

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB

Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA

Graduação em Administração - GADM

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: Estudo de Caso  
em uma Rede Varejista de Informática**

ELTON COSTA DE OLIVEIRA JÚNIOR

João Pessoa  
Setembro, 2024

ELTON COSTA DE OLIVEIRA JÚNIOR

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: Estudo de Caso  
em uma Rede Varejista de Informática**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do grau de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

**Docente Orientador:** Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires

João Pessoa  
Setembro, 2024

**Catálogo na publicação**  
**Seção de Catalogação e Classificação**

J95m Oliveira Junior, Elton Costa de.

Modelagem de Processos de Negócios: estudo de caso em uma rede varejista de informática / Elton Costa de Oliveira Junior. - João Pessoa, 2024.

23 f. : il.

Orientação: Renan Felinto de Farias Aires.

TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Melhoria de Processos. 2. Gestão de Processos de Negócio (BPM). 3. Modelagem de Processos de Negócios. 4. Modelo de Processos de Negócios e Notação (BPMN). I. Aires, Renan Felinto de Farias. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005

## **Folha de aprovação**

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração

**Aluno:** Elton Costa de Oliveira Júnior

**Trabalho:** MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIOS: Estudo de Caso em uma Rede Varejista de Informática

**Área da pesquisa:** Produção e Operações

**Data da Aprovação:** 23/09/2024

### **Banca examinadora**

---

Prof. Dr. Renan Felinto de Farias Aires

Orientador

---

Prof. Me. Arturo Rodrigues Felinto

Membro Avaliador

---

Prof. Dr. Rosivaldo de Lima Lucena

Membro Avaliador

## RESUMO

No contexto de grande competitividade e rápidas mudanças que caracteriza os mercados nos quais inserem-se as organizações, a necessidade da Gestão de Processos de Negócios (BPM) como ferramenta de aprimoramento de processos internos vem fortalecendo-se, haja vista a eficiência que pode trazer aos esforços de adaptabilidade das organizações. Com isso, o presente estudo visa modelar, através da notação BPMN, o processo de processamento de pedidos do setor de *e-commerce* de uma rede de varejo de tecnologia de João Pessoa, apresentando suas principais etapas e definindo a função dos principais agentes envolvidos, visando descobrimento de possíveis ineficiências e melhorias para os processos de *e-commerces* de maneira geral. Para tal, o presente estudo de caso, de caráter descritivo, utilizou-se da pesquisa bibliográfica e documental, e entrevistas semiestruturadas com um gestor e dois funcionários da companhia. O estudo resultou na identificação de duas ineficiências presentes no processo e sugestões de mudanças aos subprocessos afetados. Concluiu-se com afirmações acerca da importância do BPM e da modelagem de processos por meio do BPMN para a gestão de organizações na contemporaneidade.

**Palavras-chave:** Melhoria de Processos; Gestão de Processos de Negócio – BPM; Modelagem de Processos de Negócios; Modelo de Processos de Negócios e Notação – BPMN.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Processo de Processamento de Pedidos .....	12
Figura 2 - Subprocesso de Recebimento de Pedidos.....	13
Figura 3 - Subprocessamento de Faturamento .....	15
Figura 4 - Subprocesso de Separação .....	16
Figura 5 - Subprocesso de Entrega .....	17
Figura 6 - Processo de processamento de Pedidos Proposto.....	19
Figura 7 - Subprocesso de Faturamento Proposto.....	20

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>8</b>
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>22</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>23</b>

## 1 INTRODUÇÃO

No atual ambiente empresarial, em que participantes têm sido levados a elevar o nível de eficiência em seus sistemas ao máximo para possibilitar sua sobrevivência frente à concorrência acirrada que caracteriza o mercado altamente dinâmico na qual estão inseridos (ZAROOUR *et al.*, 2019), faz-se necessária a análise aprofundada dos processos, com objetivo de integrar soluções mais eficazes e cortar redundâncias continuamente. Com isso, evidencia-se a importância do foco no Gerenciamento de Processos de Negócios.

Processo de negócio é o conjunto de rotinas dentro de uma organização com fim de alcançar determinado propósito, e a Gestão de Processos de Negócios (BPM) permite que uma empresa possa adaptar-se com mais eficácia às mudanças que, por vezes, agressivamente caracterizam o ambiente de negócios, sendo, na maioria dos casos, o alicerce da identificação de melhorias e novas tecnologias a serem implementadas (NEUBAUER, 2009). Benefícios que tipicamente acompanham a utilização do BPM podem incluir *lead times* menores e menos erros na delegação de tarefas (REIJERS, 2006).

Congruentemente, a modelagem de processos, uma das principais etapas do BPM, que objetiva sintetizar e representar processos em notações gráficas de fácil visualização, torna mais aparentes problemas anteriormente omissos, ao introduzir uma linguagem universal de expressão de processos. Dentre as diversas formas de notação está o *Business Process Model and Notation* (BPMN), a linguagem que se tornou padrão para modelagem de processos de negócios por sua simplicidade e riqueza semântica (ZAROOUR *et al.*, 2019).

Diversos estudos exemplificam a capacidade da modelagem de processos com a notação BPMN na identificação de ineficácias em processos vigentes em organizações e no auxílio de sua resolutiva, tais como Pastrana-Pardo *et al.* (2022), que propuseram a implementação de novos processos que pudessem adequadamente ser praticados por pequenas empresas na indústria de desenvolvimento de *software*; Barbosa e Aires (2023), que identificaram anomalias nos processos centrais do Departamento de Ciências Sociais aplicadas (DCSA) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido; e Amarilla e Iarozinski Neto (2018), que modelaram os processos de empresas de pequeno porte no subsetor de edificações da construção civil, para desenvolver um modelo básico que engloba melhores práticas e é aplicável aos empreendimentos descritos.

Haja vista o auxílio na imprescindível adaptabilidade e, para tanto, reflexão analítica acerca de processos internos que o BPM pode trazer, conforme exposto, o presente estudo objetiva modelar, através da notação BPMN, o processo de processamento de pedidos do setor de *e-commerce* de uma rede de varejo de tecnologia de João Pessoa, a Qualitech Informática, apresentando suas principais etapas e definindo a função dos principais agentes envolvidos, visando descobrimento de possíveis ineficiências e melhorias para os processos de *e-commerces* de maneira geral.

