

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC JARAGUÁ DO SUL
Curso Superior de Tecnologia em Gestão de Processos Gerenciais

Andrew Henrique de Britto

Flávia Eduarda Kreusch

Hendriw Marloon Novack

Leandro Piske dos Santos

Quezia de Campos Borges

**ANÁLISE DE PROCESSO DE ATENDIMENTO AO PEDIDO DO CLIENTE DA
EMPRESA RAINHA PIZZA DELIVERY**

Jaraguá do Sul

2019

Andrew Henrique de Britto
Flávia Eduarda Kreusch
Hendriw Marloon Novack
Leandro Piske dos Santos
Quezia de Campos Borges

**ANÁLISE DE PROCESSO DE ATENDIMENTO AO PEDIDO DO CLIENTE DA
EMPRESA RAINHA PIZZA DELIVERY**

Trabalho de atividade complementar apresentado à Faculdade Senac Jaraguá do Sul, como requisito parcial para obtenção do título de assistente em Processos Gerenciais.

Orientador a Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

Jaraguá do Sul
2019

Dedicamos esse trabalho a Deus pelo dom da vida, aos nossos familiares pelo apoio que nos deram até aqui nesta caminhada de vitória, e a nossa professora Tatiane Cristina Pscheidt Giseler que acreditou em nossa equipe. Enfim, nosso muito obrigado a todos.

RESUMO

O presente trabalho é resultado de uma atividade complementar, a empresa analisada será a Rainha pizza Delivery, localizada em Jaraguá do sul - Santa Catarina- Brasil. Tem por objetivo a aplicação na prática dos conhecimentos adquiridos em processos gerenciais, mapeando o processo de atendimento ao cliente para identificar falhas. A metodologia utilizada é baseada em pesquisas bibliográficas, pesquisa exploratória e qualitativa. Para o mapeamento do processo utilizou-se das ferramentas de fluxograma e SIPOC, a fim de detalhar os processos e conhecer as etapas da organização. Como resultado obtém-se que o processo de atendimento tem oportunidade de melhoria, onde será proposto novas tecnologias para um avanço do mercado atual.

Palavra-chave: Processo. Mapeamento. Atendimento ao cliente. Pizzaria.

FIGURAS

FIGURA 1- ANÁLISE DOS MACROPROCESSOS DA RAINHA PIZZA DELIVERY.....	27
FIGURA 2 - QUADRO DE ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DA EMPRESA RAINHA PIZZA DELIVERY (SIPOC).....	28
FIGURA 3 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DA EMPRESA RAINHA PIZZA DELIVERY.....	29
FIGURA 4 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DA EMPRESA RAINHA PIZZA DELIVERY MODELO AS IS.....	32
FIGURA 5 - FLUXOGRAMA DO PROCESSO DE ATENDIMENTO DA EMPRESA RAINHA PIZZA DELIVERY MODELO TO BE.....	33

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. OBJETIVOS	6
1.1. OBJETIVO GERAL	6
2.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	6
3. JUSTIFICATIVAS	7
4.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	8
4.1 GESTÃO POR PROCESSOS	8
4.2. PROCESSOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL	15
4.3. TENDÊNCIA NA GESTÃO DE PROCESSOS	19
5.METODOLOGIA	21
5.1. CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	21
5.2. TÉCNICAS DE COLETAS DE DADOS	22
5.3. FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	23
6. RESULTADOS	25
6.1. OBJETO DE ESTUDO	25
6.2. ANÁLISE	26
6.3. REDESENHO DE PROCESSO	29
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	34

1. INTRODUÇÃO

Segundo o site InfoEscola a pizza, hoje tão disseminada no território brasileiro, é atualmente um elemento fundamental da gastronomia italiana. Esta iguaria é elaborada com massa fermentada de farinha de trigo, banhada com molho de tomates e revestida de produtos diversos, geralmente alguma espécie de queijo, carnes defumadas ou não, ervas e até legumes e doces, inclusive o próprio sorvete. Por último, um toque de orégano ou de manjericão, e finalmente tudo é conduzido ao forno.

Levando em conta essas informações, as pizzarias e *deliverys* vem crescendo cada vez mais na região, o propósito deste trabalho é aplicar os conhecimentos adquiridos nas aulas de processos gerenciais, por meio de mapeamento do processo de atendimento da empresa e análise do mesmo, com a finalidade de propor melhorias se necessário.

Será analisado Rainha Pizza Delivery, uma empresa de porte pequeno com possibilidades de melhoria, demonstrando a relevância da gestão de processos e a verdadeiro diferencial que a pizzaria terá. O processo escolhido foi o atendimento ao cliente, contudo implicará uma mudança na empresa todo.

O fato é que no campo mercadológico há muita competitividade, que leva as empresas a buscarem um diferencial para conquistarem a maior quantidade de clientes e dar a importância constante para a otimização dos processos, segundo Gonçalves (2000), “o futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

2. OBJETIVOS

Para realizar a atividade complementar proposta, e aplicar o conhecimento teórico em uma organização já existente, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos listados a seguir:

1.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é mapear o processo de atendimento ao cliente da Rainha Pizza Delivery, identificando as atividades, os processos críticos, o fluxo, as interfaces com as demais áreas e os pontos de alerta, a fim de propor melhorias nos processos críticos.

2.1. Objetivos específicos

Para que o objetivo geral deste trabalho seja alcançado, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Mapear o processo de atendimento ao cliente;
- b) Analisar processos críticos, vícios de execução e falhas de operação;
- c) Propor ações de melhorias ao processo em questão, obter uma melhora no processo, otimizar tempo e recursos, gerando um melhor atendimento ao cliente.

3. JUSTIFICATIVAS

O presente trabalho justifica-se, devido à crescente preocupação das empresas em se tornarem mais competitivas, através da compreensão da sua operação, respondendo rapidamente as mudanças ocorridas no ambiente, produzindo melhores resultados com menores custos, buscando suprir a demanda e expectativas dos clientes.

A empresa em questão a ser analisada se beneficiará, pois com o estudo de seu processo será possível identificar pontos falhos a serem corrigidos. Com o mapeamento concluído será analisado o processo atual (*as is*) da empresa no qual será verificado oportunidades de melhorias a serem feitas e então será proposto um novo modelo a ser adotado pela empresa (*to be*) se necessário.

Sendo assim, o tema abordado neste trabalho é de suma importância para colocar em pratica o conhecimento teórico adquirido, agregando valores para a formação profissional, assim como conhecer a organização analisada, diagnosticando os aspectos importantes a serem trabalhados de forma eficaz e eficiente, tanto para a empresa como para seus funcionários e clientes.

4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

De acordo com Mello (2006, p. 86), “a fundamentação teórica apresentada deve servir de base para a análise e interpretação dos dados coletados na fase de elaboração do relatório final. Dessa forma, os dados apresentados devem ser interpretados à luz das teorias existentes”.

Este capítulo é responsável por apresentar conceitos de Gestão por Processos e seus detalhes, tendo como objetivo enfatizar a importância da análise de processos.

4.1 GESTÃO POR PROCESSOS

A gestão por processos segundo Barbará (2014 apud UNCICAMP, 2003), pode ser entendida como o enfoque administrativo aplicado por uma organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acerto”.

De acordo com Harmon (2007 apud PAIM et al, 2009), a gestão de processos é por ele entendida como centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças no negócio.

Conceituando também barbará (2014 apud GONÇALVES, 2000), as organizações são coleções de processos de diferentes tipos. Cada processo, por sua vez, pode desempenhar funções específicas.

