

APLICAÇÃO DA MATRIZ DOR E GANHO (MDG) PARA PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS: estudo de caso em uma indústria de tecnologia

APPLICATION OF THE PAIN AND GAIN MATRIX (PGM) FOR PROCESS PRIORITIZATION: a case study in the technology industry

Fernando Frachone Neves[I]
Silvia Inês Dallavale de Pádua[II]

RESUMO

A gestão eficaz de processos em indústrias representa um desafio constante, especialmente em contextos de inovação acelerada e demandas por eficiência operacional. Este estudo de caso aplica a Matriz Dor e Ganho (MDG) como ferramenta analítica para priorizar processos em uma indústria do setor tecnológico, com o objetivo de identificar áreas críticas que demandam intervenções prioritárias. Utilizando uma abordagem qualitativa e quantitativa, foram coletadas avaliações de 18 processos chave por meio de questionários aplicados a três gerentes da organização, atribuindo notas de 1 a 5 para as dimensões de Dor (problemas e ineficiências) e Ganho (potencial de benefícios). As notas foram consolidadas em planilhas para cálculo de médias e plotadas em um gráfico bidimensional, com eixos representando Dor e Ganho, facilitando a visualização em ondas de priorização. Adicionalmente, o produto das médias forneceu um índice de priorização, refletindo a magnitude de problemas e o potencial de retorno sobre investimentos em melhorias. Os achados foram validados em reunião com o presidente e gerentes da indústria, assegurando rigor metodológico e uma percepção realista das dimensões analisadas. Os resultados destacaram o processo "desenvolver mercado" como prioritário, contribuindo para a decisão de alocação estratégica de recursos. Este trabalho demonstra a utilidade da MDG em contextos industriais, ressaltando a importância da validação qualitativa para decisões estratégicas, sugerindo sua adaptação para outros setores.

Palavras-chave: matriz dor e ganho; priorização de processos; indústria de tecnologia; gestão de processos de negócios.

ABSTRACT

Effective process management in industries represents a constant challenge, especially in contexts of accelerated innovation and demands for operational efficiency. This case study applies the Pain and Gain Matrix (PGM) as an analytical tool to prioritize processes in a technology sector company, with the aim of identifying critical areas that require priority interventions. Using a qualitative and quantitative approach, evaluations of 18 key processes were collected through questionnaires administered to three managers of the organization, assigning scores from 1 to 5 for the dimensions of Pain (problems and inefficiencies) and Gain (potential benefits). The scores were consolidated into spreadsheets for calculating

[I] Doutor. Faculdade de Tecnologia de Sertãozinho. Faculdade de Econ. Adm. e Contabilidade de Ribeirão Preto. FEARP-USP. fernando.neves01@fatec.sp.gov.br
[II] Doutora. Faculdade de Econ. Adm. e Contabilidade de Ribeirão Preto. FEARP-USP. dallavalle@usp.br



averages and plotted on a two-dimensional chart, with axes representing Pain and Gain, facilitating visualization in prioritization waves. Additionally, the product of the averages provided a prioritization index, reflecting the magnitude of problems and the potential return on investment in improvements. The findings were validated in a meeting with the president and managers of the industry, ensuring methodological rigor and a realistic perception of the analyzed dimensions. The results highlighted the “market development” process as a priority, contributing to the strategic resource allocation decision. This work demonstrates the utility of the PGM in industrial contexts, emphasizing the importance of qualitative validation for strategic decisions, suggesting its adaptation to other sectors

Keywords: pain and gain matrix; process prioritization; technology industry; business process management.

Data de submissão do artigo: 28/08/2025.
Data de aprovação do artigo: 09/09/2025.
DOI: https://doi.org/10.33635/sitefa.v8i1.357

1 INTRODUÇÃO

A gestão dos processos de negócio é reconhecida como um importante pilar da performance competitiva das organizações, em diferentes setores (Dumas *et al.*, 2013). A disciplina de Gestão de Processos de Negócio (BPM) é uma abordagem holística, que oferece um arcabouço metodológico para que as empresas identifiquem, analisem, redesenhem, implementem e monitorem seus processos, buscando a otimização contínua de suas operações (Houy; Fettke; Loos, 2010; ABPMP, 2013; Macedo de Morais *et al.*, 2014). Tal otimização é o objetivo da abordagem, eliminando atividades sem valor agregado, aumentando a eficiência geral (Davenport, 1993; Pádua *et al.*, 2014).