O presente artigo segue a seguinte estrutura: primeiramente, tece breves considerações teóricas acerca do BPM e modelagem de processos; com subsequente apresentação da metodologia utilizada na condução do estudo e análise de resultados; por último, sintetizações das principais conclusões, inferidas a partir dos resultados.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Gestão de Processos de Negócios (BPM)

Processos podem ser definidos como a junção dos sistemas utilizados por uma organização que leva insumos (*inputs*) a transformarem-se em bens ou serviços (*outputs*), portanto agregando-lhes valor, que eventualmente haverão de atender às necessidades de clientes (CRUZ, 2014) e são o alicerce que sustenta organizações na busca por seus objetivos. Os processos de negócios, consonantemente, são definidos como “[...] uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2013, p. 35), isto é, são elementos cruciais para a eficácia organizacional, haja vista necessidade de adaptação frente aos desafios que permeiam, tais quais a pressão de custos em alta e a pressão internacional elevada (NEUBAUER, 2009). Eles abrangem processos de gestão, operacionais e de apoio, desempenhando papel fundamental na busca por melhorias contínuas de caráter incremental (AIRES; SALGADO, 2016) e no alcance dos objetivos organizacionais.

De acordo com ABPMP (2013), os processos de negócio são classificados em diferentes categorias, quais sejam: primários, isto é, os processos principais que estão diretamente relacionados à entrega de valor para o cliente, como a produção de bens e serviços, vendas, *marketing*, etc; processos de suporte, que englobam atividades que dão suporte aos processos primários, como gestão de recursos humanos, contabilidade, tecnologia da informação, entre outros de gerenciamento, que referem-se aos processos que supervisionam e controlam os processos primários e de suporte, incluindo o planejamento estratégico, gestão de riscos, controle de qualidade, entre outros. Essa classificação permite uma compreensão abrangente dos diferentes tipos de processos que ocorrem em uma organização e é fundamental para o gerenciamento eficaz da Gestão de Processos de Negócios.

O BPM é uma abordagem holística (AIRES; SALGADO, 2016) que integra processos, pessoas e tecnologia para conectar estratégias de negócio ao foco do cliente. Essa disciplina destaca-se como essencial para a inovação, flexibilidade e integração tecnológica, visando aprimorar a eficiência operacional, a agilidade organizacional e a entrega de valor para os clientes (BARBOSA; AIRES, 2023). A implementação bem-sucedida do BPM requer o entendimento e apoio da alta gerência, o reconhecimento da importância dos sistemas de informação e o desenvolvimento de uma cultura receptiva aos processos de negócios (AIRES; SALGADO, 2016).

Os benefícios do BPM para a organização incluem a possibilidade de avaliação da estrutura de custos de determinado processo, e como torná-la mais eficiente, tal qual maior prontidão e preparo na ocasião de necessidade de mudança e adaptação (ABPMP, 2013), além da melhor compreensão de como a estrutura organizacional e a tecnologia da informação apoiam a execução do processo de negócio, a melhoria da integração entre áreas de negócio e a área de Tecnologia da Informação, e o desenvolvimento de um negócio padrão e repetível, bem como em métodos e ferramentas de análise de processos de negócio (ABPMP, 2013).

Dentre as atividades do BPM, a modelagem é a mais crucial, já que permite que erros possam ser claramente identificados e corrigidos ainda durante a fase de modelagem,

impedindo que sejam integrados aos processos, portanto não permitindo que custos atrelados à correção possam crescer exponencialmente (ZAROOUR *et al.*, 2019).

## 2.2 Modelagem de Processos de Negócios (BPMN)

Complementar na Gestão de Processos de Negócios, a etapa de modelagem de processos, que surge como uma atividade essencial para representar graficamente e analisar os processos organizacionais, é destacada (AIRES; SALGADO, 2016) como uma das atividades essenciais do BPM, desempenhando um papel crucial na gestão eficiente dos processos de negócio, permitindo que a organização se adapte de maneira ágil e eficaz às mudanças do mercado. Através dessa etapa, os gestores têm a capacidade de representar de forma gráfica os processos organizacionais, o que proporciona uma compreensão clara de seu funcionamento e a identificação de áreas passíveis de otimização. Essa prática ajuda a identificar e prevenir problemas, ao facilitar a compreensão, documentação e melhoria contínua dos processos de negócios (AIRES; SALGADO, 2016; BARBOSA; AIRES, 2023).

Ademais, a notação BPMN, considerada a padrão para modelagem de processos de negócios, obteve tal reconhecimento devido à sua simplicidade e expressividade semântica (ZAROOUR *et al.*, 2019). A modelagem de processos de negócios, utilizando a notação BPMN, emerge como uma ferramenta padrão para representar processos de negócios de maneira gráfica e clara, resultando numa visualização simplificada do fluxo de trabalho (BARBOSA; AIRES, 2023). Estudos diversos, como Salgado *et al.* (2013), que mapeou processos da Coordenação do Curso de Administração da Universidade Federal da Paraíba e identificou razões por trás de reclamações de discentes ao processo de matrícula na Universidade; Barbosa e Aires (2023), que analisou processos críticos do Programa de Pós-graduação em Administração (PPGA) da Universidade Federal Rural do Semi-Árido visando encontrar melhorias; e Amarilla e Iarozinski Neto (2018), que propuseram um modelo para os processos de empresas de pequeno porte no subsetor de edificações da construção civil, visando desenvolver um modelo básico e amplamente aplicável, são exemplos de aplicações de sucesso da modelagem com a notação BPMN no intuito de promover melhorias a processos organizacionais, ao enriquecer a descrição dos processos, tornando-os autoexplicativos e facilitando a identificação de inconsistências.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo objetiva modelar, através da notação BPMN, o processo de processamento de pedidos do setor de *e-commerce* de uma rede de varejo de tecnologia de João Pessoa, a Qualitech Informática, apresentando suas principais etapas e definindo a função dos principais agentes envolvidos, visando descobrimento de possíveis ineficiências e melhorias para os processos de *e-commerces* de maneira geral.

