

FACULDADE DE TECNOLOGIA SENAC JARAGUÁ DO SUL

Aline Schoffen Pasternack

Denise de Souza Sampaio

Laís Erica dos Santos

Marcelo Constantino

Marcelo Röber

PROCESSO DE FATURAMENTO DA EMPRESA LUPARCO DISTRIBUIDORA

Jaraguá do Sul

2018

Aline Schoffen Pasternack
Denise de Souza Sampaio
Laís Erica dos Santos
Marcelo Constantino
Marcelo Röber

PROCESSO DE FATURAMENTO DA EMPRESA LUPARCO DISTRIBUIDORA

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

Orientadora: Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

Jaraguá do Sul

2018

RESUMO

Neste trabalho será abordado o processo de faturamento de produtos na empresa Luparco Distribuidora Ltda. Tem por objetivo analisar o processo de faturamento, bem como evidenciar possíveis melhorias neste processo de estudo. Os métodos utilizados foram: contextualização bibliográfica visando a compreensão dos termos abordados sobre o tema escolhido, pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, mediante entrevista com uma colaboradora da organização tendo consentimento esclarecido. A entrevistada relatou que o processo atual não está documentado. A Luparco buscará melhorar a entrega diária dos produtos aos seus clientes, determinando horários para o faturamento, garantindo a satisfação do cliente ao receber a mercadoria, contendo internamente uma segunda conferência antes de seu carregamento para evitar erros de mercadorias em sua entrega. Como sugestão para redução de impressões no ambiente empresarial pode-se utilizar um sistema WMS, pois manter a impressão torna-se um custo elevado desnecessário, tendo em vista que se consegue visualizar o pedido em tela. As demais medidas sugeridas serão úteis para a implantação de um treinamento interno aos colaboradores de conscientização ambiental para que quando for implantado o novo sistema na organização seja eficiente.

Palavras chaves: Processo; Gestão de Processo; Processo de Faturamento.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Depósito da Luparco em Curitiba/PR	25
Figura 02: Depósito da Luparco em Garibaldi/RS	25
Figura 03: Sala de tele vendas da Luparco em Jaraguá do Sul/SC.....	26
Figura 04: Sala de faturamento da Luparco Jaraguá do Sul/SC.	27

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Fluxograma do processo de faturamento da Luparco Distribuidora.	29
.....	29
Quadro 02: Análise SIPOC do processo de faturamento da Luparco Distribuidora. .	30

SUMÁRIO

RESUMO	3
1. INTRODUÇÃO	7
2. OBJETIVOS	8
2.1 OBJETIVO GERAL	8
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
3. JUSTIFICATIVA	9
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	10
4.1 GESTÃO DE PROCESSOS.....	10
4.2 PROCESSOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL	13
4.2.1 Processos	13
4.2.2 Cultura Organizacional	16
4.2.2.1. <i>Quais as características da cultura organizacional?</i>	17
4.3 TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS.....	18
4.3.1 Tendências para a gestão das empresas em 2018	18
4.3.1.1 <i>A automação de processos</i>	18
4.3.1.2 <i>A inteligência artificial</i>	19
4.3.1.3 <i>Big Data</i>	19
4.3.1.4 <i>A revolução dos bancos digitais</i>	20
5. METODOLOGIA	21
5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA	21
5.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS.....	21
5.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS	22
6. RESULTADOS	24
6.1 OBJETO DE ESTUDO	24
6.2 ANÁLISE	27
6.3 PROPOSTA DE REDESENHO	31
7. CONSIDERAÇÕES FINAIS	32
REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

O propósito deste trabalho é aplicar, os conhecimentos adquiridos sobre gestão de processos a uma organização real. No decorrer desse trabalho de atividade complementar serão aplicados os conceitos de gestão de processos, ao processo de faturamento de vendas na empresa Luparco Distribuidora Ltda, na cidade de Jaraguá do Sul/SC.

Olhando para os dias atuais, existe muita competitividade entre as empresas, e está cada vez mais difícil conquistar um espaço no mercado. Para obter melhorias, as empresas buscam os melhores profissionais gestores, que tenham uma visão mais holística, focando sempre na produtividade e na qualidade do produto ou serviço que a empresa fornece. É importante ter um gestor que visa organizar os processos de dentro e fora da organização, para obter os melhores resultados. Um bom gestor precisa ter uma visão bem ampla da organização, pois os resultados positivos e negativos são de sua responsabilidade, o seu papel é obter lucro e a qualidade do seu produto e isso só depende de um bom gestor e uma boa equipe.

De acordo com, Araújo, Garcia e Martines “A gestão de processo ajuda a definir a forma básica de uma organização, o modo em que os colaboradores executam suas atividades e tarefas, contribuindo na melhor distribuição de mão de obra, ajudando na redução do custo fixo, onde é importante evitar o desperdício, pois cada processo em seu setor é fundamental.”

A empresa precisa focar nos resultados, e priorizar os clientes com o objetivo de ser reconhecido como uma empresa responsável, que cumpre com as datas de entrega, trazendo a satisfação e atraindo novos clientes.

2. OBJETIVOS

Para se atingir o propósito de se aplicar os conhecimentos adquiridos sobre a gestão processos a uma organização real, foram estabelecidos o objetivo geral e os objetivos específicos do trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

O trabalho tem como objetivo geral mapear o processo de faturamento das vendas dos produtos e sugerir melhorias na empresa Luparco Distribuidora Ltda.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se alcançar o objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos:

- a) Realizar uma pesquisa bibliográfica, sobre o assunto abordado.
- b) Mapear o processo em análise.
- c) Analisar cada etapa do processo.
- d) Propor melhorias no processo mapeado.

3. JUSTIFICATIVA

A análise dos processos dentro da empresa é de suma importância, pois é através do detalhamento dos mesmos que pode-se entender como ele funciona, sendo possível identificar falhas e oportunidades de melhorias. Processos bem definidos evitam desperdícios, como o tempo, custo, e a matéria prima, fazendo com que a empresa obtenha um melhor resultado.

Para estar em uma boa posição no mercado, a organização precisa otimizar seus processos, eliminando atividades e tarefas desnecessárias, realizando um acompanhamento periódico de cada etapa de trabalho e seu nível de atendimento das necessidades internas e externas.

Deste modo, no decorrer do estudo do processo de faturamento da organização foi possível identificar que os processos não estavam documentados e conseguimos colocar em prática o fluxo do trabalho gerado, com a oportunidade de implantação e conhecimento adquirido.

4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Ao realizar uma pesquisa, é necessário que seja estabelecida uma base ou referência teórica já estudada anteriormente e que se encaixe com o objetivo geral do trabalho. Este capítulo, além de trazer compreensão do assunto, sob a ótica de vários autores no que se refere a gestão de processos. Também proporciona conhecimento para posterior análise de dados e sugestões de melhorias do trabalho.

