

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
Centro de Ciências Sociais e Aplicadas – CCSA  
Departamento de Administração – DA

DOUGLAS DA SILVA SANTOS

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELO ESTUDO DE PROCESSOS NA  
IMPÉRIO DOCES CONFEITARIA**

João Pessoa  
maio 2017

DOUGLAS DA SILVA SANTOS

**UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELO ESTUDO DE PROCESSOS NA  
IMPÉÉRIO DOCES CONFEITARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, na Universidade Federal da Paraíba - UFPB.

**Professor (a) Orientador (a):** Dr.<sup>a</sup> Kátia Virgínia Ayres

**Coordenador (a) do curso:** M.<sup>a</sup> Nadja Valéria Pinheiro

João Pessoa

maio 2017

### **Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)**

S237u Santos, Douglas da Silva.

UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELO ESTUDO DE  
PROCESSOS NA IMPÉRIO DOCES CONFEITARIA / Douglas da Silva  
Santos. – João Pessoa, 2017.

76f.: il.

Orientador(a): Prof<sup>a</sup> Dr.<sup>a</sup> Kátia Virgínia Ayres.

Trabalho de Conclusão de Curso (Administração) – UFPB/CCSA.

1. Gestão por processos. 2. Desenhos de processos. 3. Gestão em  
micro empreendimentos. . I. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU:658(043.2)

À Professora Orientadora Dr<sup>a</sup>. Kátia Virgínia Ayres

Solicitamos examinar e emitir parecer no Trabalho de Conclusão de Curso do (a) aluno (a):

DOUGLAS DA SILVA SANTOS

João Pessoa, \_\_\_\_/\_\_\_\_/ 2017.

---

Professor (a): M<sup>a</sup>. Nadja Valéria Pinheiro  
Coordenador (a) do SESA/CCSA/UFPB

**Parecer do (a) Professor (a) Orientador (a):**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

---

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

DOUGLAS DA SILVA SANTOS

### **UMA ANÁLISE DOS IMPACTOS CAUSADOS PELO ESTUDO DE PROCESSOS NA IMPÉRIO DOCES CONFEITARIA**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em: \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2017.

#### **BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr.<sup>a</sup>. Kátia Virgínia Ayres  
**Orientador (a)**

---

Examinador (a)

*Dedico este trabalho a Deus, pois, sem seu amor, força e compaixão, eu não teria conseguido realizá-lo. À minha mãe Luzia da Silva, que além de todo amor dado, é meu maior exemplo. A meu pai Divanildo Ferreira e irmão Diogo da Silva, pelo carinho e amizade. A meu sobrinho Rafael Honorato por alegrar minha vida com seu sorriso.*

## AGRADECIMENTOS

Em primeiro, agradeço a Deus pelo dom da vida e por ser senhor e salvador dos meus caminhos, sem permitir que eu jamais desistisse, mesmo diante de tantas dificuldades;

À minha mãe, Luzia da Silva, por todo o seu amor, incentivo, exemplo e disposição para oferecer todas as oportunidades que me fizeram chegar até esse momento da vida. A meu Pai Divanildo Ferreira e irmão Diogo da Silva por suas amizades e companheirismo, e por sempre estarem presentes em todos os momentos. Ao meu amado sobrinho, Rafael Honorato, em que muitas vezes encontrei afago, descanso e alegria.

À Luciana Lucena, a quem entrego o meu mais profundo e verdadeiro agradecimento por se dispor em compartilhar comigo todas as jornadas, lutas, decepções, vitórias e alegrias, não somente relativas ao curso mais sobre toda a nossa vida.

À professora Kátia Ayres, que sempre me tratou como um filho e teve todo o cuidado de mãe para me guiar nessa caminhada sem deixar de acreditar, incentivar e ajudar para que eu chegasse até o fim. Meu muito obrigado.

Às minhas eternas amigas, Luana Gessica, Bruna Valério, Hyasmin Cordeiro e Adna Vitória, por todos os momentos de ouvido amigo aguentando minhas mil e umas murmurações e sendo, muitas vezes, o meu ponto de escape diante de todas essas lutas. Em especial, agradeço à Adna por se disponibilizar em abrir as portas da Império Doces e ser extremamente solícita quanto a tudo que eu precisava. Serei eternamente grato a você.

A Alisson Felinto, por aguentar todos os momentos de surtos, raivas e birras e, mesmo assim, não deixar de acreditar e me incentivar a prosseguir e chegar até aqui. Serei eternamente grato por todo seu apoio e compreensão.

À Katiane Lanuza por estar comigo e ser, muitas vezes, a minha irmã mais velha e ter sempre o conselho certo na hora certa, não só para a universidade mais em tudo na minha vida.

A Tuanny Alves, Jessica Furtado, Luan Lira, Izabelly Muniz, Carina Alves, Silvana Márcia e todos aqueles que ajudaram a tornar esse caminho mais suportável, e que serão as minhas maiores heranças dessa fase da minha vida. Meu muito obrigado.

*“Digno és, Senhor, de receber glória, e honra, e poder; porque tu criaste todas as coisas, e por tua vontade são e foram criadas”.*

(Bíblia Sagrada, Apocalipse - 4:11)



SANTOS, Douglas da Silva. Uma análise dos impactos causados pelo estudo de processos na Império Doces Confeitaria. **Monografia** (Bacharelado em Administração). 76f. Orientador: Dr.<sup>a</sup> Kátia Virgínia Ayres João Pessoa: UFPB/DA, 2017.

## RESUMO

Em um mercado cada vez mais competitivo, as organizações vêm buscando formas de aprimorar suas atividades internas na busca pela maior qualidade de seus produtos e serviços. Essa realidade também está, cada dia mais, presente nos micros empreendimentos, que para concorrer no crescente nicho de micro e pequenas empresas e conseguir barganhar algum espaço perante as grandes corporações, vêm encontrando, no conhecimento de seus processos, um caminho para o crescimento. Seguindo essa tendência, o presente estudo teve como objetivo verificar os reais impactos causados por uma gestão por processo na confeitaria Império Doces, realizando através do *software* Bizagi, o desenho de seu macroprocesso e do subprocesso de maior impacto, utilizando como norte a metodologia BPMN. A pesquisa, ainda procurou, a partir de orientações propostas pela ANVISA, estudar a adequação do *layout* da empresa. Quanto aos procedimentos técnicos, o estudo se classifica como bibliográfico, estudo de caso e documental, possuindo como natureza aplicada a abordagem qualitativa. Seus dados foram recolhidos através da observação. A partir do desenvolvimento da modelagem de seus processos e a confecção dos desenhos de fluxogramas da organização, constataram-se diversos pontos de melhorias que poderiam acarretar em algum diferencial competitivo para o empreendimento, legitimando a importância dos pequenos negócios também buscarem conhecer seus processos. No *layout* foram observados e propostos pontos de melhorias que ajudarão a organização a aprimorar suas atividades.

**Palavras-chave:** Gestão por processos. Desenhos de processos. Gestão em micro empreendimentos.

## ABSTRACT

In an increasingly competitive market, companies are looking for ways to improve their internal activities in the quest for the highest quality of their products and services. This reality is also more and more present in micro enterprises, which, in order to compete in the growing niche of micro and small enterprises and manage to bargain some space with large corporations, has been finding in the knowledge of its processes a path to growth. Following this trend, the present study had as objective to verify the real impacts caused by a management by process in the confectionery Império Doces, realizing through the *bizagi software* the design of its macroprocess and the subprocess of greater impact, using as its methodology the BPMN. The research also sought, based on guidelines proposed by ANVISA, to study the adequacy of the company's *layout*. As for technical procedures, the study is classified as a bibliographical, case and documentary study, having as its applied nature the qualitative approach, and its data collected through observation. From the development of the modeling of its processes and the drawing up of the flowchart drawings of the organization, there were several points of improvement that could lead to some competitive differential for the enterprise, legitimizing the importance of small businesses also seek to know their processes. In the *layout* were observed and proposed improvement points that will help the organization to improve its activities.

**Keywords:** Process management. Process drawings. Management in micro enterprises.

## LISTA DE SIGLAS

ITPC	Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria
ABIP	Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria
BPM	Business Process Modeling
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
DPN	Diagrama de Processo de Negócio
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BPMN	Business Process Modeling Notation
SEBRAE	Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas da Paraíba
FNQ	Fundação nacional da qualidade
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MPE	Micro e Pequenas Empresas
CBOK	Common Body of Knowledge
MPF	Ministério Público Federal
UML	Unified Modeling Language
ANVISA	Agência Nacional de Vigilância Sanitária
RDC	Resolução de Diretoria Colegiada
CNPJ	Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
NBR	Norma Brasileira
ISO	International Organization for Standardization

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia de Processos.....	27
Figura 2 - Modelo de modelagem de processo BPMN .....	32
Figura 3 - Modelo de adequado de ambiente de trabalho.....	35
Figura 4 - Tipo de lixeiro adequado a ambientes alimentícios.....	36
Figura 5 - Modo adequado do manipulador durante a jornada de trabalho.....	37
Figura 6 - Modelo de Cozinhas .....	39
Figura 7 - Marca do estabelecimento .....	43
Figura 8 - Representação gráfica do Macro Processo Atual – Império Doces.....	46
Figura 9 - Remodelagem gráfica do Macro Processo Atual – Império Doces .....	46
Figura 10 - Representação gráfica do subprocesso atual de confecção de tortas.....	47
Figura 11 - Remodelagem gráfica do subprocesso de confecção de tortas – Império Doces	52
Figura 12 - Visão frontal do ambiente de produção - Império Doces .....	55
Figura 13 - Proposta de novo layout – Visão Frontal.....	57
Figura 14 - Proposta de novo layout – Tela de Proteção.....	58
Figura 15 - Visualização do <i>layout</i> , quarto de Produção – Império Doces .....	60
Figura 16 - Visualização do <i>layout</i> , quarto de Recheio e Decoração– Império Doces .....	56
Figura 17 - Proposta de novo <i>layout</i> – Visão por cima .....	59
Figura 18 - Visualização do <i>layout</i> , banheiro inadequado na área de produção – Império Doces .....	59
Figura 19 - Proposta de novo <i>layout</i> – Estrutura de estoque desvinculando banheiro a área de produção .....	60
Figura 20 - Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> - Piscina.....	69
Figura 21 - Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> – Conectores.....	69
Figura 22 - Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> – Tipos de Tarefas.....	70
Figura 23 - Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> – Eventos de Início.....	70
Figura 24 - Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> – Eventos de Final .....	70
Figura 25 - Representação gráfica de Simbologia do <i>Bizagi</i> – Eventos de Final .....	72
Figura 26 - Tipos de Gateways.....	74
Figura 27 - Questões inerentes a avaliação de processos – MPE Brasil .....	75
Figura 28 - Questões inerentes a avaliação de processos – MPE Brasil, p. 26.....	76

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Resumo das teorias administrativas .....	22
Quadro 2 - Espectro dos principais modelos de processos.....	25
Quadro 3 - Principais diferenças entre a gestão por processos e gestão funcional .....	28
Quadro 4 - Cuidados com o ambiente de trabalho .....	34
Quadro 5 - Cuidados com o preparo de alimentos .....	37

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 1 - Custos unitários para produção de torta .....	53
Tabela 2 - Custos unitários de produção de tortas remodelados .....	54

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>15</b>
1.1	OBJETIVOS .....	19
1.1.1	Objetivo geral .....	19
1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	19
<b>3</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
3.1	O DESENVOLVIMENTO DA GESTÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....	20
3.1.1	Histórico da Administração .....	20
3.1.2.	As teorias administrativas .....	22
3.1.3	Conceito de Processo.....	23
3.1.4	Tipos de Processos .....	25
3.1.5	Hierarquia de processos.....	26
3.1.6	Gestão por Processos.....	28
4.1.7	Gestão por processos em micro empreendimento .....	29
3.1.8	Modelagem de Processos .....	30
3.1.9	Identificação dos processos da organização .....	32
3.1.10	Mapofluxograma .....	33
3.2	MANUSEIOS DE ALIMENTOS E LOCAL DE TRABALHO .....	34
3.2.1	Cuidados com a água.....	35
3.2.2	Cuidado com o lixo .....	36
3.2.3	O manipulador de alimentos.....	36
3.2.4	Cuidados com a preparação de alimentos .....	37
3.3	LAYOUTS PARA O AMBIENTE DA COZINHA .....	38
<b>4</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>40</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA .....	40
4.2	AMBIENTE DE PESQUISA.....	42
4.3	MÉTODOS DE COLETA DE DADOS .....	43
4.4	ANÁLISE DOS DADOS .....	44
<b>5</b>	<b>APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>45</b>
5.1	DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS DA IMPÉRIO DOCES .....	45
5.2	MACROPROCESSO.....	45
5.2.1	O subprocesso de Pedido.....	47
5.3	O SUBPROCESSO DE CONFECÇÃO DAS TORTAS .....	48

5.3.1	Produção de recheio. ....	49
5.3.2	Produção das massas .....	50
5.3.3	Decoração da torta.....	51
5.4	O SUBPROCESSO DE ENTREGA.....	52
5.5	OS CUSTOS DE CONFECCÃO .....	53
5.6	PROCESSOS REMODELADOS .....	<b>ERRO! INDICADOR NÃO DEFINIDO.</b>
5.6.1	Macroprocesso.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.6.2	O subprocesso de Confeção de Tortas.....	<b>Erro! Indicador não definido.</b>
5.6.3	As modificações no custo da produção .....	54
5.7	AS MUDANÇAS NO LAYOUT ORGANIZACIONAL .....	54
5.8	MANUSEIO DE ALIMENTOS .....	61
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>62</b>
6.1	RECOMENDAÇÕES PARA A ORGANIZAÇÃO .....	63
6.2	SUGESTÃO PARA NOVOS ESTUDOS .....	
	<b>APÊNDICES .....</b>	<b>69</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Buscando entender os impactos ocasionados por uma estrutura organizacional norteada por processos, no decorrer do trabalho, são averiguados quais os reais benefícios trazidos a partir do estudo e desenho do processo de produção da Império Doces Confeitaria, localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba.

Segundo os dados recolhidos, em 2015, através de pesquisa realizada pelo Ministério da Saúde, cerca de um em cada cinco brasileiros consome doce pelo menos cinco vezes na semana; número mais agravado entre os jovens de faixa etária entre 18 e 24 anos, em que 28% costumam ingerir constantemente diversos tipos de alimentos com teor de açúcar. A partir dessa crescente demanda por doces, muitos empreendedores imprimiram esforços na abertura de negócios no ramo. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Tecnológico da Panificação e Confeitaria (ITPC) e a Associação Brasileira da Indústria da Panificação e Confeitaria (ABIP), o índice de crescimento no setor no ano de 2014 foi de 8,02%, sofrendo uma queda para 2,7% em 2015, porém, continuando a crescer mesmo em período de crise.

A ação empreendedora ocorre a partir da prática da observação e percepção das emergentes demandas sociais, sendo necessário analisar suas tendências e desenvolvimento para identificar a oportunidade empreendedora, conforme elucidada Bernardi:

A ideia de um empreendimento surge da observação, da percepção e análise de atividades, tendências, e desenvolvimento, na cultura, na sociedade, nos hábitos sociais e de consumo. As oportunidades detectadas ou visualizadas, racional ou intuitivamente, das necessidades e das demandas prováveis, atuais ou futuras, e necessidades não atendidas definem a ideia de empreendimento (BERNARDI, 2003, p. 63).

Consoante ao aumento da procura por esse tipo de produto alimentício, a cobrança pela qualidade e a customização, cada vez mais solicitadas por partes desses clientes, exige de qualquer empreendimento foco na qualificação de seu processo produtivo. Processo, conforme define Davenport (1994), é um conjunto de atividades lógicas que serão executadas em determinado espaço e período de tempo para transformar uma entrada (*inputs*) em uma saída (*outputs*) suprimindo uma necessidade existente.

O controle dos processos vem se tornando vital nos ambientes organizacionais. Isso porque a gestão voltada a processos pretende tornar a organização mais eficaz, procurando se adaptar às várias necessidades de seus clientes e buscando, entre outros aspectos, minimizar o uso de recursos existentes, reduzir retrabalhos, aumentar a qualidade do produto ou serviço



prestado ao cliente (HARRINGTON, 1993). O boletim da Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) denota na Norma Brasileira (NBR) *International Organization for Standardization* (ISO 9001-2015, 2016, p. 21), que a organização ao buscar entender e alinhar seus processos, estará trilhando um caminho para o aumento de sua produtividade e eficiência, reduzindo, por consequência, os seus custos.

Com o objetivo de auxiliar gestores e organizações a obter um maior controle sobre seus procedimentos, diversas metodologias foram criadas, ao longo dos anos, sendo uma das mais conceituadas a Modelagem de Processos de Negócios (*Business Process Modeling - BPM*). Segundo dados referenciados no manual da *Association of Business Process Management Professionals* (ABPMP), consistem:

em uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização (ABPMP, 2009, p. 30).

Após a implementação do BPM, a organização passará a manter uma melhoria constante dos seus processos, possuindo um maior conhecimento sobre si para realização de tomadas de decisão, se tornando, por consequência, mais adaptáveis às mudanças (BRITTO, 2012).

Conjunto a uma gestão BPM é comum a criação da notação de modelagem de processos de negócios (*Business Process Modeling Notation – BPMN*) que, através de um diagrama padrão bem definido, denominado diagrama de processo de negócio (DPN), procura efetivar uma padronização dos processos, representando graficamente suas atividades, eventos, decisões e sequência de fluxo (VALE; OLIVEIRA, 2013, p. 53).

