

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
ANDERSON PEREIRA DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE PROCESSOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA OS NEGÓCIOS DE
UMA EMPRESA**

CURITIBA

2012

ANDERSON PEREIRA DE OLIVEIRA

**A GESTÃO DE PROCESSOS E A SUA IMPORTÂNCIA PARA OS NEGÓCIOS DE
UMA EMPRESA**

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná
para obtenção do título de
Especialista em Gestão da
Qualidade

Orientador: Prof. Msc. Joel Souza e Silva

CURITIBA

2012

SUMÁRIO

1. 1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO.....	8
1.1.1 Objetivo Geral	8
1.1.2 Objetivos e Específicos	8
1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO	8
1.3 METODOLOGIA	9
2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA.....	10
2.1 GESTÃO DE PROCESSOS - COMPREENDENDO O CONCEITO	10
2.2 Principais diferenças entre Processos de Serviço e Processos de Produção.....	12
2.3 Técnicas e ferramentas geralmente utilizadas em Gestão e Mapeamento de Processos	13
2.3.1 Macrofluxo	13
2.3.2 Fluxograma.....	15
2.3.3 Procedimento	18
2.3.3.1 Redação dos Procedimentos	18
2.3.4 Indicadores	21
2.3.5 Ferramentas da Qualidade	23
3. A EMPRESA	26
3.1 Descrição Geral	26
3.1.1 Estrutura Física.....	26
3.1.2 Colaboradores.....	27
3.1.3 Serviços e Produtos	28
3.1.4 Processos Críticos	29
3.2 Diagnóstico da Situação	34
3.2.1 Estrutura Física.....	34
3.2.2 Colaboradores.....	35
3.2.3 Serviços e Produtos	35
3.2.4 Processos Críticos	36
3.2.4.1 Processo Comercial.....	36
3.2.4.2 Processo Logístico.....	36
3.2.4.3 Processo de Produção	37
3.2.4.4 Processo Evento	37

4. PROPOSTA	38
4.1 Modelo Proposto	38
4.2 Plano de implantação.....	44
4.3 Recursos	45
4.4. Resultados esperados	45
5. CONCLUSÃO	47
REFERÊNCIAS	48

QUADROS

Quadro 1 - Diferenças entre Processos de Serviço e Produção.....	12
Quadro 2 - Simbologia usada na Elaboração de Fluxogramas.....	15
Quadro 3 - Exemplo de Definição de Indicadores de Desempenho.....	21
Quadros 4 - Objetivos e Metas.....	22
Quadro 5 - As Sete Ferramentas da Qualidade.....	24
Quadro 6 - Equipamentos de Entretenimento.....	27
Quadro 7 – Colaboradores.....	27
Quadro 8 - Serviços E Produtos.....	28
Quadro 9 - Demonstrativo - Festas Contratada Por Mês.....	29
Quadro 10 - Modelo Proposto.....	45
Quadro 11 - Recursos para Implantação do Modelo Proposto.....	45

FIGURAS

Figura 1 - Conceito de Processos.....	11
Figura 2 - Exemplo de um Macrofluxo de uma Organização Fictícia, Fabricante de Bonecas de Pano.....	14
Figura 3 - Exemplo de Fluxograma de Processo de Aquisição.....	17
Figura 4 - POP - Conserto de Veículos.....	19
Figura 5 - Fluxograma - Processo Comercial.....	30
Figura 6 - Fluxograma - Processo Logístico.....	31
Figura 7 - Fluxograma - Processo Produção.....	32
Figura 8 - Fluxograma - Processo Evento.....	33
Figura 9 - POP - Atendimento de Clientes via Telefone e na Empresa.....	39
Figura 10 - POP - Compra e Armazenamento de Produtos.....	41
Figura 11 - POP - Atendimento as Mesas durante Evento.....	43

APRESENTAÇÃO

As empresas da atualidade vivem em um ambiente globalizado, de grande concorrência, com novos desafios e barreiras a serem superadas. Novas estratégias e melhores práticas devem ser pensadas pelas empresas para assegurar a própria sobrevivência no mercado global. Logo, os gestores dessas organizações são confrontados diariamente a repensarem sua gestão.

Neste contexto, qual o caminho deve ser seguido? O que as empresas devem fazer para melhorarem a forma de executarem as suas atividades? Que ferramenta e técnica devem ser utilizadas? A Gestão de Processos apresenta-se com uma opção para as organizações. No entanto, percebe-se, que o assunto não é muito pesquisado e procurado por pequenas empresas. Em especial por prestadoras de serviços.

O presente estudo procura trazer a tona o tema Gestão de Processos, para que as empresas possam ter um entendimento sobre o que se refere tal ferramenta, sua aplicabilidade e benefícios.

1. INTRODUÇÃO

O tema gestão de processos mostra-se importante em diversos aspectos. Os conceitos, técnicas, aplicabilidade e benefícios da gestão de processos serão tratados neste estudo.

Posteriormente, apresenta-se um modelo de proposta para uma empresa de prestação de serviços no segmento de festas e eventos. A seguir apresentam-se os objetivos deste trabalho.

1.1 OBJETIVO GERAL E ESPECÍFICO

1.1.1 Objetivo Geral

- Desenvolver uma proposta de gerenciamento de processos numa organização de eventos para demonstrar a aplicabilidade do instrumento gerencial na melhoria de resultados.

1.1.2 Objetivos e Específicos

- Entender a necessidade de uma organização do segmento de festas e eventos em ter processos padronizados.
- Elaborar um diagnóstico para identificar as oportunidades de melhoria.
- Desenvolver um modelo de gerenciamento através das técnicas e ferramentas da gestão de processos
- Desenvolver um plano de implantação.

1.2 JUSTIFICATIVAS DO OBJETIVO

A realização deste trabalho é importante para a empresa, pois, visa facilitar e aumentar a qualidade na realização das atividades e auxiliar no gerenciamento do negócio mediante a implantação da gestão de processos. Torna-se importante de modo geral para a maior profissionalização da empresa.

Para o aluno, o tema escolhido é relevante, devido o interesse em obter mais conhecimento sobre o assunto e propor melhorias para organizações que tenham interesse em ganhar em termos de qualidade e competitividade usando a ferramenta de gestão de processos.

