

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

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO POR PROCESSO: Estudo de caso em
uma Indústria de Plástico

ANA PAULA DOS SANTOS BROVOSKI

CASCADEL

2020

Ana Paula dos Santos Brovoski

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO POR PROCESSO: Estudo de Caso em
uma Indústria de Plástico

STRATEGIC PLANNING AND PROCESS MANAGEMENT: A Case Study In A Plastic
Industry

**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

Cascavel

2020

ANA PAULA DOS SANTOS

Planejamento estratégico e a gestão por processo: estudo de caso em uma Indústria de Plástico

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, por meio de videoconferência síncrona em virtude do Ato Executivo 021/2020-GRE/Unioeste que prevê a suspensão de atividades presenciais em razão da pandemia pelo COVID-19, APROVADO(A) pela seguinte banca examinadora:



Orientador(a) - Ronaldo Bulhões

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

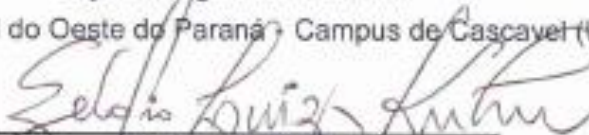
GEYSLER ROGIS FLOR

BERTOLINI:02139803981

Assinado de forma digital por
GEYSLER ROGIS FLOR
BERTOLINI:02139803981
Dados: 2020.06.24 13:00:22 -03'00'

Geysler Rogis Flor Bertolini

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



Sergio Luiz Kuhn

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ (UTFPR)

Cascavel, 26 de março de 2020

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

Brovoski, Ana Paula dos Santos

Planejamento estratégico e a gestão por processos : estudo de caso em uma indústria de plástico / Ana Paula dos Santos Brovoski; orientador(a), Ronaldo Bulhões, 2020. 72 f.

Dissertação (mestrado profissional), Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Campus de Cascavel, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2020.

1. Estratégia. 2. Planejamento estratégico. 3. Gestão por processos. 4. Gestão de empresas. I. Bulhões, Ronaldo. II. Título.

AGRADECIMENTOS

Agradeço à Deus pela força espiritual que me guia e por ter escrito meu caminho da maneira mais sublime possível. Á minha mãe pelo apoio e dedicação que sempre teve comigo, ao meu pai por me apoiar em minhas escolhas e estar disposto a auxiliar no alcance de meus objetivos. Ao meu esposo que me incentivou (e incentiva), acreditou em mim e que teve muita paciência para lidar com o meu estresse e ansiedade nesse período. Aos meus irmãos por me auxiliarem quando necessário e me deixarem tranquila, sabendo que tenho com quem contar. Á minha madrinha que antes de mim, já sabia que isso seria possível e me incentivou a buscar mais conhecimento e qualificação profissional. Á toda a minha família e amigos por entenderem a minha ausência nesse período de estudo e por ouvirem minhas lamúrias sobre o desenvolvimento dos trabalhos e os prazos apertados. Ao meu orientador que desenvolveu seu papel com maestria, acreditou no meu potencial e me deu a chance de realizar um sonho. Aos colegas/amigos do programa de mestrado que estiveram comigo nesses dois anos contribuindo com o meu desenvolvimento. Aos professores/mestres por todo conhecimento, amizade, dedicação e profissionalismo transmitidos. Ao professor de graduação Lucio Scheurer por me encorajar e me mostrar que com empenho tudo é possível. Á UNIOESTE pela sua estrutura que me proporcionou esse título. Por fim, à Indústria Alfa que me recebeu de portas abertas e permitiu o desenvolvimento desse estudo.

RESUMO

Brovoski, Ana Paula dos Santos. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E A GESTÃO POR PROCESSO: estudo de caso em uma indústria de plástico. 2020. 72 f. Dissertação (Programa de Pós-Graduação em Administração – Mestrado Profissional) – Universidade Estadual do Oeste do Paraná, Cascavel, 2020.

O presente trabalho teve como objetivo elaborar o planejamento estratégico e mapear os processos da indústria Alfa. O procedimento metodológico utilizado para o seu desenvolvimento foi a pesquisa aplicada e descritiva, de natureza qualitativa. A pesquisa foi desenvolvida através da pesquisa-ação. Para a realização do estudo foram efetuadas reuniões com os gestores, a construção de análise SWOT e CANVAS, bem como a criação do planejamento estratégico e mapeamento dos processos. Para essa última, foram realizadas entrevistas com os colaboradores e utilizado o *Software Bizagi*. Mediante a análise dos resultados extraídos do diagnóstico empresarial foi possível realizar além do mapeamento das principais atividades organizacionais e do planejamento estratégico, sugestões de intervenção divididas em quatro propostas e composta por ações, dentre elas a aplicação da pesquisa de clima organizacional, o levantamento dos custos dos serviços prestados atualmente, a formação de parcerias e o estudo da ampliação da indústria Alfa. Isso implica em uma nova forma dos gestores compreenderem o funcionamento organizacional e o propósito do negócio, alterando sua forma de atuação e agregando a gestão por processo no dia a dia organizacional.

Palavras-chave: Estratégia; Planejamento estratégico; Gestão por processos.

ABSTRACT

Brovoski, Ana Paula dos Santos. STRATEGIC PLANNING AND PROCESS MANAGEMENT: A case study in a plastic industry. 2020. 72 f. Dissertation (Postgraduate Program in Administration – Professional Maeser’s Degree) – State University of Western Paraná, Cascavel, 2020.

The present research had as objective to elaborate the strategic planning and to map the processes of the Alfa industry. The methodological procedure used for its development was applied and descriptive research, of qualitative nature. The research was developed through action research. To conduct the study, meetings were held with managers, the construction of SWOT and CANVAS analysis, as well as the creation of strategic planning and process mapping. For the latter, interviews were conducted with employees and the Bizagi Software was used. Through the analysis of the results extracted from the business diagnosis, it was possible to carry out, in addition to the mapping of the main organizational activities and strategic planning, intervention suggestions divided into four proposals and composed of actions, among them the application of the organizational climate survey, the survey of costs of the services currently provided, the formation of partnerships and the study of the expansion of the Alfa industry. This implies a new way for managers to understand the organizational functioning and the purpose of the business, changing the way they operate and adding management by process to the organizational day-to-day.

Keywords: Strategy; Strategic planning; Process management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Visão do Planejamento	22
Figura 2: Quadro de Modelo de Negócio BMC	23
Figura 3: Análise <i>SWOT</i>	25
Figura 4: Organograma da Indústria Alfa	38
Figura 5: Processo de embalagem de produtos	40
Figura 6: Processo de encartelamento	41
Figura 7: Processo de produção de papel manteiga ou rolo de alumínio	43
Figura 8: Processo de produção de saco de lixo expandido	45
Figura 9: Processo de produção de Saco de <i>lixo roll</i> ou <i>Freezer roll</i>	47
Figura 10: Processo de trabalho do gerente de produção.....	49
Figura 11: Processo de venda.....	50
Figura 12: CANVAS da Indústria Alfa.....	54

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Descrição dos Componentes do Modelo de Negócio	23
Quadro 2: Objetivos e suas metodologias.....	37
Quadro 3: Análise <i>SWOT</i>	56

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Ano de defesa das teses e dissertações pesquisadas pelas autoras..... 33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.2 OBJETIVOS.....	17
1.2.1 Objetivo Geral	17
1.2.2 Objetivos Específicos	17
1.3 JUSTIFICATIVA	18
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	19
2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES	19
2.1.1 Ferramentas e modelos para gerenciamento das organizações (planejamento estratégico e modelos de planejamento).....	20
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	25
2.3 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS	27
2.4 IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS	28
2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	29
2.5.1 <i>Software</i> para mapeamento.....	30
2.5 EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS	31
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	35
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	35
3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	35
3.3 UNIVERSO DA PESQUISA	36
3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	36
3.5 ANÁLISE DOS DADOS	37
4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	38
4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	38
4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	39
4.3 MODELO DE NEGÓCIO DA INDÚSTRIA ALFA	53
4.4 ANÁLISE SWOT.....	55

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	58
5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO	60
CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	66

1 INTRODUÇÃO

A economia do Brasil sofre com frequentes variações/oscilações, encontrando-se em crise desde 2014. Sua causa atribui-se a uma série de choques de oferta e demanda, que por sua vez, originou-se principalmente por erros de políticas públicas que diminuíram drasticamente a capacidade de crescimento da economia brasileira e geraram um custo fiscal excessivo (Barbosa Filho, 2017).

Mello, professor de economia da UNICAMP, afirma que se o crescimento econômico é muito abaixo do potencial durante muito tempo, isso afeta o potencial futuro de crescimento e ainda complementa afirmando que não há indícios de superação desse quadro de depressão econômica (Moretti, 2019).

Como projeções para o futuro da economia brasileira o BNDES realizou um estudo no qual aponta que o PIB *per capita* pode crescer a uma taxa média de 2,3%, enquanto o desemprego deverá cair para uma média de 8,20% até 2023 (Tinoco; Giambiagi, 2018). A matéria publicada pelo G1 em novembro de 2019 confirma essa projeção de crescimento, onde relata que a economia brasileira registrou crescimento de 0,1% (em comparação com os três meses anteriores) no terceiro trimestre de 2019, porém ressalta que a indústria foi o único dos grandes setores a registrar queda, segundo a FGV o setor de indústria não apresentou crescimento no terceiro trimestre de 2019 (Jornal G1, 2019).

As projeções realizadas até fevereiro de 2020 apontavam crescimento no PIB brasileiro de 2,40% (Verdélío, 2020). Contudo, com o advento do Corona Vírus (Covid 19)¹ as projeções realizadas até 15 de maio de 2020, apontavam para um crescimento negativo do PIB de até 7,00% (Rizério, 2020; Isto É Dinheiro, 2020). Assim, com o baixo crescimento apresentado nos últimos cinco anos e as projeções negativas, os empreendedores e as organizações enfrentam dificuldades para manterem-se no mercado.

A pandemia do novo coronavírus enfrentada pelo mundo, se constitui em fator preocupante para as organizações, pois devido à paralização do comércio, os gastos com o combate ao COVID-19 e o receio da população em relação ao consumo, a economia vem aos

¹ Em 31 de dezembro de 2019, a Organização Mundial da Saúde (OMS) foi alertada sobre vários casos de pneumonia na cidade de Wuhan, província de Hubei, na República Popular da China. Tratava-se de uma nova cepa (tipo) de coronavírus que não havia sido identificada antes em seres humanos. Em 30 de janeiro de 2020, a OMS declarou que o surto da doença causada pelo novo coronavírus (COVID-19) constitui uma Emergência de Saúde Pública de Importância Internacional, sendo declarada como Pandemia. Até 22 de maio de 2020, no mundo foram confirmados no mundo 4.993.470 casos de COVID-19 e 327.738 mortes, sendo que no Brasil foram registrados 354.460 casos com 22.412 mortes (OPAS, 2020).

poucos evidenciando suas consequências de baixo crescimento e caminhando para uma crise que se arrastará por longos anos (Irajá 2020).

Nesse cenário, as organizações enfrentam o desafio de repensarem o seu modo de gestão buscando atender as demandas do mercado, que está cada vez mais complexo e exigente, e se destacar entre a elevada concorrência. Aos gestores cabe rever as técnicas e procedimentos utilizados nas empresas, primando por trabalhar com eficiência, atendimento rápido, menos burocrático e satisfatório para o cliente (Gissoni, 2016). A primeira vista, pode parecer simples, mas a gestão empresarial não é uma tarefa trivial e requer o desafio de criar um clima organizacional para antecipar tendências, isto é, necessitam saber a realidade do ambiente organizacional e criar comparativos com os concorrentes no intuito de redesenhar processos e alcançar a eficácia (Oliveira et al., 2010).

Carvalho (1994) explica que o termo “gestão” expressa a ação voltada à conquista dos objetivos, que culmina no alcance dos resultados desejados pela organização. Corroborando Pagliuso, Cardoso e Spiegel (2010) relacionam a atividade de gestão, no sentido de melhoria das tarefas produtivas, observada desde a antiguidade com o “controle pelo operador” (que consiste em uma mesma pessoa produzir e controlar seus gastos) a qual foi aprimorando-se com o decorrer dos anos.

A história do progresso dos estudos sobre administração e gestão, conta com grandes nomes como Fayol, o primeiro a definir as atividades de um administrador. Taylor, Ford, Max Weber e outros, também se destacam no desenvolvimento das teorias sobre gestão. Um campo de estudo de total importância, pois as organizações possuem o objetivo de alcançar suas metas através da combinação de recursos de forma eficiente e satisfatória, mas não se sabe a melhor maneira de se alcançar esse resultado (Chiavenato, 1983; Nickel et al., 2016).

Assim, os estudos sobre a temática gestão, vêm sendo explorados em campos e áreas mais específicas, para possibilitar um foco centrado em determinados setores da empresa e consequentemente buscando um resultado satisfatório para o problema apresentado. Essa forma de divisão da “gestão” em setores, deu origem a diversas denominações de gestão como: a gestão da qualidade, dos recursos humanos, do conhecimento, da produção, a gestão por processo, por competência, entre outros. Não é possível apontar a mais importante, ou qual delas trará o maior benefício à organização, uma vez que todas são essências para a gestão organizacional, completa e eficiente.

Estudos mostram que a gestão por processo tem sido procurada pelos gestores desde meados da década de 1890, iniciando-se com a produção industrial e com o propósito de melhorar o desempenho das empresas e torná-las competitivas (Pradella, Furtado e Kipper.,

2012; Sordi, 2012). Entretanto, a gestão por processos vem sendo abordada por estudos internacionais em diversas áreas, como da produção, saúde, educação, entre outras, com objetivos de criar valor para o cliente, tornar a organização competitiva no curto e longo prazo, melhorar a visualização do negócio e auxiliar na capacitação dos colaboradores como mostram os estudos de Vergara (2010), Galvis-Lista e González-Zabala (2014), Hernández-Nariño et al. (2014), Athaydes e Araújo (2016), Salgado et al. (2013) e Santos e Amaral (2017). Nesse sentido, independente de área de atuação do empreendimento, a gestão por processo é importante seja ele no setor público ou privado, grandes, médias ou pequenas empresas.

A definição de processo é caracterizada por um conjunto de atividades realizadas em uma sequência lógica com a finalidade de produzir um bem ou um serviço (Hammer; Champy, 1994; Paula, 2008). Logo, pode-se deduzir que toda organização possui processos, mas nem todas o executam da melhor forma, ou sequer tem o conhecimento do processo como um todo para verificar se está apropriado ao seu objetivo. Oliver (2010) afirma que muitas organizações desenvolvem tarefas falhas ou com desperdício de tempo, dispendendo horas de serviço e esforço de trabalho em detalhes desnecessários da realização do processo. Isso ocorre devido a não terem o conhecimento do funcionamento mais eficaz dos seus processos, das condições necessárias para que os mesmos se desenvolvam ou quais as pessoas mais capacitadas para desenvolverem as tarefas.

Visto que as organizações funcionam por meio de processos organizacionais, que por sua vez, são os responsáveis pela entrega de produtos e serviços aos clientes, a melhoria desses processos é a peça chave para se alcançarem a eficiência (Assumpção, 2018). Somente compreendendo a forma e sequência de seus processos, é possível aperfeiçoá-los, e então os resultados esperados poderão ser alcançados. A melhoria dos processos permite aumentar a produtividade, diminuir os custos e desenvolver um produto ou serviço de qualidade (Gissoni, 2016).

Contudo, entende-se que para implementar a gestão por processo as empresas necessitam de diferentes metodologias, dentre elas o planejamento estratégico. Este, se caracteriza por ser a elaboração, implementação e controle das estratégias, objetivos e metas de uma empresa, resultando uma sequência lógica de atividades que auxiliam os gestores na tomada de decisão, afim de alinhar a mesma com o seu propósito (Van de Vem, 1992).

Chiavenato e Sapiro (2003) afirmam que com o planejamento estratégico a organização torna o processo decisório mais eficiente, estimula o desenvolvimento e o crescimento da empresa e possibilita medir os resultados das tomadas de decisões em relação aos objetivos alinhados.

No mesmo sentido, Matos e Chiavenato (1999), destacam que o planejamento estratégico está relacionado a adaptação da organização em um ambiente de mudança, que requer a habilidade de lidar com incertezas e necessitam das tomadas de decisões fundamentadas em dados concretos. Os autores defendem que o planejamento estratégico envolve a organização com um todo, de forma sistêmica, gerando integração entre os colaboradores, criando responsabilidade com os resultados e permitindo a aprendizagem com base em cada nova situação vivenciada pela organização.

Com relação a sobrevivência das empresas, estudos realizados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2018, mostram que 60% das empresas fecham cinco anos após entrarem no mercado. Isto é, das 733,6 mil empresas abertas em 2010, apenas 277,2 mil sobreviveram até 2015 (IBGE, 2018). Outro estudo realizado pelo SEBRAE (2018) no estado de São Paulo, aponta que a taxa de sobrevivência é de 76,3%, aproximadamente 1 em cada 4 empresas fecha antes de completar 2 anos de atuação e ainda ressalta que um dos principais motivos do fechamento das empresas é a falta de gestão.

Nesse contexto, o planejamento estratégico e a gestão por processos são fundamentais para auxiliarem os gestores na elaboração de estratégias empresariais, de forma a torná-las competitivas e sustentáveis. Neste ambiente de crise econômica e gestão, que se insere a indústria de sacos plásticos (denominada de Indústria Alfa) foco deste trabalho. O segmento industrial de sacolas plásticas encontra-se localizado em diversos estados brasileiros como São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia e Paraná, onde o município de Cascavel se destaca, pois nele, existem dezesseis indústrias no segmento de embalagens plásticas. Para tal, os motivos da escolha da região se dão por fatores como a disponibilidade de mão de obra, proximidade com a fronteira e a característica de impostos baixos (comparando-se a São Paulo) (Lopes; Bulhões, 2014).

Segundo Paulin (2010), o município de Cascavel-PR se revela como um polo industrial nacional, e por esse motivo é apontado como uma das 20 metrópoles brasileiras do futuro. O fato de Cascavel ser um polo industrial, além de outros motivos, levaram o empresário a implantar a indústria Alfa em Cascavel-PR em 2013.

A Indústria Alfa é uma empresa familiar de pequeno porte, que produz sacos de lixo, de freezer, rolo de alumínio e filme PVC. Optante pelo Simples Nacional, a Indústria foi fundada com o intuito de suprir a demanda de uma distribuidora de embalagens e artigos de festas. Inicialmente 100% de sua produção era repassada para a distribuidora em questão. Com o passar dos anos a indústria manteve seu foco de suprir a necessidade da distribuidora, mas passou a atender também outras empresas que solicitam seus produtos. Até hoje a indústria

trabalha em conjunto com a mesma distribuidora, que por sua vez, atende clientes de toda a região sudoeste do Brasil. Assim a indústria consegue focar na produção e sua parceria com a distribuidora permite oferecer seus produtos em diferentes mercados com sua área de atuação crescendo gradativamente.

