

UNIVERSIDADE ESTADUAL DO OESTE DO PARANÁ  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (PPGA)  
MESTRADO PROFISSIONAL

PROPOSTA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA UMA EMPRESA DE EMBALAGENS

**ANGELA GABRIELA DE CONTO**

CASCATEL

2019

Angela Gabriela De Conto

PROPOSTA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA UMA EMPRESA DE EMBALAGENS

PROCESS MANAGEMENT PROPOSAL FOR A PACKING COMPANY

**DISSERTAÇÃO APRESENTADA AO PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM  
ADMINISTRAÇÃO (PPGA) – Mestrado Profissional da Universidade  
Estadual do Oeste do Paraná, como requisito parcial para  
obtenção do grau de Mestre em Administração.**

**ORIENTADOR: PROFESSOR DOUTOR RONALDO BULHÕES**

CASCADEL

2019

Ficha de identificação da obra elaborada através do Formulário de Geração Automática do Sistema de Bibliotecas da Unioeste.

Conto, Angela Gabriela De

Proposta de gestão de processos para uma empresa de embalagens / Angela Gabriela De Conto; orientador(a), Ronaldo Bulhões, 2019.

98 f.

Dissertação (mestrado), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2019.

1. Estratégia e competitividade. 2. Gestão por processos. 3. Gestão de empresas. 4. Processos organizacionais. I. Bulhões, Ronaldo.



**unioeste**

Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Campus de Cascavel CNPJ 78680337/0002-65

Rua Universitária, 2069 - Jardim Universitário - Cx. P. 000711 - CEP 85819-110

Fone:(45) 3220-3000 - Fax:(45) 3324-4566 - Cascavel - Paraná



**PARANÁ**

GOVERNO DO ESTADO

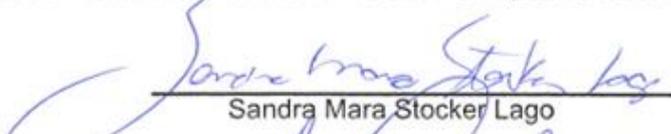
## ANGELA GABRIELA DE CONTO

Proposta de Gestão de Processos para uma empresa de embalagens

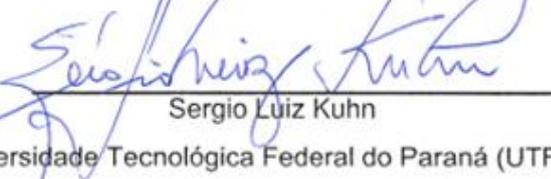
Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração em cumprimento parcial aos requisitos para obtenção do título de Mestra em Administração, área de concentração Competitividade e Sustentabilidade, linha de pesquisa Estratégia e Competitividade, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:

  
Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

  
Sandra Mara Stocker Lago

Universidade Estadual do Oeste do Paraná - Campus de Cascavel (UNIOESTE)

  
Sergio Luiz Kuhn

Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR)

Cascavel, 29 de março de 2019

## DEDICATÓRIA

*A Deus e Nossa Senhora, que me fortaleceram a cada instante.*

*Aos meus pais e irmãos que me ajudaram a chegar até aqui.*

*Ao meu esposo por me incentivar a alcançar meus objetivos e,*

*Aos professores por me ensinarem o valor do conhecimento.*

## AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus e a Nossa Senhora, que me fortaleceram nos momentos mais difíceis. Agradeço aos meus pais, que me incentivaram a sempre buscar o conhecimento, me amaram incondicionalmente e estiveram do meu lado a todo instante. Ao meu irmão que, no decorrer do Mestrado, me presenteou com sobrinhas que me inspiram a sorrir. À minha irmã pelo apoio e por cada momento de conversa, a qual me faz buscar sempre o meu melhor. Ao meu esposo por ser meu companheiro de todos os momentos, e por ensinar-me a persistir nos meus objetivos.

Aos professores que, cada um ao seu modo, me ensinaram a valorizar o conhecimento e passaram a mim e aos meus colegas a melhor versão do que conheciam. Ao meu orientador, Ronaldo Bulhões, que me motivou a desenvolver este trabalho, me compreendeu quando eu mais precisava, e me orientou, além do presente estudo, para a vida. Aos professores membros da banca, Cláudio Rojo e Sandra Lago, tanto pelo conhecimento passado em sala de aula, quanto pelas contribuições para tornar este estudo único.

À empresa Alfa Embalagens, pela disponibilidade e recepção em permitir a conclusão do presente estudo e aplicar seus conceitos no dia a dia da organização. A cada um dos membros da Unioeste, por me acolherem na Graduação, por quatro anos, e no Mestrado, por mais dois anos, com profissionais qualificados e dedicados. A cada um dos meus amigos e a cada pessoa que, direta ou indiretamente, contribuiu com essa pesquisa, e com a formação acadêmica e profissional.

## RESUMO

CONTO, Angela Gabriela de. PROPOSTA DE GESTÃO DE PROCESSOS PARA UMA EMPRESA DE EMBALAGENS. 2019. 98 f. Dissertação (Programa de Pós Graduação em Administração – Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2019.

O presente estudo teve como objetivo fazer uma análise dos processos da Empresa Alfa Embalagens, com vista a obter maior eficiência em suas ações, de forma a torná-la mais competitiva. Para tanto, foi utilizada a abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso, levantamento bibliográfico, pesquisa exploratória, documental e de observação não participante. As ferramentas utilizadas para a realização da intervenção na empresa foco de estudo foram análise SWOT e matriz GUT para compreender a situação atual da empresa, o *Balanced Scorecard* para sugerir o acompanhamento de indicadores de desempenho na organização, e a ferramenta 5W2H para desenvolver o plano de ação para a implementação da gestão por processos. A sequência de etapas para a implementação da gestão por processos seguiu o modelo GEPRO (gestão por processos) elaborado pela UNICAMP. Por meio da aplicação do presente estudo buscou-se como resultado auxiliar a empresa a se desenvolver no ambiente competitivo por meio do mapeamento e remodelagem de seus processos organizacionais, também colaborando com a sociedade na geração de empregos.

**Palavras-chave:** Estratégia. Competitividade. Gestão por Processos. Gestão de Empresas. Processos Organizacionais.

## ABSTRACT

CONTO, Angela Gabriela de. PROCESS MANAGEMENT PROPOSAL FOR A PACKING COMPANY. 2019. 98 p. Dissertation (Postgraduate Program in Administration - Professional Master's Degree) - State University of Western Paraná, Cascavel, 2019.

The present study aimed to analyze the processes of the Alfa Embalagens Company, with a view to achieving greater efficiency in its actions, in order to make it more competitive. For that, the qualitative approach was used, through a case study, bibliographic survey, exploratory and documentary research, and non-participant observation. The tools used to carry out the intervention in the study were SWOT analysis and GUT matrix to understand the current situation of the company, the Balanced Scorecard to suggest the monitoring of performance indicators in the organization, and the tool 5W2H to develop the action plan for the implementation of process management. The sequence of steps for the implementation of the process management followed the model GEPRO (management by processes) elaborated by UNICAMP. Through the application of the present study we sought as result to help the company to develop in the competitive environment by mapping and remodeling its organizational processes, also collaborating with society in the generation of jobs.

**Keywords:** Strategy. Competitiveness. Process management. Business management. Organizational Processes.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01	Demonstração de como ocorre um processo.....	21
Figura 02	Evolução dos conceitos até o surgimento do BPMS.....	22
Figura 03	Uma visão geral dos níveis básicos de maturidade do CMMI.....	23
Figura 04	Concepção estratégica.....	30
Figura 05	Análise SWOT: Posturas estratégicas.....	32
Figura 06	Método de gestão por processos.....	39
Figura 07	Método GEPRO desenvolvido pela UNICAMP.....	44
Figura 08	Análise SWOT da empresa em estudo.....	48
Figura 09	Mapeamento do processo atual de contratação.....	55
Figura 10	Mapeamento do processo atual de recebimento.....	56
Figura 11	Mapeamento do processo atual de faturamento.....	57
Figura 12	Mapeamento do processo atual de contas a pagar.....	57
Figura 13	Mapeamento do processo atual de contas a receber.....	58
Figura 14	Mapeamento do processo atual de venda.....	58
Figura 15	Mapeamento do processo atual de controle de estoque.....	59
Figura 16	Redesenho do processo de contratação.....	60
Figura 17	Redesenho do processo de recebimento.....	61
Figura 18	Redesenho do processo de faturamento.....	61
Figura 19	Redesenho do processo de contas a pagar.....	62
Figura 20	Redesenho do processo de contas a receber.....	62
Figura 21	Redesenho do processo de venda.....	63
Figura 22	Redesenho do processo de controle de estoque.....	63
Figura 23	Organograma sugerido para a Alfa Embalagens.....	69

## LISTA DE QUADROS

Quadro 01	Metodologias utilizadas para implementação da gestão por processos.....	28
Quadro 02	Método de elaboração do 5W2H.....	33
Quadro 03	Sistema de indicadores de desempenho baseado no <i>Balanced Scorecard</i> ...	35
Quadro 04	Cronograma das atividades de intervenção.....	45
Quadro 05	Análise das forças da empresa de acordo com a análise GUT.....	49
Quadro 06	Análise das fraquezas da empresa de acordo com a análise GUT.....	50
Quadro 07	Análise das oportunidades para a empresa de acordo com a análise GUT....	51
Quadro 08	Análise das ameaças à empresa de acordo com a análise GUT.....	52
Quadro 09	Objetivos de intervenção e seus indicadores.....	64
Quadro 10	Sistema com indicadores de desempenho para a pesquisa.....	65

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 01 Fechamento de MPes no Brasil..... 24

## LISTA DE ABREVIATURAS

EPC -	cadeia de processos baseada em eventos
UML -	linguagem de modelagem unificada
IDEF -	linguagem de definição integrada
OSM -	organização, sistemas e métodos
SWOT -	forças, fraquezas, oportunidades e ameaças
GUT -	gravidade, urgência e tendência
ORT -	organização racional do trabalho
PO3C -	planejar, organizar, comandar, controlar e coordenar
BPM -	gestão dos processos de negócio
BPR -	processo de reengenharia de negócios
TQM -	gestão da qualidade total
BPMS -	sistema de gestão dos processos de negócio
BPMN -	notação de modelagem de processos de negócios
MPEs -	micro e pequenas empresas
CMMI -	integração do modelo de maturidade da capacidade
DOMP -	documentação, organização e melhoria do processo
GEPRO -	gestão por processos
FCS -	fatores críticos de sucesso
VOC -	voz do cliente
PDCA -	planejar, fazer, checar, agir
SIPOC -	fornecedores, entradas, processo, saídas, clientes

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	13
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	15
1.1.1 Questão de Pesquisa	15
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Geral	16
1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA	16
1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	17
<b>2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS</b>	18
2.1 TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO	18
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	20
2.2.1 Gestão por Processos em Micro e Pequenas Empresas	24
2.2.2 Métodos de Gestão de Processos	25
2.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL	29
2.4 ESTUDOS QUE REALIZARAM A GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES	36
<b>3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA</b>	41
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	41
3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS	42
3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS E INTERVENÇÃO	43
3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA	46
<b>4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS</b>	47
<b>5 CONCLUSÃO</b>	74
<b>REFERÊNCIAS</b>	77
<b>APÊNDICE A - MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS DA EMPRESA</b>	83
<b>APÊNDICE B - REDESENHO DOS PROCESSOS SUGERIDOS PARA A ORGANIZAÇÃO</b>	91

## 1 INTRODUÇÃO

A competitividade entre as organizações, por mais que tenha sempre existido, tem se mostrado cada vez mais acirrada e complexa, devido, entre outros, ao fator da inovação, afetada diretamente pela gestão por processos, principalmente, após o desenvolvimento de programas preocupados em estender as técnicas de gerenciamento de processos para o desenvolvimento dos produtos como a ISO 9001 e o Seis Sigma (Benner & Tushman, 2002). Isso faz com que as empresas busquem aprimorar sua forma de agir, principalmente, na busca de uma gestão mais eficiente e eficaz na execução de seus processos administrativos, operacionais e de gestão em geral.

A efetividade nos processos desenvolvidos pelas organizações é um dos principais pontos que auxiliam a empresa a se manter competitiva no mercado, principalmente pelo fato de que os processos organizacionais, em seu conceito, carregam agregar valor à uma organização (Scheer & Nüttgens, 2000).

Para grandes e médias empresas, mapear processos e gerenciá-los costuma fazer parte de sua rotina, as quais, geralmente, possuem pessoas responsáveis por desempenhar essa tarefa. Contudo, para micro e pequenas empresas não é uma prática muito comum e pode inclusive ser encarada como um desafio (Santos & Costa, 2016).

No entanto, as micro e pequenas empresas também podem se beneficiar da gestão por processos. Para tanto faz-se necessário compreender que a implementação da gestão por processos deve estar alinhada aos objetivos da empresa. Assim como, as atividades desenvolvidas pelos colaboradores devem ser organizadas e definidas de forma a possibilitar uma gestão por processos eficiente (Hammer, 2002).

Os benefícios em adotar uma gestão por processos são inúmeros e partem de compreender os processos e melhorá-los de forma contínua, auxiliando as empresas a reduzir ciclos e gargalos nos processos, melhorar seus resultados organizacionais e tornar seus processos mais rápidos (Zairi, 1997; Santos & Costa, 2016). O controle dos processos organizacionais é necessário para as empresas, visto que a boa gestão de atividades pode auxiliar e melhorar a gestão organizacional (Albuquerque, 2015).

Chong (2014) e Santos, Silveira e Santos (2011) apontam que a gestão por processos resulta em melhoria na eficiência operacional, aumento da lucratividade, melhoria na qualidade da interação com os consumidores, redução de custos operacionais e tempo

utilizado em processos, aumento da competitividade frente ao mercado, aumento da capacidade organizacional e uma atuação positiva em seu investimento.

Empresas que não possuem seus processos mapeados e avaliados constantemente, correm o risco de diferenciar os ganhos individuais do empreendedor dos ganhos da organização (Pereira, 2010). Outro risco inerente a empresas que não controlam seus processos definidos é o dispêndio de tempo em atividades que não geram riqueza para a organização. Tais empresas, além de não possuírem metas estipuladas para conferir se os resultados organizacionais estão sendo alcançados, não costumam efetuar registros contábeis adequados ou controlar os ganhos por meio de resultados quantitativos, predominando a intuição (Maschka, 2014).

Situações como as apontadas, colocam em risco as organizações, as quais são verificadas com maior frequência em pequenas empresas, as quais poderiam ser amenizadas caso a gestão por processos opere efetivamente nas empresas. Os benefícios alcançados com a gestão por processos não se limitam a grandes corporações, mas são aplicáveis a micro e pequenas empresas (Chong, 2014).

É no ambiente apresentado que se enquadra a Alfa Embalagens, uma empresa de pequeno porte do setor de embalagens, a qual avançou de micro para empresa de pequeno porte - EPP de forma rápida e não planejada em um ambiente competitivo, e em um setor que apresentou retração de 4,41% no ano de 2015 e de 4,2% no ano de 2016, voltando a ter crescimento apenas em 2017, sendo este de 1,96% (Associação Brasileira de Embalagem - ABRE - 2018). Para Bulhões e Lopes (2014) tal retração também pode ter como uma de suas causas as campanhas recorrentes para a redução do uso de sacolas plásticas, que por sua vez tratam-se de itens primordiais no *mix* de produtos da empresa caso de estudo.

Entretanto, apesar da retração no mercado e concorrência acirrada, a empresa foco de estudo passou pelo momento de crise nacional com resultados positivos, contando apenas com uma modesta queda na sua taxa de crescimento. Contudo, mesmo com resultados positivos, estratégias empresariais fazem-se necessárias para que a empresa esteja preparada para eventos imprevisíveis, visto que, conforme Braun *et al.* (2011), a gestão organizacional eficiente, independentemente de seu porte, é importante para que a organização alcance sucesso em seus resultados.

Assim, para que uma empresa possa se destacar no mercado ante a concorrência e colocar em prática estratégias competitivas, a implementação da gestão por processos pode assumir um papel importante, visto que ao implementar a gestão por processos a empresa

passa a formalizar a execução de processos, documentá-los e buscar melhorias constantes em diferentes setores da organização (Chong, 2014).

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa Alfa Embalagens, foco do presente estudo, trata-se de um comércio varejista e atacadista de embalagens, e é caracterizada por ser uma empresa de pequeno porte pois seu faturamento está entre R\$360.000,00 e R\$4.800.000,00 (SEBRAE, 2018). A organização optou por utilizar o nome fictício "Alfa Embalagens Ltda", sendo que trata-se de uma empresa privada. A mesma localiza-se no município de Cascavel, Estado do Paraná, atua no mercado há 26 anos e conta com 15 colaboradores além do seu proprietário, sendo que mais de 50% do quadro de funcionários trabalha na empresa há mais de 5 anos.

A empresa expandiu, porém, parte de sua equipe e os processos adotados se mantiveram desde seu princípio. Devido à expansão não planejada, a organização encontra-se rígida e inflexível às mudanças externas e internas. A mesma possui atualmente um espaço insuficiente para a exposição de sua diversidade de itens, espaço este que está sendo ampliado com uma reforma estrutural no presente momento.

A Alfa Embalagens possui atualmente dois concorrentes diretos na cidade, sendo que ambos atuam no ramo de embalagens no comércio e atacado. Os concorrentes indiretos da empresa aumentaram em quantidade, visto que na região algumas empresas que trabalhavam apenas com doces ou decorações passaram a atuar também no ramo de embalagens. Neste sentido, para conseguir lidar com a concorrência, a empresa Alfa Embalagens necessita de maiores controles em diferentes departamentos, entre eles o controle de estoque, controle de custos, resultados de receita, e outros.

Busca-se então, com a aplicação deste projeto, auxiliar a empresa a se desenvolver no ambiente competitivo por meio do mapeamento e remodelagem de seus processos organizacionais, utilizando ferramentas de análise e diagnóstico e sugerindo um plano de ação para a organização.

### 1.1.1 Questão de Pesquisa

Diante do contexto, questiona-se: como se encontra a gestão dos processos da Empresa Alfa Embalagens? Entende-se como importante tal questionamento uma vez que tais

processos são necessários para torná-la mais eficiente e competitiva de forma a mantê-la em gradativo crescimento sustentável.

## 1.2 OBJETIVOS

### 1.2.1 Geral

Este trabalho tem como objetivo elaborar uma proposta de gestão de processos para a empresa Alfa Embalagens.

### 1.2.2 Específicos

- a. Identificar e caracterizar a situação atual de funcionamento da empresa;
- b. Mapear os processos utilizados pela empresa;
- c. Propor implementação da gestão dos processos para a organização.

## 1.3 JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DA PRODUÇÃO TÉCNICA

O presente estudo justifica-se pelas consequências da expansão da empresa sem planejamento prévio, dentre elas a falta de controles de estoque, o baixo controle de resultados e receita, falta de automatização dos fluxos de caixa, moroso processo de vendas e falta de política formal de recursos humanos, entre outros. Tais fatores foram apresentados pelo proprietário da organização no decorrer da entrevista realizada.

Portanto, este trabalho implicará em apresentar soluções plausíveis para as necessidades da organização em estudo, contribuindo com a mesma e com empresas que possuam necessidades semelhantes. Com a aplicação das soluções propostas, tanto a empresa foco de estudo, quanto às empresas que desejarem implementar gestão por processos em suas organizações, poderão alavancar também o seu crescimento resultando em maiores oportunidades de emprego e renda para a sociedade onde estiverem inseridas.

Outro fator que justifica o presente trabalho é o pequeno número de trabalhos estudando gestão de processos em micro e pequenas empresas quando comparados aos estudos analisando a gestão por processos em médias e grandes organizações (Chong, 2014).

Portanto, presente estudo busca contribuir com a área de Administração incrementando-o aos estudos que analisam a gestão por processos em micro e pequenas empresas.

#### 1.4 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Este estudo é apresentado em diferentes tópicos. A introdução do estudo aborda uma breve explicação do que será tratado e analisado no decorrer da dissertação, bem como a descrição da organização em estudo. No referencial teórico são abordados os temas que influenciam diretamente o estudo, sendo eles Teorias e Modelos de Gestão; Gestão por processos; Gestão por processos em micro e pequenas empresas; Métodos de Gestão de Processos; Ferramentas práticas para a gestão empresarial; e Estudos que analisaram a gestão por processos nas organizações. Posteriormente, é apresentada a metodologia, com as ferramentas utilizadas para a elaboração da pesquisa empírica e teórica, e suas limitações, tanto na coleta quanto na análise de dados, e as competências profissionais necessárias para que as sugestões apresentadas à empresa sejam aderidas. A situação problema e os mecanismos adotados são apresentados em sequência, com os resultados e conclusões do estudo em seguida.

## 2 REFERÊNCIAS TEÓRICAS E PRÁTICAS

Este capítulo diz respeito a fundamentação teórica, com base em autores que já pesquisaram sobre os tópicos Teorias e Modelos de Gestão; Gestão por processos; Gestão por processos em micro e pequenas empresas; Métodos de Gestão de Processos; Ferramentas práticas para a gestão empresarial; Estudos que analisaram a gestão por processos nas organizações.

### 2.1 TEORIAS E MODELOS DE GESTÃO

Com o desenvolvimento da sociedade, o homem começou a conviver de forma organizada, e com constante busca por uma gestão eficiente, tendo como exemplos a Muralha da China e as Pirâmides Egípcia e outros, que antes de Cristo já mostravam uma organização eficaz. Posteriormente, instituições como a Igreja Católica, bem como os militares, mantiveram a busca por praticar a gestão de forma organizada (Nickel, Fraga & Lopes, 2016).

No entanto, por mais que Sócrates já tivesse sido um dos maiores pensadores do tema já na Grécia Antiga, no que tange a gestão organizacional propriamente dita, seus estudos foram realizados a partir do século XX. Um dos primeiros estudos sobre gestão organizacional foi realizado por Taylor em 1903, culminando a Administração Científica e os estudos de tempos e movimentos, buscando reduzir o tempo gasto pelos trabalhadores para executar suas tarefas (Ferreira & Pessanha, 2018).

Para Chiavenato (2003) os estudos de Taylor envolvem unidades básicas de trabalho, como estudar o tempo utilizado nas tarefas e os padrões de produção para elas, supervisionar o operário, padronizar o maquinário, ferramentas e materiais, planejar o desenho de cargos e tarefas, princípio da execução (distribuir e disciplinar atividades para execução), e premiar a eficiência na produção e na execução de tarefas. Desta forma, o trabalho teria uma sequência e planejamento ordenados, promovendo a organização racional do trabalho (ORT).

Posteriormente ao Taylorismo, Fayol apresentou sua contribuição para a Teoria Clássica com os Princípios básicos da Administração como divisão do trabalho, autoridade e responsabilidade, disciplina, remuneração equitativa, hierarquia, comportamento de equipe, unidade de comando e de direção, centralização de poder, ordem, equidade, estabilidade dos funcionários e iniciativa. Também são apresentados os estudos de PO3C, compreendendo os passos de planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar (Maximiano, 2000).

Henry Ford, precursor da linha de montagem e do Fordismo, é um dos autores mais conhecidos na Administração Moderna, através de seus três princípios básicos: intensificação (reduzir duração do processo por meio de equipamentos e matéria prima); economicidade (reduzir o volume de estoque da matéria prima sendo processada, assim o produto seria entregue e recebido antes do pagamento da matéria prima e dos salários); e produtividade (aumentar a capacidade produtiva do indivíduo no mesmo espaço de tempo especializando-o e formando uma linha de montagem) resultando em maior produtividade, mesmo tempo despendido e possibilidade de salários maiores (Nickel, Fraga & Lopes, 2016).

Enquanto Ford e Taylor priorizavam o foco nos processos, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno aplicando seus conhecimentos na Toyota, buscavam utilizar mão de obra multifuncional, produção somente do necessário e no tempo necessário, aplicando o *Just in Time*, implementação da qualidade total em todos os processos e uma busca por compreender as necessidades do cliente com pesquisas de mercado. No entanto, na década de 90 as fábricas da Volvo, com seu intuito de potencializar a capacidade dos trabalhadores, originaram o Volvismo, apresentando sua busca por flexibilidade criativa, e seguindo a linha de automatizar vinculando o capital humano e a criatividade das pessoas no processo (Wood, 1992).

Peter Drucker (1999), no entanto, aparece com um conceito contrário aos autores anteriores: A descentralização de poder. Drucker surge com a descentralização, gestão por objetivos e privatização como meios para reduzir a demora na realização de processos. Com sua forma de interpretar o passado e o presente para prever ações futuras e planejar estratégias, o autor buscava tornar o processo mais produtivo e enfatizava que a gestão, em todas as formas, é o ponto principal da sociedade (Drucker, 1999).