Este capítulo apresenta os resultados da pesquisa bibliográfica, no que se refere aos temas de gestão de processos, processos e a cultura organizacional e tendências na gestão de processos.

4.1 GESTÃO DE PROCESSOS

Para definir gestão de processos, primeiramente é preciso conhecer o conceito, de acordo com os autores Araújo, Garcia e Martines (2011) “representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização”. Podemos compreender com base nos autores Cardoso, Caulliriaux, Clemente e Paim (2009), *apud* Harmon, que “ a gestão de processo é por ele entendida como centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças nos negócios. ” Acrescenta Cardoso, Caulliriaux, Clemente e Paim (2009) “A gestão de processos, além de poder ser definida de forma instrumental por meio de tarefas necessárias à gestão de processos, deve ser entendida dentro de um espectro de abordagem de atuação. Há cenários de uma gestão completamente funcional, uma gestão funcional para processos transversais e uma gestão completamente processual. Os extremos são dificilmente aplicáveis. ”

É importante destacar que a gestão de processos visa melhorias dos resultados com intuito de destacar o que será feito na organização para que seja desenvolvido uma forma mais ideal de atuação, provando-se assim que indiferentemente da área é necessário ter processos organizados, alinhados, e transparência em cada papel. Assim entende-se que o assunto abordado tem por objetivos planejar, organizar e controlar todas as atividades que acontece no

processo desde o princípio ao fim, buscando atingir um resultado desejado ou sua meta determinada.

Com base no autor Oliveira (2011) pode-se destacar alguns pontos da evolução da gestão de processos:

- a) Estrutura organizacional cada vez mais enxutas, tendo em vista processos decisórios ágeis e com custo adequados quanto aos resultados proporcionados.
- b) Qualidade total como premissa e não como objetivo ao ser alcançado. Isto porque a qualidade total, na medida em que se consolida para a maior parte das empresas, deixa de ser uma vantagem competitiva.
- c) Aceleração da evolução tecnológica, consolidando uma situação na qual quem não acompanhar esta evolução vai ficar fora deste emergente cenário empresarial.
Observa-se que a consolidação da capacitação e da diferenciação tecnológica tem sido fator de importância no estabelecimento da vantagem competitiva.
- d) Redução do ciclo de vida dos produtos, de serviços e negócios, resultante, principalmente, da acelerada evolução tecnológica e do crescimento do nível de exigência dos clientes e consumidores.
- e) Redução do nível de desperdício das empresas.
- f) Redirecionamento da estrutura de poder.
- g) Ampliação e fortalecimento do nível de concorrência entre as empresas, enfatizadas pela criação de vantagens competitivas reais, duradoura e sustentadas.
- h) Evidência no princípio de ser maior não é o melhor.
- i) Empresas globalizadas.
- j) Atuação no novo contexto ecológico. (OLIVEIRA, 2011, p.6-8).

Com relação ao autor Oliveira (2011), evidenciou-se que as empresas precisam estar muito bem estruturadas desde: sistemas, equipamentos, colaboradores, para que se fortaleçam e se mantenham forte num mercado cada vez mais competitivo e esmagador.

Pode-se abordar os tipos de processos com base na pesquisa realizada, de acordo com os autores Araújo, Garcia e Martines (2011).

Os processos que justificam a existência da empresa podem ser classificados como processos de negócios ou essenciais, sendo responsáveis por atender o cliente externo entregando os produtos ou serviços requisitados.

Já os processos de gestão ou suporte, ou atividades de apoio, como o nome diz, dão apoio aos processos de negócio ou essenciais, são localizados na organização e não no cliente, e tem como responsabilidade viabilizar a estrutura necessária para que os processos essenciais funcionem. (ARAÚJO, GARCIA, MARTINES, 2011, p. 29)

Pode se entender que o processo se faz necessário para uma organização, é preciso classificar seus processos e responsabilidades exigidas para realmente funcionar.

Na gestão de processos pode-se destacar alguns benefícios de acordo com os autores Cardoso, Caulliraux, Clemente e Paim (2009).

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 para a construção de uma visão homogênea do negócio.
- b) Melhoria do fluxo de informações partir de sua identificação nos modelos de processos 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 partir do melhor conhecimento os processos associados a outros eixos importantes de coordenação do trabalho, como, por exemplo, indicadores de desempenhos, projeto organizacional, sistema de informação, competências, em 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 de satisfação dos trabalhadores.
- i) Redução de defeitos. (CARDOSO, CAULLIRAUX, CLEMENTE, PAIM, p. 25-26, 2009)

Os níveis de processos de acordo com o autor Oliveira (2008, p.167) podem ser classificados como: Macroprocessos, Processos e Subprocessos, Atividade e Tarefas.

Com base nos níveis de processo pode-se conceituar: macroprocesso como o conjunto de processos unitizados, realizando um melhor desempenho possível do sistema integrado, a partir da mínima utilização de recursos e do máximo índice de acertos. Dentro do macroprocesso estão as funções de organização, e é essencial que elas estejam sempre alinhadas aos objetivos organizacionais da sua empresa.

Já processo é um conjunto de atividades com o objetivo de gerar resultados à organização, com início e fim determinados. Simplificando processo é a seqüência de etapas utilizadas para realização de ciclos no cotidiano da organização. Subprocessos é a ação de um maior detalhamento do processo, considerado uma subdivisão.

Atividades são partes do processo ou subprocessos, envolvendo os alcances do objetivo do processo. E as tarefas são o maior detalhamento das atividades, explicando de forma mais clara como deve ser realizada as atividades. (Oliveira, p.168, 2008).

4.2 PROCESSOS E A CULTURA ORGANIZACIONAL

Neste capítulo aborda-se conceitos de autores para contextualizar processos e a cultura organizacional, tendo uma base mais aprofundada do estudo.

4.2.1 Processos

Pode-se definir processo como “um conjunto estruturado de atividades sequenciais que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da empresa.” (OLIVEIRA, 2011, p. 303) De acordo com Cardoso, Caulliriaux, Clemente e Paim (2009, p. 103) “os processos estão intrinsecamente relacionados aos fluxos de objetos na organização, sejam eles objetos materiais, informações, capital, conhecimento, ideias ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo.” Para Humphrey, *apud* Oliveira (2014) processos podem ser definidos como:

Um conjunto definido de passos para a realização de uma tarefa; um processo definido é aquele que é descrito suficientemente em detalhes de forma que possa ser consistentemente usado; processos definidos auxiliam no planejamento e na execução de um serviço. (OLIVEIRA, 2014, p.143).

