

**MELHORIA DE PROCESSO COM A UTILIZAÇÃO DE BPM (BUSINESS PROCESS MANAGEMENT)**

**PIERO MENDES**

FACULDADE DE TECNOLOGIA DE ITAQUAQUECETUBA (FATEC ITAQUA)

**MARCO AURÉLIO S. FITTIPALDI**

CENTRO ESTADUAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA PAULA SOUZA - CEETEPS

# MELHORIA DE PROCESSO COM A UTILIZAÇÃO DE BPM (*BUSINESS PROCESS MANAGEMENT*)

## 1. INTRODUÇÃO

No mundo globalizado a alta competitividade no ambiente de negócios é uma realidade latente, o que torna necessário se destacar no mercado, fazendo com que as empresas, cada vez mais, procurem melhorias continuamente. A busca pela redução de custos é um grande motivador para melhoria da eficiência e, para isso, as organizações se voltam aos seus processos internos, que são compostos por um grupo de atividades realizadas numa sequência lógica com o objetivo de produzir um bem, ou um serviço (HAMMER; CHAMPY, 1994 *apud* GONÇALVES, 2000).

Todo processo pode ser melhorado, dito isso, falhas e ineficiências de determinado procedimento geram inúmeros prejuízos para organizações, desta forma, uma boa gestão de processos de negócios se torna primordial, pois, é uma abordagem direcionada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos (BPM CBOOK, 2013). Neste sentido, o gerenciamento dos processos de negócio, *Business Process Management* (BPM), pode trazer grandes benefícios para as organizações, sendo uma metodologia com o objetivo de aumentar a eficiência e a eficácia dos processos organizacionais por meio da melhoria em processos e inovação (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014).

A aplicação dos ciclos do BPM, em vez de iniciativas isoladas para melhorar os processos, permite uma compreensão abrangente (BOER; MÜLLER; CATEN, 2015). O ciclo do BPM é dividido em fases que consistem em um conjunto de atividades gerenciais separadas em **Identificação do Processo:** nesta fase, um problema de negócio é abordado, processos relevantes são identificados, delimitados e relacionados uns com outros; **Descoberta do Processo:** fase também chamada de modelagem “*as-is*” (como é). Nessa fase, o estado atual do processo relevante é documentado; **Análise do Processo:** nessa fase, são identificadas questões associadas ao processo “*as-is*”, documentadas e, sempre que possível, quantificadas e utilizadas medidas de desempenho. O resultado dessa fase é um conjunto estruturado de questões que são priorizadas em termos de impacto ou esforço estimado; **Redesenho do Processo:** fase também chamada de melhoria de processo, “*to-be*” (como será) tem o objetivo de identificar mudanças no processo que ajudariam nas questões identificadas. À medida que novas opções de mudança são propostas, elas são analisadas utilizando técnicas de análise de processos, o que acaba levando a um processo redesenhado; **Implementação do Processo:** nessa fase, as mudanças necessárias de melhoria são preparadas e executadas. Ela pode abranger a gestão de mudança organizacional e automação; **Monitoramento e Controle do Processo:** uma vez que o processo redesenhado está em execução, seus dados são coletados e analisados para determinar o desempenho do processo com relação a suas medidas e objetivos de desempenho. São identificadas e realizadas ações corretivas, podendo surgir novas questões que necessitem da repetição do ciclo (GONÇALVES, 2000; DUMAS *et al.*, 2013; MORAIS *et al.*, 2014; TURRA *et al.*, 2018). O foco é determinar as atividades que irão colaborar para a conquista de metas da organização, bem como identificar as falhas nos processos que causam danos financeiros, de imagem, prazos, satisfação de clientes, entre outros (BALDAM *et al.*, 2007).

Considerando a metodologia exposta, esse trabalho se justifica, pois, a empresa objeto desse estudo possui alguns processos de negócio que sofrem com burocracia e ineficiência, impactando diretamente na efetividade do processo, causando custos adicionais, que por sua vez, acarreta prejuízos e perda de competitividade. Deste cenário surge a necessidade de

investigar e solucionar tais falhas, de forma a melhorar a eficiência e efetividade de determinados processos.