A gestão de processos originou-se na Toyota com o destaque na separação entre o planejamento (referido como especialização da gestão) e a execução do trabalho e, principalmente, a lógica de um homem / um posto / uma tarefa. A quebra desses pressupostos e a incorporação de elementos como uma visão orientada para o cliente e o mercado, como foco no processo como um todo, a preocupação com a integração informática e revisão dos perfis de competências deslocou o paradigma para a melhoria de processos. Contudo, outras teorias, princípios e técnicas surgiram para corroborar sua eficácia e ampliar suas fronteiras nos anos 80 e 90. Os

quadros conceituais do Sistema Toyota de Produção, da Teoria das Restrições, da Reengenharia de Processos e das Lógicas de Gestão da Qualidade influenciaram e consolidaram a gestão de processos na engenharia de produção. (PAIM et al, 2008).

Segundo Zilbovicius (1999 apud PAIM et al, 2008), a engenharia de produção tem como função “a contínua elaboração de soluções para o problema básico da combinação dos fatores de produção”. Assim, a gestão de processos é, como um subconjunto da engenharia de produção, um meio de elaboração de soluções para melhorar a combinação de fatores de produção particularizada no olhar do processo de produção com enfoque no objeto que flui, seja coordenando ou reestruturando o conjunto das ações.

O primeiro paradigma é o da administração científica, no qual o foco dos esforços se concentrava na melhoria das operações de produção. O segundo paradigma tem origens diversas, nos modelos do Sistema Toyota de Produção (STP), e paralelamente, na Teoria das Restrições. Na sequência do STP, emergem os sistemas da Qualidade como desdobramentos diretos e a Reengenharia em contraposição, todos com foco sobre a melhoria dos processos. (PAIM et al, 2008).

Para Paim et al (2008 p. 39), são necessários dois saltos evolutivos no modo de gerir as operações.

O primeiro trata de mudar o foco dos esforços de melhoria para os processos em detrimento das unidades organizacionais funcionais. Essa mudança depende, em grande parte, da incorporação de técnicas e ferramentas para atuar sobre o projeto dos processos, e não só dos projetos das operações. O segundo salto avança da lógica de melhoria para a de gestão de processos. A questão seria associar os processos não só às melhorias, mas à coordenação do trabalho ao cotidiano e ao aprendizado da organização. Essa segunda mudança requer um deslocamento do modelo mental de gestores, de modo a privilegiar os resultados globais dos processos em detrimento dos locais funcionais sob sua responsabilidade. A incorporação de ferramentas e a sistematização de tarefas para gerir os processos são fundamentais para essa mudança.

De acordo com Shingo (2001, apud PAIM et al 2008), a primeira migração da melhoria das operações para a melhoria de processos segue a ideia de que a divisão de trabalho proporcionou uma radical separação entre os processos e as operações, dado que, antes da divisão do trabalho, uma pessoa era responsável

pelo processo global da produção. Tal mudança resultou em melhorias radicais no desempenho dos sistemas de produção no que tange a produtividade horária. Por outro lado, ela promoveu um incremento na complexidade da gestão, uma vez que, primeiro, a divisão cria, obrigatoriamente, a necessidade de coordenar e, segundo, porque as operações puderam expandir seus volumes radicalmente, tornando-se maiores e mais complexas. Passou-se então, a considerar, que o processo era uma grande unidade de análise composta de muitas operações relativamente independentes, um somatório simples de operações. Esse ponto é importante porque levou à falsa suposição de que melhorar as operações conduziria, necessariamente, à melhoria global do processo e, em consequência, do sistema produtivo. A partir dessa falsa suposição, os engenheiros industriais norte-americanos do início do século passado voltaram sua atenção à análise e à solução de problemas das operações, ou seja, à racionalização do trabalho das pessoas e à melhoria das máquinas. Apesar das limitações desse modelo, vale dizer, que ele foi essencial para o desenvolvimento industrial e, conseqüentemente, econômico dos EUA.

Além de migrar claramente o foco da atenção dos esforços de melhoria para o processo como um todo, o STP contribuiu de forma inovadora para demonstrar que é possível operar, com alto nível de flexibilidade, sistemas produtivos fortemente baseados em produção de grande escala (SHINGO, 2001, apud PAIM et a 2008).

Com base nas diversas teorias existentes, pode-se afirmar segundo Oliveira (2011), que a administração de processos e sua evolução começou a se consolidar no início do século passado através de uma abordagem basicamente mecanicista, enfocando técnicas e processos administrativos. Entretanto, verificou-se, ao longo dos anos, que esta abordagem mais mecanicista não proporcionava os resultados de que a nova realidade empresarial estava necessitando.

Com base nessa situação, posteriormente consolidou-se uma abordagem mais comportamental, na qual os esforços estiveram concentrados nos processos de mudanças a médio e longo prazos e na preparação dos profissionais para atuar nos processos de mutação empresarial e ambiental, sendo que, neste último, estão os fatores não controláveis pela empresa.

De acordo com Oliveira (2011, p.167) a abordagem comportamental da administração tem apresentado, cada vez de forma mais intensa, uma sustentação de metodologias, técnicas e processos, principalmente pelos seguintes fatos:

- a) Na administração, todos os instrumentos, sistemas e processos da empresa devem estar perfeitamente interligados;
- b) A administração está principalmente baseada nos indivíduos, pois estes representam o principal foco do conhecimento, bem como de informação, decisão, ação e avaliação de todas as atividades da empresa;
- c) Os indivíduos exercitam melhor a administração na medida em que o processo decisório está sustentado por metodologias, técnicas e processos, pois a interligação entre as diversas partes e atividades da empresa se torna mais lógica e evidenciada.

Processos podem ser definidos segundo (BARBARÁ, 2009, p. 143), como um “conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final do qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações”.

A definição de processos por Paim et al (2009 apud HAMMER E CHAMPY, 1994), definem processos como um conjunto de atividades que juntas produzem um resultado de valor para um consumidor, seja ele interno ou externo.

(SORDI, 2014, p. 12) define processo como “um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam os recursos da organização para geração de resultados predefinidos, visando apoiar os objetivos da empresa”.

A gestão por processos segundo Barbará (2009, p.151), tem-se tornado cada vez mais um requisito essencial de grande parte dos sistemas de gestão organizacional, pois:

- a) É um instrumento eficaz na busca da satisfação dos clientes e do aperfeiçoamento contínuo do Sistema de Gestão da Qualidade;
- b) Ajuda e facilita o planejamento, a organização, a liderança e o controle de tudo o que é feito na organização;
- c) Facilita a comunicação e o trabalho em todos os setores da organização.

Portanto, qualquer organização produtiva, seja pública, privada ou do terceiro setor, tem, sem exceção que coordenar o trabalho. Os mecanismos de coordenação do trabalho estão intrinsicamente relacionados à forma como os recursos e as atividades estão projetados, como essas atividades são geridas diariamente e aos meios pelos quais a organização irá gerar o aprendizado e a promover as melhorias nas operações e na forma de coordenação do trabalho em si. Sendo assim, gerir processos é eficaz para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si (PAIM et al, 2009).