Diversos autores participaram de estudos sobre gestão do planejamento e de processos gerenciais, como Koontz e O'Donnell por volta de 1970 com a lógica do processo de planejamento, William Newman em 1982 tratando sobre técnicas de gestão e estratégias, Ralph Davis em 1937 com os níveis estratégico, tático e operacional, Mooney e Reilley na década de 1920, estudando sobre o processo de administrar e Lyndall Urwick em 1944 com as sete funções do Administrador (Nickel, Fraga & Lopes, 2016).

Outros marcos importantes na Administração, para Henrique e Galda (2009) foram a Administração por Objetivos, a qual busca estreitar o caminho entre o possível e o desejável; a Administração Estratégica, com intuito de o gestor analisar múltiplos fatores para formulação de estratégias; a Administração Japonesa com a participação direta dos

funcionários; e a Reengenharia que busca destruir o antigo e construir o novo com reestruturação radical.

No entanto, nota-se que nas teorias de Administração, desde o princípio, a busca dos autores foi a mesma: melhorar a forma com que a gestão é realizada e os processos são desempenhados, sendo eles processos administrativos, gerenciais ou de planejamento. Exemplos são a Teoria da Burocracia, na qual Weber buscava a racionalidade, contribuindo para a gestão dos processos por volta de 1910; a Teoria da Contingência, mostrando as organizações são influenciadas pelo ambiente externo; e a Estruturalista, buscando visualizar a organização como uma unidade social (Chiavenato, 2003).

## 2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A proposta de controlar processos, por mais que não tenha sido denominada gestão por processos na época, surgiu em 1931, por Shewhart (1980) em seu livro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*. Shewhart apresentou em sua obra, além de diversas colaborações para a estatística e controle de qualidade, conceitos como a importância de reduzir variações em processos produtivos, separando as causas de possíveis variações com finalidade de propor ações corretivas. Shewhart analisou estatisticamente os processos, com a finalidade de melhorar o desempenho industrial (Shewhart, 1980).

Assim como Shewhart, devido ao impacto que poderia ser causado às organizações com uma gestão de processos eficiente, diferentes autores começaram a pesquisar sobre processos. O auge das pesquisas a respeito do tema foi a partir de 1970 com conceitos como *just in time* e o sistema Toyota de produção (Silva, 2012), seguidos dos estudos do Seis Sigma e da Reengenharia de processos que são de grande importância na gestão por processos.

Contudo, o conceito de gestão por processos, para Alberti (2015), não compreende apenas o entendimento dos fluxos de trabalho e materiais, mas também a identificação da transformação de entradas em saídas, realizando um gerenciamento das atividades relacionadas com cada etapa e implementando mudanças resultantes em melhorias para que o processo seja mais efetivo, visto que sua implementação pode ser feita a partir do mapeamento de processos e compreensão dos mesmos como parte de um resultado maior.

Neste sentido, Daychoum (2013) apresenta os processos de negócio, como sendo um conjunto de entradas, ferramentas e técnicas, e saídas, conforme apresentado na Figura 1. As entradas consistem em itens exigíveis para a execução do processo; as ferramentas e técnicas

são bens tangíveis, podendo ser um modelo ou programa de *software*, utilizados para gerar o resultado do processo; as saídas, por sua vez, são os resultados finais dos processos.



**Figura 1. Demonstração de como ocorre um processo**

Fonte: Daychoum (2013).

Posteriormente foi originada a ISO 9001, que consiste em uma norma que certifica os sistemas de gestão de qualidade, apresentando ferramentas para a empresa padronizar os processos, a qual busca assegurar o consumidor da qualidade e consistência do produto. A norma conta com sete princípios de qualidade, quais sejam: foco no cliente, liderança, comprometimento, abordagem por processos, melhorias, decisões baseadas em evidências e gestão de relacionamentos (Fonseca, 2015).

A partir do desenvolvimento da ISO 9001 muitas empresas passaram a buscar BPM (*Business Process Management* – Gestão dos Processos de Negócio) para se adequar à ISO no que tange a abordagem por processos. Para Carrara (2011) o conceito de BPM parte da vinculação de tecnologia com a gestão de processos de negócio. Contudo, é um conceito que possui algumas contradições entre diferentes autores, visto que para alguns é visto como estratégia de gerenciamento e para outros o BPM é um sistema de *software* (Chong, 2014).

No presente estudo, entretanto, o BPM é caracterizado a partir dos estudos de Smith e Fingar (2003), como sendo um método que utiliza a tecnologia, por meio de *softwares* e aplicativos de análise e controle, para compreender, documentar, modelar, analisar, simular, executar e alterar processos de negócio, compreendendo todo o ciclo de vida dos processos de negócios. O mesmo possui metodologia procedente de abordagens anteriores como Processo de Reengenharia de Negócios (BPR), Processo de Inovação, *Kaizen*, *Lean Management*, Gestão da Qualidade Total (TQM) e Teoria das restrições (Chong, 2014).

Para suprir a necessidade de sistemas para realizar este vínculo entre a gestão por processos e a tecnologia, surge o conceito de BPMS (*Business Process Management System* –

Sistema de Gestão dos Processos de Negócio). Levando as pesquisas a respeito de gestão por processos para o campo de Tecnologia da Informação, Carrara (2011) apresenta que a proposta do BPMS é auxiliar, por meio da tecnologia, no mapeamento e gerenciamento dos processos organizacionais.

Outro conceito formado a partir da gestão de processos foi o BPMN (*Business Process Modeling Notation* - Notação de Modelagem de Processos de Negócios), o qual aborda o controle de processos com sua característica de possibilitar a criação e melhoria de processos em tempo real (Santos & Costa, 2016).

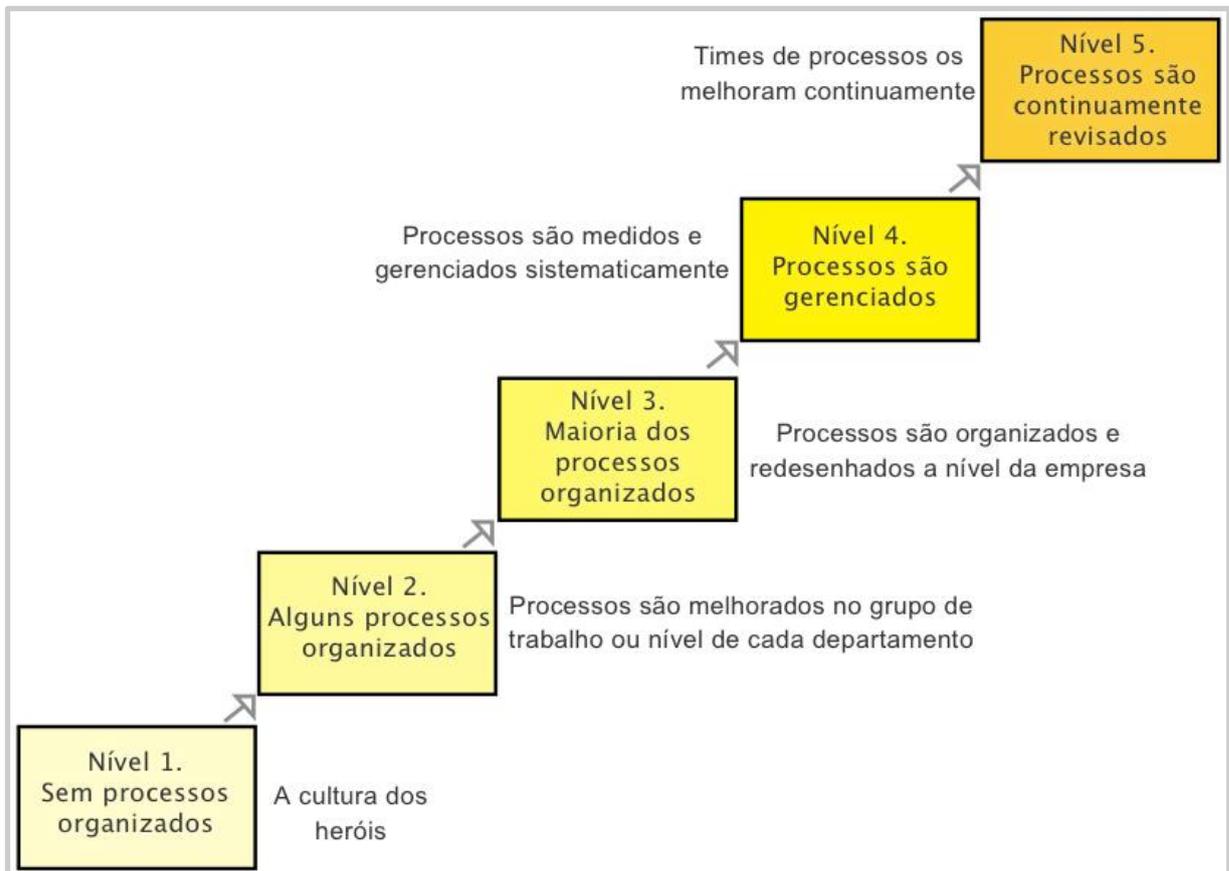
A Figura 02, elaborada por Carrara (2011), apresenta a evolução das principais teorias administrativas até surgirem os conceitos fundamentais da gestão de processos.



**Figura 02. Evolução dos conceitos até o surgimento do BPMS**

Fonte: Carrara (2011).

A partir da conceituação de gestão por processos, a mensuração de empresas que se adequam ao gerenciamento de processos começou a ser enfatizada. Nos anos 1990 os níveis de maturidade do processo foram conceituados no SEI (*Software Engineering Institute* - Instituto de Engenharia de Software) com base no trabalho de Watts Humphrey. Nesta mesma década o modelo CMMI (*Capability Maturity Model Integration* - Modelo Integrado de Maturidade em Capacitação), desenvolvido com base nos estudos, foi generalizado para ser aplicado a diferentes processos em diversas empresas. A Figura 03 apresenta uma adaptação traduzida do CMMI (Harmon, 2011).



**Figura 03. Uma visão geral dos níveis básicos de maturidade do CMMI**  
 Fonte: Harmon (2011).

O modelo CMMI compreende diferentes níveis em que as empresas se encontram no que tange a gestão por processos, sendo desde empresas sem processos organizados (nível 1) até empresas com processos continuamente revisados (nível 5).

A gestão por processos de negócio (BPM) pode ser muito benéfica para as empresas quando implementada corretamente. Contudo, pode falhar caso algumas ações chave não sejam tomadas. Quando se trata da implementação da gestão por processos utilizando BPM, Carrara (2011) apresenta o conceito chave de BPM do ponto de vista tecnológico como a vinculação da tecnologia com as teorias de gestão de processos, permitindo à empresa definir processos chave e mensuráveis, analisando quais departamentos eles envolvem.

Para Iritani *et al.* (2015) o BPM inclui três abordagens: a de gestão de negócio; a de gestão da qualidade total e a de tecnologia da informação. A respeito da utilização de tecnologia da informação para gestão por processos, Sherwin (2011) coloca que antes de tentar implementar um sistema com esse intuito é preciso pensar nas pessoas, cultura e objetivos. Para o autor, há fatores essenciais que devem ser considerados antes de iniciar uma implementação de *software* para gestão por processos.

Dentre os fatores apresentados por Sherwin (2011) estão a compreensão do resultado esperado com a implementação, a possibilidade de medir o desempenho das atividades; a definição das pessoas e habilidades necessárias para o desempenho das atividades e seu comprometimento ao longo do processo; a adequação dos processos à cultura da empresa, sua linguagem interna e seus costumes; o entendimento dos *inputs* (recursos de entrada) e *outputs* (produto final ou resultado) e a ordem lógica de cada etapa; e a análise dos processos que necessitam automatização e quais não precisam.

Os métodos relacionados à gestão por processos, no entanto, são majoritariamente seguidas por grandes empresas, o que gera um maior número de estudos tratando da mesma para organizações maiores. Contudo, a gestão por processos não se limita apenas a grandes organizações, mas sim pode ser aplicada em micro e pequenas empresas e resultar em grandes benefícios.

### 2.2.1 Gestão por Processos em Micro e Pequenas Empresas

Micro e pequenas empresas (MPEs) caracterizam-se por possuir estruturas simples, flexibilidade e agilidade, ausência de burocracia interna, proximidade do mercado e do cliente, rapidez na adaptação às mudanças internas, bem como a frequência de contato direto entre o proprietário e o consumidor (Maschka, 2014).

No entanto, nestas empresas é comum que as pessoas possuam várias funções ao mesmo tempo, mostrando a limitação nos recursos humanos. Outras características comuns são a confusão entre o capital da empresa e o capital da pessoa física, bem como a dependência de alguns colaboradores para as atividades organizacionais, principalmente oriunda da falta de documentação e automatização dos processos (Santos & Costa, 2016; Chong, 2014).

Para o SEBRAE (2016) o fechamento das micro e pequenas empresas ocorre na proporção apresentada pela Tabela 01.

**Tabela 01. Fechamento de MPEs no Brasil**

<b>Tempo de atividade</b>	<b>Percentual</b>
1 ano	31%
2 anos	37%
3 anos	49%
4 anos	53%
5 anos	60%

Fonte: SEBRAE (2016).

De acordo com o SEBRAE (2016), dentre os fatores que contribuem com o fechamento das empresas são a ausência do levantamento de informações importantes sobre o mercado e da realização de um planejamento estratégico antes do início das atividades. Maschka (2014) complementa com fatores como a ausência de ferramentas de gestão, somados à falta de recurso financeiros e de mão de obra especializada, impostos elevados, infraestrutura falha e oscilações na macroeconomia.

Por estes fatores, somados ao fato que algumas das grandes empresas possuem no cumprimento da ISO 9001 que visa a qualidade total, a gestão por processos é vista como uma forma de gestão passível apenas para grandes empresas. Entretanto, as MPEs têm buscado cada vez mais conhecer e aprimorar os seus processos, utilizando o mapeamento de processos como uma ferramenta para aumentar o desempenho (Santos & Costa, 2016).

No caso do BPM, alguns autores defendem que deve ser aplicado a grandes organizações, mas acabam não mencionando a sua possibilidade de uso em MPEs. Entretanto, apesar do escasso número de estudos a respeito da implementação de ferramentas de gestão por processos em MPEs, estudos comprovam que ela é tão eficiente em MPEs quanto em grandes empresas (Chong, 2014).

O controle de processos em MPEs pode gerar inúmeros benefícios, como a melhoria na percepção do negócio, melhoria no desempenho organizacional, profissionalização das ações da empresa e aperfeiçoamento dos seus processos, resultando em um maior valor agregado em seu produto final (Chong, 2014; Hörbe et al., 2014).

Para aplicar a gestão por processos em MPEs é sempre recomendado o uso de *softwares*, para o que Sherwin (2011) apresenta que uma análise das necessidades da empresa é fundamental antes da implementação de BPMS, podendo utilizar diferentes ferramentas de gestão que auxiliam na realização do mapeamento de processos.

### 2.2.2 Métodos de Gestão de Processos

Diversos métodos foram desenvolvidos direcionados para a gestão dos processos da empresa, os quais compreendem desde o mapeamento dos processos até seu controle. Para a implementação da gestão por processos, podem ser utilizadas diversas ferramentas que auxiliam durante a implementação. Kipper e Furtado (2011) defendem que para definir uma metodologia é preciso compreender o processo (no qual entradas - *inputs* - passam por procedimentos para se tornar saídas - *outputs*), o macroprocesso (mapeamento e análise do

processo atual), os subprocessos (processos complexos que carecem subdivisão) e as atividades relacionadas ao processo.

Utilizar uma metodologia para implementar a gestão por processos é de extrema importância para que seu desempenho seja positivo. Cruz (2003) sugere a metodologia Documentação, Organização e Melhoria do Processo (DOMP) como modelo de implementação de gestão por processos que compreende a análise inicial dos processos, a análise de cada processo atual, a definição do novo processo, sua implementação, e o gerenciamento do processo adotado. Para tanto, o autor afirma que é necessário a nomeação do processo, definição do escopo, um glossário, um líder, bem como da equipe, do cronograma e a criação de mecanismos para desenvolver e armazenar conhecimento.

A equipe de pesquisa da Universidade de Santa Cruz do Sul surge em 2006 com o projeto de uma metodologia de implementação de gestão por processos denominada Novo Olhar, a qual foi apresentada no estudo de Pradella (2011). Nesta metodologia segue-se um procedimento baseado em capacitação da metodologia, identificação de documentos e mapeamento dos processos existentes, análise crítica dos processos atuais, redesenho dos processos, implementação dos novos processos redesenhados e o monitoramento dos processos (Pradella, 2011).

Outra metodologia desenvolvida foi a Gestão por Processos (GEPRO)<sup>1</sup> pela equipe de pesquisas a respeito de gestão por processos na Universidade de Campinas, em 2007. A mesma consiste em oito etapas distintas, sendo elas o planejamento estratégico, o entendimento do Negócio, a identificação dos Processos Críticos, a compreensão dos clientes e fornecedores do processo, a análise dos processos atuais, seu redesenho, implementação e posterior gerenciamento (UNICAMP, 2007; Alberti, 2015).

Para implementar uma gestão por processos em micro e pequenas empresas, Braga (2015) analisou diferentes metodologias e elaborou um modelo que atenda às MPes. As principais metodologias analisadas pelo autor foram a BPM (*Business Process Management - Gestão de Processos de Negócios*), desenvolvida pelos associados à instituição de gestão de processos *BPTrends*, e também a metodologia CMMI (*Capability Maturity Model Integration - Modelo Integrado de Maturidade em Capacitação*), por conter práticas que buscam maturidade em diferentes áreas da empresa. O modelo de Braga (2015) possui cinco etapas, sendo elas: entendimento do projeto; análise do processo de negócios; redesenho dos

---

<sup>1</sup> A metodologia GEPRO foi desenvolvida pelo grupo de pesquisas da UNICAMP com oito etapas para a implementação de gestão por processos em micro e pequenas empresas

processos de negócios; criação da estrutura para implementar o processo redesenhado; e a implementação dos processos redesenhados.

Para implementar a gestão por processos também é necessário compreender vários elementos fundamentais de cada processo, como gerente do processo (responsável por gerenciar e entregar o resultado do processo), objetivos, metas, medição de desempenho, documentos de referência, entradas e saídas, usuários, programas de melhoria contínua, *benchmarking* (buscar melhores práticas em uma empresa de referência semelhante), lista de atividades do processo, sugestões de melhoria, glossário e responsável pela descrição (Kipper *et al.*, 2011).

Pereira (2010) propõe um modelo de gestão por processos para micro e pequenas empresas baseado em três fases, compostas de oito etapas, sendo a fase 1 (conhecimento do processo) composta por levantamento do processo atual, identificação dos requisitos do processo e determinação das medidas de desempenho; a fase 2 (análise do processo) consiste em entendimento do processo, análise de problemas e definição de metas de sucesso; a fase 3 (otimização do processo) consiste em planejamento de alternativas de melhoria e resultado das melhorias implantadas.

Nota-se em comum nos diferentes trabalhos que a metodologia para implementação da gestão por processos segue uma sequência lógica. Contudo, algumas etapas equivalem-se a algumas metodologias e em outras não. Essas divergências são demonstradas no Quadro 01 elaborado com base nos estudos de Cruz (2003); Pradella (2011); Alberti (2015); UNICAMP (2007); Braga (2015); Pereira (2010) e Kipper *et al.* (2011).

**Quadro 01. Metodologias utilizadas para implementação da gestão por processos**

	DOMP	Novo Olhar	GEPRO	Método de Braga	Método de Pereira
1.	Análise inicial dos processos	Capacitação da metodologia	Planejamento estratégico	Entendimento do projeto	Levantamento do processo atual
2.	Análise de cada processo atual	Identificação de documentos	Entendimento do Negócio	Análise dos processos de negócios	Identificação dos requisitos do processo
3.	Definição do novo processo	Mapeamento dos processos existentes	Identificação dos Processos Críticos	Redesenho dos processos de negócios	Determinação das medidas de desempenho
4.	Implementação do processo	Análise crítica dos processos atuais	Compreensão dos clientes e fornecedores do processo	Criação da estrutura para implementar o processo redesenhado	Entendimento do processo
5.	Gerenciamento do processo adotado	Redesenho dos processos	Análise dos processos atuais	Implementação dos processos redesenhados	Análise de problemas
6.		Implementação dos novos processos redesenhados	Redesenho dos processos		Definição de metas de sucesso
7.		Monitoramento dos processos	Implementação		Planejamento de alternativas de melhoria
8.			Gerenciamento		Resultado das melhorias implantadas

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nas metodologias analisadas observa-se que é comum à maioria dos autores a sequência lógica baseada na análise dos processos existentes, redesenho do processo, implementação do novo processo e gerenciamento do processo redesenhado.

Alberti (2015) sugere ferramentas e práticas que podem colaborar com o mapeamento de processos, as quais possuem papel importante na implementação de gestão por processos. Dentre elas está o mapeamento de processos propriamente dito, que contempla a visualização completa das atividades do processo mostrando por meio de ícones sua relação com as demais.

Para realizar o mapeamento de processos Mello (2008) aponta técnicas que auxiliam no seu mapeamento, sendo elas o SIPOC (*supplier* - fornecedores, *input* - entradas, *process* - processo, *output* - saídas, *customer* - clientes) para compreender os elementos que pertencem ao projeto; *blueprinting* para representar um fluxograma das atividades do processo; fluxograma das atividades, para registrar ações, atividades e pontos de tomada de decisão do

fluxo real; fluxograma das atividades por setor, desenvolvido utilizando a planta estrutural da empresa; diagrama homem-máquina que busca visualizar a relação entre o homem e a máquina e compreender tempos ociosos; IDEF (*Integrated Definition Language* - Linguagem de Definição Integrada) que é um diagrama demonstrando o comportamento do consumidor.

Outras técnicas para o mapeamento de processos são apresentadas no estudo de Severo (2017) que cita ferramentas como EPC (*Event-driven Process Chain* - Cadeia de Processos Baseada em Eventos) utilizando eventos para dirigir processos; UML (*Unified Modeling Language* - Linguagem de Modelagem Unificada) que são notações unificadas relacionadas aos processos; IDEF (*Integrated Definition Language* - Linguagem de Definição Integrada) utilizada para destacar entradas, saídas, mecanismos, controles e relações aos processos; *Value Stream Mapping* (Mapeamento do Fluxo de Valor) baseado nas práticas Lean sendo um conjunto de símbolos que demonstram a eficiência dos processos.

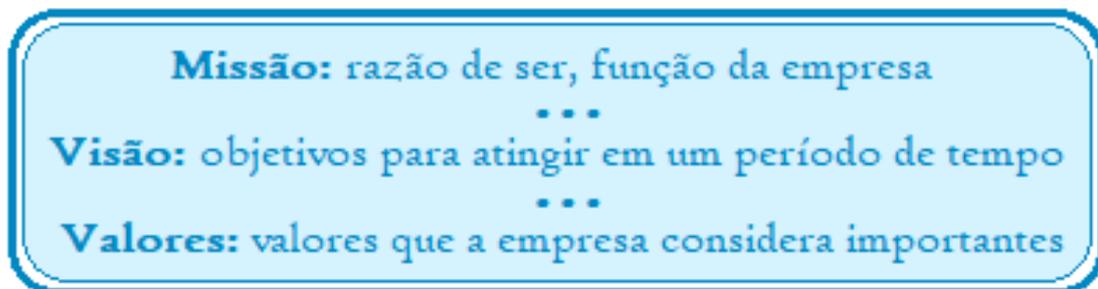
Para Severo (2017) há diferentes *softwares* que também podem ser utilizados no mapeamento de processos, como ARIS (ferramenta para análise e gerenciamento de processos que suporta diferentes notações de modelagem), *Microsoft Visio* (para criar diagramas em ambiente Windows), *ProVision* (software que interage com sistemas integrados com linhas de produção) e *Bizagi Modeler* (plataforma para modelagem e gerenciamento de processos com notação BPMN possibilitando documentar e automatizar os processos).

Utilizar ferramentas de mapeamento e controle de processos possui grande importância em se tratando de implementação da gestão por processos, visto que, por mais que as empresas costumam realizar o planejamento, conciliar seus recursos aos objetivos da empresa, quando se trata de processos, não costuma ser uma prática habitual (Burlton, 2010). No entanto, antes de iniciar um gerenciamento por processos, é necessário compreender como está a situação empresa para verificar com maior assertividade quais processos necessitam melhorias.

### 2.3 FERRAMENTAS PRÁTICAS PARA A GESTÃO EMPRESARIAL

Assim como é necessário compreender e revisar os processos da organização, também é preciso ter um bom planejamento estratégico para o crescimento da empresa. O planejamento estratégico, para Chiavenato e Sapiro (2004) consiste na forma que uma empresa aplica uma estratégia para alcançar seus objetivos gerais. Para os autores, é necessária uma concepção estratégica para compreender que rumo a empresa pretende tomar

e seus objetivos. Como itens essenciais para que a intenção estratégica da empresa seja definida, tem-se sua missão, a visão e os valores. A missão da empresa consiste em uma tarefa da empresa somada à sua razão de ser, buscando satisfazer o ambiente externo e interno da organização. A visão, por sua vez, diz respeito ao que a empresa quer para seu futuro, uma forma motivadora e tangível que apresente como ela quer ser vista em um determinado período de tempo (Chiavenato & Sapiro, 2004). Além da missão e visão, tanto autores quanto empresas buscam incluir em sua intenção estratégica seus valores, que podem compreender respeito, ética, humanidade, liderança, confiança, honestidade, inovação, transparência, entre outros. Os mesmos também são representados por meio da Figura 04.