1.3 METODOLOGIA

O trabalho foi desenvolvido levantando-se informações da seguinte forma:

- Realizou-se pesquisas bibliográficas em livros e outras fontes sobre o tema, focando a gestão de processos, seus conceitos, ferramentas e benefícios;
- Foram realizadas observações no local de trabalho e entrevista para conhecer a realidade da empresa pesquisada;
- Tabulações das informações;
- Realizada análise;
- Desenvolvimento da proposta e;
- Plano de implantação.

2. REVISÃO TEÓRICO-EMPÍRICA

2.1 GESTÃO DE PROCESSOS - COMPREENDENDO O CONCEITO

Pode-se considerar “uma empresa como um processo, existindo dentro dela vários outros processos menores, os quais compõem o fluxo de produção dos bens ou do fornecimento dos serviços” (WERKEMA, 1995, p. 6 e 7)

De acordo com Araújo (2007, p. 25) a gestão de processos se torna uma tecnologia de gestão organizacional neste novo século. Smith e Fingar (2003, citado por ARAÚJO, 2006), afirmam que a gestão de processos não é uma forma de automação e nem um novo modismo na teoria das organizações.

No entanto, cabe salientar que diversos profissionais, diretores e gestores de empresas, desconhecem o significado do próprio termo processo. Visando preencher esta lacuna, segue algumas definições:

- Uma seqüência de atividades organizadas que transformam as entradas dos fornecedores em saídas para os clientes, com um valor agregado gerado pela unidade.
- Um conjunto de causas que geram um ou mais efeitos.
- Uma atividade repetitiva ou uma série de atividades que transformam um conjunto definido de entradas e em saídas mensuráveis, o qual a empresa tem a necessidade de gerenciar e medir sua execução. (CARVALHO, et al, 2005, p. 213)

Quando o termo processo é relacionado à gestão, remete-se a gestão de processos de uma organização. De acordo com Sordi (2005, p. 23) o termo gestão apresenta diferença do termo gerenciamento. Este último relaciona-se ao acompanhamento e controle dos recursos disponíveis. Enquanto que “gestão é mais abrangente e compreende: planejamento, projeto, construção, implementação, utilização, monitoramento, identificação de melhorias e realização de ajustes”.

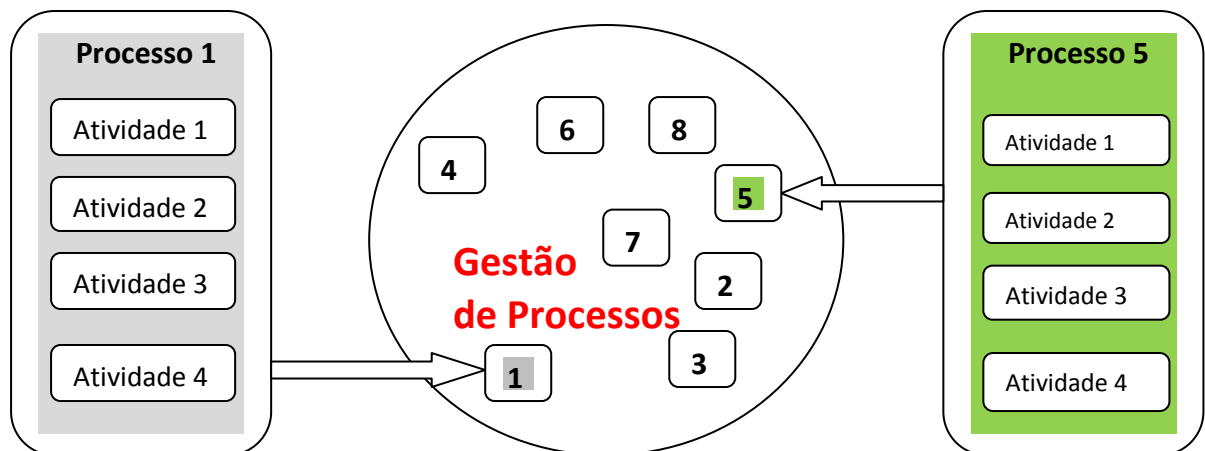
Contudo, quando se fala em gestão de processos, trata-se da maneira como as empresas fabricam os seus produtos ou prestam seus serviços (SLACK, et al., 2008, p. 28). Segundo Araújo (2006, p. 28) pode-se dizer que se trata de um

processo de investigação onde a prioridade é dada à forma como o trabalho é executado a fim de otimizar os processos.

Empresas dos mais diversos segmentos e porte podem beneficiar-se com o estudo mais detalhado do mapeamento de processos e a gestão de processos, pois, a ferramenta visa melhorar aspectos com maior dificuldade na empresa. Segundo Rotondaro e Carvalho (2005, p. 217) a gestão de processos é uma metodologia que “traz benefícios, como melhoria de resultados e da satisfação do cliente em função da melhoria do desempenho em áreas críticas e menores custos devido à redução da complexidade e do retrabalho”.

O conceito da gestão de processos pode ser melhor compreendido conforme demonstrado na figura 1:

Figura 1. Conceito de processos



Fonte: Araújo, 2007, p. 28. Adaptado

Verifica-se na figura 1 que no círculo central existe pequenos quadrados com um número em cada um deles, eles representam os principais processos dentro de uma organização, como por exemplo: processo comercial, processo de produção, processo logístico, processo administrativo e assim por diante. Pode-se notar também na figura 1, que existe ao lado esquerdo e direito do círculo central, uma relação de atividades para os processos número 1 e 5, que significa quais são as principais atividades daqueles processos de forma mais detalhada.

2.2 Principais diferenças entre Processos de Serviço e Processos de Produção

Conforme o professor Msc. Joel Souza e Silva (2011) há diferenças entre Processos de Serviços e Produção:

Quadro 1 - Diferenças entre Processos de Serviço e Produção

Características	Serviços	Produção
Proprietário (Dono do Processo)	Tende a ser ambíguo, tem múltiplos donos e cruza áreas funcionais	Geralmente bem definida
Fronteiras	Geralmente confusa	Claramente definida
Pontos de Controle	Geralmente, inexistente, encontrados em áreas que tem TQM	Claramente estabelecidos e definidos
Medições	Geralmente, inexistente, encontrados em áreas que tem TQM	Fácil de definir e gerenciar
Ações Corretivas	Geralmente reativa, revisão organizacional ou uso de tecnologia é solução comum	Realizada durante e depois do processo

Fonte: Silva, 2011 p. 6.