Nesse contexto, o estudo em questão é caracterizado como uma pesquisa descritiva, posto que seu propósito central é fornecer uma descrição detalhada de um fenômeno específico, visando aprimorar sua compreensão. Adicionalmente, devido à sua abordagem que busca descrever e analisar uma unidade social, o presente trabalho pode ser classificado como um estudo de caso (MARTINS, 2008).

Anteriormente aos procedimentos metodológicos, foi feita uma pesquisa bibliográfica no intuito de fundamentar o presente estudo, evidenciando o panorama geral da importância e utilização contemporânea das ferramentas utilizadas.

Para a coleta de dados, foram utilizadas as entrevistas semiestruturadas e a observação direta. As entrevistas semiestruturadas baseiam-se na conversação que permite o entrevistador dirigir para onde entender ser mais adequado, enquanto a observação direta promove a coleta de dados por intermédio da experiência (LAKATOS, 2021). Para o caso deste estudo, a entrevista foi realizada com um membro da gestão da companhia e dois funcionários. Já a observação serviu de suporte para a coleta das informações essenciais para a condução do tratamento.

Na entrevista, com duração aproximada de trinta minutos, ocorrida no dia 6 de agosto de 2024, na unidade matriz da Qualitech Informática, localizada na Avenida Presidente Epitácio Pessoa, foram descritos pelo entrevistado, que ocupa a função de diretor comercial da companhia, que indicou o processo crítico tratado na presente pesquisa, seu cotidiano e seu papel no fluxo de trabalho, tal qual sua visão acerca do processo. Para fins de promoção de maior conforto e segurança ao entrevistado, foi seguida a recomendação da Lei Geral de Proteção de Dados de anonimização dos dados pessoais, trazido em seu artigo 7º. A observação direta foi feita à medida que o entrevistado apresentou seu trabalho na prática e deu depoimentos orais, durante o qual foram feitas anotações. Foram, também, feitas entrevistas com o gerente de compras da companhia, na mesma data e localização, responsável pelo abastecimento do estoque, cadastro de produtos e gestão do ERP, de duração aproximada de 30 minutos, e com um dos auxiliares do setor de *e-commerce*, com duração aproximada de 30 minutos, em que os entrevistados apresentaram o funcionamento dos sistemas envolvidos no processo.

Por fim, o trabalho utilizou-se da abordagem qualitativa de análise dos dados, ao descrever, promover a compreensão e interpretação de fatos e fenômenos (MARTINS, 2008), fazendo uso do *software Bizagi Process Modeler*, que se tornou o *standard* para tal aplicação (ZAROOUR *et al.*, 2019), no intuito de construir modelos aos moldes da notação BPMN.

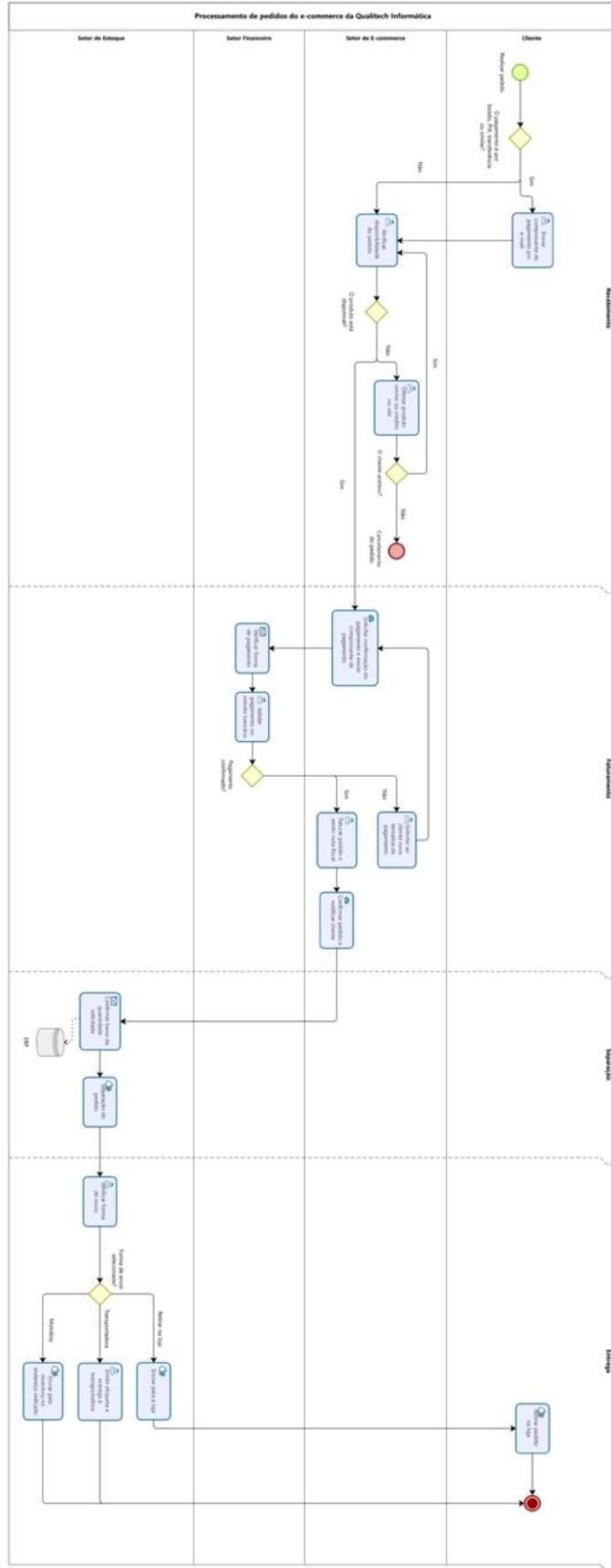
## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para fins de análise dos resultados, a estrutura optada para essa etapa é a seguinte: inicialmente são descritos os subprocessos componentes do processo de processamento de pedidos na organização estudada; então é apresentado o modelo do processo referido com a notação BPMN, evidenciando seus aspectos fundamentais; depois, são listados os participantes dos processos; e, por fim, são trazidas sugestões de comportamentos e alterações a serem consideradas pela organização com o objetivo de aprimorar o processo.

