

MAPEAMENTO DOS PROCESSOS – BPM: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA PROVEDORA DE INTERNET DE VILA VELHA

Flaviany Vermeules¹, Gustavo Cassunde¹, Lucas Silvestre¹, Maycon Delatorri²

¹ Acadêmico de Administração da Faculdade Multivix Vila Velha.

² Professor do curso de Administração da Faculdade Multivix de Vila Velha Orientador do Mestre em Administração pela FUCAPE.

RESUMO

O mapeamento de processos é uma técnica utilizada para visualizar e documentar os passos e etapas envolvidos em um processo de negócio. Ele ajuda a entender como as tarefas são realizadas, identificar possíveis melhorias e otimizar a eficiência operacional de uma organização. O estudo de caso, apresentado neste artigo, foi realizado em uma empresa provedora de internet localizada em Vila Velha no Espírito do Santo e teve como objetivo mapear e documentar os processos mais críticos da empresa durante um período de mudanças. Neste artigo, é possível identificar como o gerenciamento de processos é importante para as organizações e também apresentar os fundamentos teóricos do mapeamento e gestão de processos, seguidos pela coleta de dados por meio de reuniões com os gestores de cada setor e por fim, apresentar os dados da empresa, o software utilizado, a notação BPMN e os processos críticos selecionados para o mapeamento e documentação.

Palavras-chave: Mapeamento de Processos, BPMN, Gerenciamento de Processos.

1. INTRODUÇÃO

Desenvolvida inicialmente para as áreas acadêmica e militar, a internet em poucos anos caiu na graça popular e começou a ser utilizada para fins comerciais e sociais, levando conexão imediata ao mundo todo de forma rápida e acessível (MELO & GUTIÉRREZ, 1999). Conexão que transformou em níveis irreversíveis a sociedade e suas instituições, remodelando as formas de se agir, de se comunicar e trabalhar os recursos (KENSKI, 2015). No entanto, para que um indivíduo tenha acesso a internet se faz necessário a contratação dos serviços oferecidos por um provedor de acesso a internet que possua disponibilidade na região requerida. (MELO & GUTIÉRREZ, 1999). Dessa forma, os *Internet Service Provider* (ISPs), conhecidos como Provedores, se tornaram peças fundamentais para a sociedade em geral, pois leva benefícios para a economia local, disponibiliza mais acesso à informação, tecnologia e cidadania (KEVORKIAN, 2017).

Todavia, devido a sua popularidade e grande demanda, o setor de telecomunicações tem se tornando cada vez mais competitivo e a disputa por um pedaço do mercado ocupacional mais acirrada. Esse panorama de mercado exige principalmente das pequenas organizações Provedoras de internet, que têm pouco poder aquisitivo, mas se empenham para se diferenciar

da concorrência, especialmente das grandes operadoras fornecedoras do mesmo serviço, que em sua maioria tem o poderio financeiro e visibilidade superior aos demais (GULINI, 2005). Ainda sim, de acordo com Bettio (2015), os ISPs locais em contraposição com as grandes operadoras de internet, em sua maioria, carregam algumas vantagens, sendo elas: o posicionamento em locais remotos, a qualidade do serviço prestado e a rápida resolução de eventuais problemas.

Portanto, solucionar problemas em determinado processo ou serviço faz com que as organizações se sustentem em termos de negócios, em razão de que terá uma vantagem competitiva em relação aos demais, pois suprirá as expectativas dos clientes, consequentemente os fidelizando. (FONSECA et al., 2019).

Considerando isso, a gestão e mapeamento de processos serve não apenas como base para a melhoria contínua dos serviços prestados, mas também como um modelo para que os gestores possam identificar pontos de melhoria e procedimentos ineficientes a serem remodelados, resultando em menores custos operacionais e um atendimento mais eficaz por parte da organização com seus clientes (HÖRBE et al., 2015).

