

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ  
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

JOSIANE CRISTINA QUEVEDO

**ANÁLISE DE PROCESSOS ATRAVÉS DO MÉTODO PEREIRA  
JUNIOR DE GESTÃO POR PROCESSOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Medianeira

2017

JOSIANE CRISTINA QUEVEDO

**ANÁLISE DE PROCESSOS ATRAVÉS DO MÉTODO PEREIRA  
JUNIOR DE GESTÃO POR PROCESSOS**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito parcial à disciplina de TCC 2.

Orientador (a): Prof. Me. Edson Hermenegildo Pereira Junior

Co Orientador: Prof. Dr. Lotário Fank

Medianeira

2017



MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO  
PARANÁ  
CAMPUS MEDIANEIRA



Diretoria de Graduação  
Nome da Coordenação de Engenharia de Produção  
Curso de Graduação em Engenharia de Produção

---

## TERMO DE APROVAÇÃO

### ANÁLISE DE PROCESSOS ATRAVÉS DO MÉTODO PEREIRA JUNIOR DE GESTÃO POR PROCESSOS

Por

JOSIANE CRISTINA QUEVEDO

Este projeto de trabalho de conclusão de curso foi apresentado às 10:20 hs do 21 dia de novembro de 2017 como requisito para a obtenção do título Bacharel em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Campus Medianeira. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho de diplomação aprovado.

---

Prof. Me. Edson Hermenegildo Pereira Junior  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Me. Carlos Laercio Wrasse  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Me. Edward Seabra Junior  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

---

Prof. Dr. Lotário Fank  
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus por me dar forças nos momentos mais difíceis.

Aos meus pais José e Roseli pelo apoio, incentivo e inspiração.

Ao meu esposo Antonio Carlos pela paciência, motivação e compreensão.

Ao Prof. Me. Orientador Edson H. P. Junior pelo esforço e dedicação, aceitando orientar e auxiliar em todas as etapas deste trabalho.

Ao meu Co Orientador Dr. Lotário Fank por auxiliar e ajudar na elaboração deste trabalho.

Aos amigos que sempre me apoiaram e torceram pelo meu sucesso.

Aos professores e colegas de Curso, pelo apoio durante toda a caminhada.

A todos as pessoas que, com boa intenção, colaboraram para a realização e finalização deste trabalho.

*"O sucesso nasce do querer, da determinação e persistência em se chegar a um objetivo. Mesmo não atingindo o alvo, quem busca e vence obstáculos, no mínimo fará coisas admiráveis."*

José de Alencar

## RESUMO

QUEVEDO, Josiane C. **Análise de processos através do método Pereira Junior de gestão por processos.** 2017. Monografia Bacharel em Engenharia de Produção - Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

Com a presente pesquisa buscou-se obter conceitos teóricos definindo processos e gestão por processos, realizou-se o estudo em uma churrascaria na região oeste do Paraná. É uma micro empresa familiar e seu foco principal é otimizar seus processos e alcançar melhorias. Para atingir seus objetivos utilizou-se o método Pereira Junior de gestão por processos, constituído por três pilares: conhecimento do processo, análise do processo e otimização do processo. Na fase de conhecimento, buscou-se estudar o processo atual e como a organização está alicerçada. Já na fase de análise realizou-se um profundo estudo do processo, e por último, a otimização através de sugestões de melhorias. Espera-se que por meio das metas propostas e de um plano de ação a empresa consiga melhorar seu atendimento, reduzir os custos referentes à matéria prima e insumos, realizar um estudo para aperfeiçoar o mix de carnes e pratos, e dessa forma aumentar a satisfação de seus clientes. Além disso, diminuir gastos desnecessários realizando um controle adequado de estoques. Por meio do alcance dessas melhorias manter-se competitiva no mercado, e viabilizar a possibilidade de aplicar o método e verificar outros benefícios.

**Palavras-chave:** Churrascaria. Gerenciamento. Melhorias.

## ABSTRACT

QUEVEDO, Josiane C. **Analysis of processes through Pereira Junior's method of process management.** 2017. Monografia bacharel em Engenharia de Produção- Universidade Tecnológica Federal do Paraná.

With the present research we sought to obtain theoretical concepts defining processes and management by processes, the study was carried out in a steakhouse in the Western region of Paraná. It is a family business and its main focus is to optimize its processes and achieve improvements. In order to achieve its objectives, the Pereira Junior's method of process management was used, consisting of three pillars: process knowledge, process analysis and process optimization. At the knowledge stage, we sought to study the current process and how the organization is based. In the analysis phase, a deep study of the process was carried out, and finally, the optimization through suggestions for improvements. It is hoped that through the proposed goals and a plan of action, the company will be able to improve its service, reduce raw material and input costs, conduct a study to improve the meat and dishes mix, and thus increase satisfaction of its customers. In addition, reducing unnecessary spending by performing adequate inventory control. Through reaching these improvements remain competitive in the market, and enable the possibility of applying the method and check other benefits.

**Keywords:** Steak house, Management. Improvements.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Representação do sistema de produção .....	14
Figura 2 – Modelo de um processo .....	18
Figura 3 – Hierarquia de processos .....	19
Figura 4 – Método de gestão por processos .....	23
Figura 5 – Validação dos indicadores de desempenho .....	25
Figura 6 – Análise do processo .....	26
Figura 7 – Causas dos problemas nos processos.....	26
Figura 8 – Ciclo pdca .....	30
Figura 9 – Representação do gráfico de pareto .....	31
Figura 10 – Representação do diagrama espinha de peixe .....	32
Figura 11 – Exemplo de fluxograma.....	33
Figura 12 – Exemplo de histograma.....	34
Figura 13 – Exemplo de gráfico de dispersão .....	34
Figura 14 – Exemplo de um gráfico de controle .....	35
Figura 15 – Pesquisa de satisfação .....	40
Figura 16 – Modelo de um plano de ação .....	41
Figura 17 – Etapas do projeto .....	42
Figura 18 – Macro diagrama do processo .....	44
Figura 19 – Representação do mapa do processo.....	45
Figura 20 – Matriz importância x desempenho.....	50
Figura 21 – Gráfico parcial de pareto dos problemas encontrados .....	55
Figura 22 – Diagrama demorar no atendimento.....	56
Figura 23 – Diagrama faltar e/ou sobrar pratos prontos .....	57
Figura 24 – Diagrama informações incorretas.....	57
Figura 25 – Diagrama não ter produtos disponíveis no estoque .....	58
Figura 26 – Diagrama não anotar na comanda .....	59



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Quadro 1 – Gestão de processos x gestão por processos.....	21
Quadro 2 – Fases do ciclo pdca.....	29
Quadro 3 – Escopo do processo.....	43
Quadro 4 – Indicadores de desempenho do processo de atendimento ao cliente ....	52
Quadro 5 – Análise do processo .....	54
Quadro 6 – Comparativo de fatores críticos, requisitos e metas .....	61
Quadro 7 – Plano de ação.....	62
Quadro 8 – Análise completa do processo.....	69
Tabela 1 – Média diária de refeições .....	47
Tabela 2 – Resultados pesquisa de satisfação .....	48
Tabela 3 – Média dos indicadores.....	49
Tabela 4 – Pesos atribuídos a importância .....	49
Tabela 5 – Valores referentes a importância.....	50

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	11
<b>2 OBJETIVO</b> .....	13
3.1 OBJETIVO GERAL .....	13
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	13
<b>3 REVISÃO DE LITERATURA</b> .....	14
3.1 <b>SISTEMAS DE PRODUÇÃO</b> .....	14
3.1.1 Classificação de sistema de produção .....	15
3.1.2 Classificação tradicional .....	15
3.1.3 Classificação cruzada de Schroeder .....	17
3.2 PROCESSOS.....	18
3.2.1 Hierarquia dos processos.....	19
3.2.2 Tipos de processos .....	19
3.2.3 Gestão de Processos versus Gestão por Processos .....	20
3.2.3.1 Gestão de Processos .....	21
3.2.3.2 Método de gestão por processos de Pereira Junior (2011).....	23
3.3 GESTÃO DA QUALIDADE .....	28
3.3.1 As ferramentas da qualidade.....	29
<b>4 MATERIAIS E MÉTODOS</b> .....	36
4.1 MÉTODO DE PESQUISA .....	39
<b>5 RESULTADOS E DISCUSSÕES</b> .....	43
5.1 FASE 1 – CONHECIMENTO DO PROCESSO .....	43
5.2 FASE 2 – ANÁLISE DO PROCESSO .....	53
5.3 FASE 3 – OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO .....	61
<b>6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES</b> .....	64
<b>REFERENCIAS</b> .....	65
<b>ANEXOS</b> .....	68

## 1 INTRODUÇÃO

Processo é um conjunto de atividades, interligadas entre si, com o objetivo de atender as necessidades de um cliente (OLIVEIRA, 2007). Segundo Gonçalves (2000a, p.1), “as empresas são grandes coleções de processos”. Para que ocorra a produção de algum determinado item as empresas precisam de processos.

Segundo Gonçalves (2000b) as organizações geridas por processos possuem uma abrangência ampla, com foco na potencialização das atividades, buscando reduzir custos e perdas. Paladini et al (2012) complementam que as metodologias referentes a processos garantem significativa melhoria nos procedimentos, direcionando seus processos, e diminuindo o custo nas empresas.

É necessário entender o funcionamento do processo para se ter clareza de como devem ser gerenciados, e conseqüentemente usufruir ao máximo seus resultados (GONÇALVES, 2000a).

Diante da atual situação econômica que têm afetado diretamente as pessoas, o seu poder aquisitivo fica bastante reduzido, sendo refletida em diversos setores da economia. Dentre eles segundo o jornal jconline (2017) “Em 2016, o setor de serviços que engloba bares e restaurantes encolheu 5%, o pior resultado desde 2012”. O que provoca uma queda no consumo desse setor.

Dessa maneira Marzano (2015) ressalta que no momento atual econômico as micro, e pequenas empresas vêm apresentando dificuldade para atravessar esse cenário. Por meio desse embasamento é que a gestão por processos surge como ferramenta para desenvolver sistemas, propor melhorias, permitir maior clareza nas especificações do trabalho.

Segundo Barros et al. (2013) a gestão por processos visa contribuir para a atividade das empresas em três grupos, projetar processos, gerir processos, e promover o aprendizado. Tais aspectos são fundamentados com o intuito de tornar as organizações mais competitivas no mercado. Projetar processos fundamenta-se em entender, selecionar, priorizar, modelar os processos, situações de melhoria, mudanças e objetivos. Enquanto gerir processos refere-se à implementação, acompanhamento, controle, registros, a fim de executar e implantar novos

processos. Por fim, promover o aprendizado registrando, avaliando e controlando-os.

Entendendo-se perfeitamente a gestão por processos e como gerir uma organização por meio deles buscou-se aumentar a eficiência dos processos da empresa estudada e conhecer de forma mais precisa o mercado em que atua. Ela enquadra-se no ramo de alimentação, mais precisamente no mercado de churrascarias no oeste do Paraná. Está presente há 14 anos no mercado, fornecendo refeições, lanches e bebidas, e buscando atender às expectativas de seus clientes.

Atualmente esse ramo, possui considerável concorrência, exigindo da empresa que possua um profundo conhecimento da matéria-prima, insumos, e processos, para que consiga mensurar a eficiência na prestação de seus serviços. Dessa forma realizou-se um estudo para avaliar a possibilidade de otimizar os processos de uma churrascaria com a utilização do método de gestão por processos de Pereira Junior.

## 2 OBJETIVOS

### 2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar os processos de uma churrascaria com a utilização do método de gestão por processos de Pereira Junior.

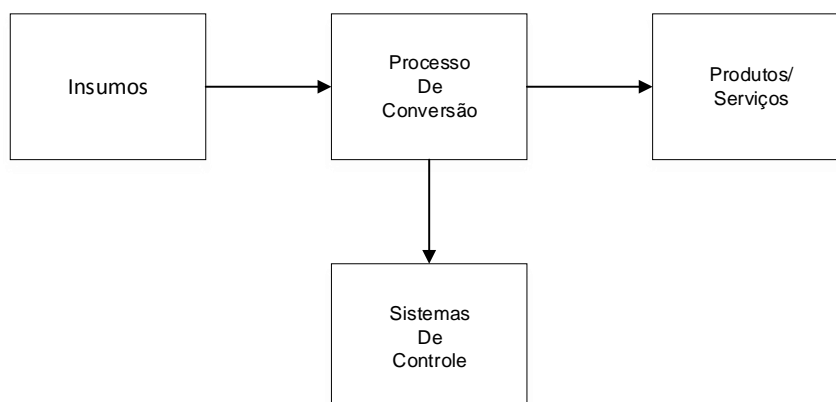
### 2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Mapear o processo atual;
- b) Identificar problemas dos processos;
- c) Sugerir ações para as causas dos problemas encontrados;

### 3 REVISÃO DE LITERATURA

#### 3.1 SISTEMA DE PRODUÇÃO

Moreira (2011) define o sistema de produção como um conjunto de tarefas interligadas para produção de bens ou serviços. Sendo que alguns fatores são fundamentais para sua constituição como insumos, processo de conversão, os produtos ou serviços e o sistema de controle. Conforme Figura 1.



**Figura 1 - Representação do sistema de Produção**  
**Fonte: Adaptado de Moreira (2011).**

Complementando Tubino (2009), afirma que as empresas são classificadas como um sistema que transforma, através de um processamento, as entrada/insumos em saídas/produtos e agregam valor ao cliente.

Para Netto e Tavares (2006), os insumos são os bens necessários para serem transformados em produtos e o processo de conversão faz a alteração da matéria prima e a composição dos recursos. O sistema de controle garante que as programações sejam desempenhadas de maneira a obter e manter a qualidade desejada.

Segundo Chiavenato (1991), cada empresa segue um sistema de produção para seus produtos e serviços. Com isso ela realiza algumas operações inter-relacionadas nas etapas do processo a fim de alcançar melhor eficiência e eficácia.

### 3.1.1 Classificação de Sistema de Produção

Moreira (2011), classifica os sistemas de produção em dois tipos:

Classificação tradicional: Envolve os sistemas de produção contínua ou de fluxo em linha, sistemas de produção por lotes ou por encomenda, e os sistemas de produção para grandes projetos.

Classificação cruzada de Schroeder: Engloba os sistemas orientados para estoque e os sistemas orientados para encomenda.

### 3.1.2 Classificação tradicional

#### a) Sistema de produção contínua ou de fluxo em linha

Segundo Fernandes e Godinho Filho (2010, p.2) este sistema de produção é caracterizado por “poucas famílias de produtos similares feitos em grande volume”. Complementando Moreira (2011) afirma que este opera em uma série de etapas lineares, onde cada fase deve estar em acordo com a posterior, para evitar possíveis atrasos no processo.

De acordo com Tubino (2009) como existe uma alta uniformidade na fabricação desses produtos, os seus processos são bastante interdependentes, auxiliando e favorecendo a automatização. Geralmente é utilizado por empresas que fabricam produtos uniformizados, durante grandes períodos de tempo e não ocorrem alterações significativas no processo (CHIAVENATO, 1991).

Porém uma desvantagem encontrada é que devido a automatização, a flexibilidade do processo para possíveis mudanças, torna-se bastante reduzida, sendo ocasionada pelo elevado custo de investimento (TUBINO, 2009).

## b) Sistema de produção por lotes ou fluxo intermitente

Para Chiavenato (1991), neste sistema as organizações fabricam quantidades específicas de determinado produto a cada lote. Para se iniciar o processo de fabricação do lote seguinte é necessário concluir aquele que está em processamento, previsto para atender um determinado volume de produção em um período de tempo.

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p.290) “um lote é uma quantidade de itens processadas juntas”. Dessa maneira Moreira (2011) afirma como os produtos são fabricados a partir da conclusão deste, ocorrendo à chamada produção intermitente dos produtos.

Segundo Fernandes e Godinho Filho (2010) nas etapas de produção podem ocorrer mudanças, isto pode acontecer devido a variedade dos produtos fabricados. Dessa forma Moreira (2011) salienta que os equipamentos utilizados nesse tipo de processo, podem sofrer ajustes de acordo com a sua característica particular.

Para Netto e Tavares (2006) existem vantagens e desvantagens neste sistema, um dos benefícios consiste na alta flexibilidade em relação aos equipamentos e mudanças no produto. No entanto Moreira (2011, p. 11) afirma que acarreta perda de tempo, devido a essa alta mobilidade. Com isso ressalta “o que um sistema de produção intermitente ganha em flexibilização, perde em volume de produção”.

## c) Sistema de produção para grandes projetos

De acordo com Fernandes e Godinho Filho (2010) neste sistema de produção são fabricados produtos muito complexos, especiais e diferentes, dependendo da situação podem inclusive serem projetos únicos.

Para Moreira (2011, p.11) este ocorre em “uma sequência de tarefas ao longo do tempo, geralmente de longa duração, com pouca ou nenhuma



repetitividade”. O autor ainda ressalta que seu objetivo principal é atender as necessidades dos clientes. Geralmente sendo implantado por empresas que detêm projetos com elevado custo, como a produção de produtos como navios e aviões.

### 3.1.3 Classificação cruzada de Schroeder

#### a) Sistemas orientados para estoque

De acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009, p.110), muitas organizações utilizam o método de fabricação para estocagem. “Essa estratégia é viável para produtos padronizados de grande volume e previsões razoavelmente precisas.” Em outras palavras (Moreira, 2011), ressalta que a empresa trabalha na produção de determinado produto para deixá-lo no estoque a fim de atender uma demanda pré-estabelecida, assim que o cliente solicitar, a empresa realiza a entrega. Geralmente oferece serviço muito rápido com custos reduzidos.

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), essa técnica pode ser utilizada quando a organização produz um produto único, para um cliente específico. No entanto o enfoque desse sistema está na reposição desses estoques de produto, além de um planejamento muito bem realizado que a empresa deve ter (MOREIRA, 2011).

#### b) Sistemas orientados para a encomenda

Segundo Tubino (2009), esse sistema busca atender as necessidades dos clientes conforme suas especificações. Com isso a organização não consegue propor um projeto com antecedência.