Inicialmente, a Indústria Alfa contava com uma estrutura pequena (um barracão de 600 m²), com o aumento de sua produção, hoje atuam em um barracão de 1.300m². O quadro atual de funcionários da indústria é constituído por trinta e cinco (35) colaboradores. Sua produção é constante, e devido a isso a empresa trabalha em três turnos, potencializando seu tempo, espaço e maquinário disponível. Mesmo trabalhando em três turnos, no último ano, a indústria não manteve seu padrão de crescimento e por acreditarem estar utilizando sua capacidade máxima instalada os gestores solicitaram auxílio para remodelagem da gestão do negócio. Apontaram dificuldades como o controle de matéria prima, custos, precificação dos produtos, controle de produção, alto nível de rotatividade de pessoal, dentre outros empecilhos que impedem o seu progresso e ameaçam sua sustentabilidade. Da mesma forma, os gestores entendem que a conjuntura econômica atual, assim como, as dificuldades enfrentadas em sua estrutura organizacional comprometem o seu futuro da mesma. Diante do exposto, como problema de pesquisa tem-se a elaboração de um planejamento estratégico, modelo de negócio - CANVAS e o mapeamento dos processos da indústria de embalagens Alfa.

1.2 OBJETIVOS

No intuito de buscar a resposta do problema proposto neste estudo, os objetivos foram classificados em geral e específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

Este trabalho tem como objetivo elaborar o planejamento estratégico e mapear os processos na indústria alfa.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Caracterizar a estrutura organizacional da Indústria Alfa;
- b) Realizar o mapeamento dos processos organizacionais e operacionais da Indústria Alfa para a gestão de processos;
- c) Construir o CANVAS/Modelo de Negócio;

d) Realizar o planejamento estratégico da Indústria Alfa.

1.3 JUSTIFICATIVA

Dentro desta perspectiva apresentada, justifica-se o estudo pela busca de um planejamento que permita amenizar a discrepância entre uma gestão focada no alto desempenho organizacional com os recursos e mão de obra dispostos, de uma gestão carente de informações e embasamentos concretos para tomada de decisão. Em outras palavras, essa pesquisa fundamenta-se por investigar as melhorias reais da implantação da gestão por processo em uma pequena empresa, aspirando um progresso organizacional que culmina em um desenvolvimento individual dos colaboradores, pois com os resultados esperados a organização poderá realocar melhor os seus funcionários, de acordo com a complexidade dos processos e atividades desenvolvidas e assim incentivá-los ao desenvolvimento pessoal e profissional.

Esta pesquisa também se justifica pelo fato de que, identificar os processos internos da organização e posteriormente mapeá-los, é uma técnica que permite alcançar melhores resultados, compreendendo a forma como se procede o funcionamento dos processos, as atividades relacionadas a cada um deles e a sequência em que são executadas, possibilita a implantação de melhorias e otimização do tempo, tornando a organização em questão mais competitiva e promovendo a perpetuação da mesma no mercado, gerando empregabilidade e renda (Cruz, 2013). Além desses benefícios para a indústria, a gestão por processos permite à organização preparar-se para a sucessão, a rotatividade de funcionários e outros, uma vez que possui mapeados seus processos organizacionais e operacionais.

Este estudo permite inclusive, que outras organizações de pequeno e grande porte se baseiem nesse estudo afim de reestruturar os seus processos para otimizá-los, verificando as ferramentas utilizadas e quais melhorias a gestão por processos apresentou à indústria, podendo adaptá-las para atenderem a sua demanda e as necessidades de cada empresa.

Por fim, os retornos teóricos também serão significativos para a área de gestão, devido à baixa quantidade de pesquisas desenvolvidas na área industrial e em pequenas empresas, voltadas para a gestão dos processos relacionadas ao desenvolvimento empresarial, que pôde ser observado na Produção Científica sobre o Mapeamento de Processos de Brovoski e Lago (2019), onde dos 28 documentos selecionados para a pesquisa, apenas 1 abordava essa temática.

Além disso, esse trabalho possibilita pôr em prática as teorias e metodologias abordadas no mestrado profissional de administração, preparando profissionais para atuarem em situações futuras similares.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os diversos modelos de gestão por processos disponíveis na literatura têm possibilitado a reorganização das empresas, na sua forma de atuação e posicionamento. A busca por desenvolvimento levou as organizações a se atualizarem e utilizarem ferramentas de controle e decisão, visando melhorar a qualidade de seus produtos e serviços. Para estar em pleno funcionamento uma organização precisa realizar uma série de processos bem estruturados e especificados, pois, são a base para a entrega de valor do empreendimento a seus clientes (Paula, 2008). Considerando a importância dos processos organizacionais, a gestão por processo surge como peça fundamental para promover melhorias e aumentar o desempenho das organizações.

Diante da importância da gestão por processos, neste capítulo serão abordados os conceitos apropriados referentes a essa temática e sua aplicabilidade nas organizações, voltados a gestão de organizações e processos, mapeamento, experiências e outros.

2.1 GESTÃO DE ORGANIZAÇÕES

Mesmo havendo comprovações dos estudos de gestão desde 4000 A.C. realizados pelos egípcios ou em 175 A.C pelos romanos, um grande marco considerado nessa área foi a Revolução Industrial, que trouxe mudanças importantes para a sociedade, dentre elas, a nova perspectiva de vida onde as pessoas deixaram o campo e o serviço manual para morar e trabalhar nas cidades. Logo, as organizações também passaram por profundas transformações em sua forma de trabalho, pois começaram a produzir de forma industrial e não mais artesanal. Essas mudanças ocasionaram uma alteração na forma de gestão e propiciou o surgimento de estudiosos da administração e gestão de organizações na busca por modelos e técnicas para melhor gerir as empresas (Shigunov Neto, Teixeira; Campos, 2005).

Desde então, vem-se desenvolvendo novas técnicas de gestão e atualizando os modelos de gerenciamento para o contexto organizacional contemporâneo. Atualmente as empresas atuam em um cenário mercadológico complexo e incerto, devido à grande concorrência e as mudanças tecnológicas e sociais constantes, por esse motivo demandam de técnicas e ferramentas que possibilitem um gerenciamento completo da organização, com informações e que tragam resultados positivos para a empresa (Ribeiro e Andrade, 2012).

Para realizar esse gerenciamento completo da organização é preciso primeiramente compreender o conceito de “gerenciamento” que é uma atividade que exige a combinação de recursos humanos, materiais, físicos e financeiros de uma empresa, para o desenvolvimento de

bens ou serviços (Chanlat, 1999; Silva, 2017). Logo, realizar um gerenciamento completo e eficiente é combinar os recursos citados anteriormente da melhor forma possível, gerando um produto ou serviço de qualidade, com o menor tempo e recursos possíveis.

Não obstante, dedicar-se a gestão de uma empresa é uma atividade complexa, pois além dos recursos supracitados, o contexto organizacional envolve componentes como as tecnologias, as tarefas e as pessoas, que por sua vez, possuem posições na hierarquia, fluxo de atividades e realizam trocas de informações, além desses elementos internos é necessário considerar a influência do ambiente externo em todo esse contexto (Schultz, 2016). Dessa forma, realizar a gestão de todo esse sistema é uma atividade que envolve minuciosidades em todo o processo, mas ainda assim, é essencial que seja executada a gestão, para garantir que as decisões sejam tomadas com base em informações verdadeiras e precisas de forma a garantir a sustentabilidade da empresa.

Em razão disso, a gestão de organizações passou a contar com desdobramentos em diferentes áreas, para se ter uma compreensão melhor em assuntos específicos e se trabalhar individualmente com alguns setores da empresa. Nessa conjuntura a gestão de organizações passa a trabalhar com diferentes gestões de: custos, qualidade, pessoas, conhecimento, risco, gestão por competência e a gestão por processos, que é o foco desse estudo.

2.1.1 Ferramentas e modelos para gerenciamento das organizações (planejamento estratégico e modelos de planejamento)

Uma das formas de visualizar uma empresa permite interpretá-la como um sistema que transforma entradas (ex: matéria prima) em saídas (ex: produtos/serviços) através de um processo de gestão. Para atender esse sistema organizacional e mantê-lo em funcionamento, as organizações utilizam ferramentas e modelos de gestão, buscando compreender o ambiente de atuação e seus objetivos, bem como, traçar estratégias com vistas a se destacarem ante a concorrência, propiciar o crescimento do negócio, melhoria de desempenho ou no mínimo sustentar a atividade da empresa.

Dentre os modelos de gestão o planejamento estratégico se destaca, pois além de dar apoio à alta administração é um norteador de ações gerenciais, onde as estratégias estão claramente determinadas e que permite identificar maneiras de como a empresa irá competir no mercado, aprimorando suas metas e técnicas para atingir os seus objetivos (Oliveira, 2015). Uma das funções do planejamento estratégico é minimizar riscos e auxiliar nas decisões que comprometem a sustentabilidade da empresa.

Para Kotler e Armstrong (2008), assim como para Chiavenato (2000) o planejamento estratégico pode ser definido como o processo contínuo onde se encontra conhecimento sobre o futuro da organização e mantem-se estruturadas as atividades necessárias para seu desenvolvimento, afim de tomar a melhor decisão considerando seus riscos e posteriormente mensurar os resultados dessas decisões. A importância do planejamento estratégico está ligada a integração entre os colaboradores e o comprometimento dos mesmos com os resultados organizacionais. Além de estimular o desenvolvimento e conseqüentemente o crescimento da empresa, cada nível hierárquico pode verificar seu desempenho baseando-se nos objetivos estratégicos, os quais foram elaborados em conjunto na construção do planejamento (Rasmussen, 1990).

O primeiro passo para se implementar o planejamento estratégico em uma organização é a definição dos princípios corporativos, envolvendo a Missão, Visão e Valores organizacionais, pois para criar estratégias é preciso saber qual o propósito da empresa, o que se espera da organização e quais são os seus objetivos. Kotler e Keller (2006) afirmam que a Missão é a razão pela qual a empresa existe, e para ser bem elaborada a missão deve possuir um número limitado de metas, estabelecer as esferas competitivas onde a empresa irá atuar e também deve conter as políticas e valores que a empresa honra. Contribuindo, Prahalad e Hamel (1990), argumentam que a Visão de uma organização determina o futuro desejado por ela, sua intenção estratégica e designa uma elaboração de políticas para o desenvolvimento das competências. Após definido esse tripé de Missão, Valores e Visão é ideal que seja divulgado a todos os envolvidos no processo para que guiem os colaboradores ao alcance das metas organizacionais (Sampaio e Mantovaneli Jr, 2008).

Na Figura 1 encontra-se uma forma de representar a relação do planejamento estratégico com os conceitos de missão, visão e valores exposto por Selem (2017), que elenca no **nível estratégico** a missão, visão e valores de uma organização, enquanto o **nível tático** contempla os objetivos e metas e, no **nível operacional** os projetos e os planos de ação da organização.



Figura 1: Visão do Planejamento

Fonte: Adaptado de Selem (2017).

Na mesma linha de pensamento, Chiavenato e Sapiro (2003), afirmam que o primeiro passo do planejamento estratégico é refletir sobre a intensão estratégica da empresa. Nesse momento os gestores fazem questionamentos como: Qual é o negócio da organização? Como ele será no futuro? Quais serão os resultados da organização? Os autores afirmam que a intenção estratégica da empresa é constituída de seus propósitos e das competências essenciais para caminhar em direção aos objetivos almejados, por esse motivo a Missão, Visão e Valores encontram-se no nível estratégico.

Da mesma forma, Andrade e Frazão (2011), ressaltam que o planejamento estratégico é de responsabilidade dos níveis mais altos de gestão das empresas e trata da formulação de um propósito e da escolha das ações a serem seguidos para alcançá-lo, considerando as condições externas e internas da organização, bem como, a evolução esperada.

O planejamento estratégico normalmente é feito com a utilização de ferramentas específicas para esse fim, sendo que dentre elas, se destacam o *Business Model Canvas* (BMC) e a análise SWOT.

O BMC, também conhecido como quadro de modelo de negócios, é uma ferramenta de planejamento que permite aos gestores ter o conhecimento geral do ambiente interno e externo aos negócios. Esse modelo foi desenvolvido a partir de 9 blocos contendo os seguintes componentes básicos: Atividades-Chave, Proposta de Valor; Relacionamento com Clientes; Segmentos de clientes; Fonte de Receitas; Canais; Principais Recursos; Estrutura de Custo; Parcerias Principais, conforme apresentado na Figura 2 (Osterwalder e Pigneur, 2011).

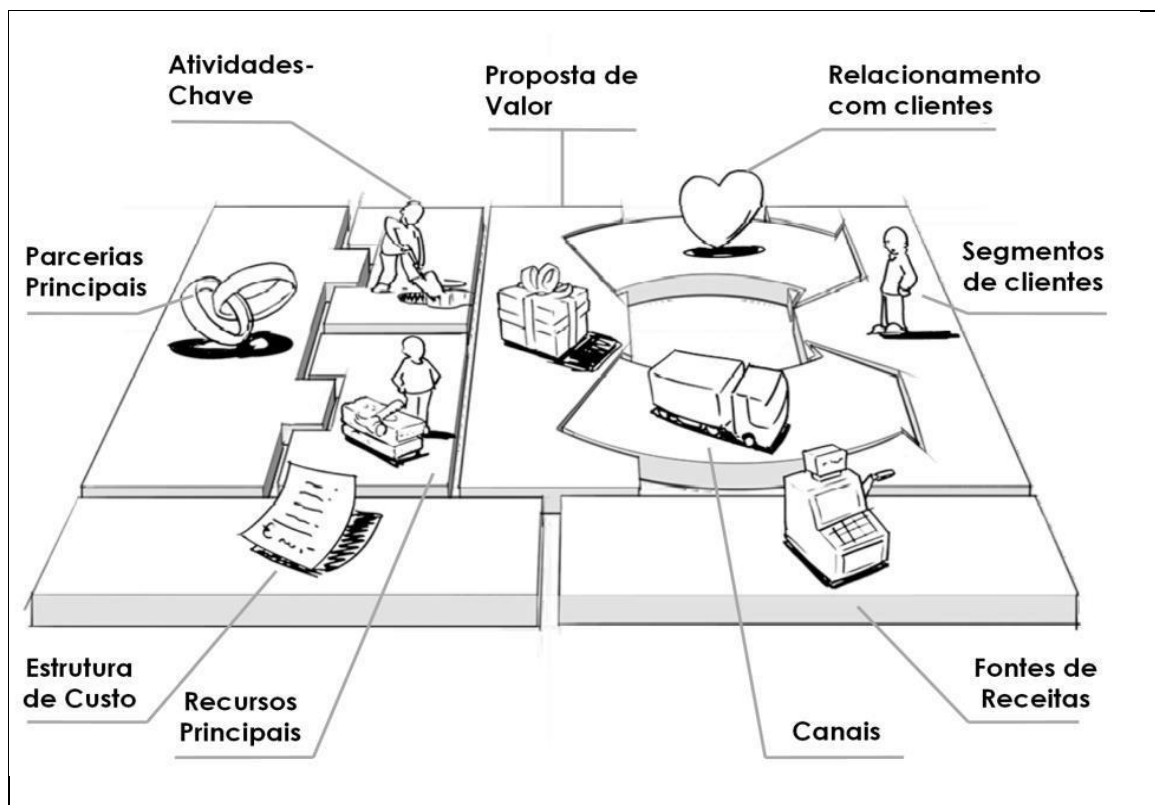


Figura 2: Quadro de Modelo de Negócio BMC

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2011).

O Quadro 1 descreve o significado dos 9 componentes do BMC possibilitando um melhor entendimento de cada componente.

Quadro 1: Descrição dos Componentes do Modelo de Negócio/CANVAS

Componentes Básicos	Descrição
Segmento de Clientes	Define os diferentes grupos de pessoas, público ou organizações que uma empresa busca atender e servir. Ex. Mercado de Massa, Nicho de Mercado, Mercado Segmentado, entre outros.
Proposta de Valor	Descreve os valores que a organização cria para um segmento de clientes através da entrega de pacote de produtos e serviços.
Canais	Esse componente descreve a maneira como a empresa se comunica com os clientes para entregar sua oferta de valor. Ex. Lojas, equipes de vendas, entre outros.
Relacionamento com clientes	Representa o tipo de relacionamento que a empresa pretende ter com seus segmentos de clientes.
Fontes de Receitas	Trata-se dos recursos gerados pela organização a partir de sua oferta de valor aos clientes. Ex. Venda de produtos, assinaturas, entre outros.
Recursos Principais	São os recursos necessários para que o modelo de negócio possa funcionar. Ex. Recursos físicos, humanos, entre outros.

Atividades – Chave	Descreve as ações mais importantes que uma empresa precisa realizar para fazer seu modelo de negócio funcionar.
Parcerias Principais	Esse componente descreve a rede de fornecedores e os parceiros que a empresa possui.
Estrutura de Custo	Esse item aborda os principais custos envolvidos em todo o processo do modelo de negócio.

Fonte: Adaptado de Osterwalder e Pigneur (2011).

Assim, o BMC constrói um mapa visual que orienta a organização no desenvolvimento de suas estratégias, planejamento e lançamento de novos produtos, com linguagem acessível e de fácil visualização, possibilitando avaliar e alterar modelos de negócios. Sua aplicação permite discutir as diferentes percepções sobre a atuação da empresa, os principais elementos de cada área e a interação de todas as partes do negócio, assim como auxilia no conhecimento do mercado, clientes, fornecedores e parceiros (Osterwalder e Pigneur, 2011).

A análise SWOT se refere a *Strengths* (forças), *Weaknesses* (fraquezas), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças), portanto, seu propósito consiste em analisar os ambientes internos e externos à organização. Além de servir de base para obter informações e então realizar o planejamento estratégico ou tomada de decisão (Ruas, 2009).

Pode ser representada em forma de quadro, conforme apresentado na Figura 3, a qual é constituída por linhas e colunas de dupla entrada que expõe as variáveis internas e externas à organização. Na primeira linha estão os fatores internos à organização, que são as suas forças e fraquezas, ou seja, os pontos fortes e pontos fracos apresentados na empresa. Na segunda linha estão os fatores externos à organização, que são as oportunidades e ameaças que surgem no mercado e podem trazer benefícios ou dificuldades à empresa, conforme pode ser observado na Figura 3 (Megginson e Mosley, 1998; Kotler e Keller, 2006).

A SWOT pode ser utilizada para posicionamento estratégico da empresa no ambiente em que atua, pois, sua estrutura analisa o macro e micro ambiente da organização (Serra, 2008; Mccreadie, 2008). Oliveira (2004) afirma que, para verificar a atuação de uma organização ou realizar um planejamento estratégico, é essencial analisar as ameaças e oportunidades no ambiente externo e pontos fortes e fracos no ambiente interno da organização, trazendo análises específicas para cada empresa e segmento, e possibilitando verificar falhas ou oportunidades na atuação.



Figura 3: Análise SWOT

Fonte: Kotler e Keller (2006).

Uma vez feito o planejamento estratégico (definição da Missão, Visão e Valores) e tático (objetivos e metas), a preocupação volta-se para a questão operacional (projetos e planos de ação), sendo nesse momento importante identificar e mapear os processos administrativos, operacionais e técnicos, dentro da organização.

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

A Gestão por Processos parte do princípio da visão sistêmica de gerir os negócios abrangendo todos os processos do sistema organizacional. Seu foco está na realização das demandas de clientes internos e externos, com o menor tempo, custo e com qualidade (Albuquerque e Rocha, 2006). Essa forma de gerenciamento, surgiu no final da década de 1990, deixando para trás o método tradicional de estrutura por funções que se apresentava hierarquizado e tratava os departamentos de forma isolada. A partir de então, as empresas passaram a visualizar as operações organizacionais compreendendo o trabalho como um todo,

da matéria prima até a entrega do produto ou serviço, analisando a lógica sequencial dos seus processos e suas relações (Hammer, 1996; Gonçalves, 2000; Biazzi, Muscat e Biazzi, 2011; Alvarenga et al., 2013).

