

**FACULDADE SENAC JARAGUÁ DO SUL**  
**Curso Superior de Tecnologia em Processos Gerenciais**

**Elaine Aparecida Cremon Adriano**

**Jonathan Rafael Krehnke**

**Nadia Regina Largura**

**Paloma Carvalho dos Santos**

**Regiane de Melo Alves**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DA PARADA PET  
AGROPECUÁRIA**

Jaraguá do Sul

2019

**Elaine Aparecida Cremon Adriano**

**Jonathan Rafael Krehnke**

**Nadia Regina Largura**

**Paloma Carvalho dos Santos**

**Regiane de Melo Alves**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE ATENDIMENTO AO CLIENTE DA PARADA PET  
AGROPECUÁRIA**

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

Orientadora: Tatiane Cristina Pscheidt Gieseler

Jaraguá do Sul

2019

## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a nossa orientadora pelo tempo dedicado a tirar as dúvidas que surgiram. Aos nossos familiares pela compreensão nos dias de estudos. Aos amigos pelo auxílio, quando este se fez necessário. A equipe que está à frente deste trabalho, pela dedicação, disposição, flexibilidade e comprometimento em realizar todas as etapas solicitadas.

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico se caracteriza como uma atividade complementar proposta pela Faculdade Senac Jaraguá do Sul o qual possui o objetivo de oportunizar aos alunos a aplicação na prática dos conhecimentos adquiridos em sala, tal como o mapeamento do processo de atendimento ao cliente da Parada Pet Agropecuária. A organização escolhida está localizada em Jaraguá do Sul – SC, e atua no ramo comercial. A metodologia utilizada para coleta dos dados foi exploratória e qualitativa caracterizada com perguntas diretamente com os donos da organização. Os processos foram mapeados e analisados com o auxílio de ferramentas como fluxograma e SIPOC.

**Palavras-chave:** Mapeamento de processos. Processo. Fluxograma. SIPOC.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Exemplos de indicadores de processo.....	14
Figura 2. Método genérico para implantação da gestão de competência .....	16
Figura 3. Fluxograma do processo de atendimento ao cliente da Parada Pet .....	30

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1. Análise SIPOC do processo de atendimento ao cliente.....	31
--	----

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>8</b>
<b>2 OBJETIVOS.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Objetivo Geral.....</b>	<b>9</b>
<b>2.2 Objetivos Específicos .....</b>	<b>9</b>
<b>3 JUSTIFICATIVA.....</b>	<b>10</b>
<b>4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>11</b>
<b>4.1 Gestão de Processos.....</b>	<b>11</b>
<b>4.2 Processos e a Cultura Organizacional .....</b>	<b>18</b>
<b>4.3 Tendências na Gestão de Processos .....</b>	<b>21</b>
<b>5 METODOLOGIA .....</b>	<b>22</b>
<b>5.1 Caracterização da Pesquisa .....</b>	<b>22</b>
<b>5.2 Técnica de coleta de dados.....</b>	<b>23</b>
<b>5.3 Forma e análise dos dados .....</b>	<b>25</b>
<b>6 RESULTADOS.....</b>	<b>27</b>
<b>6.1 Objeto de estudo .....</b>	<b>27</b>
<b>6.2 Análise.....</b>	<b>29</b>
<b>7 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>33</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O desempenho das organizações modernas está em constante mudança por conta da globalização das economias, a alta competitividade do mercado e crescentes necessidades de desenvolver capacidade adaptativa. Com isto, o objetivo deste trabalho é abordar aspectos da gestão de processos e perceber o quão importante ela é para as organizações.

Nesse contexto, a importância da gestão de processos se faz presente como uma forma de obter uma resposta à necessidade de se adaptar ao ambiente externo, promovendo melhoria nos processos, mas também coordenando os fluxos nas atividades do dia-a-dia o que ocasiona um retorno contínuo de aprendizado relacionado ao gerenciamento dos processos da organização.

A necessidade de gerir os processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem frequentemente em seu ambiente de atuação e para manter a sua produção competitiva. Pode-se dizer que essa necessidade de se ter uma gestão de processos tem ligação com a adoção da tecnologia da informação, esta que obteve maiores investimentos e conseqüentemente está mais presente nas organizações a partir do século XXI. Certamente, quanto maior a complexidade da coordenação do trabalho através do sistema produtivo, maior a necessidade de desenvolver a capacidade de gerenciar os processos.

Uma importante ferramenta para auxílio da gestão de processos é a modelagem de processos. De acordo com Paim *et al.*, (2009), ela tem o objetivo de comparar ferramentas e decidir qual será mais adequada para projetar os processos. Também são importantes como forma de criar agilidade e dotar a organização de capacidade para mudar de forma mais rápida.

A organização escolhida para aplicar os conhecimentos adquiridos em sala de aula sobre mapeamento de processos é a Parada Pet Agropecuária, localizada na cidade de Jaraguá do Sul, estado de Santa Catarina. Há 16 anos no ramo de produtos agropecuários, a Parada Pet procura entender o que o mercado oferta e o que seus clientes procuram, dessa forma priorizam o cliente final, sendo assim, processo analisado será o de atendimento ao cliente.

## **2 OBJETIVOS**

Com o intuito de direcionar os esforços ao longo da atividade complementar, o objetivo geral e alguns objetivos específicos foram definidos.

### **2.1 Objetivo Geral**

O objetivo geral deste trabalho é mapear o processo de atendimento ao cliente da empresa Parada Pet Agropecuária e sugerir melhorias, se necessário.

### **2.2 Objetivos Específicos**

Com a finalidade de se alcançar o objetivo geral, alguns objetivos específicos foram definidos. São eles:

- a) Levantar dados sobre a organização escolhida;
- b) Mapear o processo com o auxílio de ferramentas, tais como fluxogramas e SIPOC;
- c) Analisar o processo “*as is*”;
- d) Propor melhorias no processo, caso sejam identificadas.

### 3 JUSTIFICATIVA

A escolha de aplicar o conhecimento adquirido em sala de aula em uma organização do ramo de comércio se torna um desafio para toda a equipe, pois nenhum integrante possui conhecimento dos processos existentes nesse ramo de negócio.

Quando os processos de uma empresa estão mal estruturados, toda a sua eficácia é colocada em risco. A desorganização de processos pode gerar queda de produtividade, desmotivação dos colaboradores, repetição de tarefas e, assim, uma conseqüente perda de tempo e dinheiro. Portanto, para que haja um aumento de qualidade e pontualidade de produção da empresa, é preciso organizar os processos para atingir um desempenho melhor com o auxílio da modelagem de processos.

É a partir do mapeamento de processos que o gestor consegue ter uma visão ampla, realista e atualizada das potencialidades e fraquezas das empresas. Com todos esses dados coletados, é possível elaborar planos de ação assertivos para otimização da produção.