O que verifica-se no quadro 1 é que os processos de produção apresentam mais clareza, facilidade e definição sobre o que deve ser controlado e gerenciado em detrimento aos processos voltados a serviços, que por sua vez não possuem aspectos de controle e padronização mais objetivas e específicas. Logo, pode-se entender com isso, de modo geral e panorâmico, que as empresas voltadas a serviços possuem menos “controle” do que as voltadas a produção.

2.3 Técnicas e ferramentas geralmente utilizadas em Gestão e Mapeamento de Processos

Algumas ferramentas empregadas na área de gestão e mapeamento de processos são: Macrofluxo, Fluxograma, Procedimentos, Indicadores e Ferramentas da Qualidade.

2.3.1 Macrofluxo

As empresas possuem diversas atividades que precisam ser gerenciadas para que o produto e o serviço prestado atendam a necessidade dos clientes.

O macrofluxo tem como finalidade auxiliar no entendimento panorâmico dos caminhos que as atividades percorrem dentro da empresa para o desenvolvimento dos produtos e serviços. No site espargirica.com.br encontra-se uma definição que expressa de maneira bastante apropriada o conceito:

O Macrofluxo ou Mapa de Processos traduz a ordem lógica dos procedimentos internos da empresa. Esclarece a inter-relação entre os setores, apontando limites e responsabilidades, alcançando cada um dos principais procedimentos necessários ao andamento dos processos internos. Trata-se do esqueleto da organização.

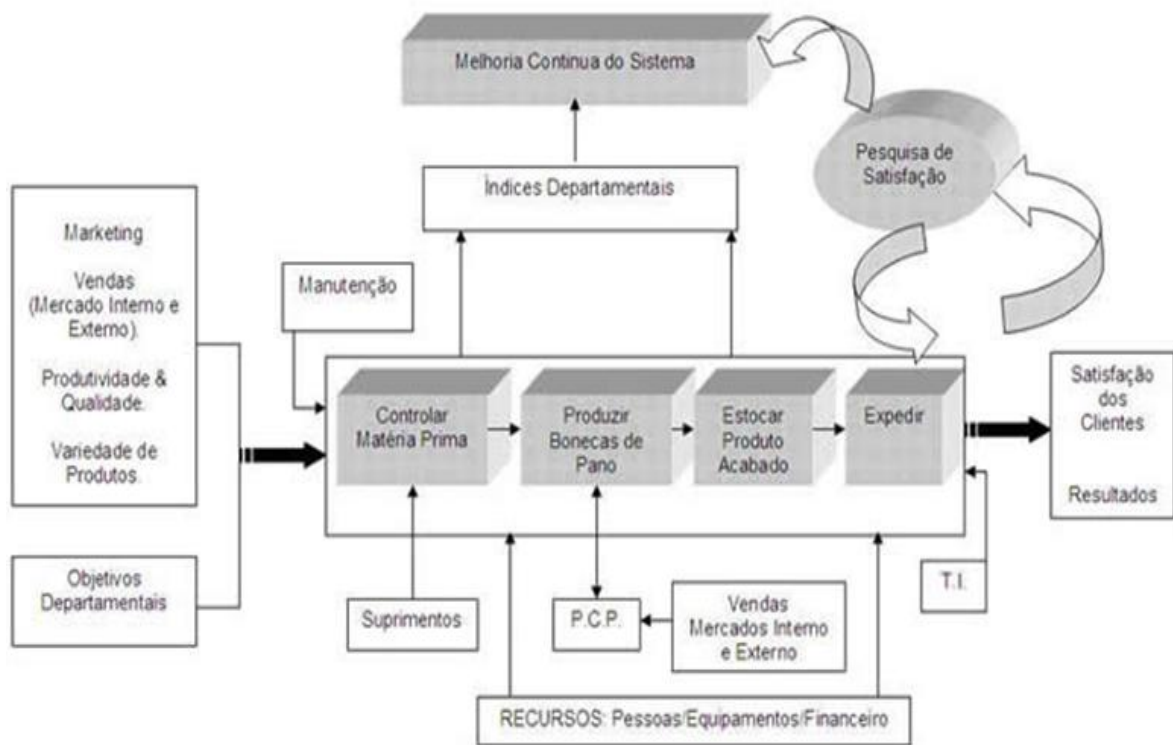
Da mesma forma que a idéia de valor do cliente varia em função do tempo, os processos evoluem. Ao serem criados, visam a determinados resultados específicos, ao longo do tempo, sofrem refinamentos e adaptações, porém deve-se atentar para a manutenção de sua efetividade. Se essa evolução for reconhecida a tempo por um gerente bem informado e hábil, este será capaz de entrar no circuito e redesenhar os processos de modo a garantir sua eficácia e eficiência. (www.espargirica.com.br, acessado em 05.09.2012)

Nota-se com esta definição, que o macrofluxo é importante para o delineamento das atividades, deixando evidente o que a empresa faz para alcançar os seus objetivos. Cada colaborador da organização terá condições de analisar de forma sistêmica como a organização atua. É traçada uma linha de trabalho,

distribuída de maneira estratégica, por setores/departamentos em que cada um deles sabe qual é o seu objetivo geral dentro do negócio da empresa.

A técnica denominada macrofluxo é de significativa importância para a organização como um todo: seus dirigentes e colaboradores. Pois, nota-se que esta ferramenta possibilita ter uma visão macro das atividades, não deixando apenas “na cabeça” dos donos da empresa ou dos gerentes donos dos processos, ou seja, não fica na subjetividade. A figura 2 demonstra um modelo de macrofluxo.

Figura - 2 Exemplo de um Macrofluxo de uma organização fictícia, fabricante de bonecas de pano



Fonte: <http://www.espargirica.com.br/negocio/macrofluxo.html>

Segundo Almeida (2002 p. 47), o macrofluxo deve ser revisto para que o processo de melhoria contínua possa acontecer. O mesmo autor sugere que as pessoas que estão mais próximas do processo realizem estas revisões, devido conhecerem melhor a realidade do processo.