Em virtude da finitude dos recursos organizacionais, torna-se mandatório que as empresas direcionem seus esforços de melhoria para um subconjunto relevante de processos (Dumas *et al.*, 2013). A fase de identificação de processos, que antecede a análise e o redesenho, visa justamente definir sistematicamente o conjunto de processos da organização e estabelecer critérios claros para a seleção daqueles que serão objeto de intervenção (Dumas *et al.*, 2013; Nogueira; Pádua; Bernardo, 2022). O resultado dessa etapa é a Arquitetura de Processos (AP), que representa os processos e suas inter-relações em um modelo de alto nível (Gonzalez-Lopez; Bustos, 2019; Lima Aredes *et al.*, 2024), considerando ainda os limites e as responsabilidades das partes envolvidas (Burlton, 2010).

A seleção e a priorização de processos não guardam trivialidade, pois envolvem múltiplos fatores e decisões gerenciais complexas (Dias *et al.*, 2025), que se baseiam em três critérios fundamentais: importância estratégica, saúde do processo e viabilidade de implementação (Dumas *et al.*, 2013). A importância estratégica avalia a relevância do processo para os objetivos da organização, enquanto a saúde reflete seu desempenho atual (ou a falta dele), e a viabilidade considera a suscetibilidade a iniciativas de BPM. No entanto, nem sempre os processos mais estratégicos são os mais fáceis de gerenciar ou melhorar, o que exige um balanceamento cuidadoso na tomada de decisão (Dumas *et al.*, 2013).

Nesse contexto, a Matriz Dor e Ganho (MDG) surge como uma valiosa ferramenta para auxiliar na priorização de processos (Prajogo; McDermott, 2011; Ohlsson *et al.*, 2014),



evidenciando-se como metodologia garantidora da seleção estratégica e eficaz de processos críticos a organizações complexas, como é o caso das indústrias. Para o desenvolvimento do tema, a pergunta da pesquisa é: como a MDG pode priorizar processos e alinhá-los aos objetivos estratégicos em uma indústria de tecnologia? Dessa forma, o presente artigo busca analisar a aplicação da Matriz Dor e Ganho na priorização estratégica de processos em uma indústria de tecnologia.

O artigo está estruturado em cinco seções: introdução, fundamentação teórica, a metodologia adotada, discussão dos resultados apresentados e as considerações finais.

2 A IMPORTÂNCIA DA PRIORIZAÇÃO DE PROCESSOS

Em face de muitas organizações não disporem de recursos necessários para modelar todos os seus processos de uma vez, a identificação dos processos críticos é um ponto de partida essencial para a construção de evidência e relevância estratégica do processo, que indica a existência de problemas ou ineficiências, além da viabilidade de sua melhoria (Dumas *et al.*, 2013; Lima Aredes *et al.*, 2024).

Tendo em vista que a priorização de processos não é um evento isolado, mas um processo contínuo, demandando revisões periódicas (Dumas *et al.*, 2013), a arquitetura de processos (AP) desempenha um importante papel neste evento.

A priorização também se alinha com importantes princípios de uma boa gestão de processos de negócios, como a consciência do contexto, envolvimento, proposta, holismo, capacitação e a continuidade, que garantem que o BPM seja uma prática permanente e adaptada às necessidades organizacionais (Vom Brocke *et al.*, 2014). Adicionalmente, a gestão de processos, em consonância com os princípios da Gestão da Qualidade Total (GQT), é essencial para o desenvolvimento dos objetivos de negócios, estratégias, cultura, aprendizado, compartilhamento de informações, criação e conversão de conhecimento entre os funcionários em todos os níveis da estrutura de negócios (Qin *et al.*, 2022), assegurando que a melhoria contínua e o uso eficiente de recursos sejam alinhados aos objetivos estratégicos da organização, alavancando a implementação de metodologias como Lean Six Sigma, que visa a redução de defeitos e erros, otimizando a qualidade e eficiência (Mittal; Shameem, 2024; Rahardjo *et al.*, 2024).

Nesse contexto, a literatura aponta diversas ferramentas para auxiliar os gestores na tarefa da priorização de processos, sendo uma delas a Matriz Dor e Ganho (MDG), representando ser uma abordagem estruturada para a identificação de processos críticos, prevenindo a alocação de esforços em processos de baixa influência organizacional (Lima Aredes *et al.*, 2024).

A seleção da ferramenta apropriada é influenciada pela natureza dos dados (quantificáveis ou não) e pelo tempo disponível para a análise. A escolha de técnicas de diagnóstico deve ser holística, abrangendo todas as dimensões do processo para evitar um foco isolado (Nogueira; Pádua; Bernardo, 2022) e inconsistências dos resultados.