## 2. CONTEXTO INVESTIGADO

A empresa que, neste relato, será denominada com o nome fictício de Imperial Brasil, é líder mundial no segmento em que atua e está presente em mais de 200 países, com operações em 80 deles. Oferece produtos que fazem parte do dia a dia de muitos brasileiros, atende às necessidades de mais 1.1 bilhão de pessoas ao redor do mundo diariamente. Desde a sua fundação, em 1903, se propõe a ser uma empresa sustentável e atuante, que traz valor aos seus produtores integrados, colaboradores, varejistas, consumidores e autoridades. Um futuro com condições mais favoráveis beneficiaria não apenas a companhia, mas toda a cadeia produtiva e até mesmo a sociedade em geral.

Com mais de 116 anos, mantém operação em praticamente todas as cidades do Brasil e possui diversas unidades de produção e pontos de apoio e comercialização, conta com mais de sete mil funcionários no país e, no ano de 2018, seu faturamento médio mensal foi de R\$ 2,5 bilhões, em 2019 o faturamento médio mensal foi de R\$ 2,7 bilhões. Suas vendas são efetivadas por meio de uma força de vendedores e entregadores, próprios e terceirizados.

A empresa sofre com o excesso de burocracia, que por sua vez causa diversos transtornos e atrasos na operação. Os problemas influenciam de forma negativa a eficiência dos processos e agilidade, resultando em custos adicionais e, por fim, impactando nos lucros, como, por exemplo, no processo de aquisição de mercadorias e serviços, que normalmente envolve mais de quinze etapas e dezesseis pessoas, podendo levar mais de dezoito dias para sua conclusão. A situação descrita fica mais impactante quando se trata de aquisições de pequena monta, aquelas limitadas a cinco mil reais, pois o processo, que poderia ser simples, deve seguir os mesmos passos de aquisições de valores elevados, onerando todos os envolvidos no processo, uma vez que pequenas aquisições representam a maioria das operações mensais.

Diante desse cenário, surgiu a questão que norteou esse relato: como tornar os processos mais ágeis de forma a diminuir a burocracia? Deste modo, o objetivo deste trabalho é otimizar os processos de negócios dando agilidade na aquisição de produtos e serviços.