O processo de processamento de pedidos (Figura 1) é o conjunto de subprocessos que objetiva receber pedidos realizados por clientes da Qualitech Informática, por meio de seu canal de vendas virtual; realizar seu registro apropriado no sistema ERP para fins fiscais e contábeis após validação do pagamento e subsequente entrega do(s) produto(s) solicitado(s) pelo cliente na modalidade selecionada, seja esse envio por *motoboy*, transportadora, ou simples retirada do pedido pelo cliente na unidade matriz. O processo é de fundamental importância para o funcionamento da companhia, e sua condução deve ocorrer diária e rapidamente, haja vista que, de acordo com quando há demora no processamento, aumenta a taxa de cancelamentos.

De acordo com o depoimento dado pelo entrevistado, o ano de 2020 demonstrou a importância desse processo, haja vista que, durante a pandemia, o volume de pedidos recebidos por meio do canal digital cresceu grandemente, tanto pelo aumento da procura por equipamentos eletrônicos e de informática, quanto pela indisponibilidade dos canais físicos de venda. Durante o período, a ineficiência do processo mostrou-se evidente ao causar atrasos e consequentes cancelamento e, embora a probabilidade de tal evento repetir-se seja mínima, o executivo relatou que busca maneiras de otimizar o processo, tanto para melhor lidar com situações adversas quanto para cortar custos.

Figura 1 – Processo de Processamento de Pedidos

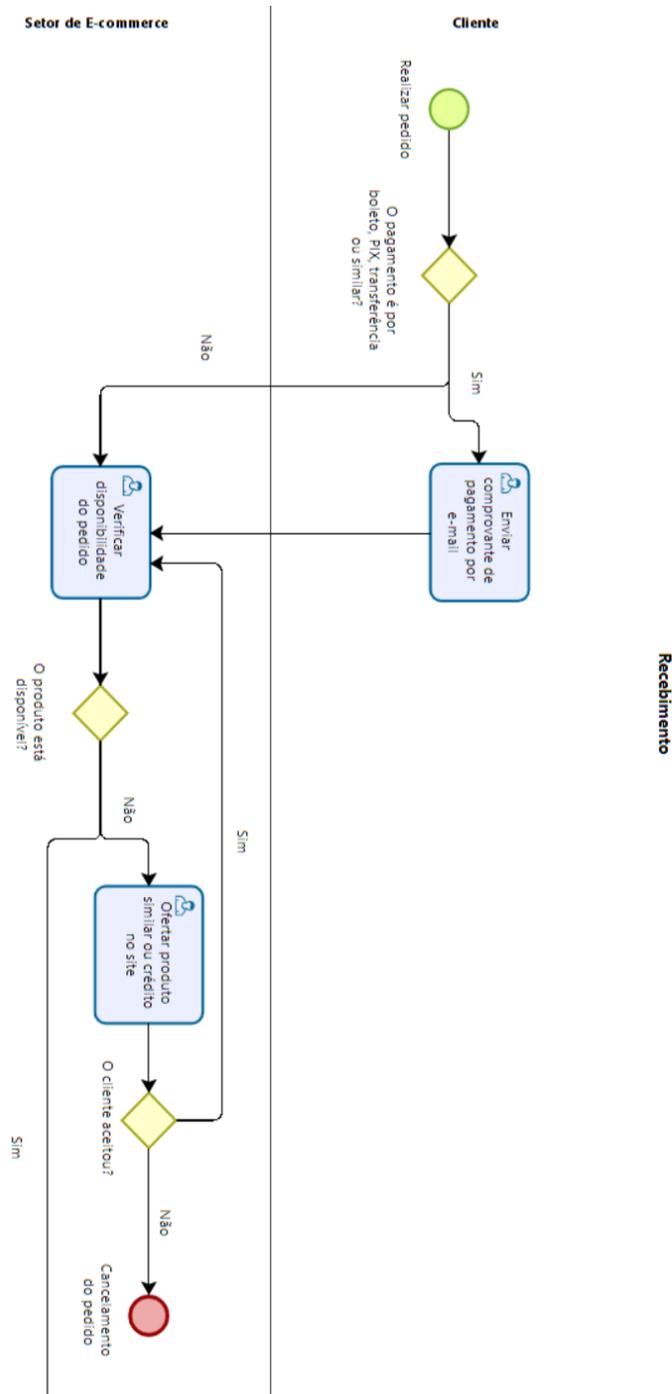


Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

Conforme apontado pela entrevista realizada, o processamento de pedidos é composto de quatro subprocessos: recebimento do pedido; faturamento; separação e entrega.

O subprocesso de recebimento do pedido (Figura 2) ocorre logo após o cliente realizar sua compra no *site* da rede. Devido ao fato do *site* ter integração direta ao sistema de gestão

