

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA - UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas - CCSA
Graduação em Administração - GADM

**Modelagem e Melhoria dos Processos Financeiros de uma Indústria de
Bebidas Não-Alcoólicas**

YARLEY TOSCANO DE BRITO DOS SANTOS

João Pessoa
Setembro, 2025

YARLEY TOSCANO DE BRITO DOS SANTOS

**Modelagem e Melhoria dos Processos Financeiros de uma Indústria de
Bebidas Não-Alcoólicas**

Trabalho de Conclusão 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, 2025

Catálogo na publicação
Seção de Catalogação e Classificação

S237m Santos, Yarley Toscano de Brito Dos.

Modelagem e melhoria dos processos financeiros de
uma indústria de bebidas não-alcoólicas / Yarley
Toscano de Brito Dos Santos. - João Pessoa, 2025.
20 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. 5.
Financeiro. I. Aires, Renan Felinto de Farias. II.
Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de aprovação

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

Aluno: Yarley Toscano de Brito dos Santos

Trabalho: Modelagem e Melhoria dos Processos Financeiros de uma Indústria de Bebidas Não-Alcoólicas

Área da pesquisa: Produção e Operações

Data de aprovação: 22/09/2025

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

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, quero agradecer à minha mãe por sempre me incentivar a estudar e me apoiar em todos os momentos da minha vida. Se me tornei o homem que sou hoje, é por tê-la como mãe.

Quero agradecer aos meus amigos e familiares pelos momentos de lazer e divertimento, apesar da minha ausência em alguns deles devido às demandas profissionais e acadêmicas.

Também sou grato aos meus colegas de turma e do trabalho pelos aprendizados diários e pelas trocas de experiências.

Sou grato a todos os professores do curso de Administração que foram essenciais na minha formação profissional. Gostaria de destacar três:

Agradeço à Profa. Rebeca Formiga por me orientar nos componentes de estágio e por me fazer enxergar em mim potencialidades que antes eu não via.

Ademais, agradeço ao Prof. Wagner Soares pelos ensinamentos e por ter sido tão receptivo às minhas ideias durante o programa de monitoria.

E, por fim, mas não menos importante, agradeço ao Prof. Renan Felinto pela exímia orientação e paciência durante o desenvolvimento deste Trabalho de Conclusão de Curso.

Obrigado a todos!

RESUMO

A sociedade atual apresenta um contexto de alta competitividade e agilidade, e as organizações, independentemente do seu tipo e dimensão, são afetadas, o que impacta na execução dos seus processos. Em vista disso, a gestão de processos de negócios surge como um possível meio para lidar com esses e outros imperativos da contemporaneidade, buscando a melhoria contínua. O presente estudo tem como objetivo modelar os principais processos do setor financeiro de uma indústria de bebidas não-alcoólicas. Para isso, esta pesquisa descritiva caracteriza-se como estudo de caso, que utilizou, como instrumentos de coleta de dados, a entrevista semiestruturada, observação e pesquisa documental. Os resultados encontrados revelaram a necessidade de uma estrutura que possibilite ao setor maior autonomia e efetividade, além de destacar o papel do gestor como fundamental. Conclui-se que a gestão de processos de negócios mostra-se como uma alternativa eficaz para compreender e gerir as organizações atuais.

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

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo de Vida BPM	8
Figura 2 - Processo de Contas a Pagar Atual (<i>milestone</i> análise)	12
Figura 3 - Processo de Contas a Pagar Atual (<i>milestone</i> efetivação de transações)	13
Figura 4 - Subprocesso Despesas Diversas	14
Figura 5 - Subprocesso Matéria-Prima	14
Figura 6 - Subprocesso Salários, Férias, Impostos e Correlatos	15
Figura 7 - Processo de Contas a Pagar Proposto (<i>milestone</i> análise)	16
Figura 8 - Processo de Contas a Pagar Proposto (<i>milestone</i> efetivação de transações)	17

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	7
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
3 MÉTODO.....	10
4 RESULTADOS.....	11
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	18
REFERÊNCIAS.....	19

1 INTRODUÇÃO

As constantes mudanças e inovações no mundo repercutem na forma como as pessoas e as organizações atuam, inserindo-as em ambientes cada vez mais competitivos e dinâmicos. Atributos como agilidade, adaptabilidade e eficiência são impostos tanto no âmbito individual quanto no organizacional (Araújo & Gomes, 2022).

Dessa forma, as empresas precisam empenhar-se constantemente para compreender melhor seus processos e identificar oportunidades de evolução (Nardelli, Costa, Neves & Christo, 2024). Um meio possível para isso é a Gestão de Processos de Negócios, ou *Business Process Management* (BPM), que colabora para o negócio sustentar-se (Valle & Oliveira, 2013).

A Gestão de Processos de Negócios (BPM) é uma disciplina gerencial que envolve princípios e práticas para guiar os recursos de uma organização (ABPMP, 2013). Ela oferece a área de gestão de processos um conjunto de diretrizes que conduzem seu funcionamento (Araújo, Garcia, & Martines, 2016). Assim, quando aplicada de forma contínua, a metodologia BPM transforma a cultura organizacional e a atuação dos gestores, oportunizando a integração dos processos de maneira completa (ponta a ponta) e horizontal (Bueno, 2020).

Para alcançar esses resultados, a modelagem de processos exerce uma função importante na visualização e compreensão dos mesmos, além de auxiliar na identificação de problemas (Dias, 2024). Nesse contexto, a notação *Business Process Model and Notation* (BPMN), amplamente utilizada, oferece suporte por meio de elementos básicos, tornando o processo de modelagem acessível e eficaz (Campos, 2014).

Estudos mostram como a modelagem de processos colabora para a identificação de gargalos e a implementação de melhorias em organizações de diferentes tipos e dimensões. Barbosa e Aires (2023) analisaram processos críticos em uma instituição de ensino superior utilizando BPMN; Vieira, Gonzaga e Lima (2024) estudaram a devolução de medidores em uma empresa do setor de energia; Sousa, Barreto e Carmo (2021) mapearam os fluxos internos em uma empresa de tecnologia para aprimorar a gestão; e Silva, Rodrigues e Bastos (2024) evidenciaram, em uma indústria siderúrgica, como a modelagem de processos ajuda na padronização e melhoria contínua dos processos.