A partir da aplicação dessas metodologias, são demonstrados os impactos causados no tempo de produção e entrega do produto, além de verificar as possíveis reduções de custos e melhor organização do *layout* da empresa. Ainda, de forma qualitativa, elucidar os principais pontos de desenvolvimento acrescentados à rotina do microempreendedor a partir do entendimento organizacional por processos.

Desde que o mundo se globalizou, o mercado vem exigindo que o pensamento gerencial seja voltado a entender as organizações como sistemas abertos e de constante interação com suas partes envolvidas, sendo fundamental que, através de seus processos internos, essas consigam gerar valor a seus clientes, alcançando um diferencial em um ambiente mais competitivo e de constantes mudanças.

Um dos modelos utilizados na busca pela melhor preparação organizacional frente às instabilidades é a gestão por processos, que consiste no entendimento das organizações a partir da interação de suas partes e do fluxo corrente de suas atividades. Dessa forma, buscar conhecer e padronizar os processos, à luz dos conceitos técnicos existentes e aplicáveis no mercado, tornou-se um fator de suma importância para empresas de sucesso, incluindo os micros empreendimentos.

Partindo desse entendimento, no decorrer de sua formação acadêmica e experiências profissionais, este pesquisador constatou que muitas empresas, mesmo possuindo em sua gestão um estudo de processos, careciam de procedimentos bem definidos, impactando diretamente na sua produtividade e dos demais colaboradores, gerando por diversas vezes retrabalhos e perdas de informações inerentes a seu fluxo produtivo.

Portanto, entendendo, a partir dos conceitos acadêmicos adquiridos em sua formação técnica, a importância de uma organização que padroniza suas operações, surgiu à curiosidade de averiguar a efetividade que um estudo de processos poderia acarretar em um micro empreendimento; visto que, normalmente, a produção dessas empresas é caracterizada pela presença de poucos participantes e um curto distanciamento entre a geração da demanda e a entrega do produto final.

Pretende-se desenvolver na organização e no empreendedor o pensamento voltado ao entendimento das atividades como um processo lógico de interligação de suas partes, utilizando para tal fim a modelagem gráfica de processos. Após, procurar averiguar se ocorreu algum desenvolvimento do processo produtivo, através da eliminação de seus possíveis gargalos, reduzindo seus custos e tempo de produção, ente outros fatores, podendo, ser replicados em diversos outros micros negócios a partir da lógica desenvolvida e dos resultados que serão apresentados.

No demais, esse estudo, através de um instrumento de pesquisa científico e advindo de um trabalho de conclusão de curso, aproxima o microempreendedor dos meios acadêmicos, além de trazer ao aluno uma vivência prática que estará preparando-o para o seu nicho de mercado, além de responder à problemática: **quais os reais impactos causados pela implementação de uma modelagem de processo no fluxo produtivo da Império Doces?**

## **1.1 Objetivos**

### **1.1.1 Objetivo geral**

Identificar os impactos causados pela implementação da modelagem de processo, no fluxo de produção da Império Doces Confeitaria.

## **1.2 Objetivos específicos**

- caracterizar o atual processo produtivo da organização estudada;
- mapear o (s) principal (is) processo (s) da Império Doces para um maior entendimento do fluxo do processo produtivo;
- redefinir o fluxo do (s) principal (is) processo (s) em busca da otimização deste (s); e
- identificar os possíveis impactos imediatos no tempo de produção, custos e *layout* da organização a partir da reestruturação do fluxo do processo.

### 3 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo são apresentados os embasamentos teóricos para a pesquisa abordando conceitos da gestão por processos.

#### 3.1 O desenvolvimento da gestão nas organizações

##### 3.1.1 Histórico da Administração

Para se entender a importância da gestão por processos nos ambientes organizacionais, é preciso conhecer o desenvolvimento que o pensamento gerencial passou, ao longo do tempo, e como esse se adaptou às constantes mudanças que ocorreram no mundo e no mercado. Administração é uma atividade inerente do ser humano, e se faz presente em todos os seus âmbitos sociais. Uma pessoa para cumprir as suas atividades, no dia a dia, planeja a hora de acordar, a roupa que usará, os meios de transporte que utilizará e etc. O que também é inerente aos agrupamentos sociais, como a família, onde haverá sempre alguém a nortear as ações da casa, o pagamento das contas, dividir as tarefas e etc. utilizando muitas vezes, sem conhecimento, de conceitos administrativos na sua rotina.

A palavra Administração vem do latim “*ad*”, que significa “direção”, “tendência para”, e “*minister*”, que significa subordinação ou obediência, ou seja, quem realiza uma determinada tarefa ou função sob o comando de outra pessoa, ou ainda, presta algum tipo de serviço voltado a atender a alguma necessidade existente (CHIAVENATO, 2003), o que são aspectos muito inerentes a qualquer atividade humana em sociedade, denotando que a prática administrativa sempre esteve presente, antes mesmo de se tornar uma ciência.

Diversas culturas da antiguidade contribuíram para a construção do conceito de gestão através do tempo. Maximiano (2012) elenca algumas dessas heranças fundamentais para a prática administrativa, como a burocracia dos Egípcios, os registros e controle de transações comerciais dos Babilônios, a democracia participativa, o conceito estratégico, de qualidade e pregação da ética e igualdade advinda dos gregos, os tributos e as associações artesanais desenvolvidas pelos Romanos, entre diversos outros que, a partir da peculiaridade de suas culturas, foram fundamentais para o estudo da administração como ciência.

Chiavenato (2003) também aponta algumas influências que ajudaram a desenvolver o pensamento administrativo desde seu primórdio. No primeiro momento, ele cita a grande participação que filósofos como Sócrates, Platão, Aristóteles, dentre outros, tiveram para a

construção do estudo envolto ao processo de administrar; levantando questões acerca da essência desse próprio ato, eles desencadeavam debates em torno de diversos temas como formas de governo, administração dos problemas políticos e sociais. O autor também apresenta as organizações católicas religiosas como grandes influenciadoras do estudo de gestão, visto que:

Ao longo dos séculos, a igreja católica estruturou sua organização com uma hierarquia de autoridade, um estado-maior (assessoria) e a coordenação funcional para assegurar integração. A estrutura da organização eclesiástica serviu de modelo para as demais organizações que, ávidas de experiências bem-sucedidas, passam a incorporar os princípios e normas utilizados dentro da igreja católica (CHIAVENATO, 2013).

Por fim o autor elenca as instituições militares como fundamentais à teoria da administração, devido ao teor estratégico existentes nesse meio, além dos aspectos que muito se assemelhavam às igrejas, como a hierarquização e o princípio da unidade de comando, em que cada subordinado terá um superior. Além disso, vem dos militares o princípio de direção, que consiste na ideia que todos devem ter ciência daquilo que espera deles e de seu dever.

Outro grande acontecimento fundamental à história da administração foi a Revolução Industrial ocorrida no século XVIII, e consistiu em transformar a atividade artesanal em fabril, saindo a figura do artesão individual de cena para a entrada das fábricas e seus processos de produção. Chiavenato (2003) traz a concepção que os atuais modelos de organização surgiram através da Revolução Industrial, visto que esse momento histórico rompe com as estruturas de mercado da idade média, possuindo como principal ponto de mudança o avanço tecnológico e a descoberta de novas formas de energia, o que ocasionou uma ampliação de mercados e o estudo dos processos científicos à produção.

Essas mudanças no cenário mundial desencadearam uma série de estudos voltados a entender os fenômenos empresariais, dando força a diversas ideias de economistas liberais e, a posteriori, de socialistas, tais como o liberalismo econômico e o princípio da mais-valia, em que o primeiro defende a livre regulação do mercado sem a intervenção direta do governo, e o segundo alerta sobre o lucro que o dono do capital ganha em cima do trabalhador a partir de seus excedentes de trabalho.

A partir dessas influências, e de outras aqui não citadas, houve início o estudo científico da administração, o que gerou diversas teorias para se buscar entender o contexto empresarial.

### 3.1.2. As teorias administrativas

Com a consolidação da Revolução Industrial, o mundo sofreu grandes modificações em sua configuração social e mercantil. O novo modelo de produção culminou no surgimento das grandes empresas e, conseqüentemente, de seus gestores. Logo, a prática gerencial se voltou à exploração de diversas metodologias e técnicas em busca de aprimorar o desempenho organizacional (MAXIMIANO, 2012). Esses estudos foram fundamentais para o desenvolvimento das teorias que iriam apoiar a atividade administrativa no decorrer do tempo.

Visto que, buscar se aprofundar no estudo dessas teorias não é o foco desse trabalho, o quadro 1 apresenta de forma sucinta a ênfase de cada teoria e o intuito dessas de nortear a sequência de ideias apresentadas à frente:

**Quadro 1 - Resumo das teorias administrativas**

<b>TEORIA</b>	<b>IDEIA PRINCIPAL (ÊNFASE)</b>	<b>CONTRIBUIÇÃO TEÓRICA</b>
<b>Teoria Clássica</b>	Ênfase na divisão do trabalho, centralização e seguimento de normas	Criação de um sistema de regras e normas administrativas
<b>Teoria Burocrática</b>	Administração racional e voltada na autoridade	Criação de um modelo voltado a organização racional
<b>Escola das Relações Humanas</b>	Ênfase nas pessoas e a influência do fator psicológico na produtividade	O homem como ser social e tipos de liderança
<b>Teoria Comportamental</b>	Comportamento individual das pessoas e na motivação humana	Influência da motivação na produtividade
<b>Teoria de Sistemas</b>	Na visão da empresa como um todo	Conceito de sistema e seu intercâmbio com o ambiente organizacional
<b>Teoria Contingencial</b>	Introdução da visão relativista e contingencial das organizações	Não existência de um modelo organizacional comum a todas as empresas e a todos os momentos, e a influência do ambiente externo

Fonte: ALFAYA (2008)

A partir da aplicabilidade e desenvolvimento dessas teorias, muitos modelos de gestão foram desenvolvidos no decorrer do tempo, cada uma respeitando o contexto na qual estava inserida. Todavia, é notório que, a partir de determinado período, se demandou a necessidade em conhecer e estudar a ligação entre todos os elementos que poderiam exercer de alguma forma influência nos ambientes organizacionais, sejam esses fatores internos ou externos.

Vale e Oliveira (2013) enfatizam o papel de duas teorias que nortearam os futuros estudos organizacionais na busca do entendimento por processos: a teoria de sistemas e a contingencial. Ribeiro (2016, p. 120) aponta que “sistema é o complexo do todo organizado, um conjunto ou a combinação de coisas ou partes, que compõem um valor unitário”. Logo, a teoria de sistemas parte do entendimento que as empresas atuam em um ambiente amplo e dinâmico, influenciando e sendo influenciadas pelo meio na qual estão inseridas que, segundo o referido autor, seria o início do desenvolvimento da visão sistêmica no exercício de gestão.

A teoria contingencial também procura deslocar o foco para o ambiente externo, afirmando que as demandas ambientais definem a forma da organização atual, ou seja, não existe uma maneira única de se gerir, é preciso analisar o contexto no qual se está inserido (CHIAVENATO, 2014). Logo, segundo Vale e Oliveira (2013):

A partir da perspectiva de sistemas e da abordagem contingencial, a representação da organização somente em níveis hierárquicos não é mais suficiente para lidar com a complexidade e a dinâmica do ambiente. A ideia da organização como rede se torna mais plausível, a nitidez dos limites organizacionais é cada vez menor e o conceito de estratégia agora permeia a organização como um todo (VALE; OLIVEIRA, 2013, p. 4).

Uma das alternativas criadas para se entender a complexidade das organizações em seus contextos de influência é o método de gestão por processos.

### 3.1.3 Conceito de Processo

Segundo Gonçalves (2000), toda produção de um produto ou serviço prestado por uma empresa compõem a estrutura de um processo empresarial. “Processos de negócio são fluxos de trabalhos que atendem a um ou mais objetivos da organização e que proporcionam agregação de valor sob a ótica do cliente final” (SORDI, 2008 p.18). O manual de gestão de processo da Agência Nacional de Energia Elétrica (ANEEL) conceitua que:

Toda organização desenvolve inúmeras atividades que levam à produção de resultados na forma de produtos (bens ou serviços). O conjunto dessas atividades, devido à sua natureza e aos resultados gerados, pode ser enquadrados na forma de processos organizacionais que, de forma integrada, trabalham no sentido de promover a consecução dos objetivos principais da organização, diretamente relacionados à sua Missão (ANEEL, 2012, p. 7).

Davenport (1994) aponta como processo toda a atividade organizacional que possui tempo, espaço, início, entrada e saída bem definidos, denotando em sua execução o fluxo

correto de suas partes. Processo, também pode ser entendido através do conceito apresentado por Rummler e Brache (1994) que definem como uma sequência de etapas desenvolvidas na produção de um produto, ou prestação de serviço, na busca de gerar valor a seus clientes.

Gonçalves (2000) atribui que toda a atividade organizacional individual ou interligada, que recebe determinados *inputs* e busca agregar algum valor para fornecer um *output* a seus clientes, trata-se de um processo organizacional. “Essencialmente, processo é o conjunto de operações ordenadas de forma lógica e cronológica com a finalidade precípua de produzir um produto (CRUZ, 2015, p. 9). Para Rotondaro (2005) consiste em uma atividade, ou série de atividades repetidas que irão gerar um ou mais efeitos, contando com um conjunto pré-definido de entradas para gerar saídas, na qual a empresa precisará gerenciar.

Por fim, Oliveira (2013, p. 9-10) conceitua processo como “conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantando as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa”.

O manual de gestão de processos da ANEEL (2012, p. 7) apresenta algumas características inerentes aos processos organizacionais, sendo elas:

- ter claras as fronteiras (início e fim) e seu objetivo;
- ter claro aquilo que é transformado na sua execução;
- definir como ou quando (circunstância) uma atividade ocorre;
- ter um resultado específico;
- listar os recursos utilizados para a execução da atividade;
- ter “gerenciabilidade”, ou seja, responsável definido e problemas conhecidos e acompanhados;
- ter efetividade quanto às relações com usuários e fornecedores e seus requisitos são claramente definidos;
- ter transferibilidade e rastreabilidade, ou seja, ser devidamente documentado;
- ser mensurável, possuindo pontos de controle e medidas de eficácia/eficiência;
- ter alterabilidade, por meio de mecanismos de feedback para melhoria; e
- permitir o acompanhamento ao longo da execução.

Gonçalves (2000) expõe de forma resumida no quadro 2 modelos básicos que demonstram que processos organizacionais abrangem de aspectos concretos, como fluxo de



material e de trabalho, até modelo mais subjetivos como mudanças de cultural de uma empresa.

**Quadro 2 - Espectro dos principais modelos de processos**

<b>PROCESSO COMO</b>	<b>EXEMPLO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Fluxo de Material	Processos de fabricação Industrial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <i>Input</i> e <i>outputs</i> claros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Atividades discretas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fluxo observável <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Desenvolvimento linear <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sequencia de atividades
Fluxo de Trabalho	Desenvolvimento de produto Recrutamento e contratação de pessoal	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Início e final claros <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Atividades discretas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sequencia de atividades
Série de Etapas	Modernização do parque Industrial da empresa Redesenho de um processo Aquisição de outra empresa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Caminhos alternativos para o resultado <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nenhum fluxo perceptível <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Conexão entre atividades
Atividades Coordenadas	Desenvolvimento gerencial Negociação salarial	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Sem sequência obrigatória <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Nenhum fluxo perceptível
Mudança de Estados	Diversificação de negócios, mudança cultural da empresa	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Evolução perceptível por meio de indícios <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Fraca conexão entre atividades <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Durações apenas previstas <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> Baixo nível de controle possível

Fonte: Gonçalves (2000, p.7)

Portanto, entende-se que a finalidade dos processos organizacionais é promover de alguma forma vantagem competitiva à empresa (SOUZA, 2014).

### 3.1.4 Tipos de Processos

De acordo com as definições apresentadas por Gonçalves (2000, p. 10), existem três categorias básicas de processos:

- processos de Negócios ou de cliente: aqueles inteiramente ligados a atividade fim da empresa e que são subsidiados por demais processos para entregar valor ao cliente;

- processos Organizacionais ou de integração organizacional: são caracterizados pela busca do desempenho geral dos vários subsistemas existentes na organização, procurando garantir um suporte adequado aos processos de negócios; e
- processos Gerenciais: focados na atuação dos gerentes e como suas relações acontecem para medir e ajustar o desempenho organizacional.

O Manual de gestão de processo da ANEEL (2012) classificou em três categorias distintas, porém, bastante semelhantes às já citadas acima, sendo elas:

- processos Gerenciais: ligados diretamente às atividades estratégicas voltadas às funções gerenciais de informação, decisão, formulação de diretrizes, estabelecimento e controle de metas, etc;
- processos Finalísticos: são aqueles ligados diretamente aos objetivos da organização e que recebem apoio de processos interno para acontecerem; e
- processos de suporte: são processos ligados à atividade organizacional que oferece suporte aos processos finalísticos. São diretamente ligados à eficiência de recursos.

A partir da leitura de diversos conceitos e estudos sobre tipo de processos, encontra-se, em linhas gerais, os mesmos conceitos apresentados. Portanto, devem-se entender os tipos de processos existentes a partir das visões citadas.