Salienta-se que existem outras maneiras de entender o que são processos, Oliveira (2014, p.144) acrescenta que os processos são úteis na execução de programas e desenvolvimento de *Software*, descrevendo assim:

Um processo de negócio consiste de cinco elementos: tem seus clientes; é composto de atividades; estas atividades são voltadas para criar valor para seus clientes; atividades são operadas por atores que podem ser seres humanos ou máquinas; frequentemente envolve várias unidades organizacionais que são responsáveis por todo o processo”. (OLIVEIRA, 2014, p.144-145).

Afirma Chiavenato (2010, p. 16) “processo é um conjunto de atividades estruturadas e destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente. [...] O processo é entendido como uma série de atividades que fornecem valor a um cliente.” Pode-se entender, que Chiavenato (2010) tem como visão que os processos estão interligados para atender a necessidade do cliente.

Com essas afirmações, o processo de negócio é voltado para o relacionamento da organização com seus clientes, colaboradores e recursos utilizados. Pode-se esclarecer que o foco do estudo é a análise dos processos organizacionais. Desse modo, entender que os processos vão afetar num todo os componentes dos processos existentes dentro da organização, mas é preciso definir como os processos que devem ser executados para que seja alcançado o objetivo do processo implantado na organização.

Cada organização possui seus procedimentos e objetivos, de acordo com Chiavenato, 2004 existem as organizações formais, lineares, funcionais e linha-staff., através do entendimento de cada organização conseguimos entender qual o melhor modelo para administrar o nosso negócio. De acordo com Chiavenato, (p.153, 2004) “Organização formal compreende a estrutura organizacional [...], as diretrizes, normas e procedimentos, enfim todos os aspectos [...] a fim de atingir seus objetivos e manter seu equilíbrio interno.” Enquanto a organização linear Chiavenato, (p.154, 2004) descreve que “ a organização do tipo linear constitui a forma estrutural mais simples e antiga, pois tem sua origem na organização dos antigos exércitos [...].”

A partir desses conceitos conseguimos lembrar de como as organizações eram rígidas e apenas pensavam no seu resultado, conseguimos ver que o mundo vem evoluindo, neste contexto Chiavenato, pag.156, 2004 descreve a “organizacional funcional é o tipo de estrutura organizacional que aplica o princípio funcional ou princípio da especialização das funções.”

Enquanto a organização linha-staff de acordo com Chiavenato, (p. 158, 2004) “é o resultado da combinação dos tipos de organização linear e funcional [...] há características que reunidas [...] proporcionam um tipo de organização mais completo. ” Com a junção desses tipos de organização será possível o melhor fluxo de relacionamento entre os líderes e liderados da organização, resultando uma troca de valores e crescimento.

Nesse sentido, ressalta-se que cada processo deverá ser bem desenhado para que possa ser executado, dessa forma com os detalhes definidos será possível executar a atividade e/ou tarefa de forma mais assertiva para atingir o resultado esperado. Os processos das organizações devem andar junto com a cultura organizacional, porque será através dela que vamos conseguir alinhar os pontos fortes e fracos num todo. Podemos destacar abaixo

o papel das pessoas, a visão, a gestão de mudança para atingir o objetivo e seus desafios.

a) O papel das pessoas na gestão de processos

Qualquer pessoa, mesmo as mais leigas no assunto, diria que se as organizações são formadas por pessoas o papel delas em qualquer circunstância é decisivo. Contudo, “decisivo”, é uma classificação um tanto quanto abrangente que não ajuda muito a tomar decisões, principalmente, com relação aos processos que ali ocorrem (ARAÚJO, GARCIA, MARTINES, p. 117, 2011)

b) Visão na gestão de processo

Visão é “a idealização de um futuro desejado para a empresa” (OLIVEIRA, 1999)”, ou seja, como a empresa quer ser vista num futuro promissor. Estabelecer a visão da organização é extremamente importante para o alinhamento entre todos os seus colaboradores, pois todos devem ter a mesma visão esperada do futuro. (ARAÚJO, GARCIA, MARTINES, p. 74- 75, 2011).

c) Gestão de mudança

Gestão de Mudanças é o processo de empregar técnicas de gestão, planos de comunicação e programas de transferência de conhecimento para assegurar uma transição suave de um sistema ou processo para outro. A Gestão de Mudanças bem-sucedida aborda os três aspectos do negócio: Pessoas, Sistemas e Processos como pilares de seu framework. Durante qualquer projeto ou processo de transformação estas três forças devem ser abordadas em maior ou menor intensidade, mas a ênfase variará dependendo de fatores tais como complexidade técnica, número de pessoas envolvidas, impacto nos processos de negócio e conhecimento dos participantes do projeto. (FONSECA, 2018).

d) Desafios da gestão de processos

Número de cada vez maior de empresas que buscam trilhar um novo jeito de vender e entregar. Encontraram um desejo profundo de deixar algum tipo de contribuição e legado. Porém, uma empresa precisa apresentar resultados consistentes e saudáveis, inclusive para poder sustentar, inclusive para poder sustentar a inovação social da qual busca fazer parte. (SIQUEIRA, 2017)

De acordo com as citações acima, conseguimos entender que sem pessoas uma organização não caminha, são elas que fazem uma organização ter seu nome no mercado, mas para que isso seja possível, será necessário ter uma visão aguçada para saber aonde quer chegar, buscando o real propósito do que será implantado. A gestão de mudanças precisará ser aplicada porque o que foi construído até o momento sofrerá mudanças tirando muitos da zona de conforto. Os desafios vão surgir com o passar do tempo, mas só será possível se todos abraçarem a causa.

4.2.2 Cultura Organizacional

A cultura organizacional dentro das organizações vem aprendendo a cada ano sobre a necessidade de atualização dos métodos de aprendizagem aplicados dentro da empresa, com o objetivo de buscar adquirir vantagem competitiva em reter o profissional na sua organização. Pode-se compreender, com base em Robbins (1943, p. 501), que a “cultura organizacional se refere a um sistema de valores compartilhado pelos membros de uma organização que a diferencia das demais”. Conforme explica Hollenbeck, Wagner (2006, p. 367), “A cultura de uma organização é uma maneira informal e compartilhada de perceber a vida e a participação na organização, que mantêm os seus membros unidos e influencia o que pensam sobre si mesmo em seu trabalho”. Acrescenta Robbins (1943, p. 501) que “a cultura organizacional se refere à maneira pela qual os funcionários percebem as características da cultura da empresa, e não ao fato de eles gostarem ou não delas”.

Afirma Chiavenato (2010, p.172) “ a cultura organizacional ou cultura corporativa é o conjunto de hábitos e crenças, estabelecidos por normas, valores, atitudes e expectativas, compartilhados por todos os membros da organização”. Com essa visão, é preciso melhorar os modelos existentes hoje na maioria das organizações, porque dificilmente todos os colaboradores conseguem deixar claro suas percepções sobre a organização. Pode-se destacar, que cada organização possui sua própria cultura e que acabam mantendo certos métodos para execução de suas atividades. Chiavenato (2010) acrescenta que “[...] a cultura exprime a identidade da organização”. Ou seja, ela não nasceu do nada, vem ao longo do tempo, tendo seus objetivos para ganhos e aprendizados.