Ademais, no setor da indústria alimentícia, foram identificados dois estudos sobre a aplicação do BPM. Sousa, Neto, Guimarães e Fontana (2020) pesquisaram o uso do mapeamento de processos para aumentar a produtividade, enquanto Pereira (2022) abordou o redesenho de processos para melhorar a eficiência operacional, ambos em organizações localizadas no estado de Pernambuco. Contudo, não foram encontrados estudos específicos sobre empresas voltadas ao ramo de bebidas não alcoólicas. Esse resultado evidencia a escassez de pesquisas sobre BPM nessa área, corroborando a necessidade de mais estudos.

Segundo o Anuário das Bebidas Não Alcoólicas 2024, lançado pelo Ministério da Agricultura e Pecuária (MAPA) tendo 2023 como ano-base, o volume produzido de bebidas não-alcoólicas foi mais de 29 bilhões de litros, dos quais 79% correspondem a refrigerantes e 12% a sucos. Ademais, o anuário destaca que nesse mesmo setor, com base em dados do Novo Sistema do Cadastro Geral de Empregados e Desempregados (CAGED) do Ministério do Trabalho e Previdência (MTP), o estoque de emprego atingiu 72.356 empregos diretos em 2023, representando um crescimento de 4,92% quando comparado a 2022. No que tange às agroindústrias elaboradoras de água de coco, suco ou polpa de fruta, o Brasil contou com 2.277 unidades registradas em 2023, em contraste com as 1.395 registradas em 2000.

Diante do exposto, o presente estudo tem como objetivo modelar os principais processos do setor financeiro de uma indústria de bebidas não-alcoólicas situada em João Pessoa - PB, visando identificar problemas e propor soluções de melhoria.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Gestão de Processos de Negócios (BPM)

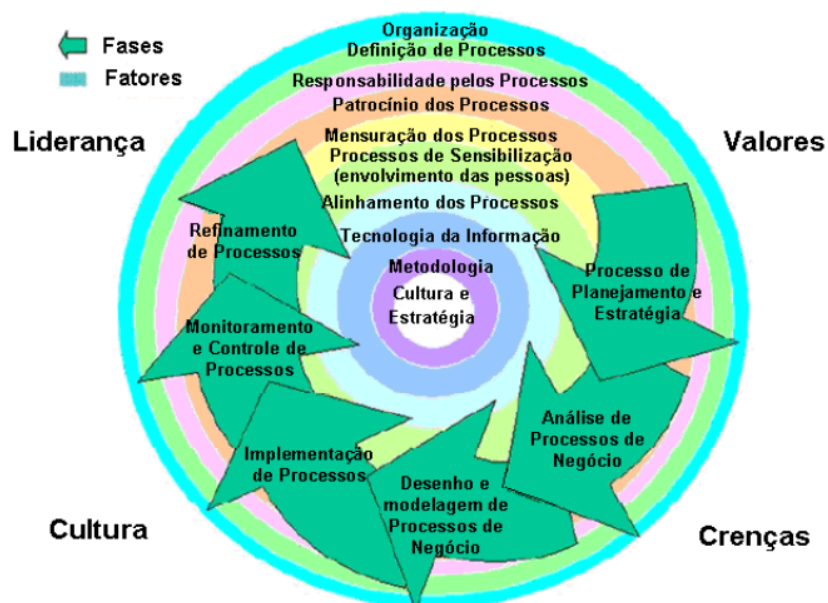
Em um ambiente altamente dinâmico, as organizações precisam adequar tanto seus produtos e serviços quanto suas estratégias e, conseqüentemente, os processos que as sustentam (Rocha, Barreto & Affonso, 2017). É fundamental que as organizações gerenciem seus processos de forma a entregar resultados que satisfaçam tanto seus clientes internos quanto externos (Oliveira, 2019).

Davenport (1994) define processo como "uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas, claramente identificados". Ademais, Cruz (2021) define especificamente um processo de negócio como sendo as atividades de uma organização com o objetivo de converter entradas em saídas, de maneira a agregar valor no processo de transformação e que devem ser entregues e atender seus clientes.

Os processos de negócios são divididos em processos primários (aqueles essenciais à organização), secundários (os que dão suporte) e processos de gerenciamento (Assi & Garcia, 2023). Nesse contexto, a Gestão de Processos de Negócios ou *Business Process Management* (BPM), torna possível o entendimento integrado dos processos na organização (Paim, Cardoso, Caulliraux & Clemente, 2009).

O BPM é uma disciplina que abrange aspectos estratégicos, humanos e técnicos, objetivando otimizar e melhorar os processos organizacionais (ABPMP, 2013). O BPM pode proporcionar diversos benefícios para uma organização, como uma visão completa e integrada dos processos de negócio, desde a sua execução até a entrega de valor ao cliente (ABPMP, 2013), facilitando a identificação e eliminação de ineficiências, bem como a redução de retrabalhos e perdas operacionais (Pereira, 2022). Dentre os mais diversos modelos de ciclo de vida BPM (Bezerra, Tavares & Silva, 2018), o ABPMP (2009) divide-se em seis fases, como é apresentado na Figura 1.

Figura 1 - Ciclo de Vida BPM



Fonte: ABPMP (2009).

O ciclo inicia no planejamento e segue por análise, modelagem, implantação e controle, alcançando o refinamento constante dos processos, para garantir alinhamento entre processos e objetivos de forma contínua (ABPMP, 2009). Ademais, para a implementação eficaz do BPM, a modelagem de processos desempenha um papel essencial, pois oferece a criação de um modelo que represente seus processos (Kluska, Lima & Costa, 2015), facilitando a compreensão dos fluxos existentes e os que pretende-se alcançar (Campos, 2014). Este aspecto fundamental será explorado com mais detalhes na seção 2.2.

2.2 Modelagem de Processos de Negócios

Para viabilizar o gerenciamento dos processos, é necessário representá-los mediante o uso de modelagem, a fim de possibilitar sua análise (Araújo, Garcia & Martines, 2016). A modelagem de processos é representação gráfica de um processo por meio de modelos, diagramas ou mapas com informações e interações que os compõem (Barreto & Saraiva, 2019).