### 3.1.5 Hierarquia de processos

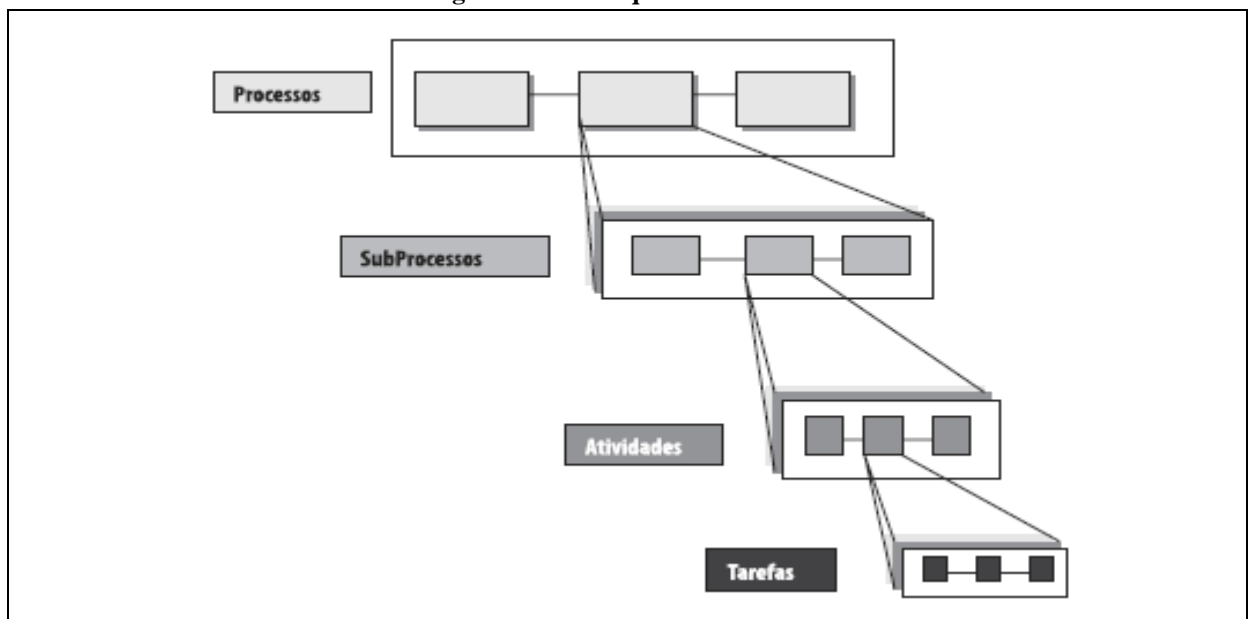
Villarroel (2010), explica que as organizações estão divididas em níveis de processos que seguem uma hierarquia de complexidade e de detalhamento, sendo fundamental esse entendimento para a identificação correta dos processos organizacionais. O autor apresenta cinco níveis diferentes de hierarquização, sendo eles:

- macroprocesso: caracterizado por um processo que engloba mais de uma atividade em sua estrutura e, normalmente, sua finalidade possui um impacto direto na atividade fim;
- processo: são as atividades conectadas de forma lógica para processar as entradas em saídas gerando valor ao cliente;

- subprocesso: de acordo com as palavras do autor são “a parte que, inter-relacionada de forma lógica com outro subprocesso, realiza um objetivo específico em apoio ao macroprocesso e contribui para a missão deste” (p. 69);
- atividades: comumente visto como a execução de procedimentos, por de pessoas ou unidades de operação, que compõem todo processo e subprocesso organizacional; e
- tarefa: um fragmento de execução de atividade que desempenha uma específica parte dentro de processos ou subprocessos.

Essa hierarquização pode ser visualizada na Figura 1 sem a representação do macroprocesso.

**Figura 1 - Hierarquia de Processos**



Fonte: Villarroel (2010, p. 68)

A estruturação adequada desses processos para o alcance dos objetivos é o que se entende por gestão de processo.

### 3.1.6 Gestão por Processos

De acordo com DeToro e McCabe (1997 *apud* SORDI, 2008, p. 21), gestão por processo trata-se de:

“uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seus sistemas de trabalho de forma a alcançar melhores resultados” (DETORO; MCCABE, 1997 *apud* SORDI, 2008, p. 21).

Sordi (2008) define que a gestão por processos se caracteriza por um forte senso de priorização, foco e desenvolvimento dos processos de negócio da organização. Cruz (2015) resume a gestão por processos como a forma de gerir as operações organizacionais por meio de seus processos, e não mais pela sua estruturação funcional. O autor ainda ressalva que esse modelo de gestão modifica a forma dos agentes organizacionais enxergarem o ambiente na qual estão inseridas, desmistificando a tradicional visão de uma estrutura hierarquizada.

Sordi (2008) afirma que as empresas voltadas a entender e executar suas atividades em processos tendem a valorizar, de forma mais direta, o desempenho individual e o trabalho em equipe de seus colaboradores, além, de priorizar a entrega ao cliente final.

O Quadro 3 apresenta, de forma resumida, algumas das principais diferenças entre as estruturais organizacionais funcionais e por processos, apresentadas por Sordi (2008):

**Quadro 3 - Principais diferenças entre a gestão por processos e gestão funcional**

<b>CARACTERÍSTICAS ANALISADAS</b>	<b>GESTÃO FUNCIONAL</b>	<b>GESTÃO POR PROCESSOS</b>
Alocação de pessoas	Agrupados junto aos seus pares áreas em áreas funcionais	Times de processos envolvendo diferentes perfis e habilidades
Autonomia operacional	Tarefas executadas sob rígida supervisão hierárquica	Fortalece a individualidade dando autoridade para tomada de decisões
Avaliação de desempenho	Centrada no desempenho funcional do indivíduo	Centrada nos resultados do processo de negócio
Cadeia de comando	Forte supervisão de níveis hierárquicos superpostos	Fundamentada na negociação e colaboração
Capacitação dos indivíduos	Voltada ao ajuste da função que desempenham/ especialização	Dirigido às múltiplas competências da multifuncionalidade requerida
Escala de valores da organização	Metas exclusivas de áreas geram desconfiância e competição entre as áreas	Comunicação e transparência no trabalho gerando clima de colaboração mutua

Estrutura organizacional	Estrutura hierárquica/vertical	Fundamentada em equipes de processos / horizontal
Medidas de desempenho	Foco no desempenho de trabalhos fragmentados das áreas funcionais	Visão integrada do processo de forma a manter uma linha de agregação constante de valor
Natureza do trabalho	Repetitivo e com escopo bastante restrito/mecanicista	Bastante diversificado, voltado ao conhecimento / evolutivo-adaptativo.
Organização do trabalho	Em procedimentos de áreas funcionais/ mais linear	Por meio de processos multifuncionais / mais sistêmico
Relacionamento externo	Pouco direcionado, maior concentração no âmbito interno	Forte incentivo por meio de processos colaborativos de parcerias
Utilização de tecnologia	Sistemas de informação com áreas funcionais	Integração e “orquestração” dos sistemas de informação.

Fonte: Sordi (2008, p. 36 e 37)

Atualmente, a maioria das organizações ainda se encontra com estruturas voltadas às funções, mas, uma grande gama de empresas vem adotando o método por processos. Todavia, “entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado” (GOLÇALVES, 2000, p. 16).

#### 4.1.7 Gestão por processos em micro empreendimento

Segundo artigo publicado pela Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2008), uma estrutura organizacional voltada a processos agrega diversos benefícios à gestão de qualquer empreendimento, devido à clareza e objetividade que traz ao entendimento das várias fases de determinadas atividades e dos objetivos fins; proporcionando, assim, um maior conhecimento do seu negócio. Em entrevista realizada em 2012, e publicada no *blog* da Revista Venki, o gerente de gestão estratégica do SEBRAE/SP, Renato Fonseca, afirmou que a gestão por processo pode ser uma das grandes alternativas para o micro empreendimento enfrentar as dificuldades do mercado e, assim, se manter competitivo, pois,

“a partir da organização de um fluxo de trabalho que contemple seu processo produtivo, as micro e pequenas empresas teriam a chance de crescer produtivamente e, em consequência disso, estariam melhor preparadas para atender seus clientes e encarar a grande competitividade imposta pelo mercado” (VENKI, 2012).

O entrevistado aponta que uma pequena empresa pode começar a implementação de sua gestão por processo através de pequenas atividades de desenho de processos em meios

rústicos, desde que consiga identificar e traçar todo o fluxo de seus processos corretamente. O gerente afirma:

A pequena empresa pode começar a pensar em processos de uma forma muito simples, colando uma cartolina na parede, e usando bloquinhos de papel autocolantes, imaginando o processo de forma que ele inicie no cliente e chegue até a empresa, e não ao contrário. Deve-se levar em consideração tudo o que acontece para que se tenha com este cliente um grau de preocupação positivo. Quando você faz isso você consegue perceber todos os processos que cada pessoa opera, e que muitas vezes não são entendidos, pois as empresas quando são de grande porte, trabalham por função ou por departamento. Este é um exercício muito interessante de ser feito (VENKI, 2012).

Sabendo da importância que micro empreendimentos conheçam e padronizem seus processos, o SEBRAE, baseado no modelo de excelência em gestão (MEG), difundido pela Fundação Nacional da Qualidade (FNQ), avalia a gestão dos processos internos de um micro empreendimento como critério para o prêmio de competitividade para micro e pequenas empresas (MPE Brasil).

Através de um questionário de autoavaliação, o micro empreendedor responde a diversas questões voltadas a identificar aspectos de gestão por processos como: execução padronizada, divulgação formal, controle de serviços e finanças, definição de critérios relacionados à seleção e avaliação de fornecedores, apontando em qual dos quatro níveis possíveis o seu empreendimento se encontra no critério avaliado, sendo pontuado de acordo com sua resposta e posterior avaliação realizada por profissionais. No Anexo C estão as perguntas relacionadas à gestão por processos do prêmio MPE Brasil.

### 3.1.8 Modelagem de Processos

De acordo com o guia Cbok da ABPMP (2009), modelagem de processos é um conjunto de habilidades e processos que irão auxiliar a organização a entender, conhecer e avaliar os principais componentes de seus processos de negócios. O manual de gestão do Ministério Público Federal-MPF (2013) define como o conjunto de atividades de criação das representações do processo de negócio, gerando uma perspectiva completa de todas as suas etapas e de seus processos auxiliares.

Vale e Oliveira (2013) apontam que modelagem de processos de negócios tem, como principal finalidade, a criação de diagramas operacionais de atividades, na busca de entender o comportamento dos processos organizacionais nas mais variadas situações, certificando que seu funcionamento atenda aos requisitos globais como: qualidade, custo, performance,

durabilidade e etc. “Isso viabiliza a consolidação do conhecimento e a formulação de mudanças estruturadas de forma a garantir o cumprimento da missão organizacional e o atendimento das estratégias empresariais necessárias ao sucesso em seu ramo de atuação (VALE; OLIVEIRA, 2013, p. 39)”.

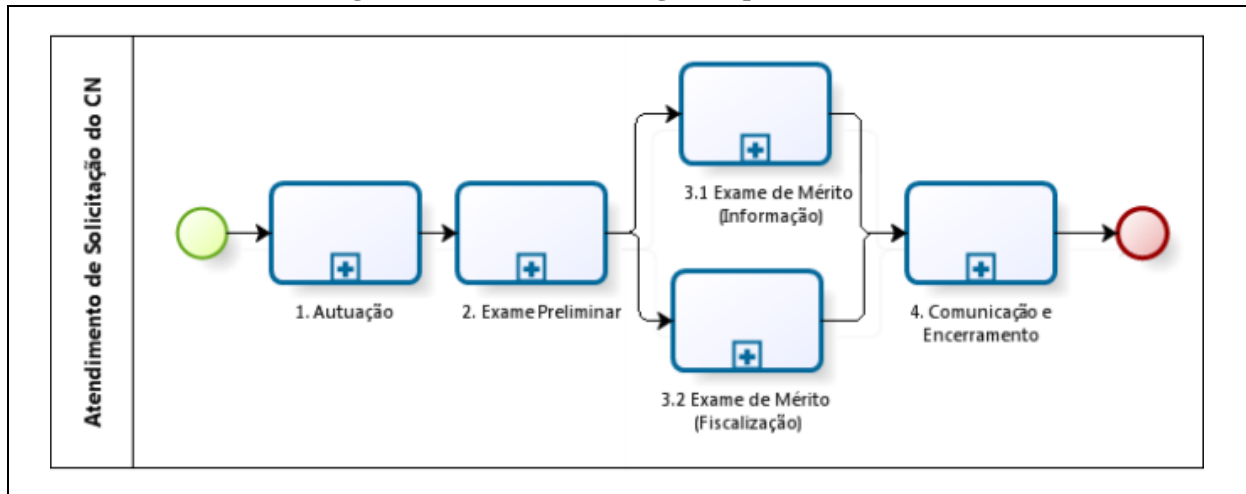
Vale e Oliveira (2013) apresentam os três tipos de submodelos de processos que podem ser encontrados numa metodologia BPMN: processos privados, que são inerentes às atividades internas da organização; processos abstratos: que reporta a interação entre os processos privados e alguma atividade externa a empresa; e processos de colaboração, modelagem voltadas às interações existentes entre dois ou mais processos de negócios.

Para a viabilidade da modelagem de processos utilizam-se metodologias e técnicas desenvolvidas ao longo do tempo. Villarroel (2010) aponta algumas mais utilizadas e capazes de gerar informações relevantes a respeito de um processo de negócio, que, dentre tantas outras, podem-se citar: os fluxogramas, *workflow*, linguagem de modelagem unificada (UML - Unified Modeling Language), modelos de relação entre entidades, e a notação de modelagem de processos de negócios (BPMN), que foi utilizado para construção dos processos na Império Doces confeitaria.

A modelagem de processos de negócios, tradução para o termo em inglês *Business process modeling notation* (BPMN) consiste em um padrão de notação de processos desenvolvido com o intuito de facilitar, para todos os níveis organizacionais e seus agentes envolvidos, sua compreensão, buscando demonstrar através dos desenhos de processos de negócios (DPN) a implementação real desses no ambiente operacional (VALE; OLIVEIRA, 2013). Brocke e Rosemann (2013) afirmam que “a notação de modelagem possibilita a criação de processos de negócio ponta a ponta, e é concebida para abranger várias atividades de modelagem restritas a esses processos”

Na Figura 2, através da representação das etapas do processo de atendimento de solicitação do congresso nacional, é possível identificar como ocorre a modelagem de processos através da metodologia BPMN:

**Figura 2 - Modelo de modelagem de processo BPMN**



Fonte: Tribunal de contas da União (2013, p. 15)

### 3.1.9 Identificação dos processos da organização

Para se identificar os processos de uma organização é possível adotar uma série de metodologias existentes. O grupo de práticas de auditoria da ISO 9001, no guia de abordagem de processo para a implementação da norma, apresenta seis etapas possíveis para a criação de uma abordagem por processos (2007),

Na primeira, deve-se definir o propósito da organização para identificar quais são os requisitos, necessidades e expectativas que ocasionarão as saídas. Para tal, é preciso manter uma constante comunicação com o cliente, visto que são os seus interesses que norteiam as expectativas da empresa. Na segunda se delimita as políticas e os objetivos visando à atuação correta da organização no mercado, entendendo que “com base nessas políticas, a direção deve estabelecer os objetivos para as saídas desejadas (por exemplo: produtos, desempenho ambiental, desempenho de segurança e saúde no trabalho)” (ISO 9001, 2007, p. 7).

Apenas após a finalização dos pontos de direcionamento da empresa, é que se determinam os seus processos organizacionais (Etapa três), buscando, na quarta etapa, delimitar a sequência correta desses e suas interações, identificando cada cliente, entrada e saída do processo. A quinta fase seria a atribuição do responsável que terá o papel de garantir a implementação, manutenção e melhoria desses processos, podendo essa autoridade ser delegada não apenas a um único indivíduo, mas a todo um grupo de pessoas que tenham uma visão geral das atividades.

Para finalização completa do estudo de processos, a etapa seis se trata em definir os meios formais nos quais serão documentados os dados levantados, sendo importante definir



quais os processos que devem conter nesse documento, levando em consideração fatores como: porte da organização e ramo de atividade; complexidade, criticidade e interações do processo.

### 3.1.10 Mapofluxograma

Cury (2017) define fluxograma como a representação gráfica do fluxo de uma atividade, produto ou documento, com finalidade de evidenciar sua origem, processamento e destino. Chiavenato (2010, p. 199) aponta que fluxograma “são gráficos que representam o fluxo ou sequência de atividades ou de rotinas”. Consoante com a ideia apresentadas pelos autores anteriores, Oliveira (2013) também apresenta fluxograma como uma representação gráfica de sequência lógica de um trabalho. Porém, o autor enfatiza em sua definição que essa descrição deve ocorrer de forma analítica se buscando caracterizar todos os aspectos operacionais e apontando os responsáveis envolvidos nos processos.

Cruz (2013, p. 122-125) cita a existência de alguns tipos de fluxogramas, sendo eles:

- fluxogramas simples: consiste nas estruturas básicas de descrição;
- fluxogramas sintéticos: que apresentam informações mais gerais de um processo, mas não procura se aprofundar em suas especificações;
- fluxogramas de blocos: que se assemelha ao fluxograma sintético, porém, demonstra de forma resumida o processo em análise.
- fluxogramas verticais: utiliza uma simbologia padronizada facilitando o seu entendimento, sendo bastante utilizada para levantamento e análises de rotinas.
- chiavenato (2013, p. 201) complementa os tipos apresentando mais uma categoria de fluxograma, os horizontais, cuja única diferença em relação ao vertical é à disposição das informações em sentido horizontal.

Cada método de desenho de fluxograma necessita de uma simbologia padrão para descrever graficamente seus processos. Como o objetivo não é se aprofundar nos símbolos utilizados no programa *Bizagi*, esses podem ser visualizados no Apêndice A.