No entanto para que a organização venha se tornar diferenciada das demais, será necessário focar nas pessoas, pois sem elas seria impossível. Os colaboradores deverão se tornar polivalentes com a gestão de processos implantada. A cultura organizacional das organizações depende das pessoas para dirigi-las e controlá-las e para fazê-las operar e funcionar. Não há organização sem pessoas.

4.2.2.1. *Quais as características da cultura organizacional?*

Uma cultura organizacional muito rígida como no passado, levava, por diversas vezes, seus colaboradores a se desmotivarem na execução de suas tarefas, na atual conjuntura os supervisores passam a enxergar aquele trabalhador que está à frente de uma máquina, na linha de produção de forma diferente, sabendo que através de sua experiência prática, ele pode dar uma excelente contribuição e ângulo de visão diferenciado ao qual quem está de fora não consegue enxergar. Contribuindo desta forma para a solução de diversos problemas setoriais e proporcionando à empresa redução de custos operacionais e a obtenção de maior lucro, para isto, os supervisores devem criar mecanismos que propiciem um canal de comunicação e disseminação de novos conhecimentos, através do compartilhamento de informações.

Dentro de uma organização seus colaboradores possuem habilidades diferentes que se bem utilizadas, ou aprimoradas podem se converter em uma maior lucratividade além de que, as práticas da cultura contemporânea se bem aplicadas nas organizações proporcionam satisfação entre seus membros. De acordo com Robbins (1943, p. 501):

Existem sete características básicas que capturam a essência da cultura de uma organização: (1) inovação; (2) atenção aos detalhes; (3) orientação para os resultados; (4) foco nas pessoas; (5) foco na equipe; (6) agressividade e (7) estabilidade.

Entende-se que estas características são necessárias para que a visão da cultura organizacional mude e aprimore cada vez mais:

(1) Inovação: É o grau em que os colaboradores buscam expor novos métodos para realizar suas tarefas assumindo riscos de novas escolhas.

(2) Atenção aos detalhes: É o grau em que os colaboradores conseguem evidenciar melhorias no seu dia a dia para realização das suas tarefas.

(3) Orientação para os resultados: É o grau onde os dirigentes das organizações focam nos métodos de alcançar seus resultados.

(4) Foco na pessoa: É o grau onde qualquer decisão que venha à ser tomado levam em conta os colaboradores.

(5) Foco na equipe: É o grau em que as atividades são voltadas para os trabalhos em equipe para melhoramento num todo.

(6) Agressividade: É o grau em que devem ser trabalhos em momentos de conflitos pessoais devido a competitividade.

(7) Estabilidade: É o grau em que a organização consegue enfatizar a manutenção do seus *status* do que apenas o crescimento.

4.3 TENDÊNCIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS

A palavra tendência é usada com uma variedade de significados. O significado mais apropriado para definir gestão de processos será abordado a seguir.

Com base em Cardoso, Caulliriaux, Clemente e Paim (2009), as tendências de gestão de processos são a internalização da gestão de processos com a criação de escritórios ou centros de excelência em gestão de processos. A partir desse levantamento pode-se verificar que haverá uma ênfase maior na gestão de processos como parte do trabalho no dia a dia. Pode-se evidenciar na citação de Cardoso, Caulliriaux, Clemente e Paim (2009), que a integração dos elementos e instrumentos gerenciais tais como gestão de competências, riscos, controles, responsabilidade, indicadores, sistemas de informação também é tendência para a gestão futura.

4.3.1 Tendências para a gestão das empresas em 2018

Neste capítulo é apresentada as principais tendências para gestão de empresas, tais como: a automação de processos, a inteligência artificial, a *Big data*, a revolução dos bancos digitais seus fundamentos e objetivos dentro do processo das empresas.

4.3.1.1 A automação de processos

Com a automação de processos, se obtêm mais agilidade na execução do processo, otimizando os mesmos através de um *software*.

Automatizar a gestão é uma maneira de otimizar os processos necessários para o bom funcionamento de uma empresa. Ao tornar certos processos contínuos e automáticos com um *software* o gestor consegue economizar tempo e recursos da empresa, e tem mais autonomia para focar em ações mais importantes, pois a própria ferramenta realiza processos automáticos, como enviar cobranças, notificar datas de vencimento, ou reajustar contratos.

A vantagem é que esse tipo de *software* não demanda intervenção humana: ela só é necessária no início do processo, para parametrizar as ações. Praticamente todas as tarefas burocráticas e recorrentes podem ser automatizadas (NEXAAS, 2017).

4.3.1.2 A inteligência artificial

Com a inteligência artificial que é a capacidade de máquinas pensarem como seres humanos, é possível excluir a necessidade da ação humana, podendo utilizar somente a tecnologia, para processos de padrão simples, como por exemplo a análise de um contrato, pode ser feita através da inteligência artificial, substituindo a ação humana.

Pode-se dizer que: “o que a inteligência artificial faz, na verdade, é aprender e repetir padrões de ações que não dependem da mão de obra humana para acontecer, deixando a equipe livre para focar no que não pode ser automatizado” (NEXAAS, 2017).

4.3.1.3 Big Data

Com o auxílio de determinados *softwares* o gestor consegue se dedicar com mais ênfase na sua gestão, buscando trazer melhorias de um outro ângulo e com outro foco ou até novidades com essa automatização em atividade importante, tudo focando na aceleração do processo sendo que hoje é o que as organizações necessitam.

A definição de *Big Data* é bem ampla e complexa e, como o nome sugere, diz respeito a uma quantidade enorme de dados. Mas, mais do que um sem número de informação, estamos falando também de tecnologia, comportamento e gestão. Resumidamente, *Big Data* é a quantidade enorme de informação nos bancos de dados (como *Oracle*, *MySQL*) que funcionam dentro de diferentes servidores de rede de computadores (como *Intel*, *HP* e *IBM*) usando um sistema operacional de rede (como *Microsoft Windows* e *Linux*) conectados entre si e funcionando dentro de um sistema de computação em nuvem (como o *Windows Azure*, *Amazon Web Services*), cujas informações podem ser acessadas via internet por qualquer tipo de computador (*notebooks*, *smartphones*, *tablets*). Uma solução em *Big Data* trabalha com

algoritmos complexos, agregando dados de origens diversas, relacionando-os e gerando conclusões fundamentais para a tomada de decisões corporativas. O *Youtube* e a *Wikipedia* são dois exemplos de uso de *big data*, todos seus vídeos e textos, respectivamente, são armazenados em bancos de dados SQL. (NEXXAS, 2017)

4.3.1.4 A revolução dos bancos digitais

Com a automatização, em relação a interligação entre *softwares* para executar serviços de uma só vez, está sendo muito eficiente para os bancos digitais diminuindo o manuseio manual, gerando automaticamente eficiência no trabalho, o investimento se torna mais elevado, mas a longo prazo se torna vantajoso, pois a organização e o cliente saem ganhando, e, a manutenção se torna mais acessível.