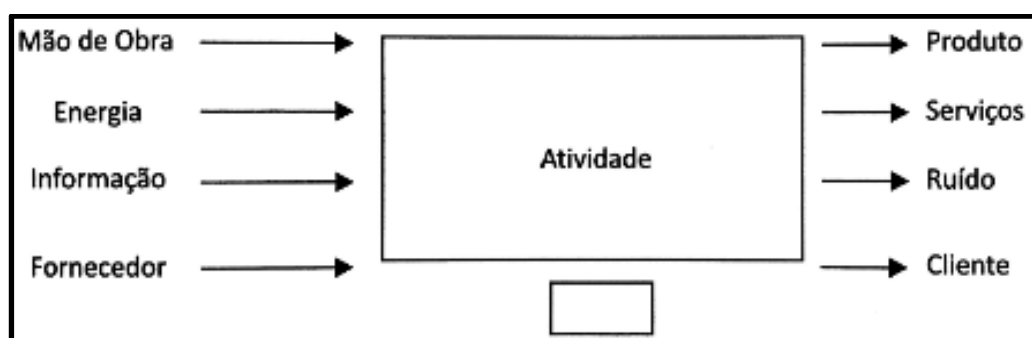
Para Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), este realiza montagens sobre encomenda, geralmente utilizado para a produção de uma vasta gama de produtos

com poucas montagens e componentes, assim que o cliente solicitar. Enquanto Moreira (2011, p.11) enfatiza “as operações são ligadas a um cliente em particular, com o qual se discute o preço e o prazo de entrega da mercadoria em questão”.

### 3.2 PROCESSOS

Araujo, Garcia e Martines (2017), definem processo como conjunto de atividades sequenciais formadas por um grupo de tarefas, que geram resultados para surpreender o cliente final.

Segundo Paladini et al. (2012, p.215), processo é “uma sequência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade.”.



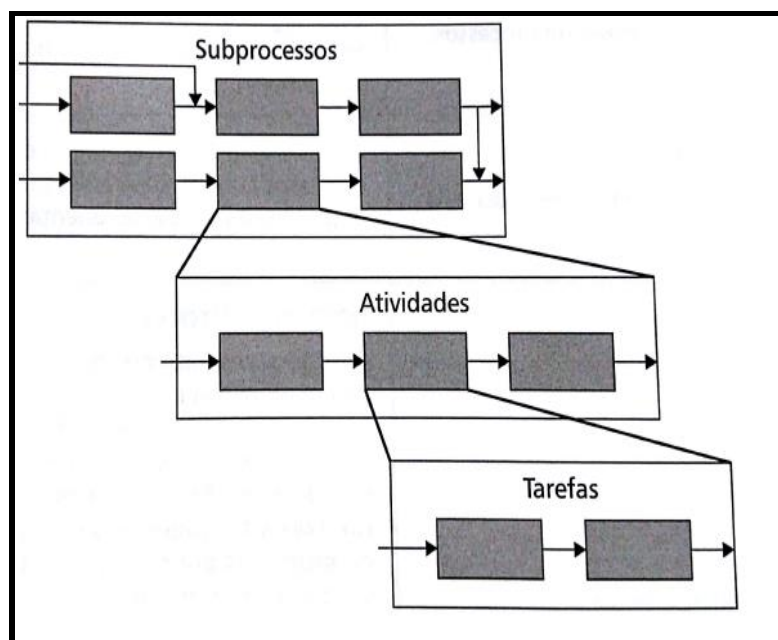
**Figura 2 - Modelo de um processo**  
Fonte: Paladini et al (2012).

De acordo com a figura 2, as entradas de um processo para Paladini (2012) podem ser consideradas energia, mão de obra, fornecedor e informação que por meio de uma série de atividades transformaram-se em saídas como produto, cliente, serviços e ruído.

Em outras palavras complementando Oliveira (1996), Davenport (1994), Gonçalves (2000b) apud Araujo, Garcia e Martines (2017), descrevem processo como uma sequência ordenada de atividades que apresentam uma relação entre si com entradas e saídas identificadas, a fim de satisfazer um determinado cliente.

### 3.2.1 Hierarquia dos Processos

Segundo Pereira Junior (2011), os macroprocessos são separados em processos, os quais constituem os subprocessos. A Figura 3, segundo Araujo, Garcia e Martines (2017, p.25) exemplifica que todo o “subprocesso é composto por um determinado número de atividades que acontecem dentro de cada um dos processos.” Essas atividades são importantes para gerar um resultado, que definem uma sequência para a sua realização. No entanto, devido sua complexidade estas ainda podem ser divididas partes menores, denominadas de tarefas.



**Figura 3 - Hierarquia de Processos**  
Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017).

### 3.2.2 Tipos de Processos

Os processos podem ser classificados em três tipos de acordo com Gonçalves (2000a): Processo organizacional, de cliente ou negócio, e gerencial.

De acordo com Gonçalves (2000a, p.8), os processos organizacionais, ou também chamados de integração “são centrados na organização, viabilizando o

funcionamento dos demais subsistemas garantindo suporte ao processo produtivo”. Exemplos: planejamento estratégico, recrutamento, seleção etc.

Para Araujo, Garcia e Martines (2017), os processos de negócio são aqueles que caracterizam a existência da empresa e são suportados por outros processos internos. De maneira geral são responsáveis em atender o cliente externo fornecendo serviços e produtos solicitados.

Segundo Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009) e De Sordi (2008), esse tipo de processo são fluxos de trabalho que visam atrair e criar vínculos para agregar valor sob a ótica do cliente para facilitar a elaboração de pedidos.

Para Gonçalves (2000a), Os processos gerenciais envolvem algumas ações que os gerentes e sua organização devem realizar para garantir seu desenvolvimento, além disso, promovem suporte aos processos de negócio. Alguns exemplos podem ser descritos: fixação de metas, alocação de recursos, avaliação de resultados.

Nos processos de gestão o foco está em viabilizar as ações necessárias para que os processos de negócio funcionem. Em suma refere-se à forma de como os processos influenciam indiretamente no resultado, tendo em vista que o cliente não garante que a empresa irá sobreviver no mercado (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Segundo Gonçalves (2000a, p.1), “As empresas são grandes coleções de processos.” Portanto tudo o que é realizado nas organizações está interligado a um tipo de processo, desde tarefas simples até as atividades mais complexas.

### 3.2.3 Gestão de Processos versus Gestão por Processos

Araujo, Garcia e Martines (2017), demonstram a diferença entre a gestão de processos e gestão por processos.

Tradução	Descrição
Gestão <b>de</b> processos	Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização.
Gestão <b>por</b> processos	Gerir a organização de acordo com os seus processos críticos, basicamente. Em suma, a organização passa a ser orientada por seus processos.

**Quadro 1: Gestão de processos x gestão por processos**

Fonte: Adaptado de Araujo, Garcia e Martines (2017).

Embora a gestão de processos e gestão por processos possuam nomes parecidos, cada um tem sua definição bem explícita.

De Sordi (2008), ressalta que a gestão de processos não é tão abrangente como a gestão por processos, a primeira é entendida a como uma abordagem administrativa, a segunda para um estilo de organização e o gerenciamento da operação de empresas.

### 3.2.3.1. Gestão por processos

Segundo Paladini et al. (2012, p.218), “A gestão por processos, é uma metodologia para avaliação contínua, análise e melhoria do desempenho dos processos que exercem mais impacto na satisfação dos clientes e acionistas.”.

De Sordi (2008) *apud* Gonçalves (2000b) e Balzarova et al. (2004), enfatizam que as empresas geridas por processos, tem como prioridade o cliente final, esta atua por meio de áreas funcionais para reduzir os níveis hierárquicos, de interferências e perdas, com o auxílio do trabalho e da cooperação de todos os envolvidos no processo.

A adoção dessa metodologia da gestão traz inúmeros benefícios para a organização, melhorando os procedimentos, reduzindo os custos de retrabalho, direcionando os processos, estabelecendo requisitos e indicadores de desempenho (PALADINI et al, 2012).

Oliveira et al (2012), salientam que a melhor forma de promover a melhoria contínua é através da implementação da gestão por processos e a gestão do mesmos, de forma a promover uma gestão horizontal e integrada desses

processos.

Para De Sordi (2008), a gestão por processos possui algumas características fundamentais, sendo elas:

a) A organização está fundamentada em processos multifuncionais:

As pessoas estão organizadas em equipes que desenvolvem tarefas por meio desses processos, de modo a fortalecer e desenvolver conjuntamente as tarefas ao longo deste (DE SORDI, 2008). A organização que trabalha por meio de processos possibilita o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade e companheirismo com cada um dos membros (GONÇALVES, 2000b).

b) Existem donos de processo para a operação:

De Sordi (2008, p.29) diz que numa organização gerida por processos “O dono do processo não pode mandar, tem que negociar e exercer influência”. Em outras palavras, é alguém que está afrente na organização e informa quais ações os demais devem seguir, através da negociação e colaboração dos integrantes do grupo.

c) Incentiva-se a multifuncionalidade:

Para Araujo, Garcia e Martines (2017, p.122) “este modelo de gestão não se restringe à parte formal, mas trabalha com pessoas em busca de um objetivo.” Estas pessoas são responsáveis pelos processos, podendo inclusive alterá-los. Incentiva-se a habilidade de ser criativo, frente aos problemas propostos. Colaboradores flexíveis e com diversas competências que se adaptam a organização (DE SORDI, 2008).

d) Utiliza as tecnologias da informação disponíveis:

Oliveira et al. (2012), afirmam que a Tecnologia da Informação (TI) deve andar de mãos dadas com a gestão por processos, pois ambas trazem inúmeros benefícios para a organização: aumentando sua eficiência, trazendo maior agilidade para as operações e melhorando continuamente

e) Diminui as hierarquias de trabalho:

Pela eliminação de atividades que não agregam valor, a gestão por processo transfere as responsabilidades dos gerentes aos operadores do processo,

as quais têm autonomia para a tomada de decisões (DE SORDI, 2008).

Uma melhoria de processos, traz inúmeros fatores de competitividade nas organizações, tornando a empresa flexível conforme sua necessidade, trazendo possíveis alterações de mudanças, melhorando as atividades e reduzindo os custos de funcionamento (GONÇALVES, 2000a).

f) A organização está alicerçada por times:

As pessoas são alocadas em times, sendo formadas por profissionais de diferentes personalidades, para desempenhar as diversas funções dentro do processo. Favorecendo a comunicação, colaboração e transparência entre os colaboradores (DE SORDI, 2008).

### 3.2.3.1.1. Método de gestão por processos de Pereira Junior (2011)

De acordo com a Figura 4, o método de gestão por processos de Pereira Junior (2011) é composto por três fases. A primeira refere-se ao conhecimento do processo, a segunda à análise e a terceira, em relação à otimização, sendo distribuídas em oito etapas que serão descritas em detalhes nos itens a seguir.

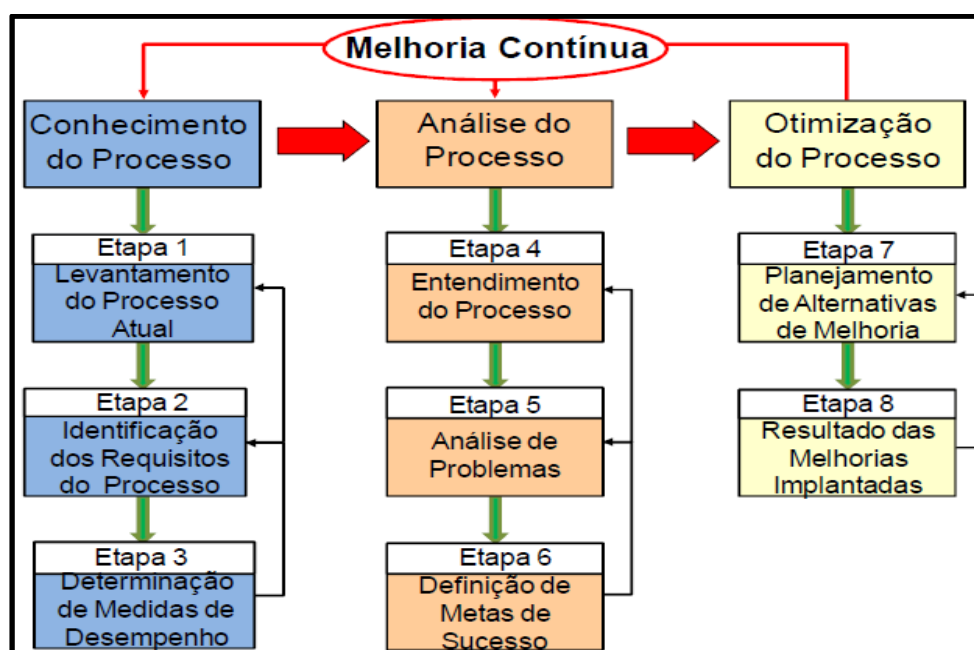


Figura 4 - Método de gestão por processos  
Fonte: Pereira Junior (2011).

Fase 1: Conhecimento do Processo, subdividida em três etapas:

a) Etapa 1: Levantamento do processo atual

A compreensão da situação atual da empresa, através de levantamento de dados, observações, leitura de documentos e aplicação de questionários, traz alguns resultados para a organização como o nivelamento do conhecimento da equipe, permite o conhecimento do negócio, e uma base para a avaliação de desempenho do processo (DE SORDI, 2008).

Para Pereira Junior (2011), é importante nesta etapa o macro diagrama do processo, para a identificação das saídas, dos fornecedores, das entradas e dos subprocessos. Após o macro diagrama, inicia-se o mapeamento do processo, através da técnica de fluxograma, este permite uma visão de todo o processo que está em análise.

Segundo Paladini et al. (2012, p.226), o mapeamento de processos “permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. Ela permite descobrir a fábrica oculta”.

b) Etapa 2: Identificação dos requisitos do processo

De acordo com Pereira Junior (2011), esta fase “Consiste em determinar os requisitos, necessidades, e expectativas da organização e do cliente. E a partir disto, entender como o processo está atuando para atendê-los”. De acordo com o identificado na etapa anterior, será realizada uma pesquisa com clientes, para que seja possível identificar quais requisitos lhe agregam valor, para posteriormente visualizar oportunidades de melhorias.



### c) Etapa 3: Determinação de medidas de desempenho

Para Pereira Junior (2011), “A determinação de medidas de desempenho tem como objetivo determinar indicadores de desempenho para medir o processo em cada requisito que agrega valor ao cliente”. São criados vários indicadores, que devem ser validados juntamente com o dono do processo e equipe que está desenvolvendo o projeto. Para a validação preenche-se a Figura 5 de acordo com cada pergunta solicitada.

Requisito do Processo	Requisito A	Requisito B
Indicadores de Desempenho	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito A	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito B
Por que medir?		
O que medir?		
Como medir?		
Quando medir (frequência)?		
Quem mede?		
Parte Interessada		

**Figura 5 - Validação dos indicadores de desempenho**  
**Fonte: Pereira Junior (2011).**

Fase 2: Análise do processo, subdividida em três etapas:

### a) Etapa 4: Entendimento do processo

De acordo com Paladini et al. (2012, p.229) algumas ferramentas como o fluxograma, permite entender melhor o processo, tornando claras as oportunidades de melhorias, os problemas existentes e a maneira como mesmo opera.

Para compreender o processo, Pereira Junior (2011), afirma que é importante analisar detalhadamente o macro diagrama e o mapa do processo. Através dessa análise, identificar quais são os requisitos que afetam diretamente a organização, como por exemplo, os pontos fortes e fracos e posteriormente utilizar o Figura 6, para auxiliar no desenvolvimento de oportunidades de melhoria.

ANÁLISE DO PROCESSO							
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como Ocorre?	Ponto Forte	Problemas	Oportunidades de Melhorias

**Figura 6 - Análise do processo**  
**Fonte: Pereira Junior (2011).**

#### b) Etapa 5: Análise de problemas

Após a identificação dos problemas no processo, esta etapa auxilia para que sejam encontradas as causas destes problemas. Para isso pode-se utilizar algumas ferramentas da qualidade como o diagrama de causa e efeito, também chamado de espinha de peixe, modelo proposto por Ishikawa. Pode se utilizar a Figura 7 para identificação destas causas (PEREIRA JUNIOR, 2011).

Causas dos Problemas no Processo						
Área	Item	Descrição	Problemas	Oportunidades de Melhorias	Consequências	Causas

**Figura 7 - Causas dos problemas do processo**  
**Fonte: Pereira Junior (2011).**

#### Etapa 6: Definição de metas de sucesso

Para Pereira Junior (2011), esta etapa inicialmente ocorre com identificação dos fatores críticos, isto é, são aquelas atividades identificadas como as

prioridades, para atingir o sucesso. Em seguida, realiza-se uma conversa com os clientes, para determinar estas metas, que devem baseadas nas expectativas e requisitos do cliente.

Fase 3: Otimização de processo, subdividida em duas etapas:

a) Etapa 7: Planejamento de alternativas de melhoria

Segundo Oliveira et al. (2012, p.23)

A melhoria de um processo pode também ser entendida como a migração do seu estágio atual, o que chamamos *as-is*, para uma situação que se acredita ser melhor, ou *to-be*: é a transposição entre o que existe e o que virá a ser a nova formatação.

Para Pereira Junior (2011), após a etapa seis, começam a serem planejadas as oportunidades de melhorias, que devem ser priorizadas de acordo com o impacto que causará a organização. Com base nisso será estabelecido um plano de ação para validar as metas de sucesso, neste plano deverá estabelecido o prazo para ser concluído. Deverá ser validado com todos os integrantes do grupo.

Segundo Oliveira et al (2012, p.26), cita alguns benefícios das melhorias: “Otimiza o fluxo de atividades, reduz o tempo de ciclo, atende aos requisitos do cliente, melhora o arranjo físico com racionalização, de produtos, máquinas entre outros”.

Etapa 8: Resultados das melhorias implantadas

De acordo com Pereira Junior (2011, p. 79), está etapa finaliza o método, portanto “Quando os resultados começarem a surgir, se iniciará a coleta de dados, para avaliar sua eficácia. Os ajustes que se fizerem necessários deverão ser

realizados”.

O plano de implementação deverá ser revisado, para corrigir possíveis desvios que poderão ocorrer, bem como as metas que deverão ser alteradas a fim de facilitar a comprovação das melhorias. Em todas essas etapas é importante o acompanhamento do dono do processo.