2.1 A matriz dor e ganho

A Matriz Dor e Ganho (MDG) constitui uma ferramenta estratégica e visualmente intuitiva, amplamente empregada na priorização de processos, particularmente no alinhamento dos processos aos objetivos organizacionais estratégicos e à geração de valor



(Burlton, 2010; Lima Aredes *et al.*, 2024; Ribeiro *et al.*, 2025), ao mesmo tempo em que destaca os processos com problemas significativos (dor) ou potenciais de melhoria (ganho).

O método aplicado na matriz estabelece dois eixos para a análise, segundo critérios estabelecidos para cada eixo: i) Eixo Dor, cujos critérios de performance do processo são a eficácia (se o processo atinge seu objetivo), a eficiência (se todos os recursos são utilizados de forma eficiente na execução do processo) e a padronização (se o processo está sendo executado de modo consistente e controlado); ii) Eixo Ganho, cuja análise demonstra a contribuição dos processos para o alcance dos objetivos estratégicos da organização (Ribeiro *et al.*, 2025), sendo estes identificados, por análise documental: a) legalização e certificação; b) excelência operacional; c) sustentabilidade; d) crescimento; e) capacitação do RH.

Um alto ganho sugere que a melhoria do processo pode trazer benefícios substanciais, como redução de custos, aumento de receita, melhoria da experiência do cliente, maior agilidade ou conformidade regulatória, representando a importância estratégica do processo e o impacto positivo que sua otimização pode gerar (Lima Aredes *et al.*, 2024).

A aplicação da MDG envolve a atribuição de valores para cada processo em relação às dimensões de "dor" e "ganho", frequentemente com a participação de stakeholders para obter uma percepção realista e consenso (Burlton, 2010). Essa abordagem propicia uma reflexão sobre cada ponto do processo (Santos *et al.*, 2020), facilitando a identificação de pontos de desperdício e a tomada de decisões estratégicas. A MDG se mostra particularmente eficaz em cenários onde os dados são quantificados por percepções (Lima Aredes *et al.*, 2024) derivadas de julgamentos dos stakeholders, diferindo de análises puramente baseadas em dados objetivos.

Além de ser uma ferramenta de priorização, (Bernardo; Galina; Pádua, 2017; Nogueira; Pádua; Bernardo, 2022), a Matriz Dor e Ganho, em conjunto com outras ferramentas como a Matriz Importância-Desempenho (Prajogo; McDermott, 2011), contribui para a externalização do conhecimento tácito, tornando-o explícito e facilitando a tomada de decisão estratégica (Santos *et al.*, 2020). A PGM, assim, transcende sua função de priorização, atuando como um catalisador para a discussão e o alinhamento entre as diversas áreas da organização, promovendo uma visão mais holística e integrada dos processos.

3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Esta seção apresenta o método adotado na pesquisa, descrevendo o delineamento, instrumentos e procedimentos de coleta, análise e validação de dados. Está organizada em três subseções: i) delineamento do estudo de caso único, destacando sua adequação para uma investigação aprofundada e contextualizada; ii) os processos avaliados e os critérios de pontuação nos eixos "Dor" e "Ganho" da MDG; iii) os métodos de coleta (entrevistas semiestruturadas), análise (cálculo de médias e priorização) e validação (reunião conjunta). Essa estrutura alinha as etapas aos objetivos da pesquisa, promovendo reprodutibilidade, transparência e confiabilidade nos resultados obtidos.

3.1. Delineamento da pesquisa e caracterização do estudo de caso

O presente trabalho adota uma abordagem qualitativa por meio de um estudo de caso único, buscando uma compreensão aprofundada e contextualizada de fenômenos em seu ambiente. O caso selecionado para estudo é uma indústria de tecnologia líder no