Uma das tendências mais fortes para 2018 são os bancos digitais, que chegaram com tudo e prometem facilitar muito a rotina do gestor, pois funcionam de maneira 100% *online* e evitam a interrupção na integração bancária, agilizando processos como a emissão de boletos de pagamento, por exemplo. *Softwares* de gestão financeira que permitam integração com bancos digitais, portanto, têm tudo para se destacar em um futuro muito breve. (NEXXAS, 2017)

5. METODOLOGIA

Metodologia é o caminho seguido para busca de conhecimento, campo onde determina os melhores métodos para pesquisa e para obtenção de resultados conforme o objetivo de estudo o qual será o mapeamento do processo de faturamento da organização.

De acordo com Maia (2011) metodologia é “o conjunto de métodos e técnicas aplicadas para um determinado fim. É o caminho percorrido, a maneira utilizada para atingir o objetivo”.

A seguir serão apresentados a caracterização da pesquisa, a técnica de coleta de dados utilizados e a forma de análise dos dados.

5.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

Neste subcapítulo, vamos conceituar os tipo de pesquisa exploratória e qualitativa e caracterizar qual delas foi utilizada.

De acordo com Freitas e Prodanov (2013), uma pesquisa exploratória trata-se de “uma pesquisa onde não há muitas informações sobre o tema analisado e a partir disso busca-se através de métodos uma maior aproximação do objeto de estudo.

5.2 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

“As técnicas de coletas de dados são procedimentos que operacionalizam os métodos de pesquisa. Para todo método de pesquisa, correspondem uma ou mais técnicas. Estas estão relacionadas com a coleta de dados, isto é, a parte prática da pesquisa. (LIMA, 2011).” Os dados podem ser analisados, segundo Cooper (2010) com coleta documental e bibliográfica, entrevista, observação, questionários, testes padronizados, formulários de observação, notas de laboratório, e calibração de instrumentos. Para o presente trabalho será utilizado pesquisa documental e bibliográfica, entrevistas, questionários, observação. A análise dos dados é utilizada para detectar pontos fortes e fracos da organização, tendo em vista fornecer dados para possibilitar

seus objetivos futuros. As formas dos dados podem ser múltiplas, sendo elas planilhas, conversas, fluxogramas, documentos entre outros.

Segundo Cooper e Schindler (2010, p.91), “A coleta de dados pode variar desde uma simples observação em um local até um levantamento grandioso de corporações multinacionais [...] o método selecionado determina, em grande parte, como os dados serão coletados.”

Levantar os dados segundo Lakatos e Marconi (2000) é o primeiro passo para qualquer pesquisa científica, ele pode ser realizado de forma documental, onde a coleta de dados é restrita a documentos, formulários etc. e a coleta bibliográfica que utiliza materiais elaborados e descritos por outros pesquisadores.

Com base nos autores Oliveira, Mattar e Motta (2014) “dados primários são aqueles que ainda não foram coletados e tem o propósito de atender às necessidades da pesquisa. Já dados secundários são aqueles que podem ser retirados de pesquisas já realizadas anteriormente.” A técnica utilizada para coleta de dados será a entrevista a fim de se obter dados primários por conta de não haver documentos da organização para estudo.

Será utilizado como método uma entrevista aberta com uma colaboradora da organização, porque a organização não se encontra arquivos documentados para analisar-se, e com suas informações poder assim estar mapeamento o processo.

A pesquisa exploratória foi fundamental pois através da entrevista com a colaboradora da empresa, pode-se familiarizar mais com o modo em que o processo ocorre na organização. Esta entrevista nos proporcionou informações importantes que foram base para o entendimento do processo.

Tendo a entrevista como principal estratégia para ajudar na coleta de dados, ela não estruturada proporciona uma conversa mais livre que possibilita entender vários aspectos antes não compreendidos.

5.3 FORMA E ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados é utilizada para detectar pontos fortes e fracos dos processos da organização, tendo em vista fornecer dados para possibilitar seu redesenho. As formas dos dados podem ser múltiplas, sendo elas planilhas,

conversas, fluxogramas, documentos entre outros. Onde desenvolveu-se um fluxograma para a organização com base na entrevista aberta realizada com a colaboradora.

“SIPOC é, em essência, um modelo formalizado de entradas e saídas, utilizado no estágio da definição de um projeto.” (CHASE, JACOBS, p. 67, 2012)

O diagrama Sipoc (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, and Customers*) é uma ferramenta utilizada para identificar todos os elementos relevantes de um projeto de melhoria de processo antes do início do seu trabalho. Ele ajuda definir um projeto complexo que ainda não possui um escopo bem conhecido e é normalmente utilizado na fase de medição do DMAIC (Definir, Medir, Analisar, Melhorar, Controlar) da metodologia six sigma, mas fornece detalhes adicionais. DMAIC – é um ciclo de desenvolvimento de projetos de melhoria originalmente utilizado na estratégia seis sigmas.

Ele permite visualizar todas as inter-relações dentro do processo, evidenciando os limites de atuação do time do projeto. O SIPOC gerado poderá estar contido em um *core process* (Processo de negócio), o que significa que seus fornecedores e clientes serão internos.

Processo: Inicialmente é desenvolvido o escopo inicial, sendo um rascunho. Através de reuniões com clientes e fornecedores usa-se argumentos pra reunir *inputs*.

Definição de escopo: o escopo do projeto é definido pela grandeza do processo entre as extremidades de entrada e saída. Deixando claro até onde tudo se abrange, para que todos consiga entender o processo.

Seleção dos membros do time: os membros do time são específicos das áreas envolvidas no processo, expondo os interesses dos clientes, incluindo *process Owners* (Gestor de processo) e operadores, os quais tem maior conexão com o cliente e conhecem em detalhes seus requisitos.

Identificação de *inputs* e *outputs*: os *inputs* e *outputs* devem incluir os recursos e resultados, esperados ou não, positivos ou negativos, relacionado ao processo.

Identificação dos requisitos: Avaliar se os requisitos exigidos pelos clientes estão sendo considerado no decorrer do processo.

Identificação dos Gaps: realizar uma revisão fina, buscando uma identificação da existência de lacunas, e se todos os elementos levantados são relevantes a um projeto, através de cada mecanismo usado. (CAVALCANTI, p. 70-71, 2017).