Os modelos são representações simplificadas da realidade, permitindo a análise de situações de forma mais acessível, oferecendo vantagens como economia de tempo e custo, além de reduzir riscos em experimentações (Moreira, 2008). Alguns dos benefícios da utilização de modelagem são clareza nas responsabilidades, a identificação de melhorias, a previsão de desempenho, a medição de fatores como tempo e custos, e a facilitação da comunicação e do ensino (ABPMP, 2013).

Nos dias atuais, há notações que dão suporte para modelagem, uma das mais utilizadas é *Business Process Model and Notation* (BPMN) (PAIM et al., 2009). O BPMN é uma notação de um conjunto de símbolos para modelar as mais diversas dimensões de processos de negócios, descrevendo suas atividades e a ordem de precedência entre elas (ABPMP, 2013).

Ao empregar símbolos específicos para representar atividades em fluxogramas, organizados em categorias como objetos de fluxo, conexões, raias e artefatos, é possível padronizar a comunicação e mapear os processos internos nas empresas (Araújo, 2016; OMG, 2025). Com isso, permite a modelagem de processos de diversas naturezas, desde administrativos e financeiros até operacionais e de desenvolvimento, adaptando-se às necessidades de cada área (Valle & Oliveira, 2013).

3 MÉTODO

Este estudo tem como objetivo modelar os processos primários do setor de financeiro de uma indústria de bebidas não-alcoólicas em João Pessoa - PB. Para isso, busca-se compreender as atividades realizadas, os atores envolvidos e, ao analisar, identificar possíveis gargalos e propor melhorias.

Esta pesquisa pode ser definida como descritiva por pretender a descrição de pessoas, acontecimentos e contextos, visando a compreensão mais aprofundada da realidade estudada (Yin, 2016). Pode igualmente ser classificada como um estudo de caso, por analisar uma organização dentro de um contexto específico e delimitado (Gil, 2023).

Foi realizada uma pesquisa bibliográfica com a finalidade de fornecer embasamento teórico e apresentar conceitos essenciais para a temática. Como instrumentos de coleta de dados foram utilizadas a entrevista semiestruturada, observação direta e pesquisa documental.

Entrevistas semiestruturadas são conduzidas com base em um roteiro definido, porém permitindo flexibilidade na ordem e na forma das perguntas. São extensamente utilizadas para explorar percepções individuais, estabelecendo um diálogo com maior abertura e espontaneidade (Flick, 2013).

A observação direta consiste na utilização dos sentidos para perceber e investigar fenômenos, necessitando a presença do pesquisador no ambiente estudado. É uma técnica muito comum em pesquisas de campo, pois possibilita o contato direto com a realidade. No que diz respeito à pesquisa documental, esta se baseia na análise de documentos, sejam eles escritos ou não, que podem ser classificados como fontes primárias ou secundárias. (Lakatos & Marconi, 2003).

A entrevista foi realizada no dia 15 de julho com um assistente administrativo do setor financeiro e durou aproximadamente 25 minutos. O colaborador está na empresa há mais de 15 anos, o que contribuiu significativamente para a obtenção de informações relevantes sobre o funcionamento do setor e as mudanças ocorridas ao longo do tempo na organização.

Este estudo adota uma abordagem qualitativa ao pesquisar amplamente a variedade de aspectos sociais, institucionais e ambientais de um determinado contexto, fazendo uso de delineamentos flexíveis ao longo de todo o processo de investigação (Yin, 2016). Ademais, a modelagem dos processos foi realizada com o uso do *software Bizagi Process Modeler*, pois é a principal ferramenta para a modelagem de processos nos estudos da área (Chinosi & Trombetta, 2012).