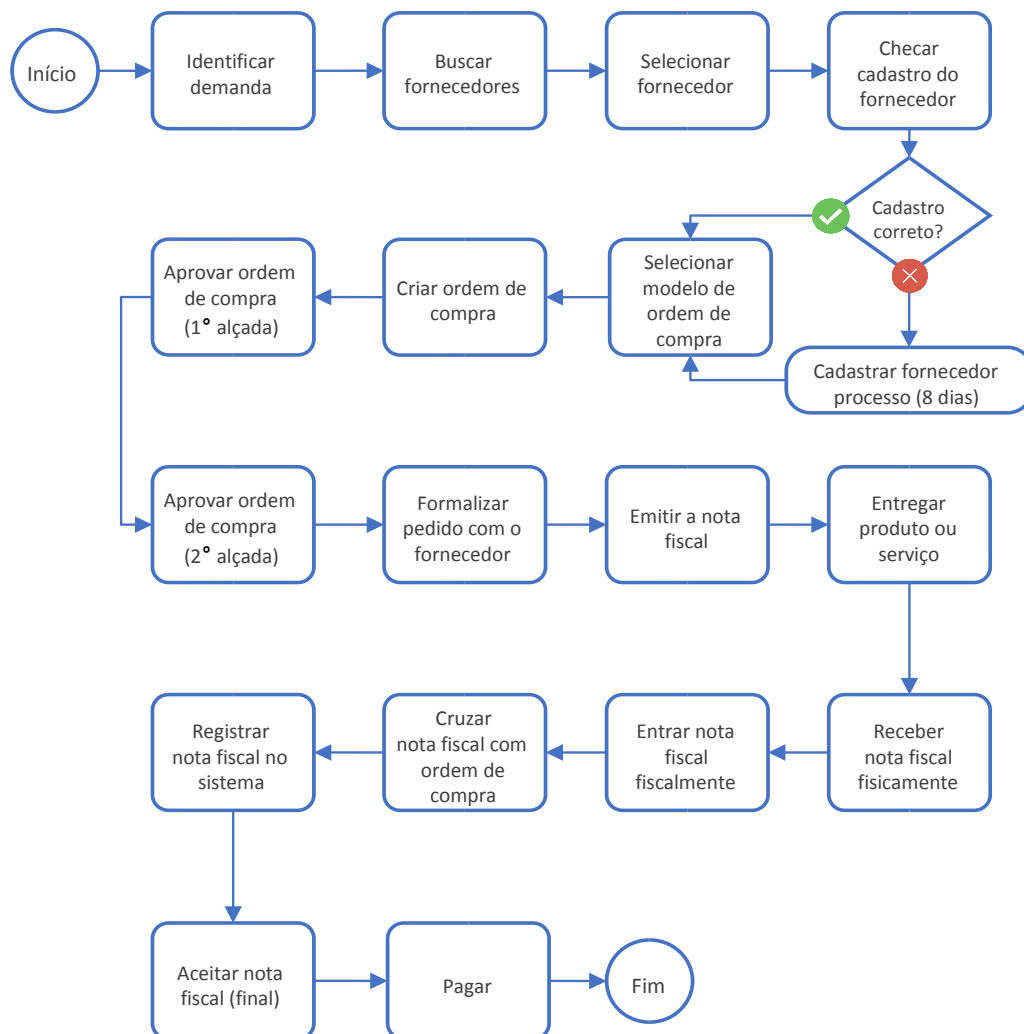
Neste estudo foi realizada uma pesquisa-ação que é uma forma de investigação que utiliza técnicas de pesquisa para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática (TRIPP, 2005). Este trabalho proporcionou aprofundar o conhecimento sobre a empresa objeto, com especial foco nos processos de compras, sendo que os dados foram obtidos com a gerência de finanças e suprimentos. O autor deste estudo integra o quadro de gerentes na diretoria de finanças. Foram levantados dados anteriores e posteriores à intervenção realizada, de tal modo que, foi possível compará-los para verificar se o objetivo deste estudo foi atingido, sendo que a pesquisa foi realizada entre novembro de 2018 e junho de 2019. A aplicação da gestão de processos de negócios (BPM) será apresentada e descrita nos próximos tópicos, e, na seção de resultados, há um demonstrativo resumindo as fases aplicadas.

## 3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

No início de 2018, foi estabelecido um plano de melhoria que elegeu o processo de compras de bens e serviços de pequena monta para avaliação, assim, teve início a primeira fase do BPM, **identificação do processo**, identificando em que momento do processo de negócio apresentava falhas ou havia algum tipo de ineficiência (DUMAS *et al.*, 2013; TURRA *et al.*, 2018). Processo de negócios é o conjunto completo de atividades transacionais colaborativas e dinamicamente coordenadas que entregam valor para os clientes (SMITH; FINGAR, 2003). Para melhor visualização das atividades e de como se relacionavam, realizou-se o mapeamento

do processo de aquisição de bens e serviços de pequena monta, que está demonstrado em forma de fluxograma conforme figura 1.

Figura 1 - Mapeamento do processo de aquisição de bens e serviços de pequena monta



Fonte: autoria própria

Com o mapeamento do fluxo do processo, buscou-se identificar a quantidade de tempo, passos, ações e pessoas envolvidas, dando visibilidade do excesso de burocracia. Foram relacionados todos os passos necessários para aquisições, das mais corriqueiras possíveis que, demandam a mesma atenção e energia despendidos para grandes aquisições, os quais estão relacionados na tabela 1.