### 3.2 Manuseios de Alimentos e Local de trabalho

Com o intuito de nortear empreendimentos do ramo alimentício a lidar de forma correta com o manuseio, armazenamento e preparação de alimentos, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA), atendendo a requisitos pré-estabelecidos da Resolução de Diretoria Colegiada (RDC) nº 216/04, desenvolveu a cartilha sobre boas práticas para serviços alimentares. Portanto, conhecer as práticas e dicas presentes nesse instrumento se faz necessário a esse trabalho, pois ajudará a organização a não infringir normativas sanitárias e fornecer alimentos saudáveis a seus clientes.

A cartilha apresenta alguns cuidados que os empreendimentos devem possuir para deter um ambiente de trabalho apto a ocorrência de atividades alimentares. No Quadro 4 serão apresentados alguns pontos mais relevantes em relação ao local de trabalho:

**Quadro 4 - Cuidados com o ambiente de trabalho**

O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?
O local de trabalho deve ser limpo e organizado. Para isso, mantenha o piso, a parede e o teto conservados e sem rachaduras, goteiras, infiltrações, mofo e descascamentos. Faça a limpeza sempre que necessário e ao final das atividades de trabalho.	A sujeira acumulada é ideal para a multiplicação de micróbios. Portanto, manipular alimentos em um ambiente sujo é uma forma comum de contaminar os alimentos. Para se ter uma ideia, uma colher de chá de terra pode conter até 1 milhão de bactérias
Para impedir a entrada e o abrigo de insetos e outros animais, as janelas devem possuir telas e devem ser retirados os objetos sem utilidade das áreas de trabalho. Deve haver sempre rede de esgoto ou fossa séptica. As caixas de gordura e de esgoto devem estar localizadas fora das áreas de preparo e de armazenamento de alimentos	Os insetos e outros animais apresentam micróbios espalhados em todo o corpo. A área de alimentos é atrativa para esses animais, que podem transmitir micróbios aos alimentos desprotegidos, ou às superfícies que entram em contato com alimentos. A caixa de gordura é a moradia de muitos insetos.
As superfícies que entram em contato com os alimentos, como bancadas e mesas, devem ser mantidas em bom estado de conservação, sem rachaduras, trincas e outros defeitos.	Esses defeitos favorecem o acúmulo de líquidos e sujeiras e restos de alimentos, possibilitando que os micróbios patogênicos se multipliquem rapidamente. Não se esqueça de que essa regra também se aplica às tábuas de corte utilizadas no preparo dos alimentos.
Nunca guarde os produtos de limpeza junto com os alimentos. Não utilize produtos de limpeza clandestinos. Os produtos de limpeza regularizados devem conter no rótulo o número de registro no Ministério da Saúde ou a frase: “Produto notificado na Anvisa/MS”. A limpeza do ambiente é importante para prevenir e controlar baratas, ratos e outras pragas. Os venenos devem ser aplicados somente quando necessário e sempre por empresa especializada.	Os desinfetantes, os detergentes e outros produtos de limpeza contêm substâncias tóxicas que podem contaminar os alimentos. Segundo o Sistema Nacional de Informações Tóxico-Farmacológicas – SINITOX – em 2004, 820 pessoas ficaram doentes por consumir alimentos contaminados com substâncias tóxicas. Mais dados podem ser pesquisados em <a href="http://www.fiocruz.br/sinitox">www.fiocruz.br/sinitox</a> . O SINITOX mostra, ainda, que em 2004, 3352 pessoas se intoxicaram pelo uso de raticidas, sendo que 35 morreram.
Os banheiros e vestiários não devem se comunicar diretamente com as áreas de preparo e de armazenamento dos alimentos. O banheiro deve estar sempre limpo e organizado, com papel higiênico, sabonete, antisséptico, papel toalha e lixeiras com tampa e pedal.	Como as fezes são altamente contaminadas, os banheiros apresentam um grande número de micróbios patogênicos. Quando vamos ao banheiro e não lavamos as mãos, o número de bactérias entre nossos dedos duplica.

Fonte: ANVISA (2004, p. 14-15)

Na Figura 3 é possível visualizar um ambiente de trabalho em condições adequadas para manuseio de produtos alimentícios de acordo com a ANVISA.

**Figura 3 - Modelo de adequado de ambiente de trabalho**



Fonte: ANVISA (2004, p. 13)

O banheiro recebe especial atenção na cartilha por se tratar de um ambiente altamente contaminado de micróbios patogênicos. Indica-se que nenhum banheiro ou toaletes tenham contato direto com áreas reservadas a alimentos, seja no armazenamento ou preparação. A cartilha ainda orienta que a limpeza e organização desses ambientes devem ser constantes, dispondo sempre de produtos relacionados à limpeza.

Outro ponto citado é o cuidado da higienização com as mãos após o uso, visto que as pesquisas apontam que metade das pessoas esquece esse simples ato de higiene que contribui bastante para a não propagação de micróbios.

### 3.2.1 Cuidados com a água

A água utilizada nos empreendimentos recebe ressalva pela ANVISA devido à quantidade considerável de micróbios patogênicos e parasitas que pode ser transmitir.

Algumas dicas são elencadas para evitar essa contaminação:

- utilizar sempre água potável e fonte confiável, como a distribuída em rede pública ou de sistemas alternativos próprios, como poços; e

- em caso de uso de caixa d'água buscar mantê-la fechada e sem infiltrações, realizando, sempre que possível, uma limpeza.

### 3.2.2 Cuidado com o lixo

De acordo com a cartilha da ANVISA (2004, p. 20) a cozinha deve dispor de lixeiras de fácil limpeza com tampa de pedal para facilitar o despejo dos resíduos. O lixo deve ser retirado do ambiente fechados e, após seu manuseio, o agente deve lavar as mãos para retomada das atividades. Na Figura 4 vemos uma ilustração do tipo de lixeiro a ser utilizado:

**Figura 4 - Tipo de lixeiro adequado a ambientes alimentícios**



Fonte: ANVISA (2004, p. 21)

### 3.2.3 O manipulador de alimentos

A ANVISA (2004, p. 22) aponta que manipulador de alimentos “é a pessoa que lava, descasca, corta, rala, cozinha, ou seja, prepara os alimentos”. Para esse indivíduo a cartilha mostra alguns cuidados específicos como: estar sempre limpo e procurar tomar banho diariamente; deixar sempre a barba cortada e buscar prender os cabelos com rede ou em toucas, evitar o uso de uniformes fora das áreas destinadas a seu uso, além de preservá-lo limpo. Não utilizar acessórios como brinco, pulseira, anéis, aliança, relógios entre outros para

atividades relacionadas ao manuseio de alimentos. A Figura 5 exemplifica o modo adequado para o manipulador:

**Figura 5 - Modo adequado do manipulador durante a jornada de trabalho**



Fonte: ANVISA (2004, p. 23)

### 3.2.4 Cuidados com a preparação de alimentos

A cartilha da ANVISA (2004, p. 29-30) aponta quais os cuidados necessários para a preparação de alimentos. As especificações estão resumidas no quadro 5:

**Quadro 5 - Cuidados com o preparo de alimentos**

O QUE FAZER?	POR QUE FAZER?
Lave as mãos antes de preparar os alimentos e depois de manipular alimentos crus (carnes, frangos, peixes e vegetais não lavados).	As carnes cruas e os vegetais não lavados apresentam micróbios patogênicos que podem ser transferidos aos alimentos prontos por meio das mãos dos manipuladores.
O alimento deve ser bem cozido, em altas temperaturas de forma que todas as partes do alimento atinjam no mínimo a temperatura de 70°C. Para ter certeza do completo cozimento, verifique a mudança na cor e textura na parte interna do alimento.	Deve-se cozinhar bem as carnes, pois temperaturas superiores a 70°C destroem os micróbios. Para carnes bovinas e de frango tome cuidado para que as partes internas não fiquem cruas (vermelhas). Os sucos dessas carnes devem ser claros e não rosados.
Evite o contato de alimentos crus com alimentos cozidos. Além disso, lave os utensílios usados no preparo de alimentos crus antes de utilizá-los em alimentos cozidos.	<b>CUIDADO!</b> As carnes cruas e os vegetais não lavados também podem transmitir micróbios patogênicos aos alimentos prontos por meio dos utensílios (talhares, pratos, bacias, tabuleiros). Isso é chamado de contaminação cruzada. Um exemplo desse tipo de contaminação é cortar frango cru e usar a mesma faca, sem lavar, para fatiar uma carne assada.

Durante a utilização dos óleos e gorduras pode haver alterações no cheiro, sabor, cor, formação de espuma e fumaça. Esses sinais indicam que o óleo deve ser trocado imediatamente.	Quando os óleos e as gorduras são utilizados por um longo período, são formadas substâncias tóxicas que podem causar mal à saúde. Essas substâncias dão um sabor e cheiro ruins ao alimento e, geralmente, produzem muita fumaça e espuma.
Os alimentos congelados e refrigerados não devem permanecer fora do freezer ou geladeira por tempo prolongado. No caso de alimentos preparados serem armazenados na geladeira ou no freezer, esses devem ser identificados com: - nome do produto; - data de preparo; - prazo de validade. Não descongele os alimentos à temperatura ambiente. Utilize o forno de microondas se for prepará-lo imediatamente ou deixe o alimento na geladeira até descongelar. As carnes devem ser descongeladas dentro de recipientes.	Os micróbios patogênicos multiplicam-se rapidamente em temperatura ambiente. Durante o descongelamento, a carne produz sucos que podem contaminar outros alimentos com micróbios patogênicos.

Fonte: ANVISA (2004, p. 32 a 34).

### 3.3 Layouts para o ambiente da cozinha

Cozinha, do latim “*cocina*”, segundo definição de Ferreira (1986, apud SOUZA, 2014, p. 37), trata-se de um ambiente em uma casa destinado à preparação de alimentos e à arte de prepará-los. Esse tipo de ambiente passou por grandes transformações durante toda a sua história, tanto em aspectos relacionados à sua estrutura física, como tamanho e localização, quanto à sua função, advinda dos novos costumes e hábitos alimentares adquiridos pelas pessoas no decorrer do tempo (GUERRA, 2010).

As evidentes as mudanças passadas pelo ambiente da cozinha ocorreram, principalmente, devido ao avanço tecnológico que gerou o aperfeiçoamento e criação de novos eletrodomésticos. De acordo com Souza (2014, p. 37) “o *layout* passou a ser reorganizado para receber essa parcela de novos equipamentos. Os aspectos físicos como *layout*, equipamentos, revestimentos, mobiliário, acesso aos utensílios, entre outros”.

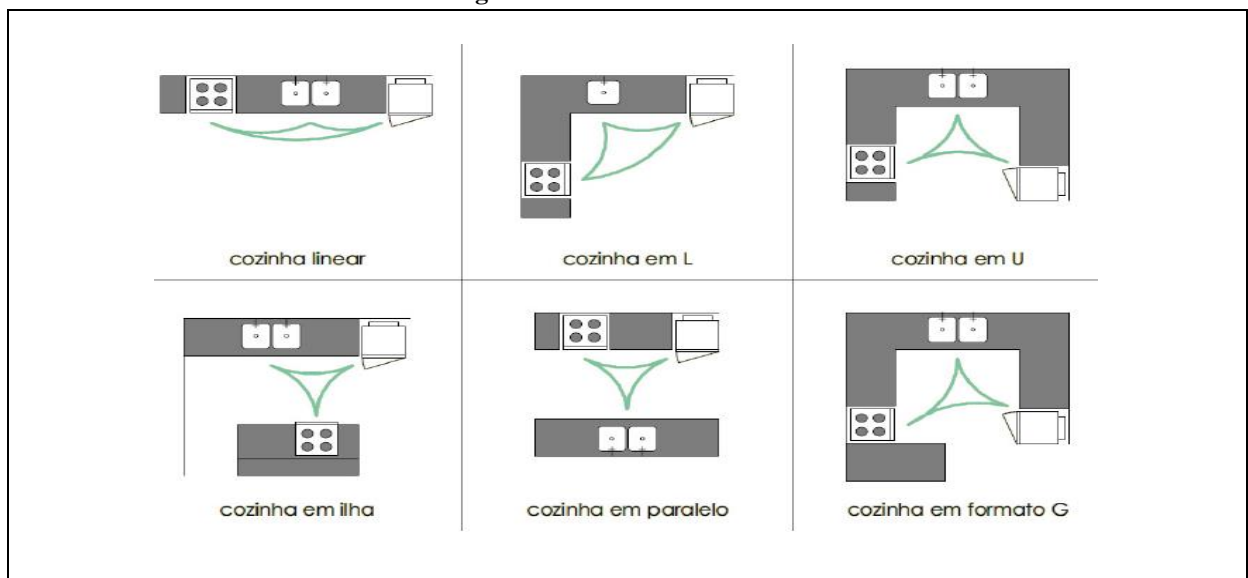
A Hettich (2014), líder mundial em ferragens e acessórios para móveis e ambientes, apresenta seis tipos diferentes de cozinha discriminadas abaixo:

- **cozinha Linear:** caracterizado por cozinhas estreitas e longas, sendo ideal que a disposição da pia seja centralizada no ambiente servindo de apoio para o fogão e a geladeira;
- **cozinha em L:** normalmente estruturadas de forma retangular ou quadradas, permitindo espaços para distribuição de armários na parede. Esse modelo acopla espaço para colocação de uma mesa para uso em seu ambiente;
- **cozinha em U:** modelo caracterizado por circulações de fâcies distribuição, reduzindo os espaços entre as estações de trabalho;

- **cozinha em ilha:** normalmente esse tipo apresenta acesso direto a outros ambientes como as salas, possuindo acessos por seus quatro lados, oferecendo uma maior mobilidade de pessoas no recinto;
- **cozinha em paralelo:** são cozinhas que normalmente apresentam portas em cada extremidade, permitindo uma melhor distribuição e organização das tarefas.
- **cozinha em formato G:** utiliza-se de um espaço adicional para servir a mesas auxiliares.

Através da Figura 6 é possível visualizar os tipos de cozinhas existentes:

**Figura 6 - Modelo de Cozinhas**



Fonte: Pronk (2010, p. 7 apud SOUZA, 2014).

## 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

De acordo com Gil (2008), o conhecer só poderá ser classificado como científico a partir da possibilidade de identificação das operações mentais e das técnicas que foram utilizadas nas verificações de seus dados, ou seja, quando é possível determinar um método que possibilitou a construção desse conhecimento. Método é um caminho utilizado para se alcançar determinado fim (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Portanto, as informações a seguir pretendem elucidar os métodos e técnicas utilizadas na pesquisa para coletar dados e analisar os resultados obtidos, além de apresentar o ambiente no qual foi realizado o estudo.

### 4.1 Caracterização da Pesquisa

Existem diversas formas de se classificar uma pesquisa científica, Gil (2008) apresenta dois métodos possíveis: os métodos que proporcionam as bases lógicas da investigação e os que esclarecem acerca dos procedimentos técnicos que poderão ser utilizados. O primeiro consiste em demonstrar os procedimentos lógicos seguidos para a construção do saber científico a respeito de um fato da natureza ou social, sendo desenvolvido “a partir de elevado grau de abstração, que possibilitam ao pesquisador decidir acerca do alcance de sua investigação, das regras de explicação dos fatos e da validade de suas generalizações” (GIL, 2008, p. 9). Essa classificação é composta pelo grupo dos métodos: dedutivo, indutivo, hipotético dedutivo, dialético e fenomenológico, que segundo o autor:

“Cada um deles vincula-se a uma das correntes filosóficas que se propõem a explicar como se processa o conhecimento da realidade. O método dedutivo relaciona-se ao racionalismo, o indutivo ao empirismo, o hipotético-dedutivo ao neopositivismo, o dialético ao materialismo dialético e o fenomenológico, naturalmente, à fenomenologia (p. 9)”.

Já o segundo método é caracterizado por fornecer ao pesquisador os meios necessários para alcançar objetividade e precisão no estudo de fatos sociais, sendo seu grupo formado pelos métodos experimental, observacional, comparativo, estatístico, clínico e o monográfico (GIL, 2008).

Como a delimitação do objetivo da pesquisa consistiu em identificar possíveis pontos de melhoria nos processos organizacionais através da modelagem de seus processos, pode-se enquadrar o estudo quanto a sua natureza como uma pesquisa aplicada, visto que procura



gerar conhecimento a partir da aplicação de uma técnica prática voltada a solucionar problemas específicos (PRODANOV; FREITAS, 2013).

A pesquisa apresentou seus dados estudados a partir de uma abordagem qualitativa, averiguando, através de observação, o comportamento organizacional presente no ambiente do estudo. A pesquisa qualitativa “considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 70).

Referente aos objetivos da pesquisa pode-se classificar o estudo como uma pesquisa descritiva, dado que, esse tipo utiliza “a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2008, p. 28).

Os procedimentos técnicos adotados na pesquisa foram: Pesquisa Bibliográfica, Estudo de Caso e Pesquisa Documental. A pesquisa bibliográfica é aquela que se utiliza de dados já existentes no meio científico, ou seja, aquele tipo de fonte que se busca em documentos, obras escritas, impressas em editoras, entre outros (GERHARDT; SILVEIRA, 2009). Toda pesquisa acadêmica utiliza alguma fonte bibliográfica para construção de sua ideia, tanto que muitas delas possuem um espaço destinado à elucidação do estudo a partir de outras fontes já existentes (GIL, 2010). O autor ainda ressalva que “A principal vantagem da pesquisa bibliográfica reside no fato de permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2010, p. 30).