Figura 2 - Subprocesso de Recebimento de Pedidos

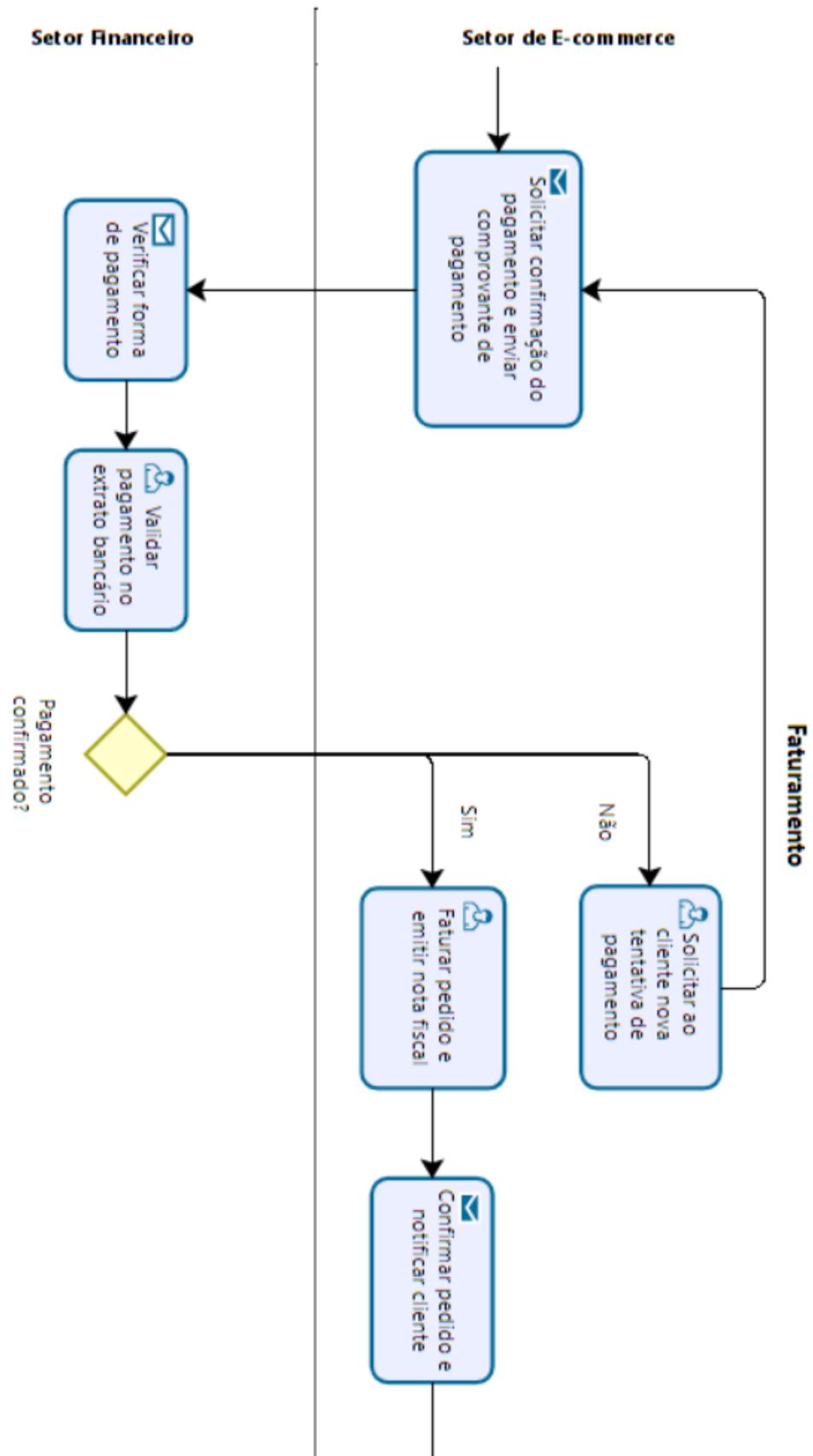


Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

de estoque da companhia, a disponibilidade dos quase 30.000 *SKUs* (*stock-keeping unit*) reflete sua quantidade no estoque, já subtraído o ‘estoque de emergência’ (isto é, um número mínimo de unidades que devem ser mantidas para evitar a situação de pedidos serem realizados simultaneamente em lojas físicas e no *e-commerce*, comprometendo o processamento de um dos pedidos por falta de estoque), portanto, a maioria dos pedidos realizados são subsequentemente confirmados pela equipe de *e-commerce*. Nos casos em que pedidos são feitos sem que haja estoque, é dada a escolha ao cliente entre o cancelamento do pedido e devolução do pagamento, conversão do pagamento em crédito para realização de outra compra no *site* ou oferecimento de produto similar.

Após o recebimento do pedido, há o subprocesso do faturamento (Figura 3), em que a equipe de *e-commerce* precisa averiguar o pagamento realizado pelo cliente por meio do contato com o setor financeiro. Para pagamentos realizados por boleto, PIX ou similares, é solicitado ao cliente que, assim que o pedido for realizado, seja enviado o comprovante de pagamento por *e-mail* para o endereço do setor de *e-commerce*, que encaminha para o setor financeiro para que seja confirmado o pagamento. Já compras realizadas por meio de cartão de crédito não requerem que o cliente envie o comprovante; é feito o contato com o setor financeiro, que confirma ou não o pagamento. Em caso de não confirmação do pagamento, é feito por parte do setor de *e-commerce* o contato com o cliente para alertá-lo do ocorrido e solicitar nova tentativa de pagamento, a partir do qual o pedido será cancelado se não for realizado o pagamento ou confirmado, em caso de pagamento. Tanto o cancelamento quanto a confirmação do pedido são notificados ao cliente por *e-mail*. Ao ser confirmado o pagamento do pedido, o setor de *e-commerce* fatura por *input* manual no ERP e emite a nota fiscal.

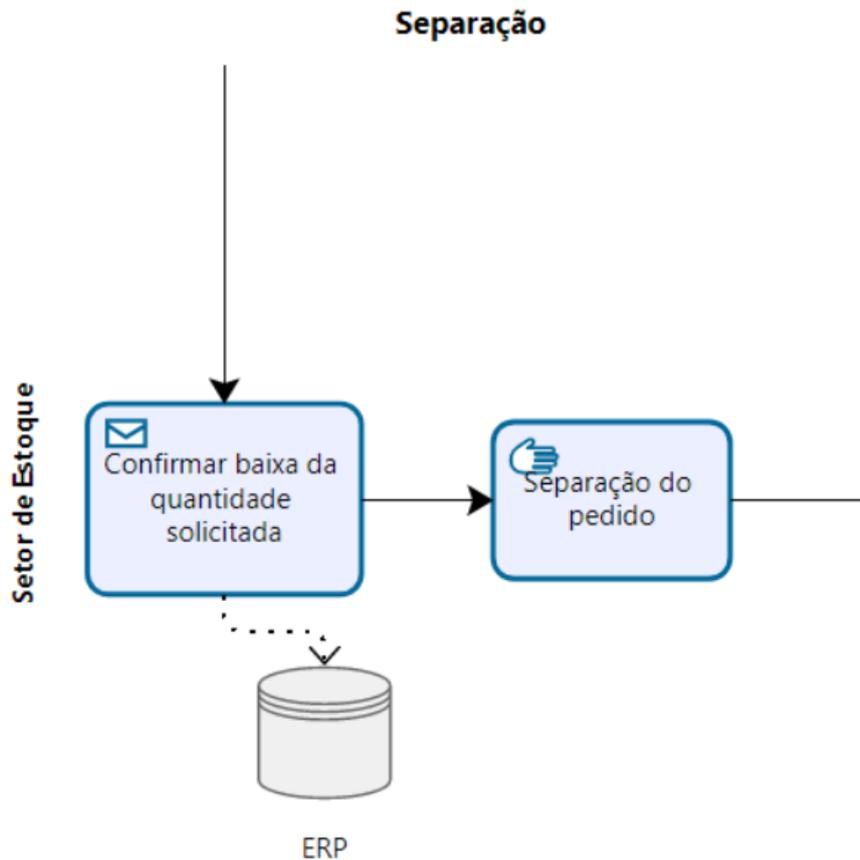
Figura 3 – Subprocessamento de Faturamento



Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

O subprocesso de separação do pedido (Figura 4) é feita logo após a indicação de confirmação do pedido por parte do setor de *e-commerce* ao setor de estoque, que é feita por mensagem no *software* de comunicação *Skype*. O setor de estoque confirma a baixa das quantidades do(s) SKU(s) presente(s) requerida no pedido e procede para a separação.

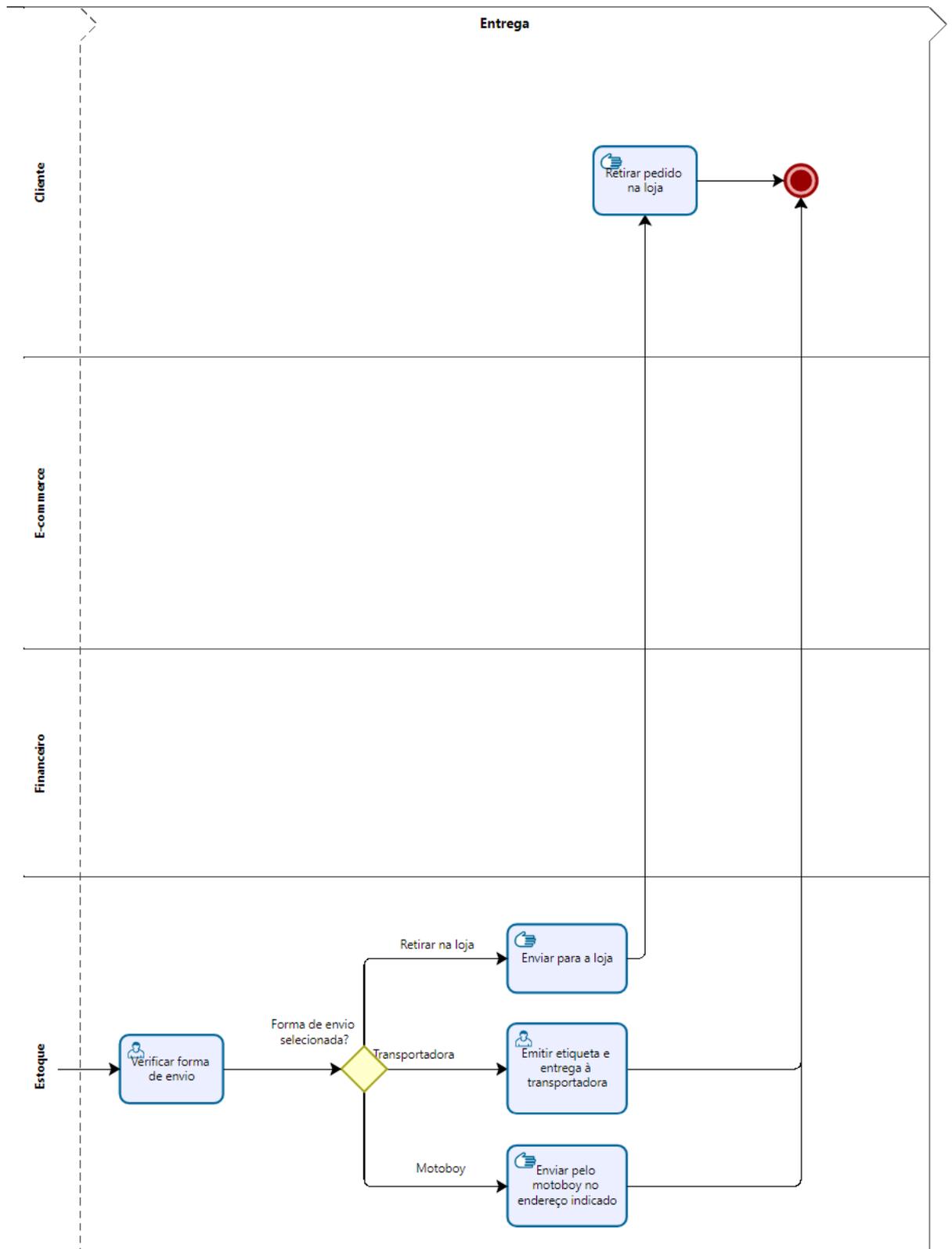
Figura 4 – Subprocesso de Separação



Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

O subprocesso de entrega do pedido (Figura 5) é definido pela opção feita pelo cliente no momento da compra entre ‘retirada em loja’, ‘entrega por *motoboy*’ ou ‘entrega por transportadora’. No caso de retirada do ‘pedido em loja’, o pedido é enviado à unidade matriz da organização, onde aguardará retirada do pedido pelo cliente após apresentação do comprovante do pedido. Em caso de ‘entrega por *motoboy*’, o pedido é enviado pelo estoque por meio do *motoboy* ao endereço especificado pelo cliente no momento da compra no *site*. Por último, em caso de ‘entrega por transportadora’, o estoque emite a etiqueta de identificação do pedido e o envia à transportadora, de onde será enviado ao endereço do cliente.