2.3.2 Fluxograma

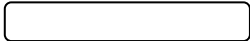
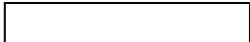
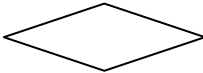


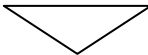
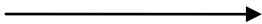
O fluxograma é uma importante ferramenta na aplicação da gestão de processos, mapeamento de processo, gestão da qualidade e melhoria contínua em uma empresa. Trata-se de uma ferramenta muito útil para facilitar o entendimento e principalmente a visualização de uma determinada atividade ou processo dentro da empresa.

Fluxograma é uma representação gráfica que permite a fácil visualização dos passos de um processo. Apresenta a seqüência lógica e de encadeamento de atividades e decisões, de modo a se obter uma visão integrada do fluxo de um processo técnico, administrativo ou gerencial, o que permite a realização de análise crítica para detecção de falhas e de oportunidades de melhorias.

O fluxograma utiliza símbolos padronizados, que facilitam a representação dos processos. (MARSHALL JUNIOR et al, 2005, p. 97,98)

Como foi dito pelos autores acima, existe uma simbologia usada no desenvolvimento e criação de fluxogramas. A relação dos principais símbolos é demonstrada no quadro 2.

Quadro - 2 Simbologia usada na elaboração de fluxogramas

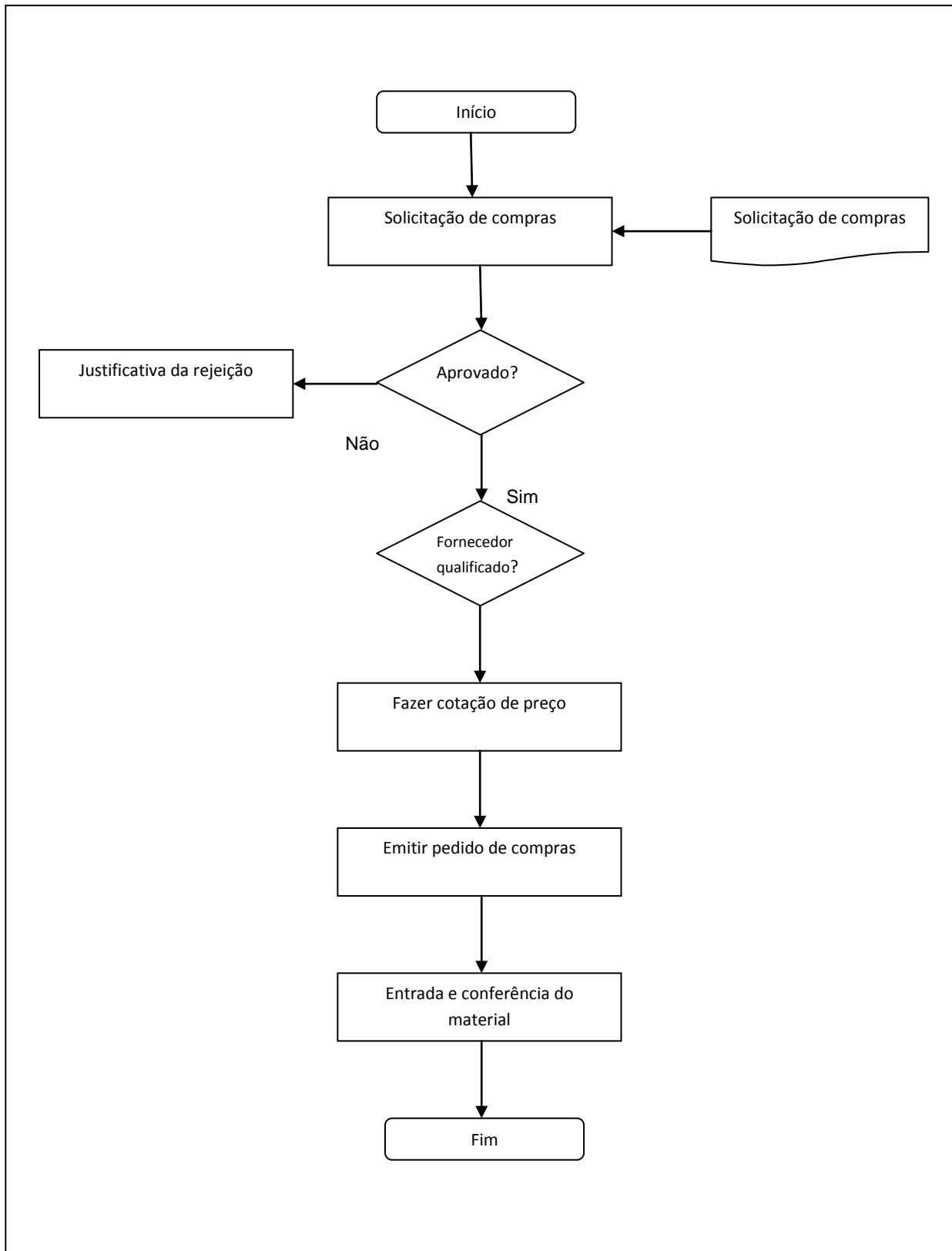
Nº	Símbolo	Significado
1		Identifica o início e o fim do processo
2		Identifica cada atividade (ação) do processo.
3		Identifica uma decisão.
4		Identifica um documento ou registro gerado ou usado na ação.
5		Identifica uma conexão.
6		Identifica o arquivamento ou o armazenamento de um material, documento ou registro.
7		Indica o sentido do fluxo do processo.

Fonte: MELLO et al, 2009, p. 41

É importante salientar, que existem outros símbolos que podem ser utilizados na elaboração de fluxogramas, no entanto, os mais utilizados são os que constam no quadro 2.

Um modelo de fluxograma elaborado é apresentado na figura 3.

Figura - 3 Exemplo de fluxograma de processo de aquisição



Fonte: Mello, et al., 2009, p. 42. Adaptado

2.3.3 Procedimento

Procedimento Operacional Padrão, conhecido pela sigla POP, é uma forma de padronização das atividades em qualquer organização. É o passo a passo na realização das tarefas. Gonçalves (2012), em seu recente livro: *Alinhando Processos, Estrutura e Compliance a Gestão Estratégica*, esclarece o conceito de Procedimentos:

- Guia de ação mais específica que as políticas.
- Série de passos planejados que indicam “como” cumprir uma atividade ou alcançar um objetivo preestabelecido.
- Guia para fazer ou executar atividades repetitivas.
- Defini os ajustes cabíveis na redação das políticas, em função de eventuais contribuições apresentadas, para melhoria. (Gonçalves, 2012, p.69 e 70)

Gonçalves (ibid) afirma que “os procedimentos podem ser apresentados na forma descrita ou na forma de fluxograma”. Logo, um procedimento descritivo, ou seja, escrito em forma de redação, aliado a um modelo gráfico do mesmo processo, poderá facilitar ainda mais os executantes das atividades na empresa.