A aplicação do BPM permite mapear e integrar os processos organizacionais, proporcionando agilidade e coordenação entre pessoas, tarefas, máquinas e software para atingir os objetivos do negócio. O uso de notações como o BPMN facilita a documentação e compreensão dos processos em diferentes níveis, envolvendo os participantes. De acordo com Cruz (2008, p. 66), o BPM (Business Process Management) é um conjunto abrangente de elementos, conceitos e metodologias que visa tratar os processos de negócio de forma holística. Seu objetivo é proporcionar maior visibilidade, integração e eficiência aos ambientes organizacionais e às atividades de cada colaborador dentro dos processos de negócio. O BPM busca tornar os processos mais eficazes, eficientes e adaptáveis às mudanças das plataformas, como mencionado por XPAND IT (2009). Segundo Hurwitz et al. (2009, p. 78), o BPM é a abordagem moderna para desenvolver e gerenciar os processos de negócio, sendo a melhor solução para as empresas lidarem com a gestão de seus processos.

A partir deste ponto, a realização do presente estudo teve como objetivo mapear e identificar a sequência das atividades e processos de uma pequena empresa provedora de internet, a BANDANET TELECOM, com a finalidade de detectar eventuais adversidades e processos ineficientes e propor melhorias que consequentemente ocasionará na conservação desta empresa no mercado. Neste contexto foi possível identificar: a) Mapear a sequência das atividades e processos da empresa; b) Identificar os problemas; c) Propor melhorias para os problemas identificados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O nascimento da Internet está diretamente ligado ao trabalho de especialistas militares dos Estados Unidos que desenvolveram a ARPANET, uma rede criada pela Agência de Projetos de Pesquisa Avançada, durante a disputa pelo poder mundial com a URSS. Segundo Turner e Muñoz (2002, p. 27), em 1962, a Força Armada dos Estados Unidos “encomendou um estudo para avaliar como suas linhas de comunicação poderiam ser estruturadas para permanecerem intactas ou serem recuperadas em caso de um ataque nuclear.” Em 1968, o governo dos Estados Unidos forneceu apoio financeiro por meio da pesquisa promovida pelo Departamento de Defesa, através da ARPA (Administração dos Projetos de Pesquisa Avançada), o que impulsionou a implantação do sistema de informação em rede.

A internet, também conhecida como "Rede", é um sistema global de redes de computadores interconectadas, abrangendo mais de 150 países e envolvendo cerca de 300 milhões de computadores (DIZARD, 2000, p. 24) e mais de 400 milhões de usuários. Os computadores pessoais e as redes locais se conectam a provedores de acesso, que por sua vez se ligam a redes regionais, nacionais e internacionais. Os dados podem percorrer todas essas redes até alcançar seu destino. Roteadores instalados em vários pontos da rede determinam a melhor rota para enviar os dados de um ponto a outro. Essa interconexão possibilita a comunicação e o compartilhamento de informações na internet.

“A Internet não é um novo meio de comunicação. Ela irá se converter rapidamente no meio de comunicação. A Internet no futuro (...) será um sistema integral de multimídia que acessa todos os jornais, revistas, emissoras de rádio, canais de televisão e filmes produzidos por todos os países do mundo.”
(TURNER e MUÑOZ, 2002, p. 66).

Neste contexto de comunicação, no Brasil, as primeiras iniciativas para disponibilizar a internet ao público em geral começaram em 1995, por meio do governo federal, através do Ministério da Comunicação e do Ministério de Ciência e Tecnologia. O objetivo era implantar a infraestrutura necessária e estabelecer parâmetros para a operação de empresas privadas provedoras de acesso. Entre 1996 e 1997, houve um crescimento surpreendente no número de usuários, aumentando quase 1000%, passando de 170 mil em janeiro de 1996 para 1,3 milhão em dezembro de 1997. Em janeiro de 2000, estimava-se que havia 4,5 milhões de internautas. De acordo com a Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios de 2021, o acesso à internet em domicílios brasileiros aumentou, alcançando 90% dos lares do país. Isso é um indicativo positivo, pois significa que mais pessoas estão conectadas e podem desfrutar dos benefícios da tecnologia. (WWW.GOV.BR, 2022).