**Figura 04. Missão, visão e valores**  
 Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Destarte, a intenção estratégica da empresa consiste no levantamento dos recursos internos, capacidades e competências essenciais para atingir a sua visão baseando-se na missão organizacional e assuntado em seus valores.

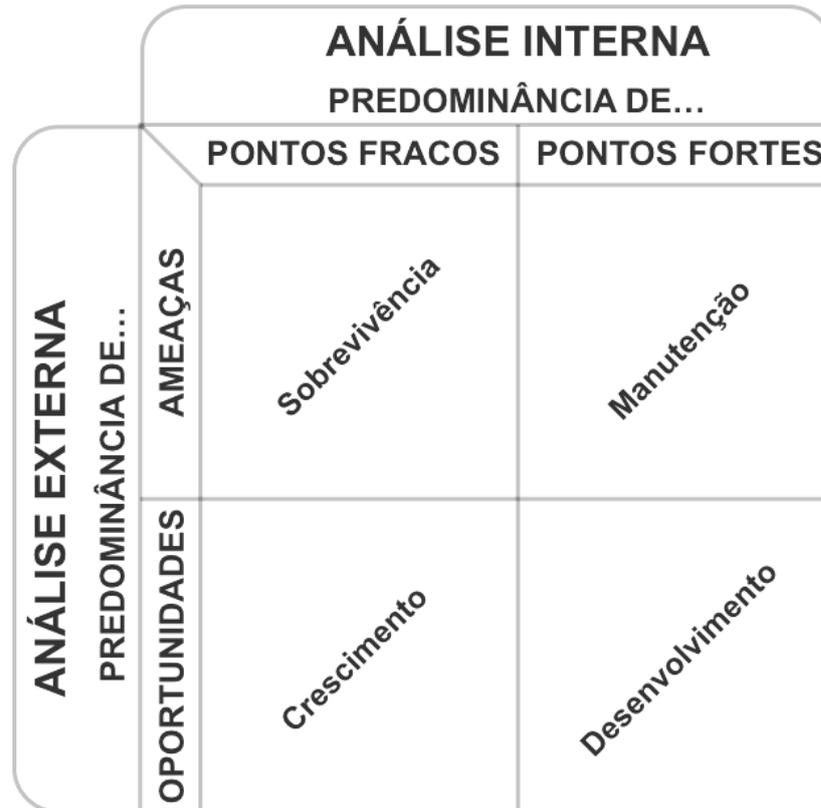
A definição de uma intenção estratégica possibilita às pessoas envolvidas com a empresa uma maior motivação na busca por alcançar os objetivos gerais da organização, e para tanto podem utilizar ferramentas gerenciais (Gonçalo *et al.*, 2013). As ferramentas desenvolvidas ao longo do tempo partem desde ferramentas de controle de desempenho organizacional até ferramentas que permitam à empresa compreender a situação atual dela, sendo que cada ferramenta de gestão possui suas particularidades.

Para compreender as ferramentas necessárias para aplicar em uma organização primeiramente é necessário conhecer diferentes ferramentas de gestão, e optar pelas mais viáveis tanto para a gestão organizacional quanto para o gerenciamento de seus processos. Scatena (2009) enfatiza a importância de Organização, Sistemas e Métodos (OSM), ou seja, a forma que a empresa se organiza para coordenar e controlar os processos padronizados que compõe a estrutura da empresa na definição dos objetivos organizacionais e no desempenho de seus processos.

Dentre as principais ferramentas para gestão sugeridos por Scatena (2009), são aplicadas neste trabalho: análise SWOT (levantamento das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças à empresa) e matriz GUT (mensuração da gravidade, urgência e tendência a mudanças) para compreender a situação atual da organização; proposta de implementação da gestão por processos e o mapeamento dos processos atuais da empresa utilizando o modelo GEPRO; proposta de plano de ação para implementação da gestão por processos utilizando a ferramenta 5W2H; proposta de implementar indicadores para gerenciar o andamento dos processos utilizando o *balanced scorecard*.

A análise SWOT, por sua vez, consiste na detecção de forças (do inglês *strenghts*), fraquezas (*weaknesses*), oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*). Forças são atributos internos à organização que ajudam na a alcançar seus objetivos, enquanto as fraquezas são o seu oposto, sendo atributos internos à organização que a atrapalham para alcançar os seus objetivos. As oportunidades, por sua vez, são condições externas à empresa que podem ajudá-la a alcançar os seus objetivos, sendo o oposto de ameaças, que são condições externas à empresa que podem impedi-la de alcançar seus objetivos (Hay & Castilla, 2006).

Desenvolvida em Harvard na década de 1950, o objetivo da ferramenta SWOT é compreender as variáveis do ambiente interno, sendo suas forças e fraquezas, e desenvolver estratégias para lidar com as suas fraquezas, utilizando as suas forças para conseguir amenizar as ameaças e aproveitar as oportunidades do ambiente externo (Panagiotou, 2003). Oliveira (1999) desenvolveu em seus estudos as posturas estratégicas, relacionadas à análise SWOT, apresentadas na Figura 05.



**Figura 05. Análise SWOT: Posturas estratégicas**

Fonte: Oliveira (1999).

Para Oliveira (1999) as posturas estratégicas consistem em posturas que devem ser adotadas pelas empresas, podendo as mesmas estarem com pontos fracos e ameaças predominantes e precisando buscar formas de sobreviver no mercado; pontos fortes e ameaças predominantes exigindo manutenção da empresa; pontos fracos e oportunidades elevados propiciando um possível crescimento da empresa; ou ambos fortes, possibilitando o seu desenvolvimento (Azevedo & Costa, 2010; Oliveira, 1999).

Outra matriz utilizada no presente estudo é a matriz GUT (gravidade, urgência e tendência). Esta matriz foi desenvolvida em 1980, por Kepner e Tregoe, para fixar as prioridades da empresa, contudo ela também pode avaliar a predominância dos pontos levantados por meio de análise SWOT (Oliveira, 1999). A mesma pode ser elaborada em forma de tabela, listando cada fator ou problema que interfere no desenvolvimento da empresa, podendo ser os fatores levantados na análise SWOT. Para cada ponto é atribuído um valor de um a cinco nos quesitos gravidade caso não sejam tomadas atitudes, urgência em corrigir e tendência de mercado quanto ao fator levantado.

Detalhadamente, para o desenvolvimento da análise GUT, primeiramente listam-se os principais problemas que afetam a empresa, e então há uma pontuação em escala crescente de 1 a 5 pontos, para cada característica de cada problema, sendo elas a gravidade, urgência e

tendência. Na escala, o número 5 deve ser atribuído para os problemas maiores e 1 para os menos importantes. O número de cada variável deve ser multiplicado pelas demais variáveis e, ao final, gerar uma pontuação para cada problema. Situações com máxima gravidade, urgência e tendência resultam em uma pontuação geral de 125 pontos (Fáveri & Silva, 2016).

Desta forma, a GUT é utilizada quando existem várias falhas, e há dificuldade em definir quais demandam ação mais urgente, priorizando os problemas e analisando os riscos. Devido a este objetivo, o presente estudo buscou oferecer formas para sanar os problemas que possuem prioridade igual ou superior a 100 pontos, de acordo com a ponderação da análise GUT, para que os principais problemas sejam resolvidos antes dos demais.

A matriz de GUT é uma matriz de priorização, seu objetivo é quantificar fatores para assim definir prioridades para elaboração de planos de ação. A gravidade trata-se de intensidade dos danos que o problema pode causar e a importância em sanar o problema para evitar danos. A urgência considera o tempo, ou seja, quanto demora para que ocorram os resultados indesejados oriundos do problema. A tendência, por sua vez, considera o quanto o problema pode se agravar caso não seja tomada nenhuma atitude. Neste sentido, o principal objetivo da matriz GUT é priorizar problemas e analisar riscos (Queiroz *et al.*, 2011).

A ferramenta 5W2H é geralmente utilizada para a elaboração de planos de ação, e fundamenta-se em sete perguntas, sendo elas: *what* (o quê), *who* (quem), *where* (onde), *when* (quando), *why* (por quê), *how* (como) e *how much* (quanto). Sua finalidade é demonstrar com clareza o que será necessário para que um plano de ação seja executado. Grosbelli (2014) demonstra como cada pergunta deve ser interpretada no Quadro 02.

**Quadro 02. Método de elaboração do 5W2H**

Método da elaboração do 5W2H			
5W	<i>What?</i>	O quê?	Que ação será executada
	<i>Who?</i>	Quem?	Quem executará ou participará da ação
	<i>Where?</i>	Onde?	Onde será executada a ação
	<i>When?</i>	Quando?	Quando a ação será executada
	<i>Why?</i>	Porquê?	Porque a ação será executada
2H	<i>How?</i>	Como?	Como será executada essa ação
	<i>How much?</i>	Quanto?	Quanto custará para executar a ação

Fonte: Grosbelli (2014).

Nota-se, por meio do Quadro 02, que a ferramenta 5W2H descreve em detalhes cada uma das variáveis que podem interferir em uma ação. A ferramenta busca tornar claras as atividades pré estabelecidas para a conclusão do plano de ação, e mapeia cada uma das atividades, considerando as responsabilidades, prazos e formas de execução, além de possuir simplicidade, objetividade e orientação à ação. Seu objetivo é permitir que todas as atividades sejam planejadas de forma objetiva e organizar sua implementação (Grosbelli, 2014).

O *Balanced Scorecard* busca aprimorar as decisões organizacionais estipulando metas, e analisando indicadores financeiros para os acionistas acompanharem a viabilidade do negócio, e indicadores não financeiros como a satisfação dos clientes, o aprendizado e a motivação dos colaboradores e os processos internos da empresa, indicadores estes desenvolvidos em sintonia com visão e as estratégias organizacionais (Lopes *et al.*, 2017).

O estudo de Mesquita (2013) sugere um modelo de aplicação de *Balanced Scorecard* em micro e pequenas empresas, o qual consiste em indicadores financeiros, indicadores de clientes e mercados, indicadores de processos internos e indicadores de aprendizado e crescimento. O Quadro 03 apresenta o Sistema de indicadores de desempenho baseado no *Balanced Scorecard* apresentado por Mesquita (2013).

**Quadro 03. Sistema de indicadores de desempenho baseado no *Balanced Scorecard***

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Período</b>	<b>Objetivo</b>
<b>Financeiros</b>			
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$	Mensal	Qualidade das vendas
Giro do Ativo	$\frac{\text{Receita Líquida}}{\text{Ativo Total}}$	Trimestral	Quantidade das vendas
Endividamento Oneroso	$\frac{\text{Empréstimos}}{\text{Passivo Circulante}}$	Mensal	Eficiência na utilização de capital de terceiros
Ciclo Operacional	Período de Estoque + Período de Contas a Receber	Mensal	Tempo de transformação da matéria prima em dinheiro
<b>Cientes e Mercado</b>			
Satisfação de Clientes	$\frac{\text{Nº Clientes Satisfeitos}}{\text{Total de Clientes Atendidos}}$	Diário	Avaliar a satisfação do cliente
Reclamação de Clientes	$\frac{\text{Nº Reclamações}}{\text{Total de Clientes Atendidos}}$	Diário	Auxiliar a avaliação da satisfação do cliente
Margem de Relevância no Composto do Produto	$\frac{\text{Faturamento do Produto}}{\text{Faturamento Total}}$	Mensal	Analisar a influência de um produto no composto de produtos
Eficiência Mercadológica	$\frac{\text{Volume de vendas do Produto} - \text{Estoque}}{\text{Previsão de Vendas}}$	Mensal	Eficiência de venda do produto em relação à previsão de vendas
Taxa de Crescimento	$\frac{\text{Volume de Vendas } T_n - \text{Volume de Vendas } T_{n-1}}{\text{Volume de Total de Vendas}}$	Mensal	Avaliar o crescimento das vendas
<b>Processos Internos</b>			
Absenteísmo	$\frac{\text{Faltas} + \text{Atrasos (em horas)}}{\text{Total de horas trabalhadas}}$	Quinzenal	Verificar o comprometimento dos funcionários
Falha no atendimento	$\frac{\text{Nº Clientes não atendidos por falta de produto}}{\text{Total de clientes atendidos}}$	Semanal	Verificar a eficiência logística de entrada de suprimentos
Precisão do estoque	$\frac{\text{Itens no estoque físico}}{\text{Itens no estoque contábil}}$	Mensal	Avaliar o nível de controle da armazenagem de produtos
<b>Aprendizado e Crescimento</b>			
Satisfação do Funcionário	Pesquisa de clima	Semestral	Verificar a eficiência da gestão de pessoas
Competências Gerais	Atendimento ao cliente; Conhecimento do Produto; Poder de Negociação; Tomada de Decisão; Informática (notas de 1 a 100; média)	Trimestral	Avaliar as competências gerais e o desenvolvimento de funcionários

Fonte: Mesquita (2013).

No Quadro 03, Mesquita (2013) apresenta fórmulas que podem ser aplicadas à pequenas empresas para iniciarem o gerenciamento de seus indicadores, possibilitando o controle dos processos organizacionais por meio de ferramentas de gestão. Tais ferramentas podem ser combinadas entre si para ter um uso mais assertivo, como exemplo tem-se o uso da análise SWOT e da matriz GUT que costumam aparecer vinculadas em estudos de

gerenciamento. Da mesma forma podem ser combinadas com ferramentas de gestão por processos, ou incorporadas em métodos para gerenciar as atividades das organizações.

#### 2.4 ESTUDOS QUE REALIZARAM A GESTÃO POR PROCESSOS NAS ORGANIZAÇÕES

A implementação de gestão por processos pode ocorrer em organizações de diferentes portes, visto que a mesma pode ser realizada utilizando diferentes ferramentas e é adaptável para microempresas e empresas de pequeno porte. Contudo, independente do porte da organização as mudanças com a implementação da gestão por processos são notáveis, a partir de que a gestão por processos por meio de identificação e projeto do processo, modelagem, documentação, acompanhamento e controle dos processos seguido de melhorias, possuem grande impacto na otimização do desempenho do negócio (Alzoubi & Khafajy, 2015). Neste sentido diversos estudos foram conduzidos para aplicar e compreender a gestão por processos em diferentes organizações.

O estudo de Horbe *et al.* (2014) buscou propor melhorias na gestão de uma pequena empresa do setor de alimentação utilizando Mapeamento e Gestão por Processos, sendo um estudo de caso descritivo e qualitativo. Para a aplicação da pesquisa de Horbe utilizou-se um conjunto de metodologias presentes em estudos anteriores, baseados em identificação, seleção e conhecimento dos métodos atuais; levantamento dos dados do processo; análise crítica do fluxograma; delineamento e estruturação do novo processo e validação dos fluxos.

Cada etapa apresentada por Horbe *et al.* (2014) teve um método para aplicação. A etapa de identificação, seleção e conhecimento dos métodos atuais foi realizada utilizando o levantamento bibliográfico e a observação participante. O levantamento dos dados do processo, bem como a análise crítica do fluxograma foram feitos por meio de entrevistas com proprietário e colaboradores e observação participante. O delineamento e estruturação do novo processo foram realizados utilizando-se como ferramenta o *software Microsoft Visio*, e a validação dos fluxos foi concluída por meio de entrevistas.

Os resultados obtidos pelos autores foram apresentados em forma de processos mapeados e remodelados, e também de análises críticas dos processos existentes. Horbe *et al.* (2014) notaram a informalidade na empresa como limitação para sua pesquisa, e salientaram que a melhoria contínua depende da organização.

Já Santos e Costa (2016), realizaram o estudo do modelo BPMN (*Business Process Modeling Notation*) na microempresa Chocolate com Tapioca, por meio de consultorias

utilizando um estudo de caso único por meio do método qualitativo. A consultoria da empresa foi realizada utilizando-se primeiramente o levantamento das informações, mapeamento dos processos organizacionais, desenho dos processos, mapeamento de processos chaves e desenhos de processos chaves. Para tanto os autores realizaram reuniões com os colaboradores.

Ainda, segundo Santos e Costa (2016), a equipe da empresa analisada não tinha conhecimento do fluxo de processo da organização, resultando na necessidade de procedimentos documentados e desenhados. A outra etapa da consultoria foi criar o manual descritivo dos procedimentos operacionais, documentando normas e processos, e a última etapa consistiu em entregar os relatórios para análise da organização.

No estudo de Maschka (2014) foi realizada uma investigação empírica por meio de 57 questionários e 3 entrevistas aplicados a micro e pequenas empresas com o objetivo de analisar iniciativas de gestão de processos de negócios. O autor também realizou um estudo de caso em uma clínica veterinária, analisando a implementação da gestão por processos junto aos dados coletados na literatura e nos questionários para obter um conjunto de características das MPEs brasileiras que contribuem na implantação do BPM.

A empresa do estudo de caso de Maschka (2014) utilizou para a implementação da gestão por processos o BPMN, e para a modelagem do processo utilizou o software *Bizagi Modeler*. Sua implementação seguiu as etapas de *As Is* (como é) e *To Be* (como será), de forma a mapear os processos atuais e futuros. O estudo, no entanto, comprovou que a estratégia e a tomada de decisão são barreiras para a implementação de gestão por processos em micro e pequenas empresas.

Os autores Almada *et al.* (2015) elaboraram seu estudo buscando otimizar os processos de uma empresa de pequeno porte no segmento de vestuário por meio do mapeamento da situação atual, análise e remapeamento dos processos organizacionais. O método utilizado pelos autores foi observação participante, levantamento bibliográfico e estudo de caso único, e a implementação da gestão por processos na empresa buscou aplicar o BPM baseando-se no mapeamento de processos como o estudo de Maschka (2014) utilizando as etapas de *As Is* (como é) para compreender os processos atuais e a organização, e *To Be* (como será) para compreender os processos e a visão futura da empresa.

O estudo de Sousa (2015) buscou analisar e elaborar um modelo de gestão de processos de negócios às empresas do polo têxtil do Agreste (Pernambuco). Para tanto realizou uma pesquisa qualitativa por meio de entrevistas, questionários e análise exploratória,

utilizando a análise SWOT para compreender a situação das empresas, e notando em seus resultados a ausência de práticas de modelos de gestão de processos nas empresas estudadas.

No entanto Braga (2015), desenvolveu uma adaptação do método de *BPTrends Methodology* e do CMMI para micro e pequenas empresas, a qual consistiu em 5 etapas principais, subdivididas em atividades distintas. As mesmas consistem em:

#### Etapa 1. Entendimento do projeto

Atividades: definir equipe, patrocinador e facilitador do projeto; desenhar o mapa sistêmico do processo; definir objetivos e indicadores do projeto; desenhar a cadeia de valor; definir escopo e plano do projeto; criar cronograma e orçamento do projeto; apresentar e revisar o plano do projeto; aprovar e iniciar o plano do projeto.

#### Etapa 2. Análise do processo de negócios

Atividades: analisar e documentar o processo existente; entrevistar *stakeholders*; criar diagrama de causa e efeito; rascunhar primeira versão do processo; modelar e documentar processo *As Is* (como é); marcar no diagrama atividades onde há problemas; obter convergência nos nomes dos processos; descrever as atividades; apresentar e revisar o plano de redesenho; aprovar e iniciar o redesenho.

#### Etapa 3. Redesenho dos processos de negócios

Atividades: revisar o processo *As Is* (como é), objetivos e oportunidades de mudança; analisar *benchmarking*; listar possíveis soluções; optar por mudanças específicas ou novas maneiras de organizar o processo; gerar e desenhar uma lista de processos *could-be* (poderia ser); escolher um processo *to-be* (para ser); desenhar o processo *to-be* (como será); documentar detalhadamente novas atividades; apresentar e aprovar a documentação do processo *to-be* (como será).

#### Etapa 4. Criação da estrutura para implementar o processo redesenhado

Atividades: coordenar o desenvolvimento de recursos necessários; criar sistema de gestão e medidas; criar infraestrutura de RH; testar e monitorar o processo; aprovar teste final e implementação.

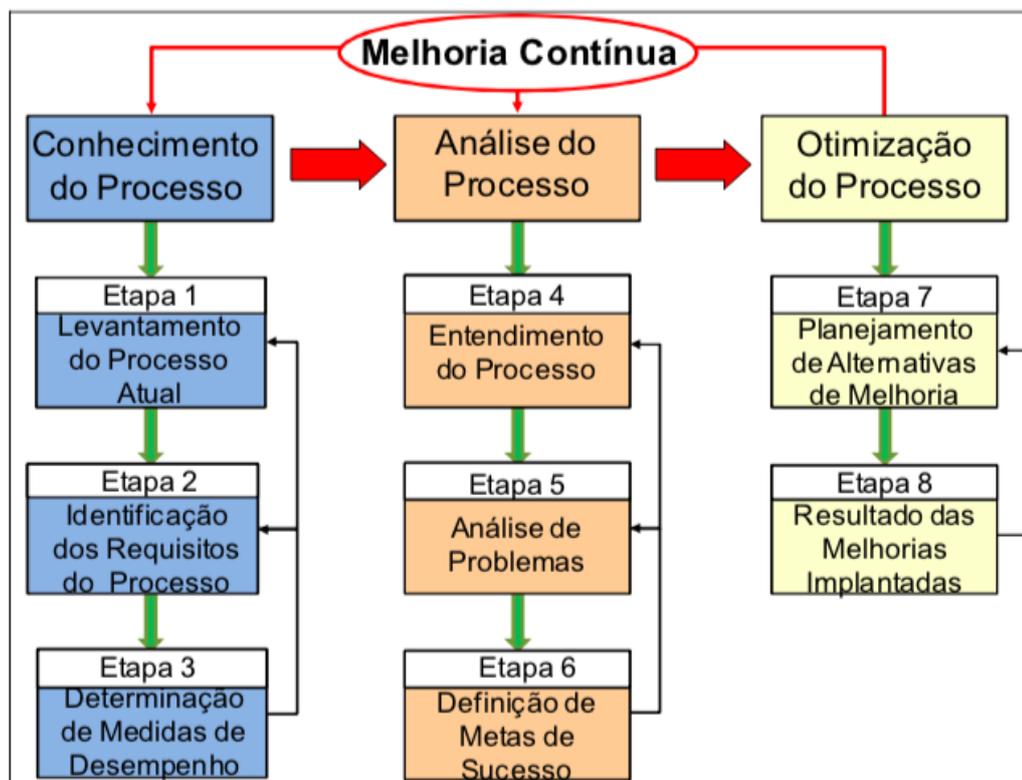
#### Etapa 5. Implementação de processos redesenhados

Atividades: preparar a equipe para a implementação; implementar novo processo; monitorar a implementação; desenvolver aperfeiçoamentos de rotinas; e monitorar o ambiente.

O trabalho de Braga (2015) possui diversas aplicações, principalmente para MPEs que costumam possuir diversas atividades informais ou não documentadas, contudo a sua aplicação

deve ser adaptada à realidade da empresa investigada, assim como os outros métodos de implementação de gestão por processos, visto que cada organização possui as suas diferenças.

Pereira (2010), no mesmo sentido, desenvolveu um modelo para implementação da gestão por processos em micro e pequenas empresas, a partir de uma pesquisa empírica em Curitiba (PR). Seu modelo consiste em três fases, sendo elas o conhecimento do processo, sua análise e sua otimização, sendo apresentados na Figura 06.



**Figura 06. Método de gestão por processos**

Fonte: Pereira (2010).

As etapas sugeridas por Pereira (2010), demonstradas na Figura 06, são separadas em três fases, de acordo com o momento da implementação em que a etapa se encontra. A fase 1, de conhecimento do processo, objetiva compreender o processo como parte da empresa, por meio das etapas de levantamento do processo, identificação de seus requisitos e a determinação das medidas de desempenho do mesmo.

Posteriormente a fase 2 surge para analisar o processo atual, buscando compreendê-lo e compreender os problemas oriundos dele. As etapas são, respectivamente, o entendimento do processo, análise dos problemas relacionados e a definição de metas, estas para ser acompanhadas e mensuradas com base nas medidas de desempenho elaboradas na fase 1

(Pereira, 2010). O autor também apresenta a fase 3, na qual são sugeridas melhorias e obtidos os resultados das mesmas.