Certamente, quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho através do sistema produtivo, maior a necessidade de se desenvolver a capacidade de gerir processos. Segundo Paim et al (2009, p. 25), essa capacidade tem sido vista atualmente como uma forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações, de certa forma proporcionando paridade e/ou vantagem competitiva. Os resultados e benefícios que vem sendo obtidos já podem comprovar essa eficácia, como, por exemplo:

- a) Uniformização de entendimentos sobre a forma de trabalho através do uso dos modelos de processo para a construção de uma visão homogênea do negócio;
- b) Melhoria do fluxo de informações a partir da sua identificação nos modelos de processo e, conseqüentemente, do aumento do potencial prescritivo das soluções de automação do mesmo;
- c) Padronização dos processos em função da definição de um referencial de conformidade;
- d) Melhoria da gestão organizacional a partir do melhor conhecimento dos processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de desempenho, projeto organizacional, sistemas de informação, competências, entre outros;
- e) Aumento da compreensão teórica e prática sobre os processos, ampliando as possibilidades de reflexão, diálogo e ação voltada ao desenvolvimento e aprimoramento dos mesmos;
- f) Redução de tempo e custos dos processos, com enfoque econômico-financeiro;
- g) Redução no tempo de atravessamento de produtos;
- h) Aumento da satisfação dos clientes;
- i) Aumento da produtividade dos trabalhadores;
- j) Redução de defeitos;

Também conceituando Oliveira (2011, p. 74), os benefícios da gestão de processos que os executivos das empresas devem considerar e sobre os quais deve efetuar amplo debate são:

- a) Aumento da produtividade da empresa;
- b) Contribuição efetiva para o desenvolvimento e consolidação dos sistemas de qualidade na empresa;
- c) Aumento da interação e agilidade com os clientes;
- d) Aumento da flexibilidade estratégica, organizacional e operacional;
- e) Melhoria contínua dos resultados gerais e parciais da empresa.

Neste cenário, os processos de negócio permitem que a organização tenha foco no atendimento ao cliente e, conseqüentemente, possa dirigir seus recursos e esforços para a melhoria contínua deste atendimento. Daí a importância de se analisarem e modelarem os processos organizacionais com base no profundo conhecimento dos processos críticos de negócio, voltados para a satisfação dos clientes. A esta atividade pode-se atribuir o nome “Análise e Modelagem de Processos de Negócios”. Assim, é importante levar em consideração as seguintes observações feitas por Green e Rosemann (2000 apud BARBARÁ, 2014):

- a) Processos primários – são os que afetam positiva ou negativamente a relação com os clientes;
- b) Processos de apoio – são os que colaboram com os processos primários na busca de sucesso com os clientes;
- c) Processos gerenciais – dão suporte à coordenação das atividades de apoio e dos processos primários.

Segundo Barbará (2008), o entendimento sobre como os processos podem ser logicamente organizados e fisicamente estruturados (hierarquia) contribui para a sua melhor compreensão facilitando, conseqüentemente, a gestão da organização com foco nos processos. Sendo elas:

a) **Macroprocessos:** conjunto de processos que a organização considera como impactantes no cumprimento de seus objetivos estratégicos. Está relacionado a missão da organização.

b) **Processos:** conjunto de atividades correlacionadas, desenvolvidas com o objetivo de gerar resultados (claramente definidos) à organização, com início de fim determinados. Envolvem um ordenamento lógico e, normalmente são atividades de rotina, utilizadas para transformar entradas (insumos ou “inputs”) em saídas (resultados ou “outputs”), buscando o alcance de uma meta ou objetivo.

c) **Subprocessos:** corresponde a um maior detalhamento de uma parte específica de um processo. Pode-se considerar como a subdivisão de um processo, ou ainda, um processo que contém um objetivo específico incluso dentro de outro. Trata-se do desdobramento do processo em fluxos menores.

d) **Atividades:** são as ações realizadas em um processo ou subprocesso, desempenhadas por uma unidade organizacional específica. As atividades envolvem a descrição do que é feito para o alcance do objetivo do processo.

e) **Tarefas:** Correspondem ao maior detalhamento das atividades, explicando de forma mais precisa como as atividades devem ser realizadas, ou a forma como costumam ser desenvolvidas. Trata-se da sequência de etapas desenvolvidas para a realização da atividade. Portanto, as tarefas correspondem ao menor nível documentado no mapeamento de processos.

A representação dos conceitos apresentados anteriormente conforme o seu nível hierárquico, de acordo com o seu grau de detalhamento e importância para a organização segundo Barbará (2008), é:

- a) Macroprocessos
- b) Processos
- c) Subprocessos
- d) Atividades
- e) Tarefas

Conclui-se ao final deste capítulo, a importância da análise de processos e seus impactos nas organizações.

4.2. Processos e a Cultura Organizacional

Para Brown (apud Marchiori, 2017, p. 88) “a cultura organizacional refere-se ao padrão de crenças, valores e meios aprendidos de lidar com a experiência que tiveram durante o curso da história de uma organização, que tende a ser manifestada em seus arranjos materiais e no comportamento de seus membros”. Para entender os aspectos da cultura, Robbins; Judge; Sobral (2010) afirmam que existem sete características básicas que existem na cultura das organizações:

- a) Inovação. É o grau que a empresa estimula a inovação na organização.
- b) Atenção aos detalhes. É o grau que a empresa espera que os funcionários demonstrem precisão e atenção aos detalhes.
- c) Orientação para os resultados. É o grau em que os gerentes focam mais nos resultados do que nos processos para alcançá-los.
- d) Foco na pessoa. É o grau em que as decisões dos gerentes levam em consideração os efeitos sobre as pessoas da organização.
- e) Foco na equipe. É o grau que os processos da organização são mais organizados em torno de equipes.
- f) Agressividade. É o grau em que os funcionários são competitivos e agressivos, em vez de tranquilos.
- g) Estabilidade. É o grau em que as atividades organizacionais enfatizam o estado e cenário atual em vez do crescimento.

Robbins; Judge; Sobral (2010) definem que “a cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhados pelas pessoas de uma organização que a diferencia das outras”. Marchiori (2017) afirma que a cultura organizacional é construída, reproduzida e preservada pelas pessoas da organização, pois são elas

que criam a cultura e não são simplesmente transmissores e reprodutores de forma mecânica. Elas a reproduzem e também a formam.

E para Paim *et al.* (2009, p. 60) a cultura organizacional pode ser:

(..) entendida como um modelo dividido em várias camadas. Essas camadas organizam-se da seguinte forma: as mais internas são as de menor acessibilidade; elas representam o nível de pressupostos inconscientes, que são as crenças, pensamentos e sentimentos. As camadas mais externas representam o nível dos artefatos visíveis, ou seja, o que os sentidos percebem, o que se vê, ouve e sente quando ao se deparar com uma organização, como os produtos, os serviços e os padrões de comportamentos dos membros de uma organização. As camadas intermediárias representam os valores que governam o comportamento, como as filosofias, as estratégias e os objetivos da organização.

De acordo com Robbins (2009), a estrutura organizacional define como as tarefas e atividades organizacionais são divididas, agrupadas e coordenadas dentro das organizações. Conforme Chiavenato (2003), a teoria neoclássica da administração assume que a organização formal consiste em camadas hierárquicas ou níveis funcionais estabelecidos pelo organograma e com ênfase nas funções e nas tarefas. Pode-se compreender de acordo com Chiavenato (2003) que na estrutura funcional, cada subordinado reporta-se a diversos superiores simultaneamente, porém, cada superior responde apenas pelas suas especialidades, não interferindo nas especialidades dos demais.

Para Paim *et al.* (2009) a estrutura funcional é o tipo mais comum de departamentalização, sendo baseada no agrupamento de atividades, que utilizam habilidades, conhecimentos e recursos similares, dando ênfase na função especializada ou técnica. Já a estrutura por processos prioriza os processos como um eixo de maior importância, enfatiza os processos, os resultados e clientes, e as tomadas de decisões são orientadas prioritariamente pelos processos.

De Sordi (2012) diz que na estrutura por processos a hierarquia é reduzida, o processo decisório é voltado para os operários “donos de processos”; reconfigura as habilidades para o trabalho orientado a processos; fortalece parcerias externas e terceiriza atividades não fundamentais para a organização.

Para De Sordi (2012) na gestão por processos as pessoas fazem parte de uma equipe responsável pelas tarefas de um processo multifuncional. As equipes de trabalhos são integradas por profissionais de diferentes perfis e habilidades, em

que cada um tem um papel e atividade diferentes, porém complementares. Pode-se então compreender que nessa gestão há a valorização e fortalecimento do papel de cada funcionário.