É essencial ressaltar que o mapeamento de processos é uma atividade empírica, ou seja, realizada pelo diálogo e baseada no conhecimento dos analistas. Por isso, é importante que o colaborador tenha total domínio sobre o negócio e as tarefas que desempenha.

Com a colaboração e contribuição da organização em ajudar com o conhecimento adquirido em sala de aula, mais precisamente em mapear processos, poderemos estar promovendo melhorias no processo de atendimento ao cliente, sendo assim, ambas as partes envolvidas saem ganhando, nós com o conhecimento sendo aplicado na prática e a empresa tendo um de seus processos mapeado.

## 4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O trabalho apresentado foi fundamentado em teorias que serão descritas em sequência, sendo elas a gestão de processos e sua evolução, processos e a cultura organizacional e, por fim, as tendências desse modelo de gestão.

### 4.1 Gestão de Processos

De acordo com Paim *et al.*, (2009), a gestão de processos é centrada em melhorar, redesenhar e automatizar processos, seguindo uma lógica de promover mudanças no negócio sendo dividida em três grupos de tarefas – planejar, organizar e controlar os processos. Inclui mensurar ou medir e melhorar os processos, com o interesse principal de se usar metas e métricas para assegurar que os processos funcionem como devem. Segundo Araujo, Garcia, Martines (2011, p. 26) “representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos que são geridos pela organização”.

Os processos segundo Paim *et al.*, (2009, p.103) “são objetos de controle e melhoria, mas também permitem que a organização os utilize como base de registro do aprendizado sobre como atua, atuou ou atuará em seu ambiente ou contexto organizacional”. Ainda com base nestes autores, (apud Antunes, 2009) afirma-se que processos sempre se constituem do fluxo do objetivo no tempo e no espaço, podendo ser materiais, ideias, informações, capital, conhecimento, ou qualquer outro objeto que demande coordenação de seu fluxo.

Esse modelo de gestão, de acordo com Araujo, Garcia, Martines (2011) teve origem nos estudos de Frederick Winslow Taylor em 1911. Como engenheiro, Taylor fez uso de sua experiência na linha de montagem para buscar eficiência nas tarefas, ou melhor, otimizar a utilização de recursos aumentando a produção e conseqüentemente o lucro, sendo neste aspecto sua grande contribuição aos estudos dos processos.

Nesse período pós-guerra as atividades artesanais perdiam força e a indústria ganhava cada vez mais espaço, necessitando assim desse controle de tempo e das

tarefas. Outro ponto a se observar neste período é que as indústrias eram poucas, e os clientes não eram o foco das indústrias por não terem opções de escolha. Com o passar do tempo a concorrência aumentou e os clientes podiam escolher onde desejavam comprar, e é devido a isso que a gestão de processos, com foco nos clientes internos e externos, se tornou tão importante (ARAUJO, GARCIA, MARTINES, 2011).

Paim *et al.*, (2009) relatam que o crescimento dos negócios tenha sido causado pela consolidação e pela produção global em questão disso seria associar os processos não só as melhorias, mas sim a coordenação do trabalho ao cotidiano e aprendizado da organização.

O modelo de gestão de processos tem como objetivo conhecer e mapear os processos organizacionais, assim conseguir identificar, desenvolver e difundir internamente metodologias e melhores práticas. Também é possível implantar melhorias nos processos, visando alcançar maior eficiência, eficácia e efetividade no seu desempenho, de forma contínua, mediante a construção de indicadores apropriados (PAIM *et al.*, 2009).

Para Oliveira (2014), a visão sistêmica da organização possui aprendizado organizacional, agilidade, inovação, liderança e constância de propósitos, visão de futuro, foco no cliente e no mercado, responsabilidade social, gestão baseada em fatos, valorização das pessoas e orientação para os resultados. Visto isso, percebe-se que a gestão de processos vai além do olhar para o cliente, mas engloba também uma ampla visão dos gestores para o ambiente e o futuro da organização.

A gestão de processos traz muitos benefícios tanto para os funcionários, como para os clientes e também para a organização como um todo. As organizações que aderiram este modelo se beneficiam, por exemplo, na evolução dos processos, redução dos custos dos processos, redução do tempo, aumento da qualidade, aumento da satisfação dos clientes e aumento do lucro (OLIVEIRA, 2014).

Entender conceitos como os tipos de processos organizacionais é importante para organizar um negócio e focar em resultados. Os processos, dentro desse modelo de gestão, podem ser classificados por três tipos: processos primários (ou finalísticos), processos secundários (ou de suporte) e processos de gestão.

Conforme Paim *et al.*, (2009), os processos primários (ou finalísticos) são todos que estão diretamente ligados à produção do produto que a organização tem por objetivo disponibilizar para seus clientes. Eles são os típicos processos transversais, do início ao fim, ou ainda de cliente a cliente. É uma forma de orientar a priorização dos fluxos de objeto ao longo das atividades que integram o processo.

Já os processos secundários ou de suporte são aqueles que como o nome já diz, dão suporte aos outros tipos de processos. De modo geral, descarregam ou incorporam atividades, seguindo uma lógica de viabilização ou apoio à realização dos demais processos.

Com base em Paim *et al.*, (2009, p. 106) “os processos de gestão estão relacionados com o gerenciamento da organização e visam promover a realização das atividades e recursos, hoje e no futuro, do modo mais adequado possível”. Ainda de acordo com estes autores, outra característica dos processos de gestão é a busca pelo aumento da eficácia e da eficiência, com o objetivo de proporcionar a melhoria contínua dos processos e atender aos clientes cada vez melhor. Inclui também medir, monitorar, e ajustar procedimentos.

Paim *et al.*, (2009) cita que os processos guardam forte relação com outros elementos conceituais, onde podem ser destacados a estratégia, a estrutura organizacional, o desempenho, os conhecimentos e informações, as competências individuais, a tecnologia.

A estratégia é um termo utilizado para designar os rumos pensados das organizações, tendo assim a definição de estratégia como a determinação dos objetivos básicos de longo prazo, adotando ação e alocação para alcançar esses objetivos. Essa definição demanda um alinhamento organizacional (PAIM, *et al.*, 2009).

Estrutura organizacional trata da forma como a empresa é organizada em torno da divisão de atividades e recursos com fins de cumprir os objetivos da organização.