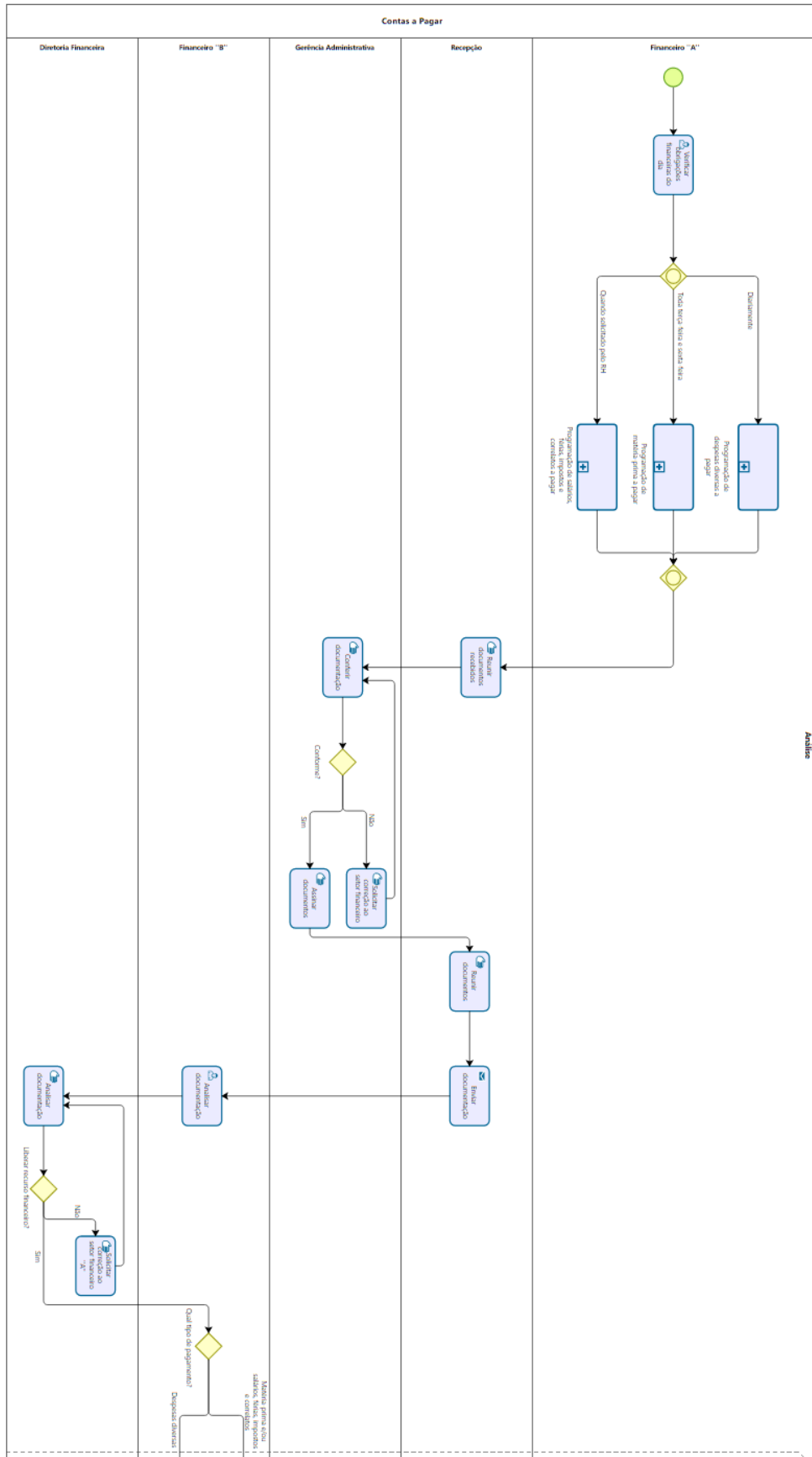
4 RESULTADOS

Esta seção está dividida da seguinte forma: inicialmente é descrito o principal processo da rotina do setor financeiro, conforme apontado na entrevista realizada, indicando suas atividades, responsáveis e interdependências. Em seguida, é apresentado o modelo do processo utilizando a notação BPMN, representando o fluxo dos procedimentos adotados e os pontos de decisão. Depois, foram identificados os principais atores e suas atribuições dentro dos processos, permitindo compreender como as atividades são delegadas e quais agentes desempenham papel fundamental na execução das mesmas. Por fim, é apresentado o modelo proposto, com melhorias identificadas na presente pesquisa.

O setor financeiro analisado (denominado neste estudo como Financeiro 'A') atua em atividades relacionadas a contas a pagar e faturamento. Cabe destacar a integração entre a empresa em análise e outra organização registrada sob CNPJ diferente, mas ambas administradas pelos mesmos sócios-diretores.

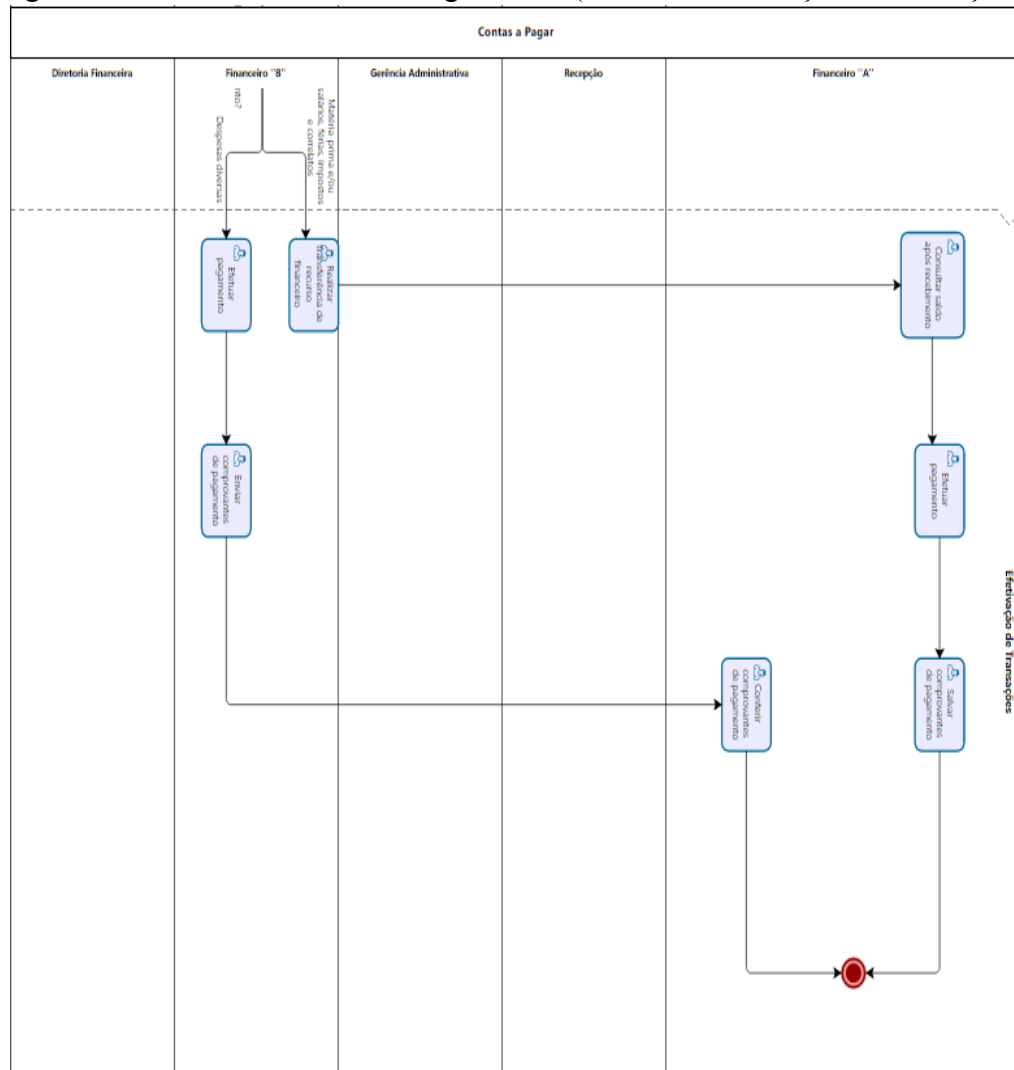
O processo de contas a pagar (Figuras 2 e 3) envolve etapas como conferência de documentos, lançamentos no sistema, emissão de relatórios, programação de pagamentos e transações financeiras. Os principais atores são: financeiro 'A' (objeto de estudo), recepção, gerência administrativa, financeiro 'B' (equipe da outra empresa administrada pelos mesmos sócios-diretores) e a diretoria financeira.

