

## GESTÃO DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA ESTRATÉGICA PARA A OTIMIZAÇÃO EMPRESARIAL

*Um estudo de caso em uma empresa de Softwares para  
o seguimento farmacêuticos*

**Igor Yuri Klarosk Santucci**

*Faculdade de tecnologia de  
Assis*

igor.santucci@fatec.sp.gov.br

**Rafael Augusto Oliva**

*Faculdade de tecnologia de  
Assis*

rafael.oliva@fatec.sp.gov.br

---

### RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, estratégias são necessárias para que sempre estejamos à frente dos nossos concorrentes, pensando nisso esse trabalho tem como objetivo mostrar como é o funcionamento de uma empresa de software de gestão para o segmento farmacêutico, atualmente como uma referência nacional, com foco nos processos e desempenho do setor comercial e como o uso da gestão de processos tem ajudado a empresa identificar seus pontos positivos e melhorar os pontos negativos, nesse sentido, referências de livros e sites corroboraram com a pesquisa sobre a gestão de processos dentro da instituição.

**Palavras-chave:** BPM. Gestão. Processos. Software. Farmacêutico.

---

### ABSTRACT

In a market, strategic strategies are increasingly attractive in the face of competitors, thinking of this work as the objective to show how a management software company for the pharmaceutical segment works, currently as a national reference, with a focus on processes and commercial performance and how the use of process management has helped the company to identify its positive points and improve the identified points, in this sense used bibliographic references to corroborate with the idea of management of bibliographic references sectors and websites within the institution.

**Keywords:** BPM. Management. Process. Software. Pharmaceutical.

## 1 INTRODUÇÃO

Segundo um artigo da revista Terra (2022) mais de 1,4 milhões de empresas fecharam as portas em 2021, de acordo com o governo federal os segmentos mais afetados foram os comerciais varejistas, promoção de vendas e as lanchonetes. de acordo com o artigo a crise e a falta de gestão estão entre os motivos.

A pandemia impactou diretamente muitos negócios, podemos perceber que as empresas mais impactadas são aqueles que muitas vezes não tem na liderança um gestor com visão aprofundada dos aspectos de mudanças do mercado. De acordo com a Segs (2022) em confronto a esses dados o mercado de software cresceu 10% na pandemia, nota-se que empresas do ramo de tecnologia tem um olhar mais realista em relação as mudanças no mercado.

Com base para estudo foi analisado uma empresa do segmento de tecnologia da cidade de Assis/SP que em plena pandemia não demitiu um funcionário e ainda teve um aumento de 8% em relação aos anos anteriores.

O que diferencia as empresas de tecnologia das empresas que sofreram mais afetadas negativamente pela pandemia? A gestão dos processos internos e externos, ter controle total de todos os processos da empresa é fundamental, diferente das empresas do segmento de varejo e alimentício, as empresas de tecnologia, em sua maioria tem seus processos muito bem definidos, desde a captação de um novo cliente até a finalização de um contrato.

Para entender melhor o fluxo da empresa, segue a seguinte ordem: com o serviço disponibilizado para comercialização, é feito todo o marketing e são traçadas todas as estratégias de campanha e prospecção. Com as oportunidades em mãos, o time de vendas entra em campo para cuidar da parte de demonstração e contrato. Após o contrato assinado, o cliente é destinado para o time de implantação, que é responsável pela parte técnica e treinamento inicial do serviço. Daí em diante, é responsabilidade do time de pós-venda, onde é feito o acompanhamento de utilização do serviço nos primeiros meses após a contratação.

Com o crescimento desenfreado do mercado de software essas mudanças foram necessárias para o contínuo crescimento da empresa, com a separação dos departamentos foi possível instituir metas individuais, que compõe a meta total do departamento, hoje podemos dizer que o principal objetivo da empresa é facilitar processos para ganhar novos clientes e manter os clientes mais antigos em sua base.