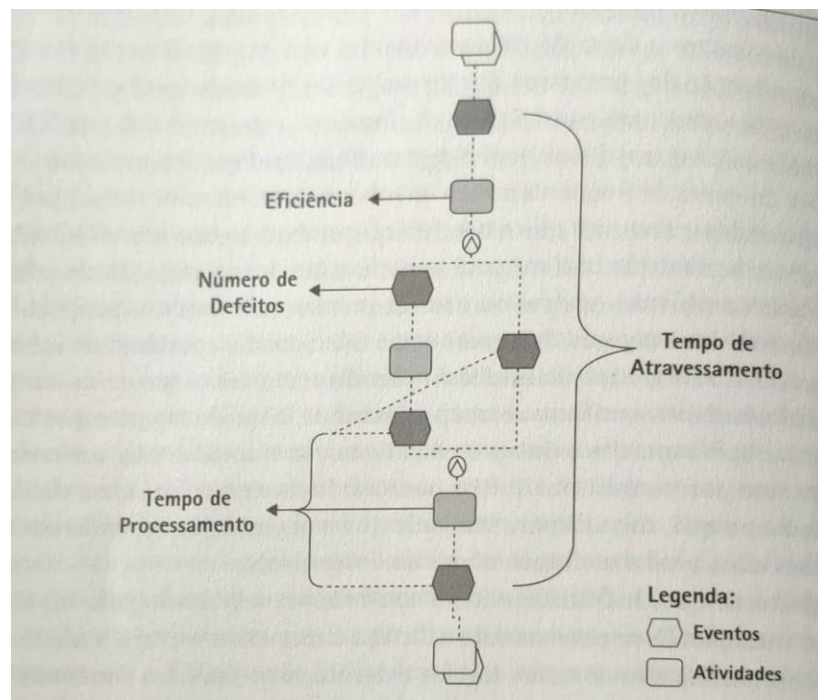
A estrutura organizacional faz parte do projeto organizacional e influencia sobremaneira na forma como os processos são gerenciados, uma vez que representa o modo como uma organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito. Assim, é uma representação de quais são as unidades organizacionais existentes e como elas se desdobram ao longo dos níveis hierárquicos da organização. Também é através de um

organograma que a instituição comunica aos seus funcionários e pessoas externas como o trabalho é dividido nas unidades organizacionais – ou, simplesmente, “quem faz o que” – e quais são as linhas de autoridade – ou seja, “quem manda em quem” (PAIM *et al.*, 2009, p. 65).

Os indicadores de desempenho de processos (Figura 1) dizem respeito a outro processo fundamental para qualquer organização, pois assim conseguem analisar se os processos estão sendo alcançados de forma eficiente, sem desperdício ou atrasos. Podendo assim mensurar seus resultados, identificando seus pontos fortes e o que deve ser melhorado. Com base nesse contexto, Paim *et al.*, (2009, p. 73), ressaltam que “os indicadores de desempenho devem ser definidos de forma a orientar e modificar a cultura e o comportamento dos indivíduos e dos grupos nas organizações”.

A Figura 1 apresenta alguns exemplos de indicadores de processos.

Figura 1. Exemplos de indicadores de processo



Fonte: PAIM *et al.*, (2009).

Cardoso *et al.*, (2009) citam que os dados, conhecimentos e informações têm significativa importância para a gestão de processos, onde visa integrar todos os tipos de conhecimentos abordados em busca do desenvolvimento das partes envolvidas, tornando desta maneira, a organização com maior preparo a

instabilidades dentro do mercado competitivo, conquistando maior flexibilidade, integração, participação das partes envolvidas junto à organização.

Os dados, informações e conhecimentos se relacionam com os processos, onde não se pode deixar de perceber que toda essa dimensão traz contribuições específicas a cada tipo de ação que toma parte durante a execução dos processos.

Segundo estes autores, a competência de um indivíduo é sua capacidade de agir e conseguir executar certa atividade, podendo assim alcançar resultados, visto que isso depende muito da vontade do indivíduo. Chiavenato (2010) define que as competências individuais são a fusão do conhecimento, habilidade e atitude que podem ser definidas com o propósito de integrar e convergir em uma determinada tarefa. Ainda afirma que pessoas dotadas de competências, são pessoas dotadas de talentos.

Entende-se que na visão dos autores acima, a competência é combinação de experiências, comportamentos somados com uma orientação para desenvolvimento profissional direcionado para gerar vantagem competitiva. A gestão de competências veio para identificar, avaliar e evoluir as competências conforme cada perfil e objetivo das organizações.

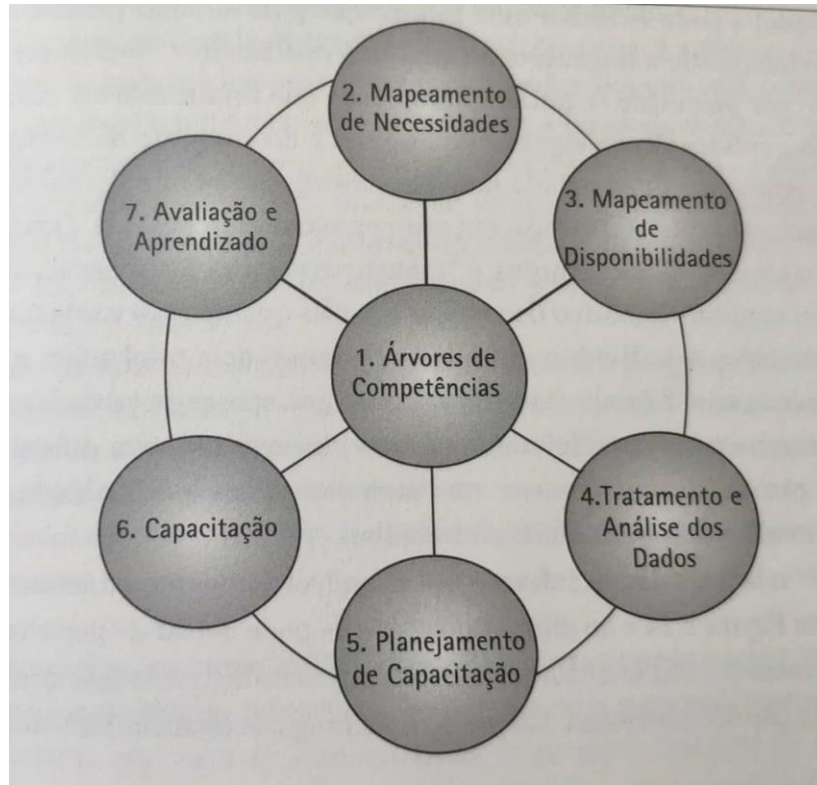
Cardoso *et al.*, (2009) destacam um método genérico para implementação da gestão de competência, como pode ser observado na Figura 2.

Nos dias atuais, a tecnologia é de suma importância para as organizações. Junto desta tecnologia aplica-se a tecnologia da informação (TI) que conforme Paim *et al.*, (2009), ao passar dos anos, a relação entre os processos e a tecnologia da informação tem sido cada vez mais explorada, fazendo com que sua importância cresça. A tecnologia da informação dá suporte à coordenação das atividades dos processos, seu papel tem sido ampliado para apoiar projetos, desenhos, criar e assim poder registrar o conhecimento gerido, tanto sobre os processos como também para a própria gestão de processos no seu dia-a-dia.