Diferentes autores utilizaram ferramentas distintas, contudo vários autores analisados usaram o *Bizagi Modeler* para realizar o mapeamento de processos, seguindo a sequência de compreender o processo existente, aprimorá-lo, sugerir um processo remodelado e acompanhar o seu desempenho. Seguindo uma sequência lógica, em diferentes organizações, os processos podem ser redesenhados e aprimorados para o seu monitoramento posterior, e sua documentação faz-se essencial para o sucesso e a reaplicação dos métodos utilizados em diferentes processos (Pereira, 2010).

Para fazer-se possível o monitoramento de resultados, Mesquita (2013) desenvolveu um sistema de monitoramento de resultados aplicando o conceito de *Balanced Scorecard* para micro e pequenas empresas. Desta forma as empresas de pequeno porte podem controlar as informações e monitorar os resultados atingidos pela empresa, bem como definir metas mensuráveis para monitorar a performance das organizações, entre outros. Este sistema de monitoramento de resultados é demonstrado no Quadro 03, no Capítulo 2.3 do presente estudo.

Portanto, com base na fundamentação teórica direcionada ao trabalho junto à empresa objeto de estudo, procede-se a presente pesquisa para então responder aos objetivos e ao problema de pesquisa, de acordo com a metodologia proposta.

### 3 MÉTODO E TÉCNICAS DE PESQUISA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

Neste capítulo é apresentada a metodologia utilizada para a elaboração do presente estudo. Primeiramente realiza-se a caracterização da pesquisa e sua abordagem, seguida dos procedimentos adotados para a coleta de dados e posterior análise. Por fim, discorre-se a respeito das limitações da pesquisa.

#### 3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente estudo é de abordagem qualitativa, a qual foi aplicada utilizando estudo de caso, levantamento bibliográfico, pesquisa exploratória, pesquisa documental e observação não participante. Primeiramente a abordagem qualitativa consiste em um estudo de enfoque naturalístico e interpretativo, a qual tem sido amplamente utilizada em estudos humanos e sociais (Cesar, 2005).

A abordagem qualitativa, no que tange a gestão por processos, costuma ser frequentemente utilizada devido ao seu enfoque humano. Corroborando com a afirmação, Conto e Lago (2018) apontam que o percentual de trabalhos de gestão por processos que utilizaram o método qualitativo entre 2007 e 2017 foi de 73,3%.

A pesquisa consiste em um estudo de caso único, para qual Hodkinson e Hodkinson (2001) identificaram cinco forças. A primeira é que o estudo de caso possibilita ao pesquisador compreender as relações complexas, visto que ao focar em um único caso é possível perceber ações que não seriam notadas de outra forma. A segunda força do estudo de caso é que os mesmos são baseados na realidade, analisando um caso realmente existente.

A terceira força é por se tratar de um facilitador da exploração de situações inesperadas e incomuns, visto que ao analisar um conjunto de ações de um caso estudado existem diversas possibilidades e individualidades. Quanto à quarta força, os autores apresentam que, em estudos de casos múltiplos, pode-se notar as diferentes reações de diversos casos ao ambiente externo, o que leva para a quinta força, a qual trata das relações dos estudos de caso: os mesmos podem mostrar os processos envolvidos em relações casuais (Hodkinson & Hodkinson, 2001).

No que tange o levantamento bibliográfico, para Galvão (2010) o mesmo costuma ter por objetivo utilizar o conhecimento coletivo para proporcionar condições cognitivas melhores, a fim de não duplicar pesquisas, mas sim aproveitar e replicar pesquisas realizadas

por outros autores em um contexto distinto. Desta forma, o levantamento bibliográfico no presente estudo visa proporcionar base teórica, e conhecimento de empresas que validaram a implementação de diferentes métodos de implementação de gestão por processos.

De forma a obter melhor proveito das informações, ao utilizar a pesquisa exploratória, o presente estudo pretende contribuir com a linha de pesquisa acrescentando um estudo de caso de gestão por processos em MPEs, visto que de acordo com Chong (2014) quando comparado aos estudos em médias e grandes empresas o número de estudos em MPEs mostra desvantagem em quantidade de pesquisas. A pesquisa exploratória busca realizar uma investigação em uma área onde há pouco conhecimento sistematizado, possuindo uma natureza de sondagem para levantar características (Vergara, 1990).

Tratando-se da observação não participante, também conhecida como observação simples, o observador não se envolve diretamente com o objeto pesquisado, permanecendo alheio ao processo e possui a vantagem de compreender a situação como ela realmente ocorre, observando-a como um espectador (Ferreira *et al.*, 2012). Os autores também afirmam que a observação não participante possibilita a obtenção de elementos para a definição do problema de pesquisa e proporciona a obtenção de dados sem produzir suspeitas no grupo estudado, no entanto, pode resultar em interpretação subjetiva e parcial, visto que o registro de observações costuma depender da memória do investigador.

Para tanto, a pesquisa documental faz-se necessária, a qual tem por objetivo analisar e interpretar documentos. A mesma difere da pesquisa bibliográfica por fazer uso de documentos que não foram previamente analisados, organizados e sintetizados de forma científica, como por exemplo relatórios gerenciais (Sá-Silva *et al.*, 2009).

### 3.2 PROCEDIMENTOS DE COLETA DOS DADOS

Quanto a coleta de dados para a elaboração do relato da presente pesquisa foi efetuada a busca nos mecanismos de pesquisa *Spell*, *Ebsco* e *Google Acadêmico*, bem como uma entrevista não estruturada com o proprietário da organização para compreender suas necessidades. Para a aplicação da pesquisa empírica e a realização do estudo de caso foram realizadas consultorias e utilizados a pesquisa exploratória, pesquisa documental e observação não participante.

Por se tratar de uma pesquisa com o respaldo de consultorias, foram feitas reuniões para a compreensão das necessidades da organização e para a aplicação e explicação do funcionamento de cada ferramenta para que as mesmas fossem utilizadas de forma funcional

pela empresa, e também a observação não participante para analisar o andamento das atividades.

Os dados gerais da empresa foram coletados a partir de relatórios entregues pelos responsáveis pelos setores de faturamento, recursos humanos e financeiro. Por mais que os setores não estejam completamente delineados, as atividades são atribuídas a pessoas específicas, para as quais a pesquisadora encaminhará os resultados da pesquisa para implementação dos planos de ação.

Para compreender as necessidades do proprietário, e obter informações do mesmo a respeito da organização foram aplicadas entrevistas não estruturadas com o mesmo. Quanto aos fatores que não podem ser medidos atualmente por relatórios, foram realizadas reuniões com o proprietário e os responsáveis pelos setores da organização, para que fosse sucedida a implementação de ferramentas de controle que possam mensurar atividades que atualmente não possuem processos e indicadores formalizados.

### 3.3 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS E INTERVENÇÃO

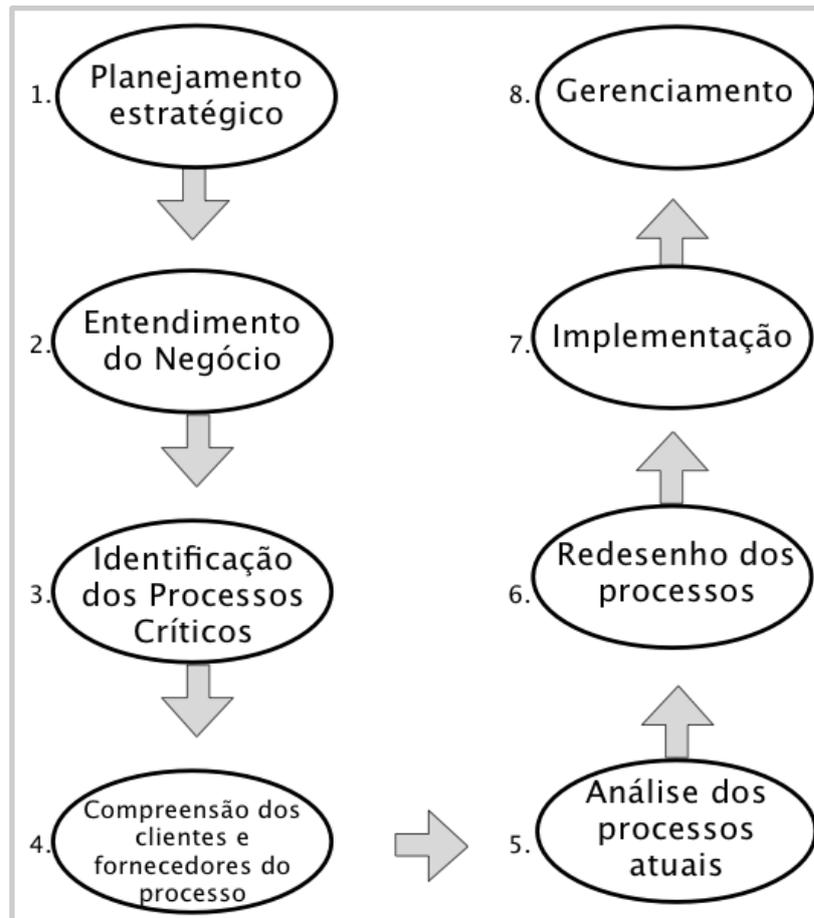
Tratando-se da análise dos dados coletados, no que tange as informações obtidas por meio de pesquisa documental a relatórios organizacionais, os mesmos foram analisados utilizando-se da análise de conteúdo e de cálculos financeiros para que posteriormente seja feita a aplicação das ferramentas de gestão com os dados interpretados.

As ferramentas que foram aplicadas compreendem, respectivamente: análise SWOT e matriz GUT para compreender a situação atual da organização; mapeamento dos processos atuais da empresa utilizando o modelo GEPRO; proposta de plano de ação para implementação da gestão por processos utilizando a ferramenta 5W2H; proposta para implementar indicadores para gerenciar os processos utilizando o *Balanced Scorecard*.

No caso do *Balanced Scorecard*, foi proposta à organização estudada a implementação desta ferramenta para possibilitar que a empresa gerencie melhor os resultados dos processos mapeados. Os dados necessários para o levantamento dos indicadores do *Balanced Scorecard* são consequência da presente pesquisa, visto que a empresa ainda não possui controle de estoques, ferramentas de análise de desempenho ou indicadores de satisfação dos clientes.

Após a aplicação das ferramentas, os dados obtidos por meio delas, somados à pesquisa bibliográfica em estudos semelhantes bem sucedidos, serviram como insumo para que os planos de ação fossem elaborados e entregues à organização.

A intervenção na Alfa Embalagens foi desenvolvida em forma de consultoria, utilizando como base o modelo GEPRO para a implementação da gestão por processos, consistindo em oito fases, sendo as mesmas adaptadas à empresa e subdivididas em etapas. O modelo GEPRO, apresentado no tópico 2.2.2 foi elaborado pelo grupo de pesquisas de gestão de processos da UNICAMP, em 2007. As oito fases do modelo são apresentadas na Figura 07.



**Figura 07. Método GEPRO desenvolvido pela UNICAMP**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As fases do GEPRO foram adaptadas à organização objeto de estudo, sendo, portanto, divididas em 8 etapas. No entanto, a oitava etapa, que trata-se do gerenciamento, não foi aplicada no decorrer do presente estudo, devido à limitação de tempo, visto que o gerenciamento deverá ser realizado após a implementação dos indicadores do *Balanced Scorecard*, e da implementação dos processos redesenhados. O cronograma seguido para aplicar o mapeamento dos processos na organização, que contempla da fase um à fase sete, é apresentado no Quadro 04.

**Quadro 04. Cronograma das atividades de intervenção**

Fases e etapas		Início	Término
<b>Fase 1</b>			
<b>Planejamento estratégico</b>		<b>22/10/18</b>	<b>31/10/18</b>
Etapa 1.1	Entrevista não estruturada com o empresário para compreensão das necessidades da empresa baseado em sua missão, visão e valores	22/10/18	22/10/18
Etapa 1.2	Compreensão dos processos realizados pela empresa para alcançá-los	23/10/18	31/10/18
<b>Fase 2</b>			
<b>Entendimento do Negócio</b>		<b>01/11/18</b>	<b>30/11/18</b>
Etapa 2.1	Aplicação da análise SWOT com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças listados pelo proprietário nas entrevistas e observações para compreender as necessidades da empresa	01/11/18	14/11/18
Etapa 2.2	Matriz GUT com os problemas listados na análise SWOT	15/11/18	30/11/18
<b>Fase 3</b>			
<b>Identificação dos processos críticos</b>		<b>01/12/18</b>	<b>09/12/18</b>
Etapa 3.1	Identificação de processos críticos para a organização	01/12/18	09/12/18
<b>Fase 4</b>			
<b>Compreensão dos clientes e fornecedores do processo</b>		<b>10/12/18</b>	<b>17/12/18</b>
Etapa 4.1	Levantamento dos responsáveis pela execução do processo	10/12/18	17/12/18
<b>Fase 5</b>			
<b>Análise dos processos atuais</b>		<b>18/12/18</b>	<b>24/12/18</b>
Etapa 5.1	Mapeamento de processos atuais vigentes	18/12/18	24/12/18
<b>Fase 6</b>			
<b>Redesenho dos processos e proposta de intervenção</b>		<b>05/01/19</b>	<b>21/01/19</b>
Etapa 6.1	Redesenho dos processos	05/01/19	13/01/19
Etapa 6.2	Definição de indicadores que serão utilizados por meio do <i>Balanced Scorecard</i>	14/01/19	17/01/19
Etapa 6.3	Definição dos planos de ação para implementação	18/01/19	21/01/19
<b>Fase 7</b>			
<b>Implementação</b>		<b>22/01/19</b>	<b>25/01/19</b>
Etapa 7.1	Duas reuniões para apresentação do redesenho dos fluxos e dos planos de ação ao empresário e aos envolvidos com a gestão	22/01/19	25/01/19

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No cronograma apresentado no Quadro 04, foram descritos os prazos para o desenvolvimento, implementação e acompanhamento de cada uma das etapas seguidas na aplicação da pesquisa na organização em análise.

As fases de 1 a 5, que se referem ao diagnóstico e análise da situação atual da empresa, envolvem o planejamento estratégico, entendimento do negócio, identificação dos processos críticos, compreensão de clientes e fornecedores dos processos e a análise dos processos atuais, e são apresentadas no capítulo 4 do presente estudo.

Já as fases de 6 e 7, que se referem à proposta de intervenção e implementação das alterações, são apresentadas no capítulo 5.

### 3.4 LIMITAÇÕES DOS MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA

O estudo de caso único possui como limitação a restrição a uma organização exclusiva, gerando resultados que podem sofrer influência de sua cultura organizacional, bem como do mercado. Hodkinson e Hodkinson (2001) apresentam que estudos de caso podem ter limitações como muitos dados para análise, não levando em consideração todos os que podem influenciar a pesquisa; a complexidade examinada tem possibilidade de não ser explicada em registros; geralmente não podem ser apresentados em representações numéricas; não podem ser generalizados, principalmente em estudos de caso únicos.

A pesquisa exclusivamente qualitativa pode apresentar resultados subjetivos e abstratos, principalmente quanto à observação não participante, sendo que, para Ferreira *et al.* (2012), pode ser subjetiva e parcial, na medida em que o observador se atente para detalhes que o distraiam do fenômeno, ou deixe de registrar ocorrências importantes para análise.

Por fim, o estudo teve seu andamento influenciado pela a demora na aplicação de mudanças, visto que a empresa possui oscilação na oferta e demanda, decorrente de épocas sazonais, e o estudo compreendeu o final de ano, quando a movimentação de consumidores aumenta e o fluxo de trabalho dos colaboradores torna-se mais intenso.

## 4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo realiza-se o diagnóstico da situação atual da organização, das fases de 1 a 5 do desenvolvimento da pesquisa conforme proposto no Quadro 04. A partir de então são apresentados os resultados obtidos com a análise e diagnóstico e sua relação com o referencial teórico.

São descritas, detalhadamente, cada fase do diagnóstico organizacional, dentre elas o planejamento estratégico, entendimento do negócio, identificação dos processos críticos, compreensão de clientes e fornecedores dos processos e a análise dos processos atuais, e como foram realizadas cada uma de suas respectivas etapas.

Fase 1. Planejamento Estratégico realizado entre 22 e 31 de outubro de 2018

Etapa 1.1. Entrevista não estruturada com o empresário para compreensão das necessidades da empresa baseado em sua missão, visão e valores.

Na entrevista realizada em 22/10/2018 o empresário afirmou que o processo que mais carece atenção atualmente é o controle de estoque, que é realizado por meio de registros manuais, e por isso é o primeiro processo a ser investigado na presente pesquisa.

Etapa 1.2. Compreensão dos processos realizados pela organização para alcançá-los.

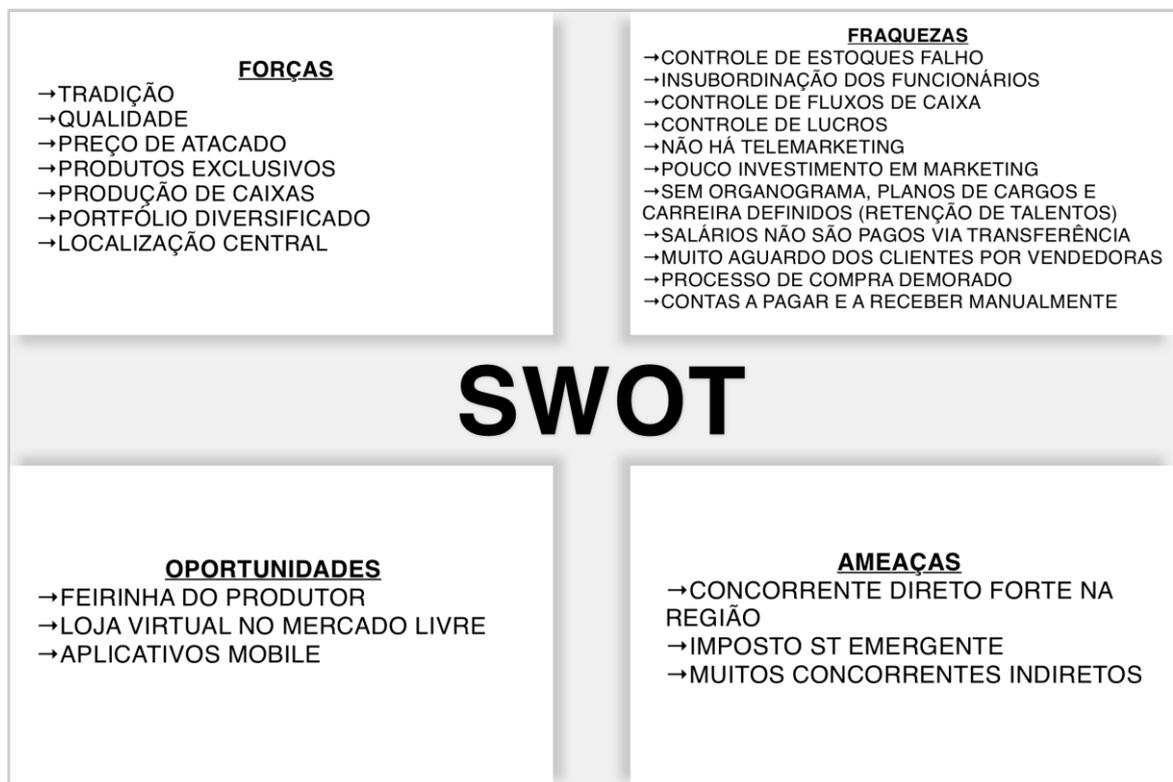
Nos levantamentos e entrevistas com os colaboradores, notou-se que a empresa não disponibiliza normas formalizadas para os colaboradores, o que pode resultar em insubordinação ou insatisfação. Além disso, a empresa utiliza controle manual de estoques realizado por meio de anotações em cadernos, o que dificulta o controle de estoque mínimo e máximo, giro de estoque, entre outros. Através de observações no ambiente da empresa e das reuniões realizadas tanto com os funcionários quanto com o proprietário, apontam-se algumas ações prioritárias:

- a) A empresa necessita regular seu controle de estoques, pois os levantamentos demandam muito tempo do repositor;
- b) A otimização de processos financeiros possivelmente reduziria a demanda de tempo de pessoas que poderiam render em outros serviços;

c) A mudança na forma com que são realizadas as vendas poderia aumentar a satisfação dos clientes e consequentemente poderia aumentar as vendas e seus resultados.

Fase 2. Entendimento do Negócio realizado entre 01 e 30 de novembro de 2018

Etapa 2.1. Aplicação da análise SWOT com as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças listados pelo proprietário nas entrevistas e utilizando as observações para compreender as reais necessidades da empresa, estão apresentados na Figura 08.



**Figura 08. Análise SWOT da empresa em estudo**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Por meio da Figura 08 nota-se que a empresa possui um número de fraquezas superior aos demais fatores analisados na matriz SWOT, sendo, portanto, atributos internos à organização que a atrapalham para alcançar seus objetivos, estes que podem, e precisam, ser revisados e readequados na empresa. As forças, em segundo lugar na quantidade de itens, também merecem destaque. Estas, definidas como atributos internos à organização que ajudam-na a alcançar seus objetivos, podem ser aproveitadas e otimizadas para auxiliar nos resultados organizacionais.

No que tange às ameaças e oportunidades, por se tratarem de fatores externos à organização, aparecem em menor quantidade se comparados aos atributos internos levantados na empresa. Nota-se que, tanto as oportunidades quanto as ameaças, surgem por meio de aumento de concorrência, novas legislações, alterações em tributos, ações governamentais, novas tecnologias e tendências de mercado. Tais atributos não podem ser alterados diretamente pela Alfa Embalagens, contudo as oportunidades podem ser aproveitadas para ampliar e expandir no mercado intensificando seus resultados, e por sua vez as ameaças precisam ser minimizadas por meio de ações internas.

Em última análise, observado a Figura 08 e com base nos fundamentos da matriz SWOT e seus quantitativos, conclui-se que a empresa está entre as fases de sobrevivência e desenvolvimento, visto que os pontos fracos superam os pontos fortes. Contudo, as ameaças e as oportunidades aparecem em igual quantidade, sem se ater à amplitude e ao impacto de cada variável apontada.

#### Etapa 2.2. Matriz GUT com os problemas listados na análise SWOT

O Quadro 05 apresenta as forças levantadas na matriz SWOT ponderadas de acordo com os três fatores observados na análise GUT: Gravidade, Urgência e Tendência.

**Quadro 05. Análise das forças da empresa de acordo com a análise GUT**

ANÁLISE DAS FORÇAS				
FORÇAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
PREÇO DE ATACADO	5	4	5	100
LOCALIZAÇÃO CENTRAL	3	5	5	75
PRODUÇÃO DE CAIXAS	5	5	3	75
QUALIDADE	4	4	4	64
PRODUTOS EXCLUSIVOS	5	4	3	60
PORTFÓLIO DIVERSIFICADO	4	4	3	48
TRADIÇÃO	3	4	3	36
<b>TOTAL</b>	<b>29</b>	<b>30</b>	<b>26</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

A partir do Quadro 05 percebe-se que a principal força interna da empresa Alfa Embalagens está em seu preço de atacado. Como é uma força a qual alcança os 100 pontos na análise GUT, sugere-se aproveitá-la e fortalecê-la para aumentar os seus resultados. Seu preço

de atacado exclusivo é oriundo de uma parceria que a empresa possui com uma indústria de embalagens, e é um diferencial competitivo econômico que deve ser levado em consideração.

Por mais que aproveitar o preço de atacado não seja a prioridade mais urgente, pois a empresa possui outras forças que podem supri-la, a tendência é de os consumidores recorrerem à outras formas menos custosas de realizarem as suas compras, como o meio virtual ou a concorrência, o que faz com que exista uma tendência a precisar de uma estratégia de redução de preços. Com a concorrência gradativamente mais acirrada e com preços competitivos, mostra-se como uma variável que possui grande importância para ser analisada, o que resulta em gravidade máxima na ponderação.

Já dentre os três fatores de forças, sendo a gravidade, urgência e tendência, a urgência é sucedida pela gravidade, portanto as medidas possuem maior urgência para serem tomadas quando comparados os três fatores utilizados para a análise.

No Quadro 06 são analisadas as fraquezas da organização de acordo com sua gravidade, urgência e tendência.