### 3.3 GESTÃO DA QUALIDADE

Existem muitas definições a respeito de qualidade, mas Campos (2014, p.26) a descreveu como sendo “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”.

Qualidade refere-se ao contentamento do cliente em relação ao produto, adequado ao seu uso (CARPINETTI; MIGUEL; GEROLAMO, 2011).

Em outras palavras, Campos (2014), explica os termos de sua definição. O produto deve ter um projeto perfeito, com custo baixo, sem defeitos, que transmita segurança ao cliente, e que deve ser entregue no local correto, na quantidade correta e dentro do prazo de entrega.

Segundo Carpinetti, Miguel e Gerolamo (2011), a qualidade está vinculada a um conjunto de características, ela segue alguns parâmetros referentes a confiabilidade, disponibilidade, facilidade ao uso, conformidade, durabilidade, estética, assistência técnica e diversos outros.

A gestão da qualidade está vinculada a alguns princípios e definições que são alcançados por meio técnicas simples, chamadas ferramentas que estão fundamentadas em produzir qualidade. Geralmente são representadas em forma de diagramas, gráficos, procedimentos, estudos a fim de viabilizar melhorias. Essas ferramentas contribuem para a sua aplicação, bem como asseguram a viabilização das suas diretrizes (PALADINI et al, 2012).

### 3.3.1 As Ferramentas da Qualidade

Segundo Lobo (2010), as ferramentas da qualidade são os principais estágios para favorecer o aumento de lucros na empresa e aperfeiçoar as suas operações. Sendo elas:

#### a) Ciclo PDCA

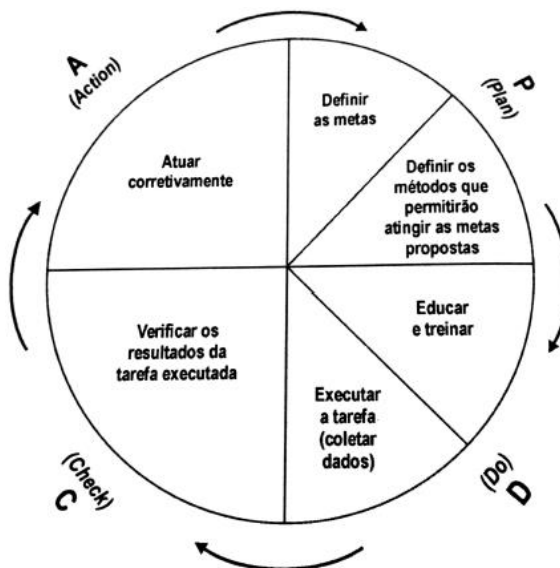
O ciclo PDCA ou também chamado de ciclo que busca a melhoria, de acordo com Lobo (2012, p.39) “tem por objetivo identificar e organizar as atividades de um processo de solução de problemas de forma a garantir de forma eficaz, o desenvolvimento de uma atividade planejada”.

Este ciclo é composto por 4 fases:

<b>Planejamento (P):</b> Criar metas e designar caminhos para atingir as metas estipuladas.	<b>Execução (D):</b> Executar as atividades planejadas.
<b>Verificação (C):</b> Verificar se as metas estabelecidas foram alcançadas.	<b>Atuação corretiva (A):</b> Etapa de detecção de problemas e ações corretivas, para que estes não voltem a acontecer.

**Quadro 2 - Fases do ciclo PDCA**  
**Autor: Adaptado de Campos (2014)**

A Figura 8 representa o modelo do ciclo PDCA.



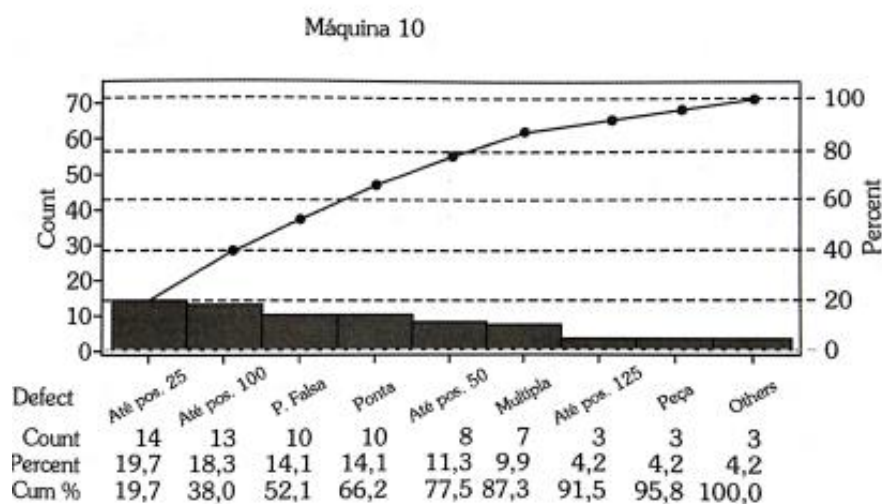
**Figura 8: Ciclo PDCA de controle de processos**  
**Fonte: Campos (2014)**

O ciclo completa-se sempre que as ações são finalizadas e retorna-se a fase de planejamento. Seguindo esse conceito sempre buscando atingir a melhoria contínua (PALADINI ET AL, 2012).

#### b) Diagrama de Pareto

Montgomery (2013), define esse tipo de gráfico como sendo uma “distribuição de frequência” a respeito de um conjunto de dados, que é organizado por meio de categorias.

Segundo Paladini et al (2012, p.362), “o gráfico de Pareto sugere que existem elementos críticos e a eles deve-se conferir prioridade de análise”. Classificam-se de acordo com suas causas e sua ordem de importância. Conforme a Figura 9.



**Figura 9: Representação gráfico de pareto**  
**Fonte: Lobo (2010)**

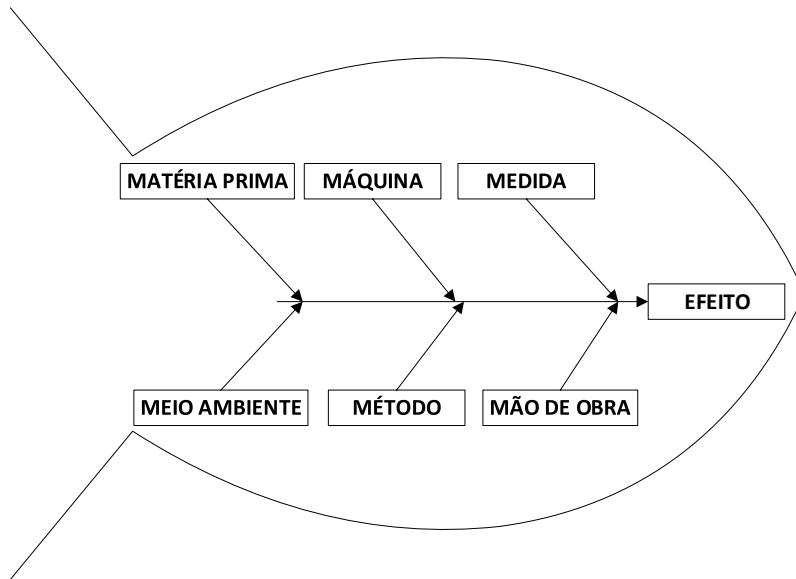
Esse diagrama geralmente é representado por um gráfico de barras que estabelece prioridades de ações corretivas (LOBO, 2010).

### c) Diagrama de causa e efeito

De acordo com Paladini et al (2012) denomina-se esse diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe por sua estrutura ser bastante semelhante a isso. É uma das ferramentas mais utilizadas para a realização de análises nos processos.

Ou seja, para Lobo (2010, p.45), “esse diagrama é desenhado para ilustrar claramente várias causas que afetam um processo por classificação e relação das causas. Para cada efeito existem, seguramente inúmeras categorias de causas.”

A Figura 10 ilustra o diagrama de causa e efeito.



**Figura 10: Representação diagrama espinha de peixe**  
**Fonte: Adaptado de Campos (2014)**

As principais causas podem ser classificadas em 6Ms no processo produtivo. Para avaliar os recursos humanos envolvidos, a performance e funcionamento dos equipamentos, ao arranjo do meio ambiente, as medidas, métodos e matérias primas adotadas e utilizadas pela gerência (PALADINI et al, 2012).

#### d) Fluxograma

Segundo Campos (2014, p.54) “é o fluxograma, um gráfico universal que representa o fluxo ou a sequência normal de qualquer trabalho, produto ou documento”. E Paladini et al (2012, p.369), define fluxograma como “representações gráficas das etapas pelas quais passa um processo”. O uso dessa ferramenta permite uma ótima visualização do processo, identifica fluxos e operações que precisam serem controladas. A Figura 11, demonstra um exemplo de fluxograma, ou também chamado de mapa do processo.



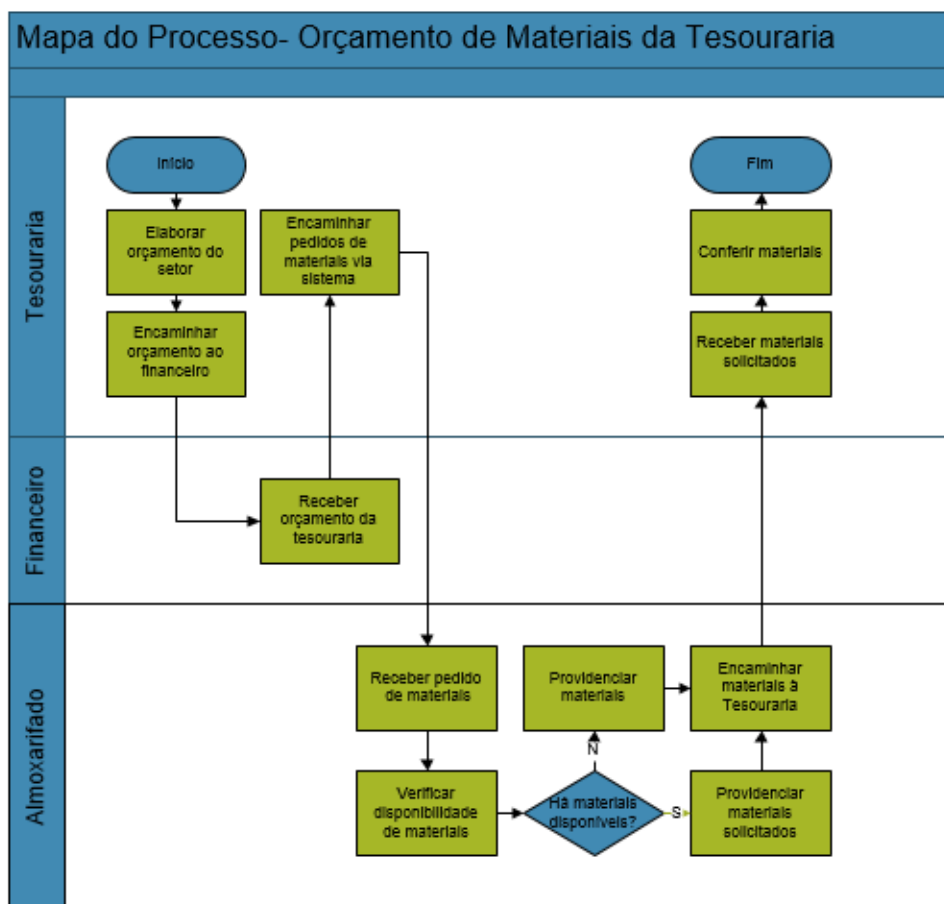


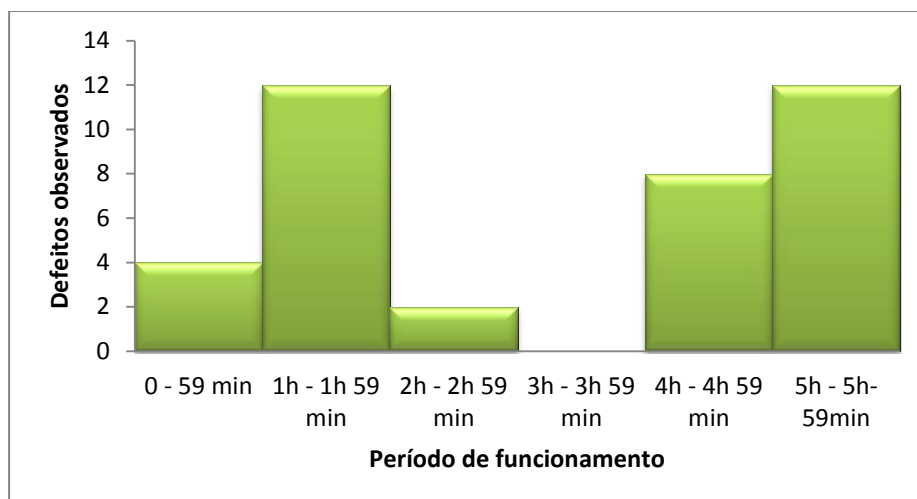
Figura 11 - Exemplo de fluxograma  
Fonte: Pereira Junior (2011)

Entre outras vantagens, a utilização de fluxogramas: aumenta a identificação e localização de problemas, é de fácil compreensão, e permite uma clara análise de processos (LOBO, 2010).

#### e) Histograma

De acordo com Paladini et al (2012, p. 368) os histogramas servem para “descrever as frequências com que variam os processos, em geral, via a forma que assume a distribuição dos dados de toda a população”.

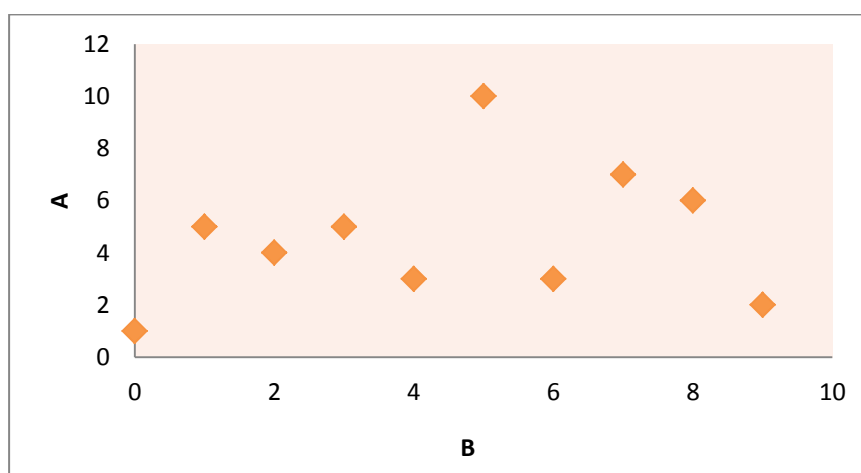
Segundo Lobo (2010), consiste num gráfico de barras que representa a variação de um grupo de dados. Auxilia na visualizar e variação existente em um. A Figura 12 traz uma representação de um histograma:



**Figura 12 – Exemplo de um histograma**  
**Fonte: Paladini et al (2012)**

f) Diagrama de dispersão

Segundo Paladini et al (2012, p.370), “esses diagramas são na verdade, técnicas gráficas utilizadas para analisar as relações entre duas variáveis”. Ou seja, realiza um estudo do comportamento dessas variáveis e a relação existente entre elas. Conforme representado pela Figura 13, um exemplo genérico entre a variável A e a variável B.

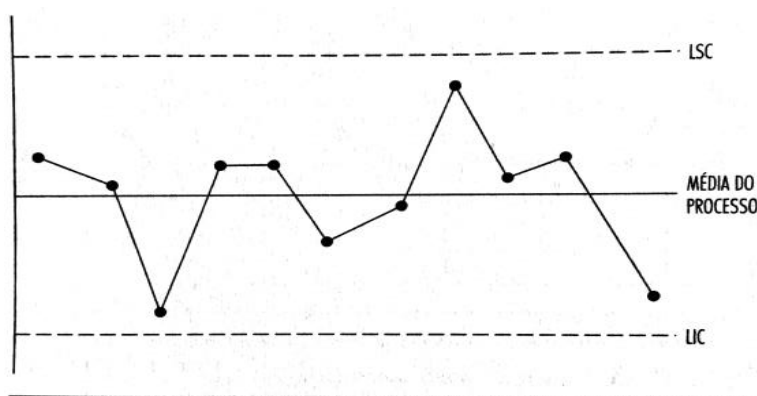


**Figura 13 - Exemplo de gráfico de dispersão**  
**Fonte: Autoria Própria**

Os diagramas de dispersão são construídos para verificar a existência de relação entre causa e efeito. Dessa maneira são gráficos de duas dimensões, onde o eixo horizontal representa os valores de uma variável e o vertical da outra variável (LOBO, 2010).

#### g) Gráficos de controle

Segundo Paladini et al (2012, p.375), “os gráficos de controle trabalham com as variações de um processo e estão restritos a áreas determinadas do processo. Como regra geral , os gráficos de controle são instrumentos para separar causas aleatórias das causas assinaláveis.” A Figura 14 ilustra um exemplo de gráfico de controle.



**Figura 14 - Exemplo de gráfico de controle**  
Fonte: Kerzner (2011)

Geralmente esses gráficos identificam se o processo está estabilizado, e realiza uma análise de tendências nos processos.

## 4 MATERIAIS E MÉTODOS

A presente pesquisa foi desenvolvida em uma churrascaria localizada na região oeste do Paraná. Uma prestadora de serviços de porte pequeno, familiar, possuindo 7 funcionários e a participação de 4 sócios. O cardápio conta com: *Buffet* livre, mini rodízio, lanches e marmitas.

Primeiramente procura-se um conhecimento sobre a realidade da organização, que permitirá a posterior análise do processo de gerenciamento de materiais. A referente pesquisa possui como base o conhecimento do estado atual. Gil (2010, p.1), define “pesquisa como o procedimento racional e sistemático, que tem como objetivo proporcionar respostas aos problemas que são propostos”. Pesquisar é buscar a solução para um determinado problema, portanto é pesquisando que se chega a algum tipo de ciência, conhecimento. (KAUARK; MANHÃES; MEDEIROS, 2010).