Com base em Araujo, Garcia, Martines (2011) é possível observar que o papel da TI é visto como um capacitador essencial para reengenharia de processos, mas atualmente para toda a organização que tenham interesse na gestão de seus processos. Estes mesmos autores citaram que o autor Hammer enfatizou na época

que o uso inadequado da tecnologia poderia bloquear qualquer trabalho voltado a processos. Dizia ele que o erro era utilizar a tecnologia através dos processos já existentes.

Figura 2. Método genérico para implantação da gestão de competência



Fonte: CARDOSO *et al.*, (2009).

Empregando a tecnologia, surge algumas ferramentas para a gestão de processos, como o fluxograma, BPMN, EPC e IDEF.

- a) Os fluxogramas são usados para descrever o fluxo de materiais, papéis e trabalho ou a colocação de máquinas, análise de saídas e entradas em centros de expedição (ARAUJO, GARCIA, MARTINES, 2011).
- b) BPMN (*Business Process Modeling Notation*) segundo Araujo, Garcia, Martines (2011) é composto por um único diagrama que pode ser utilizado de forma simples, mas com elementos para representar os comportamentos mais complexos do processo.
- c) O IDEF (*Integrated Definition*), conforme Araujo, Garcia, Martines (2011), é usado para modelar funções de negócios ou sistemas permitindo representar

de forma simplificada as suas funções, suas principais entradas e saídas, mecanismos necessários para elaboração das atividades e os controles que devem ser seguidos.

- d) Por último, também pode ser utilizada a técnica EPC (*Event-Driven Process Chain*), que ainda de acordo com os autores citados acima, é uma cadeia de processos orientados por eventos. Ela é um modelo de fluxograma que considera os eventos como gatilhos ou resultados de determinado passo do processo, se baseia em operadores lógicos, e/ou exclusivos.

Em função disso pode-se chegar à conclusão que a tecnologia é sim fundamental para o sucesso das organizações, mas ao usá-las deve-se ter total cuidado, pois assim como trazem resultados positivos, se usado de forma inadequada, pode ser considerada um fator de fracasso.

Assim sendo, percebe-se que as empresas que mais se destacam atualmente são as que trabalham com esse modelo de gestão, a então Gestão de Processos, pois ele beneficia a empresa e todos à sua volta. Já dizia Paim *et al.*, (2009, p. 25), “melhorar processos é uma ação básica para as organizações responderem às mudanças que ocorrem constantemente em seu ambiente de atuação e para manter o sistema produtivo competitivo”.

De acordo com Paim *et al.*, (2009, p. 115) o ambiente da organização começa com um super sistema que inclui o ambiente externo e as funções dentro da organização. Uma organização que desempenha suas funções estruturadas em processos, possui os seguintes níveis, como conceitua Paim (2009):

- a) Macroprocesso: grandes conjuntos de processos de trabalho pelos quais as organizações cumprem a sua missão, e cuja a cooperação têm impactos significativos na forma como a instituição funciona.
- b) Processo: um grupo de tarefas interligadas logicamente, que utilizam recursos da organização para gerar resultados. São operações de alta complexidade visando cumprir um objetivo organizacional específico.

- c) Subprocesso: um conjunto de operações de média e alta complexidade, atividades e tarefas distintas e interligada, realizando um objetivo específico em apoio a um processo (PAIM, 2009).
- d) Atividade: são operações ou conjuntos de operações de média complexidade, que ocorrem dentro de um processo ou subprocesso, geralmente desenhadas por uma unidade organizacional e destinada a produzir um resultado específico (PAIM, 2009).
- e) Tarefa: é o nível mais detalhado das atividades, composta de um conjunto de trabalhos a serem executados, envolvendo rotina e prazo determinado, correspondente a um nível imediatamente inferior ao de uma atividade (PAIM, 2009).

Com base nos aspectos citados acima, pode-se concluir que, os níveis são de suma de importância para as organizações estruturadas por uma gestão de processos, e acabam influenciando também na cultura de cada organização, pois os níveis interferem na forma de como uma organização trabalha.

## **4.2 Processos e a Cultura Organizacional**

A cultura organizacional é a essência da empresa, expressada pela maneira como faz seus negócios, trata seus clientes e funcionários. É o conjunto de hábitos e crenças estabelecidos através de valores, normas e atitudes pelos membros da organização, são os princípios que expressão a identidade da organização.

A cultura organizacional é formada, no conceito de que a empresa e todas as pessoas envolvidas em seus processos compartilham, principalmente aspectos interligados aos demais líderes (PAIM, 2009).

Os gestores do processo de negócio equivaleriam aos diretores das áreas funcionais. Assim como eles, os gestores do processo de negócios são alguns dentro da organização, um profissional para cada um dos poucos processos de negócio que a empresa possui. Outra semelhança é a ampla experiência profissional requerida para esses profissionais: o gestor deve ter o perfil de um gerente sênior (DE SORDI, 2014, p. 91).

Araujo, Garcia, Martines (2011) relata que o papel das pessoas nas organizações é formado em qualquer circunstância e é altamente decisivo, mas o termo "decisivo" é considerado uma classificação um tanto quanto abrangente que não ajuda muito a tomar as decisões, principalmente com os processos ao buscar a melhor forma de apresentar o papel das pessoas na gestão de processos.

A mudança é considerada parte integrante da rotina, hoje um dos grandes desafios para os líderes e gestores, sendo assim planejar e implementar mudanças estruturais, operacionais ou estratégicas em uma empresa está muito longe de ser uma tarefa simples, mas marcada pela constante necessidade de adaptação, a gestão surge como uma demanda atual para todos os tipos de empresas (ARAUJO, 2011)

A gestão da mudança pode ser conceituada como o processo que tende a reconhecer e administrar os efeitos que podem ser ocasionados pelo fator humano.

A proposta de mudanças organizacionais mostra claramente a complexidade das dinâmicas do cotidiano dessas organizações, predominou a tecnologia voltada essencialmente para o modo como as coisas eram feitas e a busca incessante da eliminação dos excessos e natural eficiência contínua, assim organogramas e manuais predominavam e havia a utilização dos fluxogramas que eram gráficos de rotinas específicas (ARAUJO, GARCIA, MARTINES, 2011, p. 127).

O grande desafio na mudança de uma cultura organizacional está em engajar a todos para que consigam perceber a necessidade da mesma. Existem dois tipos de mudanças, as estruturais e as organizacionais. Quando surgem modificações estruturais, logo vem a questão envolvendo a formulação hierárquica do negócio como o nível de processo e procedimentos presentes na empresa (PAIM, 2009).

Outro grande desafio para as empresas é alterar estruturas antigas da organização, desconstruir modelos ultrapassados e partir para o novo, porém formular novos processos acaba esbarrando na barreira dos colaboradores presos a processos repetitivos, pouco eficientes, mas segundo a crença são processos que sabem desenvolver (PAIM, 2009).