Como principais fontes de dados para a construção desse estudo, foram utilizados livros, artigos científicos, manuais de gestão e informações advindas de órgãos governamentais disponíveis na Internet, além de reportagem em revistas. Essas fontes podem ser verificadas na parte destinada às citações das referências utilizadas.

Outro elemento técnico que compõe esse trabalho é o estudo de caso que, segundo Yin (2001), consiste em uma investigação empírica dentro de um contexto real em que não se consiga fazer uma apuração clara entre os limites existentes entre o fenômeno estudado e o contexto real. Prodanov e Freitas (2013), apontam que estudo de caso consiste na coleta de dados a respeito de determinado indivíduo, ou grupo de indivíduos, com o objetivo de conhecer aspectos variados de sua dinâmica. Gil (2010, p. 37), afirma que “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos”.

Já a pesquisa documental, se assemelha bastante à pesquisa bibliográfica nos caminhos que utiliza, sendo muitas vezes difícil diferenciar uma da outra (FONSECA, 2002). Esse tipo

de pesquisa, assim como a bibliográfica, utiliza fontes científicas já consolidadas para construção do conhecimento do estudo realizado, se diferenciando por recorrer “a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão, etc”. (FONSECA, 2002, p. 32).

## **4.2 Ambiente de Pesquisa**

A organização estudada por esse trabalho é a Império Doces Confeitaria, registrada com o número 23.921.122/0001-16 no cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), localizada na cidade de João Pessoa – Paraíba, concentrando em sua empreendedora Adna Vitória, toda a gestão e produção do estabelecimento.

A ideia do empreendimento ocorreu, há sete anos, devido às necessidades financeiras presentes na vida da empreendedora, que enxergou na venda de trufas no espaço escolar a oportunidade de arrecadar algum valor monetário para ajudar na renda familiar. Esse primeiro produto impulsionou a proprietária a buscar outros tipos de doces que pudesse comercializar e diversificar seus produtos. A partir desse momento, surgiram o alfajor e docinhos caseiros, que levaram o empreendimento a receber suas primeiras encomendas.

Com o passar do tempo, a empreendedora investiu em qualificação técnica e começou a trabalhar com diversos tipos de produtos, incluindo ovos de chocolate em período de páscoa, vindo a se desenvolver na produção e enfeite de bolos e tortas, que se tornariam o carro chefe da organização. A partir do crescimento adquirido a Império Doces foi formalmente registrada e começou a operar profissionalmente, se tornando a única fonte de renda da produtora. Criou-se um cardápio variado e começou a divulgar seus serviços e produtos através das mídias sociais livres, como Facebook e Instagram. A partir desses canais, o empreendimento se consolidou, na zona sul de João Pessoa, como um conhecido fornecedor de produtos doces.

Atualmente, os produtos variam de simples doces de festas a tortas bem elaboradas e desenhadas, com uma média de produção de doze horas diárias. Os bolos e tortas confeitadas se tornaram o carro chefe da organização, que chega a produzir por dia, uma grande variedade desses produtos, com uma maior produção durante os finais de semana.

A Império Doces concorre diretamente com outros quatro empreendimentos doceiros na zona sul da cidade, possuindo como principal diferencial a disponibilidade em atendimento fora de horário comercial, visto que o empreendimento está localizado no endereço

residencial da empreendedora. Dessa forma, buscando atender a esse tipo de urgência, a confeitaria se consolida entre seus clientes não apenas nos momentos mais emergentes, mas com demandas programadas de pedidos.

**Figura 7** - Marca do estabelecimento



Fonte: Imagem cedida pela Império Doces (2017).

#### **4.3 Métodos de coleta de dados**

Coleta de dados é a etapa da pesquisa que se procura obter informações a partir da realidade. É nessa fase que se define onde e como será realizado o estudo, assim como o tipo de pesquisa, população, amostra e instrumentos para realização dessa coleta (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 97).

Para levantamento dos processos de trabalho utilizados para a confecção de tortas da Império Doces, a técnica utilizada foi a observação, em que o pesquisador procurou participar da rotina da organização e observar o fluxo de suas etapas, assim como o trabalho da produtora durante a confecção das tortas. Observação, segundo Gil (2010):

é o procedimento fundamental na construção de hipóteses. O estabelecimento assistemático de relações entre os fatos no dia a dia é que fornece os indícios para a solução dos problemas propostos pela ciência. Alguns estudos valem-se exclusivamente de hipóteses desta origem (GIL, 2010, p. 20).

Ramos (2009) afirma que toda forma de investigação começa a partir da observação dos fatores que se deseja conhecer. No decorrer desse processo, são registrados os dados inerentes ao estudo realizado. Esses registros podem ocorrer de forma cursiva (contínuo), com

uso de palavras-chaves, *check list* e códigos (DANNA; MATOS, 2006 apud SOUZA, 2014, p. 45).

O período de observação oficial da pesquisa foi de um mês (março de 2017). Porém, devido à aproximação que o pesquisador possui com a empreendedora e o empreendimento, já possuía um conhecimento prévio dos processos existentes, o que facilitou toda a captação de informação no período da pesquisa.

#### **4.4 Análise dos Dados**

Segundo Prodanov e Freitas (2013), a análise qualitativa envolve uma sequência de atividades que através de diversos fatores como: natureza dos dados coletados, a amostra, os instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos, norteiam a investigação da pesquisa, além de ajudar na interpretação e redação dos dados analisados.

Na pesquisa, os dados foram coletados inicialmente a partir de uma conversa informal com a gestora/produtora da organização que pontuou sua visão daqueles que seriam os principais processos, após, foi utilizada a observação para definir quais os reais processos existentes na confeitaria. Essa etapa ocorreu durante 30 dias do mês de março de 2017 sendo analisado o fluxo produtivo da organização durante todos os finais de semanas do mês, visto que, nesses dias a organização possui maior demanda. Todavia, para possuir uma maior segurança dos dados ficou delimitado que ao menos um dia diferente seria analisado por semana, então, na primeira semana se observou a realidade de produção da confeitaria na terça-feira, na segunda semana na quinta-feira, na terceira na sexta-feira e na última semana na quarta-feira.

Os esboços iniciais dos processos foram desenhados em folha de ofício, sendo posteriormente registrados através de gráficos e fluxogramas de processos, ferramentas utilizadas na modelagem de processos de negócio. Para esse fim, o instrumento utilizado foi o *software* Bizagi, que segue a metodologia *Business Process Management Notation* (BPMN).

Para a definição do *layout* se buscou fotografar a estrutura da organização em câmera simples do celular do próprio pesquisador, sendo as imagens enviadas a uma estudante de arquitetura que, a partir dos pontos de melhoria encontrados na pesquisa, utilizou o *software* xxxx para desenhar o modelo proposto de estrutura organizacional.

## 5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa etapa são apresentadas as contribuições que o presente estudo efetivamente trouxe à organização pesquisada, conforme as elucidações apresentadas no referencial teórico.

### 5.1 Definição dos processos da Império Doces

A partir do conhecimento prévio já adquirindo pelo constante convívio na organização, da observação ocorrida durante o período da pesquisa, e dos constantes diálogos com a proprietária, decidiu-se modelar os processos referentes à confecção de tortas, visto que, dentre todos os outros produtos disponíveis, esse apresenta maior demanda e complexidade de produção; sendo, assim, a principal fonte de trabalho e renda da Império Doces.

A partir do desenho dos processos, buscou-se elencar as melhorias presentes em cada subprocesso, assim como os custos inerentes ao processo e o tempo necessário para produção. Os pontos de melhoria voltados ao *layout* da organização ocorreram de acordo com a cartilha de boas práticas da ANVISA (2004).

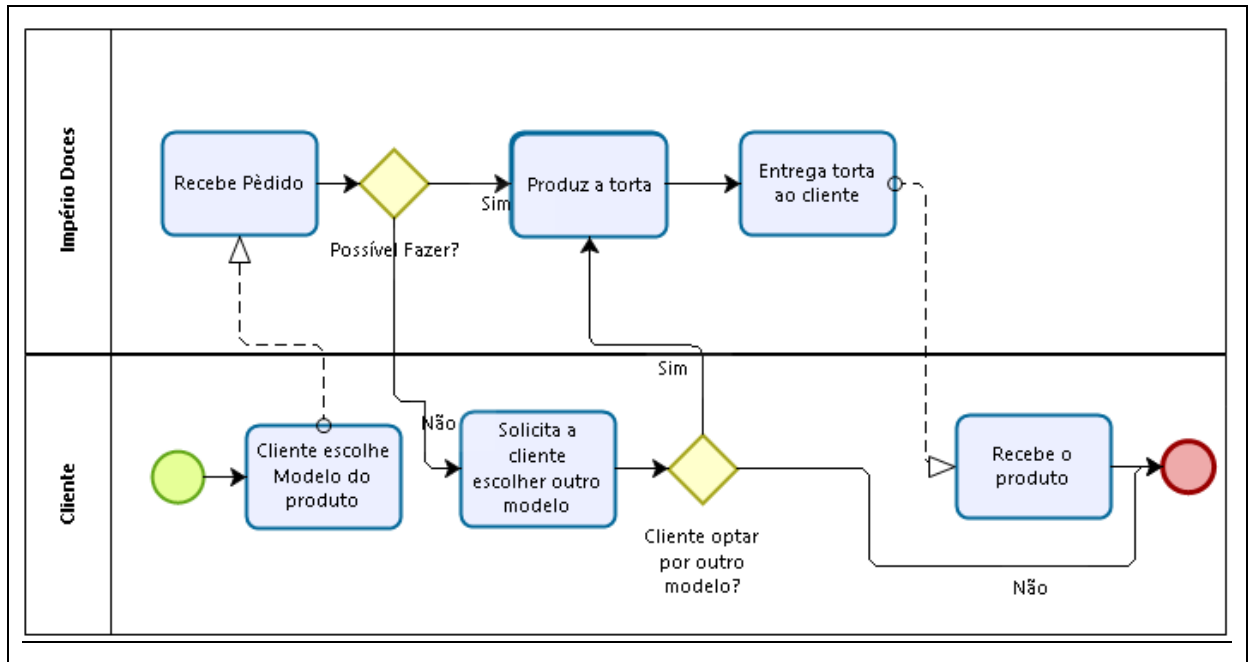
### 5.2 Macroprocesso

Como já pontuado anteriormente, na proprietária estão concentradas todas as atividades existentes da confeitaria, ou seja, essa é a responsável por receber os pedidos, processá-los, dialogar junto ao cliente em casos de indisponibilidade do tipo de torta solicitada, fechar o pedido, acordar valor e prazo de entrega, confeccionar e entregar ao cliente conforme acordado.

Logo, inicialmente, foi elaborado o macroprocesso da organização, que caracteriza o subprocesso de pedido como fonte de entrada do processo e o momento da entrega como a saída gerada por esse; e elencando, ainda, a etapa de confecção das tortas como seu processamento, caracterizando-se, assim, um processo completo conforme definições apresentadas no referencial desse trabalho.

Na Figura 8, é possível visualizar o desenho do macroprocesso atual:

**Figura 8** - Representação gráfica do Macro Processo Atual – Império Doces



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

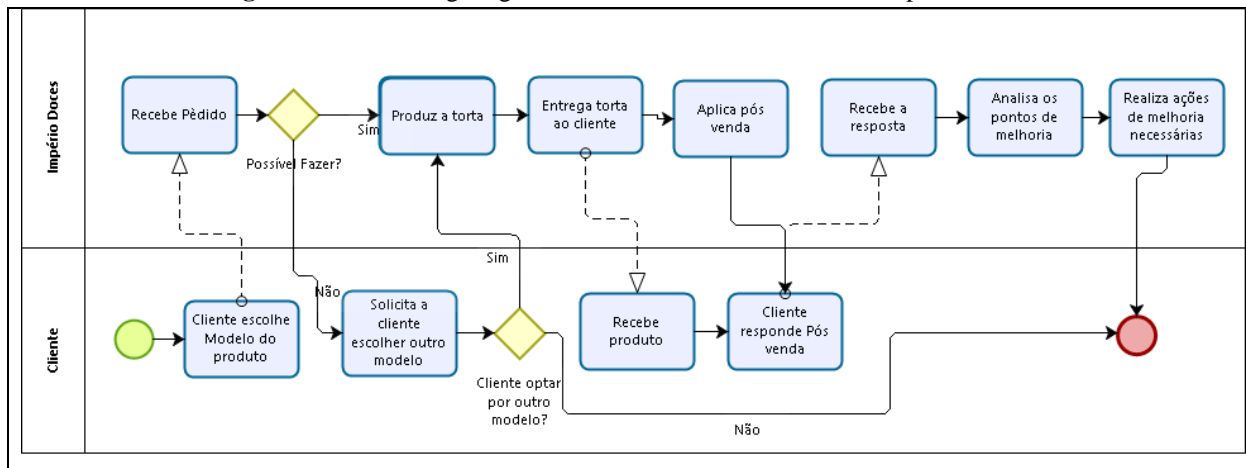
### 5.2.1 Macroprocesso remodelado

Em um primeiro momento, ao analisar o macroprocesso da organização, foi percebida a necessidade da utilização de alguma metodologia para averiguar o nível de satisfação dos seus clientes com os produtos oferecidos e o atendimento prestado pela confeitaria. Dessa maneira, a organização passaria a receber de forma mais direta um *feedback* referente a sua qualidade, além de criar no cliente um laço direto de aproximação, o que, segundo afirma uma das linhas defendidas pelos estudiosos do marketing, gera um maior resultado obtido e aumenta a satisfação dos clientes (ROCHA; FERREIRA; SILVA, 2012, p. 18).

Portanto, a modificação no macroprocesso ocorreu com a inclusão de mais um subprocesso: a pós-venda, em que a empreendedora buscará, de acordo com os recursos existentes e realidade da organização, desenvolver uma metodologia adequada para verificar diretamente com seus clientes os pontos de desenvolvimento, além de ajudá-la a identificar formalmente o diferencial de sua organização.

Na Figura 9, é possível visualizar o desenho do macroprocesso remodelado:

**Figura 9 - Remodelagem gráfica do Macro Processo Atual – Império Doces**



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Nos demais tópicos, são apresentadas as etapas que compõem esse macro processo de forma detalhada.

### 5.3 O subprocesso de Pedido

No subprocesso de pedido procurou-se demonstrar, através da modelagem, os fluxos de uma solicitação sem pontos de decisões, assim como aqueles que se fazem necessários em um alinhamento com o solicitante para se buscar a melhor maneira de sanar sua necessidade sem comprometer os processos existentes. Atualmente, a Império Doces disponibiliza em suas redes sociais uma série de modelos de tortas a serem escolhidas. Todavia, em alguns casos, não se faz possível atender a necessidade de clientes por motivos como: tempo de entrega exigido muito curto para modelos de complexa produção; falta de algum material necessário (raros casos), não aceitação ao preço cobrado, dentre outros.

Dessa forma, se faz necessário que a proprietária dialogue procurando alternativas que viabilizem o atendimento da demanda, porém, sem comprometer a rotina das atividades da organização relativas aos produtos de outros clientes, assim como sua política de preços.

Após a modelagem se procurou, junto à produtora do negócio, encontrar aspectos de melhorias que poderiam, de alguma forma, gerar benefícios através de sua modificação. Logo, abaixo serão apresentadas as oportunidades de melhorias proporcionadas pelo desenho do macroprocesso da organização.

#### 5.4 O subprocesso de confecção das tortas

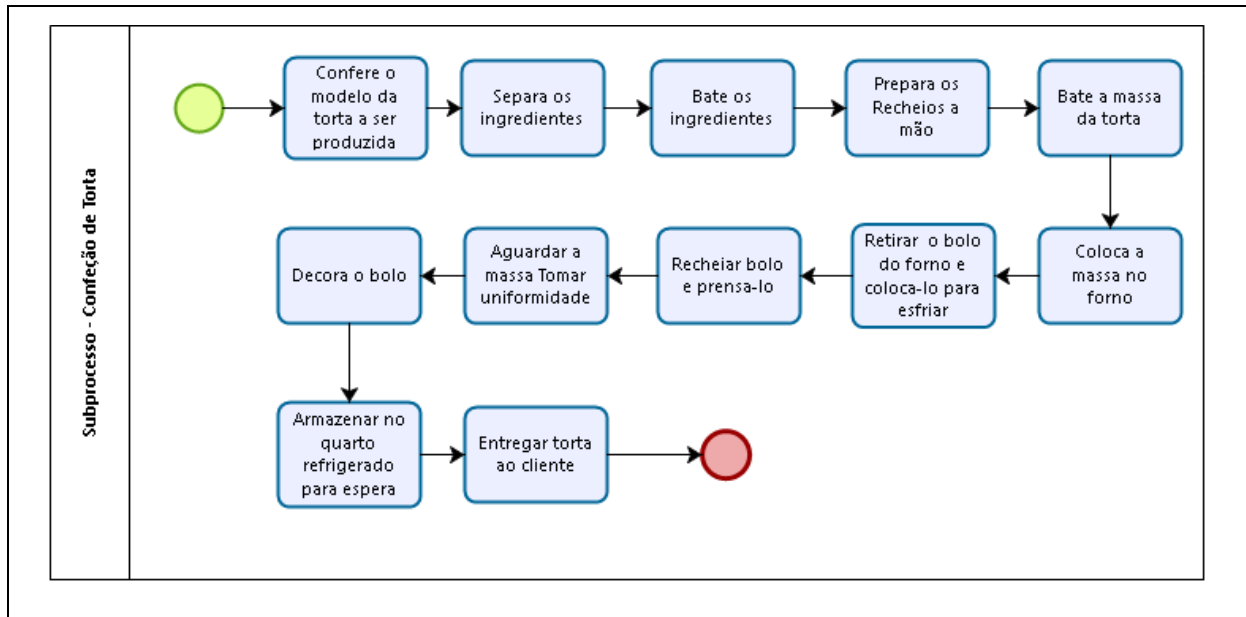
Como já comentado anteriormente, o subprocesso de confecção de torta foi o escolhido para o estudo dessa pesquisa, em que, através de sua modelagem e remodelagem se pretendeu alcançar os objetivos propostos. A atividade consiste em três etapas: preparação dos recheios, dos bolos e por último a decoração. Excluindo a última, as outras podem ocorrer de forma simultânea, visto que, dependendo da demanda de tipos de bolos para o dia, a produtora poderia produzir em grande quantidade, o que não será levado em consideração por essa pesquisa dado que, normalmente, os pedidos ocorrem em horários diversos e, portanto, apenas de forma esporádica é possível se produzir em escala, sendo esse atendimento diferenciado um dos grandes pontos de captação e fidelização de clientes da Império Doces.