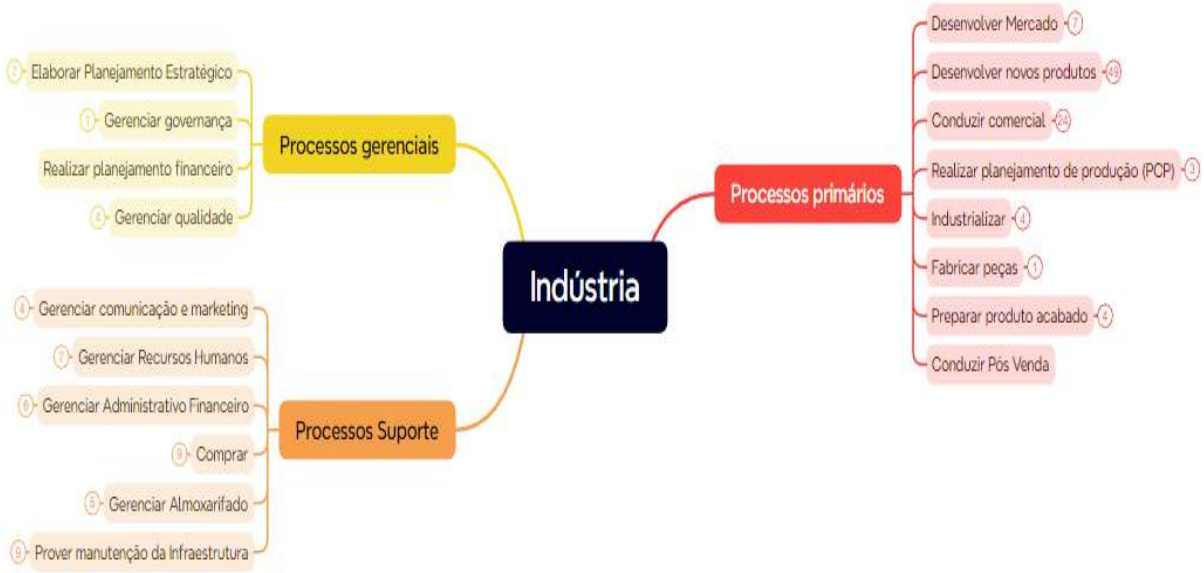
desenvolvimento de soluções de controle e automação de processos industriais, com atuação mundial. A escolha por um estudo de caso único justifica-se pela necessidade da análise das dinâmicas organizacionais e das oportunidades de melhoria em processos de negócios, em seu contexto real e específico (Yin, 2018). Essa estratégia metodológica permite uma investigação holística, priorizando a riqueza contextual e as nuances da aplicação da Matriz Dor e Ganho (MDG), em detrimento de generalizações estatísticas amplas.

O estudo foi conduzido em conformidade com os princípios éticos de pesquisa com seres humanos, sendo todos os participantes orientados sobre os objetivos da pesquisa, consentindo, diretamente aos pesquisadores, que os resultados fossem divulgados à comunidade acadêmica, garantindo-se o anonimato de sua origem.

3.2 Processos analisados e instrumento de avaliação

Para a indústria estudada, foram utilizados os dezoito processos identificados (Neves; Pádua, 2025), os quais informaram: i) oito processos primários (desenvolver marketing, desenvolver novos produtos, conduzir comercial, realizar planejamento de produção, industrializar, fabricar peças, preparar produto acabado e conduzir pós-venda; ii) seis processos suporte (gerenciar comunicação e marketing, gerenciar recursos humanos, gerenciar administrativo financeiro, comprar, gerenciar almoxarifado, prover manutenção da infraestrutura) e iii) quatro processos gerenciais (elaborar planejamento estratégico, gerenciar governança, realizar planejamento financeiro e gerenciar qualidade), conforme Figura 1.

Figura 1 – Processos da indústria de tecnologia estudada



Fonte: adaptado de Neves e Pádua (2025)

Para a avaliação dos processos na MDG, foram utilizadas escalas de 1 a 5 para os eixos Dor e Ganho. No eixo Dor (Figura 2), a pontuação de 1 indicava um processo robusto e otimizado, enquanto 5 representava um processo com criticidade elevada em termos de eficácia, eficiência e padronização.



Figura 2 – Entrada de notas para os critérios "DOR" da matriz MDG

		GESTOR "X"	Pontuação para todos os critérios 1: Sempre, 2: A maioria das vezes, 3: As vezes, 4: Raramente, 5: Nunca Performance do processo - Critério de dor (1-5) - Relativo ao estado ideal do processo.			
		Processos - 1 Nível	O processo atinge seu resultado direto ideal (EFICÁCIA)	Todos os recursos são utilizados de forma eficiente na execução do processo (EFICIÊNCIA)	O processo está executado de modo consistente (PADRONIZAÇÃO)	Média dor
1	Processos Primários	Desenvolver Mercado				
2		Desenvolver novos produtos				
3		Conduzir comercial				
4		Realizar planejamento de produção (PCP)				
5		Industrializar				
6		Fabricar peças				
7		Preparar produto acabado				
8		Conduzir Pós Venda				
9	Processos Suporte	Gerenciar comunicação e marketing				
10		Gerenciar Recursos Humanos				
11		Gerenciar Administrativo Financeiro				
12		Comprar				
13		Gerenciar Almoxarifado				
14		Prover manutenção da Infraestrutura				
15	Processos Gerenciais	Elaborar Planejamento Estratégico				
16		Gerenciar governança				
17		Realizar planejamento financeiro				
18		Gerenciar qualidade				

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Para o eixo Ganho (Figura 3), a nota 1 denotava baixa contribuição para os objetivos estratégicos da organização (como legalização e certificação, excelência operacional, sustentabilidade, crescimento e capacitação de RH), e 5 indicava alta relevância e impacto estratégico.