Baseado nos contextos citados, pode-se afirmar que a missão das organizações está em transformar a forma como todos lidam com a mudança, algo altamente desafiador por conta de muitos fatores de influência. Portanto a

organização deve manter o foco em sua missão, adotando novos valores e valorizando a mudança através da promoção de boas estratégias, para o alcance de grandes benefícios no alinhamento da nova cultura organizacional (PAIM, 2009).

Araujo, Garcia, Martines (2011) citam em seu livro que Laurindo (2005) entende que a crescente formalização da gestão de processos no corpo da organização alçada à condição de função nobre e a vinculação de TI chegaram para ficar.

Esse atual esforço entende que a TI é vista como fator de viabilidade desta integração em abrangência mundial, bem como de criação de novas estratégias de negócio, de novas estruturas organizacionais e de novas formas de relacionamento entre empresas e entre empresa e seus consumidores (ARAUJO, GARCIA, MARTINES, 2011, p. 130).

De acordo com Oliveira (2014) visão refere-se ao cenário de futuro que queremos construir para a organização. Posição que queremos que a organização ocupe, seja em negócios.

Uma empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que se faz, mas sim pela sua missão. Somente uma definição clara da missão é a razão da organização e se torna possíveis claros e realistas os objetivos da empresa (Peter Druker). Ter visão é prever e se preparar para mudanças, como agente. Isto significa:

- a) Ter postura pessoal, profissional e organizacional de se antecipar, prever, inovar e de se preparar para novas oportunidades e desafios vindouros;
- b) Ter posicionamento positivo para enfrentar dificuldades, riscos, incertezas e ameaças, de forma proativa;
- c) Antever novos mercados, produtos, parcerias, concorrência.

Assim, a visão procura servir de modelo para todos os integrantes e participantes na vida da empresa, com o objetivo de atingir a excelência profissional, melhorando as capacidades individuais.

### 4.3 Tendências na Gestão de Processos

Atualmente não se pode mais falar sobre tendências de gestão de processos sem mencionar a tecnologia. Com a sua chegada, ocorreram muitas mudanças nos nossos hábitos de consumo, de comportamento, na maneira de aprendizado e até mesmo de trabalhar, mudança esta que criou um clima harmonioso entre a tecnologia e o meio empresarial onde se encontram os gestores, os clientes e os fornecedores (PAIM, 2009).

Com relação a tecnologia da informação para a gestão de processos, Paim *et al.*, (2009, p. 304) mencionam os seguintes aspectos:

- a) A gestão de processos terá suas tarefas cada vez mais suportadas por tecnologias, em especial as de informação;
- b) Os processos serão cada vez mais vistos como forma de integrar a visão de negócio com a visão tecnológica;
- c) As tarefas de gestão de processos serão gradativamente suportadas por sistemas integrados;
- d) Ampliação do uso da tecnologia de coordenação, centrada em gestão de informação ao longo dos processos, como BPMS e SOA;

BPMS (*Business Process Management Suite*) é uma ferramenta que permite mapear, executar e monitorar processos.

SOA (*Service-Oriented Architecture*) é uma abordagem arquitetural corporativa que permite a criação de serviços de negócio interoperáveis que podem facilmente ser reutilizados e compartilhados entre aplicações e empresas.

- e) Os provedores dos sistemas de gestão de processos executarão fusões e aquisições para ampliar a abrangência e a integração de suas aplicações.

Toda essa tecnologia tem favorecido a gestão nas organizações, tanto na realização das tarefas quanto no desempenho de determinados objetivos que devem ser atingidos.

## **5 METODOLOGIA**

O termo metodologia é empregado com significados diversos. Assim como ocorre com os vocabulários, história e lógica, utiliza-se a palavra metodologia para fazer referência a uma disciplina e ao seu objeto, identificando tanto o estudo dos métodos ou métodos empregados por uma dada ciência (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 37).

Outra característica que a metodologia possui é o estudo dos métodos, isto é, o estudo dos caminhos para se chegar a um determinado fim ou objetivo. É considerada também uma forma de conduzir a pesquisa ou um conjunto de regras para ensino de ciência e arte.

Martins, Theóphilo (2009) relatam que o objetivo da metodologia é o aperfeiçoamento dos procedimentos e critérios utilizados na pesquisa. A metodologia é equiparada a uma preocupação instrumentada, a ciência busca captar a realidade enquanto que a metodologia busca como isso pode ser alcançada.

Baseado neste objetivo busca analisar as características dos vários métodos indispensáveis tais como: avaliar a capacidade, limitações e criticar os pressupostos quanto sua utilização. É a explicação detalhada e exata de toda ação desenvolvida no fluxo do trabalho de pesquisa MARTINS, THEÓPHILO (2009).

Apresenta-se neste capítulo, a metodologia utilizada para caracterização da pesquisa e técnica para a coleta de dados. A metodologia pode ser descrita como procedimentos utilizados para obtenção de conhecimento.

### **5.1 Caracterização da Pesquisa**

O tipo de pesquisa desse trabalho traz como característica a exploratória e a qualitativa, pois a pesquisa foi feita a partir de coleta de dados e informação repassada por experiências de profissionais da área em que atuam, e por que se está investigando e se familiarizando com o local de estudo.

Segundo Patah (2017) a pesquisa exploratória tem como objetivo definir a maior ênfase na descoberta de intuições, ideias e na geração de possíveis explicações para um problema.

Esse tipo de pesquisa geralmente possui métodos mais flexíveis, pois não tem o uso de amostragem muito complexas ou questionários detalhados. O método utilizado nesse tipo de pesquisa além do levantamento bibliográfico envolve também entrevista com pessoas que tenham domínio do assunto estudado e permite ao pesquisador escolher a técnica mais adequada para sua abordagem e para decidir sobre as questões que necessitam de uma maior atenção durante a pesquisa.

A pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e de outra forma, aprender o significado e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social (COOPER, 2011).

Com base em Rocha (2018), nesse método as respostas costumam não ser objetivas, ou seja, os resultados obtidos não são contabilizados em números exatos.

Esses modelos de pesquisa se deu pelo fato da Parada Pet ser uma empresa com um quadro de funcionários pequeno, facilitando assim, a entrevista em uma maneira informal.

## **5.2 Técnica de coleta de dados**

Gil (2010, p. 120) menciona que “na maioria dos estudos de casos bem conduzidos, a coleta de dados é feita mediante entrevistas, observações e análise de documentos”.

Para a realização da pesquisa, é necessário o emprego das técnicas de pesquisa. As técnicas são procedimentos que operacionalizam os métodos de pesquisa, estes que correspondem a uma ou mais técnicas. Estas estão relacionadas com a coleta de dados, isto é, a parte prática da pesquisa.