2.3.3.1 Redação dos Procedimentos

É necessário algumas observações no momento de elaborar ou redigir um procedimento. Em seu livro, Gonçalves (2012, p. 73) faz algumas recomendações no momento da redação de um procedimento, são elas:

1. DÊ um nome adequado ao procedimento.
2. IDENTIFIQUE o cargo do executante responsável pela execução.
3. USE verbos em letras maiúsculas e em negrito para que “levem” à ação.
4. EVITE sentenças longas.
5. ADAPTE seu nível de redação ao nível de entendimento do executor.
6. EVITE linguagem floreada e termos técnicos desnecessários.
7. SEJA objetivo, claro e específico: curto e grosso.
8. TRATE os procedimentos de exceção à parte.
9. VERIFIQUE a conveniência de tratar os procedimentos de continuidade à parte, visando ser objetivo e específico.
10. REVISE os procedimentos com equipe não participante da redação
11. USE sugestões cabíveis recebidas para aperfeiçoar.

O professor Msc. Joel (2011) disponibiliza em seu material um exemplo de POP, não seguindo na íntegra as recomendações de Gonçalves, muito embora haja muita similaridade, mas é um ótimo modelo e possui a seguinte estrutura: nome do processo, objetivo, campo de aplicação, responsabilidades, descrição das atividades, indicadores de desempenho e histórico de revisões (SILVA, 2011, p. 29). O modelo apresentado na figura 4 é “conserto de veículos”.

Figura - 4 POP - Conserto de veículos

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Data de Elaboração: 01/08/2011
Título: POP 001 - Reparo em veículos – Mecânico	Localizador: Oficina
<p>1. OBJETIVO Consertar os veículos.</p> <p>2. CAMPO DE APLICAÇÃO Aplica-se ao setor de oficina.</p> <p>3. RESPONSABILIDADES É de responsabilidade do mecânico efetuar os reparos nos veículos que entrarem na oficina, de acordo com a ordem de serviço repassada pelo consultor técnico, seguindo a programação definida, buscando solucionar os problemas do veículo e satisfazer o cliente.</p> <p>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</p> <p>4.1 Verificar programação Visualizar a tela de programação de serviço, identificando a OS - Ordem de Serviço programada.</p> <p>4.2 Retirar a respectiva “OS” no escaninho</p> <p>4.3 Localizar o carro e levá-lo para oficina De acordo com o número do prisma constante na OS, ir ao pátio localizar o veículo e levá-lo ao box de trabalho na oficina e dar início ao serviço. É necessário que o veículo esteja com as proteções internas. Quando necessário consultar a literatura técnica/boletins de serviços. Se necessário o reparo deve ser realizado com a utilização das ferramentas especiais.</p>	

4.4 Executar serviço

a) Execução do serviço/peça já está autorizado pelo cliente: o mecânico deve deslocar-se até o setor de peças com a OS em mãos e retirar as peças para realizar serviço. Se observar que o tempo de reparo for ultrapassar o horário programado comunicar o consultor técnico com uma hora de antecedência.

b) Caso o cliente tenha apenas solicitado orçamento: o mecânico deve analisar o reparo a ser efetuado e preencher o formulário de orçamento. Caso sejam necessárias peças, solicitar ao setor de peças o orçamento das peças. Após orçamento concluído, levar OS para o consultor e aguardar a autorização para iniciar do serviço.

4.5 Entregar do veículo reparado: Após finalizado o reparo, o mecânico deve descrever na OS o serviço que foi realizado, entregar a OS para o consultor técnico e posicionar o veículo no pátio.

6. INDICADORES DE DESEMPENHO:

- 1) Tempo produtivo por mecânico
- 2) Faturamento por mecânico

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL

Aprovação: ___/___/___

Gerente

2.3.4 Indicadores

Os indicadores de desempenho têm como objetivo estabelecer um padrão, parâmetro que auxilia na realização de avaliações periódicas de como determinada atividade na empresa esta sendo realizada e evoluindo. (OLIVEIRA, 2011, p. 152).

Segundo o professor Msc. Joel (2011) é necessário que cada atividade considerada crítica deva haver um indicador de desempenho. Com isso, pode-se inferir que as atividades de uma empresa devam ser monitoradas, por meio desses indicadores para que se saiba como esta o andamento dessas atividades, se estão atendendo aos objetivos e metas estabelecidas.

No entanto, de acordo com Guerra (2012) não é fácil identificar bons indicadores de desempenho. É necessário que a métrica (indicador) tenha algumas características: que seja específica, medível, atingível, realística e que tenha prazo. Abaixo são apresentados dois modelos de indicadores, quadro 3 e 4.

Quadro 3 – Exemplo de definição de Indicadores de Desempenho

PRODUTOS	CLIENTES	NECESSIDADES	INDICADORES DE DESEMPENHO
Produtos entregues	Externos	Prazo	Nº Pedidos Entregues no Prazo
			Tempo Total
		Qualidade do Produto	% de Produtos sem defeito
		Qualidade do Documento	% de Documentos sem erro
		Quantidade do Produto	% de Quant. Entregue no Prazo
		Preço do Produto	Nº de Divergências entre Preço do Pedido e o Preço da Fatura

Fonte: Silva, 2011 p. 25.

Observa-se no exemplo do quadro 3, que foi especificado vários aspectos, como: produtos, clientes, necessidades, definindo-se os indicadores. Contudo, não foi incluso neste exemplo o aspecto prazo.

No quadro abaixo é apresentado outro exemplo que caracteriza outra forma de estabelecer indicadores, através de objetivos e metas de qualidade de determinada empresa.