Figura 2 - Processo de Contas a Pagar Atual (milestone análise)



Fonte: Elaboração Própria (2025)

Figura 3 - Processo de Contas a Pagar Atual (milestone efetivação de transações)

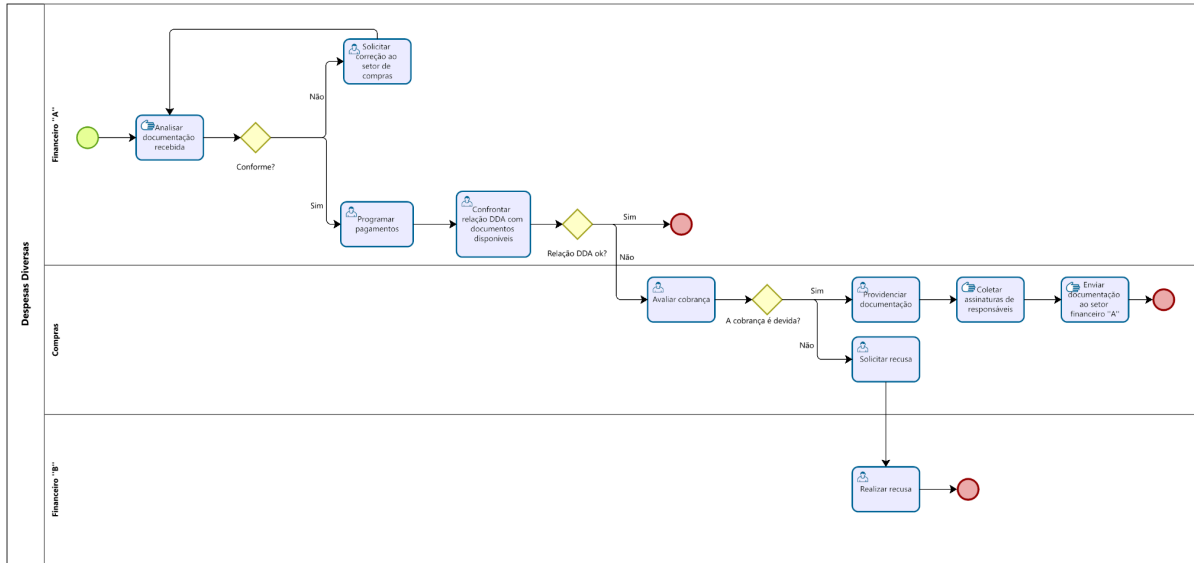


Fonte: Elaboração Própria (2025)

O contas a pagar é composto por três subprocessos: programação de despesas diversas (como telefonia, água, energia, manutenção, etc.), programação de pagamentos de matéria-prima e programação de salários, férias, impostos e correlatos.

A programação de despesas diversas (Figura 4) tem início com o recebimento, pelo Financieiro 'A', de documentos como notas fiscais e boletos, que devem ser pagos conforme os respectivos vencimentos.

Figura 4 - Subprocesso Despesas Diversas

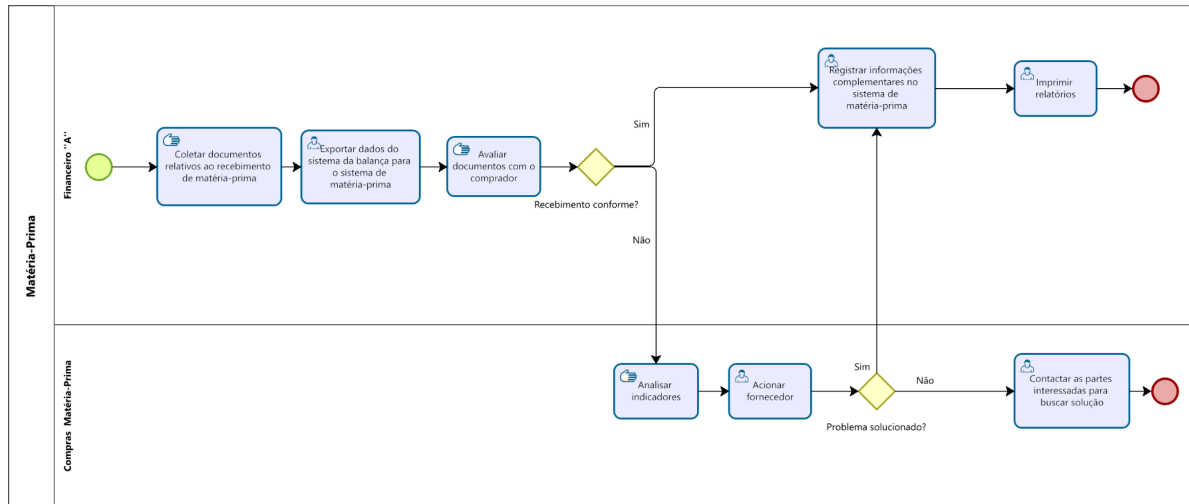


Powered by
 Modeller

Fonte: Elaboração Própria (2025)

No caso da matéria-prima (Figura 5), diariamente são recolhidas as pesagens das matérias-primas na balança e impressos relatórios para conferência e verificação da conformidade da mercadoria recebida.