O propósito deste trabalho é identificar as estratégias de gestão de processos em uma empresa de serviços contribuem para seu posicionamento de expansão dentro de um mercado cada vez mais competitivo e mostrar com o olhar voltado para o departamento comercial como os processos podemos contribuir positivamente para o crescimento e melhoria contínua da empresa como um todo.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Gestão de Processos

De acordo com Ferreira (2017) a gestão de processos é um conjunto de boas práticas que tem como objetivo o aperfeiçoamento e a boa execução dos processos de uma organização, sejam públicos ou privados. Existem formas variadas para a gestão de processos que podem ser desde a compra de uma matéria prima ou questões logísticas de entrega para o consumidor final.

Em regra, os gestores comprometem-se a identificar, documentar e monitorar os processos para que os resultados sejam entregues com mais precisão, ou seja, de forma mais rápida e eficiente, uma boa estrutura organizacional liderada por bons gestores tendem a diminuir a rotatividade de pessoas dentro das organizações os chamados Turnover dessa maneira diminuindo os gastos com a demissão e contratação de novas colaboradores (FERREIRA, 2017).

#### 2.1.1. Principais características

Segundo Fundação Instituto de Administração (2019) podemos dividir a gestão de processos em cinco características principais, são elas: modelação; documentação; entrega de valor; monitoramento; sistematização é de fundamental importância compreender essas características para que os processos seja efetivo. Estas podem ser observadas no Quadro 1.

**Quadro 1 – Aspectos na Implantação da Gestão de Processos**

Característica	Conceito
Modelação	É importante que a empresa seja flexível, afinal, as mudanças necessitam dos colaboradores e é essencial que não haja resistências por parte deles.
Documentação	Deixar os processos definidos e registrados em alguma plataforma de CRM é fundamental para que em caso de substituição de algum colaborador a pessoa que assumir possa ter uma direção.
Entrega de valor	Os processos só existem com a finalidade de agregar a organização, se isso não estiver funcionando é um grande indicador de que algum processo esteja falhando.
Monitoramento	É essencial que os gestores tenham acessos rápidos aos números e indicadores da organização, o KPI's são fundamentais para a tomada de decisão e mudança estratégica.
Sistematização	Os conjuntos de práticas devem ter preferencialmente as mesmas características, é sempre bom ter um critério para aproveitamento de oportunidades e antecipação de possíveis problemas

**Fonte:** FIA - Fundação Instituto de Administração (2019).

Esse conjunto de práticas devem ser adotados sempre com critérios, aproveitando as oportunidades de mudanças e antecipando possíveis erros dentro dos processos, ser flexível é muito importante para que os processos possam se adaptar melhor ao dia a dia da instituição.

#### 2.1.2 Etapas da Gestão de Processos

Segundo Fundação Instituto de Administração, existem etapas que devem ser adotadas para uma boa execução dos processos, de acordo com o artigo publicado (2019) podemos dividir as etapas em seis partes, são elas: Planejamento; modelagem; simulação; execução; monitoramento; melhorias.

Conhecer cada uma dessas etapas é muito importante para que os processos sejam definidos e melhorados quando necessário evitando qualquer tipo de transtorno no meio da execução. As etapas são abordadas no Quadro 2.

**Quadro 2 – Etapas da Gestão de Processos**

Etapas	Conceito
Planejamento	Fase em que o projeto deve ser pensado, análise do conjunto de atividades desenvolvidas e definição dos objetivos estratégicos da empresa
Modelagem	Fluxo dos de trabalho e processos desenvolvidos.
Simulação	Fase de testes, onde colocamos em prática como forma experimental os processos planejados pela organização, sendo possível qualquer tipo de mudança.
Execução	Após testado e aprovado entra em produção a metodologia estudada.
Monitoramento	Acompanhamento dos indicadores, fase fundamental para saber se os objetivos estão sendo alcançados assim como previsto.
Melhorias	Algumas circunstâncias podem fazer com que o processo seja repensado e aplicado melhorias.

**Fonte:** FIA - Fundação Instituto de Administração (2019)

A prática de todas essas etapas faz com que os imprevistos sejam minimizados quando colocado a gestão de processos em produção, porém, quando necessários algumas mudanças deveram ser adotadas como saída para eventuais problemas que aconteçam durante os processos.