Figura 5 – Subprocesso de Entrega

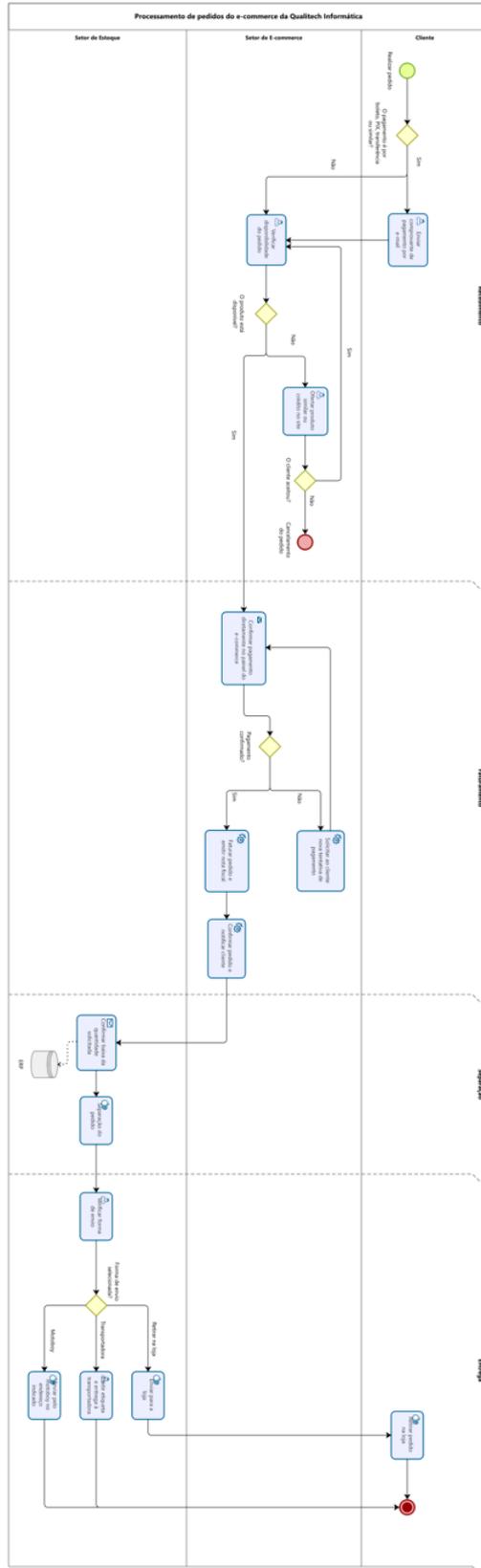


Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

A partir da discussão com o entrevistado e análise dos modelos desenvolvidos, é possível perceber pontos passíveis de aprimoramento nos processos observados. No subprocesso do faturamento, especificamente na etapa de conferência do pagamento, é possível a adoção de sistemas de *e-commerce* integrados com soluções de pagamento capazes de realizar a confirmação do pagamento automaticamente, portanto eliminando a necessidade de comunicação entre o setor de *e-commerce* e o financeiro, excluindo o setor financeiro completamente do processo. O *Shopify*, por exemplo, oferece ferramentas de (SHOPIFY, 2022) integração com soluções de pagamento, como o Mercado Pago, em que o *status* da confirmação do pagamento é enviada diretamente ao painel administrativo do *site*. A adoção de uma solução de pagamento mais robusta também eliminaria a necessidade de envio, por parte do cliente, do comprovante de pagamento, para pedidos pagos por meio de PIX, boleto ou similares, posto que são capazes de gerar códigos QR personalizados para pagamentos em PIX, automaticamente processados e confirmados.

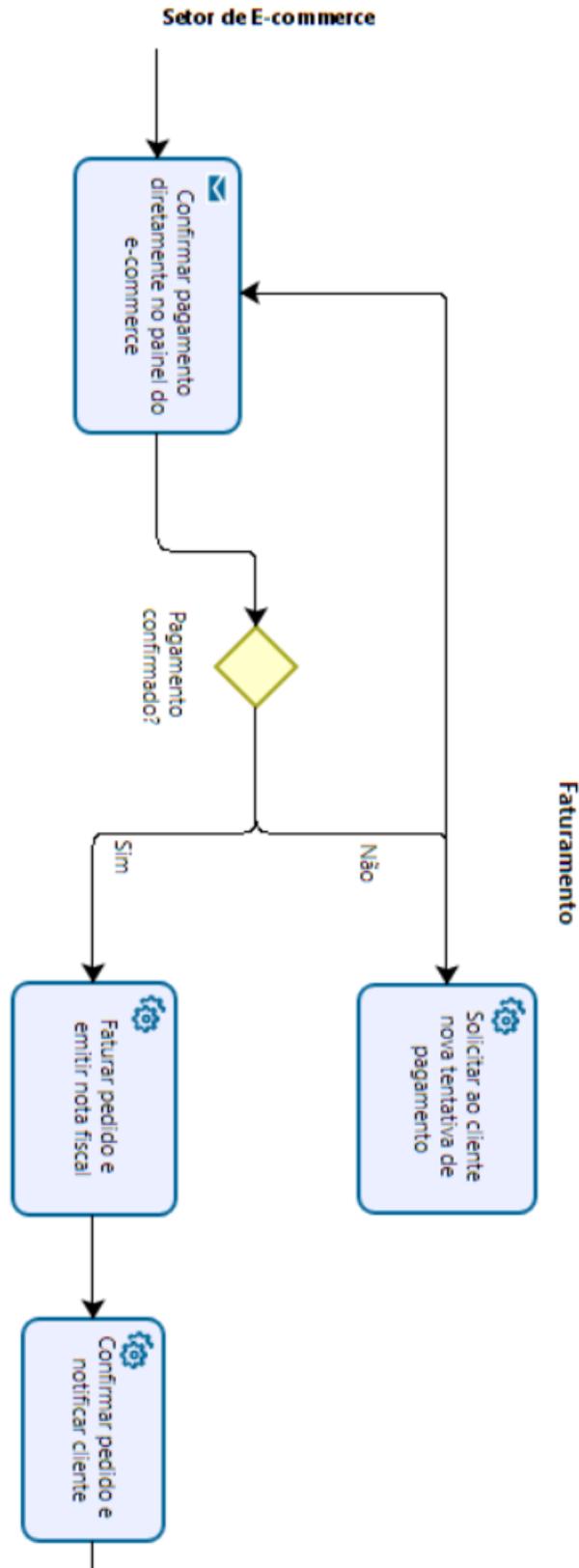
Além dessa, outra melhoria, já mencionada pelo entrevistado, seria a possibilidade de desenvolvimento de ferramentas de integração do painel do *e-commerce* diretamente ao ERP com objetivo de realizar o faturamento e emissão de notas fiscais automaticamente, sem necessidade de *input* manual. Essa melhoria pode ser alcançada com a migração para um sistema de ERP com integração à ferramenta de gestão de *e-commerce* escolhida, como o *Shopify* tem integração nativa com algumas opções de ERP.