Figura 3 – Entrada de notas para os critérios "GANHO" da matriz MDG

		GESTOR "X"	Quanto de ganho o processo traz para atingir o objetivo estratégico? 1: Nenhum, 2: Um pouco, 3: Uma quantidade moderada, 4: Uma grande quantidade, 5: Quantidade significativa					
		Processo 1 nível	Legalização e certificação	Excelência operacional	Sustentabilidade	Crescimento	Capacitação do RH	Média Ganho
1	Processos Primários	Desenvolver Mercado						
2		Desenvolver novos produtos						
3		Conduzir comercial						
4		Realizar planejamento de produção (PCP)						
5		Industrializar						
6		Fabricar peças						
7		Preparar produto acabado						
8		Conduzir Pós Venda						
9	Processos Suporte	Gerenciar comunicação e marketing						
10		Gerenciar Recursos Humanos						
11		Gerenciar Administrativo Financeiro						
12		Comprar						
13		Gerenciar Almoxarifado						
14		Prover manutenção da Infraestrutura						
15	Processos Gerenciais	Elaborar Planejamento Estratégico						
16		Gerenciar governança						
17		Realizar planejamento financeiro						
18		Gerenciar qualidade						

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

3.3 Coleta, análise e validação dos dados

A coleta de dados envolveu um total de três entrevistas semiestruturadas, ocorridas com gerentes de qualidade, desenvolvimento de mercado e desenvolvimento de produto da indústria estudada, os quais representaram diferentes visões e áreas estratégicas da organização, sendo cada uma com duração média de 60 minutos, gravadas com



consentimento dos entrevistados e posteriormente transcritas manualmente. A saturação teórica foi alcançada na terceira entrevista, quando novos dados não apresentaram informações adicionais ou insights substanciais para os temas discutidos (Saunders *et al.*, 2018), tendo em vista que as entrevistas foram muito ricas e densas em informações, fato ocasionado pelo expertise e longa experiência no cargo ocupado.

Para a análise, as notas atribuídas pelos três gerentes a cada um dos 18 processos foram consolidadas em uma planilha eletrônica (Excel), a partir da qual se calcularam as médias simples dos processos (ABPMP, 2013). Em seguida, os dados foram representados em um gráfico, com Dor no eixo "x" e Ganho no eixo "y".

Adicionalmente, o índice de priorização foi alcançado como o produto entre as médias de Dor e Ganho, representando a magnitude do problema e o potencial de benefício, indicando diferentes níveis de urgência e retorno esperado a partir das melhorias do processo.

Para assegurar o rigor metodológico dos achados e validar o processo de priorização com base na MDG, foi conduzida uma reunião conjunta, com duração de 60 minutos, para apresentação dos resultados ao presidente, gerentes de governança, qualidade e desenvolvimento de produto, o que possibilitou uma apreciação mais realista das dimensões de Dor e Ganho dos processos (Santos *et al.*, 2020).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Com a entrada dos dados na MDG, foi possível visualizar as médias das notas atribuídas para Ganho e para Dor, a cada um dos processos analisados. Também foi possível identificar os processos por índice de priorização, ou seja, os processos com maiores oportunidades de melhorias, em ordem decrescente, refletindo níveis variados de maturidade, eficiência, impacto e complexidade.

Para o contexto dos resultados apresentados e realidade da indústria estudada, os processos foram agrupados em três categorias de priorização: i) alta prioridade (índices acima de 8): alto potencial de rápida transformação; ii) média prioridade (índices entre 6 e 8): oportunidades de melhoria incremental, sem urgência extrema; iii) baixa prioridade (índices abaixo de 6): menor urgência (Tabela 1).