### 2.1.3 Aspectos Críticos e Barreiras da Gestão de Processos

Segundo Catarina, (2021) para que a gestão de processos funcione, além de uma boa gerência e coordenação é necessário que toda a equipe de colaboradores esteja disposta a adaptar-se às regras definidas, ou seja, sem a dedicação de todos os envolvidos não é possível estruturar a gestão de processos.

De acordo com a autora acima, é que as ferramentas de sistemas de ERP e CRM são fundamentais para aplicação sua aplicação, grande parte dos colaboradores ainda não estão preparados para manusear determinadas ferramentas e acaba dificultando ou até mesmo comprometendo a execução da gestão de processos, sendo assim, a adaptação com as novas ferramentas tendem ser um aspecto crítico da gestão de processos.

Atividades manuais são as que normalmente são menos controladas e gerenciadas dentro do contexto dos processos. E, quanto maior a incidência de atividades e tarefas manuais nos processos organizacionais, maior é a oportunidade de se conseguir utilizar de tecnologia para melhorar e automatizar tais processos, de modo a aumentar o controle de gerenciamento (CATARINA, p. 104, 2021).

### 2.1.4 Vantagens da Gestão de Processos

Quando falamos da gestão de processos, temos que ter em mente as principais vantagens que a prática pode trazer para a gestão das instituições, segunda a FIA (2019) ela separou essas vantagens em cinco principais.

**Quadro 3 – Vantagens da Gestão de Processos**

<i>Vantagens</i>	<i>Conceito</i>
Melhor aproveitamento do tempo	Muitas empresas sofrem com processos morosos, quando esquematizada a gestão de processos, um dos pontos principais é como reduzir o desperdício de tempo.
Redução de custos	Reduzir os custos é extremamente importante para a saúde financeira da organização, no caso de uma empresa prestadora serviços a redução do CAC (custo de aquisição de clientes) devem ser reduzidos sem que haja comprometimento na qualidade.
Maior qualidade nos serviços e produtos	Um produto de qualidade ou um serviço bem prestado é fundamental, então organizar os processos para que isso seja feito é muito importante.
Qualifica a tomada de decisões	Como toda decisão é baseada em dados é desejável que os processos forneçam os dados necessários para a tomada das decisões.
Retenção de talentos	Um dos grandes problemas enfrentados pelas organizações é o Turnover, onde é muito custoso o processo de demissão de um talento e principalmente contratar e capacitar uma nova mão de obra, garantir a qualidade do ambiente de trabalho também é fundamental na hora de organizar os processos.

*Fonte: FIA - Fundação Instituto de Administração (2019)*

Em conversa com o diretor comercial da empresa em questão, essas vantagens foram ratificadas, principalmente no que se refere a tomada de decisões mais assertivas e a retenção de talentos.

## 2.2 BPM – Business Process Management

Segunda a FIA (2019), o BPM é a sigla para Business Process Management, que é basicamente o termo equivalente à gestão de processos organizacionais na língua inglesa, quanto ao significado não existem diferenças, porém, é de costume usar a BPM em um contexto de administração pública ou privada.

### 2.2.1 Abordagem e Aplicação do BPM

De acordo com o Maciera e Jesus (2013) para a implantação do BPM em uma organização, primeiramente é necessário compreender em detalhes como as coisas são feitas e as decisões são tomadas, não é prudente alterar um processo sem que haja um conhecimento profundo sobre ele.

Os autores acima ainda afirmam que é de fundamental importância que o BPM esteja alinhado com os valores da organização, portanto o conhecimento sobre a empresa é imprescindível, afinal, a gestão de processos cumpre uma função extremamente estratégica, uma decisão errada pode causar ainda mais transtornos do que a falta de ação para aplicação do BPM. Vale lembrar que a integração do BPM é sempre acompanhada de análises e indicadores, jamais por intuição e não podemos esquecer que a tecnologia estará sempre a nosso favor, portanto, busque automatizar seus processos, no mercado existem inúmeros softwares de gestão para os mais variados segmentos.