Além das definições de pesquisa têm-se suas classificações. Para Gil (2010), classificar a pesquisa é muito importante, pois através desta é possível perceber as diferenças entre cada modalidade. Segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010), as pesquisas são classificadas com base em quatro princípios básicos, conforme abaixo:

a) Quanto à sua natureza:

Têm-se duas categorias, a pesquisa básica e a pesquisa aplicada. A primeira conforme Gil (2010, p.26), “reúne estudos que tem como propósito preencher uma lacuna no conhecimento”.

Em outras palavras, Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.27), definem esta como geradora do conhecimento sem a aplicação prática. “envolve verdade e interesses universais”. Enquanto a Aplicada busca soluções para problemas específicos, em uma determinada situação. “Envolve verdade e interesses locais”.

Neste caso a pesquisa foi classificada como Aplicada, pois está direcionada à aquisição de conhecimento, e desenvolveu-se um estudo dos processos existentes na empresa.

b) Quanto à abordagem do problema:

Conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010), esta pode ser classificada como quantitativa e qualitativa. A primeira leva em consideração tudo o que pode ser quantificado, mensurável através de técnicas estatísticas. E a segunda não pode ser quantificada, através de uma técnica, porém está baseada em interpretações, e seus dados são analisados intuitivamente.

Pode-se considerar esta pesquisa como qualitativa. Pois os dados foram obtidos por meio de entrevistas realizadas com os clientes, analisados e interpretados com base nos objetivos da empresa.

c) Quanto aos objetivos:

Segundo Gil (2010, p.27), existem três tipos de pesquisa: As pesquisas exploratórias buscam familiarizar-se com o problema, para torná-lo explícito e construir algumas hipóteses. Normalmente a coleta de dados engloba: “1. Levantamento bibliográfico; 2. entrevistas com pessoas que tiveram experiência prática com o assunto; e 3. análise de exemplos que estimulem a compreensão”.

As pesquisas descritivas conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.29) “visa descrever características de determinado população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre variáveis”.

As pesquisas explicativas estão relacionadas com a realidade, objetivam demonstrar a razão das coisas, identificando os fatores contribuintes dos fenômenos (GIL, 2010).

De acordo com as especificações apresentadas este estudo tem caráter

exploratório. Realizou-se uma análise da situação de todos os processos envolvidos na empresa, e posteriormente quais variáveis podem influenciá-los.

d) Quanto aos procedimentos:

Segundo Koche (2011, p.122), a pesquisa bibliográfica “tenta explicar um problema utilizando o conhecimento disponível a partir das teorias publicadas em livros ou obras congêneres”. Marconi e Lakatos (2008), complementam afirmando que esta envolve toda teoria a respeito de um assunto seja, revistas, jornais, livro, monografias etc. Colocando o pesquisador em contato com o que foi estudado.

Pesquisa documental conforme Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.29) “quando elaborada a partir de materiais que não receberam tratamento clínico”.

Pesquisa ação: é aquela que além de entender a situação, busca alterá-la. Portanto, no mesmo tempo que pretende-se realizar uma análise, propõe-se que sejam realizadas mudanças para melhorar suas práticas (SEVERINO, 2007).

Pesquisa ex post facto: segundo Prodanov e Freitas (2013) “quando o experimento se realiza depois dos fatos”, em outras palavras estuda-se algo que já aconteceu, para compreender e explicar.

Pesquisa experimental: segundo Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.29), esta visa “determinar um objeto de estudo e quais variáveis seriam capaz de influenciá-lo”.

Pesquisa participante: segundo Severino (2007) nesse tipo de pesquisa como o próprio nome já diz o pesquisador participa, observa o sujeito pesquisado a fim de registrar suas atividades, realizado no decorrer da situação. Ocorre uma interação entre ambos.

Levantamento: para Kauark, Manhães e Medeiros (2010, p.29) “quando a pesquisa envolve a interrogação direta das pessoas cujo comportamento se deseja conhecer”. Complementando, Gil (2010), afirma que estuda-se um grupo de pessoas a respeito de determinado problema, e posteriormente realiza uma análise quantitativa com os dados observados.

Estudo de caso: envolve um aprofundado estudo de objetos, para

entender o detalhado e amplo conhecimento, este tipo de pesquisa é muito utilizado nas ciências médicas, procura-se entender muito sobre determinado objeto (GIL, 2010).

Com base nestas informações esta pesquisa pode ser classificada como um estudo de caso, pois se estudaram profundamente os processos da empresa, e como estes podem ser gerenciados com o objetivo de otimizá-los afim de se tornarem mais eficientes.

#### 4.1 MÉTODO DE PESQUISA

O método utilizado nesta pesquisa foi o Pereira Junior (2011) sendo composto por três fases e oito etapas, conforme Figura 4 na página 22.

A primeira etapa refere-se ao início do trabalho, foi estabelecido o dono do processo, geralmente escolhe-se o proprietário da empresa, pois este tem autonomia para a tomada de decisões e realiza-se uma conversação com ele, por meio de uma visita na empresa. Elaborou-se o escopo, o macro diagrama e o mapeamento do processo, os dois últimos foram construídos com o uso da ferramenta Microsoft Office Visio®. Este mapeamento juntamente com a visita foi importante para o levantamento das informações a respeito da organização e sua posterior esquematização. No escopo foram definidos o início, o fim, o que contém e o que não contém e o objetivo do processo.

Na etapa 2, realizou-se uma entrevista com o cliente para entendimento de suas expectativas e necessidades quanto a empresa.

Além das perguntas a serem realizadas com os clientes houve uma questão extra, na qual o cliente pode assinalar dentre os itens analisados aqueles que foram considerados mais importantes. Procurou-se obter dados para avaliar a satisfação dos clientes em relação aos seguintes requisitos: variedade de pratos e carnes, atendimento, higiene e limpeza, arranjo do ambiente, qualidade dos alimentos e o preço. O questionário aplicado continha cinco opções de resposta: ruim, regular, bom, muito bom e excelente. Conforme representado pela Figura 15:

<p>1) Qual seu nível de satisfação em relação à variedade dos pratos do Buffet?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>	<p>5) Preço?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>
<p>2) Em relação à variedade de carnes?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>	<p>6) Limpeza e higiene do local?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>
<p>3) Atendimento da Churrascaria?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>	<p>7) Arranjo do Ambiente?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>
<p>4) Qualidade dos alimentos?</p> <p>(     ) Ruim  (     ) Regular  (     ) Bom  (     ) Muito bom  (     ) Excelente</p>	<p>8) Qual dos itens listados abaixo você considera o mais importante?</p> <p>(     ) Variedade de pratos e carnes  (     ) Atendimento da Churrascaria  (     ) Qualidade dos alimentos  (     ) Preço  (     ) Limpeza e Higiene do local  (     ) Arranjo do ambiente</p> <p>Comentários, sugestões ou críticas:</p>

**Figura 15 – Pesquisa de satisfação**  
**Fonte: Autoria própria**



O objetivo desse questionário foi identificar os requisitos mais importantes, que podem influenciar diretamente no processo, em outras palavras aquilo que representa algum valor para o cliente.

Na etapa 3, foram definidos alguns indicadores, para mensurar as medidas de desempenho da empresa em relação aos itens analisados. Esses princípios servem para medir o processo em questão, porque ele deve ser medido e quais são as suas partes interessadas.

Na etapa 4 ocorreu uma análise do processo, através do mapeamento do processo e macro diagrama, para verificar quais atividades afetam seus requisitos, quais são suas barreiras, e possíveis oportunidades de melhoria.

Na etapa 5, após a identificação dos principais problemas analisados, busca-se entender quais são suas principais causas e propor algumas possíveis situações de melhoria.

Na etapa 6 foram definidas as metas de sucesso, que devem estar de acordo com os fatores críticos de sucesso, determinados através das respostas aplicadas com o questionário dos clientes.

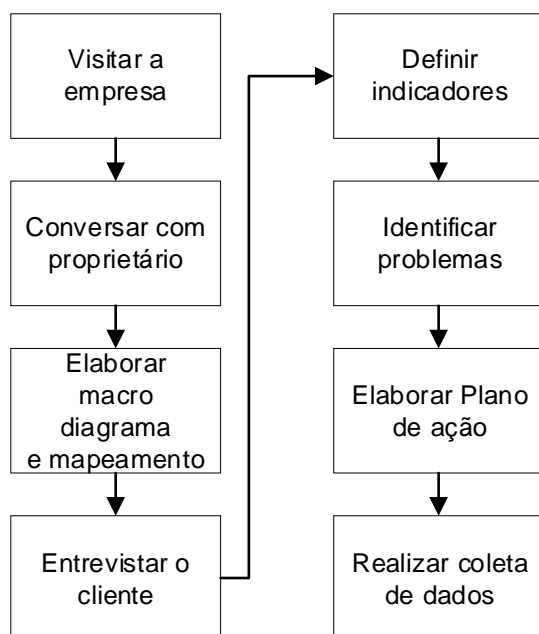
Na etapa 7 definiram-se alternativas de melhoria, com base no impacto causador ao processo, para validação um plano de ação para atingir as metas de sucesso. Utilizou-se o plano de ação conforme Figura 16.

Ação	Meta	Responsável	Prazo	Como	Recursos

**Figura 16 - Modelo de um Plano de Ação**  
**Fonte: Adaptado de Pereira Junior 2011.**

A etapa 8, foi a última do método. Realizou-se a coleta de dados, para verificar se as alternativas implantadas na etapa anterior realmente foram eficazes.

Dessa forma o esquema da Figura 17 representou todas as etapas que deveriam acontecer no projeto.



**Figura 17 - Etapas do projeto**  
**Fonte: Autoria Própria.**

## 5 RESULTADOS E DISCUSSÕES

O presente trabalho buscou estudar os processos da empresa em questão, e dessa maneira encontrar meios de otimizar e aperfeiçoar seus processos. Depois da realização do estudo teórico, iniciou-se a coleta, tratamento e análise dos resultados obtidos, mediante o estudo das oito etapas do método Pereira Junior de gestão por processos.

### 5.1 FASE 1 - CONHECIMENTO DO PROCESSO

#### a) Etapa 1: Levantamento do processo atual

No início é muito importante conhecer e considerar as condições atuais da empresa, como ela funciona, qual seu objetivo, de que maneira está estruturada, e quais são os seus processos críticos. Para uma melhor delimitação dos processos estudados, definiu-se o escopo do processo em questão, conforme o quadro 3:

<b>Nome:</b>	Processo de atendimento ao cliente
<b>Objetivo:</b>	Fornecer um atendimento de qualidade para incentivar o cliente a retornar à empresa
<b>Inicia com:</b>	Entrada do cliente no estabelecimento
<b>Contém:</b>	Compras, financeiro, administração, cozinha, salão e pagamento
<b>Não contém:</b>	Serviço de rodízio completo
<b>Termina com:</b>	Saída do cliente satisfeito

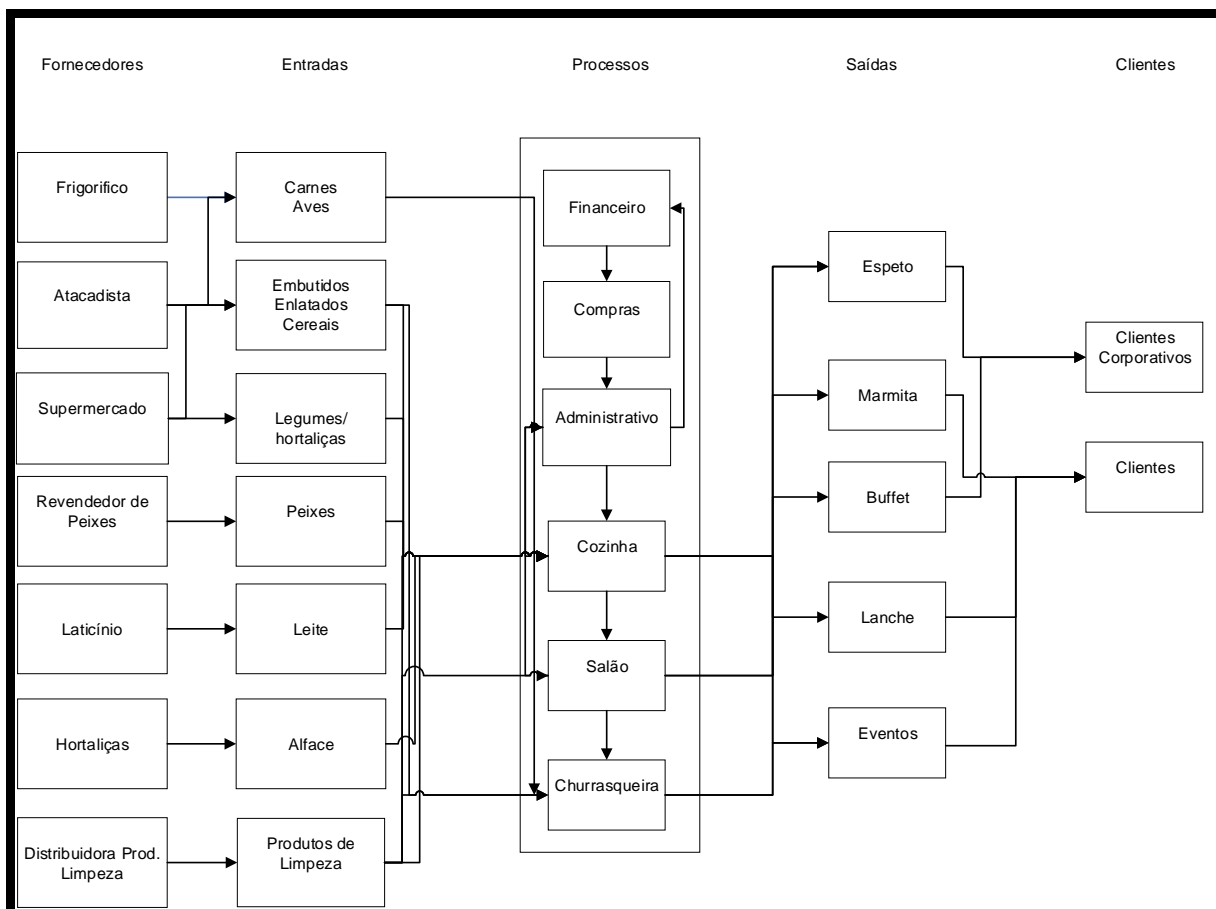
**Quadro 3 - Escopo do processo**

**Fonte: A autoria própria**

A empresa é bem conhecida pela pesquisadora, portanto tem conhecimento de como funcionam seus processos, quais são seus objetivos e como esta estruturada.

Para compreender amplamente o funcionamento da organização elaborou-se o macro diagrama do processo representado pela figura 18, para verificação das entradas, saídas, fornecedores e clientes que compõem e

influenciam em seus processos.



**Figura 18 - Macro diagrama do processo**  
**Fonte: Autoria própria**

Depois da elaboração do macro diagrama e através de observações, e contatos com gestores e colaboradores foi possível elaborar o mapa do processo. Por meio desse é possível aprofundar-se em cada parte das atividades, como elas ocorrem, a sequência realizada na execução e quem realiza cada atividade.

Conforme o fluxograma de compras representado pela da Figura 19:

## Fluxograma de Compras

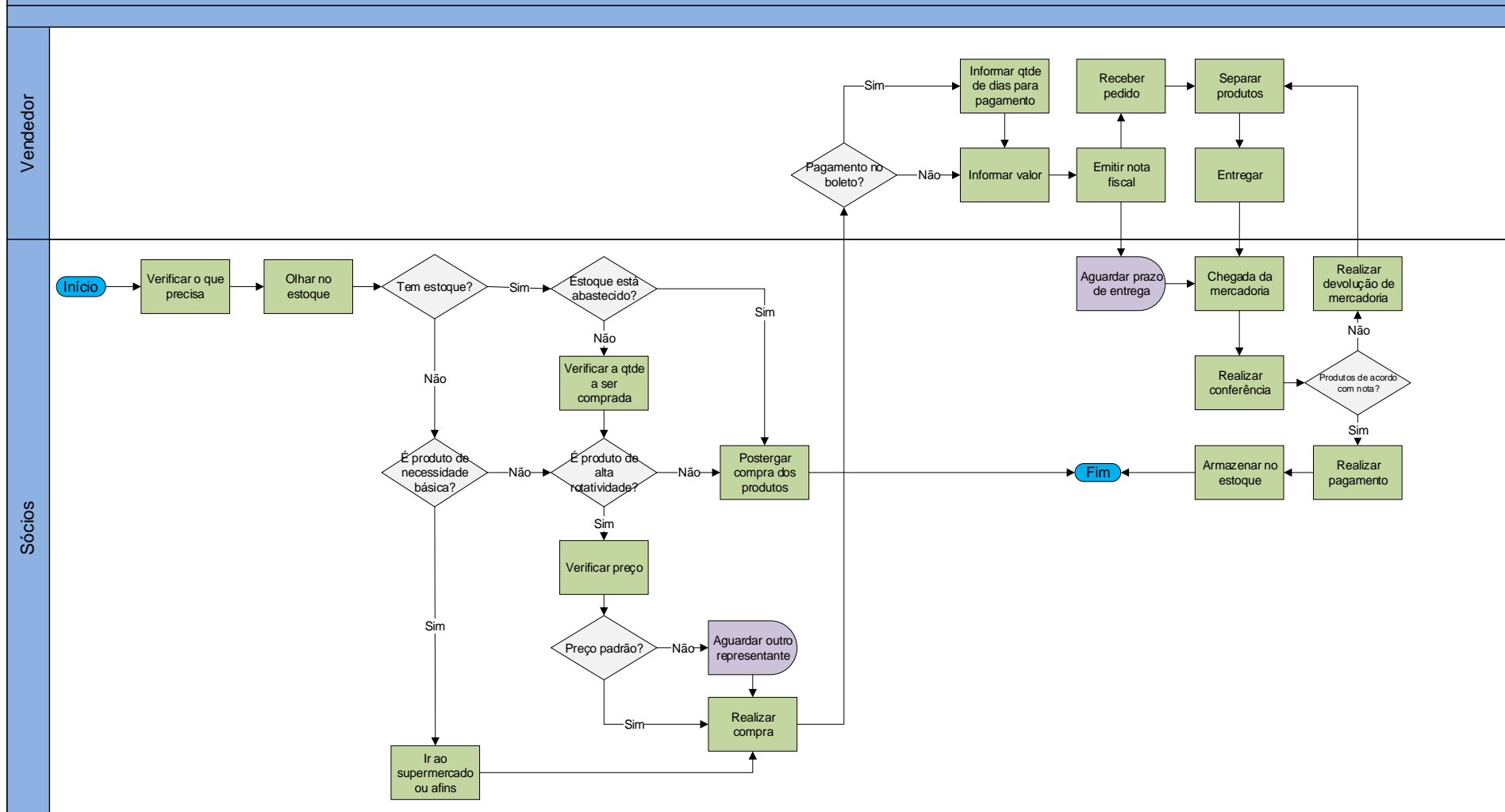


Figura 19 - Representação do mapa do processo  
 Fonte: Autoria própria

Porém o mapa do processo não deve ser analisado sem considerar o que é realmente importante e deve ser melhorado de acordo com a visão dos clientes. Dessa maneira realizou-se um estudo para identificação dessas atividades.