Tabela 1 – Categorias e índices de priorização dos processos analisados

Categoria de Priorização	Processo	Tipo	Ganho	Dor	Índice de Priorização
Alta (>8)	Desenvolver novos produtos	PP	3.80	2.89	10.98
	Elaborar Planejamento Estratégico	PG	4.07	2.44	9.94
	Desenvolver Mercado	PP	3.13	2.89	9.05
	Gerenciar Recursos Humanos	PS	3.20	2.67	8.53
	Conduzir comercial	PP	3.27	2.56	8.35
	Gerenciar Administrativo Financeiro	PS	3.87	2.11	8.16
Média (6-8)	Gerenciar qualidade	PG	4.07	1.89	7.68
	Gerenciar governança	PG	3.13	2.44	7.66
	Realizar planejamento financeiro	PG	3.60	2.00	7.20



	Realizar planejamento de produção (PCP)	PP	2.40	2.89	6.93
	Preparar produto acabado	PP	2.80	2.44	6.84
	Fabricar peças	PP	2.93	2.33	6.84
	Industrializar	PP	2.60	2.44	6.36
	Gerenciar comunicação e marketing	PS	2.80	2.22	6.22
	Gerenciar Almoxarifado	PS	2.67	2.33	6.22
	Conduzir Pós-Venda	PP	2.87	2.11	6.05
Baixa (<6)	Comprar	PS	3.13	1.78	5.57
	Prover manutenção da Infraestrutura	PS	2.47	2.00	4.93

Fonte: elaborado pelos autores (2025)

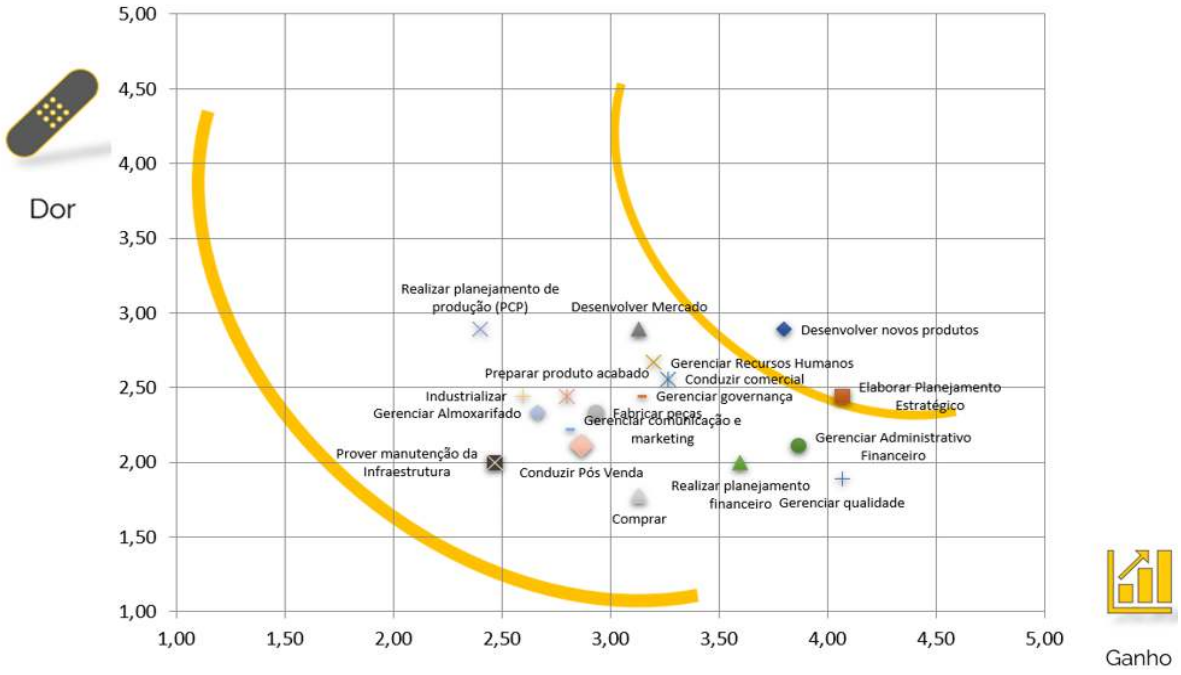
Considerando os 18 processos estudados, o GANHO médio foi de 3,15, sugerindo potencial elevado de benefícios da otimização. A Dor média ficou em 2,4, indicando dores razoáveis, mas sem alta criticidade. Em relação à média do índice de priorização, que ficou em 7,41, observou-se que, analisados de forma holística (Nogueira; Pádua; Bernardo, 2022) há oportunidade de melhorias significativas.

Os processos primários obtiveram a maior variação no índice de priorização: de 6,05 a 10,98, atraindo a atenção para a necessidade de análises com vistas a melhorias. Já os processos de suporte apresentaram-se mais estáveis, com variação entre 2,47 e 3,87. Os processos gerenciais apresentaram resultados interessantes, com alto ganho e baixa dor (variação entre 3,13 e 4,07), demonstrando-se alinhados aos objetivos de uma liderança estratégica fortemente construída.