Neste sentido, “as aplicações modernas de BPM’s devem, rotineiramente, estabelecer modelos de dados permitindo que outros modelos sejam preparados para considerar novas formas de proporcionar ou ampliar os dados utilizados por processos-chave (HARMON, p. 15, 2013).

### 2.2.2 O BPM e a Melhoria Contínua

De acordo com Virgilio (2017) Se compararmos o momento atual com as décadas passadas, notamos que o cenário é muito mais complexo, hoje há muito mais empresas em todas as áreas, com motivos diversos.

Devido a facilidade no acesso à informação, mais facilidade ao crédito para iniciar um novo negócios e com o avanço tecnológico, onde permite que não precisemos de uma espaço físico para iniciar, devido a facilidade da comunicação virtual, a gestão de processos se faz cada vez mais necessária, principalmente, para a estruturação de um bom negócio, ou seja, empresas que não adotam estratégias de processos tendem a ficar para trás em relação aos seus concorrentes, ou seja, na atualidade não existe mais espaço para pessoas com visões antigas de negócio (VIRGILIO, 2017).

Segundo Harmon Paul citado por Ferreira (2017) é importante que a liderança saiba que não há linha de chegada para a gestão de processos, sempre existe oportunidade de melhorar e integrar novos processos.

## 3 METODOLOGIA

Este trabalho foi desenvolvido analisando o ponto de vista de um integrante do departamento comercial da empresa, analisando seus processos, suas divisões e seus indicadores, churn<sup>1</sup>, venda x cancelamento e nível de satisfação, em regra empresas voltadas para a tecnologia da informação tem seus processos bem definidos, isso explica o motivo do crescimento de 10% do segmento em plena pandemia.

Segundo a FIA (2020) o estudo de casos é cada vez, mas popular nas pesquisas acadêmicas, tendo em vista o resultado prático em relação a seus efeitos, inclusive a faculdade afirma que a pesquisa é um método científico que apresenta vantagens, entre elas, a não necessidade de tentativa e erro.

De acordo com Boccato (2006), a pesquisa bibliográfica busca o levantamento de informações, análises críticas dos documentos publicado sobre o tema pesquisado, com o objetivo de atualizar, desenvolver conhecimento e contribuir com a realização da pesquisa.

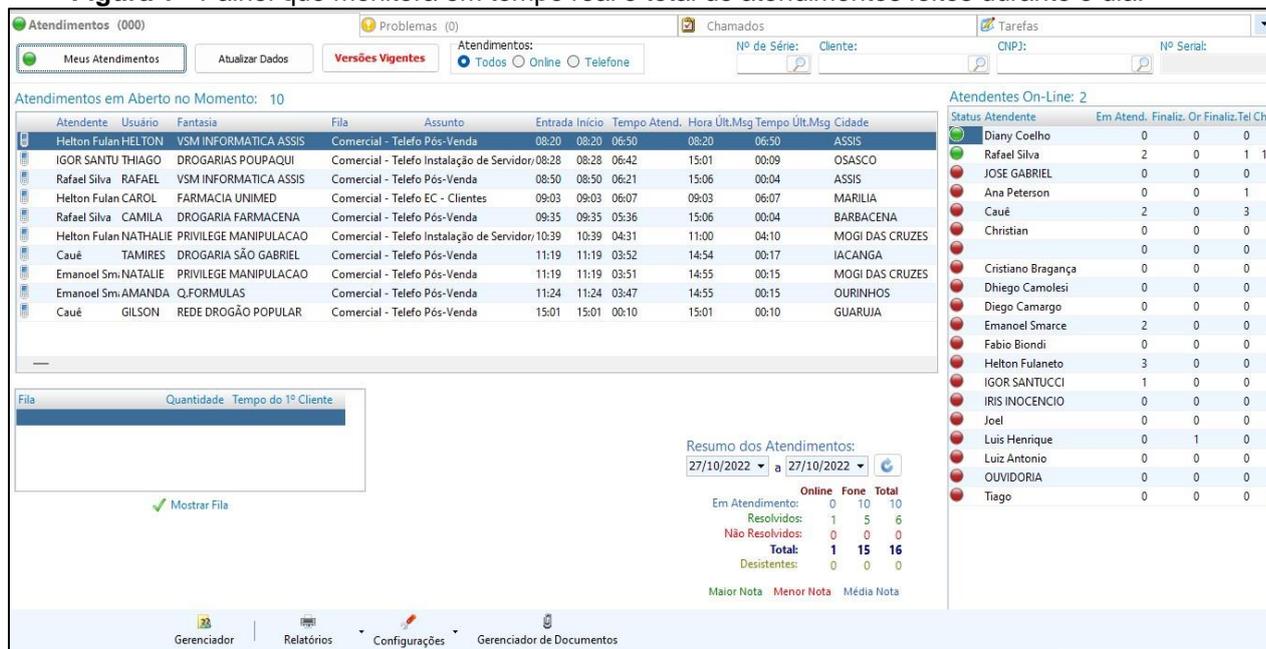
## 4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Como análise de caso será usado imagens tiradas do CRM da empresa e da área do colaborador a empresa por meio dos seus processos tem a capacidade de monitorar seus processos e registrar todo tipo de atendimento feito para os seus clientes, pelos painéis da empresa podemos verificar chamados abertos para demonstração de sistema, melhorias e correções, reclamações e o nível das pesquisas de satisfação.