Utilizar a abordagem de gestão, significa trabalhar de forma completa, uma vez que, envolve conhecer, desenhar, desenvolver, sistematizar e executar os processos de negócio, considerando a interação entre eles (Kohlbacher, 2010). Hamel e Prahalad (1997), afirmam que o gerenciamento de processos mostra aos gestores que precisam ir a fundo em sua estruturação, fazer além do básico e buscar estratégias para a criação de novos negócios, focando em otimizar os recursos disponíveis. Para isso é preciso revisar os processos e fazer um levantamento de quais são realmente necessários e agregam valor ao negócio. O gerenciamento de processos permite visualizar as operações de uma organização individualmente e também sua importância para o processo como um todo, compreendendo desde a concepção da ideia até a entrega do produto/serviço.

De acordo com Campos (2013), a gestão por processos traz inúmeros benefícios a todos os tipos de organização, pois agrega valor ao produto ou serviço oferecido, além de reduzir o número de falhas, diminuir os custos, aumentar a qualidade, produtividade e segurança dos processos. Dixon (2012) complementa, ressaltando que essa forma de gestão é um diferencial para as organizações que passam por constante mudanças e precisam se adaptar as leis e normas, em razão de possibilitar mais agilidade na adequação das atividades e processos. A implementação da gestão por processos permite que cada colaborador envolvido compreenda o seu papel e sua influência nos demais processos. Constituindo um método completo para o suporte gerencial e operacional (Rodrigues, Sousa e Fortes, 2015).

Uma abordagem utilizada na gestão por processos para identificar, compreender, executar, documentar, mensurar, controlar e otimizar processos de negócio para alcançar resultados planejados, alinhados com as metas estratégicas e propósito de uma organização envolvendo tecnologia para agregar valor é o *Business Process Management* (BPM) ou Gerenciamento de Processos de Negócio. Essa modelagem implica na continuidade do comprometimento organizacional com o gerenciamento dos processos, uma vez que seu conceito é o conjunto de tarefas que as organizações podem executar para descrever visualmente todos os processos do negócio, a sequência que são desenvolvidas, os pontos de decisão para execução das atividades, assim como o contexto em que uma atividade é executada e os recursos necessários (Josuttis, 2008; Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOK, 2013).

Dessa modelagem surgiu a técnica *Business Process Modeling Notation* (BPMN) que em português significa Modelo e Notação de Processos de Negócio, que consiste em um padrão de notação que visa ilustrar os processos e sua implementação. Seu diferencial é ser facilmente compreensível por todos os públicos, além de contar com um grande conjunto de símbolos e ícones padronizados para o desenho de processos (Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento BPM CBOOK, 2013). Neste sentido, a modelagem dos processos é importante pois realiza o levantamento dos processos da organização, sua documentação, automação, alinhamento e alteração visando a sua racionalização e a dos processos em geral.

2.3 CONCEITO E CLASSIFICAÇÃO DE PROCESSOS

Um processo pode ser definido como um conjunto de atividades de trabalho, organizadas e executadas de forma que se relacionam e produzam um determinado produto ou serviço (Toor; Dhir, 2011). Biazzi, Muscat e Biazzi (2011), complementam o conceito e afirmam que os processos ocorrem de uma ordenação específica das atividades ou tarefas realizadas em determinado tempo e espaço, com um começo e um fim, com entradas e saídas, claramente identificadas. Corroborando, Mareth (2008), afirma que os processos possuem *inputs* e *outputs*, ocorrem em determinado tempo e espaço, com objetivo, valor e sequência definidos e resultam em uma estrutura que fornece produtos e serviços ao cliente.

Para Slack, Chambers e Johnston (2009), os processos podem ser vistos como meios de agregação de valor de um produto ou serviço, buscando atender as necessidades dos clientes e por consequência consomem recursos da organização. Logo, pode-se dizer que basicamente o processo é a cooperação de atividades diferentes, realizadas em uma organização para o alcance de um objetivo comum.

Quanto a classificação, o Guia de Gerenciamento de Processos de Negócio BPM CBOOK (2013), classifica os processos de negócio em: primários, de suporte e de gerenciamento. Os primários são os processos fundamentais ou de acabamento, onde estão as atividades essenciais da organização para o alcance de seu real propósito. Os processos de suporte, como seu nome já diz, dão suporte aos demais processos. E os processos de gerenciamento visam medir, monitorar e controlar as atividades.

Oliveira (2011), salienta que existem os processos finalísticos e os de apoio. O primeiro conceito refere-se aos processos ligados à essência do funcionamento da empresa que resultam em um produto ou serviço e recebem suporte de outros processos. O segundo conceito está

relacionado aos processos decisórios, coordenam outros sistemas da organização e servem para medir o desempenho da empresa.

Outra maneira de classificar os processos organizacionais é exposta por Scheer (2006), que em seu modelo elenca os processos em 3 categorias:

- Processos de governança, que são os processos que estão diretamente ligados ao gerenciamento estratégico da organização. Dentro dessa classificação estão os processos de gerenciamento de conformidades, criação de estratégias, gerenciamento de riscos, *Business Intelligence*, e desenvolvimento de negócios.
- Processos de gerenciamento, que por sua vez, são os processos que envolvem atividades diárias e comuns de gerenciamento da empresa. Nesse grupo encontra-se o gerenciamento financeiro, contábil, controladoria, gerenciamento da informação, o BPM, o gerenciamento da qualidade, o gerenciamento de pessoas e afins.
- Processos operacionais, que são os processos que contribuem e interferem no gerenciamento operacional das atividades da empresa, como a logística, o desenvolvimento de produtos, a gestão de material, produção, vendas, dentre outros.

Diante do exposto, entende-se que compreender os vários tipos de processos é importante para visualizar e identificar quais processos justificam a existência na empresa e quais os processos dão suporte a esta existência.

2.4 IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS

As organizações são consideradas um sistema que funciona com base em um conjunto de processos e para compreender e gerenciar o todo é preciso inicialmente ter clareza da maneira como ocorrem as atividades no interior da organização, ou seja, os seus processos. Os processos são as engrenagens de funcionamento da organização e, como cada organização é diferente, os processos possuem características típicas da empresa em que operam e diferem de uma empresa para outra. Por isso, a importância dos processos e do seu devido gerenciamento são essenciais para o bom funcionamento do negócio e qualidade do produto ou serviço oferecido (Dreyfuss, 1996; Gonçalves, 2000; Rub e Issa, 2012).

Segundo Mareth (2008), as organizações trabalham com processo e por meio deles conseguem proporcionar valor ao cliente, por esse motivo a competitividade da empresa depende da qualidade de seus processos. Contribuindo, Gonçalves (2000) afirma que a importância dos processos se dá na medida em que os processos não apenas criam eficiências

hoje, mas também garantem mudanças futuras por meio de habilidades que permitem desenvolver novos produtos rapidamente.

Monteiro (2006), explica que em uma organização que trabalha estruturada por processos, seus setores possuem equipes de procedimentos e o trabalho é organizado por processos devidamente nivelados, que interagem em diferentes áreas da empresa, desse modo, os serviços ou atividades são representados de forma horizontal e todas as etapas estão voltadas para o objetivo final do processo, alinhado com o propósito da organização.

Para alinhar os processos organizacionais de acordo com o propósito da empresa e mantê-los atualizados faz-se o uso do mapeamento dos processos.

2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento é uma das etapas da gestão por processos e consiste em coletar informações do ambiente analisado, juntamente aos colaboradores envolvidos no processo, descrever, classificar e documentar as atividades e funções de uma empresa na devida sequência em que ocorrem. Para gerenciar um processo é essencial visualiza-lo. Dessa forma representar as atividades minuciosamente e com linguagem preferencialmente gráfica, onde seja possível evidenciar detalhes do processo é indispensável para análise do mesmo (Mello e Salgado, 2005; Drummond, 2014).

De acordo com Ferreira (2013), o objetivo de se realizar o mapeamento de processos é, além de meramente identificar as funções e atividades de uma organização, compreender seu funcionamento e adaptar os processos afim de melhorar seu desempenho, até que se obtenha um processo eficiente. Os benefícios do mapeamento para a organização, segundo Campos (2013), são: a redução do número de falhas, a diminuição dos custos, aumento de produtividade, qualidade e segurança na realização dos processos, dentre outros. Vilella (2000), complementa que a importância do mapeamento consiste em registrar e documentar a organização, baseando no conhecimento e nas experiências passadas bem como no aprimoramento das atividades e necessidades dos clientes. Assim, com base nos processos mapeados será possível verificar se o propósito organizacional está sendo cumprido.

Em virtude de existir diferentes técnicas de mapeamento de processos, a organização pode optar em utilizar a que mais se adequa a sua realidade e tipo de negócio, selecionando a ferramenta mais complexa ou mais explicativa, pois cada uma delas tem características e enfoques diferentes. Hronec (1994), trabalha o mapeamento em três etapas. sendo: identificar o objetivo do processo, clientes, fornecedores e resultados esperados; documentar o processo

por meio de entrevistas e conversações; e transferir as informações para uma representação visual.

Outra opção é trabalhar com mapeamento do processo *As Is*, que realiza o mapeamento do processo como ele realmente é executado, sem maquiar o processo, possibilitando encontrar falhas ou oportunidades de melhorias seguindo as seguintes etapas: Preparação do projeto de modelagem; Coleta de dados com usuários; Documentação do processo; Validação do processo e Correção da documentação (Dutra e Lima 2015).

Na literatura encontra-se também o Modelo de Análise e Melhoria de Processos (MAMP), a Documentação, Organização e Melhoria de Processos (DOMP) e a Metodologia GEPRO (Gestão de Processos), cada qual com suas particularidades em relação ao caminho a se percorrer para o mapeamento, mas enquanto finalidade, são similares (Pradella; Furtado; Kipper, 2012).

2.5.1 *Software* para mapeamento

As empresas realizam os seus processos baseados em experiências dos seus colaboradores, que por vezes funcionam e são válidas, mas não são suficientes para o bom funcionamento da organização e causam a necessidade da presença dos funcionários mais experientes (Salgado et al., 2013). Por mais esse motivo o mapeamento se mostra importante, pois com a descrição gráfica do funcionamento de um processo por meio de fluxos, os funcionários são capazes de sequenciar as suas atividades e entenderem o processo como um todo, em uma visão sistêmica, do fragmentado ao todo e vice-versa.

Ao realizar o mapeamento combina-se o desenvolvimento do detalhamento dos processos a um *software*, para auxiliar no desenho e documentação, permitindo realçar os detalhes de cada atividade. Um dos *softwares* que oferecem versões gratuitas é o *Bizagi Process Modeler*, que adota a Técnica BPM de mapeamento de processo e permite modelar com a notação BPMN. Sua apresentação utiliza cores diferentes para os elementos, que facilitam a identificação. Além disso, o *software* apresenta a possibilidade de realizar modelagem descritiva e analítica dos processos com todos os seus detalhes e possibilita a publicação da documentação produzida em diferentes formatos de arquivo (Cunha, 2012).

O *Microsoft Project* (MS *Projct*) é um *software* da *Microsoft* que auxilia no gerenciamento e no planejamento, pode ser utilizado também para programar e demonstrar graficamente as informações sobre os projetos. É uma ferramenta de fácil acesso devido a sua abordagem simples de utilização. Possibilita controlar o avanço físico e financeiro, gerenciar a

alocação de recursos, medir desempenho e gerar relatórios para o gerenciamento. O uso do *MS Project* é importante para o estabelecimento de um planejamento e conta com o benefício de calcular e recalculas os cronogramas de acordo com as modificações realizadas (Moreira, Silva e Paula, 2010).

Outro *software* de gerenciamento é o *dotProject*, considerado uma ferramenta de *Software* para Gerenciamento de Projetos, o qual foi criada com a finalidade de manter um *layout* do projeto, possibilitar controlá-lo e gerir as atividades diárias relacionadas ao mesmo. O Gerenciamento de Projetos é composto por uma sequência de tarefas realizadas para alcançar um resultado e a definição dessas tarefas, sua devida composição, prioridades e funções relacionadas dependem de variáveis como o tempo, o tamanho, o custo, dentre outros, e o *dotProject* permite gerenciar tais tarefas, atribuições, comunicação e documentos necessários para realização das atividades (Del Prado, 2008). Essa possibilidade de gerenciar tarefas e processos relaciona o *software* ao mapeamento das atividades organizacionais. Esses foram alguns exemplos de *softwares* utilizados no mapeamento de processos, dentre a grande quantidade de opções que existem disponíveis no mercado, tanto gratuitamente quanto pagas.

2.5 EXPERIÊNCIA DE APLICAÇÃO DE GESTÃO POR PROCESSOS

Os estudos referentes a gestão por processos são realizados em diversos lugares do mundo, com procedimentos diferenciados e em áreas como a saúde, a gestão pública, gestão privada, setor de serviços, terceiro setor, dentre outros. Uma pequena amostra desses estudos será abordada nesse capítulo, demonstrando benefícios e melhorias da aplicação da gestão por processos.

Na Espanha, Oliván e Ruiz (2012), desenvolveram um trabalho com o objetivo apresentar o mapa de processos que são realizados na Unidade de Gerenciamento *Web* da Cidade de Zaragoza, descrevendo-os sucintamente e apontando as suas inter-relações e interações. O estudo permitiu concluir que o mapeamento dos processos permite a introdução do sistema de gestão da qualidade, a identificação dos processos, sua descrição e documentação detalhada, possibilitando estruturar as atividades realizadas em uma organização e identificar tarefas desnecessárias e detectar problemas adotando medidas preventivas e corretivas oportunas.

Na Itália Vaccari et al. (2017), realizaram um estudo no hospital *Gardone Val Trompia* com a finalidade de um gerenciamento sustentável de resíduos e água. Após realizarem auditorias ambientais e mapeamento de fluxo dos processos, foram identificadas as

tendências de geração de resíduos e águas residuais, os custos e riscos financeiros e ambientais associados. Com o estudo da gestão dos processos os autores, concluíram que as atividades nas unidades de saúde podem causar impactos significativos ao meio ambiente, necessitando então de uma melhoria dos sistemas e processos do setor. Dessa maneira com o levantamento dos processos e a verificação de seus desperdícios, foi possível sugerir alteração e o redesenho de processos visando a melhoria da sustentabilidade no local.

Em 2019 foi publicado um trabalho desenvolvido na Colômbia com o objetivo de avaliar o gerenciamento de processos relacionado a competitividade das organizações de pequeno e médio porte do setor de serviços, onde utilizou-se como base a revisão de estudos sobre as tendências globais que orientam e sugerem uma dinâmica dos componentes de uma organização. As conclusões obtidas demonstram que a competitividade está ligada ao tempo de vida organizacional e está em constante evolução, apontando como fator chave que contribui significativamente com o aumento da competitividade a Gestão por Processo, pois além de coordenar os processos, explora os recursos organizacionais de forma eficiente (Barrios-Hernández, Salinas e Olivero-Vega, 2019).

No Brasil, os estudos sobre a gestão de processos também vêm sendo desenvolvidos em busca de melhorias para as empresas. Na pesquisa de Damian, Borges e Pádua (2015), os autores trabalham com o modelo de gestão de processos de negócios (BPM) na busca por aumento de desempenho dos processos. Com o objetivo de analisar os fatores críticos de sucesso encontrados para alterar a forma de gestão com sucesso, os autores evidenciam que a compreensão das tarefas e dos fatores críticos exercem função de guia para melhoria da gestão por processo. Passerini e Martins (2015), também trataram da gestão por processos, porém com uma ótica de critérios facilitadores da mudança e identificaram que toda organização deve adotar a gestão por processos para minimizar o retrabalho, e conseqüentemente diminuir seus custos.

Um importante fator analisado em estudos, foi a Gestão e Desempenho em Pequenas Empresas, onde Silva (2017), avaliou os fatores críticos para a excelência operacional em microempresas de Minas Gerais, assumindo a narrativa de que a gestão é a única saída para a sobrevivência dessas organizações em um mercado esmagadoramente competitivo. Em conclusão o autor expôs a gestão por processo, gestão das operações e o mapeamento de processos como dimensões que obtiveram os maiores valores de relevância e destaca como fator crítico de sucesso a eficiência operacional, padronização de processos, inovação, controle financeiro, entre outros. Confirmando a importância da excelência em operações para o desenvolvimento das micro e pequenas empresas.

Abordando a temática Gestão na Área da Saúde, Souza (2015), mostra que as instituições de saúde também necessitam de uma eficiência gerencial, serviços de qualidade e controle de processos, pois o mercado da área da saúde está cada vez mais exigente. A pesquisa realizada pelo autor abordou as perdas produtivas em laboratórios de análises clínicas e após a gestão dos processos concluiu-se que apenas 22,84% das atividades realizadas na organização, agregam valor ao cliente, enquanto as demais foram elencadas como perdas por movimentação ou por espera, entre outras.

Ainda no cenário brasileiro, nota-se estudos relacionados a Gestão e Inovação com a gestão por processo, a pesquisa de Oliveira, Motta e Sales de Oliveira (2012), mostra que o desenvolvimento acelerado da Tecnologia da Informação tornou inúmeras organizações desatualizadas, e devido esse contexto, as empresas procuram se adaptar a modelos de gestão ágeis para melhorar o seu desempenho e recuperar o tempo perdido. Para isso a utilização da Tecnologia de Informação agregada a gestão por processos de negócios se mostra eficaz na medida em que gera mais rapidez no processo decisório, fazendo com que a empresa possa aproveitar as oportunidades do mercado.

Nota-se que diferentes áreas de atuação buscam a gestão por processo para chegar ao seu melhor desempenho e utilizam o mapeamento de processos para compilar melhorias que maximizem a sua produtividade e evitem ao máximo o desperdício de tempo e material. Os estudos das áreas aqui apresentados evidenciam a preocupação com a sustentabilidade do empreendimento aliado a sustentabilidade ambiental, redução de custos e desperdícios. Essa afirmativa foi confirmada na revisão bibliográfica realizada por Brovoski e Lago (2019), que demonstram também a atualidade do tema “gestão por processo”, conforme Gráfico 1.

Gráfico 1: Ano de defesa das teses e dissertações pesquisadas pelas autoras



Fonte: Brovoski e Lago (2019).

Além de evidenciar, que ao passar dos anos o tema vem sendo mais fortemente trabalhado e divulgado, as autoras concluíram que a gestão por processos é utilizada pelas organizações com a finalidade de alinhar as atividades da empresa à estratégia da mesma, padronizando os seus procedimentos para o alcance dos seus objetivos. Em concordância com

que foi apresentado nesse capítulo, os resultados obtidos pelas autoras demonstram como é grande o campo de atuação, aplicação e área de mercado que utilizam a gestão por processo e/ou poderão utilizar pelos seus benefícios que são: aumento de controle, obter menor tempo no desenvolvimento das atividades, identificar atividades desnecessárias ou aprimorar procedimentos, de qualquer organização (Brovoski e Lago, 2019).