Marconi, Lakatos (2010, p. 149) definem, em seu livro, coleta de dados como uma “etapa da pesquisa em que se inicia a aplicação dos instrumentos elaborados e das técnicas selecionadas, a fim de efetuar a coleta de dados previstos”.

Durante a coleta de dados, dois tipos de dados se destacam, são os primários e os secundários. Dados primários são aqueles que ainda não foram antes coletados. Eles são pesquisados com o objetivo de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento. São utilizadas no processo de segmentação do mercado. Dados secundários são aqueles já publicados em algum momento, que ficam disponíveis para consulta e que não foram coletados por conta de uma pesquisa.

Nesta pesquisa utilizaremos os dados primários onde a equipe se deslocará até a empresa para obter informações sobre o processo que será mapeado, analisando e buscando melhorias com foco no comportamento e preferências dos clientes.

Existem muitas maneiras de se elaborar uma pesquisa. Cada objetivo pode demandar diferentes técnicas para coleta de dados. Elas ajudam a levantar informações que, mais tarde, serão analisadas na intenção de compreender a fundo o que foi pesquisado.

A pesquisa qualitativa é definida como um tipo de investigação voltada para os aspectos qualitativos de uma determinada questão. É capaz de identificar e analisar dados que não podem ser mensurados numericamente, assim podendo ser citados como exemplo a observação e análise de sentimentos, percepções, intenções e comportamentos.

Com base em Marconi, Lakatos (2010), a característica da pesquisa documental é que a fonte de coleta de dados está restrita a documentos, escritos ou não, constituindo o que é chamado de fontes primárias, podendo ser feitas no momento em que o fato ocorre, ou depois. Já a observação é uma técnica de coleta de dados para conseguir informações e utiliza para conseguir a obtenção de determinados aspectos da realidade. Não consiste apenas em ver e ouvir, mas também em analisar fatos que deseja estudar. Finalmente a entrevista, é o encontro entre pessoas, com o objetivo de obter informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de uma natureza profissional, para que o

pesquisador obtenha informações que provavelmente os entrevistados têm. É um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

A estratégia utilizada como meio de pesquisa nesta organização é a de entrevista não-estruturada, onde se obterá através de uma conversa informal dados relacionados ao período de existência da organização, pessoas envolvidas nos processos, quais são os processos existentes, como eles são efetuados, como é o relacionamento com os clientes e com os fornecedores, que produtos são ofertados e estratégia usada para divulgação dos produtos oferecidos.

Marconi, Lakatos (2010, p. 178-179) definem a entrevista não-estruturada como um encontro entre duas pessoas, afim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante a uma conversação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social.

O entrevistador tem a liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada. Em geral as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal. É uma forma de poder explorar mais amplamente uma questão, sem que necessite de certo planejamento prévio. As questões surgem espontaneamente no decorrer da entrevista.

### **5.3 Forma e análise dos dados**

As principais ferramentas que serão usadas nesse trabalho são: o fluxograma e o SIPOC, dois métodos para mapeamento de processos.

SIPOC é uma ferramenta usada para mapear e melhorar processos. Cada letra dessa ferramenta tem um significado, letras estas que são:

*S (Supplier), I (Input), P (Process), O (Output), C (Consumer)*

O objetivo desta ferramenta é ajudar no entendimento de cada processo da organização e as etapas que são feitas em ordem.

O fluxograma é outra ferramenta usada para mapeamento dos processos de uma organização. Com base em Silveira (2004) fluxograma é a representação de um processo que utiliza símbolos gráficos para descrever passo a passo a natureza e o fluxo deste processo. Tem como objetivo mostrar a sequência como o trabalho é executado. É conhecido como diagrama de fluxo e mostra o passo a passo que envolve um determinado processo, representado graficamente, situações, fatos e movimentos de todo o tipo a partir de símbolos. Com o fluxograma se torna mais simples para analisar um determinado processo para a identificação de cada um deles, com as entradas de fornecedores, saídas de clientes e assim melhorar a comunicação entre as pessoas e os setores envolvidos dando sequência as operações e a circulação de documentos e de dados.

De acordo com Araujo, Garcia, Martines (2011) ainda é um instrumento bastante utilizado com objetivos rigorosos e diferenciados, não mais limitados a um único processo. O fluxograma hoje é a parte mais recente da tecnologia e que vem sendo de crescente utilização na gestão de processo, com capacidade de apresentar o fluxo da informação em quais unidades estão envolvidas no processo, certamente facilitando o entendimento da lógica do processo e a pertinência deste instrumento.

Petenate (2012) relata que SIPOC é uma ferramenta que identifica os elementos relevantes de um processo e com isso é possível ganhar maior conhecimento e oportunidades de melhorias, ajudando a tornar o trabalho tangível e realizado sendo uma ferramenta de padronização e treinamento das atividades, assim é possível determinar, entradas e saídas, os clientes e fornecedores de determinado processo.

O modelo SIPOC é flexível e pode analisar toda a operação de um negócio ou apenas fragmentos dela, as ações realizadas fazem parte de um processo por mais que não esteja mapeado (PETENATE, 2012).

## 6 RESULTADOS

O dicionário Aurélio traz a definição de resultado como consequência; aquilo que resulta de alguma coisa; o efeito de uma ação; a finalização de um problema. Para entender os resultados obtidos neste trabalho, será apresentado o objeto de estudo seguido da análise do processo de atendimento ao cliente.

### 6.1 Objeto de estudo

A Parada Pet é uma organização que atua na área da agropecuária, um ramo em constante crescimento. Situa-se na rua João Januário Ayroso, 1804, bairro Jaraguá Esquerdo, Jaraguá do Sul, Santa Catarina atendendo em horário comercial.

Como é um mercado altamente competitivo a Parada Pet disponibiliza uma ampla gama de produtos para si diferenciar das concorrentes, sendo eles: a) Rações (cachorro, gato, *hamster*, passarinho, tartaruga e aves); b) Medicamentos de uso veterinário; c) Inseticidas; d) Acessórios Pets; e) Ferramentas para jardinagem; f) Fertilizantes; g) Produtos para limpeza de piscinas.

Voltada ao atendimento prioritário para animais domésticos e de pequenos produtores rurais, a Parada Pet visa a qualidade em atender as expectativas dos clientes com agilidade, transmitindo confiabilidade e carisma.

A Parada Pet nasceu com o sonho do Sr. Nestor Kruger em abrir uma agropecuária em 1999, onde veio a administrar a organização por 16 anos, na época tendo a razão social de JK Comércio de Rações. Logo com a idade avançada resolveu se aposentar e vendeu o negócio para outros proprietários que ficaram com a loja por 3 anos, mudando a razão social para Ponto das Rações.