Logo, utilizou-se para fins de pesquisa o tempo e custo necessário de confecção de uma unidade, em que, a partir das informações levantadas, tornou-se possível identificar pontos que a empresa poderá modificar na busca pelo aumento de sua produtividade e, conseqüentemente, seus ganhos. O modelo estudado se trata do grande carro chefe da organização, chamado de *Naked Cake*, também conhecido de forma popular como bolo “pelado”, que consiste em um tipo de bolo com três camadas de massa e duas camadas de recheios mais grossas que uma torta convencional. Outros aspectos que o caracterizam são: possuir decoração apenas na parte superior e não receber a tradicional cobertura, como nos demais modelos tortas, em nenhuma de suas partes.

É fácil perceber que se trata de uma confecção prática, o que converge com a ideia da confeitaria em buscar atender pedidos de urgência ou com curto prazo de entrega. Na Figura 10, é apresentado o atual processo de confecção de torta *Naked Cake* na empresa:



**Figura 10** - Representação gráfica do subprocesso atual de confecção de tortas



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

O processo ocorre da seguinte forma: a partir do fechamento do pedido, a produtora confere, inicialmente, os itens necessários para o preparo do recheio, partindo, de fato, para a preparação do bolo, apenas após esse primeiro estar pronto. O processo de produção da massa do bolo é um pouco mais complexo e demorado, visto que, além da mão de obra da cozinheira, envolve aparelhos de cozinha no seu preparo e um tempo de cozimento em forno.

Por fim, apenas após o recheio ser posto na massa e se transcorrer o tempo necessário para a massa tomar uniformidade, é que se começa o processo de decoração. Essas três etapas, assim como as melhorias elencadas em cada uma, são mais detalhadas nos próximos tópicos.

#### 5.4.1 Produção de recheio.

O início de toda produção de tortas na Império Doces acontece através de seus recheios. O processo ocorre na fase inicial por escolha da própria produtora, que prefere produzir uma quantidade relativamente grande de recheios básicos que costumam sair com maior frequência (como chocolate, chocolate branco e o “beijinho”) como sua primeira atividade, entendendo que, dessa forma, terá seu trabalho facilitado no decorrer do dia. Os recheios também são preparados a partir de pedidos prévios que serão confeccionados naquela data, ou seja, se a grande demanda de tortas possuírem recheios sabor morango, naturalmente, será produzida, no início do dia, uma maior quantidade desse sabor.

O processo ocorre através do seguinte fluxo: separação dos itens que serão utilizados na confecção, batida dos recheios à mão, preparação dos recheios em si levando-os ao fogo, e por fim, colocação em ambiente refrigerado para conservação.

O tempo necessário para o preparo dos recheios foi de:

- separar os ingredientes – 2 minutos;
- bater os ingredientes – 5 minutos;
- preparar recheios a mão – 20 min; e
- mudança do recheio para ambiente refrigerado – 1 min.

Dessa forma, o processo total de confecção de recheios apresentou um tempo médio de vinte e oito minutos para sua conclusão.

#### 5.4.2 Produção das massas

Na segunda etapa, acontece a produção das massas das tortas, que se trata de um processo minucioso e delicado visto que, nesse momento, o olhar crítico da cozinheira será fundamental para uma produção ideal. O fluxo do processo acontece da seguinte forma: a produtora junta os ingredientes e os bate utilizando uma batedeira elétrica, ganhando tempo de produção e qualidade na massa que será produzida.

Em seguida, a massa é colocada em uma forma adequada, de acordo com o tamanho de torta pedida e posta no forno para assar. Nessa fase, é necessário o olhar clínico de quem produz para não perder o ponto ideal do item. Retirada a massa do forno, e após o tempo necessário para seu resfriamento, é colocado o recheio adequado de acordo com o sabor solicitado entre as massas. Por fim, essas são prensadas e prontas para receber a decoração.

O tempo necessário para o preparo da massa foi de:

- bater massa do bolo – 5 minutos;
- assar massa – 40 minutos;
- esfriamento da massa para receber o recheio e tomar uniformidade – 60 min; e
- rechear e prensar a torta – 5 minutos

Dessa forma, o processo total de produção das massas apresentou um tempo médio de 110 minutos, ou 1 hora e 50 minutos, para sua conclusão.

#### 5.4.3 Decoração da torta

O último processo, antes da entrega do produto final ao cliente, é de decoração da torta *Naked Cake*, que conta apenas com duas etapas: a preparação dos itens de decoração e o desenho decorativo conforme o tipo de torta solicitada no pedido. Em alguns casos, desde que possível pelo uso de material e competência da doceira, a Império Doces cria decorações específicas solicitadas. Nessa etapa, também é de suma importância a qualificação da mão de obra que realizará o serviço.

O tempo necessário para a decoração de uma torta foi de:

- desenho decorativo – 30 minutos

Dessa forma, o processo total de decoração apresentou um tempo médio de 30 minutos para sua conclusão. O tempo total de produção da empresa em um dia não pode ocorrer a partir das somas de cada uma dessas partes, visto que algumas dessas atividades podem acontecer simultaneamente à produção de outras tortas, principalmente, nos períodos em que se aguardam algumas etapas serem concluídas, como o assar do bolo e o esfriamento da massa para recebimento do recheio. Logo, conforme elucidado acima, os pontos de melhorias elencados afetarão de forma tirada a confecção de um produto, buscando evidenciar os impactos que são causados pelas melhorias trazidas a partir do conhecimento dos processos.

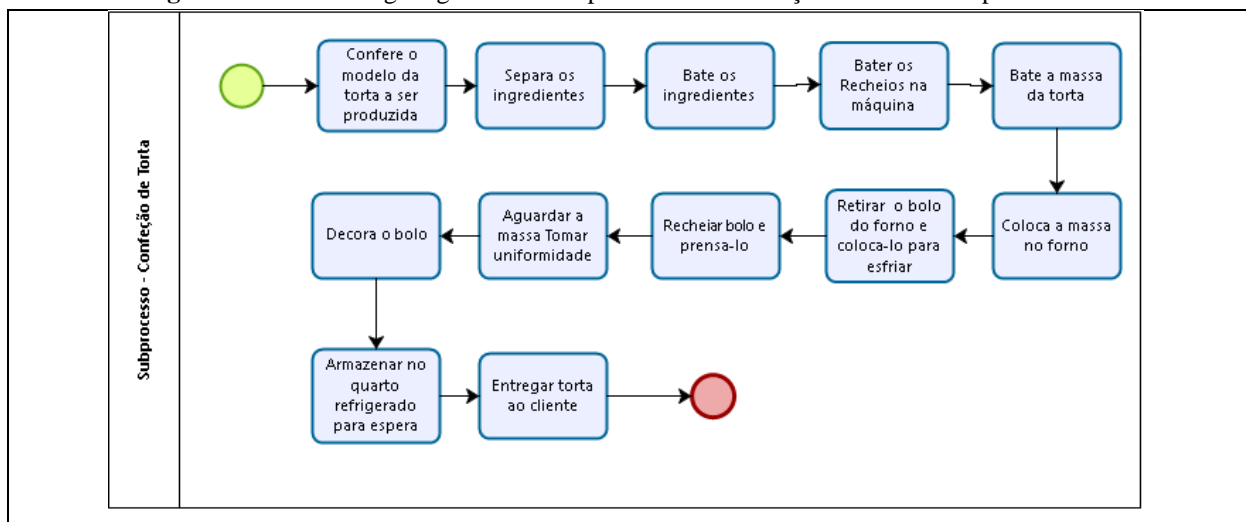
#### 5.4.4 O subprocesso de Confeção de Tortas remodelado

Por se tratar de um processo que acontece de forma tradicional e comum, se obteve uma maior dificuldade em elencar pontos diretos de melhoria na produção de tortas que viessem a agregar valor significativo a organização. Todavia, a partir da observação do processo, a produtora percebeu que o tempo seria bastante modificado através da aquisição de uma nova máquina que facilitaria a produção de recheios. A máquina, segundo informações repassadas pela produtora, consiste em um eletrônico que executa o processo de mexer os recheios, até o alcance do ponto ideal, de forma automática, e que a empresa já se planejava para sua aquisição.

A partir da compra da máquina os impactos no tempo de confecção dos recheios foram imediatos. De forma tradicional, ou seja, batendo os recheios manualmente, a atividade era executada com um tempo médio de 20 minutos. Já com a chegada do item tecnológico, o tempo médio caiu para 12 minutos, ou seja, 8 minutos a menos por torta, o que representa em ganho real de tempo numa confeitaria que produz em dias de grande escala uma média de sete tortas, 57 minutos na atividade de produção de recheios, podendo esse período ganho ser utilizado para outras etapas, ou para uso próprio da produtora.

No decorrer do levantamento dos pontos de melhoria, algumas outras ideias foram propostas, porém, pela escolha da proprietária que entendeu não se tratar de aspectos que trariam maiores retornos e, pelo pouco tempo disponível para aplicação da pesquisa, não foram colocados em prática para sua real observação. A mudança ocorrida pode ser visualizada na remodelagem do processo na Figura 11:

**Figura 11 - Remodelagem gráfica do subprocesso de confecção de tortas – Império Doces**



Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

## 5.5 O subprocesso de entrega

Esse subprocesso é descrito após o de produção das tortas e está caracterizado pela entrega em si do produto ao cliente. Esse ponto apresenta um fluxo simples com apenas duas atividades: a entrega do produto em horário acordado e o recebimento e conferência do valor pago. A Império doces ainda não possui nenhuma política voltada ao pós-venda, e não possui grandes problemas com atrasos em entrega e/ou recolhimento do produto por partes dos clientes, pois, como já citado na apresentação do ambiente de pesquisa, a confeitaria se

localiza na residência da proprietária, o que não acarreta nenhum grande peso a esses possíveis atrasos.

## 5.6 Os custos de confecção

Na parte relacionada aos custos, é necessário esclarecer que o foco dessa pesquisa não é desmiuçar os aspectos financeiros da Império Doces, mas apenas demonstrar o possível impacto causado a partir dos objetivos propostos.

Na tabela 1 é possível visualizar os custos inerentes à confecção de uma torta no atual processo conforme informações repassadas pela proprietária da organização. Os dados monetários estão dispostos da seguinte forma: primeiramente, é mostrado, respectivamente, na coluna um e dois, os ingredientes e a quantidade necessária para a produção de uma torta, sendo apontando seus valores unitários e em seguida, de acordo com a quantidade utilizada, o custo real daquele produto para a produção da torta. Para realização do cálculo do valor do gás e da energia foram realizadas as devidas conversões das unidades de dias para horas, sendo o valor total dos itens R\$:45,00 e R\$:425,00 respectivamente.

As observações no final servem para elucidar alguns itens que apresentam especificidades.

**Tabela 1 - Custos unitários para produção de torta**

Ingrediente	Quantidade.	Valor Unitário	Valor para Torta	Observação
Mistura para bolo	2	R\$ 2,60	R\$ 5,20	-
Ovo	6	R\$ 0,36	R\$ 2,16	-
Gás	1 hora	R\$ 0,75	R\$ 0,75	1 botijão (25 dias)
Leite Condensado	4	R\$ 3,60	R\$ 14,40	-
Creme de leite	1,5	R\$ 2,00	R\$ 3,00	-
Achocolatado	0,5	R\$ 4,85	R\$ 2,43	-
Margarina	500 gramas	R\$ 2,75	R\$ 2,75	Bote com 3kg
Energia	2h	R\$ 0,59	R\$ 1,18	30 dias
<i>Cakeboard</i>	1	R\$ 5,50	R\$ 5,50	

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Com o pagamento anual de R\$: 300,00 a um contador e de R\$: 45,00 de impostos, diluídos em uma produção de 30 dias corridos, levando em consideração uma demanda de 7 tortas por dia, acrescentamos, respectivamente, ao custo o valor de R\$: 1,42 (Um real e quarenta e dois centavos) e R\$: 0,21 (Vinte e um centavos), chegando a um custo total do atual processo de R\$: 39,00 (Trinta e nove reais).

### 5.6.1 As modificações no custo da produção

As informações inerentes aos custos do processo de produção também sofreram modificação com o advento da máquina, dado que, com o uso maior da eletricidade a confecção aumentou o valor investido no uso de energia elétrica em R\$ 0,12 centavos, o que representa, em dias de grande escala, uma média de sete tortas, R\$ 0,84 centavos por dia; entretanto, recebendo uma redução no valor do uso do gás de cozinha de R\$ 0,15, chegando em dia de grande demanda, a uma redução de R\$ 1,15 reais. A Tabela 2 apresenta os valores atualizados do custo de produção da torta:

**Tabela 2 - Custos unitários de produção de tortas remodelados**

<b>Ingrediente</b>	<b>Quantidade.</b>	<b>Valor Unitário</b>	<b>Valor para Torta</b>	<b>Observação</b>
Mistura para bolo	2	R\$2,60	R\$5,20	-
Ovo	6	R\$0,36	R\$2,16	-
Gás	52 minutos	R\$0,60	R\$0,60	1 botijão (25 dias)
Leite Condensado	4	R\$3,60	R\$14,40	-
Creme de leite	1,5	R\$2,00	R\$3,00	-
Achocolatado	0,5	R\$4,85	R\$2,43	-
Margarina	500 gramas	R\$2,75	R\$2,75	Bote com 3kg
Energia	2,12	R\$0,59	R\$1,30	30 dias
<i>Cakeboard</i>	1	R\$5,50	R\$5,50	-

Fonte: Elaborado pelo autor (2017).

Incluindo o custo do contador e dos impostos diluído por torta, o custo final total receberia um ganho de R\$ 0,03 centavos, visto que sairia de uma quantia de R\$ 39,00 para R\$ 38,97, ou seja, em nível de valor monetário, a máquina não agregou vantagem significativa a organização.

### 5.7 As mudanças no *Layout* organizacional

A partir das orientações repassadas pela cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação da ANVISA (2004), diversos pontos de melhorias foram encontrados no ambiente de trabalho da Império Doces. A estrutura em que opera a organização ocorre em dois quartos de 9 metros quadrados, localizados atrás da residência da proprietária, possuindo entre eles, e com abertura direta para um dos ambientes, um banheiro inutilizado.

A limpeza do local acontece diariamente, no final de cada dia de trabalho, com a retirada de todo o lixo, os utensílios utilizados são lavados e organizados em seus devidos lugares. Os itens de limpeza são guardados dentro da residência da proprietária e não possuem nenhuma relação com o ambiente de trabalho. O teto é coberto de gesso e não possui nenhum tipo de infiltração ou rachadura, assim como as paredes, conforme as orientações repassadas pela cartilha. O local possui boa luminosidade, tanto durante o dia como a noite, e recebe uma boa ventilação.

Abaixo é apresentada a atual estrutura da organização frontal:

**Figura 12** - Visão frontal do ambiente de produção - Império Doces



Fonte: Império Doces (2017).

Como pontos de melhorias estruturais apontam-se as janelas que não possuem redes de proteção impedindo a entrada de mosquitos e insetos, apesar de os quartos serem refrigerados dispensando-se o uso de janelas, ainda assim deve haver a proteção. As imagens a seguir mostram a ideia proposta para o layout frontal da organização e a utilização da tela de proteção na estrutura. Para melhor visualização da tela foi utilizado o efeito de zoom.

**Figura 13** - Proposta de novo *layout* – Visão frontal



Fonte: Elaboração própria (2017).

**Figura 14** - Proposta de novo *layout* – Tela de Proteção



Fonte: Elaboração própria (2017).



Nos quartos de produção e decoração foram encontrados os seguintes pontos de melhorias. As bancadas de trabalho, que nesse caso não possuem diretamente ligação com o alimento visto que os produtos são mantidos em recipientes, todavia, é orientado pela ANVISA que se possuam superfícies livres de rachaduras, trincas e outros defeitos. Outro ponto são as lâmpadas que não possuem nenhuma proteção em caso de quebrar, mesmo que essas não estejam localizadas acima dos alimentos. Os tipos lixeiros utilizados também não são adequados conforme orientação, sendo esses abertos e com contato com o ambiente.

As figuras 15 e 16 apresentam a atual estrutura dos ambientes citados:

**Figura 15** - Visualização do *layout*, quarto de produção - Império Doces



Fonte: Império Doces (2017).

**Figura 16** - Visualização do *layout*, quarto de recheio e decoração - Império Doces



Fonte: Império Doces (2017).