Tabela 1 - Métricas do processo de aquisição de bens e serviços

Item	Quantidade
Etapas para aquisição de produtos e serviços	18
Dias para conclusão do processo	10
Transações Realizadas (mês)	13.525
Valor total das transações aprovadas (mês) R\$	149.330.720,00
Valor total das transações reprovadas por falhas (mês) R\$	12.985.280,00
Fornecedores Cadastrados (mês)	175
Pessoas envolvidas no processo	16

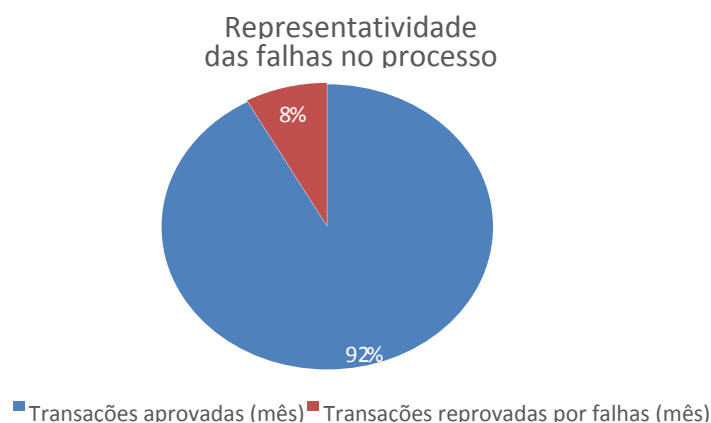
Fonte: dados da pesquisa

Como não existia uma política específica para aquisições de pequena monta, o processo que poderia ser simples se torna extremamente tortuoso e burocrático, e, analisando a tabela 1, podemos inferir os seguintes pontos:

- 1- Etapas para aquisição de produtos e serviços de pequena monta: são necessárias dezoito etapas para conclusão do processo de compra, que por sua vez, foi elaborado para aquisições de valores elevados e por isso deve passar por uma análise mais criteriosa, é possível extinguir algumas etapas e simplificar outras, para adequá-las a realidade daquele tipo de operação, as de baixo valor;
- 2- Transações reprovadas por falhas: mesmo percentualmente baixas, 8% conforme é possível verificar na figura 2, as falhas se tornam expressivas devido ao valor envolvido;
- 3- Pessoas envolvidas no processo: o número elevado de pessoas envolvidos no processo, que atualmente são dezesseis, eleva a possibilidade de erros e agrava a morosidade do processo.

Devido aos pontos mencionados, o tempo para aprovação e pagamento da ordem de compra, de bens e serviços de pequena monta, era equiparado aos prazos e etapas para as aquisições que envolvem valores elevados. Ainda de acordo com os dados levantados na pesquisa, a empresa apresentava uma taxa baixa de falhas no processo, como é possível verificar na figura 2, porém, dado ao valor envolvido, esses erros se tornavam representativos.

Figura 2 - Comparação dos êxitos e falhas no processo



Fonte: dados da pesquisa

O valor das transações aprovadas no período analisado foi, em média, de R\$ 149.330.720,00 por mês, ao passo que, as operações reprovadas por falhas foram de R\$ 12.985.280,00, representando 8% de falhas no total das aquisições conforme demonstrado na figura 2. Diante desse cenário, foram definidas possíveis soluções: redesenho do processo de negócio; criação de política de aquisição específica de bens e serviços de pequena monta; aplicação de tecnologia no processo de pagamento dos fornecedores, esta última com a criação de um cartão de compras especial denominado PCard, que será detalhado adiante.

## 4. INTERVENÇÃO REALIZADA

Neste item serão apresentadas as ações realizadas orientadas segundo as fases de análise do processo, redesenho, implementação, e, monitoramento e controle do BPM (DUMAS *et al.*, 2013). O objetivo é sanar as falhas identificadas no processo de negócio de aquisição de bens e serviços da empresa Imperial Brasil.