Portanto, com base nesta fundamentação teórica e autores, procede-se a sua interligação com os objetivos do estudo, do procedimento metodológico e resultados, conforme segue adiante.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, apresenta-se o método científico utilizado para a realização do presente estudo, assim como a descrição do roteiro para a condução do mesmo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Quanto à sua natureza, a pesquisa foi classificada como aplicada, por buscar gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas que ocorrem na realidade, isto é, buscar resultados que possam ser aplicados em problemas cotidianos (Marconi e Lakatos, 2009).

Do ponto de vista dos seus objetivos a pesquisa se mostrou descritiva, que segundo Pereira (2012), destina-se a descrever um fenômeno, características de uma população, ou ainda, estabelecer relações entre variáveis, utilizando métodos padronizados de coleta de dados. Gil (2008), completa afirmando que a pesquisa descritiva se aplica quando se tem o objetivo de descrever os fatos de determinada realidade, da forma como estão ocorrendo.

3.2 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Como caracterização, o presente trabalho se qualifica como um estudo de caso, com enfoque em uma indústria de embalagens, de pequeno porte do município de Cascavel. O estudo de caso é uma pesquisa profunda que visa um objeto de estudo e procura detalhá-lo, compreendendo fatos complexos relacionados a ele (Gil, 2008). Stake (1995) complementa ressaltando que no estudo de caso o investigador deve obter confirmações para melhorar a credibilidade de suas interpretações, isso se dá por meio de triangulação de fonte de dados. Por esse motivo esse trabalho contou com o respaldo de empresários de mesma área de atuação do objeto de estudo.

A pesquisa utilizou como método a pesquisa-ação, pois tem por característica conduzir uma pesquisa aplicada de forma participativa, buscando de maneira coletiva a solução para determinada situação problema (Silva, Godoi e Mello, 2010). Corroborando, Severino (2007) explica que a pesquisa-ação tem o objetivo de intervir na situação analisada, com o propósito de modificá-la, na medida em que se realiza um diagnóstico da situação, a pesquisa-ação propõe aos envolvidos, mudanças que possibilitem melhorias das práticas vigentes analisadas.

Do panorama de abordagem do problema a pesquisa foi classificada como qualitativa, uma vez que não há a preocupação com representações numéricas dos resultados, e busca-se o conhecimento analisando o comportamento de um determinado grupo de indivíduos (Silveira e Córdova, 2009). Nessa abordagem os dados são estudados considerando-se a compreensão do fenômeno em seu próprio contexto, atentando-se a situação de um grupo seja ele um grupo social, uma organização, entre outros (Triviños, 1987).

3.3 UNIVERSO DA PESQUISA

A pesquisa utiliza como unidade de análise a Indústria Alfa, localizada no município de Cascavel – PR e seu universo é composto principalmente pelos 35 colaboradores da organização (dos quais 25 formaram a amostra que efetivamente participaram da pesquisa) em conjunto com seu gestor/administrador.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

Primeiramente a pesquisa se mostrou bibliográfica, pois foi composta de levantamento de referências teóricas publicadas por estudiosos da área e divulgadas em forma de livros, artigos científicos, revistas, entre outros (Silveira e Córdova, 2009). Posteriormente a pesquisa se complementou com o auxílio da pesquisa documental, que recorre a fontes mais diversificadas e sem tratamento analítico, como: tabelas estatísticas, relatórios e documentos de empresa (Silveira e Córdova, 2009).

Ao elencar a metodologia da pesquisa como pesquisa-ação a coleta de dados pôde ser através da participação, fazendo observações para obter informações da vida diária da organização, realizando entrevistas com os gestores e colaboradores da empresa afim de tornar consistentes os dados e informações dos processos organizacionais, conforme explica Marconi e Lakatos (2009).

Dessa forma o roteiro para a coleta de dados se constitui de reuniões com os gestores afim de alinhar as informações básicas sobre a organização, posteriormente realizou-se a análise SWOT, bem como, a aplicação do modelo de negócio/CANVAS, para que em conjunto com os gestores obtivéssemos informações necessárias para a construção do planejamento estratégico da organização.

Por fim, após realizado o planejamento estratégico procedeu-se o mapeamento dos processos da organização com a utilização de observações e entrevista com os funcionários,

alinhando os processos organizacionais ao propósito da empresa. Para representação e divulgação dos processos utilizou-se o *Software Bizagi* afim de documentar e facilitar a visualização do processo como um todo.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados foi realizada qualitativamente através dos dados e informações levantados e apresentados por meio de tabelas, figuras e imagens obtidas através do *Software Bizagi*.

Para facilitar a visualização dos procedimentos metodológicos alinhados aos objetivos dessa pesquisa, propôs-se o Quadro 2.

Quadro 2: Objetivos e suas metodologias

Objetivos	Coleta de dados	Análise dos dados
Caracterizar a estrutura organizacional da Indústria Alfa.	Observação e Entrevista.	Análise qualitativa, com a documentação e a criação de organogramas.
Realizar o mapeamento dos processos organizacionais e operacionais da Indústria Alfa.	Observação e entrevista com os colaboradores.	Análise qualitativa, com a utilização do <i>software Bizagi</i> para representação dos processos mapeados.
Construir o Modelo de negócio/CANVAS. Realizar o planejamento estratégico da Indústria Alfa.	Reunião com gestores.	Análise qualitativa e descritiva, com utilização das ferramentas análise SWOT, Modelo de negócio/CANVAS e a criação de missão, visão e valores, envolvendo seus princípios corporativos.

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Como foi destacado anteriormente, esta pesquisa foi desenvolvida em uma indústria de embalagens plásticas de pequeno porte em busca da remodelagem da gestão do negócio. Desse modo, nesse capítulo serão apresentados os levantamentos, análises e resultados obtidos, baseados nos objetivos elencados nesse trabalho para alcançar a solução do problema de pesquisa.

4.1 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A fim de compreender como é a estrutura organizacional da Indústria Alfa, sua departamentalização e estruturação do agrupamento de suas atividades, foi desenvolvida uma representação gráfica em forma de Organograma, conforme apresentado na Figura 4.

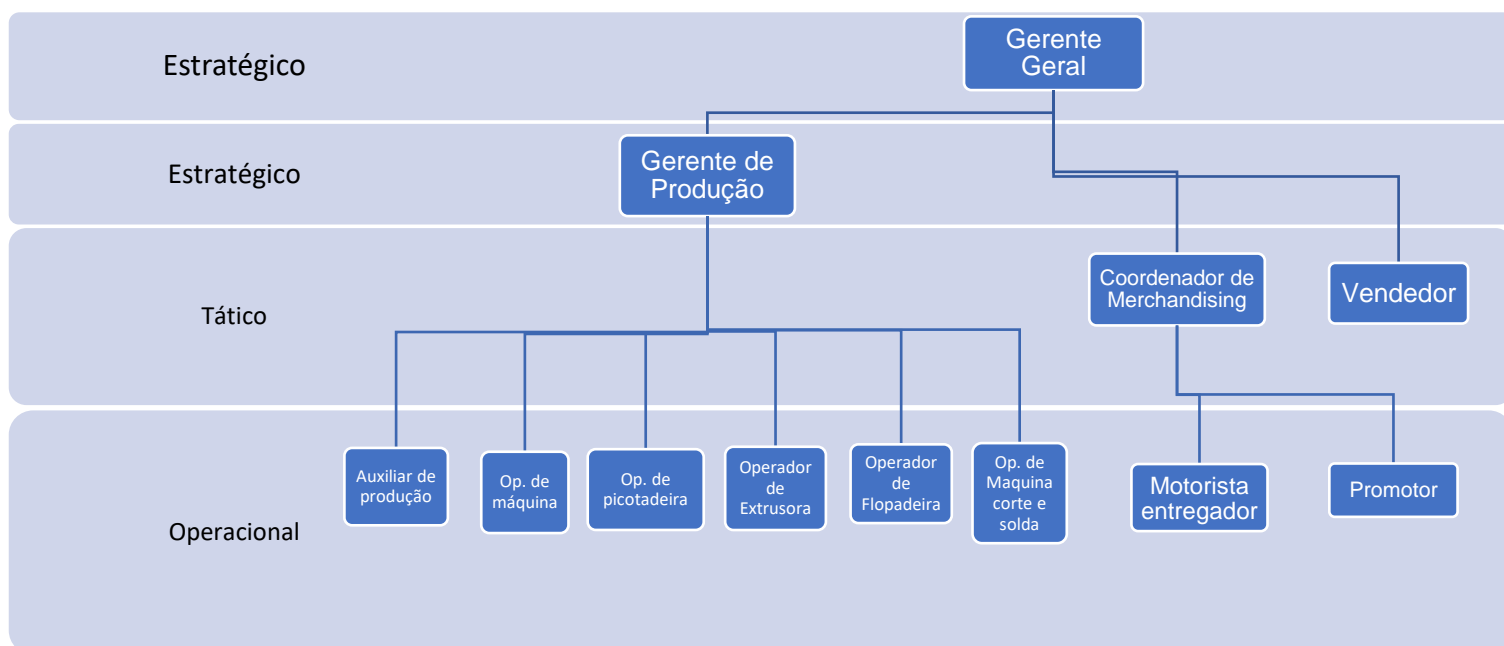


Figura 4: Organograma da Indústria Alfa

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Inicialmente a empresa não contava com nenhuma forma de representação ou estruturação que permitisse visualizar a relação/hierarquia entre seus departamentos. Então, em conjunto com os gestores e baseado em observações do funcionamento da atividade da empresa foi desenvolvido e divulgado para os colaboradores o organograma apresentado na Figura 4.

O organograma apresentado na Figura 4, permite verificar a divisão do trabalho através do fracionamento da empresa em setores ou departamentos, o que possibilita também identificar a delegação de autoridade, responsabilidade e a relação superior e subordinado e ainda

evidencia todos os cargos existentes na organização (Araújo, 1994). Em estudo realizado em 2017, Balcão (2017) afirma que um organograma, conforme apresentado na Figura 4, fixa responsabilidade e autoridade para o desempenho das atividades organizacionais e disponibiliza clareza nos canais formais de comunicação e relacionamento. Porém para que isso aconteça é necessário a exposição e divulgação da mesma entre os colaboradores da empresa.

Notou-se no desenvolvimento dessa etapa do trabalho que os gestores possuíam o conhecimento da real estrutura da organização. Porém, os demais funcionários muitas vezes não sabiam a quem se reportar em caso de necessidades (falta de material, danos no equipamento, falta de EPI's, dentre outros) ou quem era o seu superior imediato para seguir o direcionamento correto da sua atividade e fluxos. Situação típica de empresas familiares, principalmente onde há mais de um gestor, conforme explicado por Magalhães Neto e Freitas (2003), que em sua pesquisa evidenciaram que as dificuldades na administração de empresas familiares se dão por falta de planejamento do processo sucessório e a falta de definição acerca da estrutura organizacional.

Diante desse cenário, foi recomendado além da divulgação do organograma a realização de uma reunião com os colaboradores da empresa para explicar o funcionamento da estrutura organizacional, das atividades e fluxos da empresa e verificar possíveis sugestões de mudança no organograma elaborado.

4.2 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos internos precisa expor o máximo de detalhes de cada atividade de forma gradativa, focando na descrição e interfaces do processo para possibilitar a localização de deficiências e possíveis melhorias dos componentes do sistema (Teixeira e Scavarda do Carmo 2013).

Assim, para gerenciar um processo é essencial visualizá-lo. Dessa forma, o mapeamento torna-se uma tarefa eficaz, pois permite representar as atividades da mesma forma e sequência em que realmente ocorrem. Nessa etapa da análise, foi documentado todo o processo de atividade da empresa destacando cada detalhe e posteriormente foi proposto alguns reajustes para evitar retrabalhos e garantir que as atividades sejam desenvolvidas com eficiência.

Primeiramente, a organização foi dividida em áreas, como departamentos e setores para facilitar a identificação de cada mapeamento dentro da organização, cuja divisão foi realizada de forma sequencial, visando ordenar os processos na sequência em que acontecem, conforme relação apresentada:

- 1- Recepção de matéria prima;
- 2- Estoque (matéria prima e produtos acabados);
- 3- Produção (sempre realizada de acordo com a ficha de produção desenvolvida pelo gerente de produção);
- 4- Embalagem (de produtos já produzidos);
- 5- Separação da mercadoria para a entrega (conforme pedido);
- 6- Carregamento do caminhão para a entrega (conforme roteiro de viagem);
- 7- Serviço de reposição no ponto de venda (conforme estipulado pelo gerente de *merchandising*);
- 8- Visita aos clientes (novos e já existentes para a venda de mercadoria);
- 9- Serviços administrativos (faturamento, contas a pagar e a receber, compras, etc).

Essa relação de setores será melhor visualizada no mapeamento do processo de venda, que possibilita uma visão geral da organização, representado na Figura 11. Inicialmente foi mapeado o processo de embalagem dos produtos (localizado no setor 4 da organização), selecionado pelo seu baixo nível de complexidade, ou seja, pouca interação entre setores e baixa quantidade de atividades diferenciadas dentro do processo, pois permite que os colaboradores e gestores tenham clareza ao visualizar todo o mapeamento desse processo, identificando o início, desenvolvimento e fim, com facilidade e assim possam auxiliar o desenvolvimento dos demais mapeamentos, cujo resultado encontram-se na Figura 5.

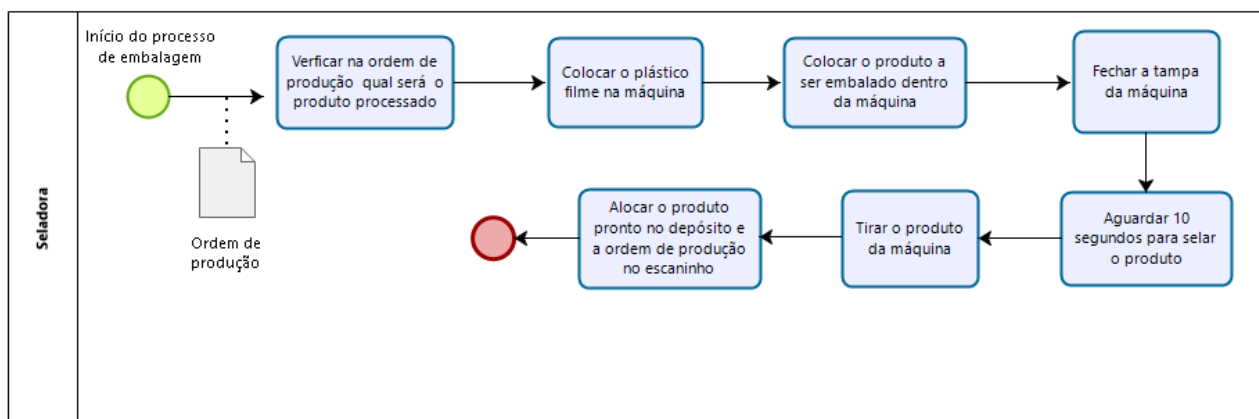


Figura 5: Processo de embalagem de produtos

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A Figura 5 mostra o processo de embalagem que é realizado pela Indústria Alfa na elaboração de determinados produtos, os quais são revendidos em menores quantidades e com uma embalagem econômica.

Embora aparentemente seja uma atividade simples, sua descrição ocorreu em sete etapas, onde, primeiramente verifica-se a ordem de produção para identificar qual produto será embalado, posteriormente o plástico filme é posicionado na máquina, o produto é colocado na sequência e então a tampa da máquina é fechada para que o plástico envolva o item, esse processo demora 10 segundos, então o produto pode ser retirado da máquina e alocado no depósito, enquanto a ordem de produção é arquivada no escaninho.

Em virtude de ser o processo pioneiro do mapeamento, a Figura 5 tornou-se um modelo a ser seguido para os demais mapeamentos, que seguiram esse padrão de representação e detalhes, porém cada qual com suas especificações e interações com os demais processos ou áreas da empresa.

Na Figura 6, observa-se o processo de encartelamento, (realizado pelo setor 4 – embalagem), a indústria compra os produtos prontos e os embala em cartelas para revenda. Esse processo necessita de três máquinas para sua efetivação, dessa forma sua representação possui três inícios (representados pelos círculos amarelos) e três finais (representados pelos círculos vermelhos) cada um alocado em um local adequado simbolizando as atividades de cada máquina.

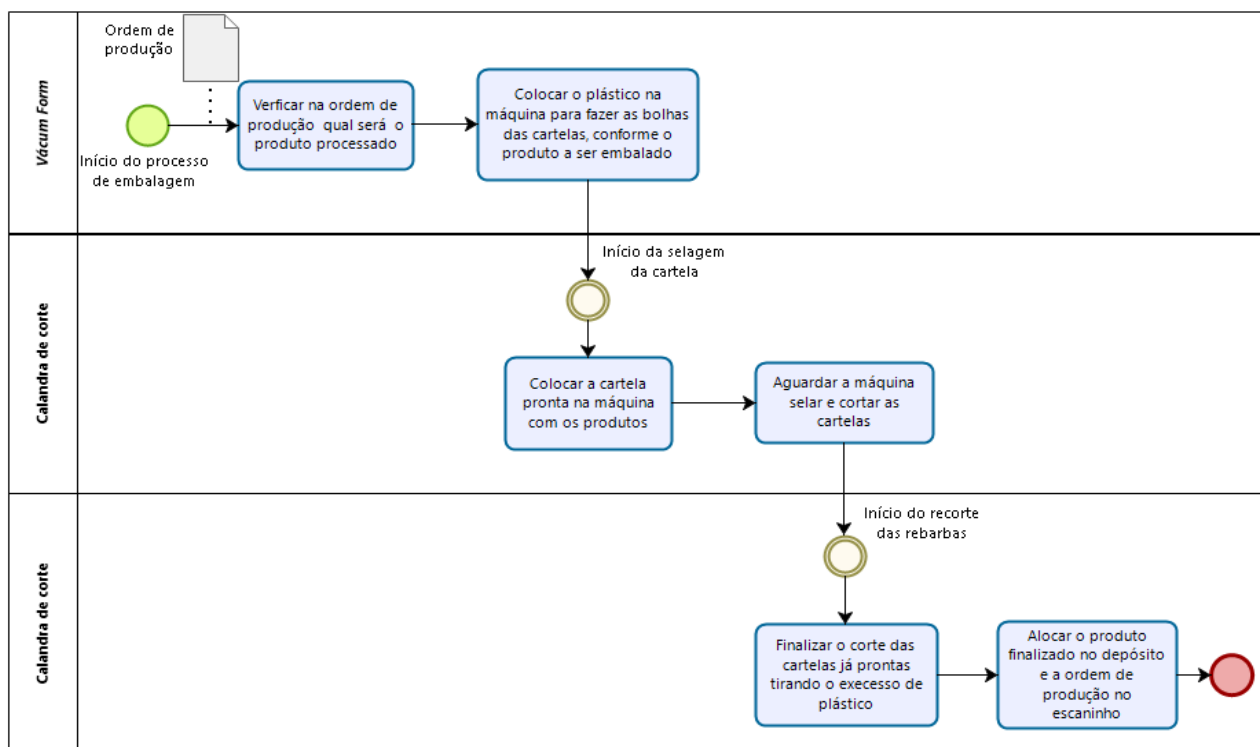


Figura 6: Processo de encartelamento

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Conforme Figura 6, o processo inicia na máquina Vácuo Form, o colaborador verifica a ordem de produção para saber qual produto será encartelado, coloca o plástico na máquina

para fazer a bolha da cartela (ou seja, o espaço onde fica o produto na cartela). Posteriormente o processo inicia na máquina Calandra de corte, onde a cartela feita na máquina anterior é alocada para o equipamento realizar o trabalho de selar e cortar as cartelas. Por fim o processo passa para a máquina guilhotina, onde o colaborador retira o excesso de plástico (rebarba) e aloca o produto finalizado no depósito e a ordem de produção no escaninho.