2.1 Processos

Ao longo das últimas décadas, houve uma transformação dando ênfase nas grandes empresas. Elas passaram de estruturas hierárquicas rígidas, focadas em otimizar o uso de recursos materiais, para estruturas mais dinâmicas e horizontais, capazes de se adaptar rapidamente às necessidades. Isso incluiu a eliminação de níveis hierárquicos, como gerência de nível médio e cargos de staff, além do início da terceirização em diversas atividades, como segurança, limpeza e entregas. (HAMMER; CHAMPY, 1994 apud SANTOS, 2010)

A partir da década de 90, surgiu a terceira geração de abordagens empresariais, focada nos processos. Iniciou-se com a Reengenharia de Processos de Negócios (BPR – Business Process Reengineering), que buscava redução de custos e melhoria radical dos processos para obter vantagem competitiva. Desde então, os processos se tornaram o padrão de funcionamento das organizações, com a melhoria contínua desses processos trazendo resultados melhores para os clientes internos e externos.

O conceito de processo pode variar em diferentes aplicações e usos, mas geralmente os estudiosos seguem uma mesma linha de pensamento na definição. Gonçalves (2000) enfatiza a importância de compreender o conceito de processo, destacando que todo trabalho relevante nas organizações está intrinsecamente ligado a um processo, sendo que nenhum produto ou serviço é realizado sem a sua existência.

Conforme Harrington (1993), um processo é uma atividade que recebe uma entrada, passa por vários procedimentos que agregam valor e, como resultado, gera um produto ou serviço na saída. Davenport (1994) define um processo como uma sequência específica de atividades realizadas ao longo do tempo, com um local definido, começo e fim, e com inputs e outputs claramente identificados. Seguindo essa mesma linha, Amato (1998) afirma que um processo está diretamente relacionado a uma sequência bem organizada e interligada de atividades que transformam inputs dos fornecedores em outputs para os clientes.

Hammer e Champy (1994) descrevem o processo como um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica, com o objetivo de produzir um bem ou serviço de valor para um grupo específico de clientes. Por outro lado, Rummler e Brache (1994) afirmam que um processo é uma série de etapas criadas para criar um produto ou serviço, preenchendo lacunas entre as áreas da organização para estruturar uma cadeia capaz de agregar valor ao cliente.

De acordo com Gonçalves (2000), nas empresas de serviços, a definição de processos desempenha um papel fundamental, uma vez que, nesse tipo de organização, a sequência de atividades muitas vezes não é tangível tanto para o cliente quanto para os funcionários envolvidos.

Conforme Farias (2009), em um processo, cada funcionário desempenha um conjunto

específico de etapas que possibilita a execução e a integração de todos os esforços. Os níveis de tomada de decisão variam entre os funcionários, muitas vezes independentemente de sua posição hierárquica dentro da estrutura organizacional tradicional. Assim, os processos englobam todas as transformações que ocorrem dentro da organização e podem ser organizados em uma hierarquia, onde o macroprocesso é decomposto em processos, subprocessos e atividades.

2.2 Mapeamento de Processos

Desta forma, nota-se que mapear e entender o funcionamento das atividades e processos de uma organização é necessário para que se identifiquem os problemas e desenvolvam medidas de melhorias que farão diferença no desenvolvimento da empresa.

O propósito do mapeamento de processos, segundo Hörbe et al., (2015), é realizar o levantamento da estrutura de atividades de uma empresa, em suas diversas repartições, a fim de identificar problemas e duplicidade de atividades. Para Villela (2000), o mapeamento de processos serve como ferramenta analítica para identificar os afazeres de uma organização com o intuito de aprimorar os processos existentes ou desenvolver novas metodologias, o que resulta na redução de despesas quando se desenvolve novos produtos ou se presta algum serviço.