Na busca de sanar os problemas identificados é proposto pelo trabalho que a organização adote o layout mostrado na figura 16, em que a estrutura de bancadas passaria a ser lisa e de metal, impossibilitando a ocorrência de rachaduras e infiltrações, além de manchas e acúmulos de resíduos na sua superfície. O lixeiro deverá ser trocado por modelo conforme orientação nas ilustrações da ANVISA (2004) e as lâmpadas, que não são demonstradas na imagem para permitir uma melhor visualização de toda a ideia proposta, seriam trocadas por modelos de teto retas e que não possibilitam a queda de resíduos sobre os alimentos em caso de quebra.

**Figura 17 - Proposta de novo *layout* – Visão por cima**



Fonte: Elaboração própria (2017).

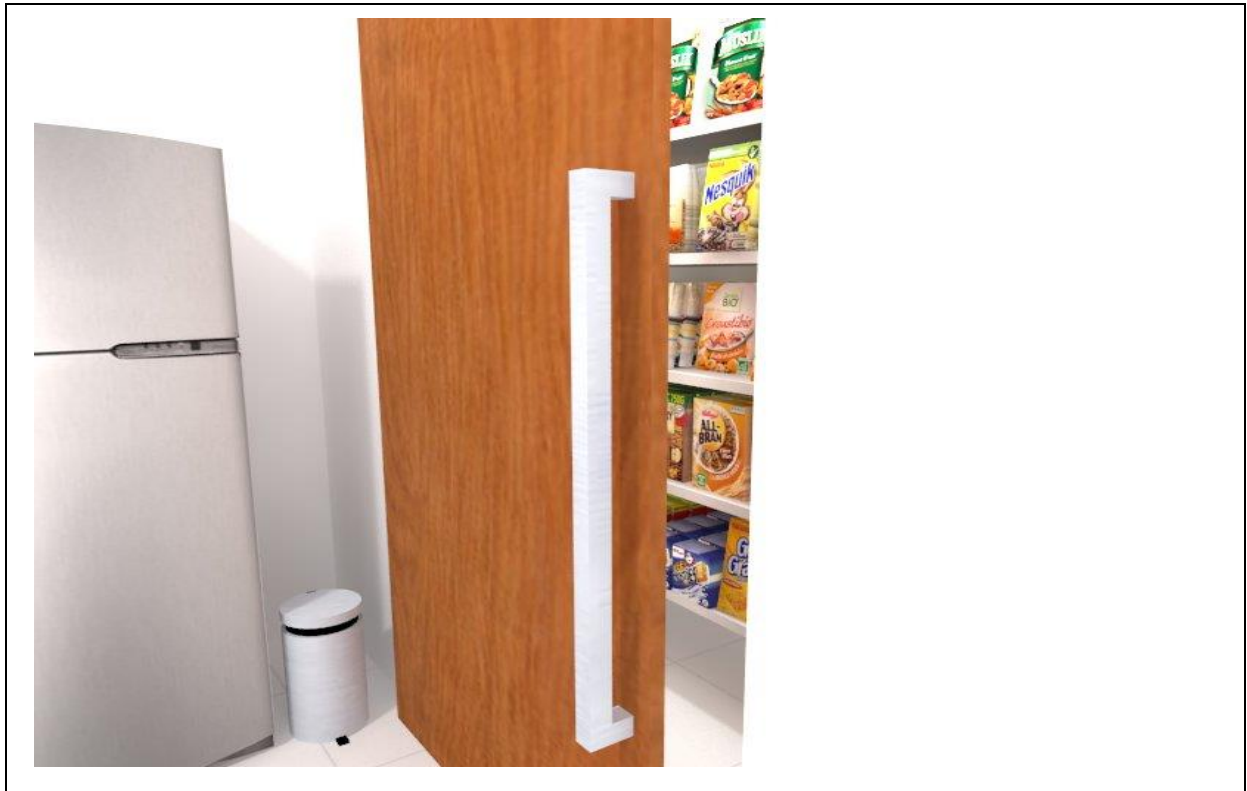
O ponto mais crítico é uma estrutura de banheiro, com 2 metros quadrados, localizados entre os quartos e possuindo acesso direto ao ambiente refrigerado. O local, mesmo que fechado e não utilizado, não é limpo constantemente e apresenta um aspecto de sujeira, não se enquadrando em nenhum aspecto nas orientações repassadas na cartilha. Como melhoria, a pesquisa entende que o espaço pode ser modificado para uma estrutura de estoque com prateleiras altas e fechadas, retirando do ambiente de produção o acúmulo de itens. A ideia será o bloqueio definitivo do acesso do banheiro ao local de produção e reabri-lo. As figuras 18 e 19 apresentam, respectivamente, a área inapropriada e a ideia proposta como melhoria.

**Figura 18** - Visualização do *layout*, banheiro inadequado na área de produção - Império Doces



Fonte: Império Doces (2017).

**Figura 19** - Proposta de novo *layout* – Estrutura de estoque desvinculando banheiro a área de produção



Fonte: Elaboração própria (2017).

## **5.8 Manuseio de alimentos**

Como a produção não lida com diversos itens de alimentos, principalmente orgânicos, a organização já adota procedimentos convergentes com os pontos apresentados na cartilha. A produtora procura, constantemente, se manter limpa com banhos periódicos no dia de trabalho e lavando suas mãos sempre que necessário sair do recinto e retornar. Utiliza tocas, luvas e aventais que são constantemente trocados e lavados e não possui nenhum tipo de acessório junto ao corpo.

Os alimentos orgânicos utilizados são frutas, que são comprados diariamente ou a cada dos dias, sendo lavadas e normalmente utilizadas diariamente, quando não, são armazenados em refrigeradores. Os itens de embalagem, por opção da produtora, não são comprados em metal para evitar ferrugem e são cuidadosamente verificados em relação a sua condição, averiguando se não há aberturas e conferindo suas informações importantes, como por exemplo, a validade, sendo todos os itens limpos antes de serem armazenados.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A presente pesquisa surgiu a partir das experiências profissionais do pesquisador, que através dos conhecimentos adquiridos na vivência acadêmica, identificava em ambientes organizacionais uma falta constante de processos; o que fomentou sua curiosidade em entender como, de fato, o conceito de uma gestão por processos ocorria e como afetava diretamente uma empresa. Essa curiosidade se afunilou para micro empreendimentos a partir da convivência constante nesses ambientes, e o acompanhamento de suas dificuldades na busca por melhorias internamente para atender a seus clientes, mais especificamente na empresa estudada.

Logo, com a oportunidade do desenvolvimento de uma pesquisa científica no término do curso e a disponibilidade da organização, o aluno procurou, através dos objetivos traçados, sanar com exatidão sua necessidade de conhecimento voltada à área de processos; mais especificamente em conhecer o real impacto trazido a uma organização pelo estudo de processos através da metodologia de modelagem BPMN, utilizando-se para tal fim o *Bizagi* e sua simbologia.

No demais, o presente trabalho também contribuiu com a organização estudada, primeiramente, oferecendo ao microempreendedor a oportunidade de conhecer, de forma ampla, integrada e facilitada, pela criação de desenhos de fluxogramas, como acontece o trabalho em sua confeitaria a partir da visualização do seu macroprocesso e de sua atividade mais impactante, elucidando suas etapas, fluxos e agentes, facilitando assim, o seu entendimento e, conseqüentemente, tornando mais simples a sua tomada de decisão. A empresa ainda foi beneficiada pela análise de seu ambiente de trabalho, a partir das orientações repassadas pela ANVISA em sua cartilha sobre boas práticas para serviços de alimentação.

O estudo comprovou que, apesar de adotar boas práticas na manutenção e higienização da estrutura física, a confeitaria ainda necessita melhorar em determinados pontos para evitar qualquer tipo de contaminação, ou diversos outros problemas que podem vir a surgir devido a uma inadequada estrutura ou manuseio de alimentos, buscando, dessa maneira, prestar um serviço mais adequado e com qualidade maior a seus clientes.

Ainda em relação a Império Doces, apesar de não se tratar do objetivo fim dessa pesquisa, foram levantados os custos primários do principal produto da organização que não eram conhecidos por instrumentos formais. Esse ponto, a posteriori, pode incentivar a organização a buscar uma análise mais minuciosa de seus custos, procurando definir de forma

adequada a alocação de recursos para futuros investimentos e um controle financeiro empresarial mais profissional.

A ideia de apresentação de custo ocorreu pela necessidade de se mensurar, mesmo de forma simples, que o estudo de processos consegue agregar valor em termos financeiros a um micro empreendimento. Nos resultados, constatou-se que, através dos estudos dos desenhos de processos, foi possível enxergar a oportunidade de aquisição de uma máquina que veio proporcionar maior facilidade à produtora e à organização, visto que, com a implementação dessa melhoria, o tempo de produção reduziu, conseqüentemente, proporcionando uma maior folga de atividade que poderá ser revertida em aumento da produção ou utilizado de outras formas pela proprietária.

Por fim, pode-se concluir que, a partir de toda a análise desenvolvida, foi possível denotar que, mesmo em pequenos empreendimentos, a gestão por processos consegue gerar impactos e mudanças positivas, não apenas voltadas à produção, estrutura e custo, que são aspectos mais diretamente afetados por esse tipo de estudo. Mas, no entendimento do empreendedor a respeito de mecanismos disponíveis para tornar sua organização ainda mais eficiente e competitiva, podendo se desenvolver e crescer cada vez mais no mercado.

## **6.1 Recomendações para a organização**

A organização deve buscar se aprofundar, ainda mais, em aspectos voltados a uma gestão por processos, podendo se utilizar de meios existentes de mercado, como centro de apoio às microempresas, consultorias, outros trabalhos acadêmicos, ou buscar por conta própria, qualificação para gerir a confeitaria de forma mais profissional. Dessa forma, a empresa se abre para uma gama de conhecimentos técnicos que poderão subsidiá-la na tarefa de se manter crescendo e ocupado maiores espaços no mercado.

A empresa também deve buscar meios de interação com outros micros empreendimentos, não apenas voltados ao ramo doceiro, mas a todas que, de alguma forma, possuam em sua gestão aspectos profissionais que venham ajudar a Império Doces a se desenvolver e alcançar patamares maiores de mercado e profissionalização. Nesse ponto, aconselha-se a proprietária buscar conhecimentos não apenas voltados a processos, mas em gestão como um todo, procurando desenvolver melhor sua marca, seu atendimento, sua produção e seu equilíbrio financeiro; buscando formas de investimentos futuros visando expandir o potencial organizacional e, conseqüentemente, se consolidar no mercado doceiro da cidade João pessoa.

## **6.2 Sugestão para novos estudos**

Como citado anteriormente, a presente pesquisa é apenas um início de uma gestão presente na confeitaria Império Doces, podendo ser aprofundados os estudos na área de processos e demais fatores administrativos voltados ao desenvolvimento profissional dessa organização. Para pesquisas futuras na organização trabalhada sugere-se:

- o desenvolvimento de um Plano de Negócios para identificação profissional de todos os aspectos de mercado e internos que poderão subsidiar a organização a se manter crescendo; e
- a modelagem dos demais processos organizacionais para um entendimento geral do empreendimento e de suas operações.



## REFERÊNCIAS

ALFAYA, Vieira Taiz. **Teorias Gerais da Administração**. Faculdade de Tecnologia e Ciências – Ensino à distância. Instituto Mantenedor de Ensino Superior Metropolitano. 2008. Disponível em: [http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros\\_adm/TGA.pdf](http://www.famescbji.edu.br/famescbji/biblioteca/livros_adm/TGA.pdf) . Acesso em: 23 de abril de 2017.

AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA (ANVISA). **Cartilha Boas Práticas para Serviços de Alimentação**. 2004. Disponível em: <file:///C:/Users/dss16/Downloads/Cartilha%20Boas%20Pr%C3%A1ticas%20para%20Servi%C3%A7os%20de%20Alimenta%C3%A7%C3%A3o.pdf>. Acesso em 19 abr. 2017.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DE PANIFICAÇÃO E CONFEITARIA. **Sobre o Setor**. 2014. Disponível em: <<http://www.abip.org.br/site/sobre-o-setor/>>. Acesso em: 31 jan. 2017

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Boletim ABNT 149**. 2016. Disponível em: <[http://abnt.org.br/images/boletim/janfev2016/Boletim\\_ABNT\\_149\\_jan\\_fev\\_2016\\_NET.pdf](http://abnt.org.br/images/boletim/janfev2016/Boletim_ABNT_149_jan_fev_2016_NET.pdf) >. Acesso em: 9 mai. 2017.

ASSOCIAÇÃO DE PROFISSIONAIS DE GERENCIAMENTO DE PROCESSOS DE NEGÓCIO. **CBOK, BPM**. Guide to the business process management common body of knowledge. Versão 2.0. 2009.

BIBLIOTECAS SEBRAE. **Arquivos Chronus**. 2015. Disponível em: <[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS\\_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/\\$File/5904.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/c6de907fe0574c8ccb36328e24b2412e/$File/5904.pdf)>. Acesso em: 25 jan. 2017.

BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de empreendedorismo e gestão: Fundamentos, estratégias e dinâmicas**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

BIZAGI. Disponível para download em: <<http://www.bizagi.com/products/bizagi-process-modeler>> Acesso em: 23 abr. 2017.

BROCKE, Jan Vom; ROSEMANN, Michael. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. Tradução: Beth Honorato, Porto Alegre: Bookman, 2013.

CENTRO DE QUALIDADE, SEGURANÇA E PRODUTIVIDADE PARA O BRASIL E AMÉRICA LATINA (QSP). **Abordagem de Processos: conceitos e diretrizes para sua implementação**. Informe reservado. n. 70. Grupo de práticas de auditoria ISSO 9001. 2007. Disponível em: <[http://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem\\_processo.pdf](http://www.qsp.org.br/biblioteca/pdf/abordagem_processo.pdf)> Acesso em 09/05/2017 às 15:51.

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, organização e métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação**. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

\_\_\_\_\_. Manual para gerenciamento de processos de negócio: metodologia DOMPTM: (documentação, organização e melhoria de processos). São Paulo: Atlas, 2015.

CURY, Antônio. **Organização e métodos**: uma visão holística. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação a sistemas, organização e métodos**: SO&M. – Barueri, SP: Manole, 2010.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 9. ed. Barueri, SP: Manole, 2014.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos**: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

FONSECA, João José Saraiva da. **Metodologia da Pesquisa científica**: curso de especialização em comunidades virtuais de aprendizagem - informática educativa. Universidade Estadual do Ceará. Centro de Educação 2002. Disponível em <<http://197.249.65.74:8080/biblioteca/bitstream/123456789/716/1/Metodologia%20da%20Pesquisa%20Cientifica.pdf>>. Acesso em 18 mai. 2017.

GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. Métodos de pesquisa. (Org.) Universidade Aberta do Brasil. UAB/UFRGS. Curso de Graduação Tecnológica. **Planejamento e Gestão para o Desenvolvimento Rural da SEAD/UFRGS**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

\_\_\_\_\_, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

\_\_\_\_\_. Processo, que Processo?. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, out-dez, p.8-19, 2000. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1590/S0034-75902000000400002>>. Acesso em: 18 mai. 2017.

GUERRA, Ana Beatriz. O espaço da cozinha no Brasil: Layout e mobiliário. **Trabalho de Conclusão de Curso de especialização em projeto de interiores**. CESUMAR, Maringá, 2010.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando os processos empresarias**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HETTICH. **Transformando Ideias em Soluções**, 2014. Disponível em: <<http://www.hettich.com.br/>> Acessado em: 19 abr. 2017.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da Administração**: da revolução urbana à revolução digital. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de gestão por processos**. Secretaria Jurídica e de Documentação - Escritório de Processos Organizacionais do MPF. Brasília: MPF/PGR, 2013.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. 21. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

PORTAL BRASIL. **Empresas brasileiras apresentam de 8% no volume de negócios**. 2014. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2014/01/empresas-brasileiras-apresentam-crescimento-de-8-no-volume-de-negocios>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

PORTAL DA SAÚDE. **Dos adultos que mantém alimentação rica em açúcar**. 2016. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/oministerio/principal/secretarias/job/webradio/23122-dia-mundial-da-saude-em-joao-pessoa-pb-18-4-dos-adultos-mantem-alimentacao-rica-em-acucar>>. Acesso em 25 jan. 2017.

PORTAL DA SAÚDE. **Cerca de 30% dos jovens consomem doces em excessos**. 2016. Disponível em: <<http://portalsaude.saude.gov.br/index.php/cidadao/principal/agencia-saude/23027-cerca-de-30-dos-jovens- consomem-doces-em-excesso>>. Acesso em: 23 abr. de 2017.

PORTAL VENKI. **Gestão por processos em pequenas empresas**. 2015. Disponível em: <<http://www.venki.com.br/blog/gestao-por-processos-em-pequenas-empresas/>>. Acesso em 18 abr. 2017.

PRODANOV, Freitas; FREITAS, Cleber Cristiano Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RAMOS, Albenides. **Metodologia da pesquisa científica**: como uma monografia pode abrir o horizonte do conhecimento. São Paulo: Atlas, 2009.

RIBEIRO, Antônio Lima. **Teorias da administração**. – 3. ed. – São Paulo: Saraiva, 2016.

ROCHA, Ângela; FERREIRA, Jorge Abrantes; SILVA, Jorge Ferreira da. **Administração de marketing: conceitos, estratégias, aplicações**. São Paulo: Atlas, 2012.

ROTONDARO, Roberto Gilioli. Gerenciamento por Processos. In: CARVALHO, Marly Monteiro de.; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e Casos**. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SEBRAE MERCADOS. **Panificação e Confeitaria um mercado em expansão**. 2015. Disponível em: <<http://www.sebraemercados.com.br/panificacao-e-confeitaria-um-mercado-em-expansao/>>. Acesso em: 30 jan. 2017.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos: Uma abordagem da moderna administração**. 2. ed. 2008.