---

<sup>1</sup> Se refere à taxa de rotatividade de clientes em uma empresa, ou seja, o número de clientes que deixam de usar um produto ou serviço em um determinado período.

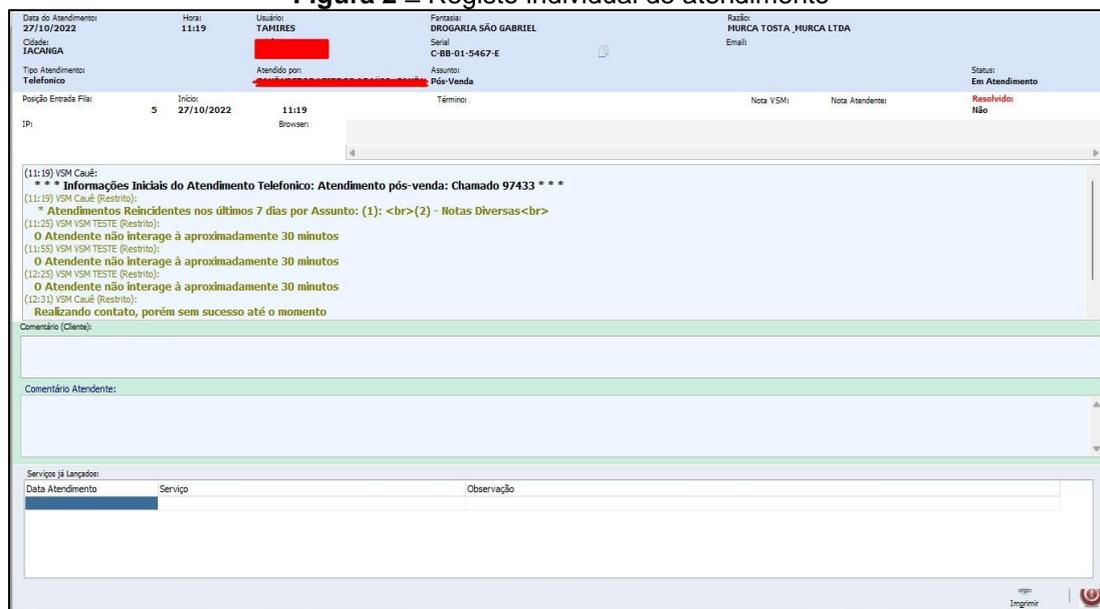
**Figura 1 - Painel que monitora em tempo real o total de atendimentos feitos durante o dia.**



Fonte: sistema interno da empresa .

Dentro desse painel ilustrado na Figura 1, podemos observar todos os colaboradores, e quais clientes esses colaboradores estão atendendo, esse atendimento pode ser via chat interno ou até mesmo telefônico, caso o atendimento seja feito via telefone é necessário que o colaborador transcreva o resumo da conversa para manter o registro para conversas futuras.