O mapeamento do processo de encartelamento permitiu verificar a interação de funcionários e maquinários diferentes, que por sua vez, possibilitou identificar a necessidade de organização de disposição dos materiais no setor e do estoque final, facilitando a movimentação e consequentemente reduzindo o tempo.

No decorrer do mapeamento de processos foi possível notar que a Indústria Alfa possui processos parecidos para produção de produtos diferentes, normalmente utilizando o mesmo o maquinário e sendo realizado pelo mesmo colaborador, porém com matéria prima diferente ou com a programação da máquina alterada. Tal fato permite que em alguns casos seja realizado um único mapeamento do processo, contendo diferentes caminhos e atividades, de acordo com o produto a ser fabricado, ou até mesmo, utilizar o mesmo mapeamento para dois produtos diferentes quando o processo for o mesmo. Como é o caso do mapeamento representado na Figura 7.

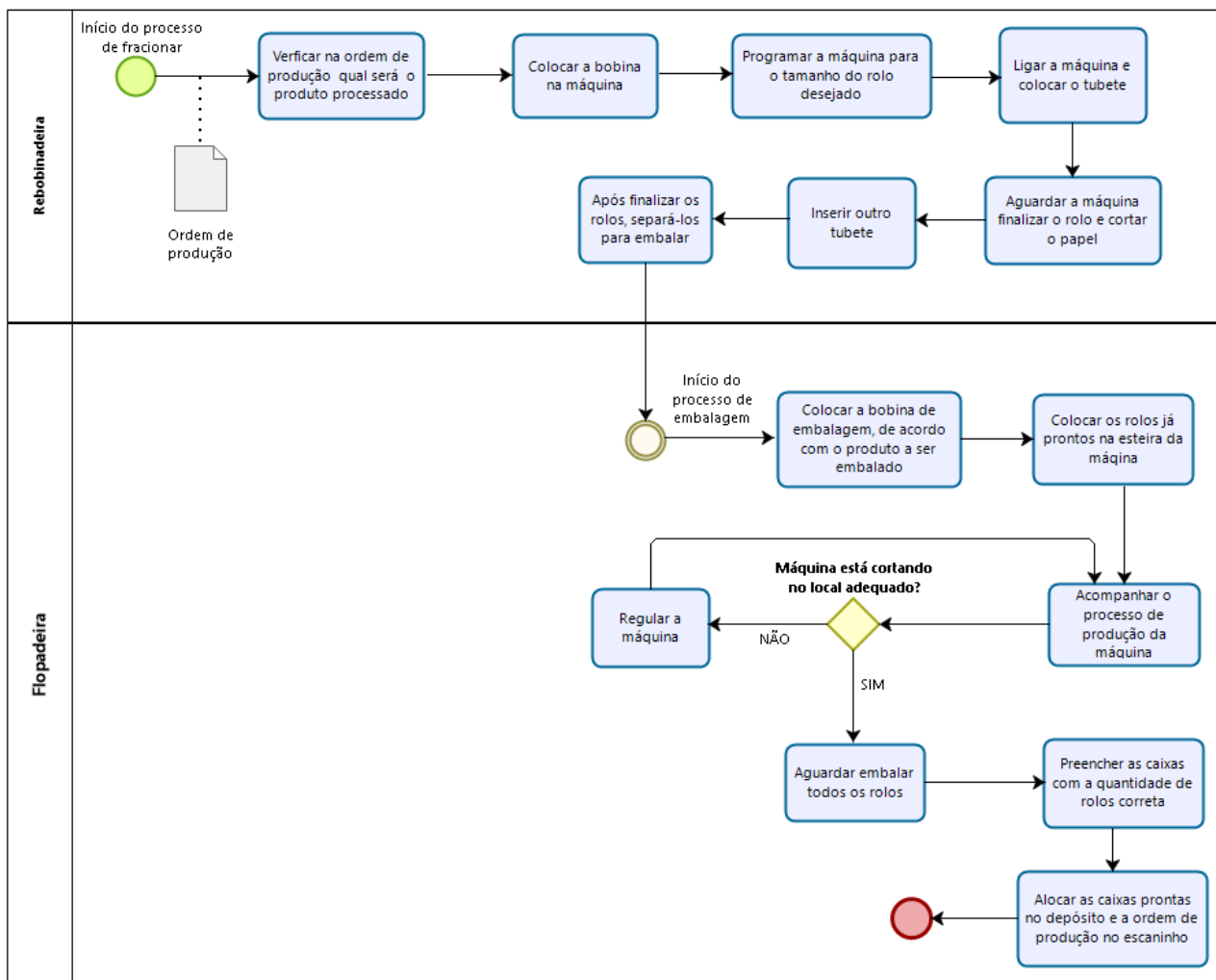


Figura 7: Processo de produção de papel manteiga ou rolo de alumínio

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O mapeamento do processo apresentado na Figura 7 (realizado no setor 3 – produção) é utilizado para a fabricação do rolo de papel manteiga e também do rolo de alumínio, ambos os processos utilizam o mesmo maquinário e seguem o mesmo fluxo, a diferença consiste em qual bobina o colaborador vai colocar na máquina. Essa decisão é tomada pelo gerente de produção, que verifica qual produto tem mais giro e está em menor quantidade no depósito para posteriormente elaborar as ordens de produções.

No mapeamento apresentado na Figura 7, é possível perceber um ícone diferente na representação do processo, o losango amarelo, que significa um *Gateway* (decisão). Esse símbolo é utilizado em locais dentro do processo onde o fluxo de sequência pode tomar dois ou mais caminhos alternativos, ou seja, é a bifurcação de um processo. No mapeamento da Figura 8 esse símbolo foi utilizado para questionar o funcionário sobre o funcionamento da máquina e

dependendo da resposta o fluxo segue um caminho distinto e posteriormente volta uma etapa do processo.

O Processo de produção de papel manteiga ou rolo de alumínio (representado na Figura 7) inicia-se na máquina rebobinadeira, onde o colaborador verifica na ordem de produção qual produto será produzido e coloca a bobina adequada na máquina, programa a mesma para o tamanho do rolo desejado, liga a máquina e insere um tubete, a máquina vai enrolar o papel (alumínio ou manteiga) nesse tubete e quando finalizar o colaborador corta o papel e coloca outro tubete na máquina, após fazer todos os rolos necessários o colaborador separa-os para embalar. Então o processo inicia na máquina flopadeira, o colaborador deposita a bobina da embalagem na máquina (de acordo com o produto a ser embalado), insere os rolos prontos na esteira da máquina e acompanha o processo, pois a máquina pode enroscar ou cortar no local errado (devido a máquina descalibrar facilmente), caso a máquina apresente o erro, o colaborador deve regular a máquina e acompanhar o processo novamente, todavia se a máquina estiver cortando no local correto basta aguardar a embalagem de todos os rolos e preencher as caixas com a quantidade correta para a revenda, por fim colocar as caixas prontas no depósito e a ordem de produção no escaninho.

Cury (2005) afirma a importância do mapeamento dos processos e diz ser fundamental em fluxos complexos, por conter diferentes caminhos ou ramificações, permitindo que os detalhes pertinentes aos processos sejam identificados e representados, visando ser de conhecimento de todos. Fato importante para a Indústria objeto de estudo, pois seu nível de rotatividade encontra-se elevado e por consequência, afeta a produtividade da empresa, que pode ser recuperada com a representação dos processos, uma vez que, auxiliam os funcionários a se adaptarem a rotina da organização.

Na representação do processo de produção de saco de lixo expandido, identificado na Figura 8, é notável o aumento da complexidade do processo, seu percurso extenso em conjunto com a utilização de três maquinários para a produção até a sua finalização.

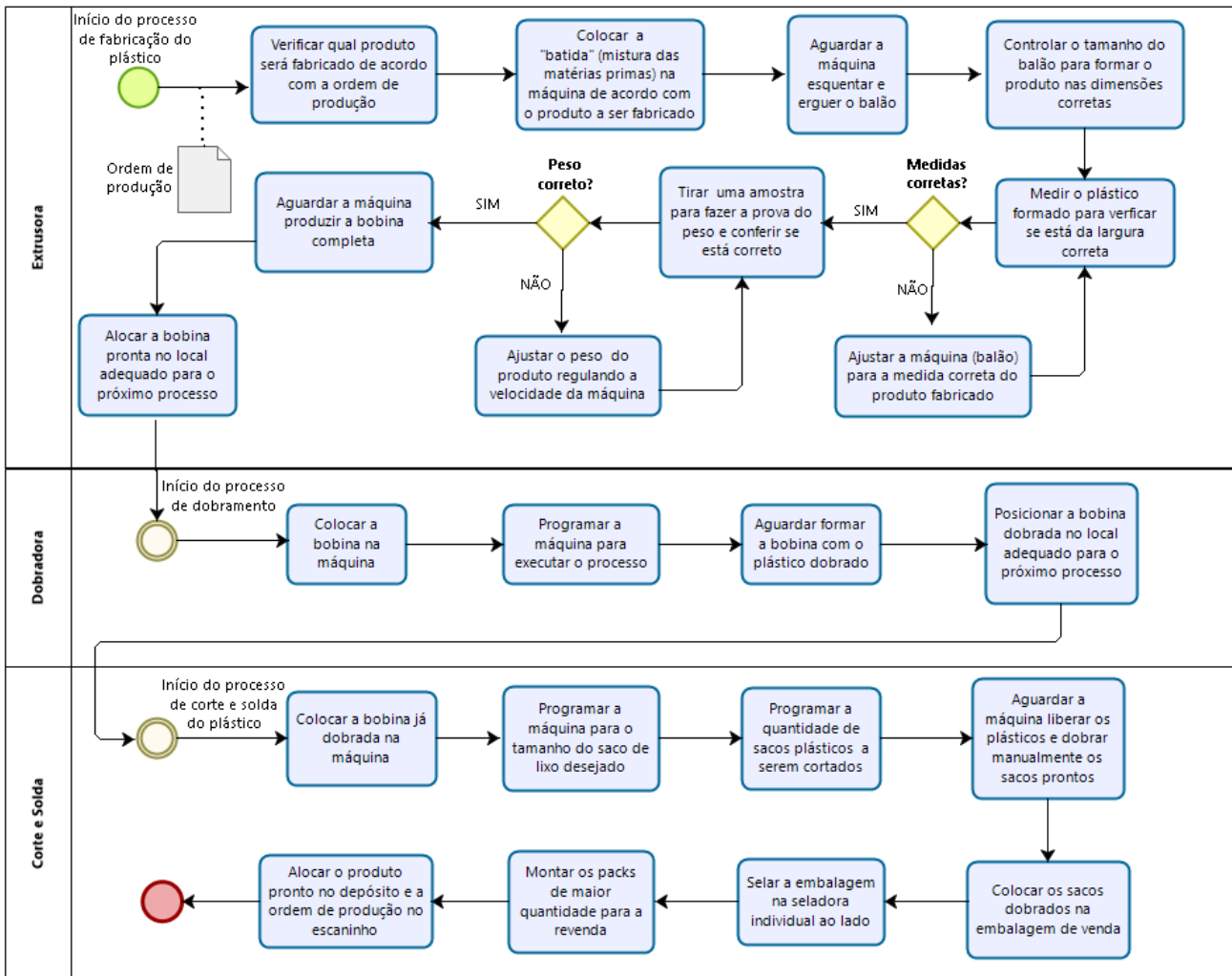


Figura 8: Processo de produção de saco de lixo expandido

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Ao visualizar o processo de produção de saco de lixo expandido (realizado no setor 3 - produção), a primeira impressão é de que é um processo de difícil realização, pois a sequência de atividades da Figura 8 como um todo, passa a sensação de que de que o processo é demorado. Entretanto, para os funcionários que executam essa tarefa o mapeamento esclareceu as dimensões do processo e possibilitou que o colaborador que executa apenas uma parte do processo compreenda-o de forma global/sistêmica.

Durante a realização desse mapeamento, foi possível notar o conhecimento fragmentado de alguns funcionários sobre o todo do processo. Por ser um processo composto por diferentes setores, ao descrever o processo os colaboradores não sabiam explicar de onde vem o produto ou porque realizavam a atividade com alguns padrões aparentemente desnecessários. Logo, foi realizado uma reunião com todos os envolvidos no processo para explicarem com suas palavras como funciona a sua rotina de trabalho e quais as atividades que realizam para o

desenvolvimento do processo de produção e controle. Após todos fazerem suas considerações foram encontrados alguns passos dispensáveis no processo, tais como: puxar o plástico, apoiar o tubete, regulagem em demasia do maquinário, interrupções para depuração de resíduos, entre outros, então após os ajustes a atividade tornou-se mais eficiente.

O Processo de produção de saco de lixo expandido inicia-se na máquina extrusora, onde o funcionário verifica qual produto será fabricado (ordem de produção) e insere a mistura de matérias primas referentes a esse produto na máquina, a qual irá derreter esses ingredientes e formará um “balão” com o plástico gerado a partir desses componentes. O colaborador é responsável por erguer esse balão e controlar o seu tamanho para que seja formado o produto correto, posteriormente o colaborador mede a largura do plástico produzido para se certificar que está correta. Caso a medida esteja incorreta o funcionário precisa ajustar o balão e conferir novamente a medida. Todavia se esta estiver correta o colaborador retira um pouco do produto pronto da máquina e verifica se o peso está correto. Caso incorreto, o colaborador deve ajustá-lo alterando a velocidade da máquina e conferir novamente, contudo se o peso estiver correto basta aguardar a máquina fabricar a bobina completa e depositá-la no depósito para o próximo passo do processo.

O segundo passo do processo inicia na máquina dobradora, onde a bobina é alocada na máquina e o colaborador programa-a para fazer a dobra necessária (de acordo com o produto a ser fabricado), então o funcionário aguarda a formação da nova bobina e separa a bobina pronta para o próximo passo do processo.

O final do processo ocorre na máquina corte e solda, onde a bobina já dobrada é depositada na máquina, qual o colaborador programa-a para o tamanho de saco de lixo desejado e na quantidade a ser cortada. A máquina realizará o processo e disponibilizará a quantidade de sacos exata da programação, então o colaborador dobra os sacos plásticos manualmente, coloca-os em uma embalagem e selam essa embalagem em uma seladora manual disposta ao seu lado. Após várias embalagens prontas o funcionário monta um *pack* (embalagem de maior quantidade) para revenda e guarda o produto pronto no depósito e a ordem de produção no escaninho.

O próximo processo mapeado foi o de produção de Saco de lixo *roll* ou *Freezer roll* representado na Figura 9, que permitiu utilizar partes do processo já mapeado de saco de lixo expandido (representado na Figura 8) e também do processo de produção de papel manteiga ou rolo de alumínio (representado na Figura 7), especificamente onde se trata da máquina flopeadeira.

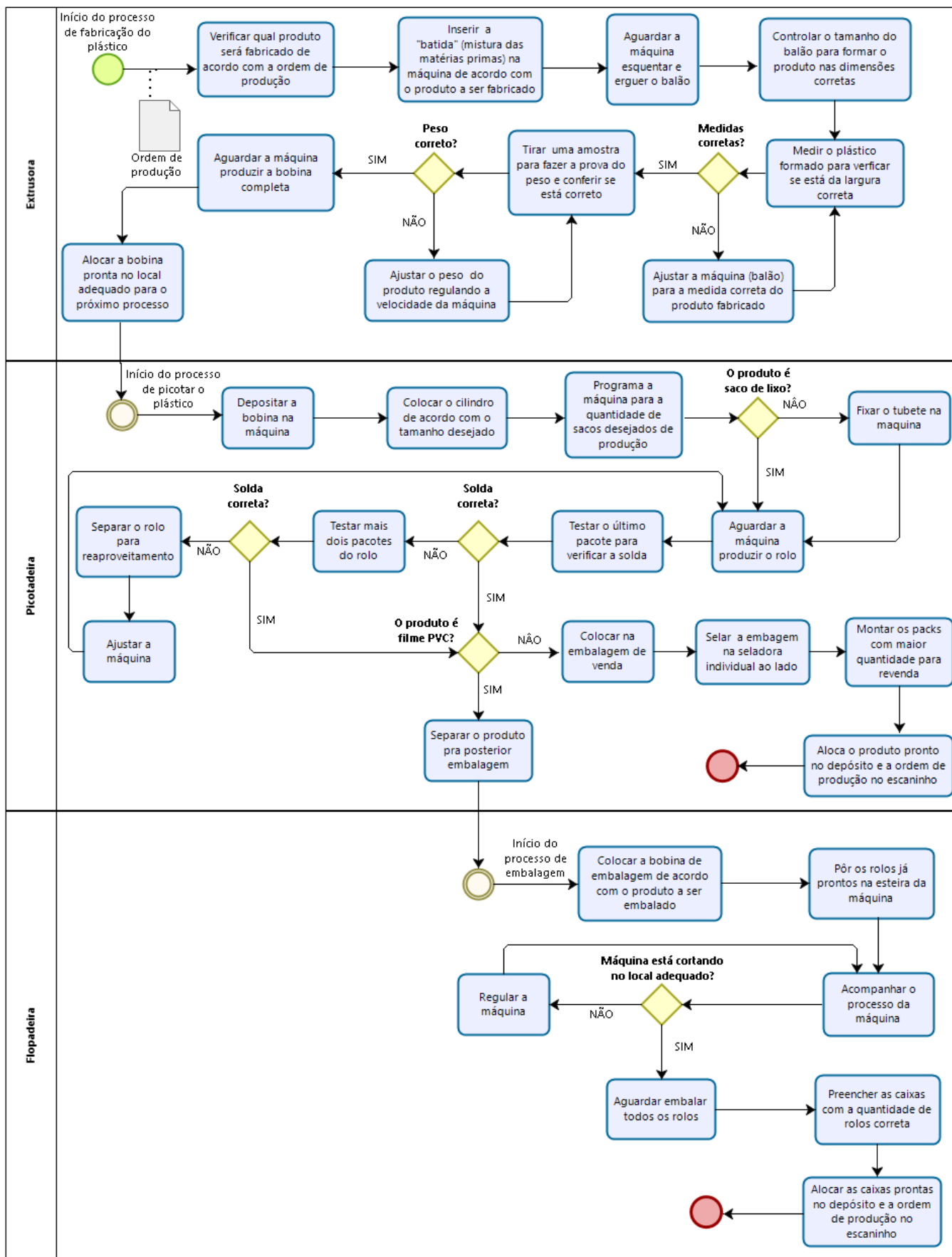


Figura 9: Processo de produção de Saco de lixo roll ou Freezer roll
 Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O processo apresentado na Figura 9 (que também é realizado no setor 3 - produção) inicia-se na máquina extrusora, onde o funcionário verifica qual produto será fabricado (ordem de produção) e insere a mistura de matérias primas referentes a esse produto na máquina, a qual irá derreter esses ingredientes e formará um “balão” com o plástico gerado a partir desses componentes. O colaborador é responsável por erguer esse balão e controlar o seu tamanho para que seja formado o produto correto, posteriormente o colaborador mede a largura do plástico produzido para se certificar que está correta. Caso a medida esteja incorreta o funcionário precisa ajustar o balão e conferir novamente a medida. Todavia se esta estiver correta o colaborador retira um pouco do produto pronto da máquina e verifica se o peso está correto. Caso incorreto, o colaborador deve ajustá-lo alterando a velocidade da máquina e conferir novamente, contudo se o peso estiver correto basta aguardar a máquina fabricar a bobina completa e depositá-la no depósito para o próximo passo do processo.