Quadro 4 - Objetivos e Metas

Empresa X	
Objetivos	Metas
<ul style="list-style-type: none"> • Atender aos compromissos assumidos com os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprir 90% dos prazos de entrega mensal de nossos produtos.
<ul style="list-style-type: none"> • Prevenir a ocorrência de não-conformidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzir em 40% ao ano as devoluções de campo. • Reduzir em 50% as falhas em lotes-pilotos para cada novo produto lançado.
<ul style="list-style-type: none"> • Melhorar continuamente os processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Possuir 95% de fornecedores com qualidade assegurada em dois anos. • Reduzir em 10% ao ano o número de reclamações de clientes. • Aumentar o faturamento em 15% ao ano.
<ul style="list-style-type: none"> • Assegurar a habilidade a nossos funcionários para execução e aperfeiçoamento de seus processos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dispor de funcionários 100% com o perfil funcional em um ano.

Fonte: Mello, et al., 2009, p. 26.

É possível visualizar no exemplo acima que foi especificado um prazo para que os objetivos e as metas fossem alcançadas. Logo, este modelo propõe que a organização se empenhe para que o que foi planejado seja alcançado dentro de um período. Nesse contexto, os indicadores irão auxiliar no acompanhamento dos resultados obtidos durante os processos, ou seja, as metas.

2.3.5 Ferramentas da Qualidade

As ferramentas da qualidade possuem um papel importante dentro do gerenciamento de processos em uma empresa. Há sete ferramentas conhecidas como ferramentas da qualidade. Segundo Carpinetti (2010, p. 78) elas compreendem:

1. Estratificação;
2. Folha de verificação;
3. Gráfico de Pareto;
4. Diagrama de causa e efeito;
5. Histograma;
6. Diagrama de dispersão;
7. Gráfico de controle.

O professor Msc. Joel, define o que é, e para que serve cada uma das sete ferramentas, conforme quadro 5.

Quadro 5 - As Sete Ferramentas da Qualidade

Ferramenta	O que é	Para que serve
1. Estratificação	Diversas maneiras de se agrupar os mesmos dados.	Para possibilitar uma melhor avaliação da situação, identificando o principal problema.
2. Folha de Verificação	Planilha para a coleta de dados.	Para facilitar a coleta dos dados pertinentes a um determinado problema.
3. Gráfico de Pareto	Diagrama de barras que ordena as ocorrências, da maior para a menor.	Para hierarquizar o ataque aos problemas.
4. Diagrama de Causa e Efeito	Diagrama que expressa, de modo simples e fácil, a série de causas de um efeito.	Para pesquisar, de forma sinérgica, as causas de um problema.
5. Diagrama de Correlação	Gráfico cartesiano que representa a relação entre duas variáveis.	Para verificar a existência ou não de relação entre duas variáveis.
6. Histograma	Diagrama de barras que representa a distribuição de freqüências de uma população.	Para verificar o comportamento de um processo em relação à especificação.
7. Gráfico de Controle	Gráfico com limites de controle que permitem o monitoramento dos processos.	Para identificar o aparecimento de causas especiais nos processos.

Fonte: Silva, 2011 p. 14. Adaptado.

As ferramentas da qualidade caracterizam-se como ótimos recursos para uma empresa na busca pelas possíveis causas de problemas ocorridos dentro dos processos.

Os benefícios evidenciados através das definições sobre o que é e para que serve cada ferramenta caracterizam-se de extrema relevância para o bom andamento das atividades em uma organização. Faz-se necessário, que cada gestor e dono de processo conheçam tais ferramentas para que melhores resultados sejam

alcançados pela empresa, mediante a identificação de problemas e a implementação de ações corretivas e preventivas.

3. A EMPRESA

3.1 Descrição Geral

A empresa, foco da aplicação do presente estudo, é a Le Gabi - Festas Eventos, uma empresa brasileira, situada na cidade de Curitiba, que está 5 anos no mercado, atuando no segmento de festas e eventos.

O nascimento da empresa deu-se da necessidade que seus sócios tiveram de contratar uma empresa para realizar a festa de uma de suas filhas. Buscaram por algumas empresas e depararam com uma necessidade: a de criar um local e ambiente diferenciado para realização de festas e eventos.

Atualmente a empresa também atua com a produção de guloseimas, como: bolos, doces, salgados e encomendas.

A seguir, apresentam-se informações sobre os seguintes aspectos: A Estrutura Física da empresa, Colaboradores, Serviços e Produtos, Processos Críticos. E, no capítulo 3.2, apresenta-se o Diagnóstico da Situação, onde se comenta os aspectos mencionados. Logo, os comentários são feitos posteriormente.

3.1.1 Estrutura Física

A estrutura física da empresa pode proporcionar entretenimentos para crianças, jovens e adultos simultaneamente. Sua estrutura com aproximadamente 400 m² de área construída é estrategicamente dividida em três andares, sendo no térreo a área infantil, com berçário anexo, no primeiro andar encontra-se o salão principal e no último andar a área de jogos. Sua capacidade é para eventos com até 130 pessoas. Diversos equipamentos modernos e atrativos compõem as áreas infantis e jogos, conforme quadro 6. A empresa conta com estacionamento próprio.

Quadro 6 – Equipamentos de Entretenimento

Equipamentos de Entretenimento	Quantidade
Videokê	1
Lan house (computadores)	2
Snoker	1
Pebolim	1
Mesa de carteadado	1
Tombo legal	1
Simulador de corrida	1
Kiddie Play	1
TV Plasma	1
Piscina de Bolinhas	1
Play station	2
Guitarra Elétrica	1

Fonte: O autor

3.1.2 Colaboradores

A empresa possui uma equipe de colaboradores composta por: atendente, telefonista, cozinheira, monitora e garçons, que atuam no atendimento ao cliente. Conforme quadro 7.

Quadro 7 - Colaboradores

Colaboradores	Quantidade
Atendente - Comercial	1
Telefonista	1
Cozinheira	1
Monitora	2
Garçons	3

Fonte: O autor

No momento do recrutamento e seleção de colaboradores, há preferência por aqueles que atendam requisitos, como: experiência na função e que residam próximo a empresa.

3.1.3 Serviços e Produtos

A empresa presta serviços na realização de festas e eventos nas próprias instalações, o que ocorre na grande maioria das vezes, e também em locais solicitados pelos clientes. O quadro 8 apresenta os serviços e produtos comercializados:

Quadro 8 - Serviços e Produtos

Serviços	Produtos
Festa Infantil	Bolos
Festa Juvenil	
Festa de 15 anos	Doces
Festa de aniversário	
Festa de Casamento	
Aluguel das instalações para reuniões	Salgados
Realização de eventos nos locais solicitados pelos clientes: Decoração e Buffet	

Fonte: O autor

A empresa possui diversidades de temas de festa, tipos de salgados, bolos e doces. O pacote de festa mais procurado é Festa Infantil. O quadro 9 traz um demonstrativo dos últimos três meses das festas contratadas.