A análise dos processos, isoladamente, demonstrou que os processos “desenvolver novos produtos” e “elaborar planejamento estratégico” exibiram índices de priorização semelhantes (10,98 e 9,94 pontos, respectivamente), seguidos pelo processo “desenvolver mercado”, com 9,05 pontos no índice de priorização.

A representação visual, demonstrando nuvens de processos (Figura 4), foi capaz de demonstrar áreas com diferentes prioridades para melhoria de processos da indústria estudada, revelando urgências e oportunidades.

Figura 4 – Dispersão dos processos na MDG



Fonte: elaborado pelos autores (2025)

Os resultados foram validados em uma reunião conjunta com os gestores da indústria estudada, com duração aproximada de 60 minutos, os quais demonstraram concordância com a posição na qual os processos assumiram no gráfico de dispersão. Nesta fase de validação, conforme (Dias *et al.*, 2025), os resultados foram discutidos à luz da experiência dos entrevistados, o que foi considerado em primeiro plano, para que fosse possível compreender a dinâmica dos processos no cenário real da indústria, com vistas aos objetivos estratégicos da organização.

Embora os índices de priorização (quantitativos) tivessem sugerido alta prioridade de melhoria para os processos “desenvolverem novos produtos” e “elaborar planejamento estratégico”, o processo escolhido pelos gestores entrevistados, para ser otimizado, foi “desenvolver mercado”, o qual ocupou a terceira posição no índice de priorização.

A justificativa pela escolha foi construída no procedimento de validação qualitativa (entrevistas com os gestores), revelando que “desenvolver mercado” é um processo relativamente novo (8 anos), implementado na organização após o curso de uma reestruturação de suas operações, com o objetivo de alavancagem de novos negócios, preservação da empresa, das posições de empregos, dos interesses de credores e de sua responsabilidade com o desenvolvimento do município no qual está baseada, argumentação que constitui-se por julgamento “humanizado” e mais apropriado ao contexto e realidades da indústria estudada. Outro argumento que favoreceu a escolha do processo “desenvolver mercado” foi o reconhecimento dos gestores entrevistados de que o processo se alinha melhor aos objetivos estratégicos de curto prazo, justificando robustamente a escolha pela priorização em face das singularidades apresentadas por esse processo.

De modo geral, os achados reforçam a importância de estratégias integradas de análise de processos, combinando métricas objetivas a considerações qualitativas, oferecendo



possibilidades e caminhos para ações focadas na maximização das oportunidades e na mitigação dos desafios enfrentados na indústria.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considera-se que o presente trabalho apresentou e demonstrou a aplicação bem-sucedida da Matriz Dor e Ganho (MDG) na priorização de processos, em uma indústria de tecnologia, como instrumento facilitador na adoção de decisões não somente baseadas em abordagem quantitativa, mas também qualitativa, humanizada, alcançando com mais fidelidade o contexto e a realidade da organização estudada.

Conclui-se que o objetivo foi alcançado pela satisfação da pergunta de pesquisa formulada, sendo que os resultados apresentados contribuíram para a lacuna entre a teoria e a prática da priorização de processos, ao apresentar um modelo de decisão que integra objetividade e subjetividade, no âmbito da percepção dos stakeholders da organização.

Contudo, limitações como o escopo restrito a uma única indústria, a subjetividade das notas e a forte vinculação dos gestores à história da organização indicam cautela nas análises.

Sugere-se que futuros estudos sejam realizados na mesma indústria, como também em empresas de outros setores e que adotem metodologias investigativas das causas raízes dos problemas enfrentados nas organizações, como a Árvore da Realidade Atual (ARA), para identificar causas raízes e efeitos indesejados da baixa eficiência nos processos.

Recomenda-se que futuros estudos possam aprofundar na teoria da priorização de processos, propondo um framework conceitual que integre os resultados quantitativos da MDG com as proposições qualitativas dos stakeholders, alcançadas no procedimento de validação dos resultados.

REFERÊNCIAS

ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS (ABPMP) **BPM CBOK V3.0: guia para o gerenciamento de processos de negócio**. 3. ed. ABPMP Brasil, 2013. Disponível em: https://www.abpmp-br.org/educacao/bpm-cbok/. Acesso em: 26 ago. 2025

BERNARDO, Ronaldo; GALINA, Simone Vasconcelos Ribeiro; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle de. **The BPM lifecycle: How to incorporate a view external to the organization through dynamic capability**. Business Process Management Journal, v. 23, n. 1, p. 155–175, 3 fev. 2017.