6. RESULTADOS

Nesse capítulo aborda-se como objeto de estudo a apresentação da organização Luparco Distribuidora Ltda, assim como a análise do processo citado e as propostas de melhorias que se identificou ao decorrer do trabalho.

6.1 OBJETO DE ESTUDO

A empresa Luparco Distribuidora Ltda, atua na área comercial sendo um grande distribuidor de produtos como lubrificantes para máquinas, para linha automotiva e acessórios.

A Luparco Distribuidora Ltda, foi fundada em janeiro de 2016, pelos sócios empresários Aldo Michels e Volnei Wulff. Nasceu para atender a necessidade do mercado sul brasileiro na sua constante busca por um parceiro comercial que tenha por princípio o fornecimento de lubrificantes de qualidade, nos segmentos automotivo, agrícola e industriais, além de acessórios, objetivando sobretudo o atendimento com rapidez e entrega no tempo certo. Possui sua matriz na cidade de Curitiba/PR, uma filial na cidade de Garibaldi/RS, onde ficam os CD`s e respectivas logísticas de armazenamento e distribuição. A sede administrativa está localizada em Jaraguá do Sul/SC onde ficam o corpo de vendas interno, ou seja, a equipe de televendas, além do faturamento, e o setor administrativo da empresa. A Luparco Distribuidora Ltda. atende o estado inteiro do Paraná e o do Rio Grande do Sul, com uma equipe de vendas treinada e qualificada, composta pelos representantes, os quais atendem e passam informações de forma eficiente e eficaz, levando a comodidade e bom atendimento, buscando a satisfação dos clientes Possui em seu portfólio uma variedade de itens para atender seus clientes e suas necessidades, dentre os quais estão lubrificantes automotivos, agrícolas, industriais, filtros, produtos para embelezamento de veículos, além de uma gama enorme de produtos diversos das mais variadas marcas.

A empresa Luparco Distribuidora Ltda., possui uma estrutura organizacional funcional, que nada mais é que uma estrutura com formato mais tradicional, possui hierarquia clara e bem definida. A Luparco Distribuidora Ltda, consta com uma logística bem estruturada, para atender de forma eficiente e

rápida os seus clientes, com produtos organizados. Possui também uma equipe de vendas especializada e altamente treinada, tanto com representantes como televendas para atender os clientes da melhor forma possível, utilizam também *Palms* para a rapidez da geração de cotações e emissão e realização de pedidos. Pode-se observar nas figuras 01 e 02 a fachada do depósito de Curitiba/PR e Garibaldi/RS, respectivamente.

Figura 01: Depósito da Luparco em Curitiba/PR



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Figura 02: Depósito da Luparco em Garibaldi/RS



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A empresa possui uma equipe treinada, com sete assistentes internas (televendas), e dezoito representantes, atendendo a região do Paraná e Rio Grande Sul. Na figura 03 está a sala das assistentes de vendas interno as televendas.

Figura 03: Sala de televendas da Luparco em Jaraguá do Su/SC



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A figura 04 apresenta o local onde se realiza o faturamento das notas fiscais eletrônicas e boletos, o mesmo está situado na cidade de Jaraguá do Sul/SC.

Figura 04: Sala de faturamento da Luparco Jaraguá do Sul/SC.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

6.2 ANÁLISE

No decorrer da análise de processo na empresa Luparco Distribuidora Ltda., estudou-se o mapeamento do processo de faturamento de vendas da organização. A partir desse mesmo mapeamento tem-se como uma análise do modelo *as-is* (atual), no qual ainda acontece falhas, do tipo produto errado na entrega. Pensando em atingir o modelo *to-be*, (melhoria) onde se busca alcançar as melhorias evitando a repetição de falhas.

Para facilitar o mapeamento do processo usou-se técnicas como SIPOC (*Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers*) e também o fluxograma.

Ao analisar o processo da organização seu mapeamento é de fundamental importância, para o fácil entendimento dos processos realizados dentro da organização.

O processo na Luparco é primário pois atende diretamente o cliente, quando necessita de alguma mercadoria. O processo de faturamento é importante porque ele é o início da concretização da venda efetiva, o qual é esperado pela a empresa.

A empresa possui sistema *Protheus*, o qual é utilizado para desenvolver o trabalho de vários setores, como emissão, impressão de pedidos, faturamento de notas, relatórios, lançamentos de notas fiscais. Utiliza também a ferramenta do *Excel*, para controle de estoque, controle de avarias de mercadorias, avaria de estoque, controle de perdas de mercadorias na transportadora, controle das entregas, controle de custo manual. Ou seja, toda a parte de controle da organização é feita de forma manual.

Na unidade situada em Jaraguá do Sul/SC, estão as assistentes de atendimento interno (televendas) desenvolvendo seu trabalho utilizando o sistema *Protheus*, para emissão de pedidos, conferência de produto no estoque, tendo também a possibilidade de ver situação de crédito disponível para o cliente realizar sua compra. O faturamento, desenvolve a função de emissão de notas fiscais eletrônicas, boletos, lançamentos de notas, cadastro de televendas, representantes.

Já nas unidades de Curitiba/PR e Garibaldi/RS, estão situados os depósitos, onde a equipe é responsável pela parte da logística, fazendo o controle do mesmo, recebendo (estoque) e despachando mercadorias, no depósito de Curitiba se centraliza a parte do setor de compras para matriz e filial. Ou seja, televendas e financeiro, estão geograficamente distantes, sendo que todo o contato é por meio de ferramentas como *Skype*, *spark*, e-mail, telefones, *WhatsApp*, para se trocar informações internas e externas entre colaboradores da empresa, cliente e fornecedores, com o objetivo de ter maior agilidade na prestação do serviço.

Percebeu que cada pedido impresso se torna desnecessário, porque no final o processo de faturamento é descartado esses pedidos, além de causar confusão e perda de tempo para a separação dos pedidos.

Fluxograma é um tipo de diagrama, e pode ser entendido como uma representação esquemática de um processo ou algoritmo, muitas vezes feito através de gráficos que ilustram de forma descomplicada a transição de informações entre os elementos que o compõem, ou seja, é a sequência operacional do desenvolvimento de um processo, o qual caracteriza: o trabalho que está sendo realizado, o tempo necessário para sua realização, a distância percorrida pelos documentos, quem está realizando o trabalho e como ele flui entre os participantes deste processo. (DEBASTIANI, 2015)