**Quadro 06. Análise das fraquezas da empresa de acordo com a análise GUT**

<b>ANÁLISE DAS FRAQUEZAS</b>				
<b>FORÇAS</b>	<b>GRAVIDADE</b>	<b>URGÊNCIA</b>	<b>TENDÊNCIA</b>	<b>TOTAL</b>
CONTROLE DE ESTOQUES FALHO	5	5	5	125
INSUBORDINAÇÃO DOS FUNCIONÁRIOS	5	5	4	100
CONTROLE DE FLUXOS DE CAIXA FALHO	5	4	5	100
CONTROLE DE RESULTADOS INFORMAL	4	5	5	100
PROCESSO DE VENDA DEMORADO	5	5	4	100
MUITO AGUARDO DOS CLIENTES PELAS VENDEDORAS	5	4	4	80
CONTAS A PAGAR E A RECEBER MANUALMENTE	5	5	3	75
SEM ORGANOGRAMA, PLANOS DE CARGOS E CARREIRA DEFINIDOS (RETENÇÃO DE TALENTOS)	3	5	5	75
POUCO INVESTIMENTO EM MARKETING	4	4	3	48
PAGAMENTO DE SALÁRIOS NÃO É VIA TRANSFERÊNCIA	3	3	4	36
NÃO HÁ TELEMARKETING	3	3	4	36
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>48</b>	<b>46</b>	<b>-</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 06, as principais fraquezas existentes na Alfa Embalagens são o controle de estoques falho; insubordinação dos funcionários; controle de fluxos de caixa; controle de resultados e o processo de vendas demorado, sendo que estas fraquezas foram iguais ou superiores a 100 pontos a partir da ponderação na análise GUT. Ao não observar essas

fraquezas, a empresa pode estar perdendo consumidores para a concorrência, ou tendo um resultado inferior ao que poderia alcançar em seus resultados.

Nota-se que o controle de estoques falho possui maior prioridade, visto que é uma fraqueza grave (é importante saná-la), urgente (sua resolução, pois interfere em outros setores, portanto, possui urgência) e tem tendência a interferir nos resultados cada vez mais, pois a empresa está crescendo juntamente ao seu estoque e sua gestão.

Tal fraqueza mostra-se presente por se tratar de um controle de estoques realizado de forma manual, por meio de anotações em cadernos, de forma desatualizada no âmbito físico-financeiro. Ademais, mesmo que o sistema de controle de estoque possibilite a definição de estoque mínimo e máximo, rotatividade de estoque e elaboração de curva ABC, a empresa não os utiliza devido ao desacordo existente entre o estoque físico e o estoque registrado no sistema.

Já quanto aos três fatores relacionados às forças, tratando-se de gravidade, urgência e tendência, a gravidade é sucedida pela urgência, demonstrando que maximizar os benefícios oriundos das forças da empresa é uma prioridade e merece atenção aos fatores envolvidos, pois a empresa possui várias forças das quais não tem utilizado seu máximo potencial.

O Quadro 07 mostra o levantamento da gravidade, urgência e tendência da empresa aproveitar as oportunidades externas à organização. As oportunidades que a empresa possui externas a ela são utilizar a feirinha do produtor a seu favor, iniciar uma loja virtual e investir em aplicativos *mobile*.

Nota-se que a gravidade para as oportunidades, ou seja, a importância de não aproveitar estas oportunidades neste momento, não é de 5 pontos, pois há variáveis que demandam maior priorização no momento. Neste sentido, o resultado final da análise dos fatores não ultrapassou os 100 pontos, e por este motivo, as oportunidades não serão analisadas no presente estudo, visto que foram estudados apenas os fatores com pontuação igual ou superior a 100 pontos.

**Quadro 07. Análise das oportunidades para a empresa de acordo com a análise GUT**

ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES				
FORÇAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
FEIRINHA DO PRODUTOR	4	4	5	80
LOJA VIRTUAL NO MERCADO LIVRE	3	4	5	60
APLICATIVOS MOBILE	2	5	4	24
TOTAL	9	13	14	-

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Quanto à soma dos itens avaliados nas oportunidades da empresa, a maior pontuação encontra-se no fator tendência, por se tratarem de oportunidades que possuem tendência em se intensificar gradativamente, principalmente ao se tratar de tecnologia. No Quadro 08 é apresentada a análise de gravidade, urgência e tendência em encontrar soluções para as ameaças à saúde organizacional, concentrando-se a prioridade maior na concorrência, tanto direta quanto indireta.

**Quadro 08. Análise das ameaças à empresa de acordo com a análise GUT**

ANÁLISE DAS AMEAÇAS				
FORÇAS	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA	TOTAL
CONCORRENTE DIRETO FORTE NA REGIÃO	5	4	4	80
MUITOS CONCORRENTES INDIRETOS	4	4	5	80
IMPOSTO ST EMERGENTE	3	4	3	36
TOTAL	12	12	12	-

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

No Quadro 08 nota-se que nenhuma das ameaças é superior a 100 pontos. Duas das ameaças tratam-se da concorrência, e ao avaliar e desenvolver as estratégias para a Alfa Embalagens aproveitar as suas forças e reduzir suas fraquezas, conseqüentemente o impacto causado pela concorrência será reduzido, o que faz com que estas ameaças não tenham a maior urgência frente às demais variáveis.

O imposto ST é uma ameaça a todas as empresas que trabalham com o segmento da Alfa Embalagens, deixando-o em último lugar entre as demais ameaças, pois a importância em lidar com ele e a tendência em ser um problema futuramente, são inferiores, devido a ser um fator que influencia as diferentes empresas neste mercado.

Fase 3. Identificação dos processos críticos realizada entre 1 e 9 de dezembro de 2018

Etapa 3.1. Identificação de processos críticos para a organização.

As primeiras variáveis observadas foram as que possuem pontuação igual ou acima de 100 pontos, sendo estas as mais graves, urgentes e com tendência, que precisam ser analisadas. As ações prioritárias, portanto, são:

1. Aproveitar o preço para vendas em atacado (mapear processo de faturamento);

2. Controle de estoques falho (mapear processo de controle de estoque);
3. Insubordinação dos funcionários (mapear processo de contratação, para que as funções sejam encaminhadas corretamente aos novos colaboradores e para que um organograma formal seja apresentado);
4. Controle de fluxos de caixa (mapear processo de recebimento, pagamento e controle);
5. Controle de resultados (mapear processos de controle financeiro, sendo eles de contas a pagar e de contas a receber, para compreender atrasos, inadimplências, rotatividade, entre outros);
6. Processo de compra demorado para o consumidor (mapear processo de vendas).

Fase 4. Compreensão dos clientes e fornecedores do processo realizada entre 10 e 17 de dezembro de 2018

Etapa 4.1. Nesta etapa foi realizado o levantamento dos responsáveis pela execução de cada um dos processos da empresa.

Participantes do processo de contratação de pessoal:

1. Proprietário: responsável por levantar candidatos, entrevistá-los e delegar suas funções;
2. Líder de RH/Financeiro: responsável por passar funções básicas ao novo colaborador.

Participantes do processo de fluxo de caixa:

1. Caixa: responsável por receber o pagamento do consumidor e realizar o troco;
2. Cliente: responsável pelo pagamento de sua compra, nas modalidades a vista, a prazo e suas variações;
3. Proprietário: recebe o valor do fechamento do caixa para realizar o pagamento de despesas, contas e obrigações da empresa, entre outros.

Participantes do processo de faturamento:

1. Faturamento: recebe mercadoria e altera preços, emite notas fiscais, boletos, entre outros;
2. Vendedoras: contactam os clientes, oferecem produtos e serviços, realizam vendas e compreendem a satisfação do consumidor;
3. Cliente: comunica se o preço é compatível com o que deseja pagar, compra e realiza o pagamento dos produtos ou serviços;

Participantes do processo de contas a pagar:

1. Líder de RH/Financeiro: responsável por solicitar dinheiro e disponibilidades bancárias para efetuar o pagamento aos fornecedores, órgãos governamentais, bancos e outros;
2. Proprietário: responsável por providenciar dinheiro para pagamento, de acordo com o fluxo de caixa e compromissos da empresa programados.

Participantes do processo de contas a receber:

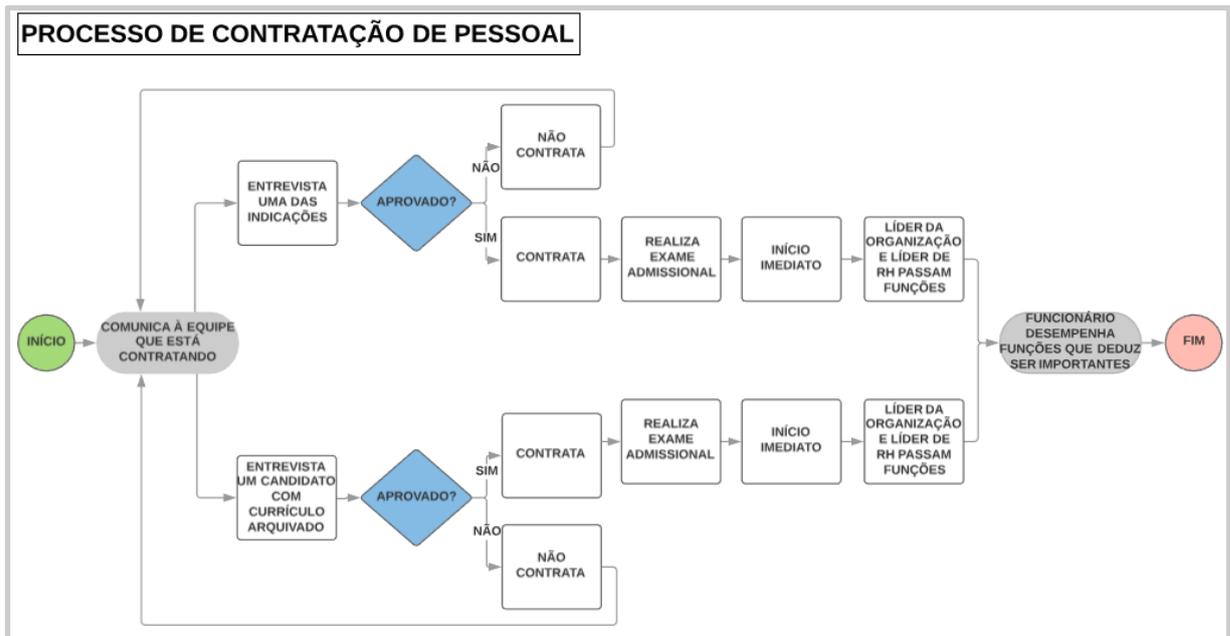
1. Caixa: responsável por receber os pagamentos de vendas à vista, emitir notas fiscais de clientes e encaminhar para financeiro;
2. Líder de RH/Financeiro: responsável por emitir o boleto bancário das vendas a prazo e repassar ao caixa para entregar para o cliente;
3. Cliente: responsável pelo recebimento da mercadoria e da nota fiscal, e pelo pagamento do título.

Participantes do processo de venda:

1. Vendedor: responsável por atender o cliente, oferecer e negociar produtos, lançar o produto, conferir a mercadoria e entregá-la;
2. Cliente: responsável pela escolha dos produtos e o pagamento da mercadoria adquirida.

Fase 5. Análise dos processos atuais realizada entre 18 e 24 de agosto de 2018

Etapa 5.1. Nesta etapa foram mapeados os processos presentes da organização. Todas as figuras referentes ao mapeamento dos processos atuais da organização também são apresentadas no Apêndice A. A Figura 09 mostra o processo de contratação adotado atualmente pela empresa.



**Figura 09. Mapeamento do processo atual de contratação**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se como gargalo no fluxo apresentado na Figura 09 a falta de formalização no processo de contratação de pessoal, sendo que a empresa não possui um processo de triagem bem delimitado, de testes por característica de trabalho ou formalização nas entrevistas.

Na Figura 10 é apresentado o processo de recebimento de vendas, desde a compra até a retirada da mercadoria.

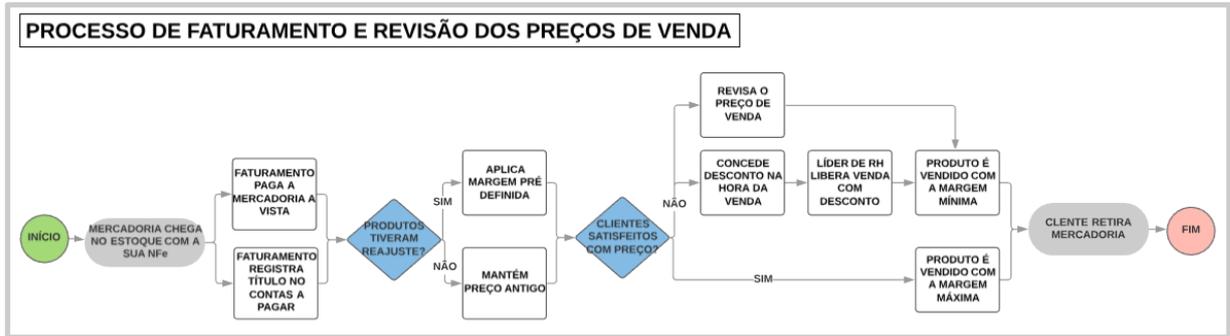


**Figura 10. Mapeamento do processo atual de recebimento**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

De acordo com a Figura 10, e a variedade de formas de pagamento no processo de recebimento de vendas, verificou-se a necessidade de especificar a forma de pagamento no próprio sistema, durante a conclusão da venda, visto que hoje, independentemente da forma de pagamento, é registrado como pagamento em dinheiro.

O processo de faturamento foi mapeado desde a entrada da mercadoria por meio da transportadora, até a precificação e a venda do produto, é apresentado por meio da Figura 11.

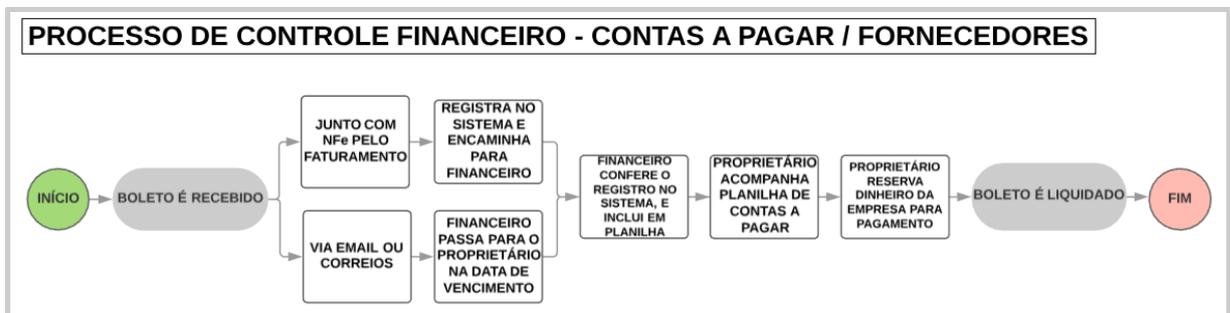


**Figura 11. Mapeamento do processo atual de faturamento**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na Figura 11, verifica-se falha no processo de faturamento onde a pesquisa e definição de preço é realizada após a definição do preço de venda, gerando a necessidade de o vendedor precisar entrar em contato com o faturamento para verificar o preço, a cada venda na qual o cliente manifesta ao vendedor que o preço está alto. Este processo pode resultar em reclamações de clientes quando o preço estiver superior à concorrência.

Na Figura 12 é apresentado o processo atual do fluxo financeiro de contas a pagar adotado pela organização.



**Figura 12. Mapeamento do processo atual de contas a pagar**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

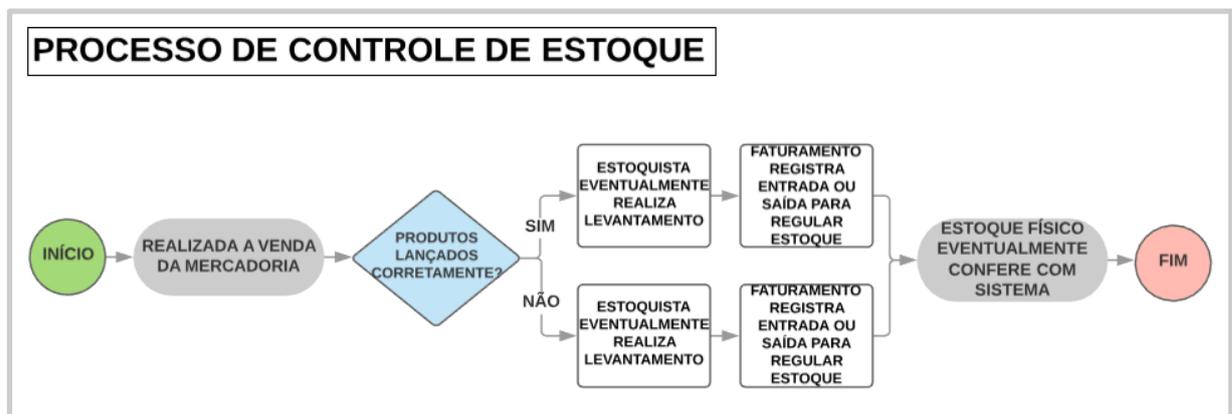
No atual fluxo financeiro de contas a pagar da empresa apresentado na Figura 12, nota-se que não há uma separação entre o capital da empresa e os recursos pessoais do empresário. Tal fato, no momento de pagar as contas da empresa pode ser utilizado capital pessoal e vice-versa, o que pode dificultar a análise de lucros organizacionais e controle gerencial, além de não ser recomendado misturar atos de pessoa física com jurídica.

A Figura 13 apresenta o fluxo financeiro atual da organização, com foco em contas a receber.



Na Figura 14, percebe-se que no processo de vendas atual da organização, o cliente possui necessidade de escolher e passar suas mercadorias por um vendedor, mesmo que ele não precise de atendimento personalizado. Este gargalo impede que o consumidor realize sua compra rapidamente e resulta na desistência de compras por clientes quando os vendedores estão indisponíveis para atendê-los.

Na Figura 15 é apresentado o processo de controle de estoque da organização, desde a contagem de produtos até sua baixa do sistema informatizado de controle.



**Figura 15. Mapeamento do processo atual de controle de estoque**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O processo de controle de estoque atualmente apresentado na Figura 15, possui como figura principal o repositor, que realiza toda a contagem de estoques e encaminha ao faturamento. Os vendedores, desta forma, podem desconhecer a complexidade em levantar estoques e controlá-los por meio do sistema, resultando no lançamento incorreto de mercadorias no sistema informatizado de controle.

## 5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

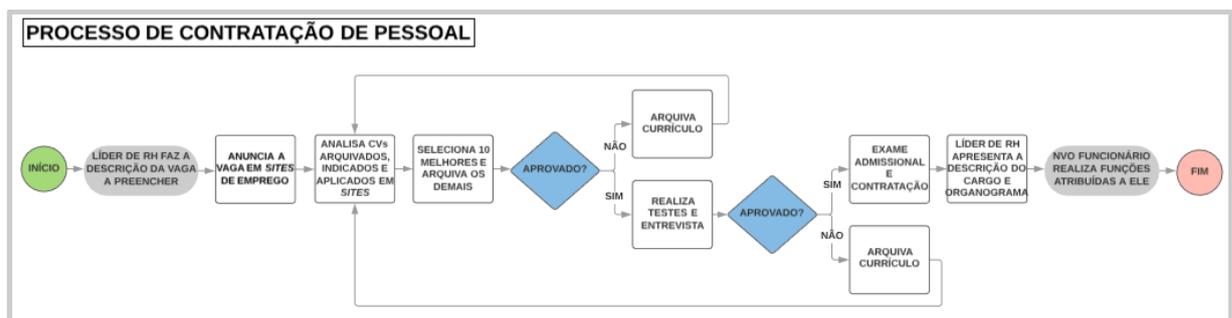
Neste capítulo são apresentadas a fase 6, que diz respeito ao redesenho dos processos e proposta de intervenção para a Alfa Embalagens, e também a fase 7, que trata-se da implementação, onde foram apresentados os resultados da pesquisa à organização para que a mesma possa realizar a implementação dos processos redesenhados.

Os resultados são apontados para cada etapa da intervenção conforme o Quadro 05 (Cronograma das atividades de intervenção) apresentado no item 3.3 da metodologia.

Fase 6. Redesenho dos processos e proposta de intervenção realizados entre 05 e 21 de janeiro de 2019

Etapa 6.1. Nesta etapa os novos processos definidos para a empresa foram redesenhados para posterior apresentação à organização. Todas as figuras referentes ao redesenho dos processos, sugerido para a empresa, também são apresentadas no Apêndice B.

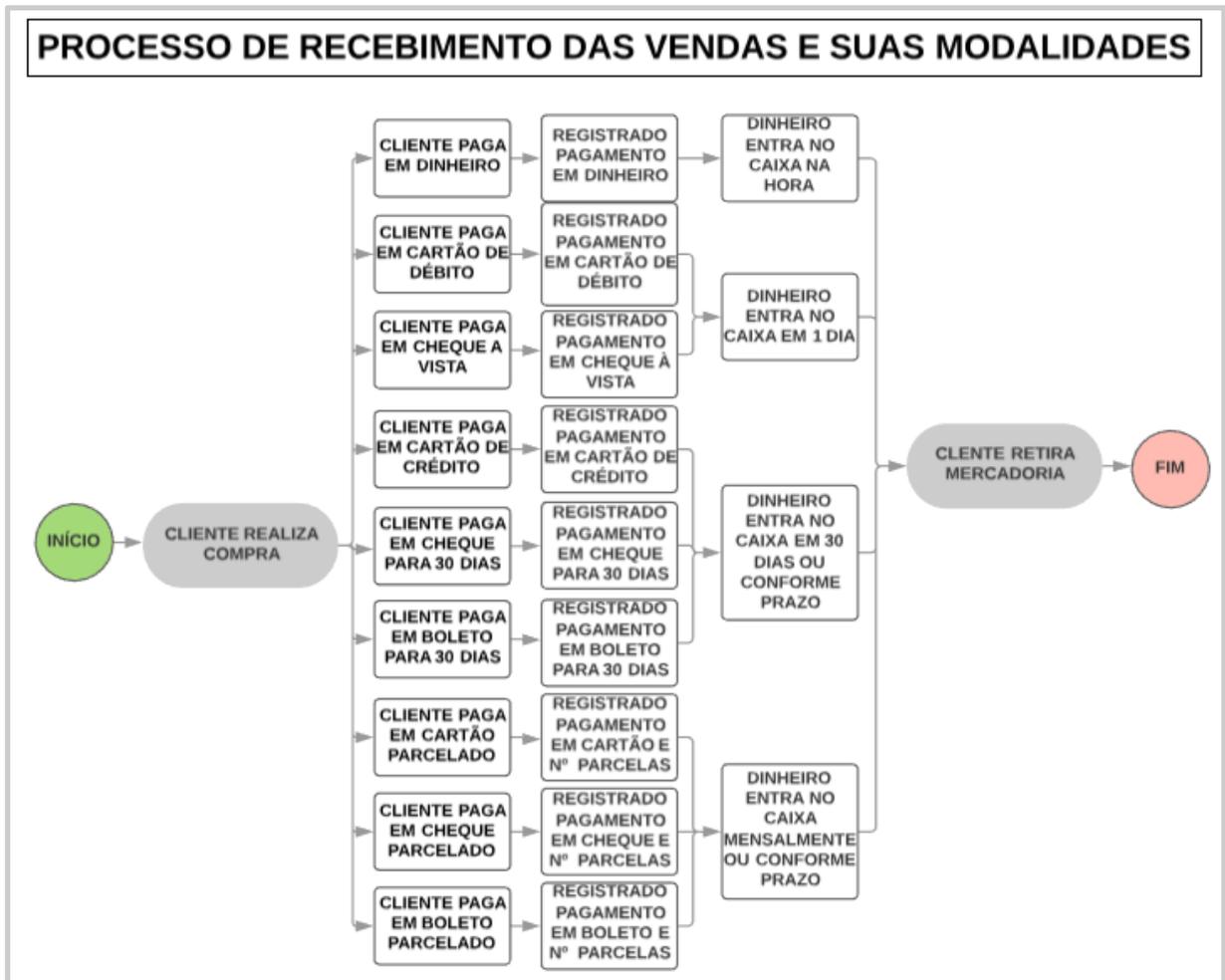
A Figura 16 mostra o processo de contratação de pessoal sugerido por meio do redesenho de processos para a empresa.



**Figura 16. Redesenho do processo de contratação**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Na Figura 16, o objetivo da sugestão é formalizar a contratação de pessoal por meio de um processo de triagem de currículos bem delimitado, não deixando de receber indicações, mas filtrando candidatos indicados, aplicados e do banco de currículos com o mesmo peso. Já a Figura 17, no entanto, demonstra o processo de recebimento de vendas redesenhado, desde a compra até a retirada da mercadoria.



**Figura 17. Redesenho do processo de recebimento**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

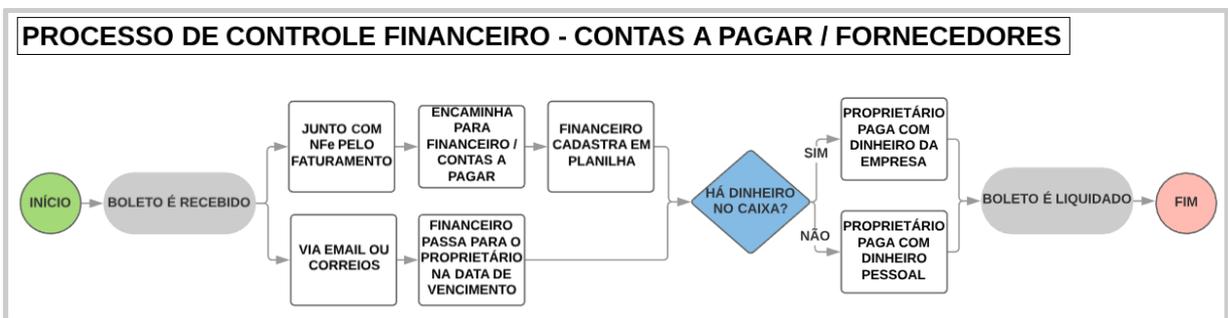
No redesenho proposto na Figura 17, a sugestão é que a empresa aproveite das funcionalidades do sistema informatizado de controle, e registre as formas de pagamento negociadas entre as partes de forma detalhada, para facilitar no fechamento dos caixas e no controle de recebimentos. O processo de faturamento foi redesenhado por completo, o qual é apresentado por meio da Figura 18.