O segundo passo do processo inicia na máquina picotadeira, onde o funcionário coloca a bobina na máquina e de acordo com o tamanho do produto a ser fabricado, insere o cilindro na máquina, então programa-a para a quantidade de sacos de lixo desejada, caso o produto a ser fabricado seja um saco de *freezer* o colaborador deve fixar na máquina um tubete, caso seja um saco de lixo não é necessário utilizar um tubete.

O próximo passo é aguardar a máquina produzir o rolo e testar o último pacote para verificar a solda (fundo do saco), caso a solda não esteja correta, verificar mais dois sacos do rolo, se realmente não estiver correta, o colaborador separa o rolo para reaproveitamento, ajusta a máquina para fazer a solda correta e espera a máquina produzir o próximo rolinho. Todavia se a solda estiver correta e o produto for saco de lixo, o rolo deve ser envolvido com a embalagem de venda e selado na seladora individual disposta ao lado do trabalhador.

Após vários rolos embalados o colaborador separa o produto em *packs* com maior quantidade para revenda e aloca o produto acabado no depósito. Porém, se a solda estiver correta e o produto for um *freezer roll*, o mesmo deve ser separado para embalagem e então inicia-se o processo na máquina flopadeira. O colaborador insere a bobina da embalagem na máquina (de acordo com o produto a ser embalado), coloca os rolos prontos na esteira e acompanha o processo, pois a máquina pode enroscar ou cortar no local errado (devido a máquina descalibrar facilmente).

Caso a máquina cortar no local inadequado, o colaborador deve regulá-la e acompanhar o processo novamente. Todavia se a máquina estiver cortando no local correto basta aguardar a mesma embalar todos os rolos e preencher as caixas com a quantidade correta para revenda, por fim colocar as caixas prontas no depósito e a ordem de produção no escaninho.

Continuando no setor de produção, optou-se por mapear o processo de trabalho do gerente de produção, para que ficasse evidente quais são suas responsabilidades e também para garantir que todos os colaboradores internos pudessem participassem do mapeamento e sentissem engajados com o projeto. O processo de trabalho do gerente de produção representado na Figura 10, consiste em manter o estoque abastecido, organizado e controlado, de acordo com as vendas/ giro dos produtos (para que não falem produtos prontos quanto ocorrer a venda), elaborar o cronograma de produção (ficha de produção dos colaboradores) de acordo com as vendas e com o estoque de produtos acabados, e acompanhar a produção diariamente na fábrica.

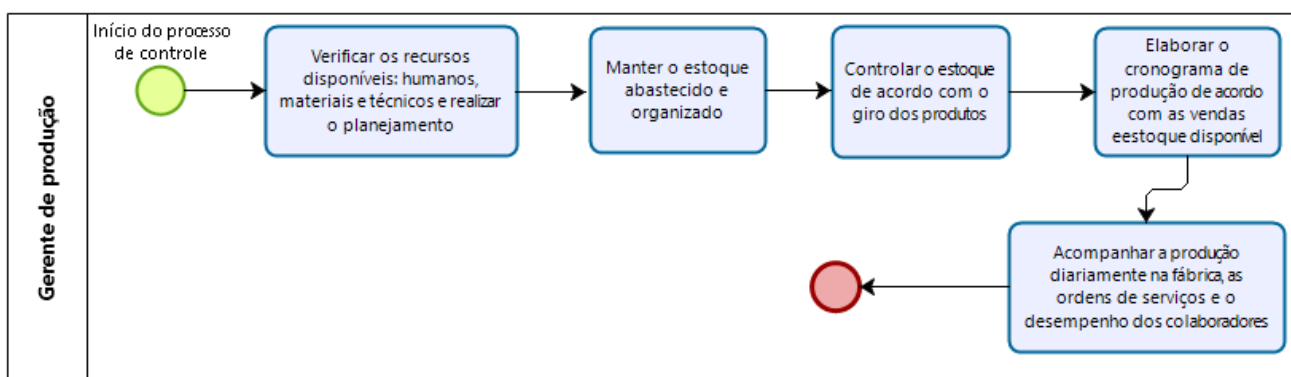


Figura 10: Processo de trabalho do gerente de produção

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

A atividade do gerente é muito importante e quando realizada com eficiência, evita atrasos nos demais processos e garante a produção com o cumprimento do contrato, pois o pedido do cliente será entregue dentro do prazo. Aparentemente a atividade do gerente de produção é descomplicada e trivial, porém os produtos comercializados pela Indústria Alfa sofrem sazonalidade de venda o que dificulta o planejamento, a manutenção de estoque e a produção sistemática e uniforme da fábrica, tornado a atividade do gerente essencial.

Para finalizar o mapeamento dos processos foi desenvolvido um mapeamento geral do processo de venda (representado na Figura 11) que possibilita identificar o funcionamento geral da empresa. Devido à grande quantidade de interação entre os setores e do grande número de atividades constantes e diversas nesse mapeamento, a sua elaboração foi trabalhosa e envolveu vários colaboradores, sendo o último a ser construído.

O processo de venda engloba diretamente os setores: 5 - separação de mercadorias, 6 - carregamento dos caminhões, 7 - serviços de reposição no ponto de venda, 8 - visita aos clientes e 9 - serviços administrativos, e indiretamente os demais setores, pois para que hajam efetivas vendas é preciso ter a produção e embalagem, que por sua vez utilizam a matéria prima e estoque.

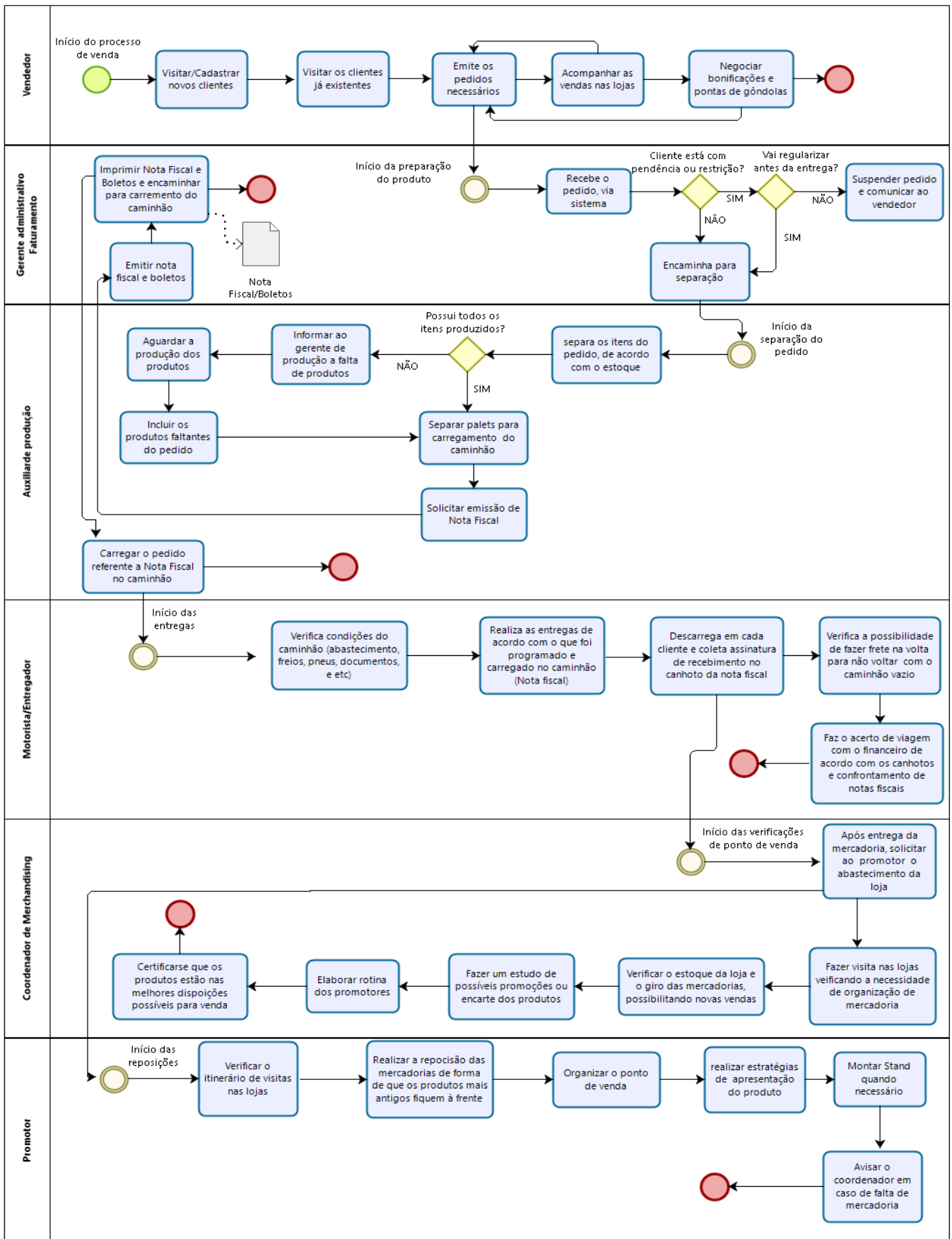


Figura 11: Processo de venda
 Fonte: Elaborado pela autora (2020).

O processo de venda inicia com o vendedor, que busca contactar os clientes, quando novos, cadastra-os, e visita os já existentes, afim de realizar a venda (emitir pedidos). O vendedor também precisa acompanhar a venda dos produtos nas lojas (ponto de venda) para saber qual produto é mais consumido, precisa ser mais exposto, está em falta e/ou a necessidade de cada cliente, assim como, deve negociar bonificações e ponta de gôndola com os seus clientes. Após a venda realizada o pedido chega no setor administrativo via sistema, onde o responsável verifica se o cliente está com pendências ou restrições, caso esteja, será necessário primeiramente regularizar a pendência para posterior entrega do produto. Caso o cliente esteja em dia com a empresa, seu pedido vai para a separação.

O auxiliar de produção vai separar a mercadoria, de acordo com o que tem disponível no estoque, caso exista algum produto no pedido que não esteja pronto no estoque, o funcionário informará o gerente de produção (que por sua vez irá solicitar a produção) e se possível aguardará a produção para finalizar o pedido. Caso os produtos do pedido estejam todos prontos, o colaborador irá separar a mercadoria em *palets* para carregar o caminhão e posteriormente solicitar ao faturamento a emissão de nota fiscal de venda.

Então o processo retorna ao setor administrativo que emitirá a nota fiscal e o boleto para pagamento, posteriormente o auxiliar de produção carregará o caminhão para proceder a entrega. Nessa etapa o processo inicia com o motorista do caminhão, que após checar as condições do veículo, realiza as entregas de acordo com o roteiro programado para a sua viagem, irá descarregar cada pedido por cliente, em seu devido estabelecimento e coletar a assinatura de recebimento da mercadoria no canhoto da nota fiscal. Após realiza as entregas o motorista verificará a possibilidade de realizar um frete no retorno até a empresa, para que o caminhão não retorne vazio, e por fim irá fazer o acerto de viagem com o setor financeiro, apresentando os canhotos (das notas fiscais) recebidos.

Após a entrega de mercadoria ser realizada pelo motorista o coordenador de *merchandising* solicitará ao promotor que reabasteça a loja. Porém essa seria apenas uma de suas atividades, pois ele deve realizar visitas rotineiras nas lojas, verificando a necessidade de organização/reposição de mercadorias, o estoque da loja e confrontando com o giro das mercadorias para possíveis compras de produtos. Também é sua função, fazer um estudo sobre possíveis promoções ou encartes, elaborar a rotina dos promotores e certificar-se de que os produtos estão dispostos nas melhores condições possíveis para venda, entre outros.

O promotor de vendas, por sua vez, irá verificar o itinerário de visitas nas lojas, realizar a reposição da mercadoria nas prateleiras e gôndolas, organizar o ponto de venda, realizar

estratégias de exposição de produto, montar *stand* quando necessário e avisar o coordenador em caso de falta de mercadoria.

Esse processo demonstra como a interação entre os colaboradores é importante e a relevância de cada atividade no processo como um todo. Foi um mapeamento importante para que os colaboradores percebessem como a área comercial, administrativa e de produção são integradas, precisam uma da outra para se manterem em um bom funcionamento. Assim como facilitou a percepção dos colaboradores quanto a importância de se realizar a atividade da melhor forma possível, para evitar retrabalhos ou esperas durante o processo.

O resultado desse mapeamento foi de esclarecimento para os colaboradores, pois a grande maioria não tinha conhecimento da forma como a organização trabalha e do fluxo do processo como um todo. Isso permitiu que os envolvidos no processo sugerissem melhorias e formas alternativas de realizar o mesmo processo, além de promover e fortalecer o trabalho em equipe, o mapeamento contribuiu com a comunicação e interação entre os funcionários.

Os processos da Indústria Alfa mapeados e apresentados nessa pesquisa não contemplam o total de processos desenvolvidos pela empresa, optou-se por mapear apenas os processos de produção e vendas, classificados como entre os mais críticos e importantes da organização e que apresentariam impacto e contribuiriam para o desenvolvimento da empresa e de seus colaboradores.

De acordo com Barbará (2008), não é necessário mapear todos os processos de uma organização, assim como não se faz necessário mapear todos os níveis de processos. A autora propõe que a priorização seja feita considerando a importância do processo (se são processos operacionais, ou gerenciais e de serviços de apoio), analisando o esforço realizado para mapear os processos selecionados, seu custo e os potenciais benefícios gerados.

Seguindo essa linha, não foram mapeados os processos administrativos, de compra de produtos, pagamento a fornecedores, processos de limpeza, contratação, dentre outros. Concluiu-se que esses processos podem ser mapeados posteriormente pelo gerente administrativo (que participou ativamente de todos os mapeamentos), pois não trariam grande impacto para o desenvolvimento da empresa nesse momento.

O mapeamento dos processos da Indústria Alfa, foi significativamente positivo, revelado pela interação entre os colaboradores que com o desenvolvimento do projeto melhorou o clima organizacional e a participação dos colaboradores nos processos, mostrou a importância de cada um para a organização, o que refletiu-se na motivação dos mesmos. O baixo conhecimento dos funcionários sobre os processos organizacionais demonstrou desinteresse por

parte de alguns empregados e também do empregador, por não despertar esse interesse ou dedicação em seus colaboradores.

A comunicação entre empregado e empregador também mostrou-se intensificada após o mapeamento, pois os colaboradores sentiram que podem contribuir com a melhoria dos processos internos e que são capazes de desenvolverem e alterarem sua função, dentro da empresa em que trabalham.

Para a organização o mapeamento trouxe a possibilidade de substituição de pessoal em caso de necessidade, uma vez que os colaboradores conhecem melhor todos os processos e seu funcionamento. Além de trazer agilidade nos processos, padronização da produção e organização da disposição de material e estoque na empresa (que foi decidida pelo gerente após a análise dos mapeamentos concluídos).

4.3 MODELO DE NEGÓCIO/CANVAS DA INDÚSTRIA ALFA

A etapa do diagnóstico teve o propósito de conhecer a empresa minuciosamente, verificar como a mesma funciona, a visão dos gestores sobre o negócio, os seus clientes, fornecedores, público alvo, estratégias, enfim, analisar o máximo de informações para compreender todo o sistema organizacional e operacional e posteriormente realizar o planejamento estratégico adequado.

Como forma de análise para essa finalidade optou-se por utilizar a ferramenta BMC (CANVAS), por permitir definir o modelo de negócio, integrar diversas percepções de atuação e visualizar o negócio de forma integrada e sistêmica. Devido a abrangência significativa dos nove blocos de componentes básicos constantes no CANVAS, sua aplicação propicia planejar um negócio, conhecê-lo, avaliá-lo ou até mesmo alterar o modelo de negócios, caso necessário (Osterwalder e Pigneur, 2011).

O desenvolvimento do CANVAS da Indústria de plásticos objeto de estudo, foi realizado de forma conjunta entre os gestores, o proprietário da empresa e coordenadores com auxílio e orientação do pesquisador. O resultado está representado na Figura 12.



Figura 12: CANVAS da Indústria Alfa

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Observa-se no modelo de negócio (Figura 12), que a Indústria foco deste estudo, tem suas atividades chave bem definidas, com um escopo focado, ou seja, a empresa tem uma *atividade* especializada que a sustenta e não necessita adentrar em ramos diferenciados ou trabalhar com vários nichos para se manter no mercado. Apesar de que, caso necessário, no escopo trabalhado hoje pela empresa é possível acrescentar mais produtos ou variações, sem sair do seu nicho atual.

No bloco “*parceiros chave*”, nota-se apenas um cliente, fornecedor ou parceiro potencial, o que demonstra certa fragilidade e baixo poder de barganha. No entanto, de acordo com as informações documentais da organização essa parceria foi consolidada a anos e transformou-se e em grupo organizacional, que em conjunto com outras organizações realizam a produção, distribuição, entrega, prestação de serviços, *merchandising* e consultoria para o mercado de embalagens.

A “*proposta de valor*” apresentada na Figura 5, obteve incrementos durante o processo de desenvolvimento do CANVAS, pois foi observado que de acordo com os seus recursos chave (embora sejam básicos estão de acordo com as atividades da empresa), a organização apresentava potencial para entrega de produtos diferenciados, de qualidade e mais atrativos para os consumidores.

Ao se tratar de “*relacionamento*” os pontos elencados estão satisfatórios, pois, a empresa em questão é uma Indústria e seu relacionamento não é diretamente com o cliente final

e sim com o varejo e atacado. Da mesma forma, pode-se observar que os seus “*canais*” ainda são restritos, porém por ora são eficientes considerando ser uma indústria de pequeno porte.

No que diz respeito ao bloco “*segmentos de clientes*”, o mesmo pode ser ampliado pela organização. Contudo, em conjunto com a ampliação da sua estrutura organizacional e aumento das fontes de rendas, aliado com a redução ou manutenção dos custos. No curto prazo não há intenção de investimentos ou captação de recursos para a expansão da empresa, logo, optou-se por manter o modelo de negócio conforme apresentado na figura quatro.

Observando os “*recursos chaves*” nota-se que a empresa possui os recursos necessários para se manter em funcionamento, porém conforme relatado pelo gestor, a sua rotatividade de funcionários encontra-se elevada, o que afeta um de seus recursos e embora possua colaboradores especializados, em caso de crescimento de sua organização, será necessário um aumento no quadro de funcionários e a empresa não conta com plano de cargos, salários e carreira ou formação de profissionais especializados para o seu negócio.

Analisando os blocos “*estrutura de custos*” e “*fonte de receitas*” verifica-se que a Indústria trabalha de forma enxuta, centrando seus custos na estrutura física, quadro funcional, matéria prima, entre outros, que são essenciais para seu funcionamento, e suas receitas provenientes da atividade foco da organização.

Após observado todos os aspectos e características da empresa no modelo CANVAS e afim de levantar mais informações sobre a empresa, desenvolveu-se a Análise SWOT da organização.