BURLTON, Roger. **Delivering Business Strategy Through Process Management**. *In*: VOM BROCKE, Jan; ROSEMANN, Michael (Orgs.). **Handbook on Business Process Management 2: Strategic Alignment, Governance, People and Culture.** Berlin, Heidelberg: Springer, p. 5–37, 2010.

DAVENPORT, Thomas Hayes. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. *[S.l.]*: Harvard Business Press, 1993.



DIAS, Edson José *et al.* **Uma abordagem fenomenológica do processo de tomada de decisão em MPES: características gerenciais.** South American Development Society Journal, v. 11, n. 31, p. 143–143, 11 mai. 2025.

DUMAS, Marlon *et al.* **Fundamentals of Business Process Management**. Berlin, Heidelberg: Springer, 2013.

GONZALEZ-LOPEZ, Fernanda; BUSTOS, Guillermo. **Business process architecture design methodologies – a literature review**. Business Process Management Journal, v. 25, n. 6, p. 1317–1334, 4 jan. 2019.

HOUY, Constantin; FETTKE, Peter; LOOS, Peter. **Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research**. Business Process Management Journal, v. 16, n. 4, p. 619–661, 27 jul. 2010.

LIMA AREDES, Emerson *et al.* **A Method for Creating Process Architecture: Driving Organizational Change**. *In*: DE WEERDT, Jochen; PUFAHL, Luise (orgs.). Cham: Springer Nature Switzerland, 2024.

MACEDO DE MORAIS, Rinaldo *et al.* **An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal**. Business Process Management Journal, v. 20, n. 3, p. 412–432, 27 mai. 2014.

MITTAL, Rubina; SHAMEEM, Huda. **A framework for lean tool selection in the label printing industry for sustainable growth.** International Journal of System Assurance Engineering and Management. Springer, 2024.

NEVES, Fernando Frachone; PÁDUA, Silvia Inês Dallavale. **Rumo aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS) apoiados na arquitetura de processos: estudo de caso em uma indústria de Sertãozinho-SP**. Anais - SIMPEP. Anais. Bauru (SP) UNESP. (No prelo), 2025.

NOGUEIRA, Cintia Alves; PÁDUA, Silvia Inês Dallavalle; BERNARDO, Ronaldo. **A map for the holistic BPM diagnosis.** Business Process Management Journal, v. 28, n. 3, p. 630–655, 13 mai. 2022.

OHLSSON, Jens *et al.* **Developing a method for prioritizing business process improvement initiatives**. PACIS 2014 Proceedings, 1 jan. 2014.

PÁDUA, Silvia *et al.* **BPM for change management: two process diagnosis techniques.** Business Process Management Journal, v. 20, n. 2, p. 247–271, 1 abr. 2014.

PRAJOGO, Daniel I.; MCDERMOTT, Peggy. **Examining competitive priorities and competitive advantage in service organisations using Importance-Performance Analysis matrix.** Managing Service Quality, v. 21, n. 5, p. 465–483, 6 set. 2011.

QIN, Shengyang *et al.* **Evaluation of Total Quality Management in Turkish Pharmaceutical Companies: a case study**. SUSTAINABILITY, v. 14, n. 16, ago. 2022.



RAHARDJO, Benedictus *et al.* **A Sustainable Innovation Framework Based on Lean Six Sigma and Industry 5.0.** ARABIAN JOURNAL FOR SCIENCE AND ENGINEERING, v. 49, n. 5, p. 7625–7642, mai. 2024.

RIBEIRO, Luiz Ricardo Brito *et al.* **Toward the Full Application of BPM: The Case of the Brazilian Coffee Cooperative Cooxupé**. *In*: VOM BROCKE, Jan; MENDLING, Jan; ROSEMANN, Michael (Orgs.). Business Process Management Cases Vol. 3: Implementation in Practice. Cham: Springer Nature Switzerland, p. 163–172, 2025.

SANTOS, Ana Augusta Almeida de Souza dos *et al.* **Contributions of business process management promotion techniques to knowledge management: empirical evidence**. Brazilian Journal of Operations & Production Management, v. 17, n. 3, p. 1–13, 29 set. 2020.

SAUNDERS, Benjamin *et al.* **Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization.** Quality & Quantity, v. 52, n. 4, p. 1893–1907, 2018.

VOM BROCKE, Jan *et al.* **Ten principles of good business process management**. Business Process Management Journal, v. 20, n. 4, p. 530–548, 1 jul. 2014.

YIN, Robert K. **Case study research and applications: design and methods.** Los Angeles London New Delhi Singapore Washington DC Melbourne: SAGE Publications, Inc, 2018.