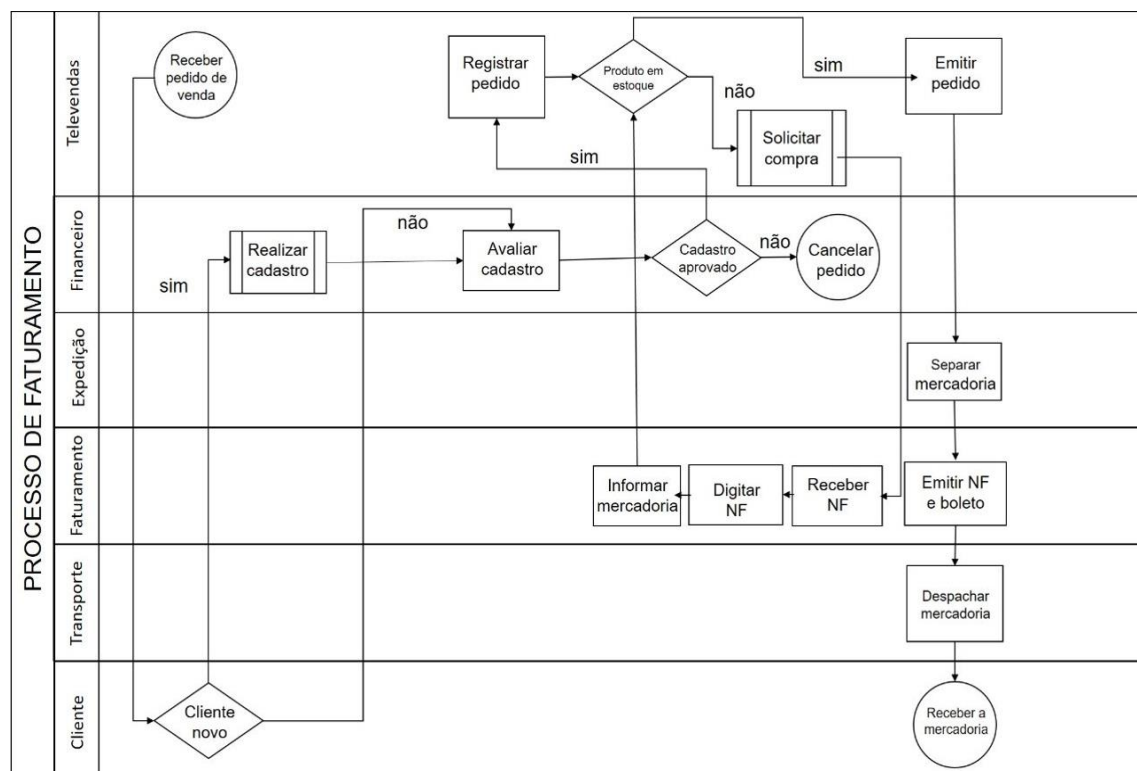
É uma técnica que descreve através de símbolos específicos, cada etapa de um processo.

Fluxograma é onde conseguimos identificar as áreas envolvidas, suas funções, tarefas e o passo a passo de cada atividade, essa ferramenta possibilita o fácil entendimento de qualquer colaborador seja ele novo na empresa ou não.

Dentre as vantagens na utilização do fluxograma, segundo Mello (2008) estão: a) permite verificar como se conectam e relacionam os componentes de um sistema, mecanizado ou não, facilitando a análise de sua eficácia; b) facilita a localização das deficiências, pela fácil visualização dos passos, transportes, operações e formulários; c) propicia o entendimento de qualquer alteração que se proponha nos sistemas existentes pela clara visualização das modificações introduzidas.

No quadro 01 está representada o fluxograma realizado para o processo de faturamento da empresa Luparco Distribuidora Ltda, com bases em seus processos internos.

Quadro 01: Fluxograma do processo de faturamento da Luparco Distribuidora.



Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

O SIPOC (Suppliers – Fornecedores, Inputs – Entradas, Process – Processos, Outputs – Saídas, Customers – Clientes internos ou externos) é um

mapa de alto nível que possibilita a visualização do processo estudado e de seus principais componentes (STEVENS, 1996; RASMUSSEN, 2006). Pode-se observar no quadro 02, o qual demonstra o SIPOC da organização da Luparco Distribuidora Ltda.

SIPOC é a ferramenta onde identificamos os fornecedores dos processos, entradas referentes a eles, o detalhamento dos processos envolvidos, suas saídas e conseqüentemente seus clientes.

Sendo o principal objetivo dessa ferramenta é identificar os elementos mais relevantes de um processo de ponta a ponta, deixando visível cada etapa das atividades, deste modo será mais evidente encontrar o caminho para aplicar melhorias.

Quadro 02: Análise SIPOC do processo de faturamento da Luparco Distribuidora.

SIPOC–Supplier Input Process Output Customer				
Fornecedores	Entradas	Processos	Saídas	Clientes
Representante	Sistema Protheus	1.Verificar Cadastro	Cliente com Cadastro	Financeiro
	Computador			
	Acesso Internet			
	Telefone			
Cliente	Estrutura Física			
	Pedido de venda.		Cliente sem Cadastro	
	Tele vendas			
	Palms			
Tele vendas	Informações Cadastrais do cliente	2.Realizar e Avaliar Cadastro	Cadastro Aprovado	Atendente de Tele vendas
	Sistema Protheus			
	Atendente financeiro			
	Pedido de vendas			
	Telefone			
	Computador		Cadastro Reprovado	Cliente Final
	Acesso à Internet			
	Conta de e-mail			
Impressora				
Financeiro	Computador	3.Registrar Emitir o Pedido	Boleto	Financeiro
Cliente	Acesso à Internet		Pedido Registrado	
Representante	Sistema Protheus			
Financeiro	Telefone	4.Faturar o Pedido	Separar Mercadoria	Expedição
	Computador			Faturamento
Tele vendas	Sistema Protheus		Cliente receber NF-e	Cliente
Transportadora	Caminhão	5.Despachar Pedido	Mercadoria Despachada	Cliente Final
	Mercadoria			
	NF-e			
	CTE's – Conhecimento de Transporte Eletrônico			

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

“O Conhecimento de Transporte Eletrônico (CTe) é um documento eletrônico que acompanha a prestação de serviços de transporte. Assim como a NFe, o CTe é emitido e armazenado eletronicamente. ” (BAQUETA, 2017)

6.3 PROPOSTA DE REDESENHO

Em função desse estudo na empresa Luparco Distribuidora, as seguintes propostas de melhorias são:

- Sugerir a implementação de um sistema WMS que tem a função de controlar estoques e permite que um armazém seja automatizado, para estar monitorando, validade, quantidade, estoque dos produtos;
- Redução de impressões, reduzindo o impacto ambiental;
- Estipular prazo de horário para faturamento, para assim tudo o que for faturado no dia, carrega no mesmo dia;
- Realizar uma segunda conferência antes do despacho das mercadorias. Pensando em atingir o modelo to-be, (melhoria) onde se busca alcançar as melhorias evitando a repetição de falhas.

No decorrer da avaliação de estudo neste trabalho sobre o processo de faturamento dentro da organização Luparco Distribuidora LTDA, não foi necessário o redesenho do processo de faturamento de produtos. O processo está coerente com cada etapa do processo estudado, apenas foi necessário sugerir algumas melhorias sobre os materiais que são desperdiçados nas etapas de entradas e saídas mencionadas no SIPOC em no decorrer de cada operação.