**Figura 2 – Registro individual de atendimento**



Fonte: sistema interno da empresa.

Na Figura 2, é exibido um painel onde é registrado toda a conversa e solicitação feita pelo cliente, essa conversa fica salva e sempre poderá ser consultada, é possível que faça interação de forma restrita onde somente os colaboradores da empresa tem acesso, aqui fica descrito, caso haja algum tipo de problema com o cliente ou com o sistema é possível saber se é recorrente essas ocorrências.

**Figura 3 - Painel busca de chamados abertos.**

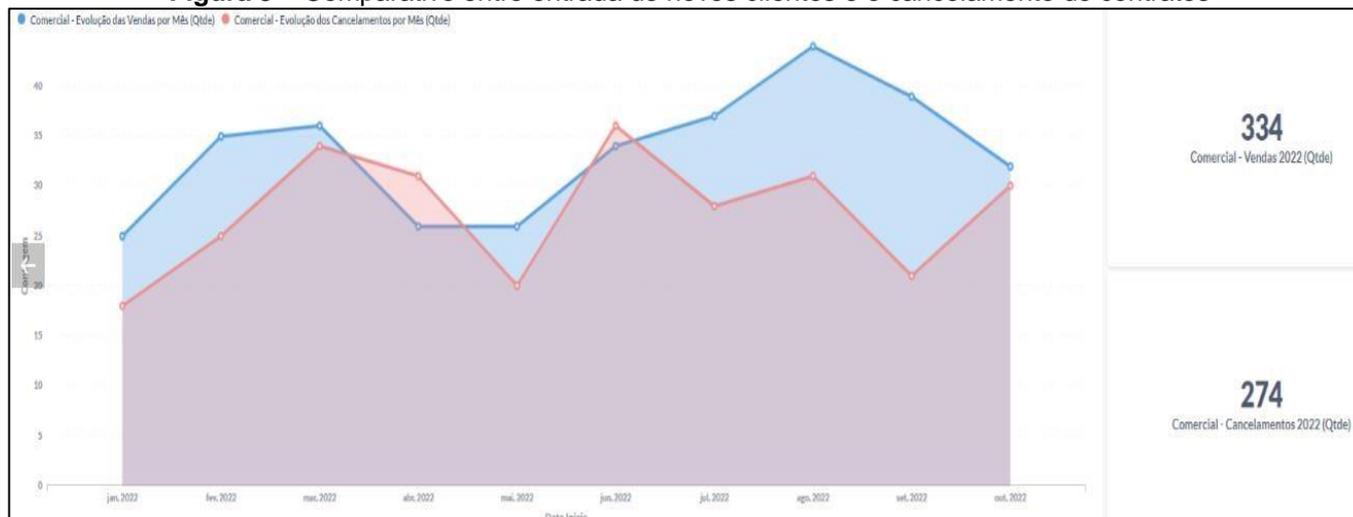
Fonte: sistema interno da empresa.

A Figura 3, mostra o painel de busca dos chamados abertos por filtros, Ex: demonstração, ouvidoria, melhoria, desenvolvimento etc. É possível também filtrar por datas, clientes e colaboradores, esses filtros são essenciais para a separação dos processos.

**Figura 4 - Chamados abertos filtrados por status.**

Fonte: sistema interno da empresa.

A Figura 4, mostra a fila de chamados após ser feita a pesquisa utilizando os filtros necessários, nota-se que os chamados geram números que facilitam a busca em determinados casos, muitos processos da empresa são definidos dentro desses chamados.

**Figura 5** – Comparativo entre entrada de novos clientes e o cancelamento de contratos

Fonte: sistema interno da empresa

No gráfico da Figura 5, podemos observar a rotatividade da carteira de cliente, comparamos a quantidade de novos clientes com o cancelamento dos clientes que já constam na base, em regra um grande índice de cancelamento do sistema é o fim das atividades das contratantes, podemos observar uma diferença de 60 novos clientes em relação ao cancelamento dentro do corrente ano.