O mapeamento de processos para Soares (2009), pode ser útil para visualizar a cadeia de atividades de uma empresa, tempo operacional e funções que agregam valor ou não, evidenciando lacunas, falta de recursos ou excessos do mesmo. Ele é feito para obter uma compreensão clara de como e porque o processo funciona ou não de uma determinada forma.

De acordo com Assis, Andrade e Silva (2015), para iniciar o mapeamento de processos, deve-se ter uma visualização macro dos processos da organização para depois iniciar uma visão mais específica, identificando sempre as atividades e processos da organização e os responsáveis pela execução de tais atividades. Após o mapeamento dos processos e identificação das falhas, é ideal que a organização estabeleça medidas e prazos para resolução dos problemas, levando em consideração as condições e recursos disponíveis. (ASSIS; ANDRADE; SILVA, 2015). Segundo Araujo (2011), são várias as técnicas disponíveis no mercado para auxiliar e serem utilizadas no mapeamento de processos. As principais técnicas e ferramentas utilizadas pelas organizações, citadas pelo autor, são o BPMN, IDEF e o EPC.

No que se refere a gestão de mapeamento de processos, é idealizado como um conjunto de pessoas e atividades que se relacionam como uma ferramenta analítica com intenção de contribuir com a inovação e mudança organizacional dos processos existentes (Mareth e Borba, 2009).

2.3 Gestão de Processo

A competitividade organizacional é crucial para a sobrevivência das empresas no cenário global atual. A abordagem centrada em processos permite uma melhor integração e eficiência entre as áreas, impulsionando a competitividade e adaptabilidade da empresa. Portanto, é mais eficaz administrar uma empresa com foco em processos internos bem definidos, com documentação de apoio e mapeamento do fluxo de materiais e informações, ao invés de se concentrar apenas nos departamentos e setores.

Para Gonçalves (2000) a Gestão por Processos surgiu da necessidade das organizações acompanharem de forma mais eficaz seus produtos e serviços, identificando possíveis gargalos e agindo diretamente nos problemas. Neste sentido, faremos uma revisão sobre a Gestão de Processos através da visão de autores renomados:

De acordo com Pradella (2013), gestão de processos ou Business Process Modeling (BPM), consiste em um método para implementação, medição, monitorização e fiscalização dos processos de uma empresa, com o intuito de incorporar avanços no desempenho das atividades e serviços da instituição e dos resultados obtidos. Para SALGADO et al., (2013), o BPM além de ser uma estrutura que apoia na análise do dinamismo da instituição, no supervisionamento dos processos e controle dos procedimentos técnicos da empresa, o mesmo auxilia na satisfação dos colaboradores no ambiente de trabalho, pois ocorre um grande envolvimento de todos na corporação, podendo resultar na aceleração do ritmo da execução das atividades, tal como o desenvolvimento de novas habilidades dos colaboradores.

Na visão de Kipper et al., (2011), a gestão de processos é considerada mais que um instrumento para auxílio das empresas na tomada de decisão. A teoria é considerada como um meio de se executar uma tarefa de modo mais organizado, dessa forma, evitando erros nos processos das atividades se baseando na melhoria dos processos de forma contínua, com foco e atenção constante nas necessidades e carências dos clientes.

Uma abordagem sistêmica e controlada dos processos possibilita o entendimento das transformações e melhorias a partir de diferentes perspectivas. Conforme Campos (2004), as três ações fundamentais de controle de processos são: estabelecimento de metas de controle, diretrizes de controle e a metodologia a ser utilizada para alcançar as metas estabelecidas. Uma abordagem gradual é recomendada para a implantação do controle dos processos, levando em consideração a dificuldade de realizar mudanças em todos os processos de uma vez só. Neste contexto, ainda de acordo com Campos:

Controlando-se os processos menores é possível localizar mais

facilmente o problema e agir mais prontamente sobre sua causa, infere-se que o processo é uma prática que se inicia com o presidente da empresa, pois o processo maior, a empresa, é de sua responsabilidade. [...] mesmo esses processos menores podem ainda ser subdivididos em outros processos de forma a facilitar o gerenciamento. Enquanto houver causas e efeitos haverá processos. (CAMPOS, 2004, p.21).