Kátia é formada em administração e possui Pós Graduação em RH, antes de assumir a agropecuária, trabalhou com RH em uma empresa de Jaraguá do Sul, onde passou para a parte financeira anos depois, função que desempenhou durante 10 anos. Seu marido Marcos, possui curso técnico de Eletromecânica. Ela e seu marido tinham o sonho de terem seu próprio negócio, mas sendo no ramo em que o pai já havia trabalhado. Procuraram os donos da Ponto das Rações para ocuparem

o estabelecimento que estava desocupado, mas indicaram que começariam a agropecuária com uma nova razão social, novo layout, novos móveis e equipamentos disponibilizando mercadorias variadas e voltadas para o segmento *pet*.

Reabriram o negócio da família no dia 24 de fevereiro de 2018, agora com o nome de Parada Pet Agropecuária. Hoje a organização possui 1 ano de existência com a administração de Kátia e seu marido, totalizando 20 anos desde o início com seu pai, sendo uma organização familiar, sem funcionários, trabalhando nela somente o casal.

Existem projetos para expandir o negócio, trazendo banho e tosa e atendimento veterinário, ou somente um dos dois, mas como não quer se responsabilizar por isso, seria um negócio terceirizado onde estaria apenas disponibilizando o espaço para o serviço, mas é justamente o espaço um dos casos que não possibilita de ter essa ampliação no momento.

A Parada Pet é uma organização menos formalizada, por ser os próprios donos que administram, e não ter a necessidade de funcionários facilita a definição de normas de conduta, trabalham de maneira espontânea se tornando polivalentes e responsáveis nas suas atividades, porém existe o processo formal que é necessário como o gerenciamento financeiro. Por se tratar de uma empresa pequena, familiar e estar há pouco tempo no mercado, ainda não possuem regulamentos e normas descritas, mas sabendo da importância para o planejamento estratégico, os donos praticam diariamente normas de condutas visando o cliente, com cordialidade, simpatia, respeito, e buscando atender ao máximo a necessidade de cada um.

Os processos são bem definidos, mas não estão explícitos. Eles são administrados por meio da experiência que a dona adquiriu ao longo da gestão, criando um gerenciamento otimizado que facilita o dia a dia de trabalho.

A organização apresenta uma visão baseada em processo pois o seu ramo de atuação foca naquilo que pode ser feito para agradar os clientes. Nas organizações por processos o cliente é o centro de tudo e o objetivo é oferecer a ele um produto de maior benefício, de maneira mais rápida e a um custo a qual ele esteja disposto a pagar.

## 6.2 Análise

A Parada Pet possui foco em atender o cliente de maneira rápida, eficiente e eficaz, buscando cada vez mais atingir a excelência no processo de atendimento ao cliente. Trata-se de um processo primário, onde a empresa possui total prioridade neste processo. A Figura 3 demonstra o fluxograma do processo de atendimento ao cliente, enquanto que o Quadro 1 demonstra a análise SIPOC feita com o mesmo processo.

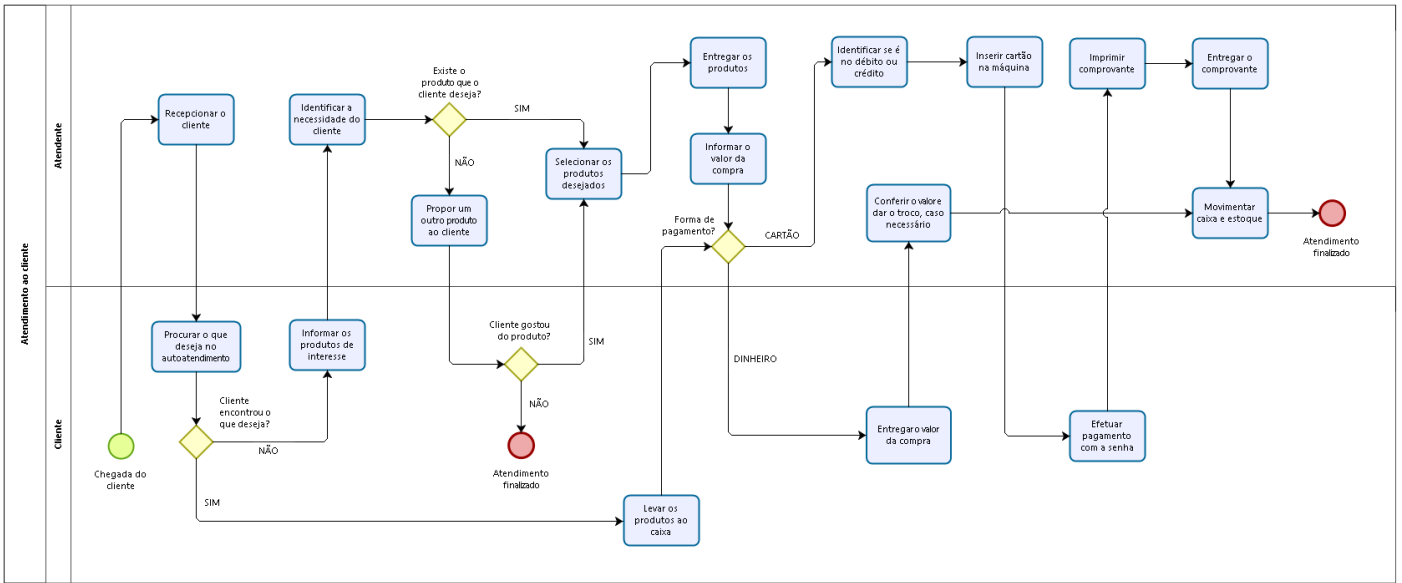
Essa cultura tem um impacto muito positivo na organização, com ela a empresa tem maior assertividade nas necessidades dos clientes, aumento da confiança por parte dos mesmos e muitas vezes desenvolve um vínculo de amizade. Todos estes aspectos agregam valor tanto para a Parada Pet como para seus clientes.

O principal indicador de desempenho do processo de atendimento ao cliente é o *feedback* que, através de meios de comunicação como, *folders*, publicações em redes sociais, ligações e conversas pessoais podem indicar os resultados de se ter um bom atendimento.

Conseguem obter resultados de maneira bem informal tal como a satisfação do cliente, e assim propor mudanças na comunicação do processo, ocasionando uma melhoria contínua do método utilizado no atendimento aos seus clientes.

Através da metodologia utilizada para captação dos dados na análise feita, percebeu-se que o processo não apresenta dificuldades em ser desempenhado, justamente por não ter a necessidade de treinar funcionários para desempenhar a função. Os próprios donos é quem estão à frente do processo e sabem exatamente a maneira correta de atender o cliente visando a qualidade do atendimento e agregando valor para a organização.