Figura 5 – Subprocesso Matéria-Prima

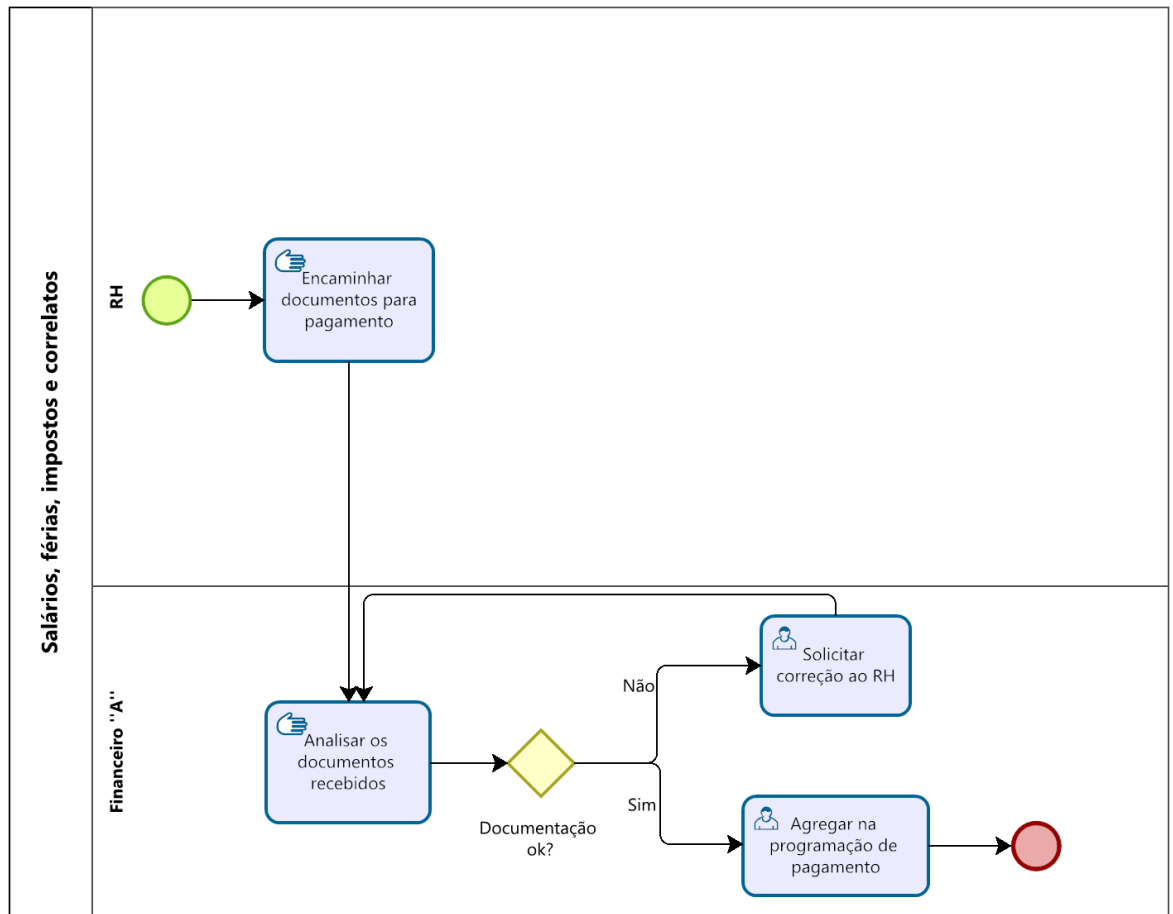


Powered by
 Modeller

Fonte: Elaboração Própria (2025)

Quanto aos salários, férias, impostos e correlatos (Figura 6), o setor de RH encaminha os documentos ao financeiro 'A', que as insere na programação de contas a pagar.

Figura 6 – Subprocesso Salários, Férias, Impostos e Correlatos



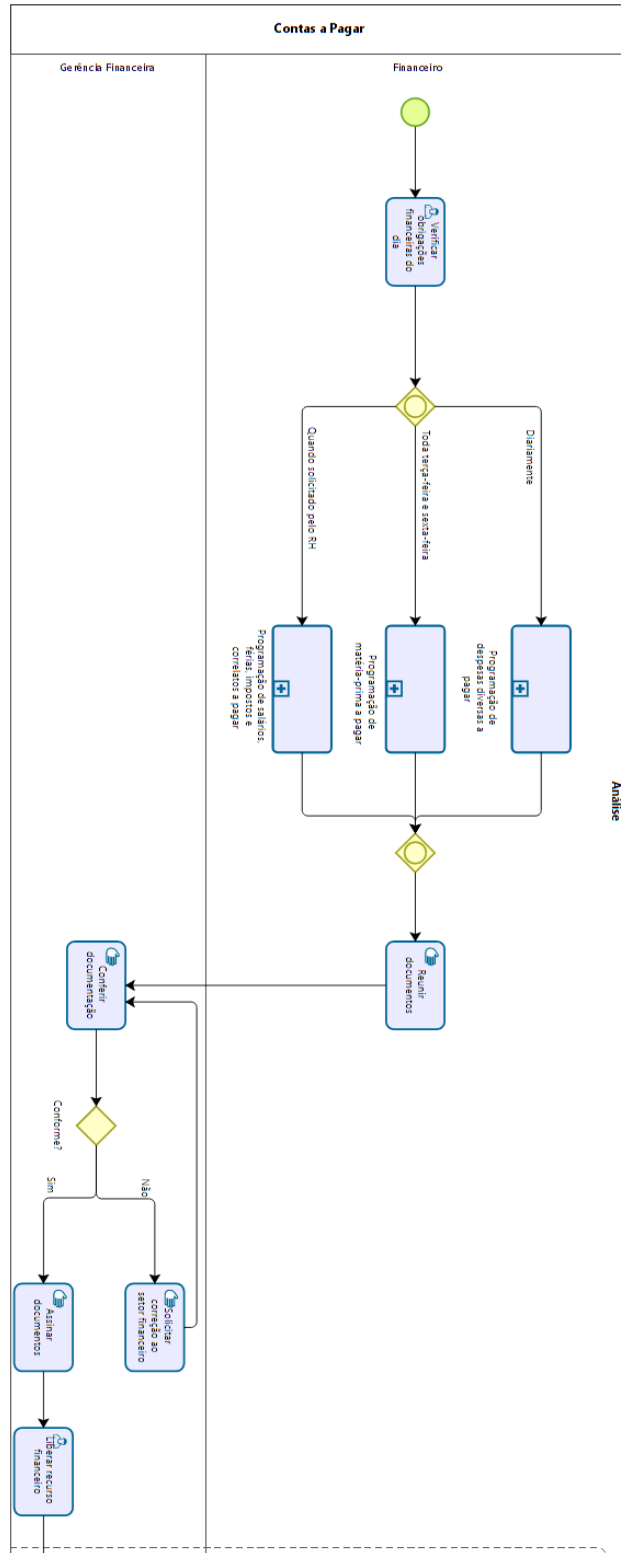
Fonte: Elaboração Própria (2025)

Atualmente, o financeiro 'A' é composto por dois assistentes administrativos, com apoio eventual de um terceiro assistente durante períodos de férias ou ausências. Com isso, a partir das observações realizadas e da entrevista conduzida, foi possível constatar que o setor em análise passou por diversas transformações ao longo do tempo.