Ao longo dos anos, várias metodologias de melhoria e mapeamento de processos têm se aprimorado. Seu objetivo é representar graficamente os processos por meio de fluxogramas, mapas, diagramas, BPMNs, quadros e tabelas, facilitando a identificação dos pontos de melhoria. Diferentes softwares e notações podem ser utilizados nessas metodologias. De acordo com Cruz (2010):

A análise do processo pode servir a inúmeros propósitos. Podemos estar querendo apenas saber se o que está sendo feito é o mais conveniente, em termos de forma e de conteúdo do processo, ou se existem discrepâncias que devam ser eliminadas. (CRUZ, 2010, p. 127).

O mapeamento dos processos e a escolha adequada do software são fundamentais para a gestão eficiente das empresas. De acordo com Paula (2009, p. 42), o sistema ERP (Enterprising Resource Planning) é um software que integra todos os departamentos da empresa em um único sistema operacional de computador, abrangendo áreas como contabilidade, finanças, recursos humanos, vendas, marketing e compras. No entanto, é comum que muitas empresas realizem o mapeamento dos processos somente após a contratação do software ERP, o que acaba levando à automatização de erros. Isso significa que elas implantam o sistema ERP sem ter os processos devidamente desenhados, perdendo o foco nas melhorias de processo e concentrando-se apenas nas customizações do próprio ERP. A gestão dos processos é essencial para uma estrutura organizacional eficiente, com processos bem definidos, desenhados e documentados. Isso resulta em melhorias contínuas nos produtos e serviços, gerando lucro para a organização.

3. METODOLOGIA

A pesquisa científica envolve observar fatos, coletar dados, registrar variáveis relevantes e analisá-las para descobrir novos fatos e relações entre as leis que os governam. É um processo reflexivo, sistemático, controlado e crítico essencial para o progresso. De acordo com Boaventura (2011), uma pesquisa pode ser classificada como fundamental ou aplicada, adotar

uma abordagem quantitativa ou qualitativa e ter objetivos exploratórios, descritivos ou explicativos.

A amostra é uma porção ou parcela selecionada de forma conveniente do universo (OLIVEIRA, 2001). Neste estudo, o universo abrange um estudo bibliográfico, uma metodologia de mapeamento de processos e sua aplicação em uma empresa específica do setor de fornecimento de internet. A escolha dessa empresa foi feita com base na compreensão de que a remodelação adequada de seus processos tornará a empresa mais ágil e competitiva. Segundo Oliveira (2001, p.161), a amostragem não probabilística por julgamento ocorre quando o pesquisador considera ter um estrato melhor da amostra para o estudo e desenvolvimento da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica tem como objetivo fornecer ao pesquisador acesso direto a tudo o que foi escrito, dito ou registrado sobre um determinado assunto, incluindo conferências com debates transcritos, publicações e gravações. Por outro lado, a pesquisa documental utiliza documentos provenientes de órgãos que realizaram observações, sendo compostos por materiais não elaborados (escritos ou não), que servem como fonte para a pesquisa científica (MARCONI; LAKATOS, 2002).

A pesquisa também pode ser classificada como pesquisa-ação, que, de acordo com Silva e Menezes (2001), envolve a participação ativa na realidade social e busca intervir nela. Segundo Moresi (2003), a pesquisa-ação é projetada e implementada com o propósito de resolver um problema coletivo, envolvendo os pesquisadores e participantes de forma cooperativa ou participativa.

4. RESULTADOS

O presente estudo foi realizado por meio de visita técnica a uma empresa que atua no ramo de telecomunicação, provendo internet para a região cinco de Terra Vermelha, localizada em Vila Velha, Espírito Santo. A partir desta visita, foi possível identificar que a empresa é uma prestadora de serviço, onde sua rotina se inicia após a comercialização de um pacote de internet para o consumidor, depois de vendido, a empresa permanece à disposição de seus clientes para atender eventuais chamados.