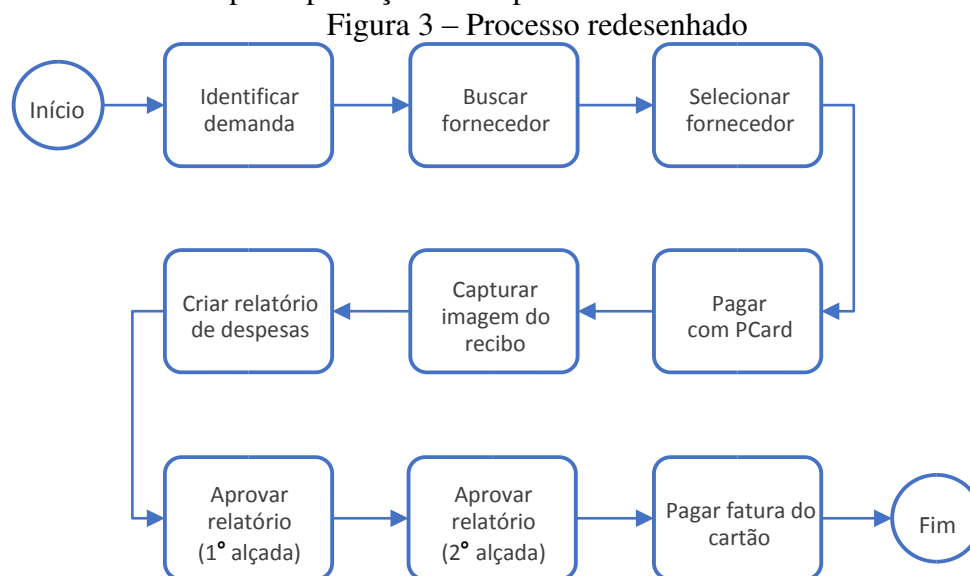
Essas ações foram realizadas de janeiro a junho de 2019. Foi proposto um resenho do processo e, por consequência, foi necessário criar uma política específica para aquisições que envolvem pequenos valores, por fim, foi criado um método de aquisição e pagamento desses itens por meio de aplicação de tecnologia.

### 4.1 Análise e redesenho do processo

A fase de análise do processo do BPM, aplicado ao fluxo específico do processo de negócio em apreciação, busca possibilitar a diminuição das etapas, ações, pessoas e tempo envolvidos. Após esse estudo foi elaborado um mapeamento com as modificações necessárias para a otimização das etapas e solução das falhas registradas, para isso o redesenho do processo foi dividido em três iniciativas sendo, A: redesenho do fluxo; B: criação de política de aquisição de bens e serviços de pequena monta; C: criação da ferramenta PCard. Essas iniciativas serão descritas a seguir:

#### A. Redesenho do fluxo

O fluxo do processo, conforme figura 3, foi redesenhado buscando eliminar fases, ações e pessoas desnecessárias para aprovação da despesa.



Fonte: autoria própria

## **B. Criação de política de aquisição de bens e serviços de pequena monta**

Com o redesenho do processo de negócio proposto, foi necessário criar uma política corporativa específica para aquisições que envolvem pequenos valores. Políticas corporativas têm a função de estabelecer diretrizes destinadas a orientar a atuação das pessoas em busca dos objetivos de médio e longo prazo das empresas (CARAVANTES; PANNO; KLOECKER, 2005).

Dessa forma, a nova política de compras estabeleceu que, para as aquisições de bens e serviços cujo valor total fosse igual ou inferior a cinco mil reais, poderia ser utilizado o processo simplificado por meio da ferramenta PCard.