SOUZA, Sávio Ricardo Farias de. Gestão de Processos como estratégia para o sucesso organizacional. 92f. **Monografia** (Curso de Graduação em Administração), Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2014.

VALE; OLIVEIRA. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). (Org.) VALLE, Rogerio; OLIVEIRA, Saulo Barbará de. 1. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

VILLARROEL, Dávalos Ricardo. **Modelagem de processos**. 4. ed. Palhoça: Unisul Virtual, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2.ed. Porto Alegre : Bookman, 2001.

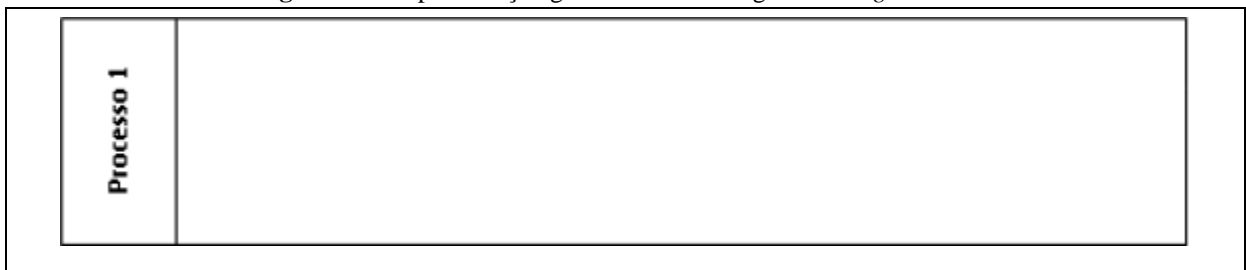
## APÊNDICES

### Apêndice A: Simbologia de fluxograma – *Bizagi Modeler*

Para fins de conhecimento nessa pesquisa, são apresentados apenas os elementos utilizados para a construção dos desenhos da Império Doces.

- 1) Piscina/Pool: espaço destinado para a representação gráfica de um processo, normalmente contendo apenas um, porém, não é uma regra.

**Figura 20** - Representação gráfica de Simbologia do *Bizagi* - Piscina



Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

- 2) Conectores: Trata-se de um mecanismo usado para organizar e demonstrar o fluxo de atividades dentro do processo, possuindo apenas uma fonte e um alvo.

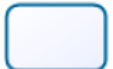







**Figura 21** - Representação gráfica de Simbologia do *Bizagi* – Conectores

<b>1 – Fluxo de sequência – é usado apenas para mostrar a ordem em que as atividades serão executadas em um processo.</b>	
2 – Fluxo de mensagem – é usado para mostrar o fluxo de mensagens entre dois participantes que estão preparados para enviar e receber mensagens. Obs: em BPMN, duas piscinas separadas em um diagrama de colaboração representam os dois participantes.	
3 – Associação – usada para ligar informações em artefatos com elementos gráficos do BPMN. Anotações e outros artefatos podem ser associados com um elemento gráfico por meio deste conector.	

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

- 3) Tarefa: Consiste em uma atividade dentro de um fluxo do processo. Utilizada normalmente quando não se consegue detalhar suficientemente um trabalho. A Figura 22 apresenta os tipos de tarefas existentes:








**Figura 22** - Representação gráfica de Simbologia do Bizagi – Tipos de Tarefas

<b>1 - None - tarefa que não tem nenhuma especificidade. Pode também ser chamada de tarefa abstrata;</b>	
2 - Serviço - tarefas que usam algum tipo de serviço, como Web Services ou aplicações automatizadas;	
3 - Envio - tarefa designada para enviar uma mensagem para um participantes externo. Uma vez a mensagem enviada, a tarefa estará completa.	
4 - Recebimento - tarefa designada para aguardar por uma mensagem que chegará de um participante externo. Uma vez a mensagem recebida, a tarefa estará completa. É frequentemente utilizada para <b>iniciar</b> um processo;	
<b>5 - Humana - tarefa executada por por pessoas com o apoio de um software e programado por um gerenciador de lista de tarefas;</b>	
<b>6 - Manual - tarefa executada sem a ajuda de qualquer mecanismo ou aplicação. Um exemplo poderia ser a instalação de um telefone no cliente.</b>	
7 - Business Rule - tarefa que provê um mecanismo de entrada de uma regra de negócio para obter a saída de um cálculo ao qual o processo depende.	
8 - Script - tarefa onde o modelador define um script em uma linguagem que pode ser interpretada. Quando a tarefa a alcançada, inicia a execução do script. Completada a execução, a tarefa também estará completa.	

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)






- 4) Eventos: Evento é uma ação ocorrida durante o processo que o afeta. O início, o fim, uma mensagem enviada, são exemplos de eventos. Esses podem ser divididos em iniciais, finais e intermediários. As figuras 23,24 e 25 apresenta a simbologia utilizada para cada uma dessas fases.





**Figura 23** - Representação gráfica de Simbologia do Bizagi – Eventos de Início

<b>1 - None - não tem nenhum gatilho definido (5.1, 5.2);</b>	
<b>2 - Message - uma mensagem chega de um participante e aciona o início do processo (5.1);</b>	
<b>3 - Timer - um momento ou ciclo específico podem ser definidos para iniciar o processo (5.1);</b>	
4 - Conditional - um condição pode ser definida para acionar o início de um processo (ex. temperatura acima de 300C) (5.1);	
5 - Signal - um sinal chega de uma transmissão de um processo para iniciar outro processo (5.1). Não é um message uma vez que este tem um alvo específico. Vários processos podem ser iniciados de uma mesma transmissão de um único sinal;	
6 - Multiple - há múltiplas formas para acionar um processo sendo que apenas uma delas é requerida (5.1);	
7 - Parallel Multiple - há múltiplas formas para acionar um processo sendo que todas elas são requerida antes de iniciar o processo (5.1);	

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

**Figura 24** - Representação gráfica de Simbologia do Bizagi – Eventos de Final












<b>1 - None - não tem um resultado definido;</b>	
2 - Message - indica que uma mensagem é enviando para um <b>participante</b> na conclusão do processo;	
3 - Error - indica que um Erro deveria ser gerado. Todas as threads do procesos ou sub-processo serão finalizados;	
4 - Escalation - indica que uma <i>Escalation</i> deveria ser acionada. As outras threads ativas não serão afetadas e continuarão a execução. ( <i>Escalation</i> é um evento que quando acontece, faz com que o próximo nível mais alto de responsabilidade deverá ser envolvido). Ex: <a href="http://en.bpmn-community.org/tutorials/32/">http://en.bpmn-community.org/tutorials/32/</a> .	
5 - Cancel - É usado dentro de um Transaction Sub-Process indicando que a transação deveria ser cancelada e acionará um Cancel Intermediate Event atachado à borda do Sub-Process.	
6 - Compensation - indica que uma <i>Compensation</i> é necessária. <i>Compensation</i> está preocupado com as etapas de desfazer que já estavam concluídos com êxito, porque	

os seus resultados e efeitos colaterais possivelmente não são mais desejados e precisa ser revertida. Se uma atividade ainda está ativa, ela não pode ser compensada mas precisa ser cancelada.	
7 - Signal - indica que um sinal será transmitido quando o final tiver sido alcançado. Lembre-se de que não é uma mensagem pois esta tem um alvo específico;	
<b>8 - Terminate - indica que todas as atividades no processo deverão ser imediatamente finalizadas;</b>	
9 - Multiple - significa que haverá múltiplas consequências de finalização do processo.	

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)








**Figura 25** - Representação gráfica de Simbologia do Bizagi – Eventos de Final

1 - None - Só é válido em fluxo normal e não pode ser colocado na borda de uma atividade. Embora não exista especificado um gatilho para o evento, é definido como	
um evento de lançamento. São usados para modelar metodologias que usam eventos para indicar alguma mudança de estado no processo.	
2 - Message - podem ser usados para enviar e receber mensagens. Quando é usado para lançar é cartinha preenchida e quando usado para capturar, a cartinha não é preenchida;	
3 - Timer - age como um mecanismo de atraso baseado em um date-time específico ou um ciclo específico.	
4 - Escalation - levanta uma Escalation	
5 - Compensation - indica que uma Compensation é necessária;	
6 - Conditional - evento acionado quando uma condição retorna true;	
7 - Link É válido somente em fluxo normal; Eles não pode ser usados na borda de uma atividade; Um link é um mecanismo responsável por conectar duas seções de um processo;	
8 - Signal - Usado para enviar e recener sinal; Poder enviar e receber um Signal de um evento é parte de um fluxo normal; O evento só pode receber um signal quando atachado à borda de uma atividade; Quando usado para capturar o Signal o evento terá triângulo vazio e quando usado para acionar um sinal, o triângulo será um triângulo preenchido;	
9 - Multiple - Significa que existem vários gatilhos assinados para o evento. Se usado dentro do fluxo normal, pode capturar ou lançar gatilhos. Quando atachado na borda de um atividade, pode apenas capturar gatilhos. Quando usado para capturar gatilhos apenas um dos gatilhos assinados é REQUERIDO e o evento tem a marca de vazio. Quando usado para acionar gatilhos, todos os gatilhos assinados deverão ser acionados e a marca é preenchida.	
10 - Parallel Multiple - Significa que existem vários gatilhos assinados para o evento. Se usado dentro do fluxo normal, pode apenas capturar gatilhos. Quando atachado na borda de um atividade, pode apenas capturar gatilhos. Diferentemente do <b>Multiple</b> , todos os gatilhos assinados são REQUERIDOS para o evento ser acionado.	

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

- 5) Gateways: Possuem como principal função controlar o fluxo de sequência do processo agindo como um mecanismo de porta que permite ou não a passagem de terminadas variáveis para o restante do processo. A Figura 26 ilustra os tipos existentes:

**Figura 26 – Tipos de Gateways**

<p><b>Exclusivo - usado para criar caminhos alternativos exclusivos dentro do fluxo de trabalho. Neste instante, apenas um caminho poderá ser seguido. É o que chamamos de um momento de decisão.</b></p> <p>Uma decisão pode ser evidenciada quando há um questionamento em um ponto do processo. Cada resposta associada a este questionamento poderá ser uma saída para o fluxo de trabalho.</p> <p>O gateway exclusivo tem duas formas, no entanto, recomenda-se que quando se opta por uma, esta deverá ser utilizada até o final, não podendo haver variações.</p> <p>Um caminho padrão poderá, opcionalmente, ser identificado para que, caso nenhuma das condições seja verdadeira, o processo possa seguir esse caminho ou haverá um erro de execução.</p>	
<p>Inclusivo - usado para criar caminhos <b>alternativos que podem ser paralelos</b> dentro do fluxo de trabalho. As condições de evolução não são excludentes, logo, todas as condições verdadeiras serão atravessadas pelo token. Assim todos os caminhos são considerados independentes e todas as combinações poderão existir, de zero a todas.</p>	
<p>Um caminho padrão poderá, opcionalmente, ser identificado para que, caso nenhuma das condições seja verdadeira, o processo possa seguir esse caminho ou haverá um erro de execução.</p>	
<p><b>Paralelo - usado para combinar e criar fluxos paralelos. Os caminhos paralelos são criados sem checar qualquer condição e cada saída recebe um token. Para o fluxo de entrada, o gateway aguardará por todos os tokens de entrada, antes de acionar a continuação do fluxo de trabalho.</b></p>	
<p>Complexo - usado para modelar o sincronismo de comportamentos complexos. Uma expressão é usada para descrever o comportamento preciso. Ex: a expressão pode definir que de cinco entradas do gateway, são necessárias pelo menos três para que seja acionado o fluxo de saída do gateway.</p>	
<p>Baseado em evento - representa um ponto de ramificação no processo onde os caminhos alternativos que seguem o gateway são baseados em eventos que ocorrem.</p> <p>Um evento específico, usualmente o receptor de uma mensagem, determina o caminho que será seguido. Basicamente, a decisão é feita por um outro participante, baseado em dados não visíveis ao processo.</p> <p>Por exemplo, uma companhia que está aguardando a resposta de um cliente e executará um grupo de atividades se a resposta for "sim" e outro grupo de atividades for "não". Vale ressaltar que neste caso, não é a mesma mensagem com diferentes valores, mas mensagens distintas. Neste caso, a resposta do cliente determina o caminho a ser seguido.</p>	

Fonte: Escritório de processos – Secretaria de Estado de Gestão E planejamento (SEGPLAN)

## Apêndice C: Questões de Avaliação dos Processos – MPE Brasil

As Figuras 27 e 28 abaixo irão apresentar as questões do questionário de avaliação de processos no Prêmio de Competitividade para Micro e Pequenas Empresas – MPE Brasil, relacionadas aos processos organizacionais.

**Figura 27 - Questões inerentes a avaliação de processos – MPE Brasil**

PROCESSOS

Este critério analisa os processos principais do negócio da empresa. São os processos que geram os produtos e os serviços que, entregues aos clientes, satisfazem suas necessidades e expectativas. Observa o relacionamento dos fornecedores com a empresa, por meio da análise de sua seleção e avaliação do desempenho. Analisa, também, a gestão das finanças para assegurar os recursos financeiros necessários às operações e aos investimentos da empresa.

**28 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO EXECUTADOS DE FORMA PADRONIZADA, COM PADRÕES DOCUMENTADOS?** Processo é um conjunto de atividades pré-estabelecidas que, executadas numa determinada sequência, levam a um resultado esperado. O processo transforma uma entrada numa saída, agregando valor. Definir padrões para um processo consiste na formalização da maneira correta de se executar a sequência das atividades e a definição do responsável pela execução. Os processos principais do negócio satisfazem as necessidades dos clientes por meio do atendimento aos requisitos dos processos. Os requisitos dos processos, geralmente de ordem técnica, são traduzidos das necessidades dos clientes e da legislação aplicável à empresa. Os padrões dos processos são documentados na forma de procedimentos ou instruções escritas.

**JUSTIFICATIVAS**

Apresentar os processos principais do negócio e os padrões documentados existentes.

- a. Os processos principais do negócio não são executados de forma padronizada.
- b. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, mas os padrões não são documentados.
- c. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados.
- d. Os processos principais do negócio são executados de forma padronizada, com padrões documentados e definidos a partir de requisitos traduzidos das necessidades dos clientes.

**29 OS PROCESSOS PRINCIPAIS DO NEGÓCIO SÃO CONTROLADOS PARA GARANTIR A SATISFAÇÃO DAS NECESSIDADES DOS CLIENTES?** O controle dos processos principais do negócio tem por objetivo assegurar que os requisitos dos processos e, conseqüentemente as necessidades dos clientes, sejam atendidas. Quando os requisitos não são atendidos, são tomadas ações corretivas de forma a promover os ajustes necessários. O controle do processo pode ser feito por vários mecanismos, incluindo indicadores cujos resultados são comparados com metas previamente estabelecidas.

Fonte: Questionário de Autoavaliação – Ciclo 2016 – MPE Brasil

**Figura 28** - Questões inerentes a avaliação de processos – MPE Brasil, p. 26

**JUSTIFICATIVAS**

Apresentar os meios de controle utilizados nos processos.

- a. Os processos principais do negócio não são controlados.
- b. Os processos principais do negócio não são controlados, mas são corrigidos quando ocorrem problemas ou reclamações dos clientes.
- c. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões de execução definidos e documentados.
- d. Os processos principais do negócio são controlados com base em padrões definidos e documentados e também por meio de indicadores e metas.

**30 OS FORNECEDORES DA EMPRESA SÃO SELECIONADOS E AVALIADOS SEGUNDO CRITÉRIOS DEFINIDOS? A**

qualidade dos serviços prestados e dos produtos fornecidos aos clientes depende diretamente da qualidade dos materiais e dos serviços adquiridos. Para que a empresa seja atendida nas suas necessidades em relação aos materiais e serviços adquiridos, é necessário estabelecer critérios que orientem a seleção dos fornecedores e, posteriormente, os mesmos critérios são usados na avaliação do seu desempenho no decorrer do período das entregas. Como exemplos de critérios de seleção podem ser citados: preço justo, cumprimento dos prazos de entrega, qualidade dos materiais e serviços oferecidos e apoio.

- a. Os fornecedores não são selecionados segundo critérios definidos e não são avaliados quanto ao seu desempenho.
- b. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos, mas seu desempenho não é avaliado.
- c. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado apenas quando ocorre algum problema.
- d. Os fornecedores são selecionados com critérios definidos e seu desempenho é avaliado periodicamente, gerando ações para melhoria do fornecimento.

**31 AS FINANÇAS DA EMPRESA SÃO CONTROLADAS A FIM DE OTIMIZAR A UTILIZAÇÃO DOS RECURSOS? A**

operação da empresa depende da disponibilidade de recursos financeiros para as compras de serviços e materiais, o pagamento dos colaboradores, das despesas e investimentos em equipamentos. Portanto, o controle das finanças é essencial para assegurar a solidez e a continuidade da empresa. O cuidado na separação entre as contas pessoais do empresário e as da empresa também é essencial para assegurar a validade e a eficácia dos controles econômico-financeiros.

O fluxo de caixa distribui e permite controlar as receitas, despesas e investimentos orçados dentro de um período definido. O orçamento tem como finalidade fazer uma previsão das receitas, despesas e investimentos necessários para assegurar a disponibilidade de recursos para a correta execução dos processos principais do negócio e demais atividades da empresa.

- a. Não existem controles financeiros.
- b. Existem controles financeiros, mas não é utilizado fluxo de caixa.
- c. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa.
- d. Existem controles financeiros com utilização de fluxo de caixa e orçamento com horizonte de pelo menos um ano.