A empresa aderiu ao método BPM para auxiliar no mapeamento, padronização e otimização dos seus processos e atividades, principalmente nos setores: comercial, suporte e cobrança. A utilização deste método é muito comum e ajuda na manutenção estratégica da empresa e na tomada de decisão por parte dos gestores, pois este método baseia-se em um conjunto de conceitos e técnicas de gestão de processos com o objetivo de otimizar resultados e proporcionar melhorias contínuas aos processos.

No setor de vendas, foi definido como objetivo a captação de 20 clientes mensais.

Entretanto, foi identificado que nos últimos três meses anteriores à nossa visita, essa meta não foi cumprida. A equipe de consultores tem como objetivo aumentar a captação de 20 para 25 clientes mensais no próximo ano e cumprir essa meta ao menos em nove dos 12 meses trabalhados. Será adotado treinamentos mensais de vendas para a capacitação dos consultores para o alcance do objetivo proposto.

O setor de suporte tem como objetivo atender todos os chamados e demandas em menos de 24h para clientes empresariais e menos de 48h para clientes finais, pessoas físicas. A meta está sendo cumprida e o objetivo do próximo ano é manter este padrão ágil. Também será adotado uma plataforma de gestão chamada Typeform, especializada em formulários e pesquisas para medir a satisfação dos clientes atendidos.

No setor de cobrança, o objetivo é manter a inadimplência abaixo dos 10% mensais, mas esse objetivo não estava sendo cumprido. A inadimplência sempre se manteve entre 10% e 15%. Para os clientes inadimplentes por um período pré estabelecido, será feito o distrato do serviço ofertado, para garantir a saúde financeira da empresa.

5. CONCLUSÃO

Segundo o Guia BPM CBOOK (2009), um processo “é uma sequência definida de atividades ou etapas, executadas por equipamentos ou pessoas que tem por objetivo atingir uma meta”. O presente trabalho de conclusão de curso, conseguiu atingir seus objetivos ao iniciar o mapeamento dos processos na empresa BANDANET TELECOM, além de documentá-los e padronizá-los internamente utilizando a notação BPMN.

De acordo com o CBOOK (2013) “Os processos de negócio são responsáveis por orientar como as organizações executam suas atividades para entregar valor aos clientes. O foco do BPM está nos processos interfuncionais que agregam valor aos clientes. Neste contexto, foi implementado processos e padronização em três setores especificamente da empresa. No setor comercial foi implementado curso de capacitação para os consultores de vendas para alavancar nas vendas, no setor de pós venda, foi adotado uma plataforma de gestão para medir a qualidade do atendimento ofertado e no setor de cobrança foi implementado um processo de controle de clientes inadimplentes para garantir a regularidade dos mesmos.

Para estudos futuros, recomenda-se acompanhar os processos mapeados e utilizar dados de análise gerencial para quantificar as melhorias aplicadas e mostrar o resultado financeiro para a Diretoria da empresa. Isso permitirá uma visão clara do impacto das melhorias implementadas até o momento.

6. REFERÊNCIAS

MELO, Paulo Roberto de Sousa; GUTIERREZ, Regina Maria Vinhais. **A internet e**

os provedores de acesso. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 10 , p. 115-171, set. 1999.

KENSKI, Vani Moreira. **Educação e internet no Brasil.** Cad Adenauer, V. 16, N. 3, p. 133-150, 2015.

KEVORKIAN, Yan Brito. **Planejamento estratégico para pequenos provedores de internet.** 2017.

GULINI, Pedro Leo et al. **Ambiente organizacional, comportamento estratégico e desempenho empresarial: um estudo no setor de provedores de internet de Santa Catarina.** 2005.

BETTIO, Leonardo Winckler de. **O crescimento da internet no Brasil, serviços e regulamentação.** 2016.

