



Universidade Federal do Pampa

Universidade Federal do Pampa
Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração

**A MODELAGEM E O GERENCIAMENTO DE PROCESSOS:
UM ESTUDO APLICADO NA FÁBRICA DE DOCES LISBOA EM SANT'ANA DO
LIVRAMENTO – RS**

*The Modeling and Management of Processes:
A study applied at the Lisboa's candy manufactory in Sant'Ana do Livramento – RS*

*A Modelado y Gestion de Procedimientos:
Un estudio aplicado en la fábrica de dulces Lisboa en Sant'Ana do Livramento – RS*

Cristiane Ferreira de Souza Araújo
cris.araujo88@yahoo.com.br
Profª Ms. Isabela Braga da Matta
isabelamatta@unipampa.edu.br

RESUMO

O presente trabalho apresenta um exemplo da realidade das micro empresas brasileiras que produzem bens diariamente, enfrentando os desafios de uma gestão não profissional e que a partir do suporte e informações técnicas passam a vislumbrar novas possibilidades no setor produtivo, otimizando a utilização da matéria prima e mão de obra, alocando de maneira eficiente os seus recursos. A pesquisa-ação proposta para a investigação da fábrica de doces Lisboa busca identificar a estrutura formal da empresa e mapear os processos com a finalidade de identificar os gargalos da gestão e propor melhorias.

Palavras Chave: Processos; Gerenciamento e Modelagem de Processos; Fluxograma; Notação de Negócio; Pesquisa Ação;

ABSTRACT

This paper presents an example of the reality of Brazilian micro-enterprises that produce products on a daily basis, facing the challenges of a non-professional management and that from the support and technical information they can see new possibilities in the productive sector, optimizing the use of raw materials and efficiently allocate their resources. The research action proposed for the investigation of the Lisboa's candy factory seeks to identify the formal structure of the company and to map the processes, in order to identify the management gaps and propose improvements.

Keywords: Processes; Management and Modeling Processes; Decision Making; Flowchart; Business Notation; Action Research;

RESUMEN

El presente trabajo presenta un ejemplo de la realidad de las micro empresas brasileñas que producen bienes diariamente, enfrentando los desafíos de una gestión no profesional y que a

partir del soporte e informaciones técnicas pasan a vislumbrar nuevas posibilidades en el sector productivo, optimizando la utilización de la materia prima y mano de obra, asignando de manera eficiente sus recursos. La investigación-acción propuesta para la investigación de la fábrica de dulces Lisboa busca identificar la estructura formal de la empresa y mapear los procesos, con la finalidad de identificar los gaps de la Gestión y proponer mejoras.

Palabras-clave: Procesos; Gestión y Modelado de Procesos; Flujograma; Notación de Negocio; Investigación Acción;

1. INTRODUÇÃO

A função de produção muito tem a ver com a importância deste setor para as organizações, pois, independentemente da produção de serviço ou manufatura o setor produtivo pode ser considerado a alma ou razão da existência das organizações. Não é, necessariamente, a mais importante, entretanto uma das três funções centrais de qualquer organização, dividindo espaço com o marketing e o desenvolvimento de produtos/serviços (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009).

Independentemente do porte da empresa e até mesmo de sua finalidade (lucrativa ou não), sempre haverá a produção de um bem ou serviço, demandando uma organização nos processos a serem executados, exigindo qualidade e padronização, otimizando a produção e diminuindo os custos a fim de aumentar a competitividade das empresas.

Compreendendo a importância desta área, ressalta-se a motivação das organizações em dedicar maior atenção e estrutura para a área de produção que interligada com as demais áreas da empresa formam uma cadeia de processos, pois, o que são as organizações senão um “sistema de processos interativos cujo desempenho deve ser equilibrado” (CBOK, 2013, p.12).

Sendo assim, a busca incessante pela sincronia entre os processos empresariais demonstra o foco de interesse deste estudo que percebe na gestão de processos uma alternativa categórica para compreensão da lógica e melhoria das operações. “Melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo” (PAIM et al. 2009, p. 25).

Nesse contexto, percebe-se um interesse cada vez maior das empresas em organizar-se de maneira inteligente e estratégica, sempre com o interesse em melhorar seu desempenho. Segundo Gonçalves (2000a, p. 9) “muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não tem a noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas”, este fato ocorre geralmente e mais frequentemente com as empresas de pequeno porte que dispõe de recursos e corpo técnico escassos em sua gestão, tornando o processo de tomada de decisão um constante desafio frente aos problemas encontrados em seus processos, como é o caso da empresa Lisboa, objeto deste estudo e que não por acaso é de minha propriedade.

O fato de escrever a respeito de minha própria empresa não deve ser encarado aqui como fator limitador desta pesquisa, uma vez que há envolvimento direto e emocional com o objeto, de estudo, todavia, o fato de ser idealizadora da empresa e vivenciar diariamente a sua realidade não cega-me para a luz da razão e da racionalidade com os quais todo o administrador deve operar frente às organizações, tão pouco diminuí o rigor científico desta pesquisa, uma vez que representa e possibilita o real interesse pelo melhoramento nos processos da empresa e justamente discute o processo de tomada de decisão daqueles que estão à frente das organizações diariamente. Pensar a respeito do que motiva-me a tomar decisões e motiva a tantos outros empreendedores diante da infinidade de situações que o setor produtivo pode gerar é esclarecedor, e como estudante entendo que é exatamente esse o papel da Universidade, apropriar-se de uma práxis educativa, gerando conhecimento e através dele oportunizar o desenvolvimento da sociedade como um todo.

Contudo, retomando a realidade das pequenas empresas, onde o proprietário geralmente é responsável por todas as decisões e com isso assume riscos ainda maiores para o negócio, e ainda, incumbido de realizar diferentes tarefas ao longo do dia, vê o planejamento como algo distante e inadequado a sua realidade, sem apoio técnico as empresas acabam fechando suas portas reforçando as estatísticas das pequenas empresas brasileiras. Por isso a importância em destacar a tomada de decisão baseada em dados e informações contundentes.

Afinal, as empresas são fruto de toda e qualquer decisão por parte de sua administração.

O processo decisório, no entanto, pode também ficar confuso a medida que as funções se justapõem. Empresas pequenas podem ter exatamente as mesmas questões de administração da produção que as empresas grandes, mas podem ter mais dificuldade em isolar as questões de massa de outras questões da organização. (SLACK, CHAMBERS e JOHNSTON, 2009, p.33).

Considerar o porte da empresa, cultura, legislação e concorrência, por exemplo, e ainda considerar outros fatores na busca do entendimento sobre o que realmente é relevante para os decisores na manutenção e sobrevivência de suas organizações empresariais no mercado competitivo que ora se apresenta é um desafio que vem sendo estudado a alguns anos, e que ao longo do tempo ofereceu e oferece suporte para as empresas que buscam a melhoria contínua.

Decidindo com rapidez e menos incerteza, o decisor terá mais tempo para planejar ações futuras que possam dar a sua empresa uma vantagem competitiva em relação às suas concorrentes (PORTER, 1990). Tomando parte desta afirmativa, torna-se evidente a necessidade de ferramentas úteis para selecionar as informações disponíveis a respeito de cada situação específica, oportunizando decisões mais eficazes, tomadas no menor tempo possível, neutralizando as falhas e problemas de forma certa.

A tomada de decisão estratégica a partir da modelagem de processos, propõe justamente a revisão dos conceitos de forma a gerar uma complementariedade entre o processo de tomada de decisão e uma ferramenta comumente reconhecida na gestão de processos que é a modelagem e análise do processo produtivo, afinal, todo o trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo (GRAHAM E LEBARON, 1994 apud GONÇALVES, 2000b), e todo o processo exige em algum momento a tomada de decisão estratégica. Segundo Gonçalves (2000a), não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo empresarial, da mesma forma, não faz sentido existir um processo que não ofereça um produto ou um serviço.

Especialmente para empresas de pequeno porte, como é o caso da fábrica de doces Lisboa, organizar seus processos de produção de maneira eficiente e eficaz, tomando decisões com maior assertividade através do delineamento dos processos representa o encontro da teoria com a prática administrativa.

Nesse contexto, com a finalidade de elaborar proposições eficientes, foi definido como objetivo norteador desta pesquisa: Identificar a estrutura formal da empresa e mapear os processos da fábrica de doces Lisboa com a finalidade de encontrar os gargalos da gestão e propor melhorias.

Considerando que um processo é uma ordenação específica de atividades de trabalho através do tempo e do espaço, com um início, um fim e um conjunto claramente definido de entradas e saídas (DAVENPORT, 1994), complementado pela visão de Zairi (1997) que afirma que “um processo é uma abordagem para converter entradas em saídas e constitui a forma pela qual todos os recursos de uma organização são usados de maneira confiável e consistente para atingir seus objetivos” e considerando ainda que a gestão de processos oferece uma infinidade de metodologias de implementação dessa ordenação de atividades, entende-se que a ferramenta mais adequada para este estudo foi a modelagem e análise de processos, pois, segundo o Guia BPM CBOOK (2013, p. 72) “o propósito da modelagem é criar uma representação do processo

de maneira completa e precisa sobre seu funcionamento”. Para Dornelles e Gasparetto (2015, p. 61) “a partir do mapeamento dos processos, a organização consegue visualizar processos que não são necessários, a fim de atender a um cenário futuro e então poder redesenhá-los”.

Este estudo foi dividido em cinco itens, a seguir: Introdução, Referencial Teórico, Metodologia e Referências Bibliográficas, Resultados e Conclusão.

No item que trata da Introdução procurou-se esclarecer a ideia da pesquisa de forma abrangente, evidenciando as dificuldades enfrentadas no setor de produção pelas pequenas empresas e o quanto a falta de orientação e tecnicidade podem ocasionar falhas, prejudicando o desempenho da organização. Agora, no item referente a Referencial Teórico observou-se de forma técnica o gerenciamento e modelagem de processos, bem como, sua influência na tomada de decisão por parte dos gestores, além de indicadores de desempenho

No item sobre Metodologia poderemos verificar de que forma essa pesquisa será operacionalizada, explicitando seu método, abordagem e tipo de pesquisa além dos instrumentos de coleta de dados. Já no item Resultados acompanha-se o desenho dos fluxogramas de processos da empresa reunindo os processos em 05 macroprocessos e suas respectivas descrições, além da categorização de 04 situações-problema identificadas pela pesquisa e uma sugestão de indicadores de desempenho para posterior acompanhamento dos processos. Por fim, na conclusão sugeriu-se diversas possibilidades para o enfrentamento dos problemas enfrentados na empresa, considerando sua realidade atual.