## **C. PCard**

O PCard foi concebido após a realização de *benchmarking*, que consiste na prática de comparação, por meio de parâmetros mensuráveis, visando avaliar o desempenho de um processo da empresa com um processo semelhante de outra organização (ROBBINS, 2000). Teve a finalidade de relacionar quais eram as soluções que outras empresas de grande porte utilizavam para viabilizar as numerosas aquisições de pequena monta. Foram consultadas três grandes empresas dos setores da indústria e varejo e, como possíveis parceiros de negócio, foram considerados quatro grandes bancos e duas *fintechs*, que por sua vez, são instituições financeiras que unem tecnologia e serviços financeiros para realizar todos os serviços que os bancos tradicionais cumprem, porém com estrutura mais enxuta e com muito mais tecnologia (LIMA; SILVEIRA, 2018).

Dessa forma o PCard foi mapeado como solução para dar agilidade às aquisições de baixo valor. Trata-se de um cartão de crédito vinculado automaticamente com um relatório de despesas online, obedecendo as regras de negócio na empresa, reunindo as melhores práticas encontradas nas empresas integrantes do *benchmarking* realizado, sendo alguns dos principais pontos:

- a- Plataforma *online* disponível 24 horas por dia, por meio de *smartphone* e computador;
- b- Recibo de compra pode ser anexado diretamente do *smartphone*;
- c- Integração ao sistema ERP da empresa.

ERPs (*Enterprise Resource Planning*) são sistemas de informação adquiridos na forma de pacotes comerciais de software que permitem a integração de dados dos sistemas de informação transacionais e dos processos de negócios ao longo de uma organização (SOUZA; SACCOL, 2003).

O banco Itaú foi escolhido como parceiro do projeto que provê toda a estrutura financeira, isso possibilitou o PCard funcionar como um cartão de crédito, sendo aceito em milhares de estabelecimentos.

## **4.2 Monitoramento e controle**

Após o início da utilização do PCard colocou-se em prática a contínua medição e monitoramento do processo, neste ponto equipe de impostos da empresa sinalizou que alguns tipos de produtos deveriam seguir o processo antigo, pois os itens adquiridos nessa nova modalidade não permitem o aproveitamento de créditos de tributos. No Brasil a maioria dos tributos obedecem ao regime de não-cumulatividade, que consiste em compensar o valor do tributo devido em cada operação com o montante cobrado em operação anterior (VIANA, 2007). Em outras palavras, é possível quitar parte do tributo devido, no momento da venda dos produtos da empresa, com o já pago anteriormente quando ocorreu a aquisição da matéria prima. Como a impossibilidade de recuperar esses valores, de determinados produtos, se traduziria em

perda financeira para a empresa, foi necessário aprimorar o processo (GONÇALVES, 2000). Desta forma, a política de aquisição de bens e serviços de pequena monta foi ajustada para definir quais tipos de produtos e serviços poderiam ser adquiridos utilizando-se a forma simplificada e o PCard. Foi acordado que todas as aquisições de bens de consumo e serviços administrativos e serviços gerais, sem ligação direta com o processo produtivo, poderiam ser adquiridos por meio do PCard.

## 5. RESULTADOS

Considerando a fase de monitoramento e controle do BPM, com a conclusão do levantamento dos itens que apresentavam inconsistências e pontos a melhorar, e, após as ações corretivas e de melhorias realizadas, foram obtidos os resultados exibidos na tabela 2.

Tabela 2 - Demonstrativo dos resultados

<b>PROCESSO DE AQUISIÇÃO DE BENS E SERVIÇOS DE PEQUENA MONTA</b>			
<b>Descrição</b>	<b>Antes</b>	<b>Depois</b>	<b>Varição</b>
Etapas para aquisição de produtos e serviços	18	9	Redução de 50%
Dias para conclusão do processo	10	1	Redução de 90%
Transações Realizadas (mês)	13.525	13.500	Média mantida
Valor total das transações aprovadas (mês) R\$	149.330.720,00	160.692.840,00	Aumento de 8%
Valor total das transações reprovadas por falhas (mês) R\$	12.985.280,00	1.623.160,00	Redução de 88%
Fornecedores Cadastrados (mês)	175	16	Redução de 91%
Pessoas envolvidas no processo	16	5	Redução de 69%