#### b) Etapa 2: Identificação dos requisitos do processo

Para identificação dos requisitos do cliente aplicou-se um questionário para verificar quais atividades agregam valor. Para o cálculo da determinação do número de clientes que seriam entrevistados, utilizou-se a seguinte equação, proposta por Santos:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot (1-p)}{Z^2 \cdot p \cdot (1-p) + e^2 \cdot (N-1)} \quad (\text{Equação 1})$$

Onde:

$n$ : amostra calculada

$N$ : população

$Z$ : variável normal padronizada associada ao nível de confiança

$p$ : verdadeira probabilidade ao evento

$e$ : erro amostral

Para efeitos de cálculos considerou-se um nível de confiança de 95%, um erro amostral de 5%, e a verdadeira probabilidade ao evento máximo em 25%. Para determinação desses 25% levou-se em consideração a porcentagem estimada de clientes fidelizados que frequentam a churrascaria.

Ao considerar a população verificou-se a necessidade de realizar um levantamento da quantidade de refeições servidas diariamente. Coletaram-se dados referentes ao mês de outubro de 2017 e constataram-se uma média diária de 105,87 refeições. Então para o cálculo da população concluiu-se que  $105,87 \times 30 = 3176,10$  refeições e estabeleceu-se uma população de 3000 clientes. O cálculo total de número de almoços finalizou em 3282 refeições/mês, pois o mês utilizado como referência continha 31 dias. Portanto, para cálculos considerou-se 30 dias. A tabela 1 representa a quantidade de refeições servidas diariamente:

<b>Dia</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Dia</b>	<b>Quantidade</b>
01	131	16	59
02	57	17	95
03	69	18	113
04	101	19	111
05	91	20	175
06	95	21	143
07	140	22	110
08	158	23	54
09	84	24	58
10	118	25	118
11	82	26	81
12	157	27	93
13	101	28	101
14	150	29	104
15	145	30	76
		31	112

Média diária de refeições referente ao mês de outubro/2017: **105.87 refeições**

**Tabela 1 – Média diária de refeições**

**Fonte: Autoria própria**

Utilizando a equação 1 e as informações descritas anteriormente identificou-se que seriam necessárias 263 entrevistas. Para definir quais itens da pesquisa seriam abordados, realizou-se uma reunião com os sócios da empresa com intuito de identificar quais tópicos seriam de maior relevância. Dessa forma aplicou-se o questionário, considerando os seguintes itens:

- a) Variedade de pratos e carnes: satisfação do cliente em relação ao número de pratos do *buffet* e a quantidade de carnes servidas no rodízio;
- b) Atendimento: em relação ao atendimento de garçons, churrasqueiros, caixa, e de todos os membros que compõem a organização;
- c) Qualidade dos alimentos: avaliação da qualidade dos alimentos servidos pela empresa;
- d) Preço: análise dos valores referentes aos produtos e serviços em

compatibilidade com o mercado;

- e) Limpeza e higiene: se o local apresenta caráter higiênico e organizado;
- f) Arranjo do ambiente: o arranjo está disposto da melhor forma a servir o cliente e facilitar o trabalho dos colaboradores.

Por meio das amostras coletadas foram identificadas oportunidades de melhoria e na última questão aberta alguns clientes sugeriram algumas considerações. Os resultados obtidos com a pesquisa foram os seguintes:

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente	Soma
<b>Variedade de pratos</b>	1	10	43	54	17	125
<b>Variedade de carnes</b>	2	18	52	39	14	125
<b>Atendimento</b>	0	5	48	36	36	125
<b>Qualidade</b>	0	1	43	51	30	125
<b>Preço</b>	0	11	67	33	14	125
<b>Limpeza e Higiene</b>	0	3	43	41	38	125
<b>Arranjo do ambiente</b>	1	8	49	43	24	125

**Tabela 2 - Resultados pesquisa de satisfação**

Fonte: A autoria própria

Através desses dados, foi possível calcular as médias de cada um dos requisitos, em relação à média geral. Para isso atribuíram-se pesos de 1 a 5 de acordo com sua ordem de desempenho. Depois da atribuição de pesos dividiu-se o valor obtido pelo número total de entrevistados. Como por exemplo, a média encontrada para a variedade de pratos do *Buffet*.

$$\frac{1x1+10x2+43x3+54x4+17x5}{125} = 3,61$$

Repetiu-se a operação até encontrar as médias de todos os requisitos para os 125 entrevistados.

A tabela 3 representa um comparativo entre as médias dos indicadores encontrados para 92, 110 e 125 amostras. Com esses resultados percebeu-se que independentemente do número de pesquisas realizadas os valores referentes às médias encontradas estavam sempre muito próximas. Portanto para efeitos de



análises foram considerados os dados referentes as 125 entrevistas coletadas.

Requisitos	92 Entrevistados	110 Entrevistados	125 Entrevistados
Variedade de pratos	3,60	3,52	<b>3,61</b>
Variedade de carnes	3,39	3,35	<b>3,36</b>
Atendimento	3,91	3,86	3,82
Qualidade	3,91	3,91	3,88
Preço	3,36	3,37	<b>3,40</b>
Limpeza e higiene	3,96	3,91	3,91
Arranjo do ambiente	3,64	3,58	3,65
<b>Média Total</b>	<b>3,64</b>	<b>3,58</b>	<b>3,65</b>

**Tabela 3 - Média dos indicadores**

Fonte: Autoria própria

Através da tabela pode-se notar que a variedade de pratos, de carnes e o preço foram os requisitos identificados pelo cliente como abaixo da média total encontrada (3,65). Dessa forma constatou-se a necessidade de verificar a importância desses requisitos. Para a determinação da importância foram atribuídos intervalos e pesos de 1 a 5 relacionados. Então quanto maior o número de clientes que definiram aquele requisito como importante, maior é seu peso. Por exemplo: no intervalo de 12 a 24 entrevistados, definiu-se que o peso proposto seria 2, e assim foram estabelecidos pesos para cada um dos intervalos, conforme a tabela 4:

Número de entrevistados	Pesos
<b>0 a 12</b>	1
<b>12 a 24</b>	2
<b>24 a 36</b>	3
<b>36 a 48</b>	4
<b>48 a 60</b>	5

**Tabela 4 - Pesos atribuídos à importância**

Fonte: Autoria própria

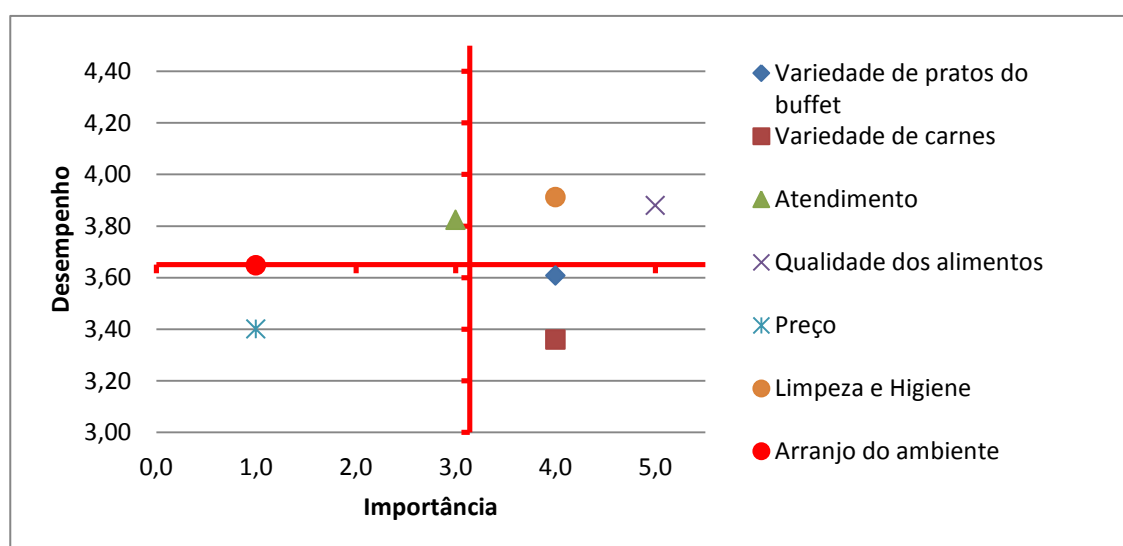
Os resultados referentes a essa análise estão descritos na tabela 5. Por exemplo: a variedade de pratos e carnes obteve 43 entrevistas da amostra total e classificou-se com importância de peso 4. E assim sucessivamente para os demais itens.

	Importância	Média da Importância
Variedade de pratos	43	<b>4,0</b>
Variedade de carnes	43	<b>4,0</b>
<b>Atendimento</b>	26	3,0
Qualidade	57	<b>5,0</b>
<b>Preço</b>	9	1,0
Limpeza e higiene	38	<b>4,0</b>
<b>Arranjo do ambiente</b>	0	1,0
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>3,14</b>

**Tabela 5 – Valores referentes à importância**

Fonte: Autoria própria

Com a análise da tabela concluiu-se que a variedade de pratos, de carnes, qualidade, limpeza e higiene são itens considerados pelos clientes como os mais importantes. Portanto é necessário identificar os itens com baixo desempenho e alto grau de importância para determinar quais devem ser melhorados. Então se elaborou a matriz importância x desempenho, com base nos indicadores de importância e desempenho encontrados. Conforme representa a Figura 20. As linhas em vermelho representam as médias do desempenho e da importância.



**Figura 20 - Matriz importância x desempenho**

Fonte: Autoria própria

Por meio de análises da matriz importância x desempenho verificou-se que a qualidade é o requisito mais importante para os clientes, e possui um bom desempenho. O preço apresenta desempenho baixo, mas por outro lado, não é considerado um item tão importante. O arranjo do ambiente está dentro da média do desempenho, mas representa importância baixa. A limpeza e a higiene possuem importância alta, e estão dentro das médias de desempenho encontradas. Portanto não necessitam de mudanças.

Já os requisitos variedade de pratos e carnes merecem atenção especial, pois são determinados pelos clientes com alta importância, e estão com baixo desempenho. Além disso, observou-se que o atendimento também poderia ser melhorado.

Dessa forma com os resultados da matriz juntamente com os resultados da entrevista, determinou-se que seria importante propor melhorias a fim de melhorá-los. Para isso determinou-se alguns indicadores de desempenho para eles.

### c) Determinação de medidas de desempenho

Depois da identificação dos requisitos dos clientes, foi possível através desta etapa mensurar o desempenho de cada um deles. Fornecendo uma abordagem específica para aqueles determinados com alto grau de importância e desempenho baixo em relação à média, encontrados na matriz de importância x desempenho.

Essa mensuração realizou-se através de indicadores, que precisavam ser validados com os sócios da empresa. Nesta fase, a validação é muito importante para realmente conseguir implantar as novas medidas adotadas. É necessário ter conhecimento pleno sobre o processo em questão para que sua aplicação traga resultados práticos e eficientes.

Dessa maneira foram criados juntamente com os sócios da empresa os indicadores de desempenho representados no quadro 4:

<b>Requisito do processo</b>	<b>Atendimento</b>	<b>Variedade de carnes e pratos</b>
<b>Indicadores de desempenho</b>	Tempo de espera do cliente	Índice de satisfação do cliente
<b>Por que medir?</b>	Para verificar se houve redução no tempo de atendimento aos clientes e se o processo está mais eficiente.	Para identificar a satisfação dos clientes em relação à variedades de carnes e pratos servidos
<b>O que medir?</b>	Tempo de chegada do cliente na empresa até que seja realizado o atendimento.	Número de reclamações realizadas pelos clientes quanto à quantidade de opções ofertadas
<b>Como medir?</b>	Através da cronometragem do tempo	Por meio das anotações dos resultados das pesquisas realizadas.
<b>Quando medir?</b>	Semanalmente	Trimestralmente e quando houver reclamações
<b>Quem mede?</b>	Pessoa designada pelos sócios da empresa.	Pessoa designada pelos sócios da empresa.
<b>Partes interessadas?</b>	Sócios da empresa e clientes	Sócios da empresa e clientes

**Quadro 4: Indicadores de desempenho do processo de atendimento ao cliente**

Fonte: Autoria Própria

Propõe-se para medir o tempo de espera do cliente que seja utilizado um cronômetro, desde o momento que o cliente entra na empresa até que ele seja atendido. No início da implantação pode ser feito diariamente, para observar as melhorias na redução do tempo de atendimento e sendo facilmente detectado caso esse tempo volte a aumentar. Depois dos resultados, poderá ser realizado mensalmente, para garantir que o tempo estabelecido está sendo cumprido.

Em relação à variedade de carnes e pratos servidos, buscou-se reduzir ou eliminar o número de reclamações, realizando reuniões com os sócios da empresa, para verificar quais variedades de pratos e carnes, podem ser acrescentados no cardápio sem representar um custo extra significativo. E assim aumentar a satisfação de seus clientes. Para isso poderá ser aplicado um questionário avaliativo a cada três meses para verificar essa satisfação. Esses dois indicadores devem ser mensurados e observados para buscar atingir a melhoria contínua e aumentar a eficiência de seus processos.

## 5.2 FASE 2 - ANÁLISE DO PROCESSO

### a) Etapa 4: Entendimento do processo

Depois das entrevistas e da determinação de indicadores, realizou-se um detalhado estudo do mapa do processo e do macro diagrama, é por meio deles que são analisadas minuciosamente cada atividade e como realmente são realizadas.

Além disso, para a completa análise desse processo também foram consideradas os resultados da pesquisa da etapa 2.

Dessa maneira elaborou-se o quadro 5, referente a figura 6 do tópico 3.2.3.1.1 que representa parte da análise do processo de compras. Nele estão contidas informações de cada atividade realizada, os objetivos relacionados a essas atividades, sua descrição, como elas ocorrem, os pontos fortes referentes à empresa, os possíveis problemas existentes e as oportunidades de melhoria.

ANÁLISE DO PROCESSO – SETOR COMPRAS							
Tarefa		Objetivo	Como ocorre	Pontos Fortes	Problemas	Oportunidades de Melhorias	
Item	Área						
1	COMPRAS	Verificar o que precisa	Verificação	Observação física		Produto pode não ter no estoque, mas que verificação não sabe que produto já foi comprado	
2		Olhar no estoque	Observar e se há produto em estoque	Observação física		Não tem	
3		Verificar a quantidade a ser comprada	Manter estoque adequado de produtos	Analisa-se a quantidade em estoque para verificar a quantidade a ser comprada		Cada sócio compra aquilo que “acha” necessário	
4		Verificar preço	Comprar produtos de qualidade com preço adequado	Solicitação de preço através de ligação ou pessoalmente		Vendedor não mandar produto de acordo com combinado	
5		Ir ao supermercado ou afins	Analisar preços ou produtos	Fisicamente		Estar desenformado a respeito de preços e pagar preço mais alto no produto	
6		Postergar compras de produtos	Não realizar compras sem necessidade	Através de ligação ou conversa pessoal		Não comprar o produto que esteja necessitando	
7		Realizar compra	Comprar produtos necessários	Através de ligação ou conversa pessoal		Não tem	
8		Chegada da mercadoria	Armazenar no estoque	Fisicamente		A mercadoria pode vir errada	
11		Realizar conferência	Verificar se o produto está de acordo com o solicitado	Observar nota fiscal e os produtos se conferem		Vir mais produto que o solicitado	

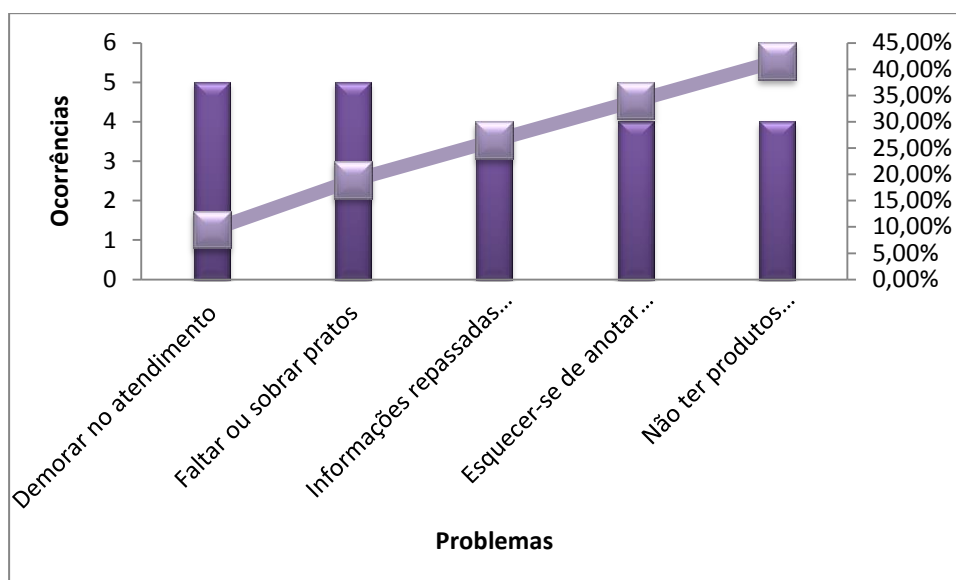
Quadro 5 - Análise do processo

Fonte: Autoria própria

Como os problemas encontrados foram muitos, optou-se por utilizar algumas ferramentas da qualidade para auxiliar na identificação dos itens de maior destaque e posteriormente buscar soluções de melhorias mais eficazes.