Figura 3. Fluxograma do processo de atendimento ao cliente da Parada Pet



Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

Quadro 1. Análise SIPOC do processo de atendimento ao cliente

<b>FORNECEDORES</b>	<b>ENTRADAS</b>	<b>PROCESSO</b>	<b>SAÍDAS</b>	<b>CLIENTES</b>
Atendente	Espaço Físico (Loja) Cliente Atendente Produtos Agrícolas Animais Domésticos Produtos para limpeza de piscinas Produtos Pets Ferramentas para jardinagem	ATENDER O CLIENTE	Entrega do produto comprado	Clientes
Clientes	Pagamento via dinheiro Pagamento via cartão débito/crédito Máquina cartão Software Computador Leitor de código Funcionários Produto vendido	MOVIMENTAR CAIXA	Fluxo de caixa Baixa de estoque	Financeiro Contabilidade

Fonte: Elaborado pelos autores, (2019).

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Tendo como objetivo o intuito de direcionar os conhecimentos adquiridos ao longo deste trabalho, com a aplicação dos conceitos da gestão de processos em uma organização, a equipe analisou e mapeou o processo de atendimento ao cliente da empresa Parada Pet Agropecuária.

A primeira etapa foi conhecer a empresa e levantar dados sobre a mesma, que foram coletados através de pesquisas qualitativas exploratórias e entrevistas não estruturadas. Com base nestes dados iniciou-se o trabalho de mapear o processo escolhido, por meio de fluxograma e SIPOC, análise que a empresa ainda não possuía.

Por meio desta coleta de dados, muito importante para nosso desenvolvimento acadêmico, adquirimos entendimento do processo da organização e assim elaborar o fluxo do processo por meio da modelagem, que é de suma importância para uma organização, pois através dela conseguimos aplicar melhorias, se necessário.

De acordo com a gestão da empresa o atendimento ao cliente é prioridade. Por conta disso, a situação atual deste processo faz com que qualquer outro processo que esteja em andamento sofra uma pausa para que o cliente seja atendido. Feito isso, o processo que estava em andamento é retomado.

Por meio da metodologia utilizada para captação dos dados na análise feita, percebeu-se que o processo não apresenta dificuldades em ser feito, justamente por não ter a necessidade de treinar funcionários para desempenhar a função.

Os próprios donos é quem estão à frente do processo e sabem exatamente a maneira correta de atender o cliente visando a qualidade do atendimento e agregando valor para a organização.

## REFERÊNCIAS

AMORIM, Diego. **O conceito de visão organizacional**. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/mobile/artigos/academico/o-conceito-de-visao-organizacional/96889/> >. Acesso em: 31 mar. 2019.

ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**. São Paulo: Atlas, 2011.

BAUM, Eder. **Conceitos básicos de atividades, tarefas, processos e macroprocesso**. Disponível em: < <https://www.sabesim.com.br/conceitos-atividades-tarefas-processos-macroprocesso/> >. Acesso em: 31 mar. 2019.

CAPELÃO, Letícia. **Sobre planejamento de pesquisa – Tipos de dados**. Disponível em: < [http://www.leticiaapelao.com/Webquest\\_Pesquisa\\_Mercado/fontesparteltiposdedados.htm](http://www.leticiaapelao.com/Webquest_Pesquisa_Mercado/fontesparteltiposdedados.htm) >. Acesso em: 31 mar. 2019.

CASTRO, Bruna Amaral. **Saiba o que é BPM e BPMS e o que isso tem a ver com Gestão por Processos**. Disponível em: < <https://blog.smlbrasil.com.br/saiba-o-que-e-bpm-e-bpms-e-o-que-isso-tem-a-ver-com-gestao-de-processos/> >. Acesso em: 27 abr. 2019.

CLOSS, Daniéli. **Cultura Organizacional: Tudo o que você precisa saber para transformar a da sua empresa**. Disponível em: < <https://endomarketing.tv/cultura-organizacional/#.XKi32fZFyUI> >. Acesso em: 30 mar. 2019.

COOPER, Donald R. **Métodos de pesquisa em administração**. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

DE SORDI, José Osvaldo. **Gestão por processos: uma abordagem da moderna administração**. 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2014.

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

KALENDAE. **Gestão da mudança: um desafio para as empresas**. Disponível em: < <https://www.kalendae.com.br/blog/gestao-da-mudanca/> >. Acesso em: 31 mar. 2019.

MAIS Consultoria. **Qual a importância do mapeamento de processos para a sua empresa?** Disponível em: < <http://maisconsultoria.com.br/site/mapeamento-de-processos/> >. Acesso em: 27 abr. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, Gilberto de Andrade; THEÓPHILO, Carlos Renato. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

NORMAS E REGRAS. **Pesquisa Qualitativa – O que é? Como fazer uma?** Disponível em: <<https://www.normaseregras.com/dicas/pesquisa-qualitativa/>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

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

OLIVEIRA, Saulo Barbará de. **Gestão de processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação: foco no sistema de gestão de qualidade com base na ISO 9000:2000**. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 2014.

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

PATAH, Rodrigo. **Entenda qual é a metodologia de pesquisa mais adequada para o seu projeto**. Disponível em: < <https://mindminers.com/pesquisas/metodologia-pesquisa-mercado> >. Acesso em: 30 mar. 2019.

PETENATE, Marcelo. **Ferramenta para melhoria – SIPOC**. Disponível em: < <https://www.escolaedti.com.br/ferramenta-melhoria-sipoc/> >. Acesso em: 06 mai. 2019.

RIBEIRO, Marcus. **Tipos de processos organizacionais: pense em um churrasco, fica mais fácil!** Disponível em: < <https://pluga.co/blog/gestao-empresarial/tipos-de-processos-organizacionais/> >. Acesso em: 30 mar. 2019.

ROCHA, Hugo. **O que é Pesquisa Qualitativa, tipos, vantagens, como fazer e exemplos.** Disponível em: < <https://klickpages.com.br/blog/o-que-e-pesquisa-qualitativa/> >. Acesso em: 30 mar. 2019.

SILVEIRA, Cristiano Bertulucci. **Fluxograma de processo – Aprenda com um exemplo prático.** Disponível em: < <https://www.citisystems.com.br/fluxograma/> >. Acesso em: 30 mar. 2019.

TEIXEIRA, Ricardo. **O que é visão para uma empresa?** Disponível em: <<https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-visao-para-uma-empresa>>. Acesso em: 27 abr. 2019.

VEXIA Soluções. **Modelo de maturidade de processos: em que nível você está?** Disponível em: < <https://vexia.com.br/pt/modelo-de-maturidade-de-processos-em-que-nivel-voce-esta/> >. Acesso em: 31 mar. 2019.

WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. **Metodologia.** Disponível em: < <https://pt.wikipedia.org/wiki/Metodologia> >. Acesso em: 30 mar. 2019.

WIKIPEDIA, a enciclopédia livre. **Service-oriented architecture.** Disponível em: <[https://pt.wikipedia.org/wiki/Service-oriented\\_architecture](https://pt.wikipedia.org/wiki/Service-oriented_architecture)>. Acesso em: 27 abr. 2019.