4.4 ANÁLISE SWOT

Dando sequência a pesquisa na Indústria Alfa, após o levantamento de sua estrutura organizacional, realização do mapeamento dos processos da empresa e conhecimento do modelo de negócio, buscou-se complementar e aprofundar o estudo através da análise SWOT. Essa ferramenta foi utilizada para verificar as forças e fraquezas internas da organização e as oportunidades e ameaças do ambiente em que está inserida. O Quadro 3 apresenta os resultados obtidos com a análise SWOT.

Quadro 3: Análise SWOT

Forças	Fraquezas
1 - Qualidade de produtos 2 - Distribuição abrangente de mercado 3 - Parcerias 4 - Experiência de mercado 5 – Custo benefício para o cliente 6 – Responsabilidade socioambiental 7 - Tradição 8 - Embalagens biodegradáveis	1 - Limitação de produtividade 2 - Prazos de entrega 3 - Tecnologia para produção 4 - Poder de barganha com os fornecedores 6 – Rotatividade de Funcionários 5 - Dificuldade com mão de obra qualificada 6 - Carência de treinamentos 7 – Gestão de desempenho e resultados
Oportunidades	Ameaças
1 - Crescimento de mercado 2 – Disponibilidade e desenvolvimento de tecnologia 3 - Novas áreas de atuação no território nacional 4 – Existência de feiras e congressos do setor na região 5 - Novos produtos e diversificados	1 - Poucas barreiras de entrada à concorrência 2 - Grande número de concorrentes 3 - Leis ambientais 4 – Elevada oferta de produtos no mercado 5 - Crise econômica 6 - Economia afetada pela pandemia do coronavírus

Fonte: Elaborado pela autora (2020).

Com base no exposto do Quadro 3, verifica-se que tanto no ambiente interno como no externo da empresa, existem fatores que podem ser considerados como relevantes para um planejamento estratégico pela empresa. Iniciando com os pontos que podem ser explorados, como as forças da organização, dentre elas, a qualidade dos produtos produzidos combinado com o benefício das parcerias que a empresa possui. Tal parceria resulta em uma distribuição abrangente de mercado, que pelo porte da indústria não seria possível sem o fator da parceria.

A experiência de mercados dos gestores e proprietários da organização também conta como uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes, assim como, os serviços de *merchandising* oferecidos pela empresa, que são vistos como um custo benefício para o cliente. Além do mais, a empresa busca se adequar as exigências do mercado e se destaca com sua responsabilidade socioambiental, utilizando sempre o material reciclado, sem desperdícios, com reaproveitamento dos matérias e a inovação em produtos biodegradáveis.

Ainda que a empresa conte com pontos fortes relevantes, suas fraquezas são visíveis e precisam ser trabalhadas. A empresa apresenta uma alta rotatividade/*turnover* de funcionários e uma dificuldade em encontrar mão de obra qualificada, pois muitas das funções desenvolvidas pela empresa não possuem cursos profissionalizantes na região e são aprendidas por treinamentos informais, dentro da própria empresa, o que dificulta a contratação de funcionários qualificados para o cargo.

Em consequência de ser uma empresa de pequeno porte o poder de barganha com os fornecedores caracteriza-se como um ponto fraco da organização, que frente aos grandes concorrentes não tem a mesma demanda e precisa comprar em pequenas quantidades, pois tem uma limitação de produção (devido ao espaço físico, maquinário e mão de obra). Outra dificuldade encontrada pela empresa se dá em relação a tecnologia de produção. A empresa possui os maquinários necessários para a produção, porém atualmente existem tecnologias capazes de produzir mais, ocupando menor espaço físico, o que também impacta nos prazos de entrega exigidos pelos clientes e que a Indústria tem dificuldade em cumprir.

Analisando as oportunidades, nota-se que a empresa tem muito potencial para crescimento de mercado, explorando novos produtos do mesmo segmento ou até mesmo diversificando os produtos já existentes. A possibilidade de atuar em mais áreas no território nacional, fruto das parcerias promovidas pela empresa, que podem ser intensificadas com a participação em feiras ou congressos do setor industrial desenvolvidas na região (como a INTERPLAST realizada em Joinville – SC). Por fim, a empresa ainda conta com a disponibilidade de tecnologias para produção, que possibilitam produção em maior quantidade e qualidade.

As principais ameaças elencadas para Indústria em estudo foram as poucas barreiras de entrada aos novos concorrentes no mercado, que resulta no grande número de concorrentes e na elevada oferta do produto, que por sua vez, faz com que seu preço caia. O grande número de concorrentes já existentes no mercado também é uma ameaça para a empresa, uma vez que, encontram-se instalados em Cascavel, município considerado polo das indústrias de embalagens plásticas, com dezesseis (16) indústrias do segmento (Lopes; Bulhões, 2014). Outro fator de ameaça seriam possíveis mudanças nas leis ambientais, que afetassem a produção e consumo de sacos plásticos, assim como, os reflexos da pandemia do novo coronavírus (iniciada na China em novembro de 2019 e alastrada em fevereiro de 2020 e ainda em escala de crescimento mundial em maio de 2020) na economia.

A partir do levantamento das informações através da Análise SWOT, e identificação de pontos chave que contribuem para o desenvolvimento da organização, realizou-se uma lista de estratégias de soluções que após validada pela gerência da empresa resultou em cinco pontos que precisam ser desenvolvidos pela organização na busca pela sustentabilidade e sucesso do negócio. São eles: O desenvolvimento de capital humano, a avaliação dos serviços prestados pela empresa, a criação de parcerias com instituições como SEBRAE, SESI e Universidades, o plano de investimento em tecnologia e o estudo para ampliação da Indústria. Que serão explanados no Capítulo 5.

4.5 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Com base nas informações levantadas durante a realização da pesquisa, desenvolvimento do CANVAS, da Análise SWOT e observações das atividades da empresa, foi iniciado a construção de um planejamento estratégico. Inicialmente foram requeridas à organização suas projeções futuras e intenções estratégicas. Porém, pelo fato de não haver um consenso entre os gestores, verificou-se que o propósito da organização não estava estabelecido, então foi proposto a construção de princípios corporativos, Missão, Visão e Valores organizacionais.

A Missão de uma organização, conforme explicado por Chiavenato e Sapiro (2003), ressalta o propósito organizacional e funciona como um alicerce orientador dos colaboradores que desenvolvem as atividades da empresa, pois ela comunica como conduzir o negócio. Corroborando, Oliveira (2005), salienta que a Missão tem o objetivo de satisfazer uma necessidade do ambiente externo e precisa ser compreendida pelo público interno.

Baseado nesses conceitos e nas informações levantadas sobre a empresa, foi elaborada a seguinte Missão para a Indústria Alfa:

“Produzir e desenvolver embalagens de qualidade através de soluções sustentáveis, garantindo a satisfação dos consumidores, clientes, fornecedores e colaboradores”.

De forma distinta, a Visão de empresa representa o horizonte desejado, os seus verdadeiros desejos a respeito do futuro (Oliveira, 2005). De acordo com Costa (2007), a Visão pode ser definida como a forma em que a organização se enxerga ou como gostaria de ser vista. A Visão abrange a empresa de forma holística, focando em sua trajetória e serve como um indicador onde se busca a concretização.

Na busca de um norte e imaginando o cenário futuro desejado pela Indústria Alfa, foi criada a Visão de forma objetiva e clara, que se apresenta, por conseguinte:

“Ser reconhecida por atender as necessidades dos consumidores, de forma especializada no segmento de atuação”.

Para completar o tripé de Missão, Visão e Valores, os Valores organizacionais dizem respeito aos comportamentos da empresa, os princípios em que acredita e que guiam o seu caminho organizacional (Barret, 2000). Completando, Spranger (1928), afirma que os Valores

podem ser definidos como o ponto de vista ou preferências internas, relativas a conta ou a metas organizacionais.

Nesse contexto, após analisar a trajetória da Indústria Alfa e fazer um levantamento de todos os valores relacionados a sua atividade e público alvo, foram elencados os seguintes Valores:

“Ética; Qualidade; Satisfação dos consumidores; Criatividade e inovação; Garantia; Sustentabilidade”.

Após elencados os princípios corporativos, compreendendo a Missão, Visão e Valores organizacionais, tornou-se visível qual o propósito da empresa, o que ela pretende agregar aos seus clientes internos e externos e onde ela planeja chegar. Por conseguinte, o ponto a ser analisado era “o que” a organização está fazendo para alcançar esse propósito e “de que forma” está fazendo.

5 PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Através das observações e características da empresa apresentadas no modelo de negócio/CANVAS e Análise SWOT, o diagnóstico proposto para a Indústria em estudo foi de manutenção da sua estratégia de atuação em parceria com a distribuidora com que trabalha, a verificação do possível aumento da variação de seus produtos e da aceitação dos mesmos no mercado (mudança de cor, tamanho e espessura de seus produtos).

Após estudos realizados a respeito da viabilidade de execução das soluções propostas, elaborou-se sugestões de intervenção apresentadas no formato de planos de ações, visando sanar as dificuldades encontradas pelos gestores na administração da Indústria de plásticos.

Proposta A - Desenvolvimento de capital Humano

Conforme descrito anteriormente, a Indústria foco de estudo desse trabalho apresenta alta rotatividade de funcionários, fator esse, que gera a elevação dos custos com mão de obra e produção. Para minimizar esse problema e construir um ambiente de retenção de talentos, sugere-se:

- Elaboração de plano de cargos e salários;
- Desenvolvimento de pesquisa de clima organizacional;
- Criação de programa de gestão de desempenho;
- Elaboração de POPs (procedimento operacional padrão).

O plano de cargos e salários representa uma segurança e uma possibilidade de crescimento para o colaborador dentro da organização. Assim como, a pesquisa de clima organizacional e o programa de gestão de desempenho demonstram a preocupação do empregador em relação ao desenvolvimento e crescimento profissional de seus funcionários, que resulta em colaboradores mais motivados, determinados e comprometidos.

A elaboração de POPs, vem ao encontro da padronização das atividades e a continuidade da implantação da gestão de processos, o qual facilita o trabalho dos funcionários na organização, possibilita a substituição de colaboradores (caso necessário) e proporciona mais confiança para os funcionários desenvolverem suas atividades. Dessa forma, aplicando as ações da proposta A, será possível criar um ambiente mais favorável e satisfatório para ambas as partes, reduzindo a rotatividade/*turnover* de pessoal e aumentando a qualificação dos seus colaboradores.

Proposta B - A avaliação dos serviços prestados pela empresa

Atualmente, além da produção e venda dos produtos a Indústria de plásticos presta um serviço de *merchandising* para os seus clientes, que é visto pelos gestores como um diferencial. A proposta B procura avaliar o custo/benefício dos serviços prestados pela empresa e verificar quais serviços melhor se adaptam ao segmento e nicho da organização. Realizando as seguintes ações:

- Aplicar uma pesquisa aos clientes para identificar carências, potencialidades, quais serviços são mais valorizados e a disposição em pagar pelo benefício do serviço;
- Fazer o levantamento dos custos dos serviços prestados atualmente;
- Verificar o aumento da margem de contribuição, sem os serviços de *merchandising*;
- Verificar com clientes e fornecedores a possibilidade de prestação de serviços voltados para a produção.

Após concluídas as ações propostas, a empresa terá informações suficientes para decidir quais serviços manter, ou quais os novos serviços que podem ser desenvolvidos pela organização. Poderá ainda, verificar se a margem de contribuição dos serviços está adequada com os serviços oferecidos e montar uma estratégia de atuação, de acordo com o mercado em que está inserida.

Proposta C - Criação de parcerias com instituições como SEBRAE, SENAI e Universidades

A cidade de Cascavel (município onde a Indústria Alfa está localizada) é considerada também um polo universitário, devido ao grande número de universidades e faculdades que possui. Essa característica pode ser explorada pela Indústria, firmando parcerias com as Universidades e Instituições como o SEBRAE (Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas), SENAI (Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial - Paraná), ACIC (Associação Comercial e Industrial de Cascavel), AMIC (associação do Microempresários de Cascavel), entre outros, buscando assistência para a organização no acesso à inovação e no desenvolvimento de seus colaboradores. Neste sentido sugere-se:

- Verificar a possibilidade das instituições de ensino oferecerem cursos profissionalizantes voltados para a indústria de plásticos, e disponibilizar um desconto para os colaboradores da Indústria Alfa;
- Analisar as opções de auxílio oferecidas pelo SEBRAE, ACIC e AMIC no quesito acesso ao crédito e a inovação, feiras e rodadas de negócios, para verificar quais se adaptam as necessidades da Indústria;
- Formar parcerias com as universidades, faculdades, SENAI, e demais instituições para desenvolvimento de novas tecnologias;
- Desenvolver parceria de contratação e estágio com as instituições de ensino, para que o aluno receba uma formação na área industrial possa colocar em prática o que aprendeu e a Indústria receber mão de obra mais qualificada.

Realizando essas ações a empresa estará desenvolvendo e melhorando uma de suas fraquezas (encontrar mão de obra qualificada) e também estará buscando se beneficiar de uma oportunidade (desenvolvimento em tecnologia). Colaboradores qualificados resultam em alta produtividade e redução de perda de material, e a possibilidade de ter formação profissional em conjunto com a empresa atrai funcionários que buscam crescimento e os mantém motivados.

Com o apoio do SEBRAE a Indústria Alfa poderá desenvolver um planejamento de investimento em tecnologia, para que a empresa possa o quanto antes modernizar sua linha de produção e aumentar a produtividade (organizacional e operacional) sem comprometer a sua sustentabilidade.

Proposta D - Estudo para ampliação da Indústria Alfa

Uma vez que o espaço físico tornou-se um impedimento para o crescimento da empresa e o atual ambiente de produção está operando com toda a sua capacidade, sugere-se um estudo para confirmar esse fato e possivelmente realizar uma ampliação da Indústria. Isto é:

- Fazer um levantamento do potencial consumo do mercado, dos pedidos de venda não atendidos e dos possíveis clientes extras da organização, verificando se haverá demanda para o aumento da produção;
- Realizar uma pesquisa sobre os custos com aumento do quadro de funcionários, aumento do valor do aluguel, aquisição de maquinário e o real aumento do

faturamento da Indústria, visando analisar a lucratividade e rentabilidade da empresa em relação aos custos para o novo empreendimento;

- Desenvolver uma análise do aumento da produtividade e qualidade com a alteração do maquinário da empresa, mantendo a empresa no mesmo espaço físico.

Com as informações obtidas na realização das ações da proposta D, a empresa terá embasamento para tomar a decisão de ampliação ou não. Saberá o que é mais viável, a ampliação ou a modernização do maquinário, ou ambos, e poderá ainda decidir manter a organização no seu cenário atual e atuar em um nicho específico de clientes, mantendo e/ou melhorando sua produtividade e qualidade, e atendendo um número reduzido de clientes diferenciados.

As sugestões propostas para a Indústria Alfa visam dar suporte para a sustentabilidade ambiental, econômica e social da mesma e sanar as dificuldades e fraquezas apresentadas em seu diagnóstico. Ainda que não se apresentem como dependentes umas das outras, seria essencial colocar todas as propostas em prática. Porém caso não seja possível realizá-las de imediato, a organização pode optar por desenvolver as sugestões mais viáveis (propostas A e B) para o momento e posteriormente realizar as demais (propostas C e D). Após a apresentação destas propostas aos gestores os mesmos se comprometeram em estudar a sua aplicação e os benefícios que trariam para a organização.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Mediante a análise dos resultados extraídos do diagnóstico empresarial foi possível realizar além do mapeamento das principais atividades organizacionais, operacionais e do planejamento estratégico, sugestões de intervenção divididas em quatro propostas e composta por ações. Isso implica em uma nova forma dos gestores compreenderem o funcionamento organizacional e o propósito do negócio, alterando a sua forma de atuação e agregando a gestão por processos no seu dia a dia organizacional. Dessa maneira, entende-se que o objetivo geral de elaborar o planejamento estratégico e mapear os processos na indústria alfa foram alcançados.

Cada etapa do diagnóstico empresarial foi essencial e contribuiu para o desenvolvimento dessa pesquisa, as ferramentas (*Software Bizagi*, CANVAS e SWOT) selecionadas para a análise dos resultados funcionaram com uma escada, onde a cada atividade desenvolvida, proporcionava informações que auxiliavam a etapa seguinte.

Verificou-se no desenvolvimento da pesquisa que a visualização da estrutura organizacional proporcionou facilidade de identificação da hierarquia da empresa de forma que os colaboradores saibam as linhas de autoridade, subordinação e a quem se reportar diante de uma dificuldade ou dúvida. Bem como, com o mapeamento das atividades, a cada novo mapeamento ficava mais simples visualizar o processo como um todo e identificar atividades desnecessárias, formando processos mais enxutos e eficientes.

O modelo de negócio (CANVAS) também trouxe clareza aos colaboradores, com ele os gestores puderam identificar a forma de atuação da empresa e em conjunto com o pesquisador criar um planejamento estratégico adequado para a organização.

Na análise SWOT foi possível identificar pontos de relevância que podem ser trabalhados pela empresa, entre eles as fraquezas que apontaram a oportunidade desenvolvimento em tecnologia; a ameaça de grandes concorrentes, da limitação de produtividade ou consumo, bem como, os reflexos da pandemia do novo coronavírus na economia que podem afetar a empresa, e outros, enquanto que os pontos fortes são as parcerias, qualidade de produtos, experiência de mercados, entre outros.

Diante do cenário identificado através das análises, propôs-se a sugestão de intervenção, composta por quatro propostas, que são: Desenvolvimento de capital humano; Avaliação dos serviços prestados pela empresa; Criação de parcerias com instituições de ensino como SEBRAE, SENAI, ACIC, AMIC e Universidades; e Estudo para ampliação da Indústria. As

sugestões foram propostas com a finalidade de dar suporte para a sustentabilidade da empresa e sanar ou amenizar as suas dificuldades e fraquezas, apresentadas no diagnóstico da mesma.

É importante salientar que no desenvolvimento desta pesquisa na empresa a colaboração dos funcionários foi essencial, porém inicialmente os mesmos mostraram uma resistência em participar do estudo. Notou-se também que alguns funcionários tinham pouco conhecimento sobre suas atividades e não deram sugestões de melhorias durante o trabalho. Essas características de comportamento podem ter como justificativa o fato da pesquisadora ser familiar do proprietário da empresa, o que aponta uma limitação da pesquisa.

Considerando a importância das pesquisas voltadas para a área de gestão em pequenas empresas do ramo industrial, assim como a contribuição teórica deste estudo, para trabalhos futuros, sugere-se nova avaliação dos processos e gestão da mesma organização, para verificar as práticas adotadas e mensurar os seus resultados. Um estudo sobre a congruência entre os resultados de gestão por processos em diferentes empresas do setor industrial, o levantamento dos fatores críticos de sucesso no diagnóstico de processo de indústrias, bem como, análise financeira e de custos para melhor avaliar a formação de preços da indústria Alfa.