Fonte: dados da pesquisa

Com o redesenho e reestruturação do processo de aquisição de bens e serviços de pequena monta, também com a implementação da política corporativa como diretriz para essas aquisições, foi possível reduzir as transações reprovadas em 88%, a redução de pessoas envolvidas em 69%, redução de 90% dos dias para conclusão do processo e 50% das suas etapas. Nota-se que, com a utilização do BPM, aumentou-se a eficiência e eficácia do processo por meio da sua melhoria e inovação (SCHMIEDEL; VOM BROCKE; RECKER, 2014).

A figura 3 a consolida a aplicação da Gestão de Processo de Negócio (BPM), metodologia aplicada neste trabalho e, liga cada fase às ações e intervenções realizadas, que tiveram o objetivo de melhorar o processo de negócio abordado.



Figura 3 - Aplicação das fases do BPM

<b>Fases</b>	<b>Etapa</b>	<b>O que é</b>	<b>Aplicação neste trabalho</b>
	Planejamento e estratégia	Alinha a estratégia dos processos de negócio à estratégia organizacional e corporativa	Escolha do processo que estava em desacordo com as necessidades da empresa
	Análise	Entende os atuais processos organizacionais. Suas percepções e fraquezas são identificadas e documentadas	Mapeamento do processo como existe até o momento, identificando pontos problemáticos
	Desenho e modelagem	a) Entende a situação atual e modela os processos "as-is" (como é). b) Identifica mudanças no processo que ajudariam a abordar as questões identificadas na fase anterior. Constrói-se o modelo otimizado "to-be" (como será)	Criação do mapa do fluxo do processo "as-is" conforme figura 1; Identificação das métricas do processo, conforme tabela 1; Criação do mapa otimizado do fluxo do processo "to-be", conforme figura 3
	Implementação	Efetiva a realização do fluxo aprovado, incluindo a preparação das mudanças necessárias para passar do processo "as-is" (como é) para "to-be" (como será)	Criação a política de compra de bens e serviços de pequena monta, mencionado no tópico 4.1.B; Criação, disponibilização e instrução de uso da ferramenta PCard, descrito no tópico 4.1.C
	Monitoramento e controle	Dados relevantes são coletados e analisados para determinar quão bem o processo está se comportando em relação às suas medidas e objetivos de desempenho	Após a implementação do processo redesenhado, foi realizada nova medição dos itens relacionados na tabela 1, que deu origem a tabela 2, que compara os dados obtidos antes e depois da intervenção realizada
	Refinamento	Continua medição e monitoramento de processos de negócio, a fim de que se possa ajustá-los quando necessário	Com o monitoramento do processo foi identificada a necessidade de ajustar a política de aquisição de bens e serviços de pequena monta, conforme descrito no tópico 4.2.

Fonte: adaptado (GONÇALVES, 2000; DUMAS *et al.*, 2013; MORAIS *et al.*, 2014; TURRA *et al.*, 2018)

A avaliação do processo, utilizando da gestão de processo de negócio, BPM, permitiu a compreensão dos problemas e a sugestão de melhorias. Assim, alguns aspectos foram identificados quanto a falta de efetividade e excesso de burocracia do processo avaliado. Ao final, foi possível perceber a agilidade com que se obteve as melhorias.

## 6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

Considerando todos os dados expostos, é possível afirmar que objetivo desse trabalho foi alcançado, uma vez que o ganho de eficiência e melhoria da efetividade do processo por meio da utilização de BPM foram atingidos.

Uma boa gestão de processos é imprescindível para grandes corporações que podem se beneficiar muito com sua utilização sistemática, uma vez que os processos nesse tipo de

organização são numerosos e complexos, contudo, empresas de pequeno porte também podem se beneficiar pois, invariavelmente, a análise e ajustes dos processos as tornam mais competitivas, podendo ser um grande alavancador do negócio.