FONSECA, Adelaida Pallavicini; MENDES, Adriel Vitor Maciel; DA SILVA, Me Silvana Maria Barbosa. **Qualidade no serviço de consultoria para empresas de telecomunicação.** Revista Processus de Políticas Públicas e Desenvolvimento Social, v. 1, n. 2, p. 54-70, 2019.

ANATEL, Agência nacional de Telecomunicações; Projeto MicroRecarga. Disponível em: <https://informacoes.anatel.gov.br/paineis/aceessos>. Acesso em: 02/11/2023

GONÇALVES, J.E.L. **As empresas são grandes coleções de processos.** RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo. v.40,n.1, jan/mar, 2000.

CAMPOS, V. F. – **Padronização de empresas, INDG Tecnologia e Serviços Ltda.** Nova Lima, MG, 2004.

CRUZ, T. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado das novas tecnologias da informação e introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento.** 3. ed, São Paulo: Atlas, 2010.

HÖRBE, Tatiane de Andrade Neves et al. **Gestão por processos: uma proposta aplicável a uma pequena empresa do ramo de alimentação.** Sistemas & Gestão, v. 10, n. 2, p. 226-237, 2015.

PRADELLA, Simone. **Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional.** Revista Gestão & Tecnologia, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

SALGADO, C. C. R. et al. **Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba.** Holos, v. 1, 2013.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. **Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos.** Revista Tecno-Lógica, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos et al. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000.

HAMMER, Michael, CHAMPY, James. **Reengineering the corporation**. New York: HarperBusiness, 1994.

SANTOS, R. F. **Gestão por Processos: Fundamentos**. 2010.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processo**. **RAE** . Revista de Administração de Empresas, v. 40, n. 1, p. 6-19, Jan./Mar. 2000.

HARRINGTON, H.J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo, Makron Books, 1993, 343p.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro : Campus, 1994.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas: uma abordagem prática para transformar as organizações através da reengenharia**. São Paulo, Makron, 1994.

FARIAS, S. L. O. **O Gerenciamento por Processos em uma Instituição de Ensino Universitário: o Caso do Departamento de Controle de Registro Acadêmico**. 2009. Trabalho de Conclusão. Escola de Administração – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

MARETH, T.; ALVES, T. W.; BORBA, G. S. **Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade de cruz alta**. In: IX CONGRESSO USP, 2003. Anais... São Paulo, 2009.

SOARES, Philipe Ricardo Casemiro. **Indicadores críticos da manufatura de pisos de madeira maciça**. 2010. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

ASSIS, R. D.; ANDRADE, K. A.; SILVA, MMP. Mapeamento de processos como fator de melhoria da qualidade em organizacoes: estudo de caso em uma organizacao publica do estado de Roraima. **SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA**, v. 12, 2015.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

CRUZ, Tadeu. **BPM&BPMS BUSINESS PROCESS MANAGEMENT & BUSINESS MANAGEMENT Systems**. Rio de Janeiro 2009 2ª edição

TURNER, David; MUÑOZ, Jesus. **“Para os filhos dos filhos de nossos filhos: uma visão da sociedade internet”**. São Paulo: Summus, 2002.

DIZARD Jr., Wilson. **A nova mídia: a comunicação de massa na era da informação.** Rio de Janeiro : Jorge Zahar Ed., 2000.

IBGE, “**Brasil ganha 10 milhões de internautas em 1 ano**” Disponível em: <https://g1.globo.com/economia/tecnologia/noticia/brasil-tem-116-milhoes-de-pessoas-conectadas-a-internet-diz-ibge.ghtml> . Acesso em: 02/11/2023

LINS, Bernardo Felipe Estellita. **A evolução da Internet: uma perspectiva histórica.** Cadernos Aslegis, v. 48, p. 11-45, 2013.

CBOK® - Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio – **corpo comum de conhecimento.** Versão 2.0. Brasil: Association of Business Process Management Professionals. 2009.