A maioria das propostas sugeridas atualmente já estão sendo realizadas dentro da organização e gerando resultados positivos e otimistas para alcançar cada vez mais a satisfação dos clientes juntamente dos colaboradores e claro o resultado financeiro no final de cada mês. O maior desafio será a implantação de um sistema devido o valor elevado para implementação no momento.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo geral mapear o processo de faturamento de vendas e sugerir melhorias na empresa Luparco Distribuidora Ltda, esse objetivo foi atingido com êxito, porque conseguimos desenhar o fluxograma de como é feito cada etapa desse processo, apesar da organização não possuir documento formal de como era feito o processo eles nos surpreenderam como funciona sem ocorrer erros na execução das atividades.

Para conseguir alcançar o objetivo geral estabelecemos alguns objetivos específicos:

- a) Realizar uma pesquisa bibliográfica, sobre o assunto abordado.

Neste objetivo nos ajudou a compreensão do conteúdo de modo mais profundo em relação aos termos e meios de como abordar o processo atual da organização para conseguir buscar melhorias internas para a organização

- b) Mapear o processo em análise.

A organização não possuía anteriormente o processo mapeado de modo formal, através das pesquisas e do desenho do fluxograma foi possível facilitar a execução de cada atividade realizada pelos setores existentes na organização.

- c) Analisar cada etapa do processo.

Nessa fase por meio da análise de processos foi possível identificar a importância de cada etapa para o resultado final do faturamento de vendas executado pela organização, onde é essencial cada um deles para que o processo realmente seja executado com excelência. Através das técnicas de análise de processos conseguimos otimizar os custos, tempo na execução das tarefas e qualidade no atendimento com os clientes e colaboradores.

- d) Propor melhorias no processo mapeado.

Com base na analisada conseguimos propor a utilização do sistema *Palms* para reduzir o desperdício de papel gerado todo mês pela organização, além de ajudar com o meio ambiente, conseguiram obter uma redução de custos com a impressão excessiva de pedidos e notas fiscais.

Com todos esses objetivos específicos conseguimos alcançar o objetivo geral, além de hoje a organização conseguimos executar com mais

agilidade suas tarefas e atividades, conquistando mais clientes e a satisfação de seus colaboradores.

REFERÊNCIAS

- ANARDINO, Fabio. **SIPOC: O que significa e como aplicar esta ferramentas**. 2016. Disponível em: <<https://pt.linkedin.com/pulse/sipoc-o-que-significa-e-como-aplicar-esta-ferramenta-fabio-anardino>>. Acesso em: 31 maio.2018.
- BALLESTERO ALVAREZ, M. E. **Manual de organização, sistemas e métodos**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- BAQUETA. **O que é CTE'S**. 2017. Disponível em: <<https://arquivei.com.br/blog/o-que-e-cte-e-por-que-se-importar/>> Acesso em 04 jul 2018.
- CAVALCANTI, Rubens. **Modelagem de processos de negócios: roteiro para realização de projetos de modelagem de processos de negócios**. Rio de Janeiro: Brasport, 2017.
- CHIAVENATO, IDALBERTO. **Gestão de pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. 3. ed. Rio de Janeiro: ELSIEVER, 2010 – 6ª REIMPRESSÃO.
- COOPER, Donald R; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre: Bookman, 2010.
- DEBASTIANI, Carlos Alberto. **Definindo Escopo em Projetos de Software**. São Paulo: Novatec, 2015. Disponível em: <<http://www.apostilasdaqualidade.com.br/fluxograma/>> Acesso em 20 de mai de 2018.
- FONSECA, Mario. **O que é Gestão de Mudanças Organizacionais**. 2018. Disponível em: <<http://www.mariofonseca.com.br/joomla2/index.php/pt/artigos/21-gestao-de-mudancas-organizacionais/14-o-que-e-gestao-de-mudancas-organizacionais>>. Acesso em: 04 de jul de 2018.
- JACOBS, F. Robert; CHASE, Richard B. **Administração de Operações e da Cadeia de Suprimentos**. 13. ed. São Paulo: AMGH, 2012.
- LIMA, Livia Munique Almeida. **Técnica de Coleta de Dados** 2011. Disponível em <<http://ava.unit.br/dokeos/main/forum/viewthread.php?cidReq=UNI2111PMETO&forum=9&thread=19>> Acesso em: 25 abr 2018.
- MAIA, Gustavo Bastos Moreno. **Gerenciamento de Projetos de Preparação Esportivas passo a passo para elaborar um plano de projeto**. São Paulo, Panda Books, 2011
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia científica, ciência e conhecimento científico, métodos científicos, teoria, hipóteses e variáveis, metodologia jurídica**. São Paulo, Atlas, 2000.
- MARTINES, Simone; GARCIA, Adriana Amadeu; ARAUJO, Luis César G. de. **Gestão de Processos melhores resultados e excelências organizacional**. São Paulo, 2011.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008 Disponível em <<http://www.iepg.unifei.edu.br/arnaldo/download/dissertacoes/Ana%20Emilia.pdf>> Acesso em: 01 jul 2018.

NEXXAS. **Tendências para a gestão das empresas 2018**. 2017. Disponível em: <<http://nexaas.com/blog/tendencias-para-a-gestao-das-empresas-em-2018/>> Acesso em 01 maio 2018.

OLIVEIRA, Braulio; MOTTA, Sérgio L. S.; MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing**. 7. ed. São Paulo, 2014.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração de processos: conceitos, metodologias e práticas**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 13. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Gestão por processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

PAIM, Rafael; CLEMENTE, Rafael; CAULLIRAUX, Heitor; CARDOSO, Vinícius. **Gestão de Processos - Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre, Bookman, 2009

PRODANOV, Cleber Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. Novo Hamburgo, 2. ed. 2013.

RASMUSSEN, D. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processo de serviço**. São Paulo 2006.

SIQUEIRA, Anderson. **Os desafios da gestão de processos organizacionais do hoje**. 2017. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/negocios/os-desafios-da-gestao-de-processos-organizacionais-do-hoje/104216/>>. Acesso em 04 jul. 2018.

STEPHEN, Robbins P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. São Paulo, 2006

STEVENS, J. D. **Estudo comparativo das ferramentas para mapeamento das atividades executadas pelos consumidores em processo de serviço**. São Paulo, 1996.

UPLEXIS. **Dados Primário e Secundários**. 2016. Disponível em: <<http://blog.uplexis.com.br/dados-primarios-e-secundarios/>>. Acesso em: 21 abr. 2018.

WAGNER, John A, HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional - Criando Vantagem Competitiva.** São Paulo. Saraiva, 2002.