#### b) Etapa 5: Análise de problemas

Esta etapa é correspondente a realização de uma análise detalhada e de maior precisão em relação aos problemas existentes. Para isso elaborou-se o gráfico de pareto representado parcialmente pela Figura 21, para descobrir quais são os itens mais significativos que influenciavam nos processos.

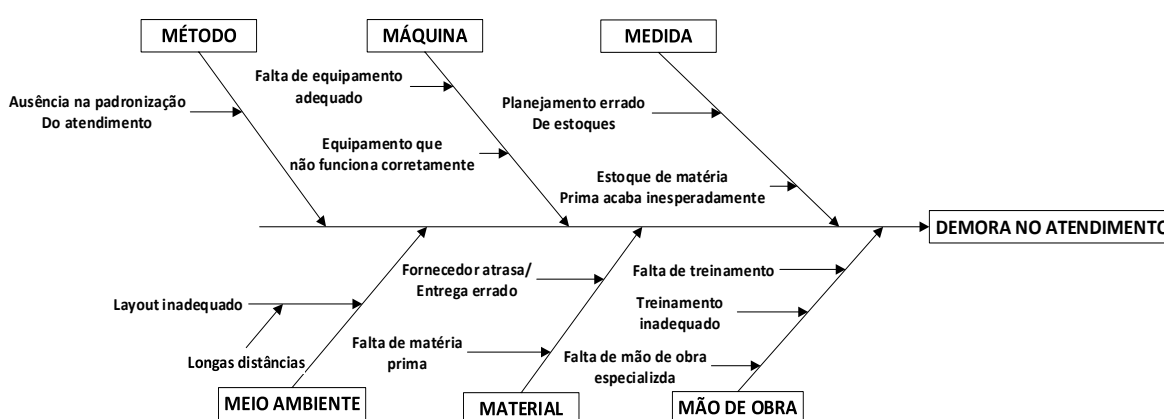


**Figura 21 – Gráfico parcial de pareto dos problemas encontrados**  
**Fonte: Autoria Própria**

Por meio desse gráfico identificaram-se os problemas existentes e a frequência que estes acontecem. Dentre os fatores observados constatou-se que os itens que ocorrem com maior frequência são os seguintes:

- a) Demorar no atendimento;
- b) Faltar ou sobrar pratos prontos;
- c) Informações repassadas incorretamente para os clientes;
- d) Esquecer-se de anotar pedidos na comanda;
- e) Não ter produtos disponíveis no estoque.

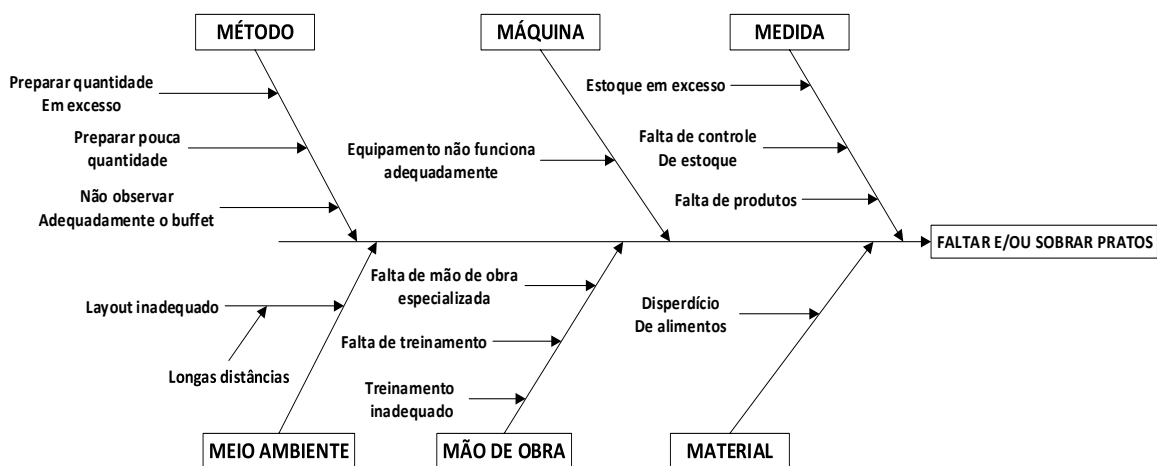
Para indicação de posteriores alternativas de melhorias foi necessário entender como surgem estes problemas e quais são suas possíveis causas raízes. Visto que para cada problema existem situações causadoras para que estes ocorram. Geralmente os problemas estão interligados com diversos fatores como a mão de obra disponível, os equipamentos utilizados, o método adotado, ao arranjo interno ou externo da empresa, ao material utilizado para realização do trabalho e a medida. Sendo assim elaboraram-se Diagramas de Causa e efeito, para cada uma das situações descritas anteriormente:



**Figura 22: Diagrama de causa e efeito demorar no atendimento**  
**Fonte: Autoria própria**

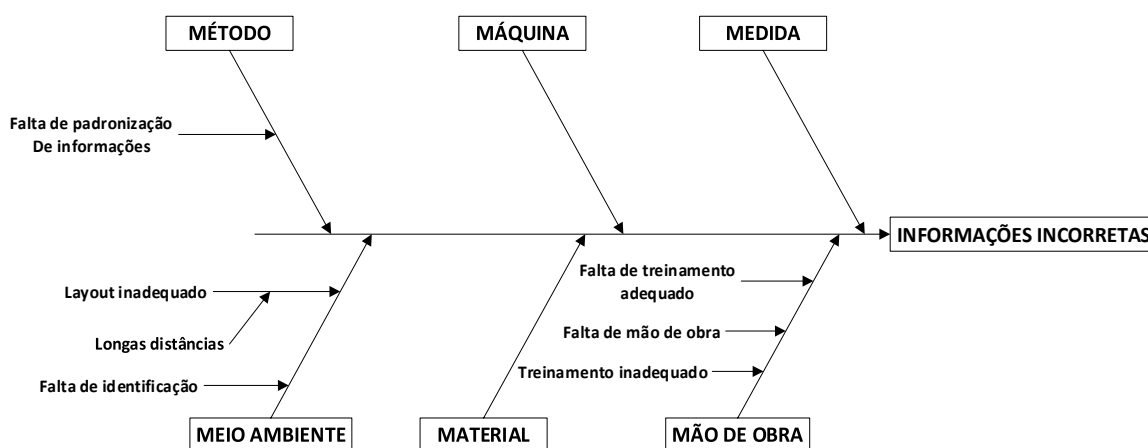
A Figura 22 representa a demora no atendimento pela empresa. Este é um dos fatores mais representativos que geram a sua insatisfação de seus clientes. As suas possíveis causas estão relacionadas com a dificuldade em contratação de mão de obra eficiente, os equipamentos que não funcionam adequadamente e as longas distâncias percorridas pelo colaboradores, ao material que as vezes não é entregue na data prevista e a medida utilizada pela empresa, todos estes fatores favorecem a demora no atendimento de clientes, criando uma imagem negativa para o consumidor.





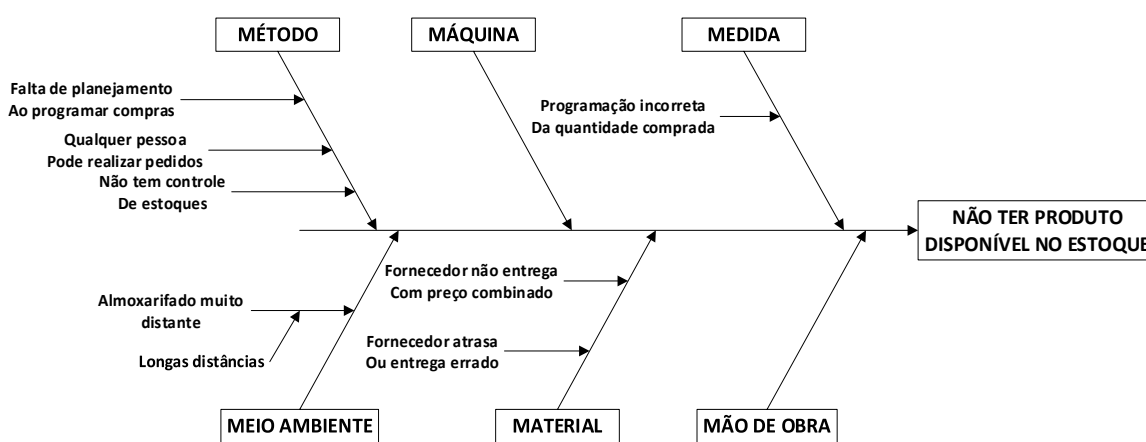
**Figura 23: Diagrama de causa e efeito faltar e/ou sobrar pratos**  
 Fonte: Autoria própria

A Figura 23 refere-se ao fato de faltar ou sobrar pratos prontos, assim como no diagrama da Figura 22, este também apresenta problemas relacionados à falta de mão de obra especializada. Além disso, outros fatores importantes estão vinculados ao método de trabalho e a medida utilizada pela empresa, que talvez não seja o mais adequado e eficaz possível. A não existência de um planejamento em relação à quantidade a ser produzida, faz com que em alguns dias faltam pratos prontos e em outros acabem sobrando pratos. Gerando desperdícios e prejuízos a empresa.



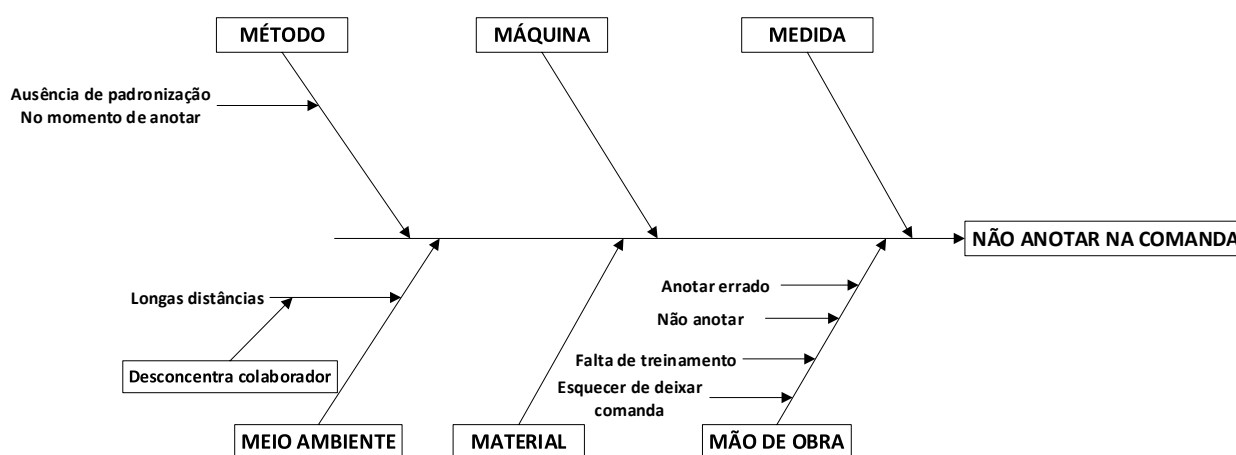
**Figura 24: Diagrama de causa e efeito informações incorretas**  
 Fonte: Autoria própria

A Figura 24 diz respeito às informações incorretas que são repassadas aos clientes, para este caso em específico pode-se perceber que os problemas estão vinculados a três pontos principais: O método utilizado que é pouco eficaz, devido à falta de padronização das informações transmitidas aos clientes. Ao arranjo do ambiente, como o local é bastante amplo dificulta a ação dos colaboradores e a agilidade no serviço prestado e por último, novamente dificuldade relacionada com a mão de obra sem qualificação e eficiência.



**Figura 25: Diagrama de causa e efeito não ter produto disponível no estoque**  
**Fonte: Autoria própria**

A Figura 25 demonstra que o meio ambiente, devido as longas distâncias dificulta o trabalho no momento de verificar a quantidade de produtos em estoque fazendo que o sócio acabe demorando mais tempo do que o necessário para realizar seu trabalho. Além disso, a falta de um controle de estoque através de um sistema organizado, e erros no momento de planejar a quantidade a ser comprada e os prazos de entrega que muitas vezes os fornecedores não cumprem ocasionam a falta de produtos disponível no estoque, causando descontentamento dos clientes.



**Figura 26: Diagrama de causa e efeito não anotar na comanda**  
**Fonte: Autoria própria**

A Figura 26 refere-se aos erros no momento de anotar os produtos consumidos na comanda, ou até mesmo não anotar, ou ainda o colaborador anotar errado, ou o cliente não lembrar aonde guardou a comanda. Existem três causas básicas, a falta de padronização no momento de anotar, a falta de qualidade e treinamento da mão de obra e as longas distâncias que acabam desconcentrando os colaboradores. No caso do cliente não lembrar aonde guardou, está relacionado a problemas pessoais e a falta de concentração.

Até o momento esta etapa demonstrou alguns problemas encontrados na empresa, porém é necessário propor ações de melhoria e metas de sucesso para garantir a sobrevivência da empresa no mercado.

Seguindo este princípio foram definidas algumas metas de sucesso e os fatores críticos de sucesso.

### c) Etapa 6 : Definição de Metas de sucesso

Os fatores críticos de sucesso são estabelecidos para auxiliar a empresa aonde ela quer chegar, e desta maneira propor metas de sucesso para alcançar estes fatores. Sendo descritos a seguir:

- Tarefas específicas aos sócios e colaboradores;
- Treinamento especializado aos colaboradores;
- Satisfação e fidelização de seus clientes;
- Melhoria contínua.

Em relação à alguns problemas encontrados, propuseram-se algumas metas:

1. Reduzir o tempo de espera no atendimento em 30% em relação ao utilizado atualmente num período de seis meses;
2. Planejar adequadamente a quantidade de pratos a ser produzida diariamente reduzindo em 20% os desperdícios de sobras e mantendo o mínimo necessário para não faltar pratos. Em um período de três meses;
3. Padronizar o atendimento aos clientes, aumentando a eficiência do serviço prestado em 20%. Para um período de dois meses;
4. Criar um controle adequado de estoques, reduzindo a compra de produtos desnecessários em 30% e estabelecer apenas um sócio para manter e controlar esse setor. Deve-se buscar urgentemente, no máximo em um período de três meses;
5. Padronizar as anotações nas comandas, diminuindo o risco de perdas em 10% podendo ser implantado em 30 dias.
6. Melhorar o mix de carnes e a variedade de pratos em 10%, fornecendo mais opções aos clientes num período de seis meses.

As metas propostas e os fatores críticos de sucesso foram planejados e elaborados para atender os requisitos dos clientes e garantir o sucesso da organização. Dessa forma propuseram-se medidas para auxiliar na solução de problemas e para melhorar a agilidade no atendimento, além de verificar possíveis pontos de melhorias no mix de carnes e na variedade de pratos.

O quadro 6 demonstra um comparativo entre essas metas e os fatores críticos, juntamente com os requisitos dos clientes.

Fatores Críticos de Sucesso	Requisitos	Metas
Tarefas específicas aos sócios e colaboradores	Agilidade no atendimento	Reduzir o tempo de espera no atendimento
Treinamento especializado aos colaboradores		Padronizar o atendimento aos clientes e anotações nas comandas
Satisfação e fidelização de seus clientes	Mix de carnes e pratos	Criar um controle adequado de estoques
Melhoria contínua		Planejar adequadamente a quantidade de pratos a ser produzida diariamente

**Quadro 6 - Comparativo de fatores críticos, requisitos e metas.**

Fonte: Autoria própria

Um fator importante é que todas essas metas foram validadas em reuniões com os sócios da empresa para garantir que realmente sejam implantadas.

### 5.3 FASE 3 - OTIMIZAÇÃO DO PROCESSO

#### a) Etapa 7: Planejamento de alternativas de melhorias

A partir dos problemas verificados e suas causas principais. Elaborou-se um plano de ação para que estes fossem reduzidos ou eliminados. Para cada meta estabelecida, definiu-se a ação a ser realizada, o responsável pelo seu cumprimento, o prazo disponível para ser cumprido, os recursos necessários para se colocar em prática e como atingir essas metas.

Essa representação está evidenciada no quadro 7:

Plano de ação de melhorias					
Ação	Meta	Responsável	Prazo	Como	Recursos
Realizar treinamento adequado com todos os membros da empresa	Reduzir o tempo de espera no atendimento	Sócios da empresa	No máximo em 30 dias	Realizar reuniões semanais	Espaço da empresa para realizar treinamento
Estabelecer um responsável e levantar consumo	Programar adequadamente a quantidade de pratos	Sócio responsável pelo setor de cozinha	Imediatamente	Designar um sócio e realiza levantamento de produtos	Recurso manual de caderneta com os dias da semana
Realizar treinamento adequado com todos os membros da empresa	Padronizar o atendimento aos clientes e anotações na comanda	Sócios da empresa	Urgente, prazo máximo 30 dias	Treinar e orientar os membros através de reuniões mensais	Espaço da empresa para realizar treinamento
Definir um responsável pelo controle de estoques e realizar levantamento de estoques	Criar um controle de estoques	Sócio responsável pelo setor de estoques	Imediatamente	Levantar todos os itens do estoque e a quantidade a ser comprada por semana	Recursos computacionais para controle de estoques
Realizar um novo levantamento de carnes e pratos que podem ser incluídos no cardápio	Melhorar o mix de carnes e pratos	Sócios da empresa	Imediatamente	Identificar novos tipos de carnes e pratos que podem ser incluídos no cardápio.	Recurso computacional e levantamento de itens (Excel)

**Quadro 7 - Plano de ação****Fonte: A autoria própria**

Entre as diversas ações estabelecidas, detectou-se a necessidade de realizar um treinamento adequado com todos os membros da empresa, inclusive com a gerência e dessa forma auxiliar nas melhorias sugeridas. Além disso, foi proposto um responsável para realizar as atividades do setor de estoques. Depois da implantação das melhorias sugeridas e os resultados referentes ao plano de ação, verificou-se os resultados obtidos.