**Figura 6** – Comparação de quantidade de implantações e fidelização dentro do mês

IMPLANTADOS - 2022		FIDELIZADOS 2022	
MÊS	QTDE	MÊS	QTDE
JANEIRO	30	JANEIRO	25
FEVEREIRO	41	FEVEREIRO	35
MARÇO	38	MARÇO	36
ABRIL	30	ABRIL	26
MAIO	27	MAIO	26
JUNHO	37	JUNHO	34
JULHO	38	JULHO	37
AGOSTO	48	AGOSTO	44
SETEMBRO	40	SETEMBRO	39
OUTUBRO	32	OUTUBRO	32

Fonte: sistema interno da empresa

A Figura 6 tem como objetivo comparar a implantação de um novo contrato em comparação com o cancelamento do sistema dentro do mês, ou seja, medimos o cancelamento dos clientes dentro dos primeiros 30 dias de uso do sistema, é possível notar que os indicadores de *churn* foram diminuindo com o passar dos meses de 2022, devido a algumas mudanças nos processos, segundo conversa com o diretor comercial da empresa Tiago Silva, em abril foi feito a divisão dos subdepartamentos e dado mais autonomia em relação ao processo de implantação.

**Figura 7** – NPS (Net Promoter Score) nível de satisfação feita mediante pesquisa

Fonte: sistema interno da empresa.

Na Figura 7 podemos observar como é medido o nível de satisfação dos clientes, sendo de 0 à 6 detratores, ou seja clientes que na primeira oportunidade solicitaram cancelamento do serviço, 7 e 8 clientes passivos, ou seja, clientes que gostam da ferramenta, porém, não enxerga nenhum diferencial importante, caso alguém apresente uma nova solução eles mudariam sem muito esforço, 9 e 10 são clientes promotores, ou seja, satisfeito com o sistema e com seus recursos, clientes que falam bem do serviços para outras pessoas. Notamos que a empresa trabalha que essa numeração seja sempre entre 9 e 10 sendo que de 43 clientes pesquisados 40 estão classificados como promotores, 2 como passivos e somente um como detrator.

**Figura 8** – Comparação trimestral do desempenho da empresa em relação ao NPS

Fonte: sistema interno da empresa.

Na Figura 8, notamos o crescimento positivo entre o primeiro e segundo trimestre de 2021 em relação a satisfação dos novos clientes da empresa, monitorando o desempenho do primeiro trimestre foi possível analisar e promover mudanças que foram efetivas para o segundo trimestre.

Como resultado é possível observar que os processos da empresa são constantemente monitorados, os diretores têm total controle dos funcionários e quais clientes estão atendendo, é possível também observar o andamento de cada processo desde o primeiro contato do cliente até a finalização do

seu contato com um eventual cancelamento, é possível também comparar indicadores de um período para outro, dessa forma a empresa pode traçar novas estratégias de melhoria e mudança de determinados processos.

Para que esses processos fossem bem definidos dentro da empresa mudanças foram necessárias, dentre elas a criação e autonomia de cada subdepartamento dentro do departamento comercial, cada uma das subdivisões tem um coordenador que presta conta direto ao diretor comercial da empresa.

Nesse cenário observamos que as pesquisas bibliográficas apresentadas no artigo corroboram a ideia de crescimento das empresas de tecnologia que tem sua gestão voltada para a gestão de processos, definir as estratégias é fundamental para se manter consolidado no mercado cada vez mais competitivo.

Analisando as referências bibliográficas, notamos que as vantagens da gestão de processos são nítidas em relação as outras formas de gestão, podemos dizer que as vantagens citadas nas referências são reais e reflete diretamente no desempenho das instituições, a gestão de processos sempre foi adotada pelas grandes empresas, principalmente do segmento de produção.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo teve como objetivo mostrar como a gestão de processos facilita o comando e a tomada de decisões das instituições. Nesse trabalho foi utilizado como objeto de estudo um *software house* da cidade de Assis/SP que desenvolve e comercializa software para o segmento farmacêutico, fizemos comparações dos processos da empresa com as referências bibliográficas analisadas

Com base nos estudos das referências bibliográficas podemos analisar os processos do departamento comercial da empresa, tivemos acessos a alguns processos da instituição, como por exemplo a comunicação com seus clientes e o processo de abertura de chamados, sejam eles para demonstração, melhorias, correções e reclamações.