Quadro 9 - Demonstrativo - Festas Contratada por Mês

Festa Contratada	Mês / 2012	Quantidade
Festa Infantil	Outubro	8
Festa Infantil	Setembro	9
Festa Infantil	Agosto	7
Obs: Os outros pacotes de festa não foram contratados		

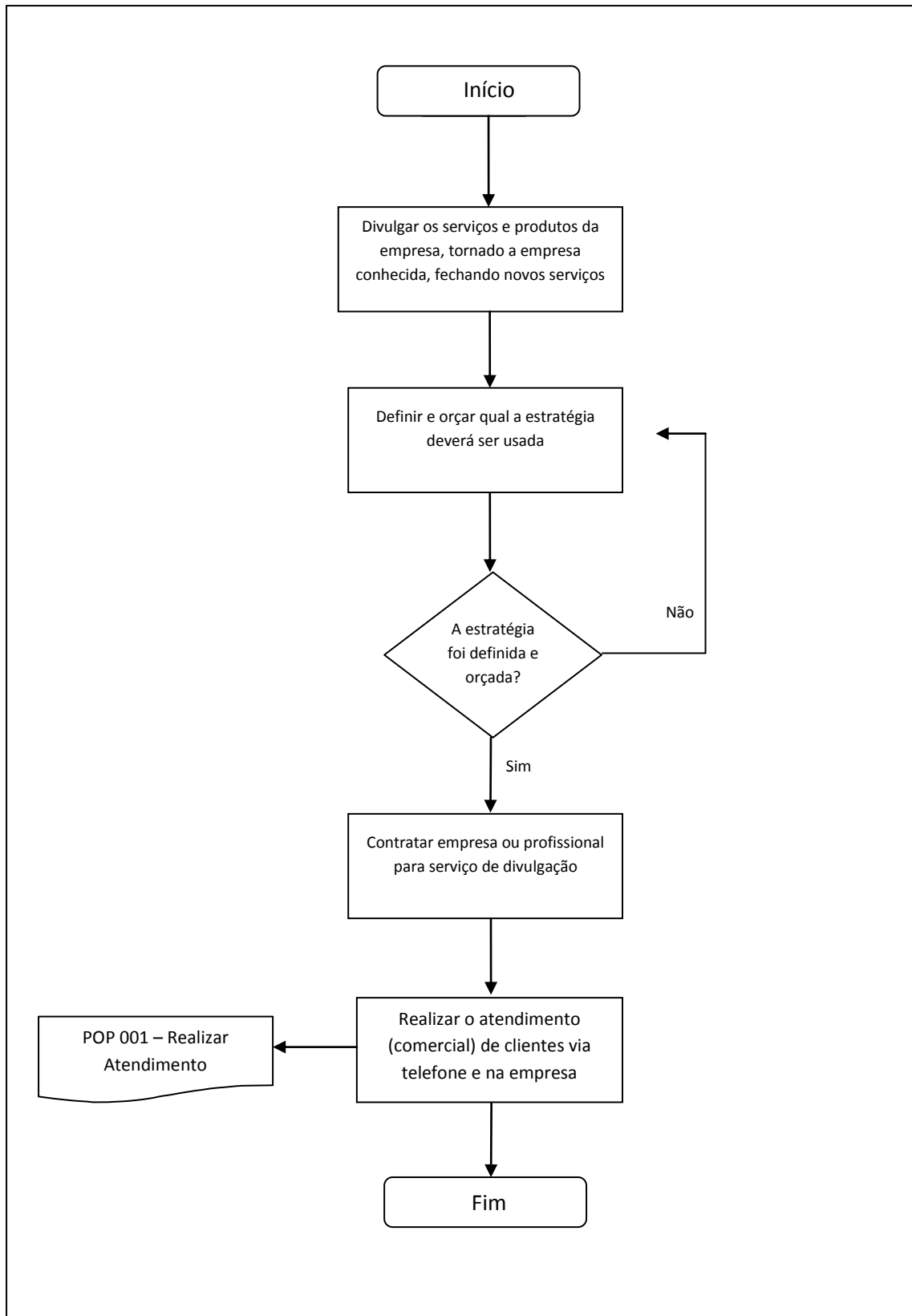
Fonte: O autor

Verifica-se com as informações do quadro acima que a empresa possui maior demanda na procura por festas infantis.