## b) Etapa 8: Resultados das melhorias implantadas

Esta é a última etapa do método, nela são apresentados diversos benefícios quando implantado corretamente a gestão por processos nas organizações. Visto que o custo nas empresas é um fator primordial, principalmente quando se trata de mudanças e neste estudo algumas mudanças podem apresentar diversas melhorias sem custos significativos para a empresa. Dessa maneira, melhorando a agilidade no atendimento, e buscando aperfeiçoar o mix de carnes e pratos, espera-se aumentar o nível de satisfação dos clientes, e conseqüentemente a fidelização dos novos, tornando seus produtos e serviços mais vendidos e conhecidos.

Ainda realizando um planejamento adequado em relação à quantidade de pratos a serem preparados, pode-se diminuir o custo em relação aos desperdícios e sobras com pratos que iriam ser jogados no lixo, dessa maneira somente seriam preparados pratos para suprir a demanda. Já no que diz respeito a um organizado controle de estoques, evita-se gastos com produtos desnecessários que muitas vezes acabam ficando no estoque sem utilização, mas que empresa adquire por não ter um controle adequado. Com esse novo planejamento, pode ocorrer um melhor aproveitamento de gastos com esses produtos.

A padronização das anotações na comanda reduzem as perdas de valores monetários referentes ao esquecimento do colaborador ao anotar os produtos servidos aos clientes. Devido a esse processo, é possível promover um atendimento mais rápido, ágil e de melhor qualidade.

Esses são alguns resultados pretendidos com a realização do estudo, inclusive a empresa apresentou bastante interesse em aplicar o método, para resultados de novas melhorias. Essas pequenas alterações podem trazer ganhos significativos no âmbito financeiro, de recursos humanos, administrativo e, além disso, aumentar a satisfação dos clientes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

O propósito desse trabalho era ter contato com uma empresa, e otimizar seus processos para alcançar melhorias utilizando o método Pereira Junior. Conforme descrito na teoria, ele pode ser aplicado em diferentes tipos de empresas e traz diversos benefícios.

Através da identificação dos requisitos realizados pelas entrevistas, juntamente com a análise de Pareto pode-se constatar que a demora no atendimento e o mix de carnes e pratos, estavam gerando insatisfação dos clientes. Dessa forma, foram propostas algumas alternativas de melhorias, para diminuir ou solucionar esses problemas, e outros também encontrados. Além disso, determinaram-se metas e fatores críticos para garantir o sucesso do método.

Entendeu-se que é responsabilidade da empresa decidir se irá continuar utilizando o método, embora ela tenha ficado bastante interessada com seus resultados.

Em organizações gerenciadas por processos, as melhorias acontecem aos poucos, lentamente, dessa forma para alcançar bons resultados, é importante verificar continuamente se as metodologias adotadas estão adequadas para atingir resultados progressivos.

Por meio da aplicação do método os sócios da empresa, juntamente com a pesquisadora pretendem conseguir reduzir custos em relação à matéria prima, gastos desnecessários com os estoques, realizar um controle adequado para preparo de pratos, e dessa forma promover um melhor gerenciamento dos custos. Melhorar o atendimento, fornecer maior rapidez nos serviços prestados, e ainda estudar melhorias em relação ao mix de carnes e pratos e conseqüentemente, para aumentar a satisfação de seus clientes.

Para concluir os sócios da empresa sentiram-se satisfeitos com os resultados dessa pesquisa e também contribuiu para auxiliá-los a buscar cada vez mais excelência no mercado. E como recomendações para trabalhos futuros, é interessante, aplicar o método e verificar a viabilidade dos resultados das melhorias encontradas.



## REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos: Melhores resultados e Excelência Organizacional**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 176 p.

BARROS, Rodrigo Janot Monteiro de et al. **Manual de Gestão por Processos: Secretaria jurídica e de documentação escritório de processos organizacionais do MPF**. Brasília: Mpf/pgr, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC: Controle de qualidade total: No estilo japonês**. 9. ed. Nova Lima: Falconi, 2014. 286p.

CARPINETTI, Luiz Cezar Ribeiro; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; GEROLAMO, Mateus Cecílio. **Gestão da qualidade ISO 9001:2008: Princípios e Requisitos**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011. 111p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração da produção**. São Paulo: Mcgraw-Hill Ltda, 1991. 145 p.

DE SORDI, José O. **Gestão por processos**. Uma abordagem da moderna administração. 2. ed. rev. São Paulo: Saraiva, 2008. 270 p.

FERNANDES, Flavio Cesar Faria; GODINHO FILHO, Moacir. **Planejamento e controle da Produção: Dos Fundamentos ao essencial**. São Paulo: Atlas, 2010. 275 p.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 184 p.

GONÇALVES, José E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.40, n.1, mar. 2000a. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n1/v40n1a02.pdf>>. Acesso em: 05 de mai. 2017

GONCALVES, José E. L. Processo, que processo? **Revista de administração de empresas**. São Paulo, v.40, n. 4, p.8-19, Dez. 2000b. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v40n4/v40n4a02.pdf>>. Acesso em: 05 de mai. 2017.

JORNAL JC ONLINE. **Prato do dia: a moda da gastronomia durante a crise.** 07 maio 2017. Disponível em: <http://jconline.ne10.uol.com.br/canal/economia/pernambuco/noticia/2017/05/07/prato-do-dia-a-moda-da-gastronomia-durante-a-crise-282150.php>. Acesso em 17 maio 2017.

KAUARK, Fabiana da Silva; MANHÃES, Fernanda Castro; MEDEIROS, Carlos Henrique. **Metodologia da Pesquisa: Um guia Prático.** Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KERZNER, Harold. **Gerenciamento de projetos: uma abordagem sistêmica para planejamento, programação e controle.** São Paulo: Blucher, 2011. 821 p.

KOCHE, José Carlos. **Fundamentos de Metodologia Científica: Teoria da ciência e iniciação à pesquisa.** 29. ed. Petrópolis: Vozes, 2011. 182 p.

KRAJEWSKI, Lee; RITZMAN, Larry; MALHOTRA, Manoj. **Administração de produção e operações.** 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009. 615 p.

LOBO, Renato Nogueirol. **Gestão da qualidade.** São Paulo: Érica, 2010. 190 p.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008. 277p.

MARZANO, Francelle. **Pequenas empresas precisam mapear erros para sobreviver: Líderes na apresentação de pedidos de recuperação judicial de janeiro a junho, pequenas empresas precisam se ajustar.** 2015. Disponível em: [http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/08/09/internas\\_economia,676639/pequenas-empresas-precisam-mapear-erros-para-sobreviver.shtml](http://www.em.com.br/app/noticia/economia/2015/08/09/internas_economia,676639/pequenas-empresas-precisam-mapear-erros-para-sobreviver.shtml). Acesso em: 05 jun. 2017.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da Produção e Operações.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2011. 624 p.

NETTO, Alvim Antônio de Oliveira; TAVARES, Wolmer Ricardo. **Introdução à Engenharia de Produção: Estrutura-Organização-Legislação.** Florianópolis: Visual Books, 2006. 164 p.

MONTGOMERY, Douglas C.. **Introdução ao controle estatístico da qualidade**. 4. ed. Rio de Janeiro: Ltc, 2013. 513 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de Processos: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007. 314 p.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de et al (Org.). **Análise e melhoria de processos de negócio**. São Paulo: Atlas, 2012. 265 p.

PALADINI, Edson Pacheco et al. **Gestão da qualidade: Teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2012. 430 p.

PEREIRA JUNIOR, E. H. **Um método de gestão por processos para micro e pequenas empresas**. 2011. 137f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Ponta Grossa, 2011.

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Rio Grande do Sul: Feevale, 2013.

SANTOS, Glauber Eduardo de Oliveira. *Calculo amostral: calculadora on-line*. Disponível em < <http://www.publicacoesdeturismo.com.br/calculoamostral/>>. Acesso em 18/10/2017.

SEVERINO, Antonio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23. ed. rev. atual. São Paulo: Cortez, 2007. 304 p.

TUBINO, Dalvio Ferrari. **Planejamento e controle da Produção: teoria e prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. 190 p.

**ANEXOS**

## ANEXO A – ANÁLISE DO PROCESSO

ANÁLISE DO PROCESSO							
Item	Tarefa		Objetivo	Como Ocorre	Ponto Forte	Problemas	Oportunidades de Melhorias
	Área						
1	Recepção/Cliente	Entrar na Churrascaria	Encontrar o que deseja	Fisicamente		Não tem	
2		Solicitar serviço	Ser atendido e solicitar o que necessita	Solicita o que precisa com garçom		Demorar atendimento	Maior eficiência e agilidade ao prestar o serviço
3		Servir sua marmita	Escolher os alimentos de sua preferência	Garçom entrega embalagem ao cliente		Não tem	
4		Entregar a garçom	Entregar para fechamento	Cliente entrega marmita pronta ao garçom		Não tem	
5		Servir-se no buffet	Repete-se o item 3	Cliente chega, é atendido, e encaminhado a servir-se no buffet		Não tem	
6		Receber comanda	Descrição do que consumiu	Garçom entrega a comanda ao cliente		Garçom pode anotar errado ou não anotar	Prestar atenção ao fazer anotação
7		Receber bebida	Saciar a sua sede	Garçom entrega bebida ao cliente		Bebida pode demorar para chegar	Maior eficiência e agilidade ao prestar o serviço
8		Receber marmita	Receber sua marmita e ir embora	Garçom entrega marmita ao cliente		Marmita pode demorar para chegar	
9		Receber lanche	Saciar sua fome	Garçom entrega lanche ao cliente		Lanche pode demorar para chegar	

	Caixa	Análise do processo				(Continua)	
10		Almoçar	Repete-se o item 9	Cliente escolhe o que deseja e almoça		Não sair satisfeito	Verificar a insatisfação
11		Solicitar o que precisa, água, café, chocolate	Satisfação	Cliente solicita o que necessita		Garçom pode demorar para atender	
12		Ir ao caixa para efetuar pagamento	Efetuar pagamento de seu consumo	Cliente dirige-se ao caixa, entra na fila, e efetua pagamento.		Fila de clientes no caixa	Solicitar mais mão de obra
13		Entregar dinheiro	Repete-se o item 12	Cliente entra dinheiro ao caixa e efetua o pagamento.		Não tem	
14		Entregar cartão	Repete-se o item 12	Cliente entra cartão ao caixa e efetua o pagamento.		Máquina de cartão pode estar fora de sistema, ou não aceitar cartão	
15		Retirar-se do local	Ir embora	Cliente deixa o estabelecimento		Não tem	
16		Solicitar cartão	Efetuar cobrança	Caixa solicita cartão ao cliente e efetua cobrança		Não tem	
17	Entregar troco	Entregar o troco ao cliente	Fisicamente		Troco errado, não ter troco.	Ter sempre troco disponível em caixa, atenção ao realizar o troco	

		<b>Análise do processo</b>					<b>(Continua)</b>
18	Caixa	Solicitar outro cartão	Efetuar cobrança	Caixa solicita outro cartão ao cliente e efetua cobrança		Cartão com problemas, máquina está fora de sistema	
19		Entregar cartão ao cliente	Devolver o cartão	Fisicamente		Não tem	
20		Emitir nota fiscal				Emitir nota errada	Fazer outra nota fiscal
21		Entregar nota ao cliente				Não tem	
22	Garçom	Levar marmita com carne assada até a cozinha	Fechamento da marmita	Fisicamente		Não tem	
23		Entregar embalagem de marmita ao cliente	Prestar serviço ao cliente	Fisicamente		Não tem	
24		Preparar marmita	Preparar marmita de acordo com o solicitado pelo cliente	Garçom prepara marmita com os pratos do buffet		Garçom pode demorar para fazer marmita e não sair de acordo com o solicitação do cliente	Fornecer outra marmita para cliente
25		Levar marmita padrão até a churrasqueira	Entregar ao churrasqueiro	Fisicamente		Não tem	
26		Encaminhar as opções aos clientes	Realizar atendimento ao cliente	Realizar atendimento ao cliente, orientando-o sobre o funcionamento do estabelecimento		Não ter nenhum garçom disponível no momento, informações erradas aos clientes, e cliente sentar-se no lugar errado.	Dialogar com cliente

	Garçom	Análise do processo				(Continua)	
27		Direcionar cliente à mesa	Orientar cliente	Fisicamente		Não ter nenhum garçom disponível no momento	
28		Encaminhar cliente a buffet	Repete-se o item 27	Fisicamente		Não ter nenhum garçom disponível no momento	
29		Servir carne ao cliente	Satisfazer cliente	Serve-se espeto corrido aos clientes		Carne pode demorar a ser servida e cliente esperar outra variedade de carnes	Verificar a carne que o cliente espera.
30		Anotar pedido na comanda	Anotar consumo do cliente	Via bloco de papel manual		Esquecer de anotar pedido na comanda e anotar produto errado	Prestar atenção ao anotar
31		Deixar comanda na mesa	Entregar comanda ao cliente	Fisicamente		Esquecer de deixar a comanda, cliente não lembrar aonde guardou a comanda	
32		Pesar prato	Anotar valor da refeição por quilo	Cliente dirigi-se a balança para pesagem e garçom anotar valor do consumo		Pesar prato errado	Verificar o prato utilizado para pesagem
33		Entregar marmitta ao cliente	Deixar cliente satisfeito	Fisicamente		Confundir marmittas de clientes e demorar para chegar	Verificar com a pessoa que fez
34		Receber marmitta da cozinha	Realizar entrega ao cliente	Fisicamente		Demorar para chegar	
35	Pesar marmitta	Anotar valor da marmitta	Cliente entrega marmitta ao garçom que realiza a pesagem		Pesar preço errado	Verificar preço ao efetuar pesagem	



		Análise do processo					(Continua)
36	Garçom	Anotar pedido e passar para cozinha	Entregar pedido de lanche corretamente para cozinha	Anota-se o lanche via bloco de papel		Anotar pedido errado	
37		Entregar lanche	Repete-se o item 33	Fisicamente			
38	Churrasqueira	Colocar carne e levar até a cozinha	Entregar marmitta para fechamento	Fisicamente		Demorar para cortar carne	Maior agilidade
39		Preparar carne para o dia seguinte	Deixar carnes prontas	Retirar carnes para descongelamento e temperar		Deixar faltar algum tipo de carne	
40		Armazenar carne na câmara	Deixar carne armazenada	Fisicamente		Esquecer carne na camara fria	
41		Fazer fogo	Fazer fogo	Fisicamente			
42		Lavar espetos	Lavar espetos	Fisicamente		Demorar para lavar espetos	
43		Pegar carne já preparada	Pegar carne	Fisicamente		Pegar carne errada	
44		Levar para assar	Assar carne	Fisicamente		Não tem	
45		Observar até ficar pronta	Deixar carne ao ponto	Observação física		Deixar carne queimar ou ficar crua	Prestar atenção no momento de preparação de carnes
46		Servir Cliente	Satisfação	Serve-se espeto corrido aos clientes		Demorar para servir cliente	
47	Cozinha	Fechar marmitta	Fechamento da marmitta	Através de máquina de fechamento		Muitas marmittas para fechar, demora para fechar, excesso de comida, máquina que não funciona adequadamente	Diminuir a quantidade de comida e solicitar ajudante para fechar marmittas.

	Análise do processo					(Continua)	
48	Cozinha	Encaminhar ao balcão	Entregar ao cliente	Fisicamente		Não tem	
49		Receber pedido	Recebimento de pedido	Fisicamente		Não tem	
50		Fazer lanche	Fazer lanche	Fisicamente		Fazer lanche errado	
51		Programar cardápio do dia seguinte	Planejamento do cardápio	Manualmente		Trocar o cardápio no dia seguinte	
52		Programar quantidade de acordo com dias da semana	Programação	Manualmente		Sobrar ou faltar comida, dependendo da situação	
53		Verificar na churrasqueira carnes disponíveis	Verificação	Conversa com churrasqueiro		Não tem	
54		Pré-preparar pratos dia seguinte	Encaminhar pratos	Realiza-se o preparo de pratos		Não tem	
55		Buscar matéria prima no estoque	Buscar produtos	Fisicamente		Não ter matéria prima no estoque	Realizar controle de estoques
56		Pegar produtos	Pegar produtos	Fisicamente		Não há	
57		Pegar utensílios	Pegar utensílios	Fisicamente		Não há	
58		Preparar pratos quentes	Deixar pratos prontos	Realiza-se o preparo de pratos		Não há	
59		Encaminhar ao fogão a lenha	Manter pratos quentes	Levar pratos prontos até fogão		Não há	
60		Armazenar pratos quentes prontos	Manter pratos quentes	Armazena-se no fogão		Não há	

		<b>Análise do processo</b>				<b>(Continua)</b>
61	Preparar pratos frios	Deixar prontos	Realiza-se o preparo de pratos		Passagem do ponto do cozimento de alguns produtos, não ter o devido cuidado ao lavar os alimentos	Observar o ponto de cozimento e verificar a lavagem de alimentos
62	Armazenar na câmara fria	Manter pratos resfriados	Leva-se os pratos prontos na câmara fria		Não tem	
63	Buscar pratos armazenados	Buscar pratos	Retira-se os pratos da câmara e do fogão		Não tem	
64	Encaminhar ao buffet	Deixar buffet pronto para servir	Leva-se os pratos para o buffet		Não tem	
65	Servir cliente	Satisfação do cliente	Fisicamente		Faltar comida no buffet	
66	Solicitar reposição	Não deixar faltar alimentos	Solicitação através de pedido oral		Não ter o prato pronto no momento	
67	Continuar observando	Manter buffet com alimentos	Observação física		Não tem	
68	Parar reposição	Não deixar sobrar alimentos	Observação física		Repor sem necessidade	
69	Diminuir a quantidade a ser feita	Repete-se o item 68	Fisicamente		Não tem	
70	Analisar dia da semana para planejar quantidade	Repete-se o item 68	Observação física		Não tem	