A utilização de tecnologia aliado a reestruturação das políticas corporativas permitiu simplificar o processo, diminuindo as etapas, pessoas e tempo envolvidos. Introduzindo ainda maior segurança e rastreabilidade ao processo de aquisição de bens e serviços de pequena monta.

Por fim, os benefícios oriundos da boa gestão de processos não se limitaram aos percebidos pela companhia foco deste estudo, considerando somente as falhas do processo, no pior cenário, poderia fazer com que o pagamento de determinada aquisição demorasse cento e vinte dias, sessenta dias do vencimento original mais sessenta dias como consequência da necessidade de se reiniciar o processo de compra por algum erro grave. Dito isso, a maioria das aquisições de pequeno valor são concretizadas com pequenos comerciantes que, em sua maioria, tem baixo volume de capital financeiro disponível. Impor um prolongamento de prazo de pagamento poderia ser muito prejudicial para a pequena empresa, ao contrário, o benefício secundário da implementação da gestão de processo foi trazer mais liquidez, em outras palavras, dinheiro para os pequenos empreendimentos, garantido assim a continuidade destes tipos de negócios que representam 98% do total de empresas no estado de São Paulo (SEBRAE, 2018).

## REFERÊNCIAS

BALDAM, R. L. *et al.* **Gerenciamento de processos de negócios: BPM – Business Process Management**. 2.ed. – São Paulo: Érica, 2007.

BOER, F. G.; MÜLLER, C. J.; CATEN, C. S. Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices. **Business Process Management Journal**, v. 21, n. 4, p.908-927, 6 jul. 2015.

BPM CBOOK, **Guia para o gerenciamento de processos de negócio: corpo comum de conhecimento**, v.3, Chicago, 2013.

CARAVANTES, J.; PANNO, C.; KLOECKNER, M. **Administração - Teorias e Processos**. São Paulo: Prentice Hall do Brasil, 2005.

DUMAS, M. *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. Berlim: Springer, 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4.ed. – São Paulo: Atlas, 2002.

GONÇALVES, J. L. Processo, que processo?. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n.4, p. 8-19, 2000.

LIMA, R. P.; SILVEIRA, D. B. Fintech e o direito do consumidor, **Revista de Direito, Governança e Novas Tecnologias**, Salvador, v. 4, n. 1, p.109-128, jan/jun. 2018.

MORAIS, R. M. *et al.* An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal. **Business Process Management Journal**, v. 20, n. 3, p. 412432, 2014.

ROBBINS, S. P. **Administração: mudanças e perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

SCHMIEDEL, T.; VOM BROCKE, J.; RECKER, J. Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of Business Process Management. **Information & Management**, v. 51, p. 43-56, 2014.

SEBRAE. **Panorama dos Pequenos Negócios**, 2018. Disponível em: [https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama\\_dos\\_Pequenos\\_Negocios\\_2018\\_AF.pdf](https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/Panorama_dos_Pequenos_Negocios_2018_AF.pdf) . Acesso em 25/06/2020.

SMITH, H.; FINGAR, P. **Business Process Management: the third wave**. Tampa: MeghanKiffer Press, 2003.

SOUZA, C. A.; SACCOL, A. Z. **Sistemas ERP no Brasil: (Enterprise Resource Planning): teoria e casos**. São Paulo: Atlas, 2003.

TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educação e pesquisa**, v. 31, n. 3, p. 443-466, 2005.

TURRA, M. E. D.*et al.* Gestão de Processos de Negócio – BPM: Um Estudo Bibliométrico sobre a Produção Científica Nacional. **Revista Administração em Diálogo**, v.20, n3, p. 46-68, set/out/nov/dez 2018.

VIANA, L. S. A cumulatividade e a não cumulatividade do PIS e da COFINS. **Revista Gestão e Conhecimento**, Minas Gerais: Ed PUC-Minas, v. 3, n. 2, art. 4, p.3, mar/jun. 2007.