Em anos anteriores, a estrutura era mais completa, com a presença de um gerente financeiro e uma equipe mais consolidada. O processo de contas a receber, que antes era executado integralmente na organização estudada, hoje é, em sua maior parte, realizado pelo financeiro 'B', pertencente à outra empresa dos mesmos sócios, o que inviabilizou sua análise. Ademais, a falta de um gestor financeiro afeta em parte o aspecto técnico dos processos e a mediação efetiva das relações interpessoais.

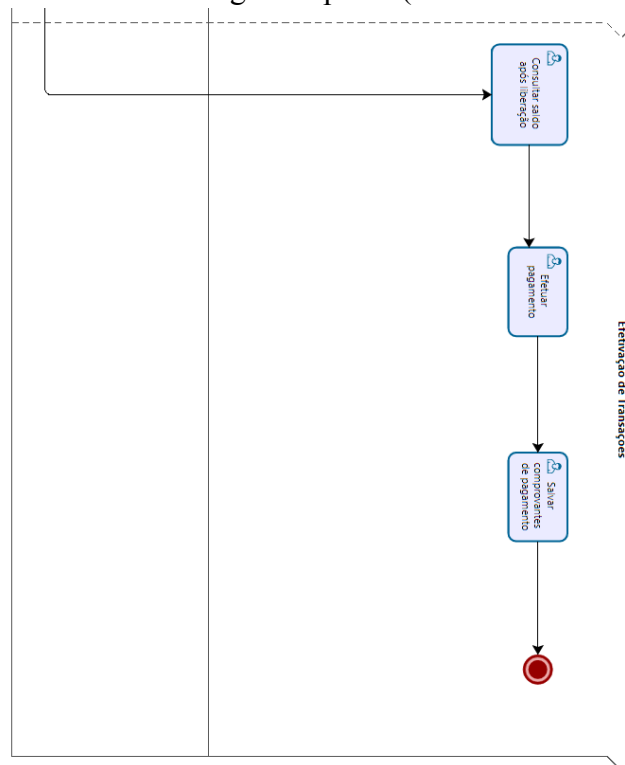
Esse histórico evidencia em certa medida uma desestruturação do setor sob análise, refletida na formação da equipe atual, nos procedimentos adotados e na ausência de uma liderança direta no setor. Esses aspectos foram os principais subsídios para o modelo proposto, conforme nas figuras 7 e 8.

Figura 7 – Processo de Contas a Pagar Proposto (milestone análise)



Fonte: Elaboração Própria (2025)

Figura 8 – Processo de Contas a Pagar Proposto (*milestone* efetivação de transações)



Fonte: Elaboração Própria (2025)

Como proposta de melhoria (Figuras 7 e 8), sugere-se a eliminação dos atores recepção, gerência administrativa, financeiro 'B' e diretoria financeira das atividades relacionadas ao processo de contas a pagar, ao adicionar o gerente financeiro. Ao mesmo tempo em que reduz significativamente o número de agentes envolvidos, essa mudança visa tornar o setor mais robusto, conferindo maior autonomia e fomentando o senso de equipe e colaboração entre os funcionários do financeiro ao executar as atividades de ponta a ponta, como realizar integralmente os pagamentos, recusas de cobranças indevidas, entre outros, além de contar com uma liderança mais presente no dia a dia.

Contudo, a reestruturação pode trazer impactos do ponto de vista social e humano, pois os colaboradores que não vão mais compor o processo podem perceber a mudança como perda de importância do seu trabalho, podendo provocar certa insegurança e resistência dos mesmos. Diante disso, é recomendado que seja realizado um planejamento de gestão de mudança, visando estabelecer e manter a comunicação clara e o engajamento dos funcionários.

Dessa forma, propõe-se a introdução de um gerente financeiro com foco nas demandas técnicas e táticas do departamento, permitindo que o diretor financeiro dedique-se maior parte às atividades estratégicas voltadas à sustentabilidade da organização. Além de alinhar melhor o nível hierárquico dos cargos e suas atribuições, a mudança busca otimizar o tempo de execução das atividades, uma vez que, comparado ao modelo atual, foram reduzidos quatro agentes e excluídas nove atividades e, com isso, estima-se uma diminuição de três horas no que tange ao processo de contas a pagar.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa teve como objetivo estudar o setor financeiro de uma indústria de bebidas não-alcoólicas a partir da modelagem do processo primário exercido no setor. Os resultados obtidos foram reveladores, pois facilitaram a compreensão da situação atual e indicaram possibilidades de melhoria por meio de uma estruturação adequada do setor.

Numa instituição de ensino superior, Barbosa e Aires (2023) aplicaram a modelagem e evidenciaram a oportunidade de melhorar a fiscalização num departamento acadêmico, propondo ajustes para aumentar sua eficácia. Já no presente estudo, a modelagem revelou gargalos no setor financeiro e apontou uma reestruturação que forneça maior autonomia e agilidade. Assim, o estudo corrobora a afirmação de que a modelagem de processos de negócio pode ser aplicada em diferentes áreas e organizações, pois permite representar o fluxo de trabalho, compreender os atores envolvidos e identificar pontos de melhoria, tornando os processos mais eficientes e eficazes (Valle & Oliveira, 2013).

Embora existam superiores vinculados ao setor, a ausência de um gestor financeiro presente no dia a dia, habilitado para gerir os processos, impacta não apenas o aspecto técnico, mas também as dinâmicas sociais necessárias de serem gerenciadas. Constatou-se que essa falta de liderança direta compromete a integralidade do setor.