	Compras - Sócios	Análise do processo				(Continua)
71		Continuar fazendo mesma quantidade	Repete-se o item 66			Pode sobre alimentos prontos
72		Verificar o que precisa	Verificação	Observação física		Produto pode não ter no estoque, mas quem verifica não sabe que o produto já foi comprado
73		Olhar no estoque	Observar se há produto em estoque	Observação física		Não tem
74		Verificar a quantidade a ser comprada	Manter estoque adequado de produtos	Analisa-se a quantidade em estoque para verificar a quantidade a ser comprada		Cada sócio compra de acordo com o que "acha" necessário
75		Verificar preço	Comprar produtos de qualidade com preço adequado	Solicitação de preço através de ligação ou conversa pessoalmente com vendedor		Vendedor não mandar o produto de acordo com o combinado
76		Ir ao supermercado ou afins	Analisar preços e produtos	Fisicamente		Estar desenformado em relação a preços, e pagar preço mais alto no produto
77		Postergar compras de produtos	Não realizar compras sem necessidade	Conversa pessoalmente com vendedor ou ligação		Não comprar o produto que esteja necessitando

	Pagamentos	Análise do processo					(Continua)
78		Realizar compra	Comprar produtos necessários	Conversa pessoalmente com vendedor ou ligação			
79		Chegada da mercadoria	Armazenar no estoque	Fisicamente		A mercadoria pode vir errado	
80		Realizar conferência	Verificar se produto está de acordo com solicitado	Observar se nota fiscal e produtos estão de acordos		Vir mais produto que o solicitado	
81		Armazenar no estoque	Ter produtos à disposição para quando necessitar	Fisicamente		Não tem	
82		Separar por data os boletos para pagamento	Não deixar boletos sem realizar pagamento	Separa-se os boletos		Ficar boletos esquecidos	
83		Realizar pagamento	Não deixar a empresa com dívidas	Fisicamente		Não tem	
84		Verificar com sócio	Verificar disponibilidade de dinheiro em caixa	Conversa pessoal, ou através de meios de comunicação		Não tem	
85	Verificar na agência bancária	Verificar disponibilidade de dinheiro	Através de meios de comunicação		Não tem		

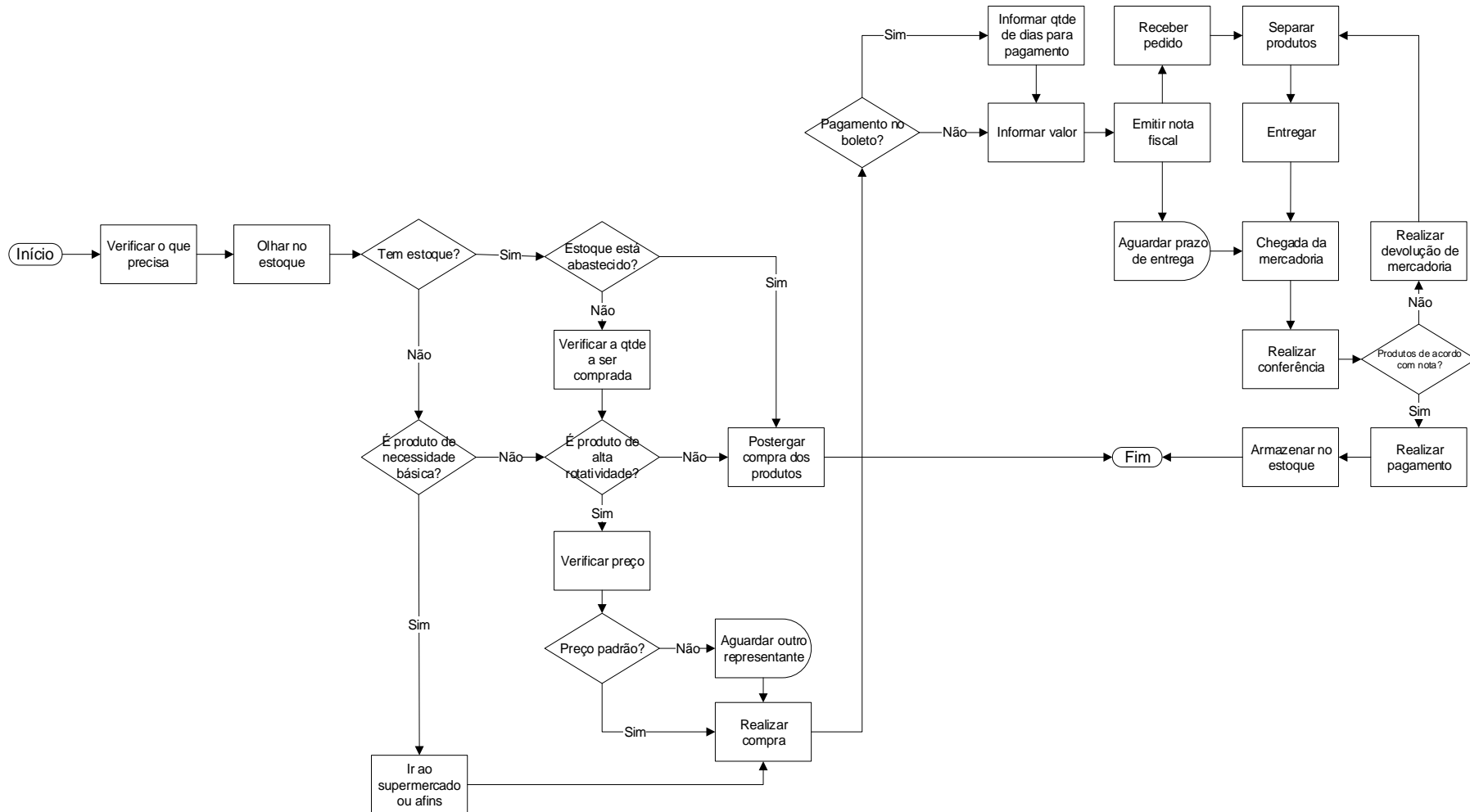
		<b>Análise do processo</b>				<b>(Continua)</b>
86	Estoques	Verificar necessidades de produtos em expositores e geladeiras	Não faltar produtos	Observação		Não controlar adequadamente as datas de vencimentos de produtos
87		Não realizar reposição	Não realizar reposição se não houver necessidade	Observação		Faltar produtos
88		Buscar produtos no almoxarifado	Buscar produtos	Fisicamente		Não ter produto disponível
89		Observar se produto procurado tem no estoque	Verificar produto no estoque	Observação física		Não tem
90		Pegar produtos disponíveis	Pegar produtos	Fisicamente		Não tem
91		Realizar reposição	Não deixar faltar produtos	Fisicamente		Não tem
92	Manutenção	Observou um problema	Analisar problema	Observação Física		Não buscar resolver o problema
93		Realizar conserto	Manter o equipamento em funcionamento	Manualmente		O equipamento não funcionar adequadamente
94		Procurar empresa especializada	Procurar empresa para resolver problema	Através de meios de comunicação		Não tem
95		Realizar pagamento	Pagamento do serviço prestado	Pessoalmente		Não tem
96	RH	Analisar necessidade de funcionários	Verificar necessidade de contratação	Observação e conversa com sócios		Não tem

	RH	Análise do processo					(Conclusão)
97		Disponibilizar vaga	Contratação	Disponibiliza no sindicato dos trabalhadores da cidade			Não encontrar mão de obra disponível
98		Realizar entrevista com candidato	Encontrar candidato que se encaixa no perfil da empresa	Entrevista oral			Não tem
99		Solicitar documentação	Solicitar documentação para encaminhar ao escritório contábil	Solicitação Oral			Não tem
100		Verificar documentos faltantes	Solicitar documentos que faltaram	Solicitação Oral			Não tem
101		Encaminhar para escritório	Registrar funcionário	Levar documentação até escritório para registro			Não tem
102		Escritório realiza registro do funcionário	Manter funcionário registrado e de acordo com as leis e direitos trabalhistas	Registro escrito			Não tem

**Quadro 8: Análise completa do processo**

Fonte: Autoria própria

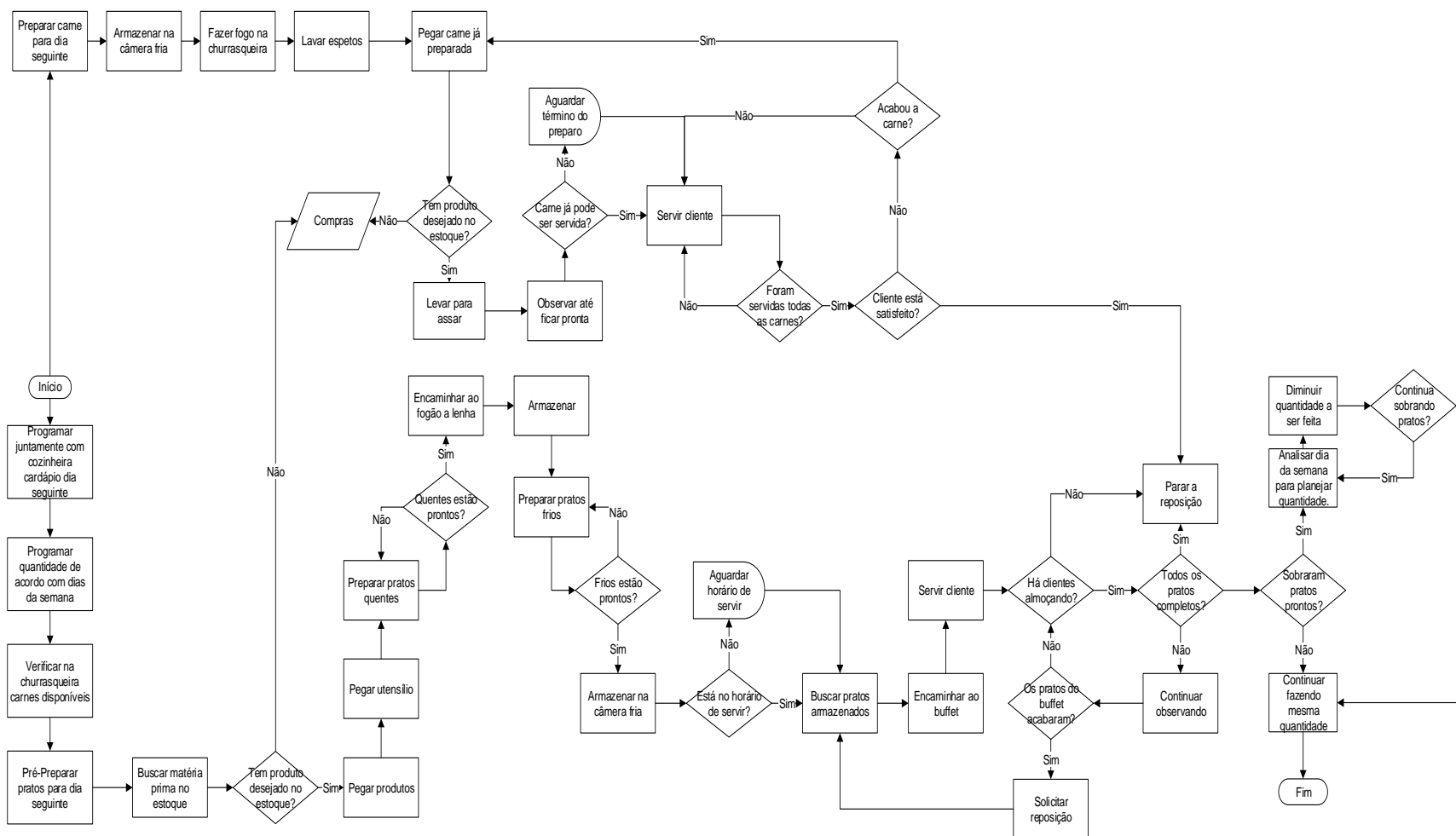
## ANEXO B – MAPA DO PROCESSO



Mapa do processo: setor compras  
Fonte: Autoria própria

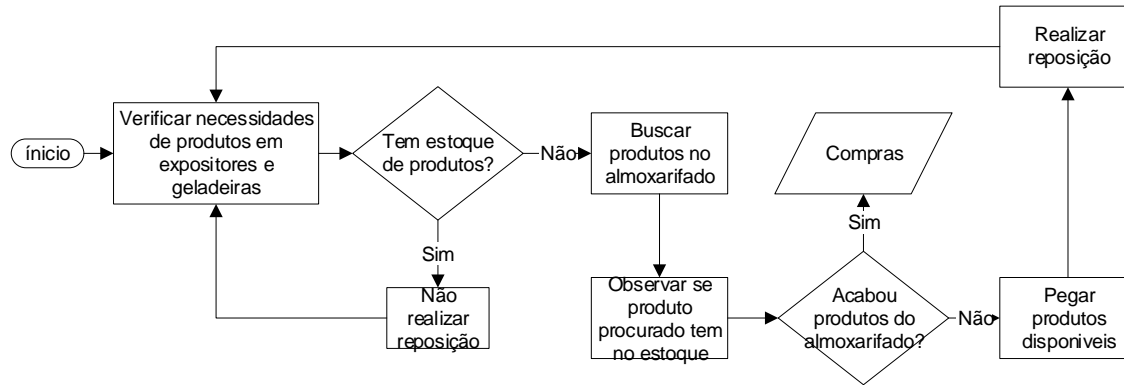
(Continua)





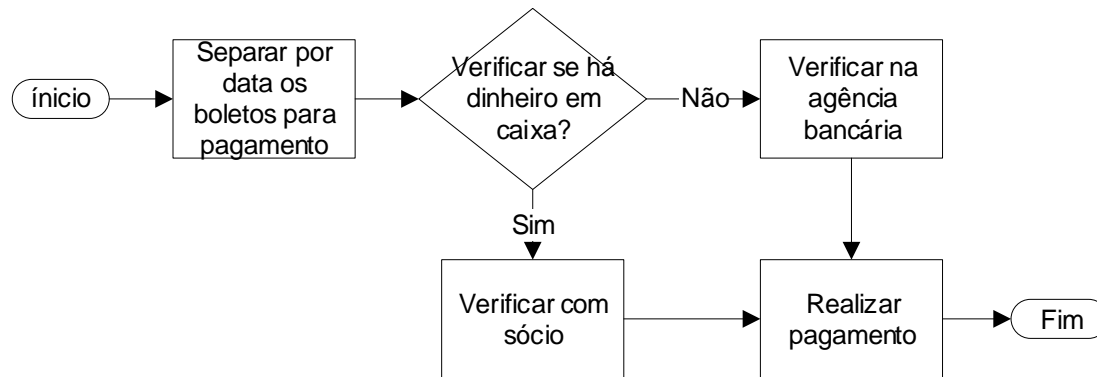
**Mapa do processo: setores cozinha e churrasqueira**  
**Fonte: Autoria própria**

(Continua)



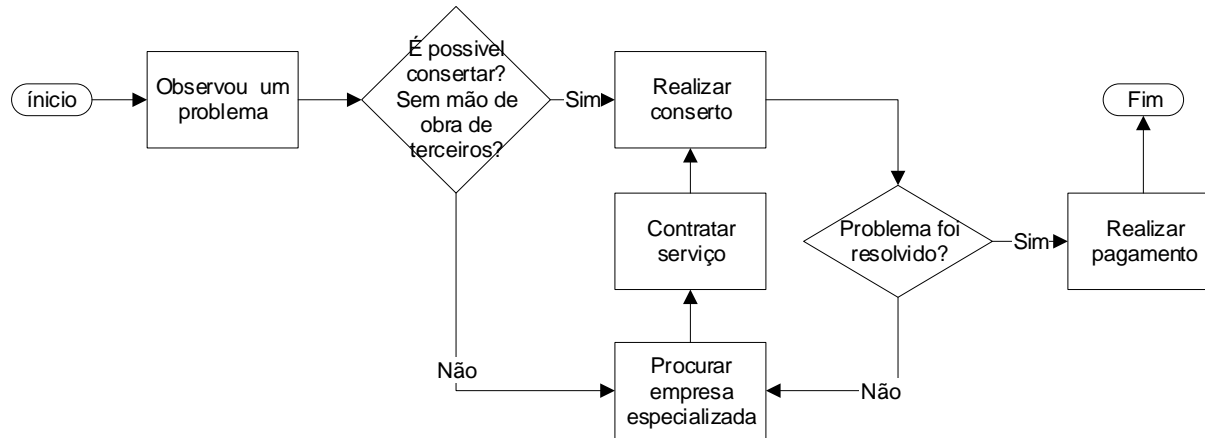
**Mapa do processo: setor de estoques**  
**Fonte: Autoria própria**

(Continua)



**Mapa do processo: setor de pagamentos**  
**Fonte: Autoria própria**

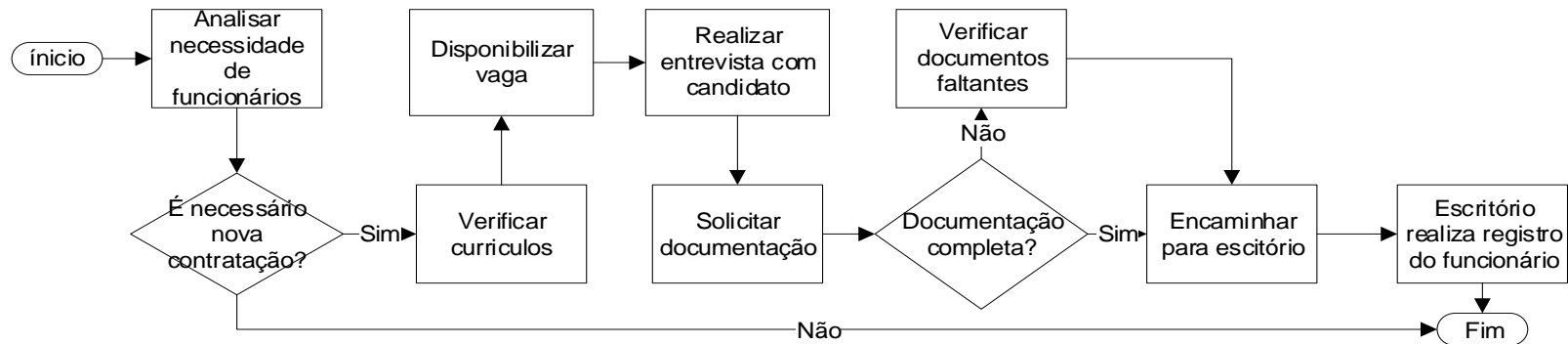
(Continua)



**Mapa do processo: setor de manutenção**

Fonte: Autoria própria

(Continua)



**Mapa do processo: setor de recursos humanos**

Fonte: Autoria própria

(Continua)