Uma característica observada é que essa empresa documenta todos os processos, sejam as conversas com seus clientes, o processo de desenvolvimento do software e melhorias, ou seja, nada passa a diante sem antes a transcrição via chamados.

Com base nesse estudo sobre gestão de processos podemos observar que é indispensável a gestão de processos dentro de uma empresa, ter o total controle dos processos da empresa com o auxílio de softwares de gestão é fundamental para o acompanhamento dos principais indicadores, como metas, *Churn* e *Market Share*<sup>2</sup>.

É muito improvável que uma empresa consiga ter bom desempenho, sem adotar medidas para o controle dos seus processos, sejam processos internos e externos, além dos processos bem definidos,

---

<sup>2</sup> Market Share: Se refere à participação de uma empresa no mercado em relação ao total de vendas de um determinado produto ou serviço, expressa em porcentagem.

podemos dizer que ter uma liderança que conheça os principais objetivos da empresa é essencial, fundamental também é ter uma equipe que respeite esses processos.

Devido as eventuais mudanças no mercado podemos dizer que um gestor que não está disposto a rever seus processos logo ficará fora do mercado, ser criativo e flexível é indispensável para o crescimento de uma instituição pública ou privada.

Para o bom funcionamento de qualquer instituição, é fundamental reconhecer que os processos são necessários, lembrar-se que os processos jamais podem atrapalhar o desenvolvimento de determinadas tarefas, caso isso aconteça é de suma importância se sentar, planejar e rever processos que não tragam efetividade ao trabalho.

Esse trabalho teve como objetivo contribuir para o conhecimento acadêmico dos futuros gestores. Temos como o principal objetivo mostrar estratégias que possam facilitar seus processos e melhorar o desempenho de qualquer instituição.

Ficou constatado que os processos vistos nas referências bibliográficas corroboram com as práticas da empresa, e que realmente adotando essas metodologias de trabalho a empresa tende a crescer e conseqüentemente gerar mais lucros.

## REFERÊNCIAS

FIA – Fundação Instituto administração - Busines School – **Gestão de processos: O que é, benefícios e características** <https://fia.com.br/blog/gestao-de-processos/> 2019.

MACIERA, André. JESUS, Leandro. **SGC – Sistema de gerenciamento de conteúdo – BPM em foco** – Edição 1. <http://www.sgc.goias.gov.br/upload/arquivos/2014-02/bpm-em-foco---edicao-1.pdf> 2013.

CATARINA, Ana **BPM – Business Process Management: Introdução sobre BPM em uma visão integrada e didática para a gestão estratégica de processos de negócio – Volume 1** 2021 104p.

FERREIRA, Virgílio – **O que é gestão de processos?** <https://www.fm2s.com.br/blog/o-que-e-gestao-de-processos> 2017.

Portal Terra - **Mais 1 milhão de empresas fecharam em 2021** - <https://www.terra.com.br/noticias/mais-de-14-milhao-de-empresas-fecharam-em2021,d94696ad05ad33fafaeee17d085ed758upvr65b2.html> 2022.

Segs - Info TI - **Mercado de software cresce 10% em 2021 e incentiva a criação de empresas.** <https://www.segs.com.br/info-ti/338627-mercado-de-software-cresce-10-na-pandemia-e-incentiva-a-criacao-deempresas> 2021

FIA – Fundação Instituto administração - Busines School – **Estudo de casos: O que são? Exemplos e como fazer para o TCC** <https://fia.com.br/blog/estudos-de-caso/> 2020.

BOCCATO, V. R. C. **Metodologia da pesquisa bibliográfica na área odontológica e o artigo científico como forma de comunicação.** Rev. Odontol. Univ. Cidade São Paulo, São Paulo, v. 18, n. 3, p. 265-274, 2006. Disponível em <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/rdbci/article/view/1896> 2020.