**Figura 18. Redesenho do processo de faturamento**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

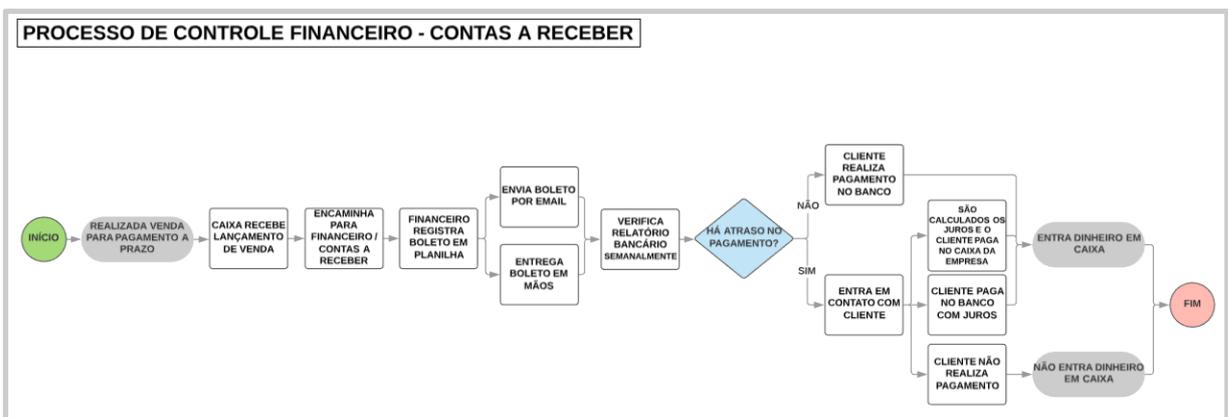
Na Figura 18 foi incluído no processo a pesquisa de preços antes da precificação de produtos com preços alterados. Esta etapa foi incluída com o objetivo de reduzir o número de reclamações de clientes sobre o preço superior à concorrência, e também para eliminar a etapa de verificar o preço de venda durante o momento da venda propriamente dita. Desta forma, a empresa poderá aumentar o seu poder de negociação com os clientes, atribuindo aos vendedores mais autonomia para conceder descontos a clientes, os quais buscam produtos e condições similares na concorrência. Na Figura 19 é apresentado o fluxo financeiro de contas a pagar e fornecedores sugerido para a organização.



**Figura 19. Redesenho do processo de contas a pagar**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

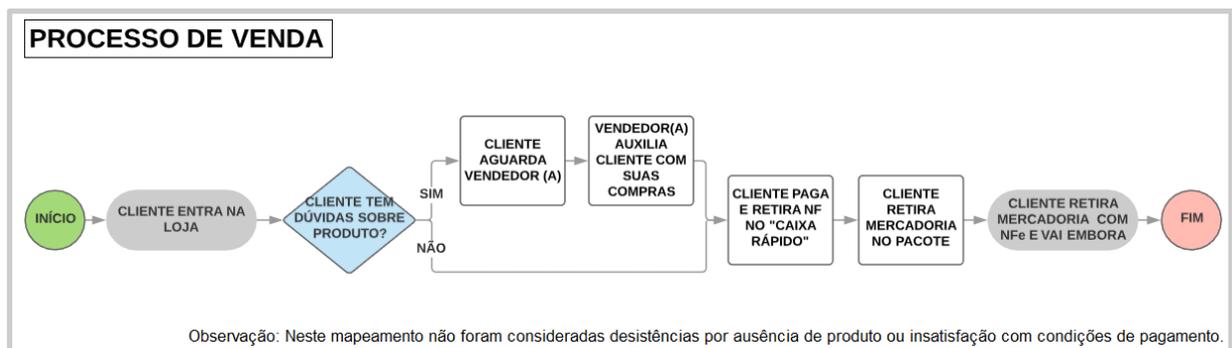
No fluxo apresentado pela Figura 19, o objetivo é ter uma melhor visualização das contas a pagar e fornecedores, por data, fornecedor e valores, para poder utilizar apenas o capital da empresa para o seu pagamento, e não utilizar capital pessoal do proprietário para isso. Desta forma, as contas, pagamentos e resultados financeiros da empresa serão acompanhados mais facilmente. A Figura 20 apresenta o fluxo financeiro sugerido para a empresa, com foco em contas a receber.



**Figura 20. Redesenho do processo de contas a receber**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

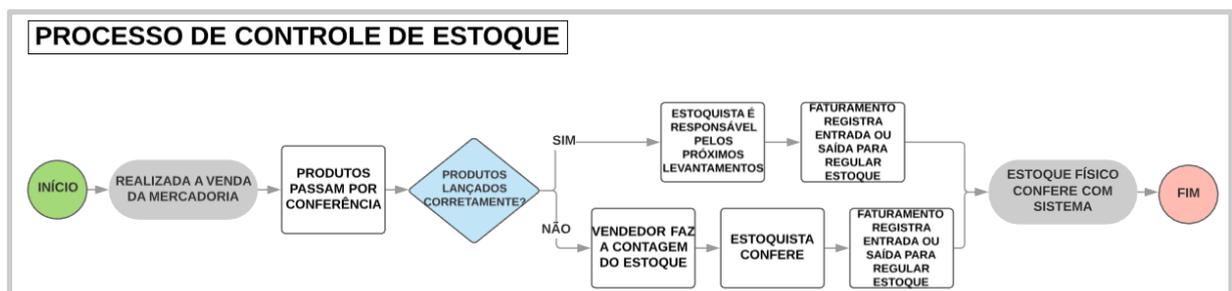
A alteração proposta na Figura 20 também objetiva possibilitar à empresa uma visão mais clara do seu ciclo financeiro e operacional, e colabora com o acompanhamento de suas contas de duplicatas e boletos a receber, do fluxo de caixa e dos ativos exigíveis a curto e longo prazo da organização. O processo redesenhado de vendas é apresentado na Figura 21.



**Figura 21. Redesenho do processo de venda**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Implementando o caixa rápido, conforme proposto na Figura 21, será eliminada a necessidade do cliente aguardar por vendedores para a concretização da venda, pois desta forma, o cliente em posse da mercadoria, poderá dirigir-se diretamente ao caixa. Na Figura 22 apresenta-se o redesenho processo de controle de estoque para a organização.



**Figura 22. Redesenho do processo de controle de estoque**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

As alterações propostas no processo apresentado pela Figura 22 visam melhorar a precisão do controle de estoques por meio da inclusão de vendedores na contagem e no inventário de estoques, visto que, neste caso, estes são os principais responsáveis pelas falhas na contagem, principalmente por buscar acelerar a venda lançando produtos com especificações diferentes das vendidas. A inserção de vendedores na etapa de levantamentos, contagem e inventário de produtos, tem por objetivo o rodízio de funções, no qual há

aprendizado da equipe sobre como são realizadas, e qual a complexidade das atividades, resultando em aumento da eficácia dos processos (Messeder, 1988).

#### Etapa 6.2. Definição de indicadores utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC)

Nesta etapa buscou-se implementar indicadores para os processos mapeados. Os indicadores utilizados para cada objetivo são apresentados no Quadro 09, no qual percebe-se que é necessário implementar um conjunto de indicadores para que os resultados da empresa sejam analisados.

**Quadro 09. Objetivos de intervenção e seus indicadores**

<b>Objetivo</b>	<b>Indicadores</b>
Aproveitar o preço para as vendas em atacado por meio da readequação do processo de faturamento e redução de atritos no processo de vendas.	Margem de relevância no composto do produto; Eficiência Mercadológica.
Sugerir novo fluxo de controlar estoques por meio de rodízio de responsáveis pela contagem de estoques, de forma periódica.	Precisão no controle do estoque.
Reduzir a insubordinação dos funcionários apresentando organização e formalização das funções do cargo desde o momento da contratação.	Competências gerais.
Automatizar o controle de fluxos de caixa a receber, a pagar e programados, de forma a ter maior controle dos ativos da empresa.	Margem líquida.
Automatizar o controle financeiro para compreender e acompanhar quais os resultados financeiros da empresa por meio do processo de contas a pagar e fornecedores.	Margem líquida.
Automatizar o controle financeiro para compreender e acompanhar quais os resultados financeiros da empresa por meio do processo de contas a receber de clientes.	Margem líquida.
Reduzir o número de clientes insatisfeitos reduzindo falhas no processo de vendas	Satisfação de clientes; Reclamação de clientes.

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

O Quadro 10, adaptado de Mesquita (2013), apresenta como os indicadores levantados para os objetivos devem ser calculados bem como a frequência que os mesmos devem ser levantados. Por se tratar de uma pequena empresa que precisa iniciar a implementação de controle de indicadores, a frequência do levantamento dos indicadores de

satisfação de clientes, reclamação de clientes e precisão do controle de estoque foram alteradas para se adaptar à situação atual da organização, objeto de estudo.

**Quadro 10. Sistema com indicadores de desempenho para a pesquisa**

<b>Indicador</b>	<b>Fórmula</b>	<b>Frequência</b>
Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Receita Líquida}}$	Mensal
Satisfação de Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Clientes Satisfeitos}}{\text{Total de Clientes Atendidos}}$	Mensal
Reclamação de Clientes	$\frac{\text{N}^\circ \text{ Reclamações}}{\text{Total de Clientes Atendidos}}$	Mensal
Margem de Relevância no Composto do Produto	$\frac{\text{Faturamento do Produto}}{\text{Faturamento Total}}$	Mensal
Eficiência Mercadológica	$\frac{\text{Volume de vendas do Produto} - \text{Estoque}}{\text{Previsão de Vendas}}$	Mensal
Precisão do estoque	$\frac{\text{Itens no estoque físico}}{\text{Itens no estoque contábil}}$	Trimestral
Competências Gerais	Atendimento ao cliente; Conhecimento do Produto; Poder de Negociação; Tomada de Decisão; Informática (notas de 1 a 100; média)	Trimestral

Fonte: Adaptado de Mesquita (2013).

### Etapa 6.3. Definição dos planos de ação para implementação das alterações

O plano de ação foi definido para tratar dos seis fluxos que precisam de revisão, os quais foram apresentadas no Quadro 09 em conjunto com as métricas para acompanhamento do desempenho, cuja solução possui relevância para a saúde organizacional, de acordo com a análise GUT. Para solucionar cada falha encontrada no fluxo foi definido um objetivo e um plano de ação, seguindo a ferramenta 5W2H, na qual as perguntas são o que (*what*), por que (*why*), onde (*where*), quando (*when*), por quem (*who*), como (*how*) e quanto (*how much*). Todas as variáveis levam em consideração a implementação de controles por indicadores levantados no BSC, e há envolvimento direto do líder de RH no decorrer das atividades, visto que ele será o responsável pela implementação do plano de ação.

A implementação do plano de ação foi sugerida para ser iniciada a partir de fevereiro de 2019, visto que nos últimos meses do ano os esforços são direcionados às vendas de Natal, e no início do ano priorizam a armazenagem e o levantamento de produtos. O prazo entre cada ação foi de duas semanas.

Primeiramente, foi sugerido à empresa que realize uma reunião no dia 15/02/2019 apresentando a todos os colaboradores os novos processos e os próximos passos, bem como comunique que haverá reuniões periódicas para a implementação nos novos fluxos de processos e resultados esperados.

Objetivo 1. O que (*what*): Aproveitar o preço para vendas em atacado por meio da readequação do processo de faturamento e redução de atritos no processo de vendas.

- a) Indicadores: Margem de relevância no composto do produto; Eficiência Mercadológica.
- b) Metas: Compreender a margem de relevância no composto do produto e a eficiência mercadológica da Alfa Embalagens, e implementar o fluxo redesenhado de faturamento, entre os dias 18/02/2019 e 03/03/2019. A partir do conhecimento da margem de relevância no composto do produto e sua eficiência mercadológica atuais, a meta é aumentar o resultado de cada um dos indicadores, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.
- c) Por que (*why*): Hoje a empresa conta com a possibilidade de conceder descontos superiores em vendas no atacado mas não o faz, resultando em perda de clientes.
- d) Onde (*where*): Nos setores de faturamento e de vendas, especificamente.
- e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para implementação a partir do dia 18/02/2019.
- f) Por quem (*who*): Líder de RH, financeiro, responsável pelo faturamento e vendedores.
- g) Como (*how*): Primeiramente será necessário que o líder encaminhe ao financeiro a forma de calcular os indicadores referentes ao objetivo, sendo eles a margem de relevância no composto do produto para a linha de atacado que pretende aumentar a venda, bem como que calcule a eficiência mercadológica desta linha de produtos, além de implementar um controle mensal dos dois indicadores. Após estes indicadores calculados, deverá implementar junto ao responsável pelo faturamento o novo fluxo de faturamento de produtos, no qual novos produtos passam por uma etapa de análise de preço da concorrência. Desta forma preços mínimos e descontos máximos deverão ser incluídos diretamente no sistema. Os vendedores devem ser comunicados pelo líder da possibilidade de desconto máximo, e no caso de ser concedido, a venda deverá passar por uma liberação pelo líder.
- h) Quanto (*how much*): Sem custo adicional à empresa.

Objetivo 2. O que (*what*): Sugerir novo fluxo de controlar estoques por meio de rodízio de responsáveis pela contagem de estoques.

- a) Indicador: Precisão no controle de estoques.
- b) Metas: Compreender a precisão no controle de estoques dos produtos da Alfa Embalagens, e implementar o fluxo redesenhado de controle de estoques, entre os dias 04/03/2019 e 17/03/2019. A partir do conhecimento do número atual calculado por meio do indicador, a meta é aumentar o quantitativo da precisão no controle de estoques das mercadorias da empresa, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.
- c) Por que (*why*): Para aumentar a precisão do controle de estoque, incluindo vendedores nesta etapa reduzindo a possível ociosidade, e reduzindo o tempo necessário para realizar levantamentos de produtos e solicitações de pedidos.
- d) Onde (*where*): Nos setores de faturamento e de vendas, especificamente.
- e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para a sua implementação a partir do dia 04/03/2019.
- f) Por quem (*who*): Líder de RH, estoquista, responsável pelo faturamento e vendedores.
- g) Como (*how*): Primeiramente será necessário que o líder de RH passe ao estoquista a forma de calcular a precisão do controle de estoque atual e implementar um controle trimestral do indicador. Este indicador deverá ser calculado nos demais trimestres pelo responsável pelo faturamento. Tratando-se da implementação do novo fluxo para este processo, será necessário que o líder de RH realize uma reunião durante a primeira semana da implementação com a equipe comunicando aos vendedores e ao responsável pelo faturamento sobre o novo fluxo, e que organize a equipe de forma que, no caso de vendedores precisarem realizar o levantamento de estoques de algum produto, não exista desacordo com a venda.
- h) Quanto (*how much*): Sem custo adicional à empresa.

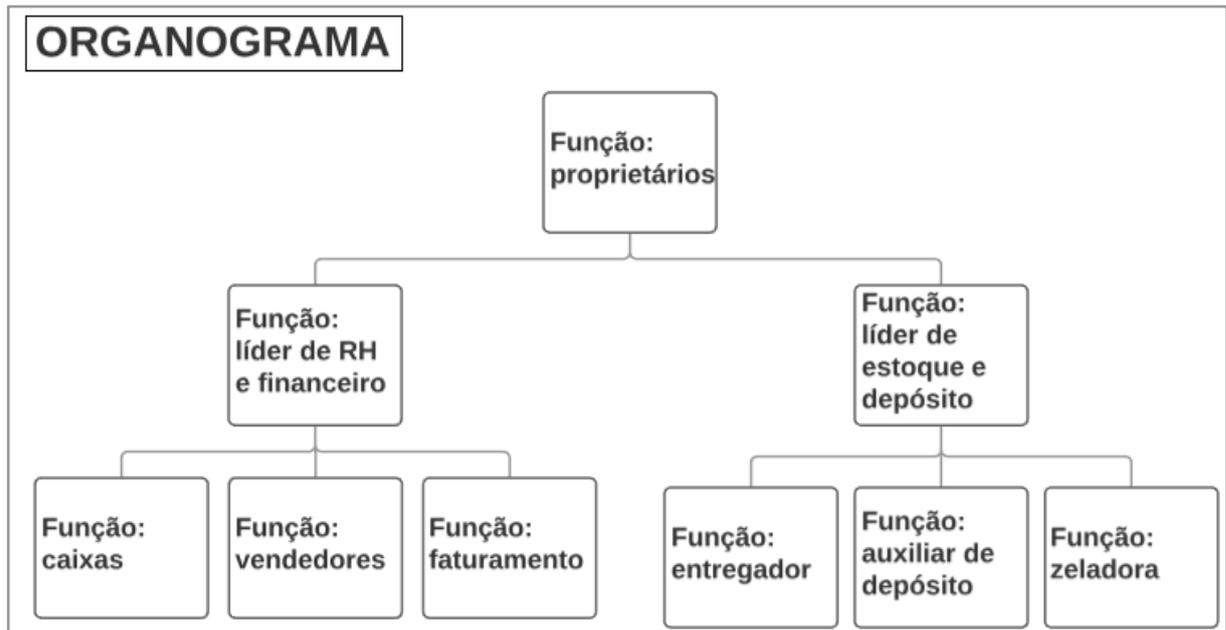
Objetivo 3. O que (*what*): Reduzir a insubordinação dos funcionários, apresentando organização de funções e atribuições do cargo, e formalização do organograma desde o momento da contratação.

- a) Indicador: Competências gerais.
- b) Metas: Compreender as competências gerais dos colaboradores da Alfa Embalagens, e implementar o fluxo redesenhado de contratação, e a apresentação do desenho de cargos e do organograma, entre os dias 18/03/2019 e 31/03/2019. A partir do

conhecimento das competências gerais dos colaboradores, e do quantitativo das competências analisadas para cada colaborador, a meta é aumentar as competências gerais dos funcionários, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.

- c) Por que (*why*): Manter um organograma e descrição formal das responsabilidades de cada cargo, e processos mapeados e bem definidos, são pilares para que cada um cumpra com suas funções com eficiência.
- d) Onde (*where*): No setor de RH, especificamente.
- e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para a sua implementação a partir do dia 18/03/2019.
- f) Por quem (*who*): Proprietário para realizar contratação e líder de RH para passar funções dos cargos envolvidos.
- g) Como (*how*): Será necessário que o líder de RH faça o levantamento das competências gerais e habilidades dos funcionários, e implemente um controle trimestral do indicador. Também será necessário o desenho de cargos e tarefas, o armazenamento de currículos em um banco formal de currículos para a implementação do novo fluxo de contratação em eventuais seleções e contratações de pessoal para a empresa. Após estes levantamentos, o líder de RH deverá desenhar o organograma formal da empresa e apresentar à empresa em uma reunião.
- h) Quanto (*how much*): Sem custo adicional à empresa.

Sugere-se considerar o organograma apresentado na Figura 23 para que a empresa alcance o objetivo 3.



**Figura 23. Organograma sugerido para a Alfa Embalagens**

Fonte: Elaborado pela autora (2019).

Nota-se que, por mais que o líder de RH supervisione as funções de caixas, vendedores, financeiro e faturamento, ele também é o responsável por encaminhar as atividades do entregador, auxiliar de depósito e zeladora, no entanto o responsável por supervisionar seu desempenho é o líder de estoque e depósito.

Objetivo 4. O que (*what*): Automatizar o controle de fluxos de caixa de forma a ter maior controle dos ativos da empresa.

- a) Indicador: Margem líquida.
- b) Metas: Compreender a margem líquida nos resultados da Alfa Embalagens, e implementar o fluxo redesenhado de controle de caixa informatizado, entre os dias 01/04/2019 e 14/04/2019. A partir do conhecimento do número atual calculado por meio do indicador, a meta é aumentar a margem líquida nos resultados da empresa, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.
- c) Por que (*why*): Para a empresa compreender sua situação atual, e compará-la com seu histórico nos últimos períodos, para acompanhar seu crescimento.
- d) Onde (*where*): Nos setores de caixa e financeiro, exclusivamente.
- e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para a implementação a partir do dia 01/04/2019.
- f) Por quem (*who*): Líder de RH, financeiro, caixa, cliente e proprietário.

- g) Como (*how*): Será necessário que o líder calcule a margem líquida da empresa e implemente um controle mensal deste indicador por meio do sistema de controle informatizado que a empresa utiliza. O resultado da implementação deste plano de ação será a própria possibilidade de mensurar os resultados da empresa. Após implementar os indicadores e automatizar seu controle, o líder de RH deverá compreender, juntamente com o caixa e, se necessário, contatar o suporte do sistema, a melhor forma de registrar as formas de pagamento no sistema que a empresa utiliza, e compreender junto ao proprietário como conferir as entradas de receita quando ocorrem.
- h) Quanto (*how much*): De acordo com a empresa prestadora de serviços que instalou o sistema de informação na empresa, o custo adicional para treinamento de um colaborador é de R\$ 100,00 por treinamento.

Objetivo 5. O que (*what*): Automatizar o controle financeiro para compreender e acompanhar quais os resultados financeiros da empresa, por meio do processo de contas a pagar e fornecedores.

- a) Indicador: Margem líquida.
- b) Metas: Implementar o fluxo redesenhado de controle de financeiro de contas a pagar e fornecedores, entre os dias 15/04/2019 e 28/04/2019. A partir do conhecimento do número atual calculado por meio do indicador, a meta é aumentar a margem líquida nos resultados da empresa, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.
- c) Por que (*why*): Para a empresa compreender a sua situação atual e compará-la com os últimos períodos para acompanhar o desempenho de pontualidade, inadimplências, entre outros.
- d) Onde (*where*): No setor financeiro e de faturamento, exclusivamente.
- e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para a implementação a partir do dia 15/04/2019.
- f) Por quem (*who*): Líder de RH, financeiro, responsável pelo faturamento e proprietário.
- g) Como (*how*): O indicador que norteará o sucesso do andamento deste objetivo é a margem líquida, a qual já terá sido implementada no objetivo 4. Desta forma, para a concretização do objetivo 5, será necessário que, além de possuir uma forma automatizada de controlar o lucro da empresa, o líder de RH/financeiro se reúna ao proprietário e ao responsável pelo faturamento para comunicar as alterações no fluxo

de contas a pagar, sendo elas o desenvolvimento de uma planilha para incluir e acompanhar as contas a pagar, e a utilização do sistema da empresa para conferir e baixar as contas registradas.

h) Quanto (*how much*): Sem custo adicional à empresa.

Objetivo 6. O que (*what*): Automatizar o controle financeiro para compreender e acompanhar quais os resultados financeiros das operações da empresa por meio do processo de contas a receber de clientes.

a) Indicador: Margem líquida.

b) Metas: Implementar o fluxo redesenhado de controle de financeiro de contas a pagar e fornecedores, entre os dias 29/04/2019 e 12/05/2019. A partir do conhecimento do número atual calculado por meio do indicador, a meta é aumentar a margem líquida nos resultados da empresa, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.

c) Por que (*why*): Para a empresa reduzir gargalos no fluxo de recebimento dos clientes, bem como compreender sua situação atual, e compará-la com o histórico dos últimos períodos para acompanhar seu crescimento, giro do ativo, entre outros.

d) Onde (*where*): No setor financeiro e no caixa, exclusivamente.

e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para a implementação, a partir do dia 29/04/2019.

f) Por quem (*who*): Líder de RH, financeiro e caixa

g) Como (*how*): O indicador que norteará o sucesso do andamento deste objetivo é a margem líquida, a qual já terá sido implementada no objetivo 4. Portanto, para a empresa implementar um controle das contas a receber, é necessário que o novo processo de fluxo de caixa esteja implementado, assim o registro de contas a receber será feito corretamente. A alteração que o líder de RH deverá comunicar ao caixa que foi proposta neste processo, é que o próprio caixa registra o título na planilha financeira, e que não há mais opção de receber títulos atrasados em mãos, passando esta etapa do processo para o banco. A planilha financeira deve ser conferida mensalmente, juntamente aos cálculos de indicadores, pelo proprietário.

h) Quanto (*how much*): Sem custo adicional à empresa.

Objetivo 7. O que (*what*): Reduzir o número de clientes insatisfeitos, reduzindo as falhas no processo de vendas.