Para De Sordi (2012) o modelo de gestão de processos onde encara-se a organização de forma horizontal, as competências e incompetências dos funcionários se tornam evidentes, de modo que devem ser feitos investimentos. Entendendo que ninguém é competente para tudo, mas as pessoas são sim capazes de buscar conhecimento, maneiras de colocá-lo em prática e ações que tragam resultados positivos se forem assim estimuladas e incentivadas para que isso aconteça.

Para Davenport (apud De Sordi, 2012) o sucesso da abordagem por processos é a avaliação das pessoas envolvidas.

De Sordi (2012) enfatiza que nas organizações estruturadas por processos, funcionários e demais colaboradores do processo participam de diversas atividades ao longo de sua execução e gerenciamento. Isso leva a uma crescente demanda por colaboradores polivalentes. As funções desempenhadas pelos colaboradores nas empresas estruturadas de processos, são cada vez mais fluidas e menos estratificadas, apresentando uma forte tendência de serem substituídas por objetivos, por serem mais abrangentes do que as funções e por permitirem a criação de mecanismos mais flexíveis para a gestão de pessoas, bem como uma ligação mais direta entre a estratégia da empresa e o desempenho de cada colaborador.

De acordo com John Kotter e Leonard Schlesinger (apud Gonzalez, 2017) afirmam que os motivos mais comuns da resistência à mudança para gestão de processos são:

- a) O desejo de não perder algo de valor;
- b) Uma noção equivocada sobre a mudança e suas implicações;
- c) A crença de que a mudança não faz sentido para a organização;
- d) Baixa tolerância a mudanças;

Para muitas empresas para muitos funcionários e até mesmo gestores acostumados muitos anos a gestão funcional, pode haver aversão e resistência às

mudanças geradas pela gestão por processos. Robbins; Judge, Sobral (2010) descrevem oito táticas que podem ajudar os agentes de mudanças a lidar com resistências, que são elas:

- a) Educação e comunicação: Comunicar a lógica da mudança pode reduzir a resistência dos funcionários em dois níveis. A comunicação pode ser útil para 'vender' a necessidade de mudança ao apresentá-la de maneira apropriada.
- b) Participação: É difícil uma pessoa resistir a uma mudança se tiver participado de sua decisão. Contudo que os participantes tenham competência para dar uma contribuição significativa, seu envolvimento poderá reduzir a resistência, gerar comprometimento e melhorar a qualidade da decisão final.
- c) Apoio e comprometimento: Quando o funcionário demonstra muito medo e ansiedade, o aconselhamento e a terapia, o treinamento em novas habilidades ou uma pequena licença remunerada podem facilitar o ajuste.
- d) Desenvolver relações positivas: As pessoas se dispõem mais a aceitar as mudanças se confiam nos gerentes que as implementam.
- e) Implementando mudanças de forma justa: Uma forma de as organizações diminuírem os impactos negativos das mudanças é assegurar que as mudanças sejam implantadas de forma justa. Portanto, é de suma importância que os funcionários vejam a razão para a mudança e percebam sua implementação como coerente e justa.
- f) Manipulação e cooptação: A manipulação se refere a tentativas de influência disfarçada. A distorção de fatos para torná-los mais atraentes, a sonegação de informações e a criação de falsos rumores para induzir os funcionários a aceitar as mudanças são alguns exemplos de manipulação. A cooptação, por sua vez, é uma mistura de manipulação com participação. É uma tentativa de 'subornar' os líderes dos grupos de resistência, oferecendo-lhes papéis-chave nas decisões sobre as mudanças, buscando a opinião desses líderes não porque isso vá resultar em uma decisão melhor, mas apenas para obter seu apoio.
- g) Selecionando pessoas que aceitem mudanças: As pesquisas sugerem que a habilidade de aceitar e se adaptar facilmente a mudanças está relacionada à

personalidade – algumas pessoas simplesmente tem atitudes mais positivas com relação à mudanças do que outras. Essas pessoas são abertas a experiências, tomam atitudes positiva nesse sentido, estão dispostas a assumir riscos e tem comportamentos flexíveis.

- h) **Coerção:** A última das táticas é a coerção, o uso de ameaças diretas ou de força sobre os resistentes. Se a administração estiver realmente determinada a fechar uma fábrica no caso de os funcionários não concordarem com um corte nos salários, ela está usando de coerção.

4.3. Tendência na Gestão de Processos

De acordo com VOITTO (2018), existem 8 tendências na gestão de processos, que são elas:

- a) *BPM – Business Process Management* é uma ferramenta de gestão de negócios, que contribui para a otimização de processos, redução de riscos e aumento das produtividades em negócios.
- b) *Low Code BPM* é uma ferramenta de BPM digital, que tem agilidade no desenho, análise, otimização e automatização de processos de negócios. Tem uma interface ágil de operar e intuitiva, que permite que os analistas de processos atuem rapidamente.
- c) *RPA Robotic Process Automation* é uma ferramenta de softwares robôs que podem ser programados para imitar ações humanas, replicando as atividades mais rápido.
- d) **Inteligência Artificial** é uma ferramenta que transforma dados não estruturados (como a interpretação de emoções) em dados mais estruturados e capazes de serem utilizados de forma mais efetiva por plataformas BPM.
- e) **Assistentes virtuais** – É uma ferramenta virtual que permite a interação de usuários de BPM, programado para executar diversas tarefas.

- f) *IoT – Internet of Things* é uma ferramenta que se baseia no uso de sensores em objetos usados no dia a dia, como portas de garagem, luzes, aquecedores de ambiente. Os sensores armazenam os dados e podem transmiti-los em tempo real, e automatizam tarefas fazendo com que os objetos executem atividades. O uso do BPM para gerenciar todas essas automações é extremamente relevante.
- g) Análises Aumentadas e Preditivas - Em conjunto com a ferramenta *Big Data*, a análise de grandes volumes de dados pode monitorar processos e detectar mudanças em relação a *KPIs* pré-estabelecidos. E a análise aumentada usa o aprendizado de máquina, o que permite gastar menos tempo estudando os dados para definir os melhores meios de executar as tarefas.
- h) *ACM - Adaptive Case Management* é uma ferramenta também conhecida como de gerenciamento de processos dinâmico, o *ACM* é usado quando um processo não tem uma sequência previsível, nem se repete de uma forma consistente. Portanto, o simples uso do BPM em relação a esse tipo de processo não estruturado não é suficiente, é preciso agregar sistemas ACM que ajudem a gerenciar e alcançar os resultados por meio de decisões diferentes que podem mudar a cada novo evento.

5. METODOLOGIA

Para Fonseca (2002), *methodos* significa organização, e logos, estudo sistemático, pesquisa, investigação; ou seja, metodologia é o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para se realizar uma pesquisa ou um estudo, ou para se fazer ciência. Etimologicamente, significa o estudo dos caminhos, dos instrumentos utilizados para fazer uma pesquisa científica.

Neste capítulo serão escolhidas as pesquisas a serem utilizadas, quais serão as técnicas de coletas de dados, primários ou secundários, qual meio será utilizado para essas coletas, e por último a forma de análise dos dados. A metodologia é muito importante na construção de teorias, conceitos e também ideias, então uma de suas principais partes é a explicação detalhada neste meio termo. Ela também define o tipo de pesquisa a ser utilizada com base no trabalho que está sendo desenvolvido.

5.1. Caracterização da pesquisa

Pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos e dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. (MARCONI; LAKATOS, 2010, p. 139).