2. PROCESSOS E SEU GERENCIAMENTO

A gestão de processos é um desafio constante para as organizações. Vivenciado cotidianamente, o setor de produção impõe um sistema de gestão contínuo que necessita ser revisado e controlado frequentemente. A literatura que trata do gerenciamento de processos em negócio apresenta conceitos tanto da área de administração quanto da engenharia de produção, o que reforça e explica a trajetória histórica e paradigmática da gestão de processos.

De acordo com De Sordi (2012) a gestão por processos a partir da abordagem administrativa pode ser reconhecida como abordagem sistêmica para gestão das organizações, pois sua formulação e fundamentação seriam inspiradas na Teoria Geral dos Sistemas (TGS) elaborada pelo biólogo húngaro Ludwig von Bertalanffy.

Em contrapartida e paralelamente, segundo Paim et al. (2009) surge a ideia de que o aparecimento da gestão de processos foi inspirado nos modelos do Sistema Toyota de Produção, na Teoria das Restrições e nos Sistemas de Qualidade que emergem como desdobramento dos modelos de produção enxuta elaborados com a finalidade de suprir as necessidades das indústrias, do governo e da população após a Segunda Grande Guerra, entretanto, permanece evidente entre as duas proposições que o foco e objetivo principal é a melhoria dos processos como um todo.

Há ainda a ótica da engenharia de produção que, segundo Zilbovicius (2006, apud Paim et al. 2009), tem como função a contínua elaboração de soluções para o problema básico da combinação dos fatores de produção, dessa forma o autor declara que, a gestão de processos é como um subconjunto da engenharia de produção, um meio de elaboração de soluções para melhorar a combinação dos fatores de produção com o foco no produto ou serviço que flui. Atuando assim, a gestão de processos pela engenharia de produção, coordenando e re-projetando o conjunto de ações que compõe o processo.

Não há como definir ao certo qual a origem do gerenciamento de processos, uma vez que todas as abordagens constituem a essência do seu conceito principal, que, pelas palavras de Ritzman e Krajewski (2004, p. 29) “é a seleção de insumos, das operações, dos fluxos de trabalho e dos métodos que transformam insumos em resultados.

A seleção dos insumos tem início com a decisão de que processos serão realizados interna e externamente e sob que forma serão adquiridos: materiais ou serviços”.

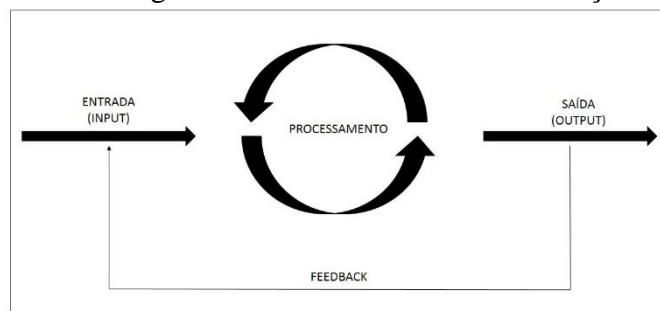
O gerenciamento do processo de negócio vai além das estruturas funcionais tradicionais, pois sua visão compreende todo o trabalho executado para entregar o produto ou serviço do processo. Começando em um nível mais alto do que o nível que realmente executa o trabalho e então, subdivide-se em sub processos realizados por uma ou mais atividades (fluxos de trabalho) dentro de funções de negócio (áreas funcionais). As atividades podem ser decompostas em tarefas, e adiante, em cenários de realização da tarefa e respectivos passos (CBOK, 2013).

Estes “cenários de realização da tarefa” caracterizam o que compreendemos por processo, seja ele mental ou descrito, o processo representa a ideia de um ciclo de atividades ou tarefas desempenhadas para se atingir um objetivo, entretanto a palavra “processo” por sua vez, também pode apresentar incongruência diante do contexto em que for aplicada, pois de acordo com Gonçalves (2000a, p. 8) “em função da interdisciplinaridade característica da Administração de Empresas é importante reconhecer o emprego da palavra processo em outras áreas do conhecimento, [...] sempre com acepções semelhantes, embora tratando de assuntos muito diferentes”.

Dessa forma, específico que no contexto do gerenciamento de processos em negócio, processo é “qualquer atividade ou conjunto de atividades específicas que toma um input, adiciona valor a ele e fornece um output a um cliente específico” (GONÇALVES, 2000a, p. 7). Sendo assim, “qualquer operação produz bens e serviços, ou um misto dos dois, e faz isso por um processo de transformação, que nada mais é do que mudar o estado de algo para gerar outputs” (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

A figura a seguir representa claramente o ciclo completo de um processo.

Figura 01 – Processo de Transformação



Fonte: Slack (2009, p. 36)

De acordo com Paim et al. (2009) qualquer organização, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção, que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsicamente relacionados a forma como os recursos e as atividades estão projetados, ao modo de como essas atividades são geridas no dia-a-dia e aos meios pelos quais a organização irá gerir o aprendizado e promover melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si.

Identificar o processo como sendo a maneira típica de realizar o trabalho é importante para definir a forma básica de organização das pessoas e dos demais recursos da empresa (DREYFUSS, 1996 apud Gonçalves, 2000b). Entender como funcionam os processos e quais são os tipos existentes é importante para determinar como eles devem ser gerenciados para a obtenção do máximo resultado. Afinal, cada tipo de processo tem características específicas e deve ser gerenciado de maneira específica.

Os processos devem ter a capacidade de resposta aos estímulos semelhante à demonstrada pelas criaturas vivas (MARTIN, 1996 apud Gonçalves, 2000a). Encarar os processos como

criaturas vivas é admitir que os processos estão “vivos” organicamente, e para refletir a evolução do tempo não deve ser encarado como estático e funcional, mas sim, com maior flexibilidade, de características interfuncionais e inter-relacionadas e ainda, que agreguem valor para os clientes.

Para o Guia BPM CBOOK (2013) processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados. Nesse contexto, é interessante esclarecer que ao falar em “processos de negócio” nesta pesquisa refiro-me ao termo utilizado e proposto pelo Guia BPM CBOOK, que propõe a universalização das nomenclaturas no que tange ao gerenciamento dos processos de negócio.

Sendo assim, entenda-se por “negócio” as pessoas que interagem para executar um conjunto de atividades de entrega de valor para os clientes e gerar retorno as partes interessadas e como “processo de negócio” um trabalho que entrega valor para os clientes ou apoia/gerencia outros processos.

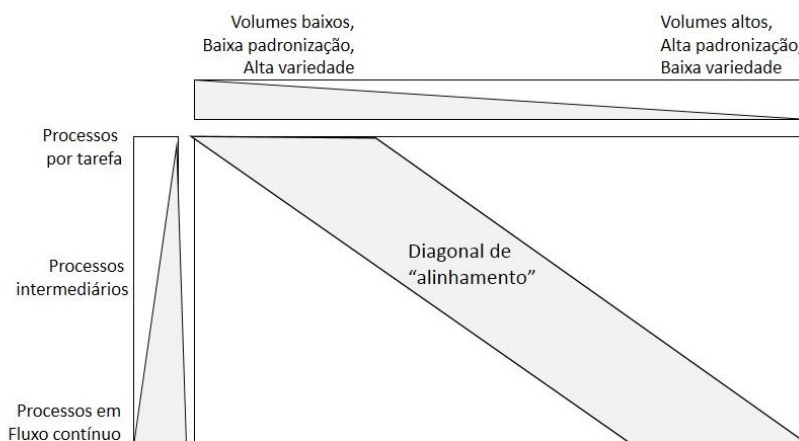
Dessa forma, os processos empresariais podem ser classificados em três tipos de acordo com Gonçalves (2000): processo de negócio e processo de suporte (auxiliares de gerenciamento), a seguir:

- Processos de negócio (ou de cliente) são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- Processos organizacionais ou de integração organizacional são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- Processos gerenciais são focalizados nos gerentes e nas suas relações (Garvin, 1998) e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização.

De outra forma, autores como Correa e Correa (2009), Slack; Chambers e Johnston (2009) e Ritzman e Krajewski (2004), convergem na especificação dos tipos de processos existentes, sendo estes menos abrangentes e mais específicos quanto a finalidade do setor produtivo, pois, para cada operação no *continuum* volume-variedade e dependendo do produto ou serviço a ser produzido haverá um tipo específico de processo a ser abordado.

É interessante observar que a designação de cada processo não é aleatória, de acordo com Correa e Correa (2009) “são baseadas na ideia original de Hayes e Wheelwright (1984), a matriz de correlação produto-processo”, ilustrada na figura 01, a seguir:

Figura 02 – Matriz produto-processo, baseada em Hayes e Wheelwright (1984).



Fonte: Corrêa e Corrêa (2009, p. 335)

De acordo com Correa e Correa (2009), a ideia da matriz produto-processo é criar uma correlação entre os tipos de processo produtivo selecionando-os segundo as suas características

de volume e variedade. A correlação citada é ilustrada pela faixa diagonal de alinhamento. Processos que teriam alinhamento entre a sua vocação e características semelhantes em volume e variedade estariam colocados sobre esta diagonal. Fora desta diagonal trata-se da impossibilidade ou inviabilidade de produção, como exemplo, o autor supõe uma produção de fluxo contínuo processando um produto sob encomenda, ou ainda um produto altamente flexível (personalizado) sendo processado em escala. Explicitando assim a importância da definição do tipo de processo ideal a ser utilizado pelas organizações, dependendo do tipo de produto ou serviço a ser produzido.

Dessa forma, para Slack, Chambers e Johnston (2009) tanto a manufatura quanto as operações de serviços possuem tipificações de processo específicas para cada necessidade de classificação, a seguir:

Manufatura - (esses tipos de processo estão em ordem de volume crescente e variedade decrescente):

- a) Processos de projeto – é caracterizado por um grau elevado de customização de tarefas. Ex.: construção de um *shopping center*;
- b) Processos de *jobbing* - cria a flexibilidade necessária para produzir uma variedade de produtos e serviços em quantidades significativas, porém com volume reduzido. Ex.: produzir armários customizados;
- c) Processos em lotes ou bateladas – um lote de um produto ou grupo de consumidores é processado e então a produção passa para o próximo lote ou grupo. Ex.: viagem aérea para um grupo de pessoas;
- d) Processos de produção em massa – os volumes são elevados, os produtos ou serviços são padronizados permitindo que os recursos sejam organizados em torno do produto ou serviço. Ex.: fabricação de automóveis;
- e) Processos contínuo – é o extremo de produção em grande volume e padronizada com fluxos de linha rígidos. Ex.: refinarias de petróleo;

Os exemplos utilizados para explicar cada tipo de processo podem ser conferidos em Ritzman e Krajewski (2004, p. 32;33).

Serviços - (esses tipos de processo também estão em ordem de volume crescente e variedade decrescente):

- a) Serviços profissionais – são definidos como organizações de alto contato em que os clientes despendem tempo considerável no processo do serviço. Ex.: arquitetos, advogados;
- b) Lojas de serviço – são caracterizados por níveis de contato com os clientes, customização, volume de clientes e liberdade de decisão pessoal. Ex.: bancos e lojas em ruas comerciais;
- c) Serviços em massa – compreendem muitas transações de clientes que envolvem tempo de contato limitado e pouca customização. Ex.: supermercados, aeroportos e atendimento em um serviço público.

A partir desta visão a respeito dos desdobramentos que os processos podem gerar dentro das organizações, esclarecendo sua relevância e de acordo Madiolo et al. (2006, p. 34) “a tendência atual não é mais enxergar a organização de uma maneira funcional, departamentalizada, e sim, de uma maneira horizontal integrando os diversos modelos e categorias básicas de processos”.

Davenport (1994) afirma que visualizar uma organização em termos de processos e adotar a reengenharia de processos implica em uma mudança interfuncional e interorganizacional. Segundo o autor, a estrutura do processo pode ser distinguida das versões mais hierárquicas e verticais da estrutura, sendo que, enquanto a estrutura hierárquica é

tipicamente uma visão estanque e fragmentada das responsabilidades e relações de subordinação, a estrutura de processos é uma visão dinâmica orientada para a criação de valor. Hammer (1998 apud Frederico e Toledo, 2008) entende que a empresa voltada para processos, projeta e mensura cuidadosamente seus processos, fazendo com que todos os funcionários os entendam e se responsabilizem por eles.

O funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão definido. Em uma organização orientada por processos, as pessoas passam a trabalhar no processo e não mais nas áreas da empresa de forma isolada, que acabam por perder muito de sua importância (MADIOLO, 2006).

Dessa forma, este estudo considera que a criação de um sistema de gerenciamento de processos para fábrica de doces Lisboa é ideal, visto que seu processo produtivo atual detém particularidades específicas e demasiadamente características aos produtos finais, necessitando de atenção especial à padronização e qualidade dos produtos, considerando sua manipulação manual. Não à toa, os produtos de confecção artesanal sejam tão valorizados, tornando necessária a aplicação de uma regulação ou controle desses processos a fim de evitar desperdícios, reduzir os custos, otimizando a produção. Além do ponto crítico enfrentado pela empresa de estabelecer um sistema de produção por lotes dos merengues/suspiros, no qual implicará na redistribuição de pessoal em novos postos do setor produtivo.

Cabe, nesse momento, planejar a produção como um todo, mesmo que a necessidade de transformação caminhe no sentido inverso a demanda pelos produtos. Entretanto, a possibilidade de conhecer os fornecedores, os insumos, processos, produtos e clientes através do mapeamento dos processos é uma oportunidade ímpar, de avaliação, análise e melhoria contínua para a empresa, viabilizando sua produção no longo prazo.

3. MODELOS E MODELAGEM DE PROCESSOS

De acordo com o Guia BPM CBOK (2013, p. 48) “a visibilidade e o entendimento dos processos de negócio são muitas vezes facilitados pela representação gráfica das atividades em caixas interligadas e organizadas em raias”. Essa sistematização facilita a organização das atividades que compõe os processos, definindo o que, onde, quando, por que, como e por quem o trabalho é realizado. Para Pavani Junior e Sucucuglia (2011) a modelagem (mapeamento) dos processos nada mais é do que a representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico dos processos. É importante esclarecer que para esta pesquisa, modelagem e mapeamento podem ser considerados sinônimos, uma vez que a literatura não estabeleceu uma convenção a respeito, sendo utilizados ambos os termos.

Segundo o Guia BPM CBOK (2013) um modelo é uma representação simplificada de uma coisa, um conceito ou uma atividade. Modelos podem ser matemáticos, gráficos, físicos, normativos ou alguma combinação desses tipos. Sua aplicação no ambiente de negócios é ampla, incluindo: organização, descoberta, previsão, medição, explicação, verificação e controle. De acordo com Domingues (2004, p. 53 apud OLIVEIRA, 2010) o termo modelo significa três coisas, ainda que na sua condição de intercambiáveis e não exclusivos, a seguir: O arquétipo de alguma coisa, o protótipo de uma série, o original de uma espécie qualquer; A simulação, a abreviação, a simplificação, o resumo da própria realidade; A construção ou criação de algo pelo espírito que serve de instrumento para conhecer alguma coisa ou conduzir uma pesquisa, sem necessariamente referir-se a algum de seus aspectos.

De fato a amplitude do conceito de “modelo” é ampla, contudo em nada desassocia-se dos objetivos desta pesquisa, pois, entendo que “os processos de negócio podem ser expressos por meio de uma modelagem em vários níveis de detalhe, desde uma visão contextual abstrata até uma visão detalhada. Um modelo de processos de negócio completo normalmente

representará diversas perspectivas, servindo a diferentes propósitos”. (CBOK, 2013, p. 72). Neste caso, serão abordados os principais processos de produção de produtos da empresa, considerando ser suficiente para criar a dimensão da utilidade e importância desse mapeamento.

Para o Guia BPM CBOK (2013) um modelo de processos inclui ícones que representam atividades, eventos, decisões, condições e outros elementos do processo. Um modelo de processo pode conter ilustrações e informações sobre: Os ícones (elementos do processo); Os relacionamentos entre os ícones; Relacionamento dos ícones com o ambiente; Como os ícones se comportam ou o que executam;

Johnston e Clark (2002) definem o mapeamento de processos como a técnica de se colocar em um gráfico o processo do serviço para a orientação em suas fases de avaliação, desenho e desenvolvimento. De acordo com os autores, o principal benefício obtido pelo mapeamento dos processos de serviços é o surgimento de uma visão e de um entendimento compartilhado de um processo por todos os envolvidos e assim, uma realização de seu papel no processo de serviço do princípio ao fim.

Os mapeamentos podem ser expressos através de diagramas, mapas ou modelos, porém, torna-se fundamental esclarecer que os termos diagrama de processo, mapa de processo e modelos de processo são muitas vezes utilizados como sinônimos. Entretanto cada um possui seus próprios propósitos e aplicações. Na realidade diagrama, mapa e modelo são diferentes estágios de desenvolvimento, cada qual agregando mais informações e utilidades para o entendimento, análise e desenho de processos (BPM CBOK, 2013).

3.1. MODELAGEM DE PROCESSOS E SUA OPERACIONALIZAÇÃO

De acordo com o Guia BPM CBOK (2013), a teoria da modelagem de processos oferece uma série de opções de ferramentas de operacionalização dos processos em si. Podemos citar como exemplo os mais conhecidos e difundidos no meio acadêmico, a seguir: IDEF (*Integrated Definition Language*), UML (*Unified Modeling Language*), BPMN (*Business Process Model and Notation*), *Value Stream Mapping* e Fluxograma.

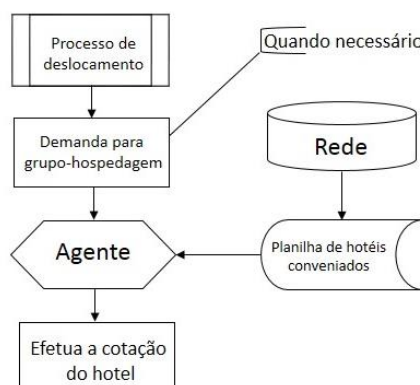
Cada abordagem possui padrões de notação de modelagem determinados a suprir as necessidades do sistema de produção diversos, ou seja, para cada necessidade da empresa há uma abordagem de notação mais apropriada possível. Nenhuma abordagem é melhor ou mais importante que a outra, apenas mais adequada as necessidades de aplicação das organizações.

De acordo com o Guia BPM CBOK (2013, p. 78) “existem diversos padrões de notação de modelagem e realizar a melhor escolha dentre essas opções disponíveis pode não ser uma tarefa simples”. É importante esclarecer que “notação” é um termo utilizado para definir um conjunto padronizado de símbolos e regras que determinam o significado desses símbolos (CBOK, 2013). Sendo assim, torna-se necessária a escolha de uma modelo de notação de modelagem de processos para ser implementado na empresa em estudo, mais adequado as suas necessidades e ao mesmo tempo de linguagem acessível. Sendo assim, optou-se pela utilização do Fluxograma que, segundo Pavani Junior e Sucucuglia (2011, p. 52) “trata-se de um conjunto simples de simbologia para elementos primários do processo, [...] trata-se de um anotação mais facilmente interpretada e compreendida pelos colaboradores da organização em todos os níveis”. Os fluxogramas tem sido utilizados por décadas e são baseados em um conjunto simples de símbolos para operações, decisões e outros elementos de processo. A notação para o mapeamento do fluxo mais comum foi aprovada como padrão ANSI (*American National Standard Institute*) em 1970 para representar seus fluxos de sistemas. Outras notações de fluxogramas tem sido utilizadas com símbolos diferentes e esquemas para mapeamentos industriais específicos (CBOK, 2013).

Para Pavani Junior e Sucucuglia (2011) modelos devem ser fáceis de entender, objetivos e claros. A escolha da melhor notação dependerá da cultura da empresa a ser modelada, dos níveis de compreensão das partes interessadas e do nível de detalhe e informações exigido.

“Os fluxogramas são utilizados para descrever o fluxo de materiais, papéis e trabalho ou a colocação de máquinas, análise de saídas e entradas em centros de expedição” (CBOOK, 2013, p. 82). Os fluxogramas possuem regras gerais bem simples, a seguir: usam símbolos de início, setas retângulos, paralelogramos, losangos (decisão) e conectores; podem ser usados outros símbolos de adoção menos universal; desenhados da esquerda para a direita e/ou de cima para baixo (PAVANI JUNIOR e SUCUCUGLIA, 2011). Como pode-se acompanhar no exemplo ilustrado na Figura 02, a seguir:

Figura 03 – Exemplo de Fluxograma



Fonte: Adaptado de Pavani Junior e Sucucuglia (2013, p. 53).

A modelagem de processos por fluxogramas tem como principais características, segundo o Guia BPM CBOOK (2013, p. 83):

- Ser usado com ou sem raias;
- Muitas variações para diferentes propósitos;
- Conjunto central simples de símbolos;
- Precursor de notações modernas.

Bem como, possui suas vantagens e desvantagens, a seguir:

Vantagens:

- Bem entendido por engenheiros de sistemas;
- Em alto nível, ajuda a criar consenso;
- Adequado para ilustrações de “caminhos felizes”;
- Aprendizado rápido;
- Suportado por ferramentas de baixo custo, incluindo gráficos de uso geral e de visualização;

Desvantagens:

- Apesar da influência dos padrões ANSI, existem muitas variações;
- Pode ser impreciso quando usado para descrever processos complexos de negócio;
- Objetos não tem um conjunto de atributos descritivos;
- Modelos construídos são “planos”, exigindo o uso de símbolos de conexão para mostrar onde segmentos de processo continuam (BPM CBOOK, 2013, p. 83-84).

Todavia, considerando as vantagens e desvantagens, entende-se que a notação de modelagem do Fluxograma é a melhor e mais adequada para ser aplicada nesta situação, uma

vez que exemplifica de maneira clara e simplificada cada etapa do setor de produção. As notações mais utilizadas na construção dos desenhos de diagramas, mapas e modelos foram organizadas de forma que demonstrem sua forma e significado, conforme a figura 03, constante no apêndice A.

4. INDICADORES DE DESEMPENHO

Contudo, este estudo gerará ainda um conjunto de indicadores de desempenho para que se possa realizar o controle das atividades e processos, afinal, há que se ter parâmetros de medição que possam representar a evolução no desempenho das atividades desenvolvidas e gerar informações para um futuro redesenho nos processos. Para Dornelles e Gasparetto (2015, p. 61) “após a implantação da melhoria do processo mapeado e que apresenta rupturas, é preciso alinhar os indicadores de desempenho, empregando indicadores, [...] caso contrário todo o esforço trará poucos benefícios para a organização”. De acordo com Guia BPM CBPOK (2013) indicador é uma representação de forma simples ou intuitiva de uma métrica ou medida para facilitar sua interpretação quando comparada a uma referência ou alvo. Conforme Hronec (1994 apud Dornelles e Gasparetto, 2015) indicadores de desempenho são sinais vitais da organização quantificando a forma como os processos atingem resultados específicos e, de acordo com Kaplan e Norton (1997 apud Dornelles e Gasparetto, 2015) as medidas ou indicadores de desempenho direcionam os esforços das pessoas no sentido de alcançar os objetivos organizacionais.

Dessa forma, após a construção dos fluxogramas de processo, testagem e validação, serão estabelecidos indicadores de desempenho para que a empresa possa organizar-se de maneira a controlar os pontos críticos dimensionados a partir do mapeamento dos processos.

5. METODOLOGIA

Seguindo o pensamento proposto no item introdutório, em que apresenta como objetivo desta pesquisa identificar a estrutura formal da empresa e mapear os processos da fábrica de doces Lisboa com a finalidade de encontrar os gargalos da gestão e propor melhorias, percebe-se a necessidade de identificar de que forma ocorrem as decisões diante de situações-problema enfrentadas no setor produtivo da empresa cotidianamente, evidenciando o quanto a modelagem dos processos pode incorrer sobre essas decisões e principalmente, na resolução dessas situações-problema, uma vez que propõe o norteamento e padronização das funções e atividades desenvolvidas pela produção.

Sendo assim, definiu-se como método mais apropriado para o desenvolvimento desta pesquisa a pesquisa-ação pois, segundo Thiollent (1987) é um tipo de investigação social concebida e realizada em associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Dessa forma, pode-se justificar a adoção do método como mais adequado a esta pesquisa uma vez que a proprietária da empresa e autora desta pesquisa possui possibilidade de intervenção em relação aos processos de melhoramento da empresa, interferindo assim na realidade do objeto de estudo, o que não necessariamente inviabiliza o rigor científico desta pesquisa uma vez que, de acordo com Menelau et al. (2015) na PA assume-se que os principais grupos sociais envolvidos na ação da pesquisa social, pesquisador e pesquisado, trabalham conjuntamente [...] conduzindo uma investigação de natureza múltipla, marcada pela convivência social, pois, mais do que produzir conhecimento, deve-se intervir no mundo real para alcançar a resolução de problemas de pesquisa.

Considerando afinal que: Qual a pesquisa que é isenta da interferência de um pesquisador? (STRINGER, 1996; THIOLENT, 2003; BARBIER, 2007) e conforme Roesch (2005, grifo nosso) **a percepção dos atores relacionados ao fenômeno** é necessário para poder visualizar e compreender a realidade, confirmando com objeto de estudo a real interpretação do fenômeno. E segundo Thiollent (2003, p. 15) “para que não haja ambiguidade, uma pesquisa pode ser qualificada de pesquisa ação quando houver realmente uma ação por parte das pessoas ou grupos implicados no problema sob observação”.

Esta pesquisa possui uma abordagem qualitativa, que de acordo com Gil (2012), nas pesquisas se campo, estudos de caso e pesquisa-ação os procedimentos analíticos são de natureza qualitativa, não havendo fórmulas ou receitas predefinidas para sua interpretação.

Optou-se pelo tipo de pesquisa descritiva, pois, de acordo com Gil (2010) pesquisas desse tipo tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou a simples identificação da existência de relações entre variáveis e pretendem determinar a natureza dessa relação. A escolha desse tipo de pesquisa, deu-se muito em função da necessidade da correta descrição dos procedimentos adotados atualmente pela empresa a fim de poder elaborar futuramente as notações de modelagem.

Para coleta de dados, estruturou-se um conjunto de técnicas para melhor compreender a realidade da empresa e coletar o máximo de informações possíveis. Sendo assim, utilizou-se a observação participante como fonte de informações, uma vez que, de acordo com Gil (2012, p. 103) “a observação participante é a técnica pela qual se chega ao conhecimento da vida de um grupo a partir do interior dele mesmo”. Entretanto, a OP pode assumir duas formas distintas: natural, quando o observador pertence a mesma comunidade ou grupo que investiga, - sendo este o caso aplicado a este estudo -, e artificial, quando o observador se integra ao grupo com o objetivo de realizar uma investigação. (MARCONI e LAKATOS, 2009) A observação participativa irá ocorrer ao longo do período dedicado a coleta de dados, durante o horário do funcionamento do setor de produção, sempre no período da tarde.

Ainda para coleta de dados, utilizou-se uma entrevista focalizada em grupo, que de acordo com Severino (2007), é onde o pesquisador visa apreender o que os sujeitos pensam, sabem, representam, fazem e argumentam. Para Marconi e Lakatos (2009), na entrevista focalizada o entrevistador tem a liberdade de fazer as perguntas que quiser: sondar razões e motivos, prestar esclarecimentos. Em geral é utilizada em estudos que implicam situações de mudança de conduta. Em relação a esta pesquisa cabe ressaltar que o grupo focal foi moderado pela professora orientadora e mediado por discente de Administração, garantindo assim a idoneidade e validação desta técnica de coleta dos dados. Foram entrevistados a proprietária e as duas auxiliares de cozinha, totalizando três pessoas entrevistadas. A mesma aconteceu na sede da empresa e teve duração de 29 minutos e 12 segundos, sendo gravada e transcrita posteriormente por esta autora. A intenção desta entrevista era compreender as necessidades e anseios do grupo em relação ao desempenho de suas funções no setor produtivo e do setor como um todo, conforme pode-se acompanhar no questionário aplicado no Apêndice B.

Foi realizada também uma pesquisa documental com vistas a elaboração dos fluxogramas. A pesquisa foi realizada em 17 receitas culinárias básicas dos doces confeccionados pela empresa, uma vez que são essenciais ao processo produtivo e exigem processos específicos de processamento e cocção. Para Gil (2012, p. 51) “a pesquisa documental vale-se de materiais que ainda não receberam tratamento analítico, ou que ainda podem ser reelaborados de acordo com os objetivos da pesquisa”.

Com a finalidade de analisar os dados coletados, optou-se pela análise de conteúdo, por se tratar de conteúdo essencialmente qualitativo. Segundo Gil (2012, p. 175) “pesquisas definidas como estudos de campo, estudos de caso, pesquisa-ação ou pesquisa participante, os procedimentos analíticos são principalmente de natureza qualitativa”. Para Bardin (1977, p. 31) “a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, [...] trata-se de

um tratamento da informação contida nas mensagens”. Para a autora esta forma de análise não se trata de um instrumento, mas sim, de um leque de apetrechos, ou integralmente de um único instrumento marcado pelas disparidade de formas e adaptável a um campo de aplicação muito vasto: as comunicações. A análise realizada nesta pesquisa partiu da análise conjunta dos dados coletados.

6. RESULTADOS

Este item foi organizado em 05 sub tópicos, sendo eles: **Doces Tradicionais de Pelotas**, sendo este o principal produto da empresa, fez-se uma abordagem histórica do produto até os dias atuais, levantando a questão da padronização exigida para confecção do produto; **Fábrica de doces Lisboa**, onde explicou-se a respeito do mix de produtos oferecido, enquadramento tributário, definiu-se o setor de atividade em que atua, entre outras informações, bem como apresentou-se o organograma da empresa; **Fluxogramas**, neste sub tópico apresentou-se os desenhos do mapeamento dos processos e suas respectivas legendas, com o detalhamento das atividades realizadas, rendimento de receitas e tempo de execução; **Categorias de situações-problema**, aqui elencou-se 04 situações-problema encontradas durante o período de observação e na entrevista focalizada em grupo; **Indicadores de desempenho**, sugeriu-se 05 indicadores de desempenho para que posteriormente esses processos possam ser revisados e reavaliados, promovendo assim a sua melhoria contínua;

6.1. DOCES TRADICIONAIS DE PELOTAS

Com o intuito de melhor compreender a proposta de negócio da empresa Lisboa, objeto deste estudo, e também poder relacionar a proposta com o objetivo desta pesquisa, torna-se necessário apresentar de forma breve o contexto histórico em que estão inseridos os principais produtos por ela produzidos e comercializados.

Sendo assim, sabe-se que os doces Pelotenses tem sua origem a partir da cultura dos doces conventuais que eram produzidos nos conventos de Portugal, que de acordo com Cabral (2000), vem do século XV, quando Portugal iniciou uma produção de açúcar em larga escala em suas colônias atlânticas, segundo a autora o cardápio aumentou ainda mais após o cultivo da cana-de-açúcar no Brasil. Para Luís (2012), a produção de doces ganhou grande impulso nos séculos XVIII e XIX, quando Portugal passou a ser o principal produtor de ovos da Europa. O autor afirma que a clara dos ovos era utilizada em grande escala para engomar as roupas da aristocracia e as vestes das freiras e padres, além de ser utilizada pela indústria do vinho como elemento purificador na fabricação de vinho branco. Desta forma, restavam as gemas dos ovos que eram utilizadas na confecção de alimentos e doces.

No Brasil, a cultura doceira foi introduzida, segundo Freire (1997), pelos lusos por volta do início do século XIX e em Pelotas aproximadamente na década de 1860, quando começa o período de apogeu do município. Esta tradição inicia a partir da relação de permuta charque-açúcar. Os navios que levavam charque produzido em Pelotas para o Nordeste retornavam carregando açúcar que eram transformados, no interior dos casarões pelotenses, em doces finos, confeccionados à base de ovos, de acordo com a tradição portuguesa.

Desta forma, as receitas dos doces tradicionais de Pelotas, atualmente, tornaram-se Patrimônio Cultural do Estado do Rio Grande do Sul de acordo com a Lei nº 11.919, de 06 de junho do ano de 2003, o que fortaleceu o movimento das doceiras para proteger e resguardar a tradição das receitas, organizando-se em associação, hoje denominada Associação dos Produtores de doces de Pelotas.

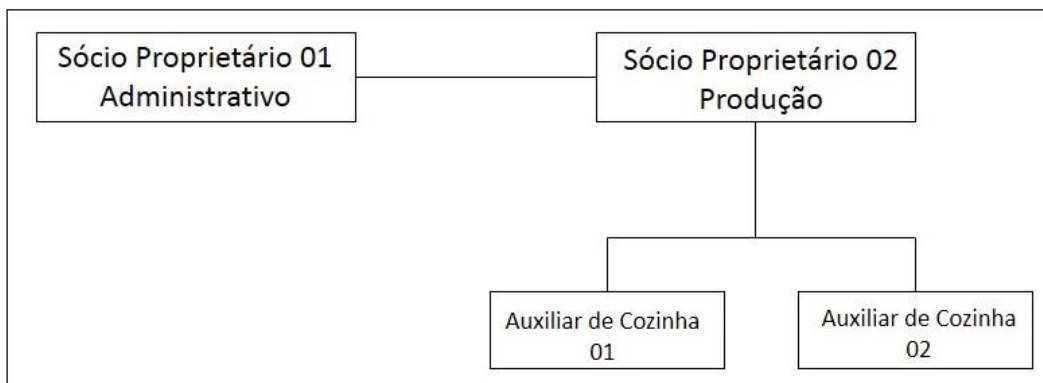
De acordo com o *site* da Associação, formalizada oficialmente em abril de 2008, houve a padronização das receitas dos principais doces produzidos e a criação do Selo de Indicação de Procedência que garante a qualidade reconhecida do produto.

Para a empresa Lisboa não é possível acessar o Selo de Indicação de Procedência, pois não encontra-se no domínio que compreende os municípios do Rio Grande do Sul que podem solicitá-lo, entretanto a empresa não exime-se de cumprir rigorosamente com a padronização na execução das receitas dos doces tradicionais.

6.2. FÁBRICA DE DOCES LISBOA

A “Lisboa Doces de Pelotas” é uma empresa do ramo de confeitaria artesanal, localizada na Rua Manduca Rodrigues, 640, centro de Sant’Ana do Livramento. Atua no mercado desde outubro de 2011 com o intuito de oferecer aos seus clientes as especialidades da tradicional confeitaria lusitana. O principal produto da empresa são os doces tipo de “Pelotas” tendo como objetivo abarcar uma clientela que deseja qualidade na fabricação e distribuição dos produtos. O enquadramento tributário da empresa é do SIMPLES NACIONAL e o setor de atividade é o comércio. Atualmente a empresa conta com um grupo de 02 colaboradores e 02 sócios proprietários que também atuam diretamente na administração e produção. Possui um mix de produtos variados que vão desde 45 tipos de doces tradicionais, 16 tipos de doces portugueses, doces cristalizados, doces decorados/modelados, brigaderia, *cupcakes*, bolos e tortas e suspiros. Para melhor compreendermos a empresa como um todo, elaborou-se o organograma, que define as funções principais de cada colaborador dentro da empresa, facilitando assim a organização das funções e atividades diárias. Para Gonçalves (2000, p. 10), “a ideia de hierarquia é fundamental para a identificação dos processos essenciais e para a análise sistêmica das organizações”, porém, segundo o autor os organogramas não se prestam para a análise dos processos de negócio, pois não mostram como eles funcionam na prática nem como ocorrem na empresa.

Figura 04 - Organograma com estrutura organizacional da fábrica de doces Lisboa



Fonte: elaborado pela autora com base nos dados coletados (2017)

Percebe-se pelo organograma que os sócios proprietários dividem-se nas funções administrativas e na produção, sendo que o sócio 01 concentra as funções administrativas gerais como compras, vendas, pagamentos, contratação de pessoal, marketing e atendimento, já o sócio proprietário 02 trata da produção, organizando desde a elaboração a execução das receitas dos produtos comercializados, controla estoques e limpeza em geral. Os sócios dividem as responsabilidades na tomada de decisões da empresa, porém cada um possui atividades pré-determinadas. Os auxiliares de cozinha, desempenham as funções correspondentes a produção sendo que estes, auxiliam-se mutuamente.

Harrington (1993) relaciona cinco etapas para realizar o gerenciamento de processos empresariais, essas etapas compreendem:

- organizar o aperfeiçoamento, pelo estabelecimento de liderança, entendimento e comprometimento; (organização do organograma da empresa)
- entender os processos empresariais atuais em todas as dimensões; (desenho dos fluxogramas dos processos da empresa)
- aperfeiçoar eficiência, eficácia e adaptabilidade dos processos empresariais; (compreender os fluxogramas analisar a deficiências e melhorá-los o quanto possível)
- implementar sistema de controle do processo que possibilite aperfeiçoamento contínuo produzido na etapa anterior; (implementação de indicadores de desempenho dos processos)

Segundo o que afirma o autor entende-se estar percorrendo o caminho adequado para o melhoramento na gestão dos processos da empresa em estudo.

6.3. FLUXOGRAMAS DE PROCESSOS DA EMPRESA

No que tange aos fluxogramas dos processos, endossado pelas palavras de Gonçalves (2000), “os processos podem ser agregados em macroprocessos e subdivididos em subprocessos ou grupos de atividades, e o nível de agregação mais adequado depende do tipo de análise que se pretende fazer”, os processos desenvolvidos pela empresa foram divididos em macroprocessos de atividades realizadas no dia-a-dia da produção, sendo eles:

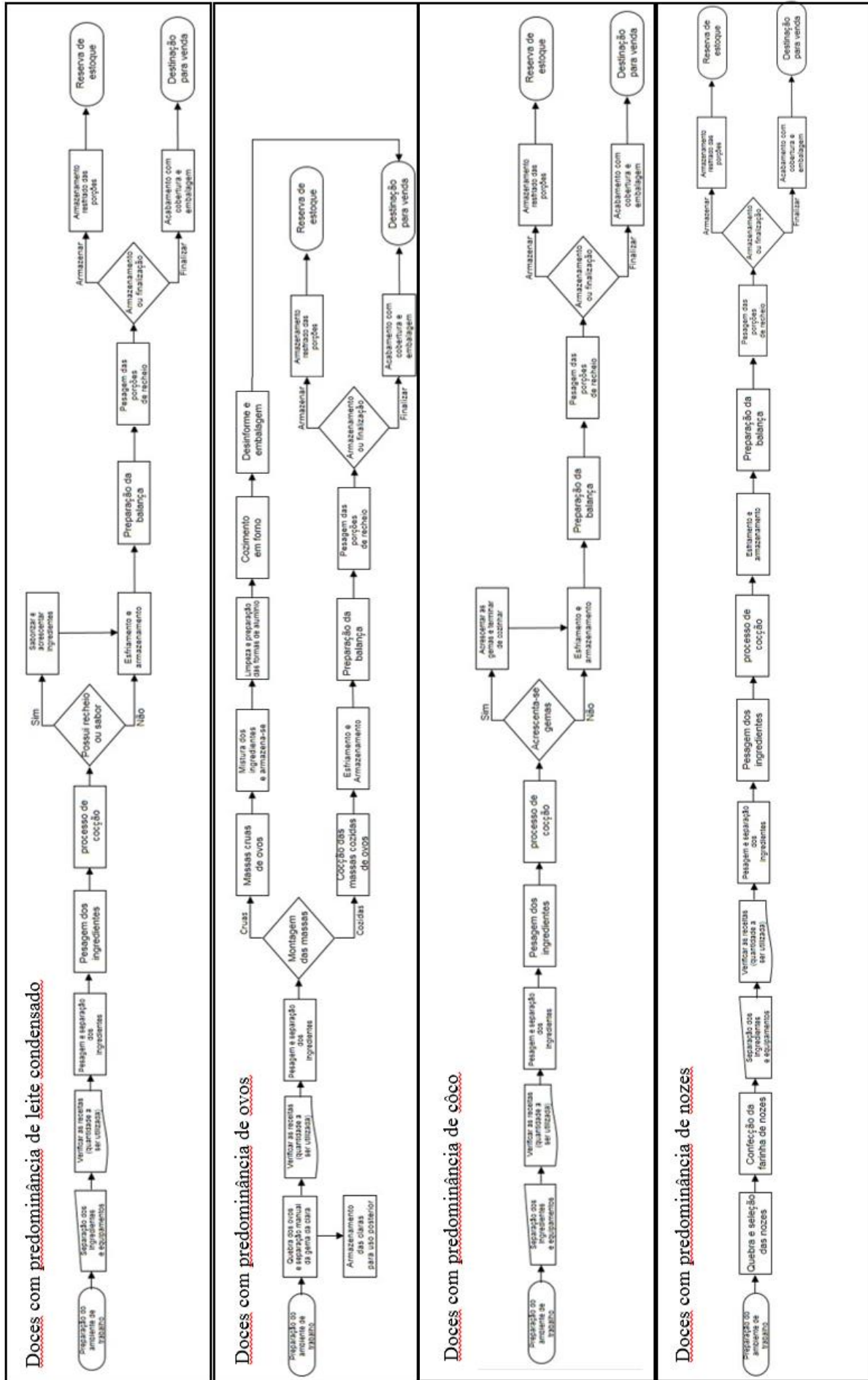
- a) Fabricação dos doces artesanais – divididos por grupos de acordo com a matéria prima predominante.
- b) Fabricação dos merengues artesanais;

Neste estudo os fluxogramas foram elaborados no software power point, obedecendo a simbologia proposta por Pavani e Sucucuglia (2011), constante em apêndice A.

Observa-se que todos os processos são realizados manualmente, de forma artesanal e que para a produção dos doces tradicionais são considerados dois tipos de produtos “doces grandes” de 50 gr. de recheio com peso final aproximado de 75 gr. cada, e “doces mini” com recheio de 16 gr. e com peso final de 28 gr. aproximadamente, os pesos finais de cada produto variam de acordo com a cobertura utilizada em cada tipo de doce, por exemplo: no caso do acabamento ser de chocolate, o peso final do doce é maior do que o doce com acabamento de glace (calda de açúcar), já para a produção dos merengues artesanais considera-se as embalagens de 120 gr por pacote.

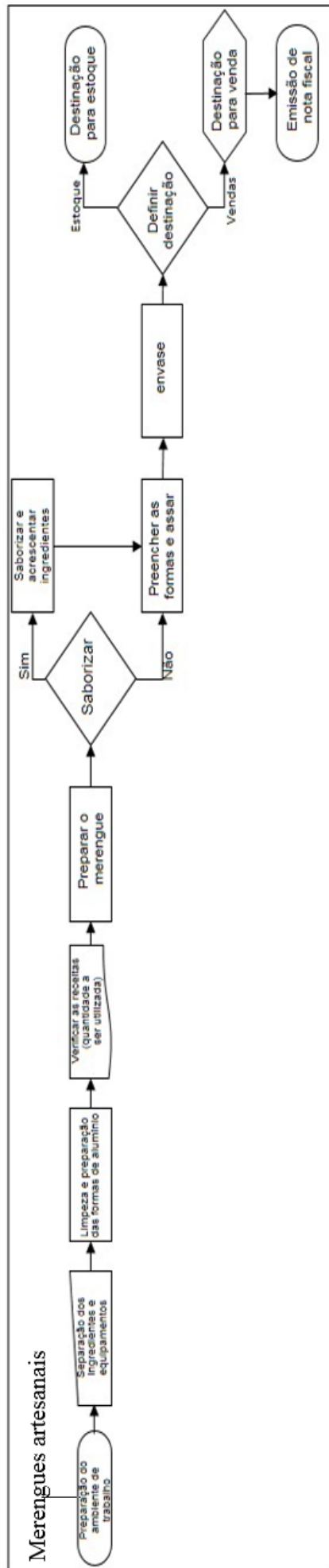
Dessa forma definiu-se a divisão em macroprocessos, pois cada processo origina diversos tipos de doce (produtos) em seu resultado final, para tanto dividiu-se em cinco grupos de processos, salientando que a descrição de cada processo está a seguir:

Figura 05 – Fluxogramas dos processos de fabricação de doces da Empresa Lisboa



Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados (2017).

Figura 06 – Fluxogramas dos processos de fabricação de doces da Empresa Lisboa



Fonte: elaborado pelos autores com base na coleta de dados (2017).

1) **Grupo de doces com predominância de leite condensado na receita:** o tempo total de execução do processo das massas com predominância de leite condensado é de aproximadamente 90 minutos, considerando que o tempo de cocção da massa é de 25 a 30 minutos, dependendo do calor da boca do fogão, ou seja, se já estiver aquecido, tende a levar menos tempo de cozimento. Uma massa rende aproximadamente 2,500 kg (dois quilos e quinhentos gramas), esse peso pode variar se for acrescentado algum ingrediente como por exemplo chocolate em pó, castanhas trituradas ou nozes, dessa forma o peso final da massa pode variar entre 2,500 kg e 2,800 kg.

Considerando que cada processo rende uma massa de 2,650 em média e que cada doce grande pesa 50gr de recheio e os doces mini pesam 16gr de recheio, então um ciclo completo do processo das massas de leite condensado rende aproximadamente 53 doces grandes e 165 doces em tamanho mini. Deve-se observar o desperdício que pode ocorrer ao não utilizar todo o conteúdo das embalagens de leite condensado, pois estão armazenados em bolsas de plástico de 5,500kg cada e ao esvaziar deve-se tomar o cuidado de retirar todo o conteúdo, visto que é um produto de alto custo para a empresa.

2) **Grupo de doces com predominância de ovos na receita:** este processo origina três tipos de produtos que se assemelham pela matéria prima, entretanto tem processos finais diferentes. O tempo total para a realização de todo o processo é de aproximadamente 3h., uma vez que deve ser realizada a quebra dos ovos para a utilização dos mesmos, sendo esta manual, demandando muito mais tempo para sua realização. A realização de todo o processo resulta de uma massa de doce de ovos (massa a base de gemas e açúcar) que é utilizada como recheio de diversos doces de aproximadamente 2,300kg (dois quilos e trezentos gramas) que rendem aproximadamente 50 unidades de recheio de 40gr cada uma, há que se considerar que esta massa é utilizada como recheio de doces como o ninho de fios de ovos por exemplo que tem um recheio de aproximadamente 15 gr. o que faz com que o valor total de recheios possa oscilar. Este processo também resulta no doce chamado ovos moles, cujo processo envolve a confecção de uma calda de açúcar como base para o doce que é utilizado geralmente em recheios para bolo e acompanhamentos de mousses, devido a sua textura cremosa, por fim, temos como produto final deste processo o quindim, cuja massa final contém aproximadamente 7,500kg, e rende aproximadamente 80 quindins e integram o hall de massas cruas de ovos, pois o seu cozimento dar-se-á somente no momento do preparo em forno, podendo congelar a massa ainda crua ou conservá-la em refrigeração por no máximo 07 dias.

3) **Grupo de doces com predominância de côco na receita:** em relação aos doces de côco, pode-se afirmar que há duas variações simples: os doces de côco (somente côco e açúcar) e os doces de côco e gemas (côco, açúcar e gemas de ovos). Como observado nos outros processos, este também origina diversos tipos de doce como o olho de sogra, beijinho de coco e gemas, bombom de coco e broa de coco, por exemplo. Havendo ou não o acréscimo de gemas nas massas o peso conserva-se o mesmo na maioria das vezes de aproximadamente 2,100kg (dois quilos e cem gramas).

Considerando que os recheios dos doces grandes são de 50gr. e dos doces mini de 16gr, então este processo que demora cerca de 50 minutos para sua finalização total, rende aproximadamente 42 unidades de recheio de doce grande e 131 unidades de recheio de doce mini.

4) **Grupo de doces com predominância de nozes na receita:** deste processo resultam doces como camafeu tradicional de nozes, bombom e trouxinha de nozes, como nos doces a base de ovos, os doces resultantes deste processo, a base de nozes, demandam muito mais tempo em função da quebra e seleção das nozes que deve ser realizada a cada processo. A quebra das nozes é imprescindível para que a empresa possa produzir esse tipo de doce, visto que o preço das nozes descascadas no comercio local e mesmo de fornecedores de outros municípios produtores ser elevado a ponto de inviabilizar a compra. Dessa forma, o tempo total aproximado

para realização do processo é de 1h30min. Cada receita rende em média 2,500kg (dois quilos e quinhentos gramas) o que representa em média 54 unidades de doce grande de 46 gr de recheio cada um e 178 unidades de recheio de doces mini de 14gr de recheio cada um. Há ainda o consumo de nozes para outros produtos da empresa que não são os doces, como em recheios de bolos e decoração e cobertura de outros doces. Seria ideal para a otimização do trabalho um equipamento/máquina descascadora de nozes.

5) **Merengues artesanais:** com relação aos merengues pode-se afirmar que a empresa produz três tipos: o tradicional, de chocolate e de côco. O processo inicial é o mesmo para todos os sabores, sendo que somente quando o merengue já está sendo produzido na bateadeira é que se acrescentam os sabores de côco ou de chocolate, ou não se acrescenta nada se o sabor for tradicional. De qualquer forma, entende-se esse processo como o mais novo a ser vivenciado pela empresa, uma vez que a produção iniciou a seis meses, desde que houve uma reforma para ampliar e melhorar a área de produção para o desenvolvimento desta atividade que envolve a utilização de fornos em temperatura constante e exige mais espaço devido ao tamanho das formas de alumínio que precisam ser grandes o suficiente para receber a maior quantidade possível de pingos de merengue. O processo completo tem o tempo de duração de 2h30minutos (duas horas e trinta minutos) incluindo o tempo de forno de 1h (um hora) com giros de fornada de 20 em 20 minutos para que o calor possa ser distribuído igualmente em todas as formas. Cada fornada rende aproximadamente 40 pacotes de merengue de 120 gramas cada um. Existe certa dificuldade em relação a manipulação dos insumos em dias de úmidos e de chuva por exemplo, pois o produto final apresenta outras características (ficando mais pesado) do que em dias de temperatura de calor ou estáveis. Entende-se a necessidade de haver mais fornos e de uma máquina pingadeira para fazer os pingos de merengue nas formas otimizando o tempo de serviço manual.

6.4. CATEGORIAS DE SITUAÇÕES-PROBLEMA

Também foram observados outros aspectos referentes ao desenvolvimento dos processos através da coleta de dados, especialmente, através da observação e da realização da entrevista focalizada em grupo com os funcionários e proprietário da empresa. Dessa forma elencou-se quatro categorias com base nos assuntos mais comentados, a seguir:

Figura 07 – Categorização das situações-problema

CATEGORIA	CARACTERISTICA DE ESTUDO	AUTORES
LAYOUT	Arranjo ou rearranjo do ambiente de trabalho com a finalidade de tornar o ambiente mais adequado possível para o desenvolvimento das atividades;	KERNS, 1999; TOMPKINS, 1996; YANG, 2000; MUTHER, 2000; WILDE, 1996; MELER, 1996.
TEMPERATURA DO AMBIENTE DE TRABALHO (ERGONOMIA)	Otimização das condições de trabalho humano, por meio de métodos da tecnologia e do desenho industrial.	WINNICOTT, 1975; FREIRE, 1974; ZARIFIAN, 2001; DEJOURS, 1995.
MUDANÇA E ALTERAÇÃO DE RECEITAS E PROCESSOS	A necessidade de mudança pode ser identificada durante vários processos, tais como: mudanças na legislação, análises de risco, observações do trabalho, gerenciamento de objetivos e metas, análises de acidentes e incidentes, aproveitamento de oportunidades, entre outros.	DUARTE JUNIOR, 2009; DAVENPORT E PRUSAK, 1998; SLACK, CHAMBERS E JOHNSTON, 2009.
DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS	Distribuição racional do trabalho, com vistas a suprir as demandas do processo produtivo estando de acordo com a capacidade de produção;	HARRISON, 1994; CASTILLO, 2005; APPAI, 1994; LAWLER, 1982.

Fonte: elaborado pela autora com base na coleta de dados (2017).

a) LAYOUT

A questão da redistribuição do layout é algo recente para a empresa, porém, representa um problema que há mais de um ano precisava ser urgentemente resolvido. Muito em função do trabalho desempenhado com a fabricação dos merengues que geram calor constante durante uma hora nos fornos industriais e de favorecer a ergonomia no ambiente de trabalho. As formas de alumínio utilizadas são grandes e pesadas necessitando de apoio para sua manipulação, bem como a disposição das mesas para facilitar essa manipulação. Antes da reforma realizada no mês de janeiro deste ano a sala de fornos era muito pequenas para comportar os fornos mais a manipulação das formas junto ao ambiente, além de ter que alocar equipamentos novos como batedeiras industriais que exigem espaço e local seguro para manipulação uma vez que são muito pesadas e oferecem risco de segurança em sua manipulação. Observa-se que a implantação de EPI's foi fundamental nesse para o melhor desempenho dessas atividades.

b) CLIMA (calor do ambiente de trabalho)

Recentemente a empresa tem encontrado dificuldades para organizar-se em relação a demanda, que é crescente. Atender as necessidades da produção dos doces e merengues tem sido um desafio, visto que, a demanda por merengues aumentou significativamente nos últimos 06 (seis) meses, determinando-se como prioridade para a produção, que anteriormente priorizava a produção dos doces, o funcionamento constante dos fornos e a geração de calor no interior do ambiente é algo que obrigatoriamente tem que ser observado, pois afeta sobremaneira no desempenho da fabricação dos doces, por exemplo: doces caramelados não podem ser banhados em temperatura superior a 18° pois compromete as aderência da calda de açúcar no recheio que está sendo “banhado”. Por isso a necessidade de ar condicionado nas duas cozinhas. No período do inverno é o mais adequado para se trabalhar visto que o calor é amenizado pela própria temperatura do ambiente, porém no verão é necessária a utilização de outros recursos de refrigeração do ambiente para a execução das atividades relativas aos doces, como pode-se observar nas falas a seguir:

“E2: o calor é uma coisa bastante complexa pra nós na hora de trabalhar, isso no verão agora no inverno nem tanto agora no verão...”

Entrevistador: por causa dos produtos e por causa do corpo também...

E1: isso que eu te disse o espaço era pequeno e antes a gente tinha três fornos numa peça só... agora continua sendo, mas agora maior... o calor se expande ... tá que tem ar condicionado... mas tem coisas que eu não posso fazer com ar condicionado a “fulana” também não pode...e tem produtos que...exigem o uso do ar condicionado pra poder fazer”

c) DISTRIBUIÇÃO DE TAREFAS ENTRE OS COLABORADORES

A divisão de tarefas entre as colaboradoras foi instituído de maneira natural e colaborativa, visto que não foi pré-determinado que elas deveriam ajudar-se mutuamente no desempenho de suas funções, entretanto, dividir e intercalar as atividades facilita o trabalho e melhora o desempenho das atividades, o que é percebido por todos na empresa. Muitas vezes trabalha-se em mutirão (quando todos que trabalham na empresa desenvolvem determinada atividade em conjunto) normalmente isso acontece em momentos atípicos como em datas comemorativas como festas de final de ano e dia das mães, normalmente as colaboradoras dividem-se entre a produção de massas, quebra de ovos e na produção dos merengues artesanais, como pode-se observar nas falas a seguir:

“E1: tem dias que eu tenho que fazer mais com ela do que eu sozinha, mas geralmente é quase junto.

Entrevistador: e quando que é dividido, assim, quando é dividido que você diz que tem a minha parte e a parte dela, o que que é mais a sua parte?

E1: Não, não.. é parte assim, porque o trabalho do doce começa na massa, começa tudo na massa! Aí se eu não tenho... porque agora a gente tem os merengues, né....na parte de baixo, a gente começa fazendo as massas, aí depois ela enrola os doces, aí depois ela banha, aí se não tem muito, eu desço e vou pros merengues, por isso que eu te digo daí ela tem como fazer sozinha e eu tenho como fazer sozinha, aí depois a gente se junta pra finalizar”

d) MUDANÇA E ALTERAÇÃO DE RECEITAS

Com relação as mudanças e alterações de receitas, pode-se verificar que pelo rigor com que são tratadas as receitas tradicionais de Pelotas, não sofrem alterações. Entretanto, podem sofrer algumas alterações no processo que melhoram a qualidade final do produto. Essa alteração no processo pode ser realizada espontaneamente, como no caso da tortinha de limão ou forçadamente, como resposta a reclamação de algum cliente.

No caso da tortinha de limão entende-se que a intenção era de melhorar o produto, visto que, se entendia que ainda podia melhorar em relação aos produtos oferecidos pela concorrência, já o bem-casado, doce tradicional tinha certa rejeição por estar muito seco e a aparência não era agradável, pois ficava com o glaze manchado e desbotado. Várias foram as vezes em que se revisou a receita e até mesmo tentou-se modificar os ingredientes na tentativa de obter melhores resultados, até que, observou-se que os doces que tinham melhor aparência e conservavam a umidade era devido ao mergulho em calda de açúcar antes de banhar com glaze.

Dessa forma, verificou-se que a melhora no processo não implica em alteração de receita e sim de observar as deficiências em relação as etapas dos processos que podem alterar totalmente o resultado final de um produto.

6.5. INDICADORES DE DESEMPENHO

Para que o controle das ações possa ser mensurado elencaram-se cinco indicadores de desempenho de processos que devem ser revisados uma vez por mês, no mínimo, a fim de verificar como a tarefa está sendo realizada, medindo assim o seu desempenho e se estão atingindo os objetivos determinados. Esse indicador deve ser quantificável por meio de um índice (representado por um número) de 0 (zero) a 10 (dez), que retrate o andamento do processo como um todo. Pode estar disposto em formato de quadro em algum lugar na área de produção, com as seguintes informações:

Tabela 01 – Medição dos indicadores de desempenho de processos

INDICADORES	MESES DO ANO					
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN
DE EFICIÊNCIA						
DE EFICÁCIA						
DE CAPACIDADE						
DE PRODUTIVIDADE						
DE QUALIDADE						

Fonte: elaborado pela autora com base nas informações do guia BPM CBOK (2013).

A tabela de indicadores de desempenho deve servir como base para discussão sobre os processos entre os colaboradores, abrindo um espaço para a crítica construtiva. Cada um deverá atribuir uma nota para cada indicador e justificar. A média deve ser anotada pelo proprietário

da empresa no quadro e no próximo mês ou reunião comparada com o anterior. Criando assim uma cultura de revisão de processos, visando sempre a sua melhoria.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que o objetivo principal desta pesquisa foi identificar a estrutura formal da empresa e mapear os processos da fábrica de doces Lisboa com a finalidade de encontrar os gargalos da gestão e propor melhorias, entende-se que de acordo com as observações realizadas no período da coleta de dados pode-se perceber através do mapeamento realizado, que a empresa em estudo pode suprir as suas necessidades antecipando partes dos processos que podem ser realizadas com antecedência, como por exemplo, a quebra dos ovos e das nozes, além do que, nas questões referentes as mudanças e alterações nas receitas, compreende-se que devem ser observados e revisados os processos que estão sendo realizados, uma vez que as falhas ou defeitos nos produtos finais podem ser em decorrência de falhas ou alterações no próprio processo, podendo estas ser involuntárias e despercebidas no dia-a-dia.

Com relação a produção de merengues, que é realizada diariamente, entende-se que é de fundamental importância controlar os horários de funcionamento dos fornos para que não gere calor para a confecção dos doces, uma vez que a área de produção é pequena e pouco ventilada, entende-se que embora a produção de merengues seja paralela, a produção de doces ainda é a principal atividade da empresa e por isso dispensa maior atenção e disponibilidade de espaço e ambiente adequado a sua confecção.

Percebe-se também a necessidade de delimitar as funções de cada auxiliar de cozinha por escrito, pois assim, evita-se o descontrole em relação as atividades desenvolvidas no dia-a-dia, visando a otimização da produção, com o intuito de aproveitar também a interligação natural entre os processos de confecção dos doces, além do que esta definição propicia maior segurança a divisão de tarefas entre os colaboradores evitando desgastes desnecessários.

Pode-se perceber ao longo de toda a pesquisa a necessidade de melhorias como compra de equipamentos e de realização de investimentos que possam garantir o melhor desempenho das atividades da empresa, contudo, é fundamental considerar as condições que a empresa possui de fazer estas melhorias, acredita-se que organizando um plano de trabalho com metas específicas para cada ação pode-se sanar a médio prazo essas deficiências no setor de produção, principalmente no setor de confecção de merengues artesanais, onde a inserção de tecnologias facilitaria e otimizaria.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARBIER, René. **A pesquisa-ação**. Brasília: Liber Livro, 2007.

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

CABRAL, Maria Isabel de Vasconcelos. **O livro de receitas da última freira de Odivelas**. Lisboa: Verbo, 2000.

CBOK, BPM. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de conhecimento**. *Association of Business Process Management Professionals*. ABPMP. v. 3. 2013

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. São Paulo: Atlas, 2009.

- DAVENPORT, Thomas . **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. São Paulo: Saraiva, 2012.
- DORNELLES, Treice Silva; GASPARETTO, Valdirene. Gerenciamento de Processos: estudo em uma organização hospitalar catarinense. **RGSS – Revista de Gestão em Sistemas de Saúde**, v. 4, n 2. p. 57-72. jul/dez. 2015.
- DRUCKER, Peter F. Os novos paradigmas da Administração. **Revista Exame**. São Paulo, v. 682, n.4, p. 34-52. Fev./ 1999.
- FREDERICO, Guilherme Francisco; TOLEDO, José Carlos. **A gestão por processos: estudo de caso de um operador logístico**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 28, 2008, Rio de Janeiro. Anais... Rio de Janeiro: ABEPRO, out/2008, p. 02-11. Disponível em: < http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2008_tn_sto_069_496_11736.pdf>. Acesso em: 30 de agosto de 2016. 10:29.
- FREYRE, Gilberto. **Açúcar: uma sociologia do doce, com receitas de bolos e doces do Nordeste do Brasil**. São Paulo: Companhia das Letras, 1997.
- GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2012.
- GARVIN, David. *The processes of organization and management*. *Sloan Management Review*, v. 39, n. 4, Summer 1998.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19. jan/mar. 2000a.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo?. **RAE – Revista de Administração de empresas**, São Paulo, v. 40, n.4, p 8-19. out/dez. 2000b.
- GRAHAM, M; LeBARON, M. 1994. **The horizontal revolution**. San Francisco: Jossey-Bass.
- HAMMER, Michael. *Towards the twenty-first century enterprise*. Boston: Hammer & Co., 1996.
- HARRINGTON, James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- JOHNSTON, R; CLARK, G. **Administração de Operações de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.
- LUCIANO, Edimara Mezzomo. **Mapeamento das Variáveis Essenciais ao Processo Decisório nas Empresas Gaúchas do Setor Industrial Alimentar**. Porto Alegre: 2000. Disponível em < >. Acesso em: 30 de agosto de 2016, 10:31:30.

LUÍS, João. **Doçaria Portuguesa**. Lisboa: Editorial Presença, 2012.

MADIOLO, Adriana de Souza; MORISHITA, Cristiane Sayuri; LIZARELLI, Fabiane Leticia; MARTINS, Manoel Fernando; Mauricio Antonio Oliveira, ITO. **Gestão de Processos em uma empresa do setor elétrico**. In: **Simpósio de Engenharia de Produção**, 12, 2006. Cidade. Anais.... Cidade: GEPROS, v. 1, n.2, abr/2006, p. 31-39. Disponível em: <<http://www.revista.feb.unesp.br/index.php/gepros/article/viewFile/102/41>>. Acesso em: 17 de agosto de 2016, 19:34:10.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MENELAU, Sueli; SANTOS, Patrick Finazzi; CASTRO, Breno Adaid; NASCIMENTO, Thiago Gomes. Realizar Pesquisa sem ação ou Pesquisa na área de Administração? Uma reflexão metodológica. **Revista de Administração**. São Paulo, v 50. n.1, p.40-55, jan./fev./mar. 2015

OLIVEIRA, Rafael Bruno Cavalheiro de. Uma metodologia de modelagem de processos de negócio orientada à gestão da informação e do conhecimento. **Perspectivas em Ciência da Informação**, v. 15, n. 1, p. 319-320, 2010. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-99362010000100026&script=sci_arttext&tlng=pt>. Acesso em: 26 de outubro de 2016, 17:40.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; CLEMENTE, Rafael. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI JUNIOR, Orlando; SUCUCUGLIA, Rafael. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM: Business Process Management**. São Paulo: M. Books do Brasil, 2011.

PORTER Michel. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRODUTORES DE DOCES DE PELOTAS, Associação. **Histórico da Associação**. Disponível em: www.docesdepelotas.org.br/associação. Acesso em: 15 de junho de 2017.

RITZMAN, Larry P; KRAJEWSKI, Lee J. **Administração da Produção e Operações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

ROESCH, S.M. A. **Projetos de estágio e pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de casos**. São Paulo: Atlas, 2005.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. São Paulo: Cortez, 2007.

SIMON, H. A. *The new Science of management decision*. New Jersey: Prentice Hall. 1977.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

THIOLLENT, Michel. **Pesquisa-ação nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1988.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. São Paulo: Cortes, 2003.

ZAIRI, M. 1997. *Business process management: a boundaryless approach to modern competitiveness*. ***Business Process Management Journal***, v.3. n. 1, p. 64-80.

APÊNDICE A

LISTA DE SÍMBOLOS DE NOTAÇÃO E SEUS SIGNIFICADOS



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA
CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Figura 03 – Símbolos para fluxogramas.

SÍMBOLOS	SIGNIFICADOS	SÍMBOLOS	SIGNIFICADOS
	Início/fim: preenchido por um dos seis clientes externos (cliente final, intermediário, fornecedor, obrigatório, Monitorador e sociedade)		Arquivo: físico.
	Operação/atividade: representa qualquer operação ou atividade definida, causando troca de valor, forma ou localização da informação		Dados: dados digitados e, portanto, armazenados automaticamente no sistema. A aplicação pode ser dividida em atividades e objetos.
	Decisão: indica possíveis desvios para outros pontos do fluxo de acordo com as condições estipuladas Na decisão. Sempre apresenta uma condição		Banco de dados: disco magnético (mídia). Quando utilizado deve ser precedido pelo símbolo de digitação (armazenamento automático).
	Documento: identifica qualquer tipo de Documento impresso que entra no fluxo. Registros em geral.	X	Descarte de registro físico ou sucata.
	Dados: utilizado para definir e-mail não-impresso e mensagem eletrônica.		Texto explicativo/anotação.
	Interfaces: processo pré definido utilizado em Interfaces do fluxo. Pode representar algum processo Que esteja registrado em outro fluxo separadamente.		Linha de ponta cheia: direção do fluxo de atividades, indicando o caminho obrigatório
	Executante: utilizado para representar a troca de executante das operações/atividades. Utilizado somente para cargos internos e externos.		Linha tracejada ponta cheia: direção obrigatória do fluxo de informação.
	Material/componente/conjunto/subconjunto /equipamento: a aplicação pode ser dividida em: atividades e objetos.		Conector: referência na página, conector de rotina.

Fonte: adaptado de Pavani Junior e Sucucuglia, 2011, p. 77-80.

APÊNDICE B

ROTEIRO DE ENTREVISTA COM COLABORADORES



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PAMPA

CAMPUS SANTANA DO LIVRAMENTO

CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Este roteiro de entrevista integra o Trabalho de Conclusão de Curso intitulado: **A tomada de decisão estratégica a partir da modelagem de processos: um estudo prático na fábrica de doces Lisboa em Sant'ana do Livramento - RS**, da discente Cristiane Ferreira de Souza. O presente estudo está sob orientação do Profa. Isabela Braga da Matta.

Ressalta-se que os dados aqui obtidos serão mantidos em total anonimato sem quaisquer possibilidades de divulgação de informações que possibilitem a identificação dos respondentes, e serão utilizados em sua integralidade para fins acadêmicos. Sendo esta pesquisa um requisito parcial para aprovação do trabalho de conclusão do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa – UNIPAMPA.

1. Reconhecimento da sua função e delimitação de atividades;

- 1.1- Que função você desempenha nesta empresa?
- 1.2- Você compreende quais são as suas atribuições diante das atividades que você realiza?
- 1.3- Você está satisfeito com o seu desempenho nas suas atividades?
- 1.4- Você se sente apto para tomar decisões em relação ao setor de produção, mesmo que isso incorra em riscos de perda e prejuízo? Porque?

2. Reconhecimento da necessidade de mudança ou delineamento das funções e atividades? (GUIA BPM CBOK, 2013)

- 2.1- Quais são os sinais presentes em nosso dia-a-dia que indicam que a mudança é necessária? Como podemos monitorar o ambiente para captar mais sinais?
- 2.2- Que eventos provocados interna ou externamente nos levam a mudar como o trabalho é feito?
- 2.3- Que aspectos do trabalho precisam mudar e com que frequência?
- 2.4- Quem deve decidir se a mudança é adequada?
- 2.5- Como podemos saber se a mudança está alcançando os resultado esperado? E se não está, podemos corrigir o curso?