- a) Indicadores: Satisfação de clientes; Reclamação de clientes.
- b) Metas: Compreender a satisfação e as reclamações dos clientes da Alfa Embalagens e implementar o fluxo redesenhado do processo de vendas, entre os dias 13/05/2019 e 27/05/2019. A partir do conhecimento do número atual calculado por meio dos indicadores, a meta é aumentar a satisfação dos clientes e reduzir suas reclamações, no prazo de um ano, em um percentual satisfatório a ser definido pela empresa.
- c) Por que (*why*): Para aumentar o nível de satisfação dos clientes.
- d) Onde (*where*): Nos setores de vendas e caixa.
- e) Quando (*when*): Prazo de duas semanas para a sua implementação a partir do dia 13/05/2019.
- f) Por quem (*who*): Líder de RH/Financeiro, caixa, clientes e vendedores.
- g) Como (*how*): Primeiramente será necessário que o líder de RH implemente uma ferramenta para analisar a satisfação e reclamações de clientes, podendo ser feita uma breve pesquisa sobre o atendimento pelo caixa no momento do recebimento do valor da compra, e registrada a resposta em uma planilha, de forma rápida. Após o desenvolvimento destes indicadores, o líder de RH deverá solicitar à empresa provedora do sistema utilizado pela organização um terminal de caixa rápido. Após a solicitação, o líder de RH deverá realizar uma reunião com os vendedores e o caixa comunicando das alterações no processo de vendas. Deverá ser realizada a realocação de um dos vendedores com objetivo de ser conferente e de pacote do caixa rápido, para que entregue as mercadorias e notas fiscais conferidas para os respectivos clientes.
- h) Quanto (*how much*): R\$100,00 para o treinamento com o suporte do sistema utilizado pela empresa; R\$210,00 mensais para o pagamento do certificado digital para emissão de notas fiscais no caixa rápido.

#### Fase 7. Implementação realizada entre 22 e 25 de janeiro de 2019

Etapa 7.1. Duas reuniões para a apresentação do redesenho dos fluxos operacionais internos e dos planos de ação ao empresário e aos envolvidos com a gestão.

No dia 22 de janeiro de 2019 foram apresentados todos os resultados da pesquisa, com os fluxos antigos e as alterações propostas para os fluxos e procedimentos da empresa. No dia 25 de janeiro foram apresentadas as etapas para implementação do plano de ação proposto.

Por meio da intervenção, o proprietário teve acesso às principais alterações necessárias para tornar a gestão por processos um método assertivo para a organização. O proprietário e os líderes dos setores afirmaram que a implementação será iniciada de acordo com o planejado no plano de ação e ajustada conforme necessidades.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo elaborar uma proposta de gestão de processos para a empresa Alfa Embalagens, com vista a obter maior eficiência em suas ações, de forma a torná-la mais competitiva. Para isso foi realizado um levantamento a situação atual da Empresa Alfa Embalagem através de 5 fases, as quais envolveram o Planejamento estratégico, Entendimento do Negócio, Identificação dos processos críticos, Compreensão dos clientes e fornecedores do processo, e a Análise dos processos atuais.

Em cada uma das fases da proposta de intervenção na empresa, foi possível concluir que a empresa possuía vários processos que deveriam ser aprimorados gradativamente, seja através de automatização utilizando meios tecnológicos, ou sua revisão para reduzir etapas e não conformidades dos processos. Durante o entendimento do negócio, por meio da análise SWOT, verificou-se que a empresa possuía fraquezas que deveriam ser revisadas e minimizadas por meio de readequação dos processos, bem como ponderados os fatores que precisam de análise mais urgente.

Notou-se, portanto, por meio da ponderação realizada com a análise GUT referente à matriz SWOT, que a empresa possui forças com maior urgência em ser potencializadas, quando comparadas à sua tendência e gravidade. As fraquezas também possuem maior urgência para minimizá-las quando comparadas aos demais fatores analisados. No entanto, as oportunidades que podem ser aproveitadas pela empresa têm maior tendência em tornarem-se fraqueza no futuro, quando comparada à urgência e gravidade para utilizá-las a favor da empresa. As ameaças mostram seus três fatores analisados em equilíbrio, com um resultado idêntico na soma de gravidade, urgência e tendência.

Foram identificados processos críticos para a empresa a partir dos resultados da matriz GUT, onde verificou-se a necessidade de revisar processos envolvendo (a) o aproveitamento de preço para vendas em atacado, por meio da readequação do processo de faturamento e redução de atritos no processo de vendas; (b) sugerir novo fluxo de controle de estoques por meio de rodízio de responsáveis pela contagem de estoques; (c) reduzir a insubordinação dos funcionários apresentando organização e formalização da descrição de cargos, atribuições e responsabilidades, desde o momento da contratação; (d) automatizar o controle de fluxos de caixa de forma a ter maior controle dos ativos da empresa; (e) automatizar o controle financeiro de pagamentos a fornecedores, para compreender e acompanhar quais os lucros da empresa, por meio do processo de contas a pagar; (f) automatizar o controle financeiro de

recebimentos de clientes, para compreender e acompanhar quais os resultados da empresa, por meio do processo de contas a receber; e (g) reduzir o número de clientes insatisfeitos reduzindo falhas no processo de vendas e atendimento aos consumidores.

Por fim, ao analisar os processos atuais de execução das tarefas da empresa verificou-se a necessidade de redesenhá-los para gerar melhores resultados, notou-se que a empresa possui um sistema que supre a necessidade de automatizar os processos, mas foi necessário revisar as funções e atividades desenvolvidas por cada pessoa no cargo em que ocupa, não demandando novas contratações para a empresa. Verificou-se, também, a necessidade de um líder de RH que seria fundamental para a implementação de todos os processos redesenhados.

Assim, após feito o diagnóstico onde verificou-se que a empresa necessitava revisar seus processos para obter melhores resultados, foi feita uma proposta de intervenção envolvendo o redesenho dos processos; definição de indicadores utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC); definição dos planos de ação para implementação das alterações; e, por fim, realizada uma reunião com os diretores da empresa para apresentar a proposta de intervenção com vista a se obter melhores resultados da empresa em questão.

A proposta do redesenho dos processos teve como objetivo agilizar a entrega de resultados de cada um dos processos da organização, compreendendo como são realizados os processos atuais e sugerindo melhorias. Ao compreender as atividades realizadas no decorrer dos respectivos processos administrativos, financeiros e operacionais, e cada um dos indivíduos que influencia no processo, foi possível entregar à empresa sugestões concretas para a implementação de uma gestão por processos que proporcione melhorias à organização e seu desempenho.

Por meio da definição de indicadores utilizando o *Balanced Scorecard* (BSC) espera-se que os processos sejam acompanhados e aferidos, além de possibilitar o controle de resultados da empresa. Desta forma, a empresa poderá saber quais processos ainda precisam de revisão, e quais obtiveram maiores e melhores resultados após seu redesenho e aplicação.

Com a definição dos planos de ação para a implementação das alterações sugeridas, espera-se que a empresa conheça as metas e objetivos, viabilizando a implementação do redesenho dos processos. Com um plano de ação descrito, a empresa possui prazos para concluir cada uma das atividades propostas, sendo uma forma concreta para implementar mudanças, identificar desempenhos e proceder ajustes.

Durante a intervenção, a limitação que mais influenciou a pesquisa foi a impossibilidade de utilizar os dados financeiros da empresa para o cálculo dos indicadores para a pesquisa, e a limitação de tempo para a sua implementação, visto que não foi possível

acompanhar a implementação dos indicadores para compreender e avaliar os resultados oriundos da gestão por processos e apresentá-los neste estudo. Também, por se tratar de um estudo de caso único, os resultados do presente estudo limitam-se à organização em questão.

Observou-se que a sugestão de melhoria de processos pode ser replicado em micro e pequenas empresas, que também buscam aprimorar sua eficiência por meio da gestão por processos.

Para pesquisas futuras sugere-se seguir adiante a pesquisa realizada na organização, analisando os demais fatores levantados na matriz SWOT, e também a aplicação de estudos similares em outras organizações. Outra sugestão é realizar um estudo quantitativo comparando os indicadores da empresa antes e após a implementação da gestão por processos, visto que a pesquisa qualitativa pode apresentar resultados subjetivos principalmente quando se trata de uma observação não participante.

## REFERÊNCIAS

- ABRE, Associação Brasileira da Embalagem. Estudo Macroeconômico Da Embalagem. (2018). ABRE/ FGV. <<http://www.abre.org.br/setor/dados-de-mercado/dados-de-mercado-2016/>>. Acesso em 19 de maio de 2018.
- Alberti, R. A. (2015). *Diagnóstico organizacional com enfoque em gestão por processos para auxiliar a gestão organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina. Santa Cruz do Sul, Santa Catarina, Brasil.
- Albuquerque, M. C. B. D. (2015). *Proposta da cadeia de valor e mapeamento dos processos da pró-reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida da Universidade Federal de Pernambuco*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Pernambuco. Recife, Pernambuco, Brasil.
- Almada, J. E., Araújo, U. P., de Carvalho, E. F., & Junior, P. F. S. (2015). Aplicação da metodologia de BPM: o caso de uma empresa de locação de vestidos de festa em Belo Horizonte. *Revista Brasileira de Administração Científica*, 6(2), 94-116.
- Alzoubi, H. M., & Khafajy, N. A. (2015). The Impact Of Business Process Management On Business Performance Superiority. *4 International Journal of Business and Management Review*, 3 (2).
- Azevedo, M. C. D., & Costa, H. G. (2010). Métodos para avaliação da postura estratégica. *REGE Revista de Gestão*, 8(2).
- Benner, M. J., & Tushman, M. (2002). *Process management and technological innovation: A longitudinal study of the photography and paint industries*. *Administrative science quarterly*, 47(4), 676-707.
- Braga, G. S. (2015). *Inovação e gestão de processos de negócios (BPM): uma metodologia adaptada para pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, Paraná, Brasil.
- Braun, A. B.; Cipolat, C.; Camfield, C. E. R.; Silva, C. I.; Engelman, M. P. (2011). Análise de uma Empresa Familiar: um Estudo da Gestão de uma Granja Localizada no Noroeste do Rio Grande do Sul. *VIII SEGeT-Simpósio de Excelência e Gestão em Tecnologia*.
- Bulhões, R., & Lopes, M. R. (2014). Caracterização Da Indústria De Sacolas Plásticas Do Município De Cascavel. *Revista FACEA*.
- Burlton, R. (2010). Delivering business strategy through process management. *In Handbook on Business Process Management 2 (pp. 5-37)*. Springer, Berlin, Heidelberg.
- Campos, R. (2007). *Metodologia de Gestão por Processos*. Campinas: UNICAMP - Edição Revisada. Recuperado em 10 de agosto de 2010.

Carrara, A. R. (2011). *Implantação de sistema BPMS para a gestão por processos: uma análise crítica*. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo. São Paulo, São Paulo, Brasil.

Cesar, A. M. R. V. C. (2005). Método Do Estudo De Caso Ou Método Do Caso? Uma Análise Dos Dois Métodos No Ensino E Pesquisa Em Administração. *REMAC Revista Eletrônica Mackenzie De Casos, São Paulo*.

Chiavenato, I. (2003). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2003). *Planejamento estratégico*. Elsevier Brasil.

Chong, S. (2014). Business process management for SMEs: an exploratory study of implementation factors for the Australian wine industry. *Journal of Information Systems and Small Business, 1(1-2), 41-58*.

Conto, A. G. Lago, S. M. S. (2018) Reestruturação Organizacional Por Meio Do Mapeamento De Processos Aplicada A Empresas Pequeno Porte: Uma Revisão Sistemática Do Período De 2007 A 2017. *Em análise para publicação na revista RAF - FATEA*.

Cruz, T. (2003). *Manual Para Gerenciamento de Processos de Negócio: Metodologia Domp - Documentação, Organização e Melhoria de Processos*. São Paulo: Atlas.

Daychoum, M. (2013). *40+10 ferramentas e técnicas de gerenciamento*. Brasport.

Drucker, P. F. (1999). *Desafios gerenciais para o século XXI*. Pioneira.

Fáveri, R. de, & Silva, A. da (2016). *Método GUT aplicado à gestão de risco de desastres: uma ferramenta de auxílio para hierarquização de riscos*. *Revista Ordem Pública, 9(1), 93-107*.

Ferreira, L. A. F., de Oliveira Dias, J., & Pessanha, L. P. M. (2018). Engenharia de métodos: uma revisão de literatura sobre o estudo de tempos e movimentos. *Refas-Revista Fatec Zona Sul, 4(3), 31-46*.

Ferreira, L. B., Torrecilha, N., & Machado, S. H. S. (2012). A Técnica De Observação Em Estudos De Administração. *Encontro Da Anpad, 36*.

Fonseca, L. M. (2015). From Quality Gurus and TQM to ISO 9001: 2015: a review of several quality paths. *International Journal for Quality Research (IJQR), 9(1), 167-180*.

Galvão, M. C. B. (2010). O Levantamento Bibliográfico E A Pesquisa Científica. *Fundamentos De Epidemiologia. 2ed. A, 398, 1-377*.

Gonçalo, C. R., Borges, M. D. L., Cassol, A., & Pereira Ocampo Moré, R. (2013). Storytelling para a Identificação de Estratégia como Prática. *Revista Ibero Americana de Estratégia, 12(1)*.

Grosbelli, A. C. (2014). *Proposta de melhoria contínua em um almoxarifado utilizando a ferramenta 5W2H*. Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Hammer, M. (2002). Process Management and the Future of Six Sigma. *MIT Sloan Management Review*. v. 43, n. 2.

Harmon, P., & Wolf, C. (2011). Business process modeling survey. *Business process trends*, 36.

Hay, G. J., & Castilla, G. (2006, July). *Object-based image analysis: strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT)*. In Proc. 1st Int. Conf. OBIA (pp. 4-5).

Henrique, E. R., & Gualda, N. L. P. (2009). Teorias Modernas da Gestão Empresarial: O Desenvolvimento Organizacional da Companhia Melhoramentos Norte do Paraná (CMNP). *Revista em Agronegócio e Meio Ambiente*, 2(2), 237-255.

Hodkinson, P., & Hodkinson, H. (2001). The Strengths And Limitations Of Case Study Research. *Learning And Skills Development Agency Conference At Cambridge (Vol. 1, No. 1, Pp. 5-7)*.

Horbe, T., Silva, A. H., de Moura, G. L., & Marchi, J. (2014). Mapeamento e gestão por processos em pequenas empresas. *Congresso nacional de excelência em gestão (pp. 76-98)*. sn.

Iritani, D. R., Morioka, S. N., Carvalho, M. M. D., & Ometto, A. R. (2015). Análise sobre os conceitos e práticas de Gestão por Processos: revisão sistemática e bibliometria. *Gestão & Produção*, 22(1), 164-180.

Jussani, A. C., Krakauer, P. V. D. C., & Polo, E. F. (2010). Reflexões sobre a estratégia do oceano azul: uma comparação com as estratégias de Ansoff, Porter e Hax & Wilde. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 2(2), 17-37.

Kipper, L. M., & Furtado, J. C. (2011). *Novo Olhar: Uma Metodologia De Gestão De Processos Redesenhada Para A Busca De Maior Eficiência E Eficácia Organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal do Amazonas. Manaus, Amazonas, Brasil.

Kipper, L. M., Ellwanger, M. C., Jacobs, G., Nara, E. O. B., & Frozza, R. (2011). Gestão Por Processos: Comparação E Análise Entre Metodologias Para Implantação Da Gestão Orientada A Processos E Seus Principais Conceitos. *Tecno-Lógica*, 15(2), 89-99.

Lopes, M. A., Cardoso, A. A. B., de Melo Carvalho, F., Ferrazza, R. A., Lima, A. L. R., & Cardoso, M. G. (2017). Balanced Scorecard Como Suporte Às Decisões Gerenciais: Estudo De Caso Em Uma Propriedade Leiteira De Médio Porte. *Nucleus*, 14(2), 139-152.

Maschka, M. G. (2014). *Gestão de Processos de Negócios: Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*. Dissertação de Mestrado. UFPE. Recife, Pernambuco, Brasil.

Maximiano, A. C. (2000). Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. 2ª Edição. São Paulo: Editora Atlas.

Mello, A. E. N. S. (2008). *Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Itajubá. Itajubá, Minas Gerais, Brasil.

Mesquita, L. A. G. D. (2013). *Balanced Scorecard e suas barreiras de implementação: um estudo de indicadores de desempenho específicos para micro e pequenas empresa*. Volta Redonda, Rio de Janeiro, Brasil.

Messeder, J. E. C. (1988). *Em busca de um modelo integrado de planejamento e desenvolvimento de recursos humanos*. FGV.

Nickel, G. B., Fraga, R. S., & Lopes, M. M. (2016). *Origens da Gestão e as Teorias Administrativas*. Centro Universitário Leonardo da Vinci – UNIASSELVI. Indaial, Santa Catarina, Brasil.

Oliveira, D. D. P. R. (1999). *Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas*. 6ª. Edição. São Paulo, Editora Campus Ltda.

Panagiotou, G. (2003). Bringing SWOT into focus. *Business strategy review*, 14(2), 8-10.

Pereira Jr., E. H. (2010). *Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa*. Dissertação de Mestrado. Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, Paraná, Brasil.

Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva*. Elsevier Brasil.

Pradella, S. (2011). *Novo olhar: uma metodologia de gestão de processos redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional*. Dissertação de Mestrado. Universidade de Santa Catarina. Santa Cruz do Sul, Santa Catarina, Brasil.

Queiroz, J. V., Hékis, H. R., Nascimento, H. M., Nelson, R. B., & Almeida, V. D. (2012). *Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx–Direct to Door Express*. Revista GEPROS, (1), 49.

Sá-Silva, J. R., De Almeida, C. D., & Guindani, J. F. (2009). Pesquisa Documental: Pistas Teóricas E Metodológicas. *Revista Brasileira De História & Ciências Sociais*.

Santos, D. P., & Costa, R. A. (2016). Business Process Modeling Notation Nas Micro E Pequenas Empresas–um Estudo De Caso Na Empresa Chocolate Com Tapioca. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, 10(3), 22-39.

Santos, N. M., Silveira, R. I. M., & Santos, F. M. T. (2011). Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. *Gestão Contemporânea*, (10).

Scatena, M. I. C. (2009). *Ferramentas para moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática*. Editora Ibplex.

Scheer, A. W., & Nüttgens, M. (2000). ARIS architecture and reference models for business process management. In Business process management (pp. 376-389). Springer, Berlin, Heidelberg.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2018). *Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas*. <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/entenda-as-diferencas-entre-microempresa-pequena-empresa-e-mei,03f5438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em 22/05/2018.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2016). *Sobrevivência das Empresas No Brasil*. <<https://m.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>>. Acesso em 16/01/2019.

Severo, R. A. N. F. (2017). *BPM e Lean integrados em uma abordagem de mapeamento e análise de processos: estudo de caso em uma instituição de ensino superior pública*. Monografia. Universidade Federal do Rio Grande do Norte. Natal, Rio Grande do Norte, Brasil.

Sherwin, G. (2011). *Defining the critical success factors for business process management*. Fujitsu.

Shewhart, W. A. (1980) *Economic control of quality of manufactured product*. New York: D Van Nostrand Company, 1931 (Reimpresso por American Society for Quality Control, Milwaukee, Wisconsin, 1980).

Silva, S. O. (2012). Pensamento sistêmico e gestão por processos: uma revisão sistemática. *Revista Gestão & Conhecimento*, 367-383.

Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business process management: the third wave* (Vol. 1). Tampa: Meghan-Kiffer Press.

Sousa, C. M. P. D. (2015). *Análise e estruturação de um modelo de gestão de processos de negócios nas pequenas e médias empresas situadas no polo têxtil do agreste de Pernambuco*. Universidade Federal de Pernambuco. Dissertação de Mestrado. Caruaru, Pernambuco, Brasil.

UNICAMP (2007). *GEPRO – Gestão por Processos*. CCUEC. Campinas

Vergara, S. C. (1990). Tipos De Pesquisa Em Administração. *FGV EBAPE - Cadernos EBAPE*.

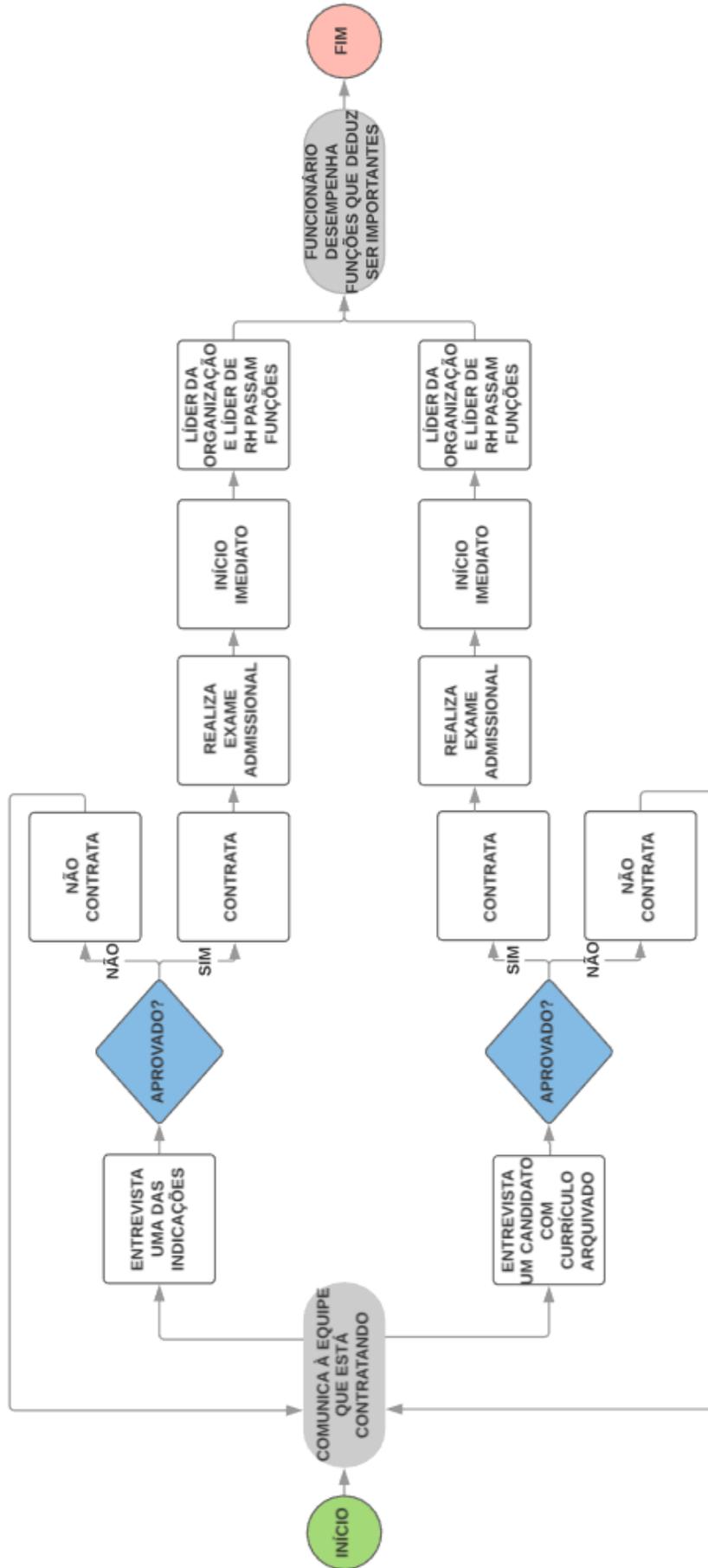
Wood Jr, T. (1992). Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido. *Revista de administração de Empresas*, 32(4), 6-18.

Zairi, M. (1997). Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness. *Business Process Management Journal*. v. 3 (2).