Esta pesquisa se caracteriza como sendo exploratória. Pesquisas exploratórias, são investigações de pesquisa empírica cujo objetivo é a formulação de questões ou de um problema, com tripla finalidade: desenvolver hipóteses, aumentar a familiaridade do pesquisador com um ambiente, fato ou fenômeno, para a realização de uma pesquisa futura mais precisa, ou modificar e clarificar conceitos (MARCONI; LAKATOS, 2010, p.171).

Esta pesquisa será exploratória porque irá permitir uma maior familiaridade entre o pesquisador e o tema pesquisado. O método de extração de dados poderá ser coletado através de entrevistas com o proprietário do estabelecimento.

Essa pesquisa também pode ser caracterizada como qualitativa. A pesquisa qualitativa não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização, etc. Os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências, já

que as ciências sociais têm sua especificidade, o que pressupõe uma metodologia própria. Assim, os pesquisadores qualitativos recusam o modelo positivista aplicado ao estudo da vida social, uma vez que o pesquisador não pode fazer julgamentos nem permitir que seus preconceitos e crenças contaminem a pesquisa (GOLDENBERG, 1997, p. 34).

Esta pesquisa poderá ser qualitativa porque haverá a necessidade de entender a percepção do cliente quanto ao produto, que neste caso será a pizza pronta. A coleta de dados poderá ser feita, por exemplo, através das redes sociais, criando pequenos grupos de clientes que compraram o produto, assim será estimulado os clientes a se sentirem a vontade para falar sobre o assunto, com o propósito de descobrir o que o consumidor tem em mente, a respeito do produto.

5.2. Técnicas de Coletas de dados

Os dados coletados para uma pesquisa podem ser primários ou secundários. Segundo Mattar (2005), dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de entender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. São utilizados no processo de segmentação no mercado.

Segundo Sebrae (2005) dados secundários são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com outros propósitos de atender às necessidades da pesquisa em andamento.

Serão utilizados os dados primários para esta pesquisa, pois a Rainha Pizza *Delivery*, é uma microempresa informal, e nunca foi realizado coletas de dados da mesma antes. Com essa pesquisa serão coletados todos os dados necessários para o desenvolvimento do trabalho.

A estratégia de coleta de dados ocorrerá através de entrevistas com o proprietário. Segundo Alves Filho (2011) a entrevista é uma técnica importante que permite o desenvolvimento de uma relação direta entre o pesquisador do entrevistador.

A estratégia de coleta de dados também ocorrerá através de observação. Segundo Gil (1999) a observação “constitui elemento fundamental para a pesquisa”,

pois é a partir dela que é possível delinear as etapas de um estudo: formular o problema, construir a hipótese, definir variáveis, coletar dados e etc.

Essa execução de pesquisa irá proporcionar ao pesquisador um contato direto com o entrevistado, assim será facilitado a escolha dos processos, e também identificará fatores que estejam interferindo de forma não satisfatória a um melhor funcionamento do setor. Já com observações será possível entregar um formulário com anotações diárias, como por exemplo um gravador durante este meio de coleta de dados.

5.3. Forma e análise dos dados

O plano de análise e interpretação de dados é a parte mais importante do trabalho, pois é através dela que o pesquisador interpreta os dados coletados e os transforma em análises, e por meio dela, obter o entendimento dos fatos ocorridos e previsões do mesmo, assim prevendo o aperfeiçoamento de alguns processos.

O método a ser utilizado para mapear os processos desta análise de dados será o fluxograma e o SIPOC. Segundo Ballesterro-Alvarez (2011) fluxograma é descreve o fluxo, seja manual ou mecanizado, especificando os suportes (documento, papel, disco, formulário ou qualquer outro) que sejam usados para os dados e as informações.

Para esta análise será utilizado o fluxograma, pois através desta ferramenta a organização conseguirá ter um melhor entendimento de seus processos, assim excluindo de seus fluxos de atividades excessos de tarefas que não tem valor para a organização, gerando uma melhor utilização do tempo.

O SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*) é um mapa de alto nível que possibilita a visualização do processo estudado e de seus principais componentes (Stevens, 1996; Rasmusson, 2006). É estruturado em cinco colunas, nas quais são apontados, da esquerda para direita: os fornecedores envolvidos (*suppliers*), as entradas necessárias (*inputs*), o processo em análise (*process*), as saídas do processo (*outputs*) e os clientes atendidos pelo processo (*customers*). Trata-se de uma ferramenta versátil, cuja aplicação é muito explorada no planejamento de melhorias de processos com base em metodologias como Lean e Seis Sigma, tanto na área de manufatura como na de serviços (George, 2003; Koning et al., 2008).

Para uma melhor compreensão dos processos, será utilizada a ferramenta *SIPOC* para aumentar o nível da pesquisa, pois proporcionará uma visão macro do processo.

6. RESULTADOS

Nessa fase, após a coleta e tratamento dos dados inicia-se o tratamento dos resultados obtidos, sendo de grande importância para mensuração da realidade e aspectos estruturais da organização em estudo. Assim, as informações passam a ser relevantes para que o objetivo proposto seja cumprido e a subjetividade dos autores exposta, uma vez que essa etapa é importante justamente porque por meio desta atividade há condições de evidenciar-se a criatividade do pesquisador (PÁDUA, 2004).

Essa etapa tem o objetivo de monitoramento e acompanhamento da execução das etapas já analisadas do processo. A análise dos processos da empresa Rainha Pizza Delivery tem como objetivo identificar quais são as dificuldades em seu processo *as is* e através dessa análise gerir o processo *to be* propondo melhorias fazendo com o que o processo se torne mais assertivo.

6.1. Objeto de estudo

A Rainha Pizza Delivery fundada em maio de 2016 pelo seu antigo proprietário está localizada em Jaraguá do Sul- SC na Rua Olívio Brugnago 611. Tempos depois vendeu para seu atual dono Leonardo, que era funcionário de uma empresa tradicional na cidade antes de embarcar nesse empreendedorismo.

O empresário relatou que sempre teve o sonho de abrir seu próprio negócio, essa ideia de entrar no ramo da gastronomia, mais especificamente pizzaria surgiu em conversas com seu primo que tinha duas pizzarias na cidade. O empresário ainda não imaginava que em pouco tempo uma dessas pizzarias do seu primo se tornaria sua, conhecida hoje como Rainha Pizza Delivery.

Ao ser questionado a respeito do nome a qual deu para sua empresa, ele relatou que foi uma maneira de homenagear sua mãe, que o ajudou financeiramente a adquirir e se estabilizar nos primeiros meses, pois sem ela esse sonho não poderia ser concretizado.

Relembrando desses fatos, também mencionou das dificuldades que teve em gerir seu negócio sem nenhuma experiência, e informou que teve que aprender tudo o que sabe na prática, entre erros e acertos. Ao olhar para trás ele se orgulha do

progresso que teve até o atual momento, e nos fala que a expectativa para o futuro está grande, com novas ambições e metas a serem alcançadas.

Observou-se as características estruturais da empresa onde identificou-se que é pouco formalizada, não documenta todas as suas atividades, com poucos departamentos, existem regras, mais nem todas estão bem definidas. Os processos são bem definidos, com uma visão baseada em processos.

6.2. Análise

O setor de atendimento ao cliente da empresa analisada é focado no atendimento do público por telefone e plataformas digitais recebendo os pedidos das pizzas, sendo o processo chave da organização pois é nele que acontecem as vendas que levam ao faturamento da empresa e geração de lucros. Tratando-se de um processo primário, pois ele é necessário para que a organização continue funcionando, se por algum motivo o mesmo parar, ou apresentar falhas, toda a organização perece.