Uma das limitações encontradas foi o fato do processo contas a receber ser realizado por outra organização, o que impossibilitou sua modelagem, já que o setor estudado executa apenas uma pequena parte desse processo.

Com isso, recomenda-se que, após a implementação e monitoramento da proposta apresentada, seja realizado um novo estudo para avaliar a viabilidade de retomar integralmente o processo de contas a receber, visando estruturar o setor da melhor forma possível.

REFERÊNCIAS

- ABPMP. (2009). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento* (ABPMP BPM CBOK V2.0).
- ABPMP. (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento* (ABPMP BPM CBOK V3.0).
- Araújo, D. S. (2016). *Metodologia de gestão de processos: padrões de referência, apoio metodológico e orientações: escritório de processos*. Procuradoria-Geral do Estado da Bahia. Recuperado de https://sistemas.pge.ba.gov.br/gesp/documentos/processos/manual_gestao_processos.pdf
- Araújo, L. C. G., Garcia, A. A., & Martines, S. (2016). *Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Araújo, W. J. de ., & Gomes, T. A.. (2022). Avaliação de sistemas de gerenciamento de processos de negócios (BPMS): análise multicritério dos softwares Bizagi e Bonita. *RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação*, 20, e022023.
- Assi, M., & Garcia, V. (2023). *Procedimentos operacionais: como implementar normas e mapear processos para uma gestão eficiente*. São Paulo, SP: Saint Paul Editora.
- Barbosa, Y. M. C., & Aires, R. F. F. (2023). Modelagem de processos de negócio: uma análise em uma instituição de ensino superior. *Revista Visão: Gestão Organizacional*, 2(2), e3312-e3312.
- Barreto, J. S., & Saraiva, M. O. (2019). *Processos gerenciais*. Porto Alegre, RS: SAGAH.
- Bezerra, M. C. da C., Tavares, M. S. de A., & Silva, R. M. da. (2018). Gerenciamento dos processos de negócio: uma análise dos modelos de ciclo de vida BPM. *Revista Produção Online*, 18(3), 796–825.
- BPMN. (2025). *Business Process Modeling Notation (BPMN) information*. OMG. Recuperado de <https://www.bpmn.org/>
- Brasil. Ministério da Agricultura e Pecuária. (2024). *Anuário das bebidas não alcoólicas 2024: ano de referência 2023* (104 p., ISBN 978-85-7991-239-9). Brasília, DF: MAPA/SDA.
- Bueno, R. V. (2020). *O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações: uma revisão sistemática da literatura* (Dissertação de Mestrado). UFMG, Belo Horizonte, MG. Recuperado de <https://repositorio.ufmg.br/handle/1843/33859>
- Campos, A. L. N. (2014). *Modelagem de processos com BPMN* (2a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Brasport.
- Chinosi, M., & Trombetta, A. (2012). BPMN: An introduction to the standard. *Computer Standards & Interfaces*, 34(1), 124–134.
- Cruz, T. (2021). *Processos organizacionais e métodos* (5a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Davenport, T. H. (1994). *Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação*. Rio de Janeiro, RJ: Campus.
- Dias, M. H. B. (2024). A aplicação do BPM e as suas soluções na modelagem de processos de negócio. *Revista Contemporânea*, 4(1), 2256–2271.
- Flick, U. (2013). *Introdução à metodologia de pesquisa: um guia para iniciantes*. Porto Alegre, RS: Penso Editora.
- Gil, A. C. (2023). *Como elaborar projetos de pesquisa*. Barueri, SP: Atlas.
- Kluska, R. A., Lima, E. P. de, & Costa, S. E. G. da. (2015). Uma proposta de estrutura e utilização do gerenciamento de processos de negócio (BPM). *Revista Produção Online*, 15(3), 886–913.
- Lakatos, E. M., & Marconi, M. A. (2003). *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo, SP: Atlas.

- Moreira, D. A. (2008). *Administração da produção e operações* (2a ed. rev. e ampl.). São Paulo, SP: Cengage Learning Brasil.
- Nardelli, M. P., Costa, K. A., Neves, T. A., & Christo, E. S. (2024, outubro). Apontamento de produção: uma proposta de abordagem via melhoria contínua e tecnologias de automação. In *Anais do XLIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção – Reindustrialização no Brasil*. Porto Alegre, RS.
- Oliveira, D. P. R. (2019). *Administração de processos* (6a ed.). Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Paim, R., Cardoso, V., Caulliraux, H., & Clemente, R. (2009). *Gestão de processos: pensar, agir e aprender*. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Pereira, L. S. (2022, outubro). Redesenho de processos de negócios sob a abordagem do BPM: estudo de caso em uma indústria alimentícia. In *Anais do XLII Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Foz do Iguaçu, PR.
- Rocha, H. M., Barreto, J. S., & Affonso, L. M. F. M. (2017). *Mapeamento e modelagem de processos*. Porto Alegre, RS: SAGAH.
- Silva, B. S. da, Rodrigues, T. de A., & Bastos, B. S. (2024). Modelagem de processos comerciais: estudo de caso em indústria siderúrgica. *Brazilian Journal of Production Engineering*, 10(3), 217-233.
- Sousa, P. V., Barreto, L. R., & Carmo, B. B. T. (2021, outubro). Modelagem do processo de negócio de uma empresa de tecnologia e informação. In *Anais do XLI Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Foz do Iguaçu, PR.
- Sousa, T. F. G., Neto, M. L. A., Guimarães, M. A. S., & Fontana, M. E. (2020, dezembro). Estudo dos métodos de trabalho com o auxílio do mapeamento de processos para o aumento da produtividade em uma indústria alimentícia. In *Anais do VIII Simpósio de Engenharia de Produção*. São Paulo, SP.
- Valle, R., & Oliveira, S. B. (2013). *Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN (Business Process Modeling Notation)*. Rio de Janeiro, RJ: Atlas.
- Vieira, L. S., Gonzaga, M. T., & Lima, A. P. H. G. A. (2024, outubro). Aplicação da modelagem de processos de negócio (BPMN) no processo de devolução de medidores em uma empresa do setor de energia elétrica. In *Anais do XLIV Encontro Nacional de Engenharia de Produção*. Porto Alegre, RS.
- Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso Editora.