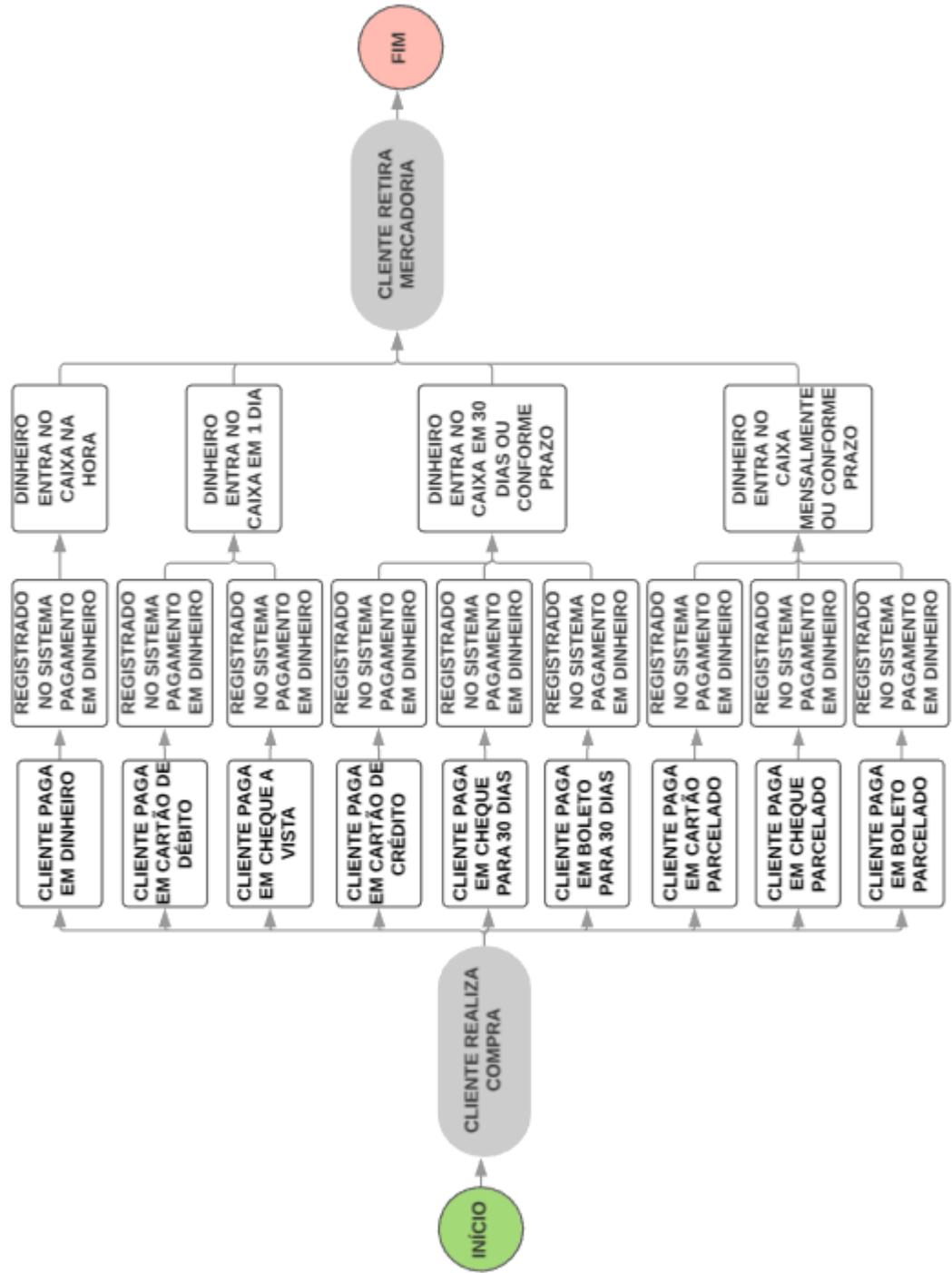
## **APÊNDICE A - MAPEAMENTO DOS PROCESSOS ATUAIS DA EMPRESA**

# PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL

\*ATUAL

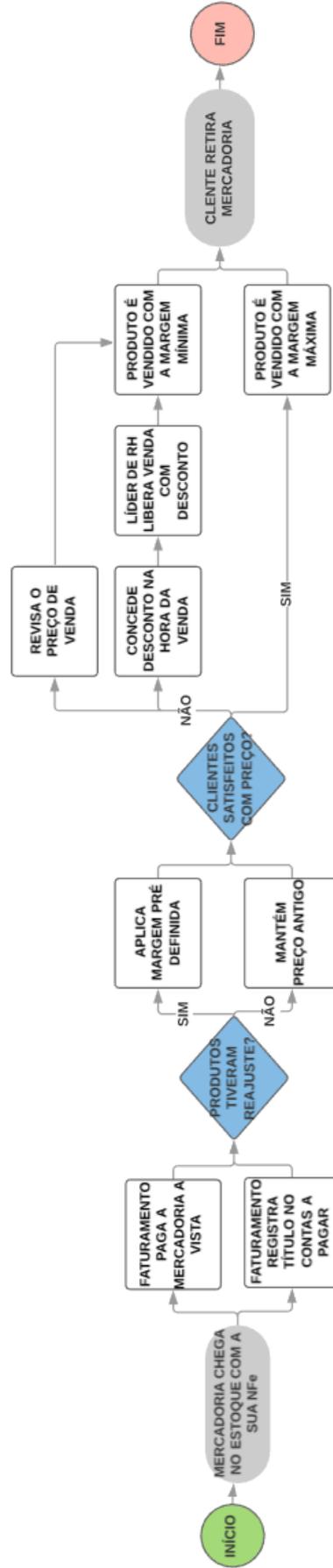


**PROCESSO DE RECEBIMENTO DAS VENDAS E SUAS MODALIDADES**



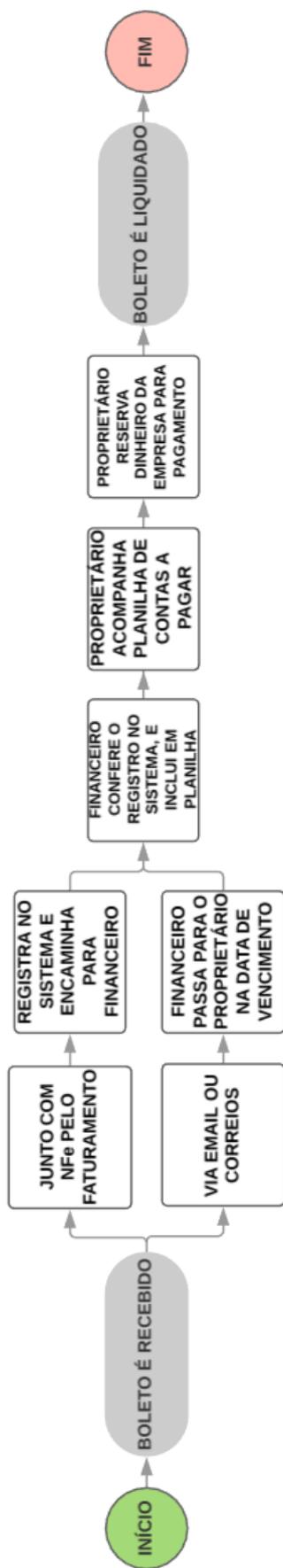
**\*ATUAL**

**PROCESSO DE FATURAMENTO E REVISÃO DOS PREÇOS DE VENDA**



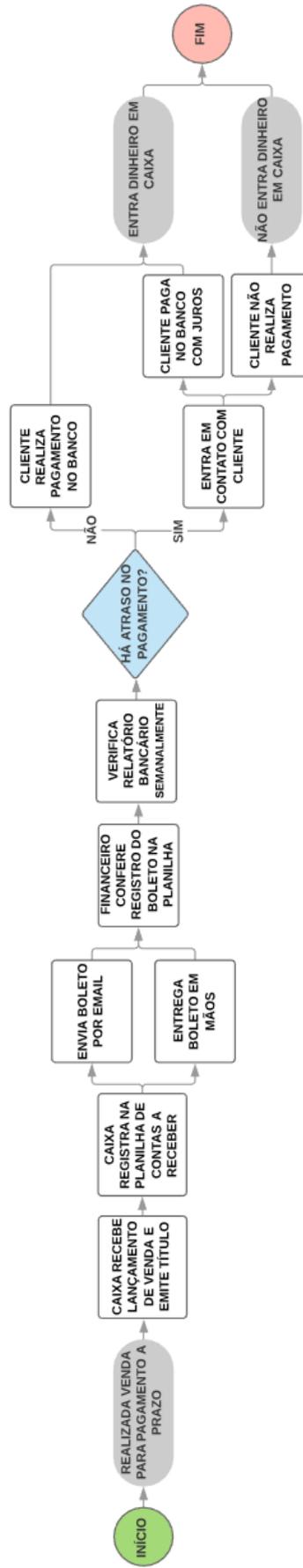
**PROCESSO DE CONTROLE FINANCEIRO - CONTAS A PAGAR / FORNECEDORES**

**\*ATUAL**



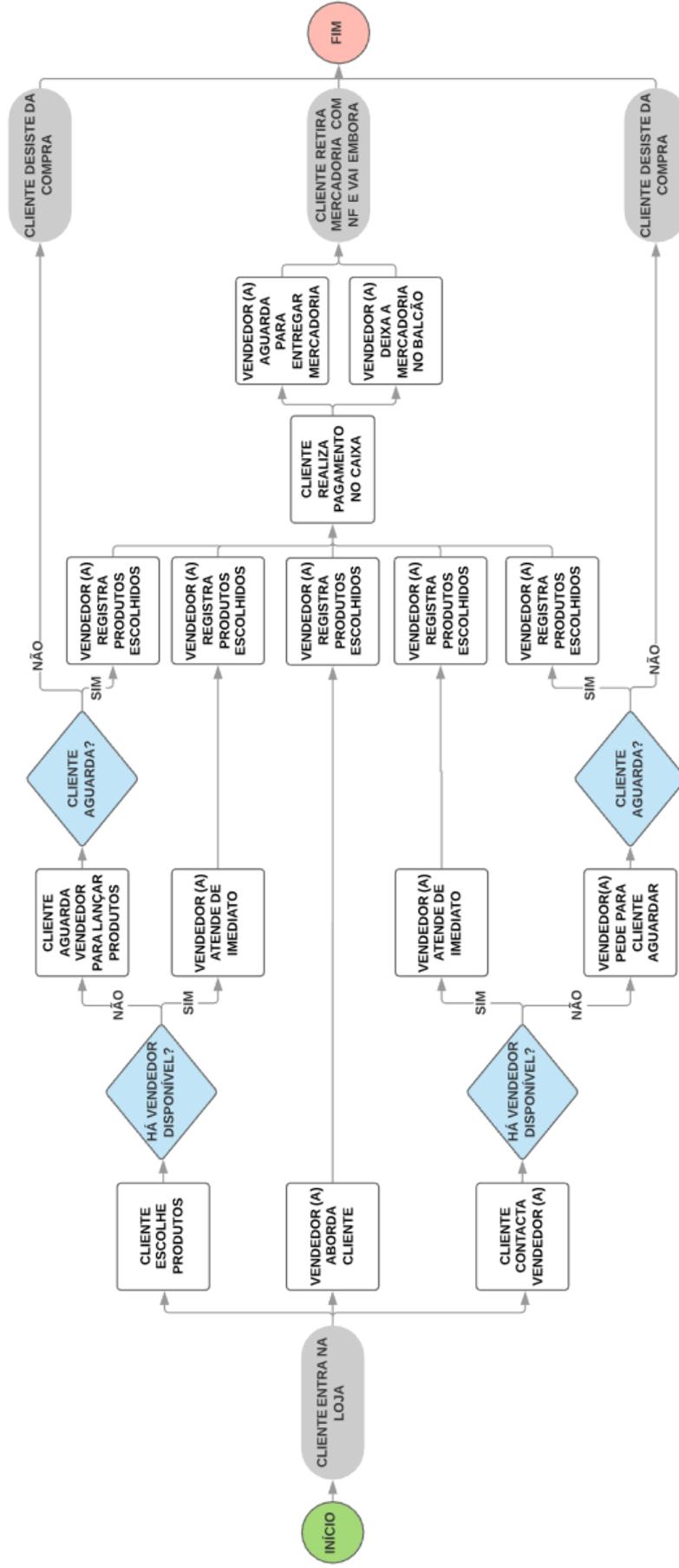
**PROCESSO DE CONTROLE FINANCEIRO - CONTAS A RECEBER**

**\*ATUAL**



**PROCESSO DE VENDA**

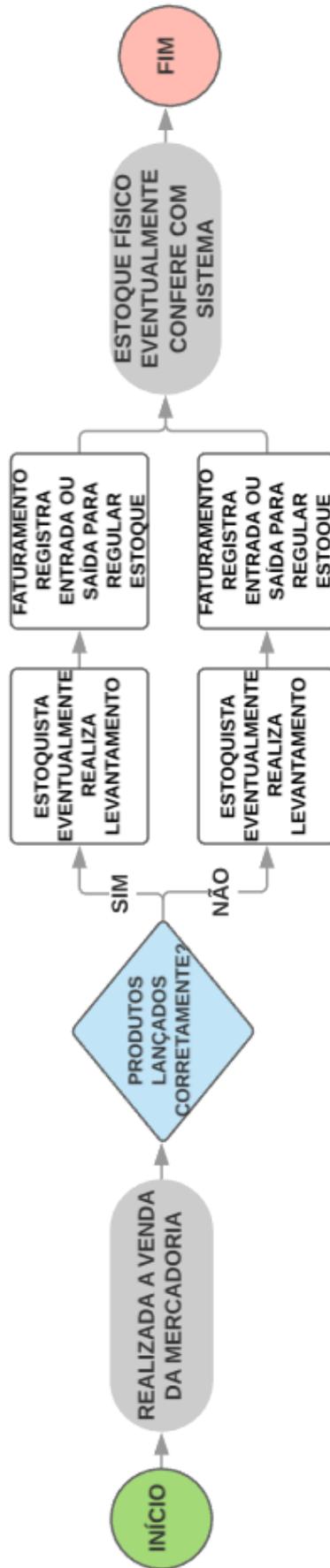
**\*ATUAL**



Observação: Neste mapeamento não foram consideradas desistências por ausência de produto ou insatisfação com condições de pagamento.

# PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE

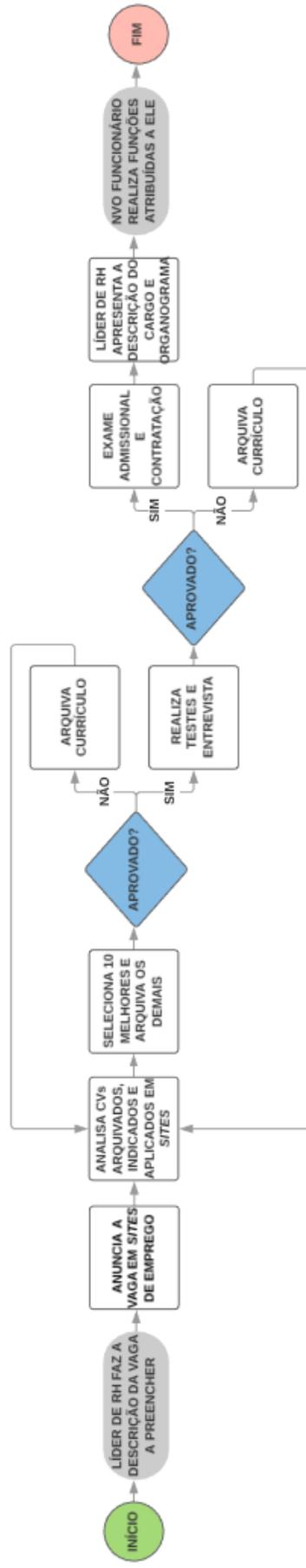
**\*ATUAL**



**APÊNDICE B - REDESENHO DOS PROCESSOS SUGERIDOS PARA A ORGANIZAÇÃO**

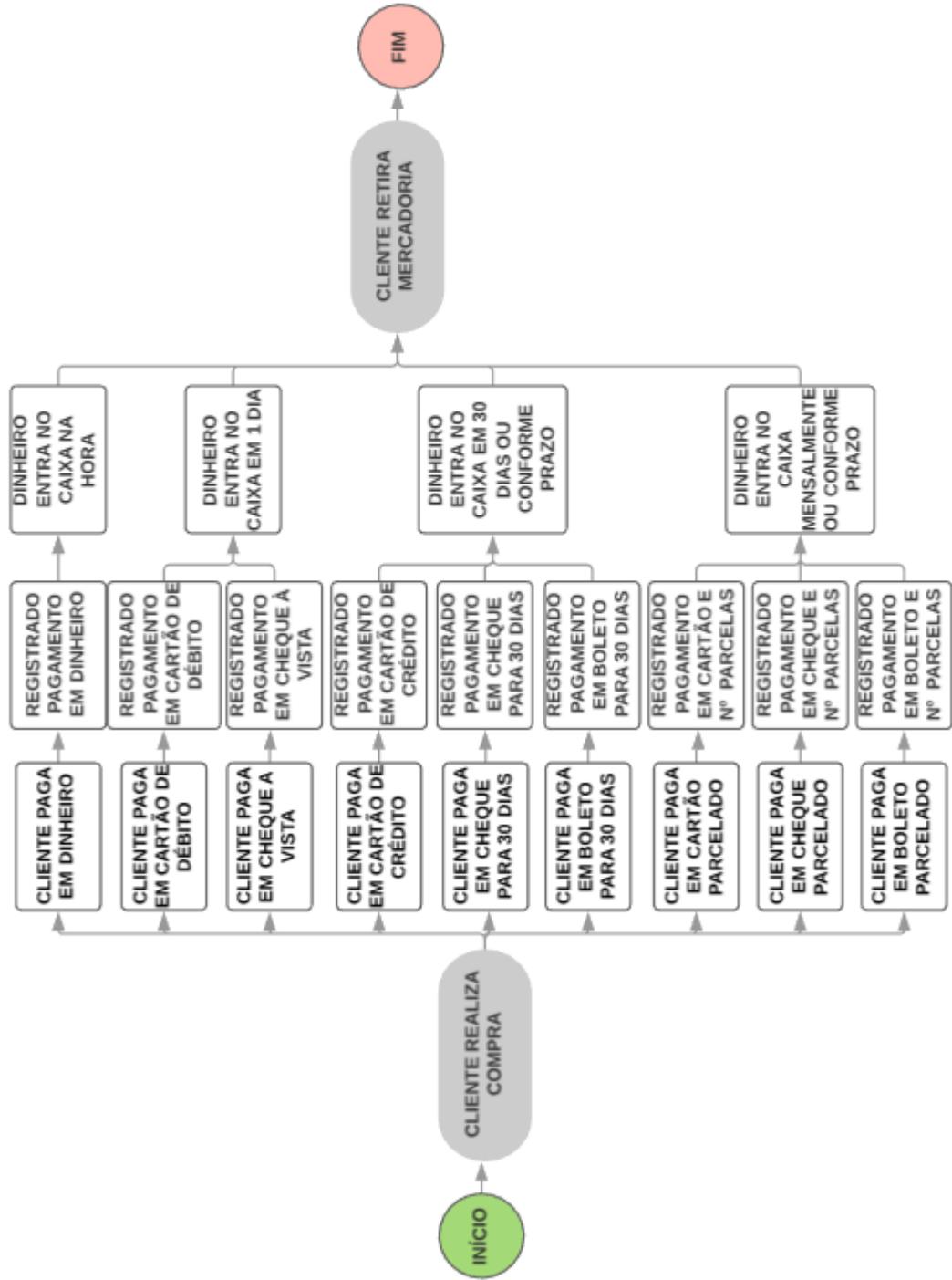
**\*SUGERIDO**

**PROCESSO DE CONTRATAÇÃO DE PESSOAL**



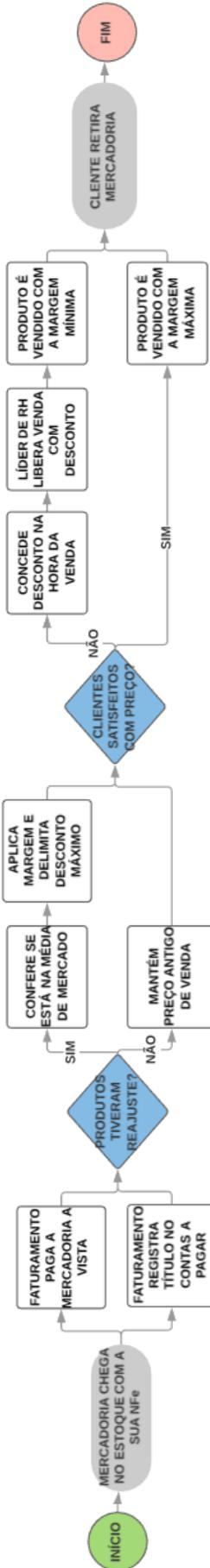
**PROCESSO DE RECEBIMENTO DAS VENDAS E SUAS MODALIDADES**

**\*SUGERIDO**



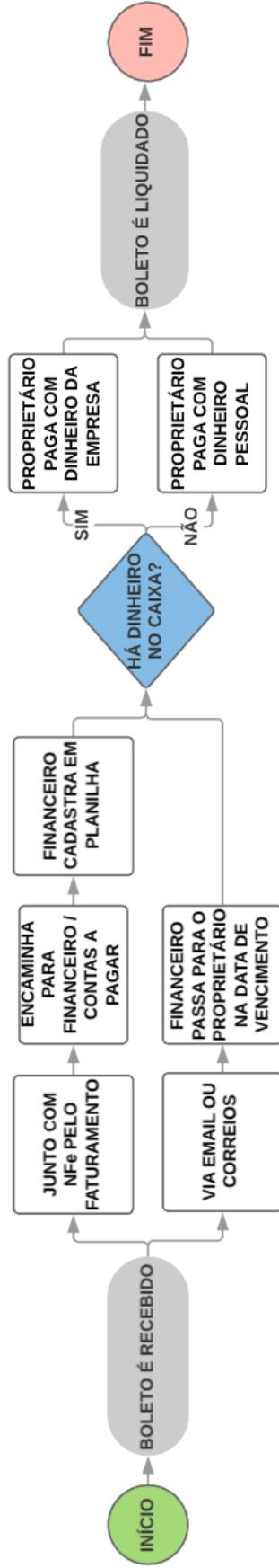
**PROCESSO DE FATURAMENTO E REVISÃO DOS PREÇOS DE VENDA**

**\*SUGERIDO**



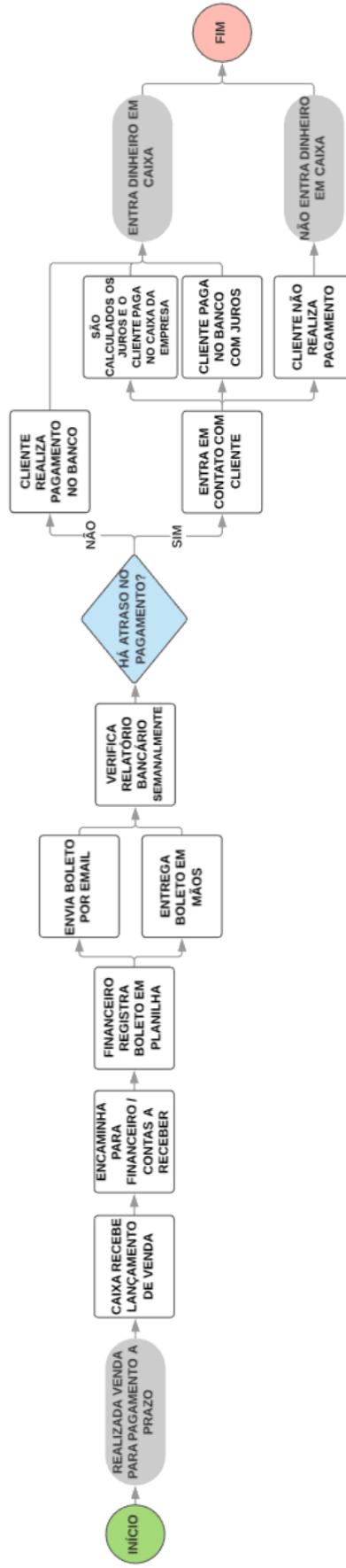
**PROCESSO DE CONTROLE FINANCEIRO - CONTAS A PAGAR / FORNECEDORES**

**\*SUGERIDO**



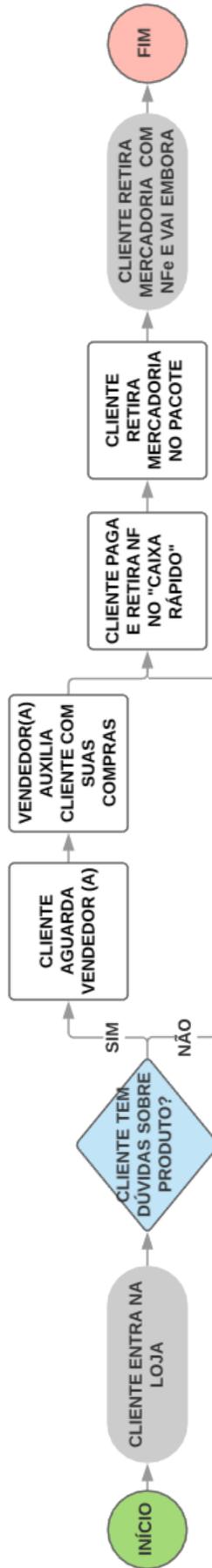
**\*SUGERIDO**

**PROCESSO DE CONTROLE FINANCEIRO - CONTAS A RECEBER**



# PROCESSO DE VENDA

**\*SUGERIDO**



Observação: Neste mapeamento não foram consideradas desistências por ausência de produto ou insatisfação com condições de pagamento.

**PROCESSO DE CONTROLE DE ESTOQUE**

**\*SUGERIDO**