Atentando para um melhor entendimento dos processos realizados pela organização em foco, visto que, a mesma não possui de forma organizada sua departamentalização. Então se faz necessário a criação, de formas sucintas, de uma análise de macroprocessos (figura 1), que permitisse a visualização da empresa como um todo, bem como a disposição estruturada de seus setores de operação.

Diante da realidade observa-se na empresa a descrição dos fatos ocorridos no dia-a-dia, facilitando a observação de falhas e problemas que podem ter uma simples solução, mais formas de análises foram realizadas, visando sempre apontar melhorias e desenvolver meios para que a empresa se desenvolva conforme o mercado avança.

Figura 1- Análise dos Macroprocessos da Rainha Pizza Delivery



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

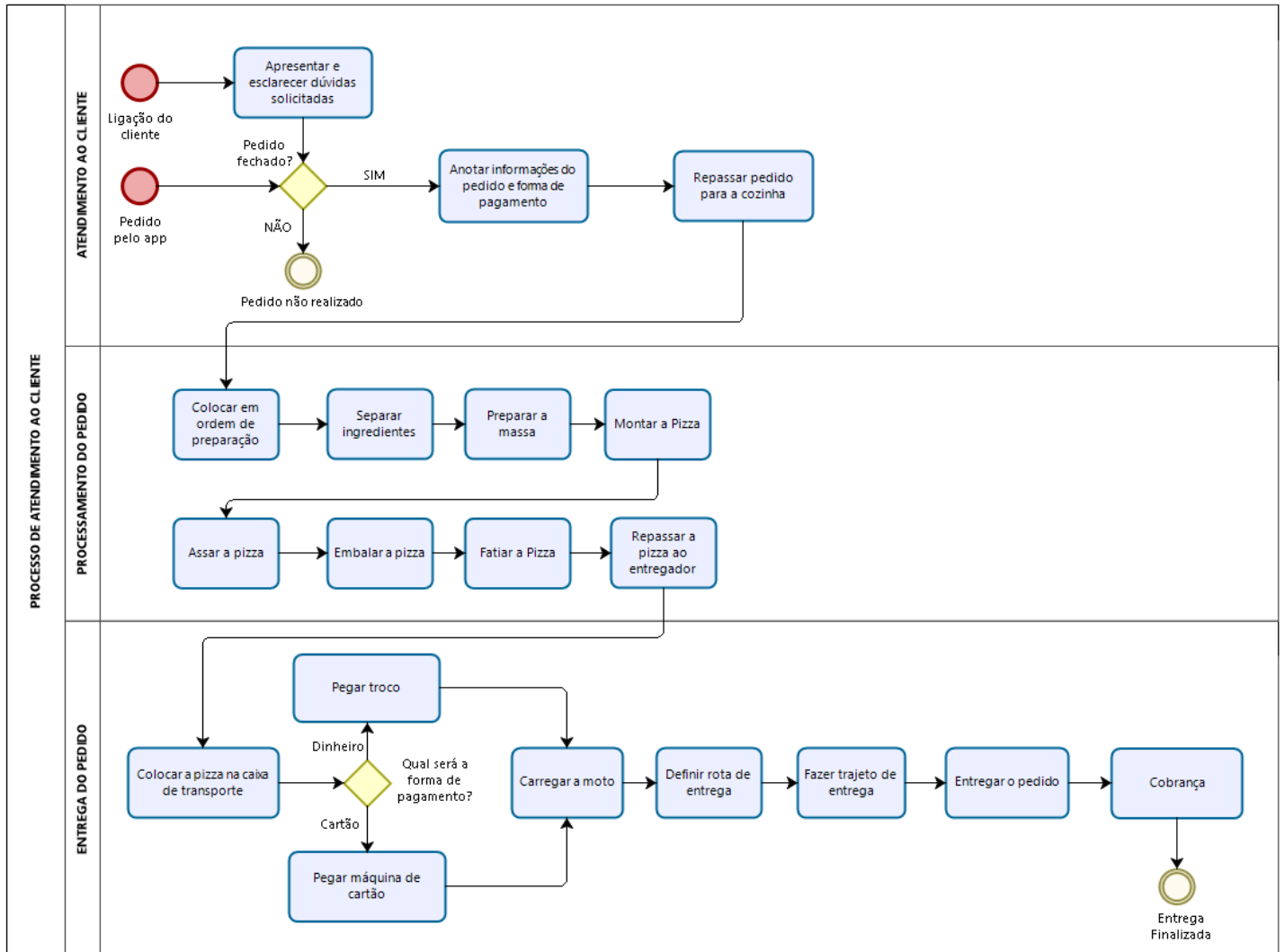
Atentando para ter uma visão mais detalhada utilizou-se as técnicas de SIPOC (figura 2) verificou-se que existem fornecedores onde fornecem as entradas de mercadorias, bebidas e utensílios para a empresa. O setor de atendimento recebe os pedidos e anota as informações que repassa para o processamento do pedido onde acontece todo o processo de fazer a pizza e é despachado para o setor de entregas que por sua vez o motoboy faz os trajetos necessários e cobranças devidas. Não foram encontrados nenhuma dificuldade no procedimento de análise, mas sim em processos que podem ser melhorados para que o processamento final aconteça da melhor forma possível para satisfazer as necessidades do cliente.

Figura 2- Quadro de análise do processo de atendimento da empresa Rainha Pizza Delivery (SIPOC).

FORNECEDORES	ENTRADAS	PROCESSOS	SAÍDAS	CLIENTES
CLIENTE	APLICATIVO TELEFONE ATENDENTE BLOCO DE NOTAS	ATENDIMENTO DO CLIENTE	PEDIDO DO CLIENTE	ATENDIMENTO COZINHA
ATENDIMENTO	PEDIDO/COMANDA PIZZAIOLO INGREDIENTES FORNO EMBALAGENS	PREPARAÇÃO DO PEDIDO	PIZZA/ PEDIDO PRONTO	COZINHA ENTREGADOR
COZINHA	PIZZA PRONTA BOLSA TERMICA RECIPIENTE DE ENTREGA GOOGLE MAPS ENTREGADOR	DEFINIR ROTA E ENTREGA DO PEDIDO	ROTA DE ENTREGA	ENTREGADOR
ENTREGA	ENTREGADOR MOTO MAQUINA DE CARTÃO PIZZA PRONTA TROCO	ENTREGA E COBRANÇA	PEDIDO ENTREGUE/FATURADO	CLIENTE

Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

Figura 3- Fluxograma do processo de atendimento da empresa Rainha Pizza Delivery.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

6.3. Redesenho de processo

Percebe-se que a empresa é de porte pequeno, e há possibilidade de melhorias, observou-se e verificou-se no mapeamento dos processos que se inserir um sistema tecnológico conhecido como Sistema Integrado de Gestão (SIG) fará a pizzeria ter diferencial no mercado.

Conforme Centro da Qualidade, Segurança e Produtividade (2005), Sistema Integrado de Gestão (SIG) é um sistema de gestão que integra todos os componentes dos negócios da organização em um único sistema coerente, de forma que seja possível alcançar seu propósito e missão. Ele integra todos os departamentos e processos de uma empresa possibilitando unificar a maioria das tarefas em conjunto para que o objetivo final, que é sempre a redução de perdas e aumento dos lucros, alcance seus devidos resultados conforme o planejamento inicial do projeto. Fazem parte dos sistemas as pessoas, os equipamentos e a cultura, bem como as práticas e as políticas documentadas.

Um sistema de gestão integrado permite que as organizações tenham todas as suas informações reunidas e disponíveis de forma associada. Isso faz com que os componentes de uma empresa trabalhem juntos, de forma coerente.

O sistema de gestão integrado engloba diferentes áreas de forma única. Por exemplo, o gerenciamento de processos administrativos, gestão de pessoas e recursos humanos, projetos, arquivos e contábeis, entre tantos outros setores que formam a estrutura da organização.