REFERÊNCIAS

- Albuquerque, A.; Rocha, P. (2006). Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas. São Paulo: Saraiva.
- Alvarenga, T. H. P.; Piekarski, C. M.; Santos, B. S. Bittencourt, J. V. M.; Matos, E. A. S. A.; Francisco, A. C. (2013). Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos: uma revisão. *Revista de Engenharia e Tecnologia*. 5(2). 87-98. 2013.
- Andrade, I. R. S.; Frazão, M. F. A. (2011). Estratégia em ação: planejamento estratégico e balanced scorecard na OSID. *Revista de Gestão, Finanças e Contabilidade*. 1(1).
- Araújo, L. C. G. (1994). Organização e Métodos: Integrando comportamento, estrutura, tecnologia e estratégia. 4. São Paulo.
- Association Of Business Process Management Professionals*. (2013). Guia para gerenciamento de processos de negócios – Corpo Comum de Conhecimentos (BPM CBOK). 2013. Versão 3.0, em português.
- Assumpção, G. S. (2018). Implantação da gestão de processos organizacionais na Universidade Federal da Grande Dourados: uma proposta de modelo. Dourados: UFGD. Dissertação (Mestrado).
- Athaydes, P. B. C.; Araújo, F. O. (2016). Mapeamento e análise do processo de lançamento de notas/conceitos das Secretarias Acadêmicas do Colégio Pedro II: reflexões e propostas de melhoria. *Revista Produção e Desenvolvimento*. Rio de Janeiro. 2(3). 21-36.
- Balcão, Y. F. (2017). Organograma: representação gráfica da estrutura. *RAE – Revista de Administração de Empresas* (107-125).
- Barbará, S. (2008). Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2.
- Barbosa Filho, F. H. (2017). A crise econômica de 2014/2017. *Estudos Avançados*. 31(89). 51-60. Recuperado em 23 março, 2019, de <https://dx.doi.org/10.1590/s0103-40142017.31890006>.
- Barret, R. (2000). Libertando a Alma da Empresa: como transformar a organização numa entidade viva. São Paulo. CULTRIX.
- Barrios-Hernández, K. C.; Salinas, J. A. C.; Olivero-Vega, E. (2019). La Gestión por Procesos en las Pymes de Barranquilla: Factor Diferenciador de la competitividad Organizacional. *Información Tecnológica*. 30(2).
- Biazzi, M. R.; Muscat, A. R. N.; Biazzi, J. L. (2011). Modelo de aperfeiçoamento de processos em instituições públicas de ensino superior. *Gestão & Produção*, São Paulo. 18(4). 869-880.
- Brovoski, A. P.; Lago, S. M. S. (2019). Produção Científica sobre o Mapeamento de Processos como Ferramenta de Gestão. Cascavel. 2019.
- Campos, A. L. N. (2013). Modelagem de Processos com BPMN. 2ª edição. Rio de Janeiro: Brasport.
- Carvalho, M. S. M. V. (1994). Gestão organizacional estratégica: a questão dos recursos e do desenvolvimento gerencial. *RAP-Revista de Administração Pública*. (1). 70-7.

- Chanlat, J. F. (1999). Ciências sociais e management: reconciliando o econômico e o social. São Paulo: Atlas.
- Chiavenato, I. (1983). Introdução à Teoria Geral da Administração. 3ª Edição. S. Paulo: McGraw-Hill do Brasil.
- Chiavenato, I. (2000). Introdução à teoria geral da administração. (6). Rio de Janeiro: Campus.
- Chiavenato, I.; Sapiro, A. (2003). Planejamento estratégico. Rio de Janeiro: Campus, 2003.
- Costa, E. A. (2007). Gestão estratégica, Da empresa que temos para a empresa que queremos. São Paulo. Saraiva. 2. 424.
- Cruz, T. (2013). Sistemas, organização & métodos: estudo integrado orientado a processos de negócio sobre organizações e tecnologias da informação. Introdução à gerência do conteúdo e do conhecimento. 4. ed. São Paulo: Atlas.
- Cunha, A. U. N. (2012). Mapeamento de Processos Organizacionais na UnB: Caso Centro de Documentação da UnB – CEDOC. Universidade de Brasília. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Departamento de Administração. Brasília.
- Cury, A. (2005). Organização e métodos: uma visão holística. 8. São Paulo. Atlas.
- Damian, I. P. M.; Borges, L. S.; De Pádua, S. I. D. (2015). A importância das tarefas e os fatores críticos de sucesso para o gerenciamento de processos de negócios. *Revista de Administração*. 13(2). 162-185.
- Del Prado, F. H. N. (2008). Utilizando o Dotproject como ferramenta de software livre para gestão de projetos de desenvolvimento de software. Monografia. São Paulo: IBTA.
- Dixon, J. (2012). *Hype Cycle for Business Process Management*. Gartner Research.
- Dreyfuss, C. (1996). As redes e a gestão das organizações. Rio de Janeiro: Guide, 1996.
- Drummond, G. M. (2014). A percepção da maturidade do processo de aquisição bibliográfico em um sistema de bibliotecas universitárias: um estudo de caso. Dissertação (Mestrado Profissional em Sistemas de Gestão).
- Dutra, D. L.; Lima S. C. S. (2015). Um framework para mapeamento de processos As Is apoiado por design thinking. Dissertação (mestrado). Recife. 2015.
- Ferreira, E. A. (2013). Modelo para condução de mapeamento de processo organizacional: uma abordagem BPM com base no MAIA. 231 f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Informação). Universidade de Brasília. Faculdade de Ciência da Informação, Brasília.
- Galvis-Lista, E. A.; González-Zanbala, M. P. (2014). Herramientas para la gestión de procesos de negocio y su relación con el ciclo de vida de los procesos de negocio: una revisión de literatura. *Ciencia e Ingeniería Neogranadina*, 24(2), 37-55.
- Gil, A. C. (2008). Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas.4.
- Gissoni, L. R. M. (2016). Implantação de Mapeamento de Processos de Trabalho no Setor de Transporte de uma Instituição Federal de Ensino. PROFIAP Mestrado Profissional.
- Gonçalves. J. E. L. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo. 40(1). 6-19. 2000.
- Hamel, G.; Prahalad, C. K. (1997). As Quatros Ondas do Gerenciamento de Processos. Better

- Management.com. Competindo pelo Futuro. São Paulo: Editora Campus.
- Hammer, M. (1996). *Towards the twenty-first century enterprise*. Boston: Hammer & Co., 1996.
- Hammer, M.; Champy, J. (1994). *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business.
- Hernández-Nariño, A.; Medina-León, A.; Nogueira-Rivera, D.; Negrín-Sosa, E.; Marqués-León, M. (2014). La caracterización y clasificación de sistemas, un paso necesario en la gestión y mejora de procesos. Particularidades en organizaciones hospitalarias. *Dyna rev.fac.nac.minas*. Medellín. 81(184). 193-200.
- Hronec, S. M. (1994). *Sinais vitais: usando medidas de desempenho da qualidade, tempo e custo para traçar a rota para o future da empresa*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- Instituto Brasileiro De Geografia E Estatística (IBGE). (2018). Recuperado em 01 maio, 2019 de: <https://www.ibge.gov.br/>.
- Irajá, V. (2020). Coronavírus: Economia brasileira pode sofrer efeitos por mais de dez anos. *Revista Veja*. Recuperado em 01 maio, 2020. <https://veja.abril.com.br/economia/coronavirus-economia-brasileira-pode-sofrer-impactos-por-mais-de-dez-anos/>.
- Isto É Dinheiro. (2020). Goldman Sachs corta projeção de PIB do Brasil em 2020 de -3,4% para -7,4%. Recuperado em 24 maio, 2020, de <https://www.istoedinheiro.com.br/goldman-sachs-corta-projecao-de-pib-do-brasil-em-2020-de-34-para-74/>.
- Jornal da Globo G1. (2019). Economia brasileira cresceu 0,1% no 3º trimestre, aponta monitor do PIB da FGV. Recuperado em 22 de novembro, 2019, de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2019/11/21/economia-brasileira-cresceu-01percent-no-3o-trimestre-aponta-monitor-do-pib-da-fgv.ghtml>.
- Josuttis, N. M. (2008). *SOA na Prática: A arte da Modelagem de Sistemas Distribuídos*. Ed Alta Books. Rio de Janeiro.
- Kohlbacher, M. (2010). The effects of process orientation: a literature review, *Business Process Management Journal*. 16 (1). 135-152, 2010.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2008). *Princípios de marketing*. São Paulo: Prentice Hall. (12).
- Kotler, P. & Keller K. L. (2006). *Administração de Marketing: a bíblia do marketing*. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Lopes, M. R.; Bulhões, R. (2014). *Caracterização da indústria de Sacolas Plásticas do Município de Cascavel*. ECOPAR: Cascavel.
- Magalhães Neto, A. B.; Freitas, A. A. F. (2003). *As organizações Familiares e os Processo de Profissionalização, Sucessão e Administração de Conflitos: Uma análise baseada no conceito de ciclo de vida*. Enanpad.
- Marconi, M. A.; Lakatos, E. M. (2009). *Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas.
- Mareth, T. (2008). *Mapeamento de processos e simulação como procedimentos de apoio à gestão de custos: uma aplicação para o processo de registros e matrículas da universidade*

- de cruz alta. Dissertação (mestrado). São Leopoldo.
- Matos, F. G.; Chiavenato, I. (1999). *Visão e ação estratégica*. São Paulo: Makron Books.
- Mccreadie, K. (2008). *A Arte da Guerra SUN TZU: uma interpretação em 52 ideias brilhantes*: 1. ed. São Paulo: Globo, 2008.
- Megginson, L. C.; Mosley, D.; Pietri Jr, P. (1998). *Administração: Conceitos e Aplicações*. São Paulo. Arbra.
- Mello, C. H. P.; Salgado, E. G. (2005). *Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde*. ENEGEP. 25. Porto Alegre.
- Monteiro, J. M. (2006). *Da organização vertical para a organização horizontal: aspectos da transição empresarial, tendo um sistema ERP como elemento facilitador*. Tese (Mestrado em Administração) Universidade Católica de Santos.
- Moreira, A. M.; Silva, R. S.; Palma, M. A. M. (2010). *Análise de gerenciamento de tempo aplicado a um projeto de petróleo*. *Revista de Gestão de Projetos*. São Paulo. 1(2). 128-146.
- Moretti, E. (2019). *Economia brasileira está em depressão e no fundo do poço, avaliam economistas*. São Paulo. Rede Brasil Atual. Recuperado em 22 junho, 2019, de <https://www.redebrasilatual.com.br/economia/2019/05/economia-brasileira-esta-em-depressao-e-no-fundo-do-poco-avaliam-economistas/>.
- Nickel, G. B.; Salvador, R.; Maciel, M.; Bernardes, A. F. (2016). *Origens Da Gestão E As Teorias Administrativas*. UNIASSELVI. Fundasul. 20.
- Oliván, J. A. S.; Ruiz, M. J. F. (2012). *Mapa de procesos de un sistema de gestión de accesibilidad en un servicio web de la administración pública: el ayuntamiento de Zaragoza*. *El profesional de la información*, 21(3), 312-317.
- Oliveira, D. P. R. (2005). *Planejamento Estratégico, Conceitos metodologia práticas*. São Paulo. Atlas. 22 (335).
- Oliveira, F. X. (2011). *Manual de Gestão de Processos Organizacionais da SEFIN*. 1. Pinhais - PR. 2011.
- Oliveira, G. F. (2015). *Ferramentas de monitoramento do planejamento estratégico: qual sua importância?*. Dissertação (mestrado). Porto Alegre.
- Oliveira, H. C. (2004). *O jogo da malha: recursos humanos e conectividade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- Oliveira, U. D.; Paiva, E. D.; Almeida, D. D. (2010). *Metodologia integrada para mapeamento de falhas: uma proposta de utilização conjunta do mapeamento de processos com as técnicas FTA, FMEA e a análise crítica de especialistas*. *Revista Produção*. 20(1). 77-91.
- Oliveira, S.B.; Da Motta, R. A. S. M.; Oliveira, A. S. (2012). *Gestão de processos e tecnologia de informação: em busca da agilidade em serviço*. *Gestão. org*. 10(1). 172-194.
- Oliver, P. R. D. C. (2010). *Projetos de ECMBPM-Os segredos da construção (Vol. 2)*. Biblioteca 24horas.
- OPAS - Organização Pan Americana de Saúde. (2020). *Folha informativa – COVID-19*. Recuperado em 24 maio, 2020, de https://www.paho.org/bra/index.php?option=com_content&view=article&id=6101:covid

19&Itemid=875.

- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócio: um manual para visionários, inovadores e revolucionários*. Rio de Janeiro. Alta Books.
- Passerini, D. H.; Martins, V. F.(2015). Gerenciamento de processos e a gestão da mudança: quais os pontos fortes para mudança nas empresas. *Linkscienceplace-Interdisciplinary Scientific Journal*. 2(2).
- Paula. V. M. F. (2008). *Gerenciamento por processos na administração pública: o caso da UFSCar*. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção). Universidade Federal de São Carlos. São Carlos.
- Pagliuso, A. T.; Cardoso, R.; Spiegel, T. (2010). *Gestão organizacional: o desafio da construção do modelo de gestão*. São Paulo: Saraiva.
- Pereira, J. M. (2012). *Manual de metodologia da pesquisa científica*. 3. São Paulo: Atlas.
- Paulin, I. (2010). As 20 metrópoles brasileiras do futuro - O barulho de Cascavel. *VEJA*. 2180, 43(35), 105, Editora Abril, São Paulo.
- Pradella, S.; Furtado, J.C.; Kipper, L.M. (2012). *Gestão de processos : da teoria à prática*. São Paulo: Atlas. 141.
- Prahalad, C. K.; Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*. 3- 15. May/June, 1990.
- Rasmussen, U. W. (1990). *Manual da metodologia do planejamento estratégico: uma ferramenta científica de transição empresarial do presente para o futuro adotada para âmbito operacional brasileiro*. São Paulo: Aduaneiras.
- Ribeiro, H. A.; Andrade, M. A. V. (2012). A importância do planejamento estratégico nas organizações atuais. *Revista Brasileira de Gestão e Engenharia*, [S.l.], jan./jun. Recuperado em 02 fevereiro, 2019, de <http://periodicos.cesg.edu.br/index.php/gestaoengenharia/article/view/63>.
- Rizério, L. Infomoney. (2020). PIB (pelo menos) abaixo de 6%: os fatores que levam os economistas a verem recessão ainda pior para o Brasil em 2020. Recuperado em 24 maio, 2020, de <https://www.infomoney.com.br/economia/pib-pelo-menos-abaixo-de-6-os-fatores-que-levam-os-economistas-a-verem-recessao-ainda-pior-para-o-brasil-em-2020/>.
- Rodrigues, S. L.; Sousa, J. V. O.; Fortes, P. J. D. O. C. (2015). Consultoria em gestão de processos: estudo de caso de hospital privado em Teresina-PI. *RAHIS*, 12(4).
- Ruas, R. (2009). Observações acerca do conceito, natureza e aplicação da noção de competências nas empresas. Parte 1 – Competências Organizacionais. Texto elaborado para uso básico.
- Rub, F. A. A.; Issa, A. A. (2012). A business process modeling-based approach to investigate complex processes: Software development case study. *Business Process Management Journal*. 18(1). 122-137.
- Salgado, C. C. R.; Aires, R. F. F.; Walter, F.; Araújo, A. G. (2013). Contribuições à melhoria de processos organizacionais: uma avaliação empírica sob a perspectiva de mapeamento de processos em uma unidade da Universidade Federal da Paraíba. *Holos*. 1. 151-168.

- Sampaio, C. A. C.; Mantovaneli JR, O. (2008). Para pensar uma nova racionalidade de tomada de decisão que promova o desenvolvimento sustentável. *RAE. Revista de Administração de Empresas*. 2008.
- Santos, R. E.; Amaral, R. M. (2017). Mapeamento de processos e complexidade de um Departamento de Patrimônio de uma IFES. Dissertação (mestrado). UFSCAR. São Carlos.
- Scheer, A. W. (2006). *ARIS: Business Process Modeling*. Third Edition. [S.l.]: Springer.
- Schultz, G. (2016). Introdução à gestão de organizações. Coordenado pela SEAD/UFRGS. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Selem, L. (2017). *Estratégia na advocacia: Governança, Gestão legal e Planejamento*. Juruá. 4. Juiz de Fora.
- Serra, F. A. R. (2008). Estratégias organizacionais. In: Angeloni, M. T.; Mussi, C. C. (Org.). *Estratégias, formulação, implementação e avaliação: o desafio das organizações contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2008.
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae. (2018). *Panorama Dos Pequenos Negócios 2018 – São Paulo: Sebrae, 2018*.
- Severino, A. J. (2007). *Metodologia do Trabalho Científico*. São Paulo: Cortez.
- Shigunov Neto, A.; Teixeira, A. A.; Campos, L. M. F.(2005). *Fundamentos da ciência administrativa*. Rio de Janeiro: Ciência Moderna.
- Silva, A.; Godoi, C.; Mello, R. (2010). *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Silva, R. L. R. (2017). *Avaliação dos fatores críticos para a excelência operacional: um estudo em micro e pequenas empresas de Minas Gerais*. Belo Horizonte.
- Silveira, D. T.; Córdova, F. P. (2009). A pesquisa científica. In: GERHARDT, E. T. SILVEIRA, D. T. (Org.). *Métodos de pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS. 31 – 42.
- Slack, N.; Chambers, S.; Johnston, R. (2009). *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 2009.
- Sordi, J. O. (2012). *Gestão por processos : uma abordagem da moderna administração*. 3. ed. São Paulo: Saraiva.
- Souza, M. C. (2015). *Mapeamento do processo em laboratórios de análises clínicas para identificação de perdas produtivas. Dissertação (Mineração de dados aplicada à gestão de empresas: um levantamento da produção científica brasileira mestrado)*. São Leopoldo.
- Spranger, E. (1928). *Types of men: The psychology and ethics of personality*. Halle: 1928.
- Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage. Publications.
- Teixeira, A. L. A.; Scavarda do Carmo, L. F. R. R. (2013). *Mapeamento de processos: teoria e caso ilustrativo*. Departamento de Engenharia Industrial. PUC. Rio de Janeiro. Recuperado em 04 outubro, 2019, de https://www.puc-rio.br/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-AnaLuisaAlvesTeixeira.pdf.
- Tinoco, G.; Giambiagi, F. (2018). *O crescimento da economia brasileira 2018-2023*. Economistas do Departamento de Pesquisa Econômica do BNDES. Perspectivas DEPEC

2018. Recuperado em 01 maio, 2019, de https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/14760/1/Perspectivas%202018-2023_P.pdf.
- Toor, T. P. S.; Dhir, T. (2011). Benefits of integrated business planning, forecasting, and process management. *Business Strategy Series*, 12(6). 275-288.
- Triviños, A. N. S. (1987). Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas.
- Van de Vem, A. H. (1992). Suggestions for studying strategy process: a research note, *Strategic Management Journal*. 13.
- Vergara, H. S. (2010). Gestión de procesos incorporando la gestión del capital intelectual y la gestión del conocimiento: un estudio de aplicación a centros de investigación. *Journal of Business Universidad del Pacífico*. Lima, 2(1).
- Vaccari, M.; Montasser, W.; Tudor, T.; Leone, L. (2017). Environmental audits and process flow mapping to assess management of solid waste and wastewater from a healthcare facility: an Italian case study. *Environmental monitoring and assessment*, 189(5), 239.
- Verdélío, A. (2020). Governo aumenta projeção de crescimento do PIB para 2,40% em 2020. Agência Brasil. Brasília. Recuperado em 17 fevereiro, 2020, de <http://agenciabrasil.ebc.com.br/economia/noticia/2020-01/governo-aumenta-projecao-de-crescimento-do-pib-para-240-em-2020>.
- Vilella, C. da S. S. (2000). Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional. 182 f. Dissertação (Engenharia da Produção). Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis.