



Universidade Federal do Pampa

**Campus Santana do Livramento
Graduação em Administração
Trabalho de Curso**

**GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA AGROINDÚSTRIA DE
SANTANA DO LIVRAMENTO – RS**

**MANAGEMENT AND PROCESSES MAPPING IN A AGROINDUSTRY OF
SANTANA DO LIVRAMENTO - RS**

**GESTIÓN Y MAPEO DE PROCESOS EN UNA AGROINDUSTRÍA DE SANTANA
DO LIVRAMENTO - RS**

Carlos Diogo Ferreira da Silva¹

Dr^a Kátiuscia Schiemer Vargas²

RESUMO: Tendo em vista os possíveis benefícios proporcionados pela gestão e mapeamento de processos para as organizações, inclusive para pequenas empresas, a presente pesquisa teve como objetivo geral investigar as melhorias em eficiência e produtividade que podem ser geradas em uma pequena agroindústria familiar de Santana do Livramento – RS a partir da gestão e do mapeamento de processos. Para tal, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, abordagem qualitativa, por meio de um estudo de caso cuja unidade de análise foi uma pequena agroindústria familiar (*Ômega*) de Santana do Livramento – RS e seus processos de negócio, sendo eles, produção de embutidos e bifes empanados. Realizou-se uma entrevista com o responsável pela produção na empresa e a partir dos dados coletados elaborou-se um fluxograma inicial (*software Bizagi®*). Ao analisar esse fluxograma em um grupo focal com o proprietário da empresa e os colaboradores, foram identificados pontos críticos relacionados ao problema de deslocamento desnecessário entre ambientes, necessitando um planejamento prévio das atividades. Sendo assim, foi proposto um redesenho dos processos. As sugestões de melhorias, se implementadas, podem proporcionar uma agilidade na produção sem sobrecarregar o colaborador responsável pela produção dos produtos, evitando o deslocamento desnecessário e o esgotamento, isto é, ganhando em eficiência e produtividade.

Palavras-chave: gestão de processos; mapeamento de processos; fluxograma; eficiência; produtividade.

ABSTRACT: Considering the possible benefits provided by the management and mapping of processes for organizations, including small companies, the present research had as general objective to investigate the improvements in efficiency and productivity that can be generated

¹ Discente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – *campus* Santana do Livramento – RS. e-mail: diogo.ferreiradasilva@hotmail.com

² Docente do Curso de Administração da Universidade Federal do Pampa (UNIPAMPA) – *campus* Santana do Livramento – RS. Orientadora do Trabalho de Curso. e-mail: katusciavargas@unipampa.edu.br

in a small family agroindustry of Santana do Livramento - RS from the management and mapping of processes. For this, a descriptive research was carried out, with a qualitative approach and through a case study whose unit of analysis was a small family agro-industry (*Ômega*) of Santana do Livramento - RS and its business processes, being they, production of sausages and breaded steaks. An interview was carried out with the person in charge of the company's production and an initial flowchart (*Bizagi® software*) was elaborated from the collected data. When analyzing this flowchart in a focus group with the company owner and the collaborators, critical points related to the problem of unnecessary displacement between environments were identified, necessitating a prior planning of the activities. Therefore, a redesign of the processes was proposed. Suggestions for improvements, if implemented, can provide agility in production without overburdening the employee responsible for producing the products, avoiding unnecessary dislocation and depletion, ie gaining efficiency and productivity.

Keywords: processes management; processes mapping; flowchart; efficiency; productivity.

RESUMEN: En vista de los posibles beneficios proporcionados por la gestión y mapeo de procesos para las organizaciones, incluso para pequeñas empresas, la presente investigación tuvo como objetivo general investigar las mejoras en eficiencia y productividad que pueden ser generadas en una pequeña agroindustria familiar de Santana do Livramento - RS a partir de la gestión y el mapeo de procesos. Para tal, se realizó una investigación de carácter descriptivo, abordaje cualitativo, por medio de un estudio de caso cuya unidad de análisis fue una pequeña agroindustria familiar (*Ômega*) de Santana do Livramento - RS y sus procesos de negocio, siendo ellos, producción de embutidos y bifés empanados. Se realizó una entrevista con el responsable de la producción en la empresa ya partir de los datos recolectados se elaboró un diagrama de flujo inicial (*software Bizagi®*). Al analizar este diagrama de flujo en un grupo focal con el propietario de la empresa y los colaboradores, se identificaron puntos críticos relacionados al problema de desplazamiento innecesario entre ambientes, necesitando una planificación previa de las actividades. Siendo así, se propuso un rediseño de los procesos. Las sugerencias de mejoras, si se implementan, pueden proporcionar una agilidad en la producción sin sobrecargar al colaborador responsable de la producción de los productos, evitando el desplazamiento innecesario y el agotamiento, es decir, ganando en eficiencia y productividad.

Palabras-clave: gestión de procesos; mapeo de procesos; diagrama de flujo; eficiencia; productividad.

Ficha catalográfica elaborada automaticamente com os dados fornecidos
pelo(a) autor(a) através do Módulo de Biblioteca do
Sistema GURI (Gestão Unificada de Recursos Institucionais) .

d586g da Silva, Carlos Diogo Ferreira
Gestão e Mapeamento de Processos em uma Agroindústria de
Santana do Livramento - RS / Carlos Diogo Ferreira da Silva.
31 p.

Trabalho de Conclusão de Curso(Graduação)-- Universidade
Federal do Pampa, ADMINISTRAÇÃO, 2019.

"Orientação: Katiúscia Schiermer Vargas".

1. Gestão de Processos. 2. Mapeamento de Processos. 3.
Fluxograma. 4. Eficiência. 5. Produtividade. I. Título.

1. INTRODUÇÃO

Os estudos sobre gestão de processos cresceram após a Segunda Guerra Mundial tendo em vista significativos métodos e modelos que foram desenvolvidos. Entretanto, embora não sendo recente, pode-se perceber que a temática vem sendo aperfeiçoada ao longo do tempo a partir de pesquisas em diversas áreas do conhecimento (JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

Dependendo da área em que é utilizada, pode-se ter diferentes entendimentos da palavra processo. Em Psicologia, Biologia, Engenharia, Sociologia e Direito, por exemplo, os significados de processo são completamente distintos da Administração (D'ASCENÇÃO, 2001), área em que se desenvolve este estudo.

Nas ciências administrativas, processo é toda sequência de fases empregada para desenvolver um produto ou serviço (RUMMLER; BRACHE, 1994). Nesse contexto, cada etapa concluída agrega valor a próxima até que se atinja o objetivo estabelecido, ou seja, só existem produtos e serviços nas organizações porque dentro delas existem atividades, e o conjunto dessas atividades são nomeadas de processos (GONÇALVES, 2000).

Sendo assim, a gestão de processos é importante uma vez que é necessário conduzir os recursos disponíveis de modo eficaz para que não haja desperdícios. Nesse sentido, a gestão de processos é a identificação dos insumos e recursos necessários para as operações que irão transformar insumos em produtos ou serviços e, conseqüentemente, atingir o objetivo da organização (JOHANSSON et al., 1995; NUNES, 2014).

Para auxiliar na melhoria contínua das atividades da organização, deve-se inicialmente fazer um mapeamento dos processos, ou seja, identificar os processos e apresentá-los em uma forma gráfica (ALVARES, 2010). Diante disso, os processos podem ser separados em três classes que apresentam uma continuação: a) de negócio; b) organizacionais; e c) gerenciais (GONÇALVES, 2000). Dentre os tipos de processos citados, os de negócio ou essenciais são de suma importância para a organização, pois justificam a existência da empresa e através deles acontece a comunicação com o cliente externo (ARAÚJO; GARCIA; MARTINES, 2011).

É importante que a organização tenha todos os processos mapeados, a fim de garantir a manutenção de seus padrões de qualidade e, sobretudo, ganhos de eficiência e produtividade. Em se tratando especificamente de eficiência e produtividade, elas são intimamente relacionadas, visto que a eficiência se dá a partir da relação entre os recursos e métodos consumidos para a produção de bens e serviços e os bens e serviços de fato produzidos, ou seja, refere-se a escolha de meios adequados para maximizar os resultados; e a produtividade consiste na quantidade produzida em função do tempo despendido para a produção, na relação da quantidade produzida e a quantidade de fatores de produção utilizados ou na relação entre o lucro bruto e o investimento total (PINTO; CORONEL, 2017; COSTA, 1983). Portanto, a gestão e o mapeamento de processos proporcionam que a empresa faça a escolha correta dos meios que são necessários para despende o mínimo possível de tempo na produção de determinados produtos.

Nesse contexto, é necessário conhecer os processos da organização não só para identificar possíveis gargalos de produção, mas também para guiá-la para possíveis mudanças em busca de maior competitividade (LOSEKAN et al., 2012). Diante disso, o mapeamento dos processos é importante para que a empresa possa visualizar os pontos que demandem melhorias e os pontos fortes (CAMPOS; LIMA, 2012).

No tocante ao cenário de pequenos negócios, sobretudo familiares, caracterizado por um número reduzido de funcionários e recursos mais escassos se comparados com empresas de maior porte, as vantagens da gestão de processos podem parecer óbvias (MASCHKA, 2014). Entretanto, esse gerenciamento pode ser um desafio para tais organizações uma vez que seus processos de negócios geralmente não são bem definidos, questão essa que pode ser

oriunda da falta de conhecimento, de atitude por parte dos gestores ou até de profissionalização de pequenas empresas familiares (CASILLAS; VÁSQUEZ; DÍAZ, 2007; CHONG, 2007).

Nesse sentido, em uma conjuntura competitiva e de constante mudança enfrentada pelas organizações contemporâneas, a falta da sinergia entre processos, gestão e estratégia pode ser prejudicial. Os negócios, sejam eles de qualquer porte e setor, não devem permitir que seus processos se tornem obsoletos, sob risco de, entre outras coisas, perder em competitividade e até mesmo afetar a qualidade dos produtos. O que ressalta a necessidade da busca contínua pela melhoria de sua gestão, uma vez que as necessidades dos consumidores são versáteis (SOUZA, 2014).

Dentre os diversos casos existentes de pequenas empresas que não possuem uma gestão de processos formalizada, pode-se citar a unidade de análise do presente estudo: uma pequena agroindústria familiar situada na cidade de Santana do Livramento, Rio Grande do Sul (RS) a qual será aqui denominada pelo nome fictício *Ômega*. Na *Ômega* são produzidos e comercializados alimentos embutidos e bifes como atividade principal, entretanto, sem o devido mapeamento de processos.

Tendo em vista os aspectos supracitados, o presente estudo busca investigar o seguinte problema de pesquisa: **Quais melhorias em eficiência e produtividade podem ser geradas a partir da gestão e do mapeamento de processos em uma pequena agroindústria familiar de Santana do Livramento - RS?** Com o intuito de responder tal questão de pesquisa, delineou-se como objetivo geral *investigar as melhorias em eficiência e produtividade que podem ser geradas em uma pequena agroindústria familiar de Santana do Livramento – RS a partir da gestão e do mapeamento de processos*.

Almejando o alcance do objetivo geral, definem-se os seguintes objetivos específicos: **a)** Mapear os processos de negócio da empresa em estudo; **b)** Identificar aspectos que demandem melhorias nos processos mapeados; **c)** Propor o redesenho dos processos que demandarem melhorias.

Diante dessas questões, emerge a importância dos estudos sobre gestão de processos aplicados em empresas, mais especificamente sobre o mapeamento de processos, possibilitando a reestruturação de processos, a identificação e redução de falhas e a utilização mais eficiente dos recursos das organizações estudadas. Por conseguinte, além de uma contribuição pontual na gestão de processos, pode-se dizer que pesquisas dessa natureza podem colaborar com a maximização do valor a ser entregue para os clientes e com a melhoria do desempenho organizacional, ou seja, contribuem para o desenvolvimento do negócio (HÖRBE et al., 2015).

Entretanto, apesar de tal importância, ainda há pouca investigação empírica e aplicada sobre a gestão de processos e o mapeamento de processos em micro e pequenas empresas no contexto brasileiro (MARCHKA, 2014). Nesse sentido, pretende-se contribuir teoricamente com a presente pesquisa ao demonstrar a gestão e o mapeamento de processos pela perspectiva de uma pequena agroindústria familiar.

As micro e pequenas empresas, familiares ou não, tornam-se relevantes unidades de análise em pesquisas acadêmicas visto que vêm progressivamente aumentando sua contribuição na economia brasileira. De acordo com dados do SEBRAE (2014), unindo o setor de comércio, o de serviços e o industrial, a participação dessas empresas somam 27% na economia do país. Ressalta-se o setor industrial que, apesar do predomínio das empresas de maior porte que se beneficiam de economias de escala, as micro e pequenas empresas, geraram 22,5% do valor adicionado no setor (SEBRAE, 2014).

Sendo assim, tendo em vista a participação crescente dos pequenos negócios no cenário econômico brasileiro e atentando ao fato de que muitas ainda não possuem uma gestão de processos profissionalizada, tornam-se pertinentes os estudos aplicados nessa

temática, buscando contribuir com o aumento do valor gerado por essas empresas para a economia do país. Ademais, de maneira prática, busca-se com o presente trabalho apresentar resultados que sirvam de exemplo para gestores de negócios similares, demonstrando, junto a teoria, um esclarecimento acerca da padronização dos processos, a identificação de erros, a utilização eficiente dos recursos de forma a garantir a manutenção da qualidade e melhorias de eficiência e produtividade.

O presente artigo estrutura-se em seis tópicos, sendo este uma introdução ao tema estudado junto à problemática encontrada, os objetivos e a justificativa teórica e prática para a realização do estudo. Na sequência, apresenta-se o referencial teórico dividido em dois tópicos, o primeiro referente a processos e tipos de processos e o segundo referente a gestão e mapeamento de processos. Posteriormente, apresenta-se o tópico alusivo à metodologia, no qual é exposta e justificada a natureza e caráter da pesquisa, além do método utilizado e as técnicas de coleta e análise de dados. Em seguida, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos, relacionando-os com a teoria almejando atingir os objetivos estabelecidos. Por fim, apresentam-se as considerações finais da pesquisa, suas contribuições e limitações, além de sugestões para estudos futuros.

2. PROCESSOS E TIPOS DE PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

Ao explorar a literatura acerca de processos na área de administração pode-se encontrar diversas definições sugeridas por diferentes autores. Rummler e Brache (1994), por exemplo, retratam os processos como as etapas geradas para elaborar produtos e serviços que, após cada etapa concluída, pode aumentar o valor das etapas procedentes. Seguindo esse mesmo raciocínio, Harrington (1993) e Paim, Cardoso e Caulliriaux (2009) salientam que uma sequência lógica de atividades acrescentará valor as entradas e transformará em saídas para os clientes. Nesse sentido, pode-se auferir que cada processo é uma sequência de atividades contínua, com início, meio e fim definidos em busca de determinado objetivo (DAVENPORT, 1994; PAIM; CARDOSO; CAULLIRAUX, 2009).

Oliveira (2010), por sua vez, define processos como grupos de atividades estruturadas e em sequência que se relacionam a fim de atender e superar as necessidades, expectativas e desejos dos clientes internos e externos da organização. Sendo assim, pode-se determinar que os processos resultam na soma de atividades que criam, trabalham e transformam insumos em produtos ou serviços com qualidade agregando valor aos insumos (entradas) e transformando-os em saídas para os clientes (CRUZ, 1997). Entretanto, cabe ressaltar que os meios utilizados para acrescentar valor a um produto ou serviço na busca da satisfação dos seus clientes, passam a consumir os recursos disponíveis da empresa (SLACK et al., 2009).

Já na visão de Johansson et al. (1995), processos são atividades, as quais recebem insumos específicos e fazem jus de suas competências para agregar valor organizacional e transformá-los num resultado eficaz aos seus recebedores, podendo ser eles vertical ou horizontal da cadeia. Nesse mesmo contexto, Alvarenga et al. (2013) destaca que os responsáveis diretos pela geração de valores para uma organização são os processos. De acordo com Gonçalves (2000), todos os serviços ou produtos ofertados pelas organizações passam por atividades importantes, e essas atividades fazem parte de determinados processos, porém, devem ser bem definidos e claros os processos para que não haja gargalos de produção.

Entretanto, ao abordar processos deve-se considerar que é um conceito muito amplo, nesse sentido, diferentes autores passaram a classificar diferentes tipos de processos de acordo com suas características. Porter (1992) distingue os processos em dois tipos, sendo eles, processos primários e processos secundários. Os processos que envolvem a criação dos produtos, a venda, a logística e o pós-venda enquadram-se no primeiro grupo enquanto as

atividades que dão apoio aos processos primários na hora de aquisições de equipamentos, insumos e na gestão dos recursos humanos caracterizam o segundo.

Rummler e Brache (1994) dividem processos em três tipos diferentes, sendo eles: 1) os de clientes, que são os que os clientes externos recebem da empresa podendo ser um produto ou serviço; 2) os administrativos, que não são visíveis aos clientes mas são fundamentais para a gestão do negócio; e, por fim, 3) o de gerenciamento, que abrange não somente as decisões que os administradores devem tomar, mas também planeja como atingir os objetivos do dia-a-dia e alocar seus recursos da melhor maneira.

Já de acordo com Valle e Oliveira (2009), os processos também podem ser classificados em: 1) Primários, os quais relacionam-se diretamente com os consumidores e podem impactá-los; 2) Chave, os que tem um custo elevado para empresa e sucessivamente impactam os consumidores; e os 3) Críticos, esses estão relacionados diretamente a estratégia do negócio da empresa.

As diferentes classificações de processos podem ser visualizadas no Quadro 1.

Quadro 1 - Tipos de Processos

AUTORES	TIPOS DE PROCESSOS	CONCEITO
Porter (1992)	Processos primários	Processos que envolvem a criação dos produtos, a venda, a logística e o pós-venda
	Processos secundários	Processos que envolvem atividades que dão apoio aos processos primários na hora de aquisições de equipamentos, insumos e na gestão dos recursos humanos
Rummler e Brache (1994)	Processos de negócios ou de clientes	Processos que os clientes externos recebem da empresa podendo ser um produto ou serviço
	Processos organizacionais, de integração organizacional ou administrativos	Processos que não são visíveis aos clientes, mas são fundamentais para a gestão do negócio
	Processos gerenciais ou de gerenciamento	Processos que abrangem não somente as decisões que os administradores devem tomar, mas também planeja como atingir os objetivos do dia-a-dia e alocar seus recursos da melhor maneira
Valle e Oliveira (2009)	Processos primários	Processos que se relacionam diretamente com os consumidores e podem impactá-los
	Processos chave	Processos que tem um custo elevado para empresa e sucessivamente impactam os consumidores
	Processos críticos	Processos que estão relacionados diretamente a estratégia do negócio da empresa

Fonte: Elaborado pelo autor (2019).

Sendo assim, pode-se constatar que, embora utilizando nomenclaturas diferentes para as classificações, os autores supracitados dividem os processos, fundamentalmente, de acordo com os aspectos envolvidos pelos mesmos e também por seus efeitos ou impactos. Nesse sentido, em virtude das suas peculiaridades, deve-se gerir os diferentes tipos de processos conforme suas características.

Os processos de negócios, de clientes ou também chamados primários, os quais caracterizam a atuação do negócio, merecem atenção especial por parte do gestor, uma vez que são diretamente ligados a essência do funcionamento da empresa e impactam os clientes externos. Entretanto, deve-se ter em mente que os demais tipos de processos também possuem sua importância visto que suportam e viabilizam os processos de negócios (GONÇALVES, 2000).

Além da classificação dos processos em diferentes tipos, Harrington (1993) estabelece uma hierarquia dos processos conforme seu grau de abrangência na organização:

Quadro 2 - Hierarquia dos Processos

HIERARQUIA DOS PROCESSOS	CONCEITO
Macroprocesso	Processo que envolve várias funções da empresa, tendo impacto significativo para o funcionamento da mesma
Processo	A soma das atividades que se interligam para acrescentar valor a entradas e transformá-las em saídas aos consumidores
Subprocesso	Fatia que se relaciona com outro subprocesso e tem a função de apoiar os macroprocessos
Atividades	Acontecimentos dentro dos processos/subprocessos, normalmente executadas por uma determinada área para atingir um resultado, representando grande parte do fluxograma
Tarefas	Responsáveis por apenas uma parte específica do processo, podendo ser só um elemento da atividade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Harrington (1993).

Analisando os quadros supracitados pode-se verificar que as diferentes classificações de processos expostas no Quadro 1 podem caracterizar uma hierarquia, assim como exposto no Quadro 2. Nesse sentido, torna-se importante o conhecimento acerca dos diferentes tipos e grau de abrangência dos processos, assim como suas características, importância e impactos, para que se possa geri-los de maneira correta. Essa gestão de processos e, mais especificamente, seu mapeamento, estão apresentados no tópico a seguir.

3. GESTÃO E MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Tendo em vista a importância dos processos para o desenvolvimento das organizações, torna-se relevante abordar sobre sua gestão, ou seja, a gestão de processos. De acordo com Cruz (2011), a gestão de processos engloba diferentes metodologias e tecnologias aplicadas nas organizações de modo com que seus processos sejam integrados e interajam com todos os *stakeholders* gerando valor para estes. Nesse sentido, a gestão de processos proporciona um panorama sistêmico do ambiente interno e externo da organização no tocante a suas operações e a participação de cada agente, além dos recursos despendidos ou necessários para sua realização.

A prática de uma gestão de processos contínua pode trazer diversos benefícios para as organizações como, por exemplo, a possibilidade da análise da cadeia de valor do mercado na qual identifica-se e articula-se os processos elementares da organização (ARMISTEAD et al., 1999). Essa questão traz à tona o poder propulsor de vantagem competitiva fornecido por uma gestão de processos eficiente e eficaz com o devido alinhamento de processos (TRKMAN, 2010).

Nesse sentido, pode-se auferir que para uma gestão de processos profícua, torna-se essencial o mapeamento dos processos de modo com que se possa identificar os que agregam valor para a organização e os que não agregam e, diante de uma visualização dos processos, geri-los de maneira eficiente e com um melhor entendimento (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009; ALVARENGA et al., 2013).

O mapeamento de processos é um instrumento gerencial utilizado para estudar e analisar as atividades e os processos da organização, possibilitando o desenvolvimento dos produtos ou serviços (VILLELA, 2000). Trata-se de uma ferramenta de análise e comunicação utilizada pela gerência para ajudar a implantar novos processos ou melhorar os já existentes (MARETH et al., 2008).

Gomes et al. (2015) evidenciam que o mapeamento de processos é um item fundamental para o gerenciamento e comunicação das organizações, que reduz custos, falhas e, conseqüentemente, melhora o desempenho organizacional. Além disso, trata-se de um

instrumento excelente para desenvolver o entendimento acerca dos processos existentes e até excluir ou facilitar os que necessitam de mudanças.

Nesse contexto, destaca-se que o mapeamento dos processos é uma ferramenta de auxílio visual que descreve como os processos se relacionam, demonstrando suas entradas, saídas e atividades (Alvarenga et al., 2013). Consiste em colocar um processo ou setor em forma de diagrama de maneira com que estes possam ser projetados, avaliados e, se necessário, redesenhados (CHEUNG; BAL, 1998).

De acordo com Villela (2000), o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial essencial para as organizações que buscam melhorias contínuas ou que queiram implantar uma nova estrutura e sucessivamente novos processos. Além disso, o mapeamento de processos é importante para deixar registros documentados, ou seja, tendo em vista que o aprendizado é construído através de experiências e conhecimentos transmitidos por membros da organização, é importante ter documentado pelo fato da possível migração de funcionários para outras organizações, afastamentos e até mesmo aposentadorias. Mas para realizar o mapeamento de processos, todas as áreas funcionais devem estar integradas para que seja possível a compreensão e participação do processo como um todo da organização.

Sendo assim, o mapeamento de processos torna-se útil para a comunicação inter-departamental, principalmente por fornecer informações suficientes para entender o fluxo de trabalho sem grandes detalhamentos. Vale ressaltar que existem maneiras de executar o mapeamento de processos, entretanto, a escolha destas vai depender das necessidades, metas, disponibilidade de recursos humanos e do interesse dos participantes em investir energia para os esforços de mapeamento (BARBROW; HARTLINE, 2015).

Comprovando o que os autores supracitados salientam, Correia, Leal e Almeida (2002) demonstram que o mapeamento de processos é uma ferramenta que visualiza todas as atividades executadas nos processos e também tem a função de registrar e documentar o histórico da empresa auxiliando no entendimento do fluxo de trabalho.

É importante adotar três fases iniciais ao implantar o mapeamento de processos: 1) inicialmente, estabelecer as fronteiras dos processos e seus respectivos clientes mediante a identificação das entradas e saídas do fluxo de trabalho; 2) na sequência, fazer uma pesquisa documental na organização e entrevistar os responsáveis pelas atividades de cada processo; 3) e por fim, com base nas informações adquiridas, criar um modelo e realizar a análise deste conforme a lógica usada inicialmente (CORREIA; LEAL; ALMEIDA, 2002).

Existem várias vantagens que podem motivar as organizações a realizarem o mapeamento dos seus processos de negócio, sendo elas: ineficiência e oportunidades de melhoria; possibilidade de compreender melhor seus processos e auxílio na reengenharia desses processos; fornece uma visão clara de como as atividades são executadas; distribui o conhecimento interno da organização auxiliando os colaboradores a conhecer melhor seus papéis e tarefas; oferece informações necessárias e úteis para automatização dos processos; e tendo em vista que o modelo contém informações importantes sobre o negócio ao qual o sistema quer atender, ajuda na criação de novos sistemas (ERIKSSON; PENKER, 2000).

O mapeamento de processos pode ser feito por diversas técnicas e com enfoques diferentes, portanto, fazendo a interpretação destas técnicas adequadamente permitirá que a organização compreenda seus processos mapeados. Pode-se citar que na atualidade as principais técnicas que estão sendo utilizadas são: o Mapa de Processo e Mapofluxograma (BARNES, 2004); o UML (BOOCH et al., 2000); e o Fluxograma (OLIVEIRA, 2010).

De acordo com Oliveira (2010), dentre as diversas técnicas para realização do mapeamento de processos a mais utilizada é o fluxograma. Para o mesmo, baseado nessa ferramenta, pode-se representar as variáveis e os vários fatores que ocorrem no sistema, as unidades organizacionais envolvidas nos processos e os fluxos de informações que estão relacionados ao processo decisório.

O mapeamento de processos na forma de fluxograma é uma das ferramentas mais comuns que descreve um processo existente ou um novo processo proposto graficamente e identifica os eventos da sequência de atividades através de palavras, símbolos e linhas (HARRINGTON, 1993).

Utiliza-se o fluxograma de processos para desenhar de maneira simplificada e por meio de alguns símbolos padronizados um determinado processo (BARNES, 2004). De maneira complementar, Shetach (2011) diz que o fluxograma é um diagrama simples, utilizado para documentar processos ou algoritmos de maneira formal e gráfica. E normalmente começa-se um fluxograma com uma missão, problema, projeto ou questão que necessita de cuidados ou investigação dentro da empresa ou equipe.

Sendo assim, pode-se auferir que o fluxograma é uma ferramenta fundamental para se mapear os processos críticos, ou seja, aqueles que são fundamentais para a sobrevivência da organização, mas também os intermediários que são os processos de apoio. Além disso, o fluxograma permite que os pesquisadores tenham uma visão completa, clara e precisa de todos os fluxos da atual situação da empresa (D'ASCENÇÃO, 2012). Segundo Pavani e Scucuglia (2011), o fluxograma é um grupo simples de simbologia para elementos primários do processo, refere-se a uma notação de fácil interpretação e compreensão por parte dos colaboradores.

Em pequenas empresas, sobretudo as familiares não profissionalizadas, a gestão de processos pode exigir uma capacidade administrativa de compreender, dirigir e controlar os processos além da encontrada nesse contexto organizacional em questão. Apesar de seus benefícios diretos como a maximização da produtividade e rentabilidade utilizando o mínimo de recursos e a elevação do desempenho e motivação dos colaboradores parecerem notáveis, a gestão de processos nas pequenas empresas pode ser contida por desafios em termos falta de recursos financeiros, de tempo, de esforço e conhecimento (BERGER, 2008).

Nesse sentido, Pone (2006) salienta que para superar tais obstáculos, um meio de iniciar a gestão de processos nas pequenas empresas é necessário proporcionar ferramentas de fácil entendimento e utilização em relatórios claros para os gestores. Sendo assim, no presente estudo será utilizado a ferramenta fluxograma para mapear os processos de negócio de uma pequena agroindústria de Santana do Livramento – RS buscando contribuir com sua gestão de processos. Para tal, apresentam-se a seguir os procedimentos metodológicos empregados na presente pesquisa almejando alcançar os objetivos propostos.

4. METODOLOGIA

Almejando alcançar os objetivos propostos, realizou-se uma pesquisa de caráter descritivo, com uma abordagem qualitativa e com o método estudo de caso.

De acordo com Sampieri, Collado e Lucio (2013, p. 102) os estudos descritivos, assim como expressado por seu nome, buscam descrever com precisão ângulos ou dimensões das "propriedades, características e perfis de pessoas, grupos, comunidades, processos, objetos ou qualquer outro fenômeno que se submeta a uma análise". Nesse sentido, qualifica-se tal pesquisa como descritiva tendo em vista que os aspectos de gestão de processos identificados e mapeados a partir da análise de uma pequena agroindústria familiar foram descritos conforme suas particularidades.

Por sua vez, a abordagem qualitativa, fundamenta-se nas representações e perspectivas humanas de maneira profunda sem estreitá-las em categorias nem as representar por estatísticas (CRESWELL, 2010; YIN, 2016). O pesquisador, ao realizar um estudo qualitativo, procura entender o contexto estudado inserindo-se no mesmo e coletando informações pessoalmente de modo a extrair ou interpretar os significados que os indivíduos investigados dão ao objeto de investigação (CRESWELL, 2010). Sendo assim, caracteriza-se

o estudo em questão como qualitativo uma vez que os dados serão obtidos através da inserção na rotina laboral da pequena agroindústria e foram interpretados de maneira não numérica.

Como método, adota-se o estudo de caso que, conforme Yin (2015), trata-se da investigação empírica de um fenômeno contemporâneo (o caso) dentro de um contexto ou ambiente da vida real ao longo de um período de tempo determinado. Nesse sentido, delimitou-se como caso para estudo uma pequena agroindústria familiar de Santana do Livramento – RS denominada na presente pesquisa como *Ômega* na qual foram analisados e mapeados os processos de negócio.

A *Ômega* trata-se de um negócio familiar situado em um bairro periférico da cidade de Santana do Livramento - RS. É composta por seu proprietário, seus dois filhos, sua irmã e um funcionário sem laço familiar. Como atividade principal são produzidos e comercializados alimentos embutidos, como linguiça mista (de carne bovina e suína), linguiça com queijo e bifês empanados de carne bovina e de frango. A produção de charque, que também é uma atividade da empresa estudada, estava interrompida no período de realização da pesquisa devido à sobrecarga de trabalho do funcionário responsável (o mesmo que produz os demais produtos comercializados).

Yin (2015) salienta que para a realização de um estudo de caso, o pesquisador deve esforçar-se para coletar dados detalhados e profundos mediante múltiplas fontes de informação. Portanto, tendo em vista os objetivos específicos do estudo, foram realizadas as seguintes técnicas de coleta de dados em diferentes etapas demonstradas no Quadro 3:

Quadro 3 – Etapas da pesquisa, técnicas de coletas de dados e objetivos específicos atendidos

ETAPA		DESCRIÇÃO DA ETAPA	TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	OBJETIVO ESPECÍFICO ATENDIDO
1	Identificação, Seleção e Conhecimento	Identificação da unidade organizacional e seleção da ferramenta de gestão de processos a ser utilizada, assim como a busca na teoria pelo conhecimento necessário para o desenvolvimento do trabalho.	Levantamento bibliográfico e observação participante	-
2	Comunicação e Sensibilização (Estudo da viabilidade e de alternativas)	Conversa com os envolvidos acerca da gestão de processos da <i>Ômega</i> e, mais especificamente, do mapeamento de processos, sua importância e seus possíveis benefícios, além de identificar possíveis necessidades.	Reunião com os colaboradores da <i>Ômega</i>	-
3	Levantamento dos dados do processo e Fluxogramação	Levantamento da situação atual de cada processo para a elaboração do fluxograma.	Entrevista com o responsável pela produção na <i>Ômega</i> e realização de fluxograma com auxílio do <i>software Bizagi®</i>	(a) Mapear os processos de negócio da empresa em estudo
4	Análise Crítica do Fluxograma	Demonstração do fluxograma da situação atual e aspectos a serem melhorados	Grupo Focal com os colaboradores da <i>Ômega</i>	(b) Identificar aspectos que demandem melhorias nos processos mapeados
5	Delineamento e Estruturação do novo processo.	Elaboração de um novo fluxograma baseado nos aspectos levantados na etapa anterior.	Realização de fluxograma com auxílio do <i>software Bizagi®</i>	(c) Propor o redesenho dos processos que demandarem melhorias
6	Validação dos Fluxos e	Validação formal da estrutura elaborada na etapa anterior mediante	Reunião com os colaboradores da	-

	Apresentação do Trabalho	apresentação dos resultados aos envolvidos.	<i>Ômega</i>	
--	---------------------------------	---	--------------	--

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Cury (2009) e Oliveira (2010).

A primeira etapa da pesquisa, além do levantamento bibliográfico sobre processos, gestão de processos, mapeamento de processos e fluxograma já realizado no capítulo anterior, envolve a observação participante. De acordo com Richardson (2015), nessa técnica de coleta de dados, o pesquisador deixa de ser mero espectador do seu estudo e passa a se colocar na posição ou nível dos indivíduos pesquisados. Sendo assim, no presente estudo, o pesquisador realizou a observação participante na rotina laboral da pequena agroindústria em questão de modo a conhecer as características e necessidades de seus processos. A observação participante teve a duração de dez dias e os aspectos relevantes para o estudo observados pelo pesquisador foram registrados em um diário de campo.

De maneira subsequente, na segunda etapa, o trabalho foi comunicado e sensibilizado aos envolvidos mediante uma reunião com todos os membros da *Ômega* para uma conversa em conjunto sobre a importância do mapeamento de processos e seus possíveis benefícios, além de sondar possíveis aspectos que não foram observados anteriormente. As questões levantadas na reunião foram registradas no diário de campo além da documentação por lista de presença (Apêndice A).

Já na terceira etapa, de modo a atingir o objetivo específico de mapear os processos de negócio da empresa em estudo, foi realizada, primeiramente, uma entrevista a partir de um roteiro semiestruturado. Essa técnica de coleta de dados baseia-se em um roteiro de perguntas pré-definidas de acordo com a teoria permitindo ao pesquisador a liberdade de acrescentar mais questões (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

Para tanto, utilizou-se um roteiro de entrevista, elaborado pelo autor e demonstrado no Apêndice B, composto por três blocos, sendo eles: 1) Perfil do entrevistado; 2) Experiência com os processos e 3) Processos de negócios, este último, baseando-se em Cruz (2011) e mencionando os processos de produção de embutidos e bifes. Entrevistou-se o responsável pela produção de embutidos e bifes, almejando identificar a situação atual de cada processo. Esse funcionário é o único que realiza tal função na empresa e detém os conhecimentos necessários. O intuito desta entrevista em específico foi proporcionar a elaboração de fluxograma com o auxílio do *software* Bizagi®.

Posteriormente, foi realizado um grupo focal que consiste na reunião de indivíduos para que, mediante condução do pesquisador, conversem acerca de um tema em questão (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013). Foi apresentado ao proprietário da *Ômega*, um de seus filhos e ao responsável pela produção o fluxograma da situação atual dos processos, visando atender o objetivo específico de identificar aspectos que demandem melhorias nos processos mapeados. Para tal, foram realizadas perguntas (Apêndice C) para incentivar uma análise crítica dos processos por parte dos indivíduos estudados. Cabe ressaltar que assim como na entrevista com o responsável pela produção, o conteúdo do grupo focal também foi gravado e, posteriormente, transcrito integralmente.

Isso posto, realizou-se a quinta etapa da pesquisa na qual um novo fluxograma foi elaborado, fundamentando-se na entrevista realizada anteriormente. Por fim, na sexta etapa, foi realizada uma reunião em grupo com todos os membros da *Ômega* de modo a validar o fluxograma elaborado, apresentando os resultados obtidos e entregando um documento formal com o novo mapeamento dos processos de modo com que este contribua para a melhoria contínua dos processos da empresa.

Para analisar os dados obtidos na coleta de dados, empregou-se a análise de conteúdo que, segundo Bardin (2009), trata-se da análise das comunicações por meio de procedimentos sistemáticos que permite inferir conhecimentos relativos à temática estudada, relacionando a

teoria com as mensagens coletadas. De acordo com a autora, a análise de conteúdo organiza-se em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

A etapa de pré-análise consiste em organizar de maneira preliminar as informações obtidas, para que se possa operacionalizá-las e sistematizá-las em ideias iniciais e, posteriormente, esquematizá-las para análise. A segunda etapa, exploração do material, trata-se da codificação, decomposição ou enumeração dos conteúdos disponíveis e categorização dos dados ou mensagens. A terceira e última etapa da análise de conteúdo, o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação, envolve a transformação das categorias de dados em resultados significativos, permitindo “estabelecer quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos, os quais condensam e põem em relevo as informações fornecidas pela análise” (BARDIN, 2011, p. 131). A seguir apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos na coleta de dados.

5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Tendo em vista os procedimentos metodológicos adotados, apresentam-se neste tópico os resultados auferidos durante as seis etapas da coleta de dados, analisando-os de acordo com a teoria em busca do alcance dos objetivos determinados. Primeiramente, descreve-se a observação participante e a reunião inicial com os colaboradores da *Ômega* a fim de sobrelevar os aspectos verificados nessas etapas. Posteriormente, foi realizada uma entrevista com o responsável pela produção que permitiu o mapeamento dos processos de negócio e a construção de fluxogramas iniciais. Em seguida, realizou-se a análise crítica dos processos de negócio da *Ômega* em um grupo focal no qual estavam presentes o responsável pela produção, o proprietário do negócio e um de seus filhos, o que possibilitou o redesenho de processos e validação de um novo fluxograma.

A observação participante foi realizada durante dez dias de trabalho na *Ômega*, nos quais o pesquisador imergiu na rotina laboral da empresa para analisar os processos de negócio produção de embutidos e bifes. Estes processos foram escolhidos tendo em vista que são considerados pelo proprietário como as atividades principais e fontes de maior lucratividade da agroindústria.

Num primeiro momento, percebeu-se que, embora exista uma rotina de produção, os processos realizados não seguem um padrão e não são executados de acordo com um planejamento de atividades realizadas. Além disso, outro aspecto identificado foi que a ordem da qual as atividades eram realizadas, por não serem planejadas, resultavam em desperdício de tempo e esforço do colaborador em questão, uma vez que este se locomove mais do que o necessário.

Desta forma, percebeu-se que devido a falta de planejamento e padronização, algumas vezes o colaborador responsável pela produção encontrava-se com o tempo ocioso e em outros momentos sobrecarregado, afetando a constância de execução do seu trabalho. Se a organização realizasse um planejamento o colaborador responsável pela produção não ficaria ocioso e nem sobrecarregado, pois já saberia antecipadamente as tarefas à serem realizadas e às executaria conforme planejamento (ORLICKAS, 2010).

Essas questões refletiram-se na reunião realizada com os colaboradores da *Ômega* (Lista de Presença– Apêndice A) após as observações, a fim de comunicá-los e sensibilizá-los acerca da importância e dos possíveis benefícios da pesquisa realizada para a empresa como um todo.

A reunião ocorreu no mês de abril com duração de trinta minutos e foi composta pelo pesquisador (responsável por guiar a reunião), o proprietário da agroindústria, seu filho, sua irmã e o responsável pela produção. Inicialmente, os conceitos de gestão e mapeamento de

processos foram explicados de maneira compreensível, abordando os possíveis impactos positivos dessas ferramentas no negócio e abrindo espaço para questionamentos dos presentes.

Constatou-se na reunião que os colaboradores presentes não tinham conhecimento sobre gestão e mapeamento de processos, mas apresentaram-se dispostos a participar uma vez que, ao serem informados acerca dos conceitos envolvidos, os consideraram interessantes e, sobretudo, importantes para melhorias no negócio.

5.1 Mapeamento e análise crítica dos processos de negócio da *Ômega*

A fim de que se pudesse mapear preliminarmente os processos produtivos de embutidos e bifes (processos de negócio da *Ômega*) realizou-se uma entrevista com o responsável pela produção. Cabe destacar que a fim de garantir a livre expressão do entrevistado e reduzir possíveis vieses oriundos da relação do pesquisador que também é proprietário e trabalha na empresa com o entrevistado, a entrevista foi realizada pela professora orientadora do trabalho.

No momento da coleta dos dados da pesquisa, o colaborador responsável pela produção possuía 33 anos de idade e 21 anos de profissão, uma vez que aos 12 anos interrompeu os estudos para começar a trabalhar como açougueiro, ajudando seu pai que também tinha a mesma profissão. Ao longo da sua vida profissional sempre desempenhou a função de açougueiro, trabalhando em diversos estabelecimentos tais como açougues e mercados, entretanto, sem conseguir se manter empregado no mesmo local por muito tempo até ser admitido como responsável pela produção de embutidos e bifes na *Ômega*, empresa na qual trabalha há 11 anos. Este ressaltou em sua fala que sua experiência na função o ajudou a desempenhar suas atuais atividades as quais considera executar com sucesso.

Em relação sua rotina semanal do entrevistado, é importante destacar uma característica contextual inerente ao agronegócio em questão: a *Ômega* recebe carne dos frigoríficos fornecedores duas vezes por semana, normalmente nas terças e sextas-feiras. Por questões de higiene e saúde, a carne deve ser desossada e armazenada no dia em que é entregue. A produção de embutidos e bifes empanados deve ser realizada nesse mesmo dia também em virtude da qualidade dos insumos. Nesse sentido, o colaborador responsável pela produção relatou em sua fala que os dias de produção de embutidos e bifes empanados são caracterizados por serem mais sobrecarregados, enquanto os demais dias da semana foram considerados por ele mais ociosos.

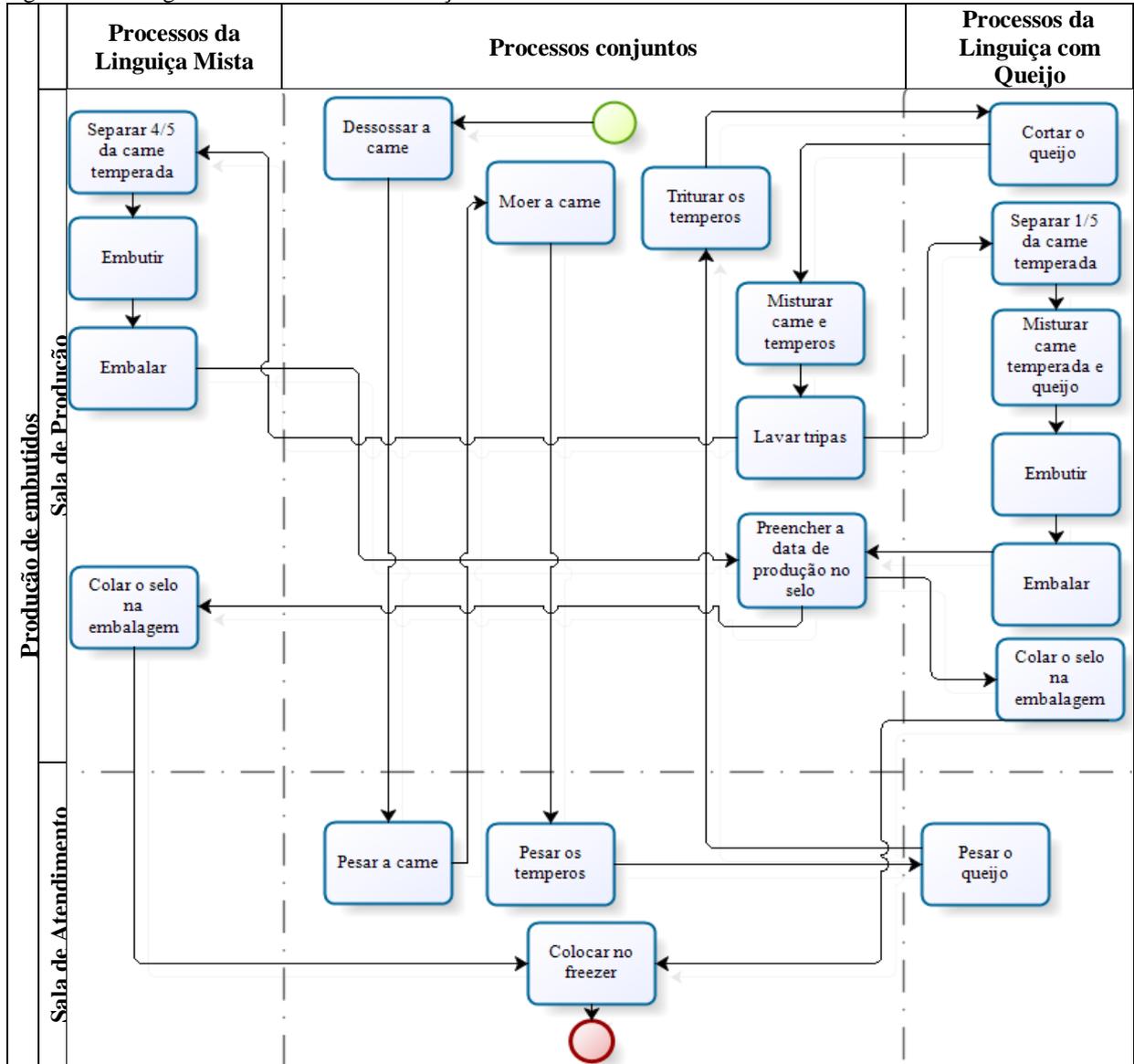
Ao ser questionado sobre as etapas que compõem os processos de produção de embutidos e bifes, o entrevistado descreveu minuciosamente cada atividade por ele realizada. Essa descrição possibilitou o mapeamento dos processos e a construção de dois fluxogramas iniciais, o primeiro referente à produção de linguiça (tipo mista e tipo com queijo) e o segundo à produção de bifes empanados, atendendo ao objetivo específico “a” da presente pesquisa (Mapear os processos de negócio da empresa em estudo). Os fluxogramas da produção de embutidos e de bifes são apresentados, respectivamente, nas Figuras 1 e 2.

No intuito de facilitar a compreensão dos processos produtivos específicos de cada produto, os fluxogramas foram subdivididos em linhas e colunas que localiza no *ambiente* em que o processo é realizado (Linha 1 – Sala de Produção; Linha 2 – Sala de Atendimento) e o *produto* a que se refere (Coluna 1 – Linguiça Mista; Coluna 3 – Linguiça de Queijo) a etapa produtiva. Na coluna central dos fluxogramas estão alocados os processos de produção que são comuns à ambos os produtos (Coluna 2 – Processos Conjuntos).

A respeito dos ambientes de produção, salienta-se que estes se encontram à aproximadamente 10 metros de distância um do outro e o deslocamento não é realizado em linha reta. Para realizar o deslocamento é necessário desviar dos materiais dispostos na sala de

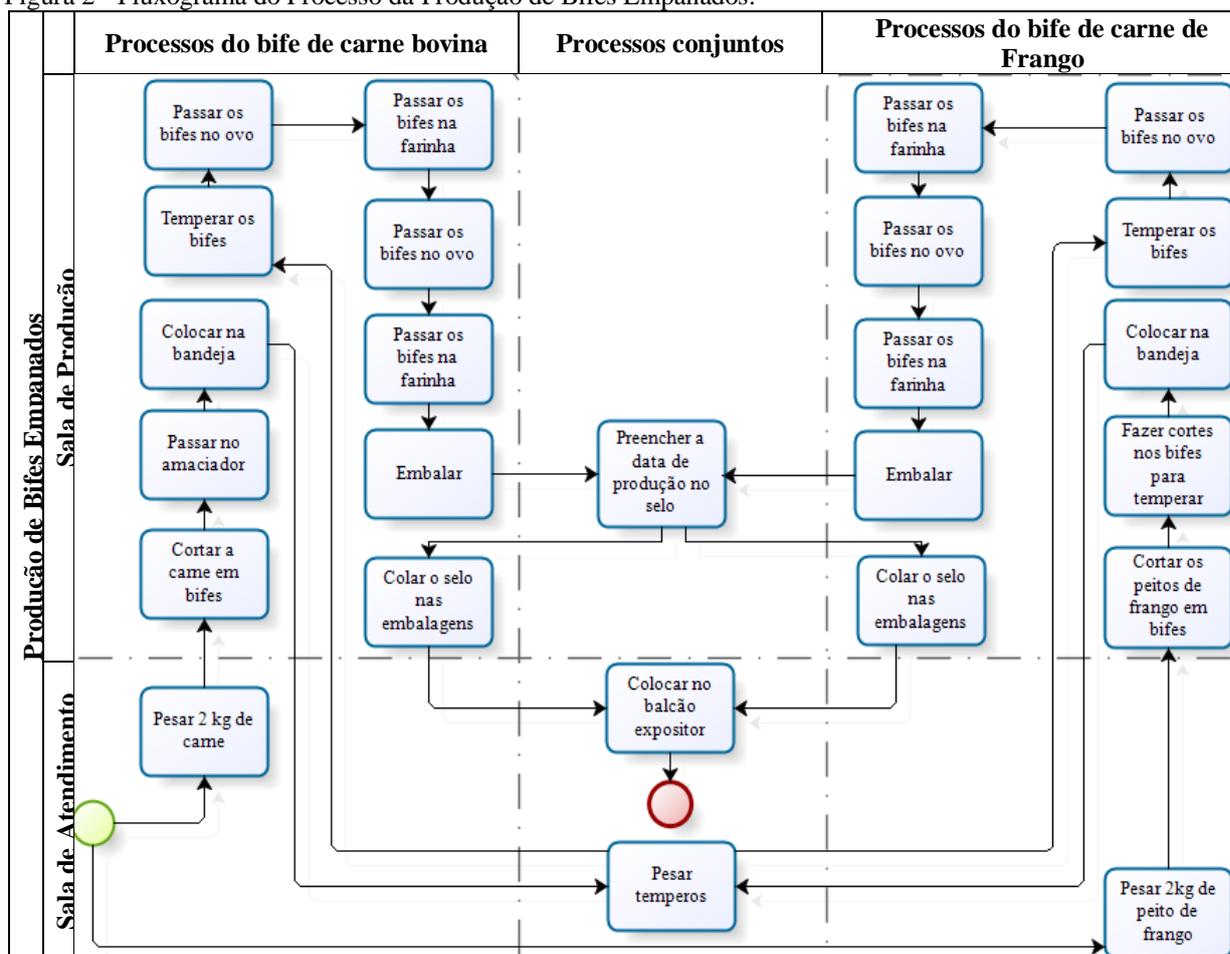
atendimento (balança, balcões e *freezer* onde ficam armazenados e expostos os produtos que são comercializados), do fluxo de pessoas (clientes), das prateleiras com os produtos de mercearia e, por fim, passar pela porta de acesso à sala de produção.

Figura 1 - Fluxograma do Processo da Produção de Embutidos.



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software* Bizagi® (2019).

Figura 2 - Fluxograma do Processo da Produção de Bifes Empanados.



Fonte: Elaborado pelo autor com auxílio do *software* Bizagi® (2019).

Ao construir os fluxogramas, foi possível identificar alguns pontos a serem discutidos criticamente no grupo focal realizado com o responsável pela produção, o proprietário da empresa e seu filho visando melhorias nos processos mapeados (Lista de Presença em Apêndice D). Tais aspectos envolvem, principalmente, a ordenação de processos que geram um deslocamento desnecessário entre ambientes e que exige maior tempo e esforço do funcionário. Essa percepção consiste em uma das funções essenciais do mapeamento de processos, uma vez que essa ferramenta de gestão possibilita ao analista uma visão ampla de quais processos existentes devem ser alterados ou excluídos para alcançar melhorias de qualidade, eficiência e produtividade (GOMES et al., 2015).

Neste sentido, apresentaram-se no grupo focal os dois fluxogramas iniciais (Figura 1 e 2) e discutiu-se (a partir do roteiro de entrevista – Apêndice C) a percepção do responsável pela produção, do proprietário do negócio e seu filho sobre pontos críticos. Inicialmente, o pesquisador questionou os entrevistados quanto às suas percepções sobre a existência de retrabalho, custos, perda de tempo, autonomia, etc. Posteriormente, foram realizadas perguntas específicas sobre os aspectos já identificados pelo pesquisador e que não foram citados pelos entrevistados em suas falas, almejando verificar sua opinião sobre tais questões. Os pontos críticos levantados na entrevista são apresentados no Quadro 4.

Quadro 4 - Pontos críticos dos fluxos de produção debatidos no grupo focal

Processos analisados	Pontos críticos identificados pelos entrevistados	Pontos críticos identificados pelo pesquisador
Produção de embutidos	<ul style="list-style-type: none"> • Adquirir outra balança unicamente para a sala de produção, evitando o deslocamento entre ambientes • Modificar a planta do prédio atendendo às normas exigidas pela fiscalização, abrindo um corredor que ligasse diretamente a sala de atendimento à sala de produção 	<ul style="list-style-type: none"> • Desossa da carne realizada em ambiente diferente da pesagem da carne, sendo que ambos os processos poderiam ser realizados no mesmo ambiente
Produção de bifes empanados		<ul style="list-style-type: none"> • Pesagem da carne e pesagem dos temperos e do queijo não realizadas de maneira contínua, sendo que poderiam ser realizadas em sequência, evitando o deslocamento entre ambientes • Pesagem dos temperos, pesagem do queijo, corte do queijo e trituração dos temperos realizados no mesmo dia da produção (dia mais sobrecarregado), sendo que poderiam ser realizados em um dia mais ocioso.
		<ul style="list-style-type: none"> • Pesagem da carne (bovina e de frango) e pesagem dos temperos não realizadas de maneira contínua, sendo que poderiam ser realizados em sequência, evitando o deslocamento entre ambientes • Pesagem da carne bovina, pesagem da carne de frango e pesagem dos temperos realizadas no mesmo dia da produção (dia mais sobrecarregado), sendo que poderiam ser realizados em um dia mais ocioso.

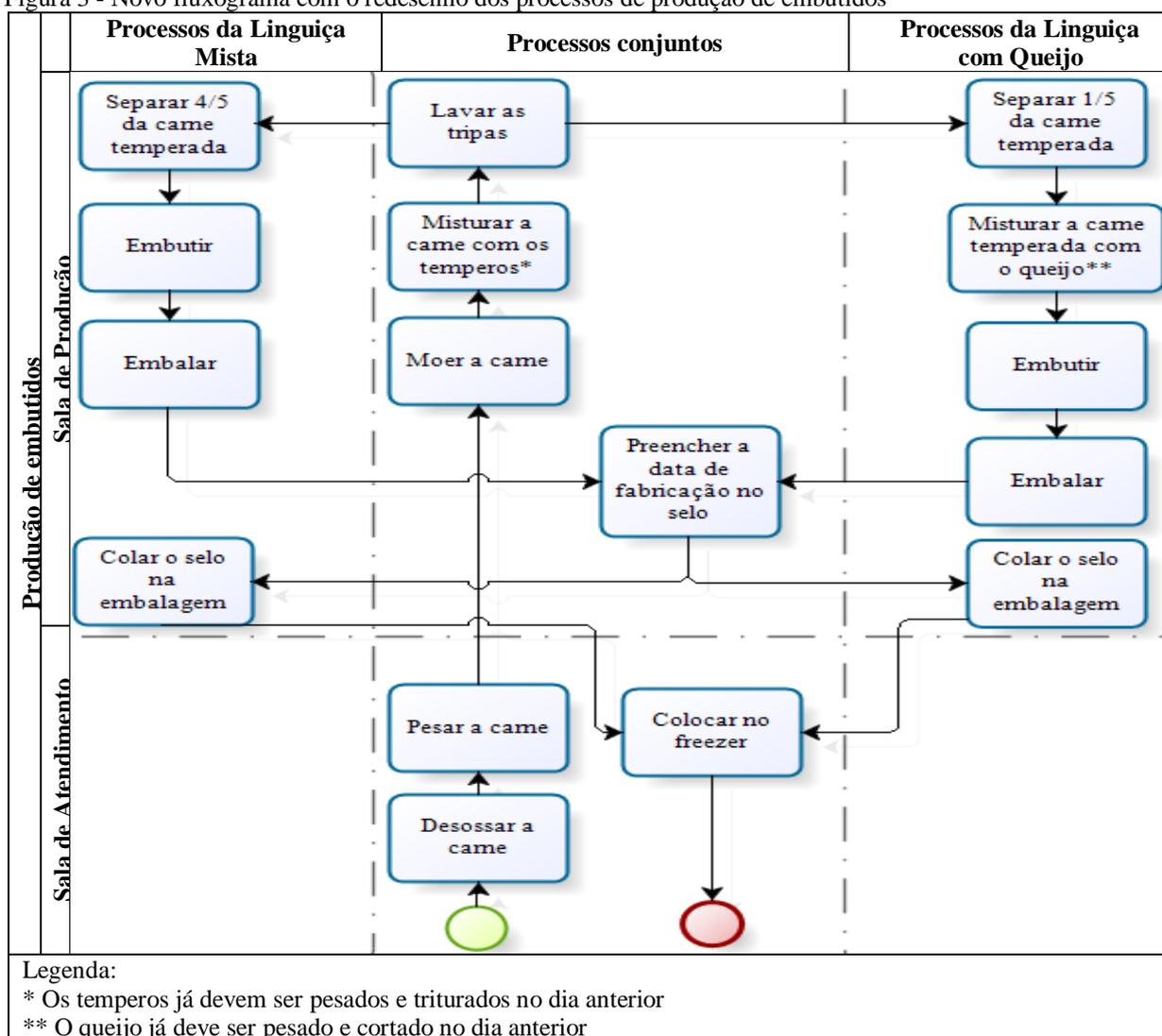
Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Como pode-se verificar ao analisar o Quadro 4, a maior preocupação salientada pelos entrevistados (responsável pela produção, proprietário do negócio e seu filho) foi referente ao deslocamento entre ambientes no processo de produção tanto de embutidos quanto de bifes empanados. Entretanto, tendo em vista essa problemática, tais indivíduos somente citaram a necessidade de algum recurso além dos já existentes para auxiliar o processo, sendo estes a compra de uma nova balança para uso exclusivo da produção ou até a modificação da estrutura do prédio, construindo um corredor de acesso da sala de atendimento à sala de produção. Nesse sentido, verificou-se que os entrevistados não perceberam necessidade de alterações relativas ao ordenamento das atividades dos processos.

O pesquisador, fundamentando-se no referencial teórico do presente estudo sobre gestão e mapeamento de processos, apresentou aos entrevistados os pontos críticos por ele percebidos. Tais aspectos também se relacionavam diretamente ao problema de deslocamento entre ambientes, no entanto, envolvendo somente um planejamento prévio das atividades a serem realizadas, sem necessariamente exigir investimentos financeiros. Ao deparar-se com tal informação, os entrevistados mudaram suas opiniões, consentindo que mudanças de planejamento seriam mais viáveis economicamente.

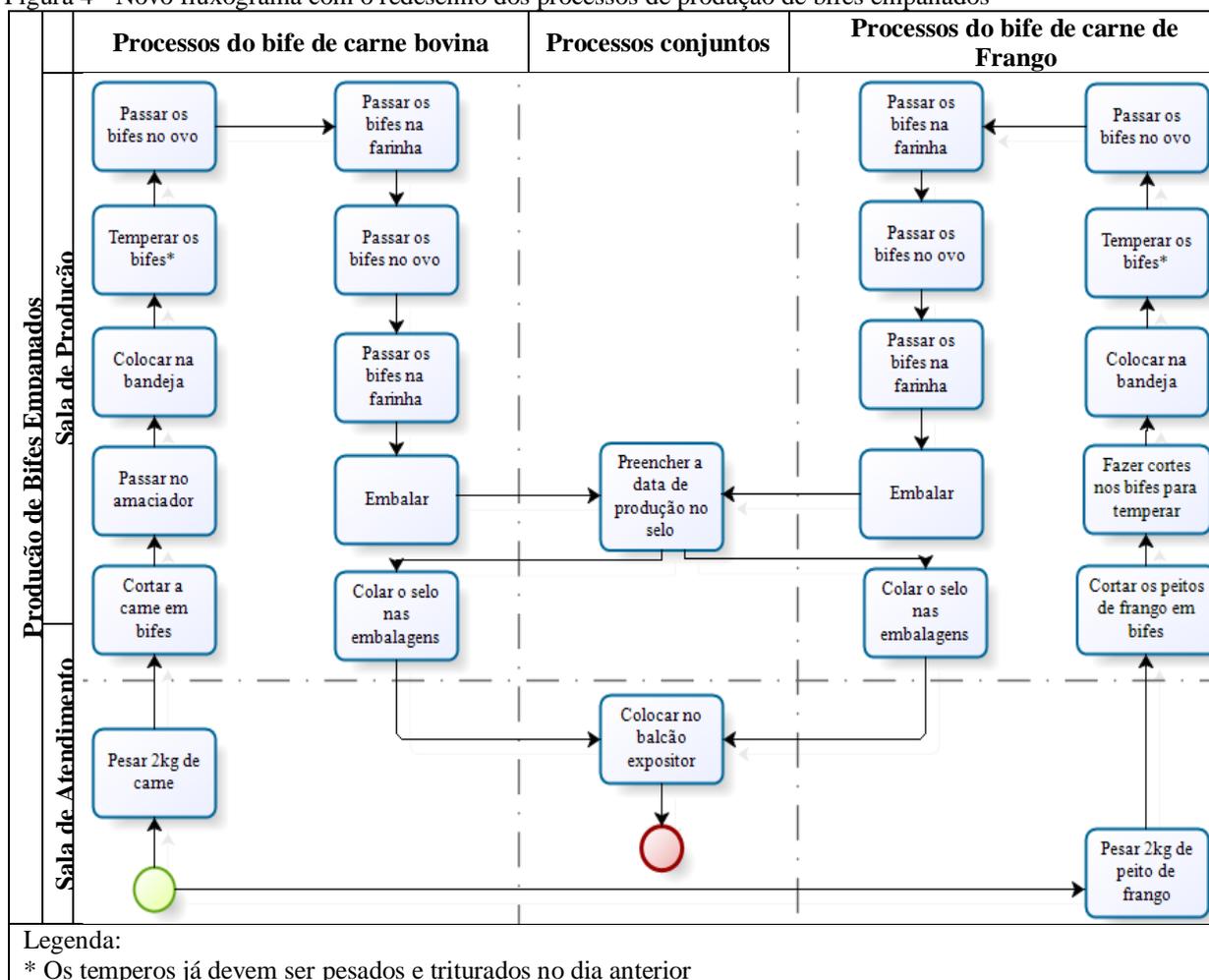
Sendo assim, a partir da identificação dos aspectos que demandam melhorias nos processos mapeados a partir do grupo focal, foram elaborados novos fluxogramas para propor o redesenho dos processos de produção de embutidos e de produção de bifes empanados. Os novos fluxogramas são apresentados nas Figuras 3 e 4.

Figura 3 - Novo fluxograma com o redesenho dos processos de produção de embutidos



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Figura 4 - Novo fluxograma com o redesenho dos processos de produção de bifes empanados



Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

A partir da identificação dos pontos críticos foi possível realizar o redesenho dos processos e elaborar os novos fluxogramas da produção de embutidos e bifes empanados.

No fluxograma da produção de embutidos foi modificado o local da desossa da carne, das atividades de pesagem dos temperos e do queijo e do corte do queijo. No fluxograma inicial a desossa da carne era realizada na sala de produção, depois o colaborador deslocava-se com a carne desossada para a sala de atendimento onde a carne era pesada e transportada novamente para a sala de produção. Com o novo fluxograma foi proposto que a carne fosse desossada e pesada no mesmo local, ou seja, na sala de atendimento onde se encontra a balança, logo, seria transportada uma só vez para a sala de produção, evitando deslocamentos desnecessários, isto é, ganhando em eficiência, e dando continuidade ao processo.

Em relação aos temperos e ao queijo, no fluxograma inicial estes eram pesados, triturados e cortados no mesmo dia da produção, deixando o colaborador ainda mais sobrecarregado. Já no novo fluxograma, propõe-se que tais insumos sejam pesados, triturados e cortados em dias que não há produção, ou seja, em dias mais ociosos para o colaborador responsável. Nesse ponto salienta-se a importância do planejamento por parte do colaborador no tocante a quantidade de linguiça e bifes que tem que produzir para a semana. Diante disso, o colaborador pesaria e deixaria os temperos armazenados na sala de produção para que no dia da produção não tenha que despender tempo e esforço em deslocamentos entre a sala de atendimento e a sala de produção. Da mesma forma, o queijo utilizado na produção da

linguiça com queijo seria pesado e cortado também nos dias mais ociosos, ficando armazenado no *freezer* até o momento da realização da produção.

Quadro 5 - Mudanças que ocorreram com o redesenho dos processos de produção de embutidos

Processos ANTES do mapeamento	Processos DEPOIS do mapeamento
Desossa da carne realizada <u>na sala de produção</u> .	Desossa e pesagem da carne <u>na sala de atendimento onde encontra-se a balança</u> .
Colaborador deslocava-se com a carne desossada para a sala de atendimento onde a carne era pesada e transportada novamente para a sala de produção.	
Temperos e queijo pesados, triturados e cortados <u>no mesmo dia da produção</u> .	Temperos e queijo pesados, triturados, cortados e devidamente armazenados <u>em dias que não há produção</u> .

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Desta forma, com as alterações dos pontos críticos do fluxograma da produção de embutidos foi possível diminuir quatro atividades que eram realizadas no mesmo dia da produção, sendo elas: pesar os temperos, triturar os temperos, pesar o queijo e cortar o queijo. Além disso, no dia da produção o colaborador deslocava-se de uma sala para outra cinco vezes para produzir os embutidos, mas com a modificação dos pontos críticos e redesenho dos processos ele necessita deslocar-se apenas duas vezes.

De maneira semelhante, no fluxograma inicial da produção de bifos empanados foi possível verificar que o colaborador pesava a carne bovina na sala de atendimento, levava para sala de produção e realizava o processo de cortar a carne em bifos, depois retornava para sala de atendimento e pesava os temperos para levar novamente para sala de produção onde eram adicionados aos bifos, novamente evitando-se deslocar de maneira desnecessária, com o redesenho dos processos do novo fluxograma ele não precisaria mais voltar para pesar os temperos, visto que estes já estariam pesados e armazenados nos dias em que fica ocioso. Com a mudança desses pontos identificados como críticos pelo pesquisador o colaborador passa se deslocar de um ambiente para o outro apenas duas vezes, enquanto antes ele se deslocava quatro vezes durante o processo. O que se aplica tanto para produção de bifos empanados de carne bovina quanto para a produção de bifos empanados de frango.

Quadro 6 - Mudanças que ocorreram com o redesenho dos processos de produção de bifos empanados

Processo ANTES do mapeamento	Processos DEPOIS do mapeamento
Temperos pesados no mesmo dia da produção.	Temperos pesados em dias que não há produção

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados da pesquisa (2019).

Com a construção dos novos fluxogramas foi possível apresentá-los aos colaboradores em uma reunião (Lista de Presença em Apêndice E) que aprovaram as mudanças da ordenação das atividades, constatando seus benefícios, visto que o colaborador responsável pela produção terá que se deslocar menos de uma sala para a outra tornando a produção mais rápida sem deixá-lo sobrecarregado evitando a fadiga. Nesse sentido, tendo sido aprovado o novo mapeamento de processos, a validação se deu a partir da entrega do fluxograma (APÊNDICE F) ao responsável pela produção que com a autorização do proprietário do negócio fixou em um local de fácil acesso, permitindo que o documento fosse facilmente visualizado.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como problema de pesquisa “*Quais as melhorias em eficiência e produtividade geradas pela gestão de processos em uma pequena agroindústria familiar de*

Santana do Livramento - RS?” Desta forma, delimitou-se como objetivo geral do trabalho “investigar as melhorias em eficiência e produtividade que podem ser geradas em uma pequena agroindústria familiar de Santana do Livramento – RS” a partir da gestão e do mapeamento de processos o qual foi plenamente atingido.

Especificamente, no primeiro momento do trabalho buscou-se *mapear os processos de negócio da empresa em estudo* (objetivo específico a), tendo sido este alcançado por meio da realização de uma entrevista com o responsável pela produção da *Ômega* a respeito das etapas que compõem os processos de produção de embutidos e bifes (processos de negócio da agroindústria). Os relatos do respondente permitiram o mapeamento dos processos e a construção de dois fluxogramas iniciais, o primeiro relacionado à produção de linguça (tipo mista e tipo com queijo) e o segundo à produção de bifes empanados (bife de carne bovina e frango).

Já o segundo objetivo específico *identificar aspectos que demandem melhorias nos processos mapeados* foi alcançado a partir da identificação dos pontos críticos observados pelo pesquisador com base no referencial teórico do presente estudo e apresentado aos envolvidos para verificar se estes concordavam. Tais aspectos se relacionavam diretamente ao problema de deslocamento desnecessário entre ambientes, envolvendo a necessidade de um planejamento prévio das atividades a serem realizadas.

O terceiro e último objetivo específico *propor o redesenho dos processos que demandem melhorias* também foi atingido, pois foi proposto que a carne fosse desossada e pesada no mesmo local onde encontra-se a balança, depois fosse transportada uma só vez para a sala de produção, evitando deslocamento desnecessário e dando continuidade ao processo. Além disso, foi proposto que tais insumos sejam pesados, triturados e cortados em dias que não há produção, ou seja, nos dias que o colaborador responsável pela produção encontra-se ocioso.

Sugere-se para auxiliar na melhoria contínua dos processos e também para monitorar o padrão de qualidade dos produtos, indicadores que avaliem a qualidade dos insumos fornecidos pelos frigoríficos fornecedores e a satisfação geral dos clientes a respeito do sabor e qualidade dos produtos, com o intuito de manter os clientes satisfeitos.

Fundamentado nos resultados, espera-se que com a identificação dos pontos críticos nos processos de produção de embutidos e bifes e com as sugestões de melhorias, assim que forem implementados, proporcionarão uma agilidade na produção sem sobrecarregar o colaborador responsável, evitando o deslocamento desnecessário e o esgotamento físico e mental do mesmo. Portanto, considera-se que a empresa em estudo só tem a ganhar com o mapeamento e gestão de processos, pois proporciona a visualização dos seus processos e permite identificar as atividades que precisam ser melhoradas ou até excluídas, além disso, auxilia na administração de seus recursos humanos, físicos e financeiros.

Foi realizado um caso isolado e bem específico que talvez os dados obtidos não sejam aplicados a outras realidades, mas sugere-se para estudos futuros uma análise semelhante em uma outra pequena agroindústria ou até outro tipo de pequeno negócio para poder confrontar com tais resultados, a fim de um dia tornar possível que seja alcançado um contexto em relação a questão do problema de mapeamento de processos em pequenas empresas para que se possa resolver. Além disso, sugere-se que seja feito o mapeamento de processos da produção de charques na agroindústria *Ômega*, visto que no momento da pesquisa não foi possível porque a produção estava interrompida devido a sobrecarga de trabalho que o responsável pela produção se encontrava.

REFERÊNCIAS

ALVARENGA, T. H. P. et al. Aspectos relevantes sobre mapeamento de processos. **Revista de Engenharia e Tecnologia**, v. 5, n. 2, p.87-98, 2013.

ALVAREZ, M. E. B. **Manual de organização, sistemas e métodos**: abordagem teórica e prática da engenharia da informação. São Paulo: Atlas, 2010.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos**: Melhores Resultados e Excelência Organizacional. São Paulo: Atlas, 2011.

ARMISTEAD, C. et al. Strategic business process management for organizational effectiveness. **Long Range Planning**. v. 32, n. 1, p. 96-106, 1999.

BARBROW, S.; HARTLINE, M. Process mapping as organizational assessment in academic libraries. **Performance Measurement and Metrics**, v. 16, n. 1, p. 34-47, 2015.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo** (Edição revista e atualizada). Lisboa: Edições, v. 70, 2009.

BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. Tradução da 6ª edição americana. 9ª reimpressão. São Paulo: Edgard Blücher, 2004.

BERGER, P. K. **SMEs Cannot Afford to Ignore BPM**. 2008. Disponível em: <<https://www.dynamicbusiness.com.au/small-business-resources/finance-cash-flow/smes-cannot-afford-to-ignore-bpm.html>>. Acesso em: 10 Outubro 2018.

BOOCH, G.; RUMBAUGH, J.; JACOBSON, I. **UML, guia do usuário**: tradução; Fábio Freitas da Silva, Rio de Janeiro. 2000.

CAMPOS, R.; LIMA, S. **Mapeamento de processos**: importância para as organizações. Rio de Janeiro: Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro, 2012.

CASILLAS, J. C.; VÁZQUEZ, A.; DÍAZ, C. **Gestão da empresa familiar**: conceitos, casos e soluções. São Paulo: Thomson, 2007.

CHEUNG, Y.; BAL, J. Process analysis techniques and tools for business improvements. **Business Process Management Journal**, v. 4, n. 4, p. 274-290, 1998.

CHONG, S. Business process management for smes: an exploratory study of implementation factors for the australian wine industry. **Journal of Information Systems and Small Business**, v. 1, p. 1-2, 2007.

CORREIA, K. S. A.; LEAL, F.; ALMEIDA, D. A. Mapeamento de processo: uma abordagem para análise de processo de negócio. **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, v. 22, 2002.

COSTA, A. L. M. C. A questão da produtividade. IN: FLEURY, A. C. C.; VARGAS, N. **Organização do trabalho**. São Paulo: Atlas. 1983.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CRUZ, T. **Sistemas, métodos e processos: administrando organizações por meio de processos de negócios**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

CURY, A. **Organização & métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial**. 8ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

D'ASCENÇÃO, L. C. M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas, 2001.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Campus, v. 5, 1994.

ERIKSSON, H-E.; PENKER, M. **Business modeling with UML**. New York, p. 1-12, 2000.

GARVIN, D. A. **Gerenciando a qualidade**. A visão estratégica e competitiva. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

GOMES, A. F. M. M et al. Mapeamento do fluxo de trabalho das atividades em engenharia clínica: a experiência do Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina de Ribeirão Preto- Universidade de São Paulo. **Medicina (Ribeirão Preto. Online)**, v. 48, n. 1, p. 41-47, 2015.

GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HARMON, P. **Business process change: a manager's guide to improving, redesigning, and automating processes**. Morgan Kaufmann, 2003.

HARRINGTON, H. J. **Business process improvement: the breakthrough strategy for total quality, productivity, and competitiveness**. McGraw Hill Professional, 1991.

HARRINGTON, J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. Makron Books, 1993.

HÖRBE, T. A. N. et al. Gestão por Processos: Uma Proposta Aplicável a uma Pequena Empresa do Ramo de Alimentação. **Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, p. 226-237, 2015.

JOHANSSON, H. J. et al. **Processos de negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.

JUNIOR, P. J.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)** São Paulo: M. Books, 2011.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P.; MALHOTRA, M. K. **Administração de produção e operações**. São Paulo: Prentice Hall, 2009.

LOSEKANN, A. G. et al. Análise e mapeamento de processo em uma instituição pública de ensino superior. In: Simpósio de Ensino, Pesquisa e Extensão. **Anais...** 2012.

MARETH, T. **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. 2008. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Universidade do Vale dos Sinos, São Leopoldo.

MASCHKA, M. G. **Gestão de Processos de Negócios**: um estudo empírico em micro e pequenas empresas brasileiras. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação) - Universidade Federal de Pernambuco, Recife.

NUNES, R. da S. **Análise e Melhoria de processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos**: uma abordagem gerencial. Editora Atlas SA, 2010.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica**. Editora Ibpx, 2010.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PAVANI, J. O; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS. São Paulo: M. Books, 2011.

PINTO, N. G. M.; CORONEL, D. A. Eficiência e eficácia na administração: proposição de modelos quantitativos. **Revista UNEMAT de Contabilidade**, v. 6, n. 11, 2017.

PONE, C. **Business innovation with bpm: principles for implementing business process management in just 60 days**. 2006. Disponível em: <<http://www.ppc.com/assets/pdf/whitepapers/Innovation-with-BPM.pdf>>. Acesso em: 12 outubro 2018.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Participação das micro e pequenas empresas na economia brasileira**. Cartilha. 2014. Disponível em <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 20 setembro 2018.

SHETACH, A. Lighting the route to success: Efficient team implementation processes with the team managerial coping flowchart. **Team Performance Management: An International Journal**, v. 17, n. 1/2, p. 7-22, 2011.

SLACK, N. et al. **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, D. G. **Metodologia de mapeamento para gestão de processos**. 2014. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre.

TRKMAN, P. The critical success factors of business process management. **International journal of information management**, v. 30, n. 2, p. 125-134, 2010.

VALLE, R. OLIVEIRA, S. B. **Análise e modelagem de processos de negócio**: Foco na notação bpmn (business process modeling notation). São Paulo: Atlas, 2009.

VILLELA, C. S. S. et al. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

APÊNDICE A - LISTA DE PRESENÇA DA REUNIÃO COM OS COLABORADORES DA ÔMEGA PARA COMUNICAÇÃO E SENSIBILIZAÇÃO DA REALIZAÇÃO DO ESTUDO

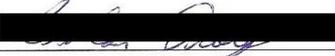
No dia 05 do mês de abril do ano de 2019 foi realizada uma reunião com todos os membros da Agroindústria Ômega (nome fictício utilizado na pesquisa) para comunicação e sensibilização acerca da importância e possíveis benefícios da gestão e mapeamento de processos. Essa reunião consiste na segunda etapa da pesquisa intitulada “Gestão de Processos: uma Proposta de Melhoria de Qualidade, Eficiência e Produtividade a Partir do Mapeamento de Processos em uma Pequena Agroindústria de Santana do Livramento – RS” de autoria de Diogo Ferreira da Silva e os dados obtidos serão registrados e utilizados para nas fases posteriores do estudo.

Estiveram presentes:

Proprietário da Agroindústria: 

Colaborador responsável pela produção de embutidos e bifes empanados: 

Colaborador 1 (Filho do proprietário): 

Colaborador 2 (Filho do proprietário): 

Colaboradora 3 (Irmã do proprietário): 

Obs. Por questões éticas, manteve-se os nomes dos participantes da pesquisa em sigilo, requisitando somente suas rubricas como forma de comprovação da presença na reunião.

Santana do Livramento, 05 de abril de 2019


Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA
LEVANTAMENTO DOS DADOS DO PROCESSO E FLUXOGRAMAÇÃO

Bloco 1 - Perfil do Entrevistado

- 1) Nome:
- 2) Idade:
- 3) Tempo de atuação na empresa:
- 4) Função e tempo de atuação na função:

Bloco 2 - Experiência com os processos

- 6) Antes da empresa da qual trabalha atualmente, você teve outras experiências no mercado de trabalho?
- 7) (Em caso de resposta afirmativa) Você já havia trabalhado na mesma função em que atua atualmente?
- 8) (Em caso de resposta afirmativa) Você já havia lidado com processos semelhantes aos que opera atualmente? Você pode relatar-me as semelhanças e diferenças que percebe?
- 9) Como se deu seu aprendizado em relação aos processos que opera atualmente?

Bloco 3 - Processos de Negócios

Produção de embutidos:

- 10) Como que se inicia o processo de produção de embutidos? (De que maneira, em que horário)
- 11) Por favor, descreva da maneira mais minuciosa possível as atividades que ocorrem ao longo do processo de produção de embutidos e de que maneira as mesmas são executadas.
- 12) Você consegue perceber alguma interdependência entre etapas? Em que momento(s)?
- 13) Quais insumos são utilizados ao longo do processo de produção de embutidos?
- 14) Quanto tempo dura o processo de produção de embutidos?
- 15) Você consegue perceber ponto(s) de decisão ao longo do processo de produção de embutidos? Em que momento? De que maneira você lida com tais decisões?

Produção de bifés:

- 16) Como que se inicia o processo de produção de bifés? (De que maneira, em que horário)
- 17) Por favor, descreva da maneira mais minuciosa possível as atividades que ocorrem ao longo do processo de produção de bifés e de que maneira as mesmas são executadas.
- 18) Você consegue perceber alguma interdependência entre etapas? Em que momento(s)?
- 19) Quais insumos são utilizados ao longo do processo de produção de bifés?
- 20) Quanto tempo dura o processo de produção de bifés?
- 21) Você consegue perceber ponto(s) de decisão ao longo do processo de produção de bifés? Em que momento? De que maneira você lida com tais decisões?

APÊNDICE C - QUESTÕES PARA DISCUSSÃO NA ENTREVISTA EM GRUPO ANÁLISE CRÍTICA DOS PROCESSOS

Produção de embutidos:

- 1) Quais pontos (retrabalho, custos, perda de tempo, autonomia, entre outros) vocês percebem como críticos na execução do processo de produção de embutidos?
- 2) Existe alguma atividade que, na percepção de vocês, possa ser eliminada do processo de produção de embutidos? Por que?
- 3) Existe alguma atividade que, na percepção de vocês, possa ser acrescentada ao processo de produção de embutidos? Por que?
- 4) Na percepção de vocês, há a necessidade de algum recurso além dos já existentes para auxiliar o processo de produção de embutidos?
- 5) Na percepção de vocês, como pode ser descrita a situação ideal para a execução do processo de produção de embutidos?

Produção de bifês:

- 6) Quais pontos (retrabalho, custos, perda de tempo, autonomia, entre outros) vocês percebem como críticos na execução do processo de produção de bifês?
- 7) Existe alguma atividade que, na percepção de vocês, possa ser eliminada do processo de produção de bifês? Por que?
- 8) Existe alguma atividade que, na percepção de vocês, possa ser acrescentada ao processo de produção de bifês? Por que?
- 9) Na percepção de vocês, há a necessidade de algum recurso além dos já existentes para auxiliar o processo de produção de bifês?
- 10) Na percepção de vocês, como pode ser descrita a situação ideal para a execução do processo de produção de bifês?

APÊNDICE D - LISTA DE PRESENÇA DO GRUPO FOCAL PARA ANÁLISE CRÍTICA DO FLUXOGRAMA

No dia 03 do mês de maio do ano de 2019 foi realizado um grupo focal com alguns membros da Agroindústria Ômega (nome fictício utilizado na pesquisa) para discutir alguns pontos críticos identificados após a elaboração dos fluxogramas iniciais. Essa reunião consiste na quarta etapa da pesquisa intitulada “Gestão de Processos: uma Proposta de Melhoria de Qualidade, Eficiência e Produtividade a Partir do Mapeamento de Processos em uma Pequena Agroindústria de Santana do Livramento – RS” de autoria de Carlos Diogo Ferreira da Silva e os dados obtidos serão registrados e utilizados para nas fases posteriores do estudo.

Estiveram presentes:

Proprietário da Agroindústria: [assinatura]

Colaborador responsável pela produção de embutidos e bifes empanados: [assinatura]

Colaborador 1 (Filho do proprietário): [assinatura]

Obs. Por questões éticas, manteve-se os nomes dos participantes da pesquisa em sigilo, requisitando somente suas rubricas como forma de comprovação da presença no grupo focal.

Santana do Livramento, 03 de maio de 2019

[assinatura]
Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE E - LISTA DE PRESENÇA DA REUNIÃO COM COLABORADORES PARA APRESENTAÇÃO E VALIDAÇÃO DO NOVO FLUXOGRAMA PROPOSTO

No dia 25 do mês de maio do ano de 2019 foi realizado uma reunião com todos os membros da Agroindústria Ômega (nome fictício utilizado na pesquisa) para a apresentação e validação formal dos novos fluxogramas. Essa reunião consiste na sexta etapa da pesquisa intitulada “Gestão de Processos: uma Proposta de Melhoria de Qualidade, Eficiência e Produtividade a Partir do Mapeamento de Processos em uma Pequena Agroindústria de Santana do Livramento – RS” de autoria de Carlos Diogo Ferreira da Silva e os dados obtidos serão registrados e utilizados para nas fases posteriores do estudo.

Estiveram presentes:

Proprietário da Agroindústria: [assinatura]

Colaborador responsável pela produção de embutidos e bifes empanados: [assinatura]

Colaborador 1 (Filho do proprietário): [assinatura]

Colaborador 2 (Filho do proprietário): [assinatura]

Colaboradora 3 (Irmã do proprietário): [assinatura]

Obs. Por questões éticas, manteve-se os nomes dos participantes da pesquisa em sigilo, requisitando somente suas rubricas como forma de comprovação da presença na reunião.

Santana do Livramento, 25 de maio de 2019

[assinatura]
Assinatura do Pesquisador Responsável

APÊNDICE F – NOVO FLUXOGRAMA FIXADO EM LOCAL VISÍVEL NA AGROINDÚSTRIA ÔMEGA COMO FORMA DE VALIDAÇÃO