Analisa-se no mercado, que há empresas que desenvolvem sistemas integrados conforme a necessidade dos processos da empresa. O sistema que foi sugerido fará com que as informações pessoais do cliente, como identificação, endereço e telefone, fique armazenado em um banco de dados identificando o cliente apenas com seu nome, permitindo que a empresa tenha um atendimento mais rápido, principalmente aos clientes que já possuem cadastro no banco de dados e ainda mais agilidade no repasse das informações ao setor de processamento do pedido. O *software* desenvolvido será integrado com o setor de processamento do pedido onde terá um monitor que disponibilizará as informações do pedido para a fabricação da pizza. Sendo assim, agilizando todo o processo e diminuindo tempo de espera dos clientes.

O custo de um sistema tecnológico desenvolvido para um processo específico da Rainha Pizza *Delivery* é de R\$75,00 (setenta cinco reais) por mês, para manter um banco de dados dos clientes e pedidos conforme orçamento realizado com a empresa Consumer. O sistema disponibiliza ferramentas como:

- a) Pedidos por *Delivery* no computador;
- b) Integração com *iFood*, para não haver retrabalho no lançamento de pedidos;
- c) Cálculo da taxa de entrega automático por geolocalização;
- d) Ferramenta para definição da rota mais rápida para entrega dos pedidos;
- e) Integração com bina identificador de chamadas para pedidos por telefone;
- f) Controle de todo processo do pedido até a entrega na casa do cliente;
- g) Gerenciamento de pagamento de entregadores por pedido;
- h) Visualização de pedidos no *Google Maps* para auxiliar o entregador;
- i) Envio para múltiplas impressoras e modelos na cozinha;
- j) Impressão de notificação de cancelamento de um item na cozinha;
- k) Monitores e *tablets* de produção na cozinha, 100% digital;
- l) Programa de fidelidade incluso para aumentar seu *ticket* médio.

A análise dos processos da empresa Rainha Pizza *Delivery* tem como objetivo identificar quais são as dificuldades no seu processo *as is* e através dessa análise gerir o processo *to be* propondo melhorias para o processo se tornar mais assertivo e melhorado.

Figura 4- Fluxograma do processo de atendimento da empresa Rainha Pizza Delivery Modelo as is.

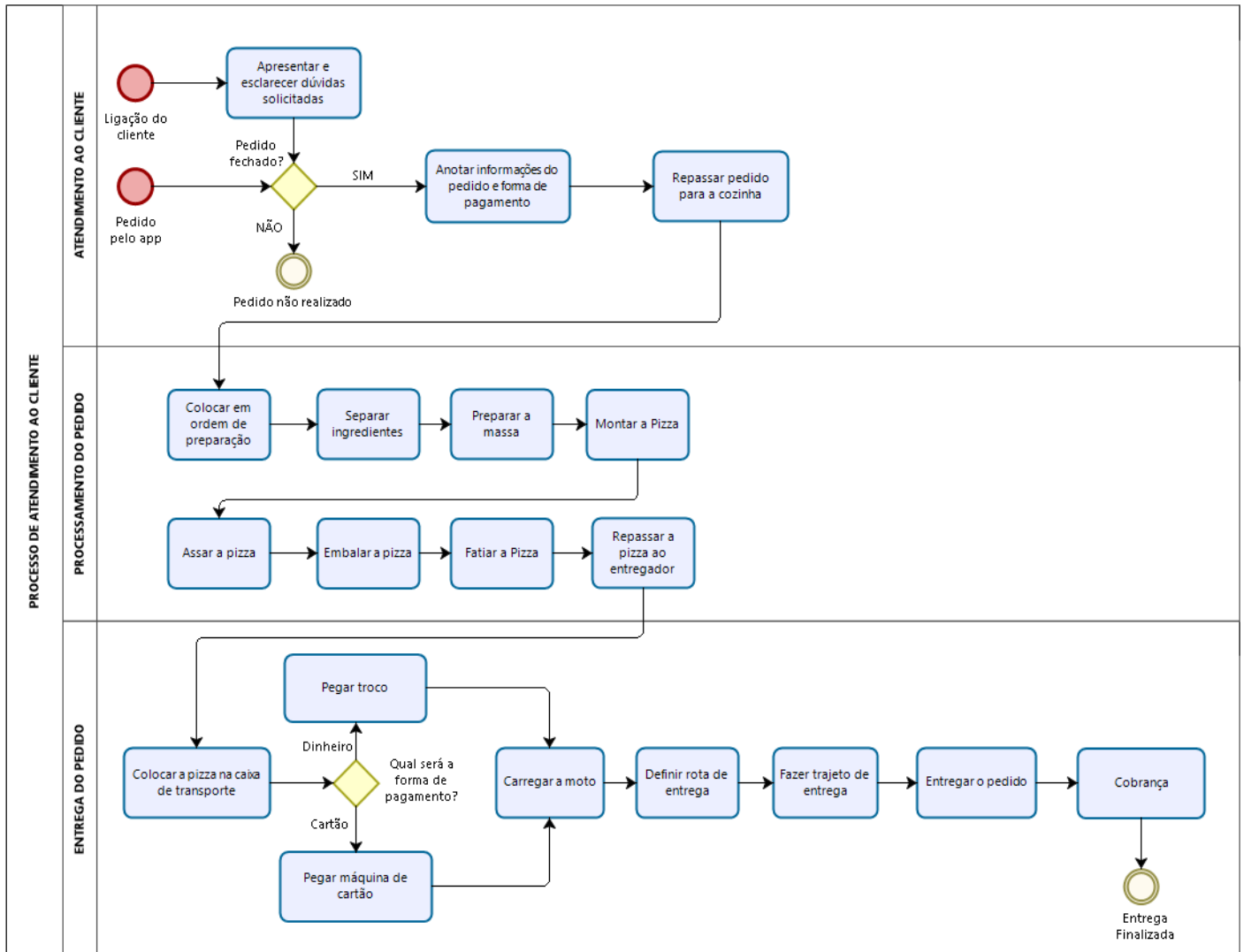
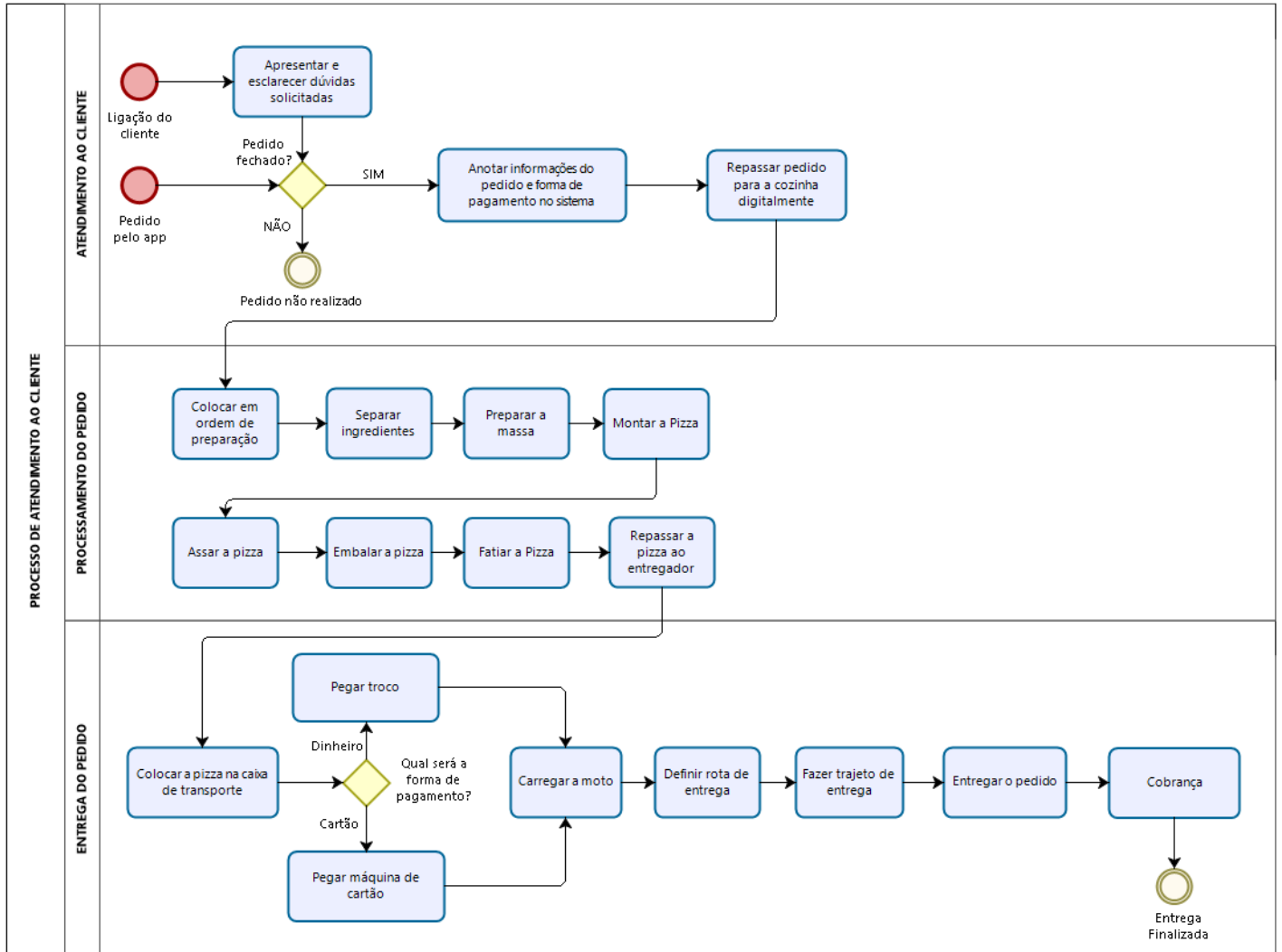