Figura 6 – Processo de processamento de Pedidos Proposto



Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

Figura 7 – Subprocesso de Faturamento Proposto



Fonte: Elaborada pelo Autor (2024)

O objetivo da mudança sugerida e sua significância para a operação da rede evidenciam-se na exclusão do setor financeiro do processo de processamento de pedidos e as etapas relacionadas à validação manual do pagamento por via de consulta a extratos bancários, além da necessidade de solicitar ativamente tal validação, eliminando portanto o risco de atraso de pedidos pela demora na comunicação entre os setores e automatização de um processo que, atualmente, é feito inteiramente de maneira manual. A solução traria redução de gastos para a rede, haja vista o grande dispêndio de tempo nesse gargalo em particular, que, como relatado pelo entrevistado, foi uma das maiores causas dos atrasos e cancelamentos durante o período da pandemia.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como finalidade modelar, através da notação BPMN, o processo de processamento de pedidos do setor de *e-commerce* de uma rede de varejo de tecnologia de João Pessoa, a Qualitech Informática, apresentando suas principais etapas e definindo a função dos principais agentes envolvidos, visando descobrimento de possíveis ineficiências e melhorias para os processos de *e-commerces* de maneira geral. Dentre os pontos de melhoria identificados estão a etapa de confirmação de pagamento do pedido, feita manualmente pelo setor financeiro após a solicitação por mensagem de texto do setor de *e-commerce*, e a etapa de faturamento, na qual a colocação dos dados do pedido no sistema ERP da rede e subsequente emissão da nota fiscal são feitos manualmente, alcançando, portanto, o objetivo da pesquisa.

A modelagem de processos por meio da notação BPMN, com sua simplicidade e riqueza semântica (ZAROOUR *et al.*, 2019), é a ferramenta ideal para organizações adaptarem-se com mais eficácia à dinâmica frequentemente agressiva do mercado (NEUBAUER, 2009), e, no presente estudo, a utilização da técnica foi de fundamental importância na compreensão e visualização do processo de processamento de pedidos, o alicerce de um *e-commerce*, onde a eficiência é um fator definidor do futuro de um negócio e sua capacidade de continuar operando. Logo, assim como noutros estudos da literatura, comprova-se a relevância da modelagem de processos para a gestão organizacional.

No tocante a implicações gerenciais, isto é, do ponto de vista dos gestores da organização e da área estudada, o estudo além de trazer ganhos de eficiência no processo crítico estudado, pode servir como pontapé para a implementação de um processo mais amplo de gestão de processos, abrangendo outros setores da organização.

Por fim, para estudos futuros, sugere-se a modelagem de outros processos de processamento de pedidos em plataformas digitais, visando entender quais são os gargalos mais comumente enfrentados por esse tipo de operação e se são semelhantes aos apontados nesse estudo. Também sugere-se que novas análises sejam realizadas em outros processos e setores da organização.

## REFERÊNCIAS

- ABPM Brasil. **BPM CBOK v3.0**: Guia para o gerenciamento de processos de negócio - corpo comum de conhecimento. Association of Business Process Management Professionals Brasil, 2013.
- AMARILLA, R. S. D.; NETO, A. I. Análise comparativa dos principais processos de negócio de empresas do subsetor de edificações da construção civil. **Gestão & Produção**, v. 25 n. 2, p. 269–283, 2018.
- AIRES, R. F. F.; SALGADO, C. C. R. Modelagem de Processos de Negócio para a Melhoria do Processo Produtivo de um Metalúrgica. **Revista de Tecnologia Aplicada**, v. 5, n. 3, p. 3-15, 2016
- BARBOSA, Y. M. C.; AIRES, R. F. de F. Modelagem de Processos de Negócio: Uma Análise em uma Instituição de Ensino Superior. **Revista Visão: Gestão Organizacional**, v. 12, n. 2, p. 3312-3312, 2023.
- LAKATOS, Eva M. **Técnicas de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2021.
- MARTINS, Gilberto de A. **Estudo de Caso: Uma Estratégia de Pesquisa**. São Paulo: Grupo GEN, 2008.
- NEUBAUER, Thomas. An empirical study about the status of business process management. **Business Process Management Journal**. v. 15, n. 2, p. 166-183, 2009
- PARDO, M. A. P.; ERAZO, H. A. O.; LOZADA, C. A. C. Process Model Represented in BPMN for Guiding the Implementation of Software Development Practices in Very Small Companies Harmonizing DEVOPS and SCRUM. **Revista Facultad de Ingeniería**, v. 31, n. 62, p. 209, 2022.
- REIJERS, H. A. Implementing BPM systems: the role of process orientation. **Business Process Management Journal**. v. 12, n. 4, p. 389-409, 2006
- SALGADO, C. C. R.; AIRES, R. F. D. F.; WALTER, F.; ARAÚJO, A. G. D. 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, n. 29, p. 151-169, 2013.
- SHOPIFY - **Tudo o que você precisa saber sobre meios de pagamento online** – Disponível em: <<https://www.shopify.com/br/blog/meios-de-pagamento>>. Acesso em: 05 de setembro de 2024.
- CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos & Processos: Administrando Organizações por meio de Processos de Negócios**. São Paulo: Grupo GEN, 2014.
- ZAROOUR, Karim; BENMERZOUG, Djamel; GUERMOUCHE, Nawal; DRIRA, Khalil. A systematic literature review on BPMN extensions. **Business Process Management Journal**, v. 26, n. 49, p. 1473-1503, 2019