Figura 5- Fluxograma do processo de atendimento da empresa Rainha Pizza Delivery Modelo *to be*.



Fonte: Elaborado pelos autores (2019).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Visto que o objetivo proposto era a inserção dos conceitos da gestão por processo em uma organização existente, a equipe escolheu mapear e analisar o processo de atendimento ao cliente da Rainha Pizza Delivery, para que assim identificássemos as atividades, os processos críticos, o fluxo e as interfaces com as demais áreas e pontos de alerta. Para que a atividade fosse concluída dividimos em etapas, sendo a primeira planejar e designar os objetivos. Assim como foi tratado com o proprietário, um integrante do grupo foi até o estabelecimento a fim de conhecer as atividades do processo a ser analisado. Algumas pessoas foram entrevistadas o que colaborou e foi fundamental para as propostas de melhorias.

Verificamos que a Rainha Pizza Delivery tem seus processos definidos, porem esses processos não estavam sendo formalizados e necessitava de um mapeamento para que identificássemos gargalos e atividades desnecessárias.

A análise foi dividida em três objetivos específicos, sendo o primeiro o mapeamento de atendimento ao cliente. Através do mapeamento por fluxograma e SIPOC identificamos que para melhor agilidade e satisfação dos clientes fosse adquirido um sistema tecnológico para manter um banco de dados como, identificação, endereço e telefone. Assim o atendimento passou a ser mais rápido e satisfatório para os clientes.

Na segunda etapa que era analisar processos críticos, vícios de execução e falhas de operação, verificou-se que por não ter um sistema de dados havia um vício de execução, pois diariamente teria que solicitar os dados dos clientes, gerando assim desperdício de tempo e insatisfação, pois também ocorriam erros ao anotar o endereço dos mesmos. Ao implantar essa ferramenta foi solucionado esse processo crítico, ocasionando uma melhor agilidade.

Na etapa final com o processo de melhorias sugerido, está otimizando tempo e recursos, ou seja, essa análise foi importante, pois a eficiência da organização melhorou, pois erros que ocorriam na etapa inicial de atendimento seguia seu fluxo acarretando no desperdício de recursos.

Levando tudo isso em consideração foi atingido o objetivo geral que era mapear o processo de atendimento ao cliente da Rainha Pizza Delivery, identificando as atividades, os processos críticos, o fluxo, as interfaces comas

demais áreas e os pontos de alerta, a fim de propor melhorias nos processos críticos.

REFERÊNCIAS

- ALVES FILHO, Figueiredo de Bartolomeu. **Processos organizacionais: simplificação e Racionalização** 1. Ed. São Paulo; Atlas, 2011.
- BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmer. **Manual de Organização Sistemas Métodos**. 5. Ed. São Paulo; Atlas, 2011.
- BARBARÁ, Saulo. **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000: 2000**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora Ltda, 2008.
- BLOG VOITTO. **As 10 maiores tendências em processos de negócios**. Disponível em: <<https://www.voitto.com.br/blog/artigo/tendencias-em-processos>> Acesso em: 20 de abril de 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Comportamento organizacional: a dinâmica do sucesso das organizações**. São Paulo: Thomson, 2004.
- CHIAVENATO, Idalberto; **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações – 7. ed.** - Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.
- DRUCKER, Peter. **Desafios gerenciais para o século XXI**. São Paulo: Pioneira, 1999.
- DUARTE, Vânia Maria do Nascimento. **Pesquisas: exploratória, descritiva e explicativa**. Disponível em: <<https://monografias.brasilecola.uol.com.br/regras-abnt/pesquisas-exploratoria-descritiva-explicativa.htm>> Acesso em: 25 de abril de 2019.
- GONÇALVES, José Ernesto Lima. **As empresas são grandes coleções de processos**. RAE – Revista de Administração de empresas. São Paulo, v.40, n.1, p. 6-19, jan/mar, 2000^a.
- GONZALEZ, Fernando. **Principais desafios da Gestão por Processos**. Disponível em: <<https://bridgeconsulting.com.br/insights/principais-desafios-da-gestao-por-processos/>> Acesso em: 20 de abril de 2019.
- KOTTER, J. P. (1997) - **Liderando mudança**. 6ª Edição. Campus. Rio de Janeiro.
- MARCHIORI, Marlene Regina, **Cultura e comunicação organizacional (livro eletrônico): um olhar estratégico sobre a organização – 1. ed.** - São Paulo: Difusão Editora, 2017.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- MATTAR, F.N. **Pesquisa de Marketing: Metodologia e Planejamento**. 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. *Gestão da Qualidade*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Administração de processos**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. 1. Ed. Porto Alegre: Bookman Editora, 2009.

QUIGLEY, Joseph V. **Visão: como os líderes a desenvolvem, compartilham e mantêm**. São Paulo: Makron, 1994.

REBOUÇAS, Djauma de Pinho. **Sistemas, organização e métodos: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas: 2009.

Robbins; Judge; Sobral, Stephen P., Timothy A., Filipe; **Comportamento organizacional** - 14.ed. – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

SANTANA, Ana Lucia. **História da pizza**. Disponível em: <<https://www.infoescola.com/historia/pizza/>> Acesso em: 01 de abril de 2019.

SARDI, José Osvaldo De. **Gestão por Processos**. 4. Ed. São Paulo: p. 12, 2014.

SORDI, José Osvaldo de; **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração** – 3.ed. – São Paulo: Saraiva, 2012.

ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. In: **Cultura Organizacional**. Porto Alegre: Artmed, 2004.