3.1.4 Processos Críticos

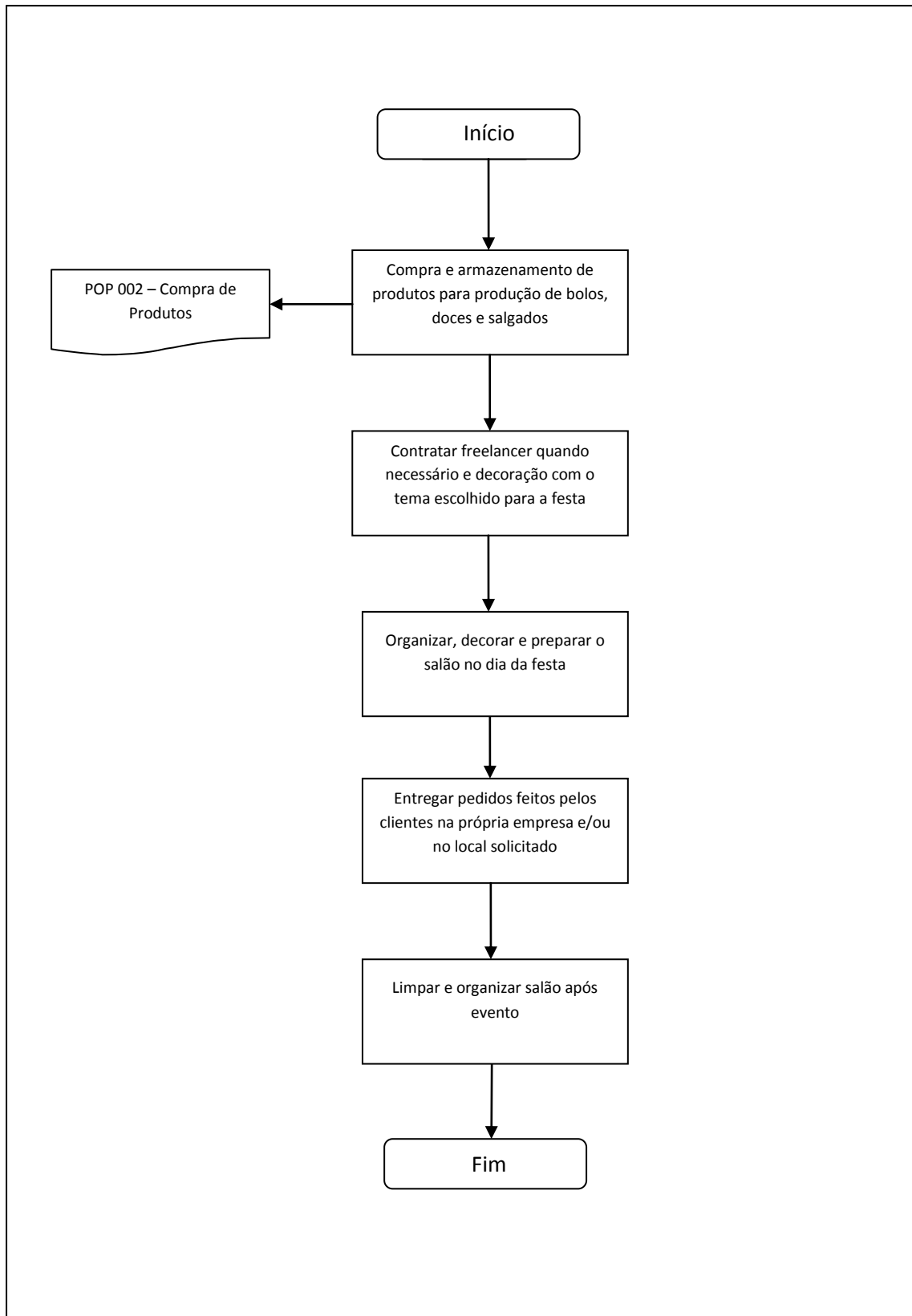
Os processos considerados críticos na empresa são divididos em: Comercial, Logística, Produção e Evento e apresentam-se conforme as figuras 5, 6, 7, e 8 nos respectivos fluxogramas:

Figura 5 - Fluxograma - Processo Comercial



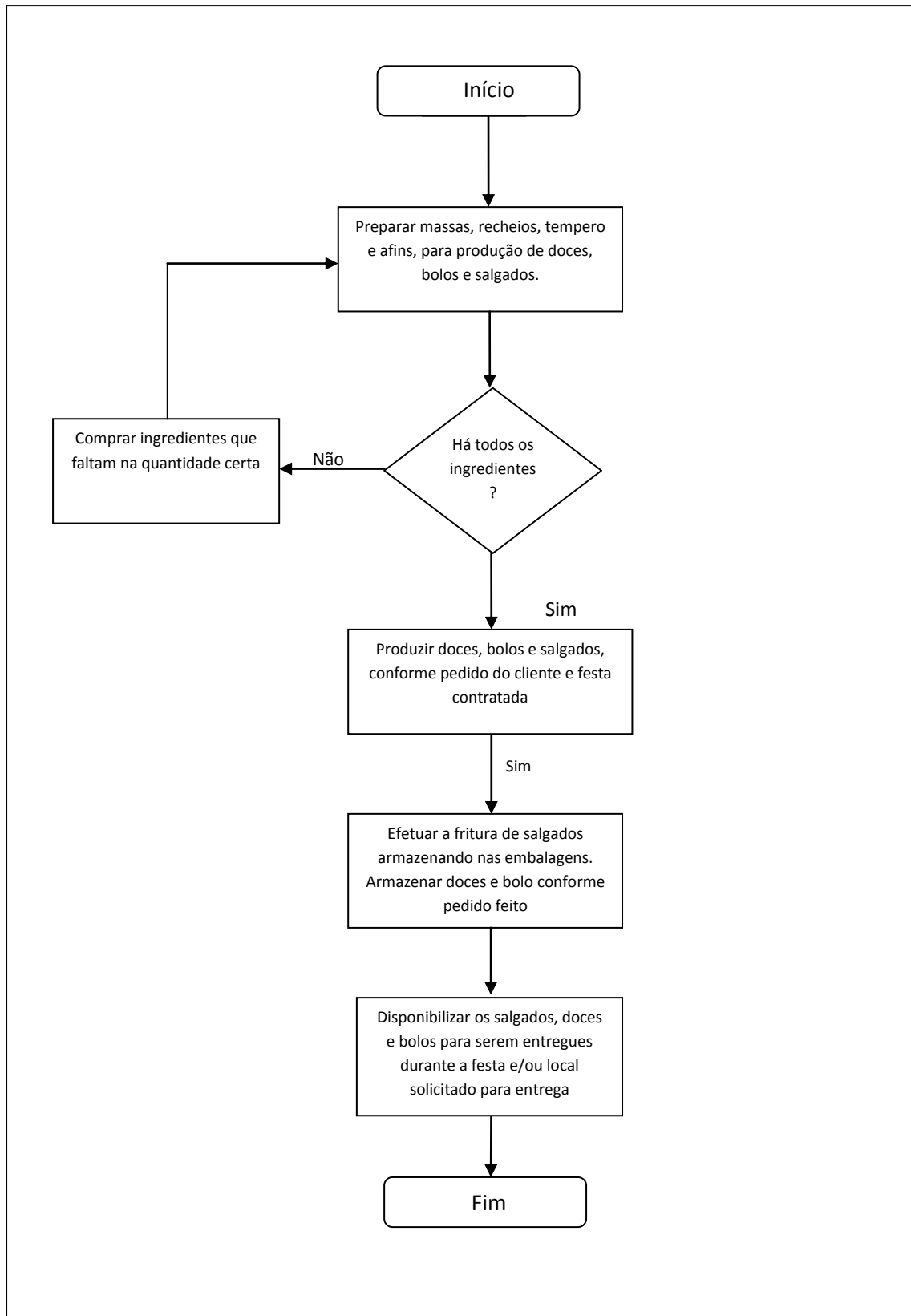
Fonte: O autor

Figura 6 - Fluxograma - Processo Logístico



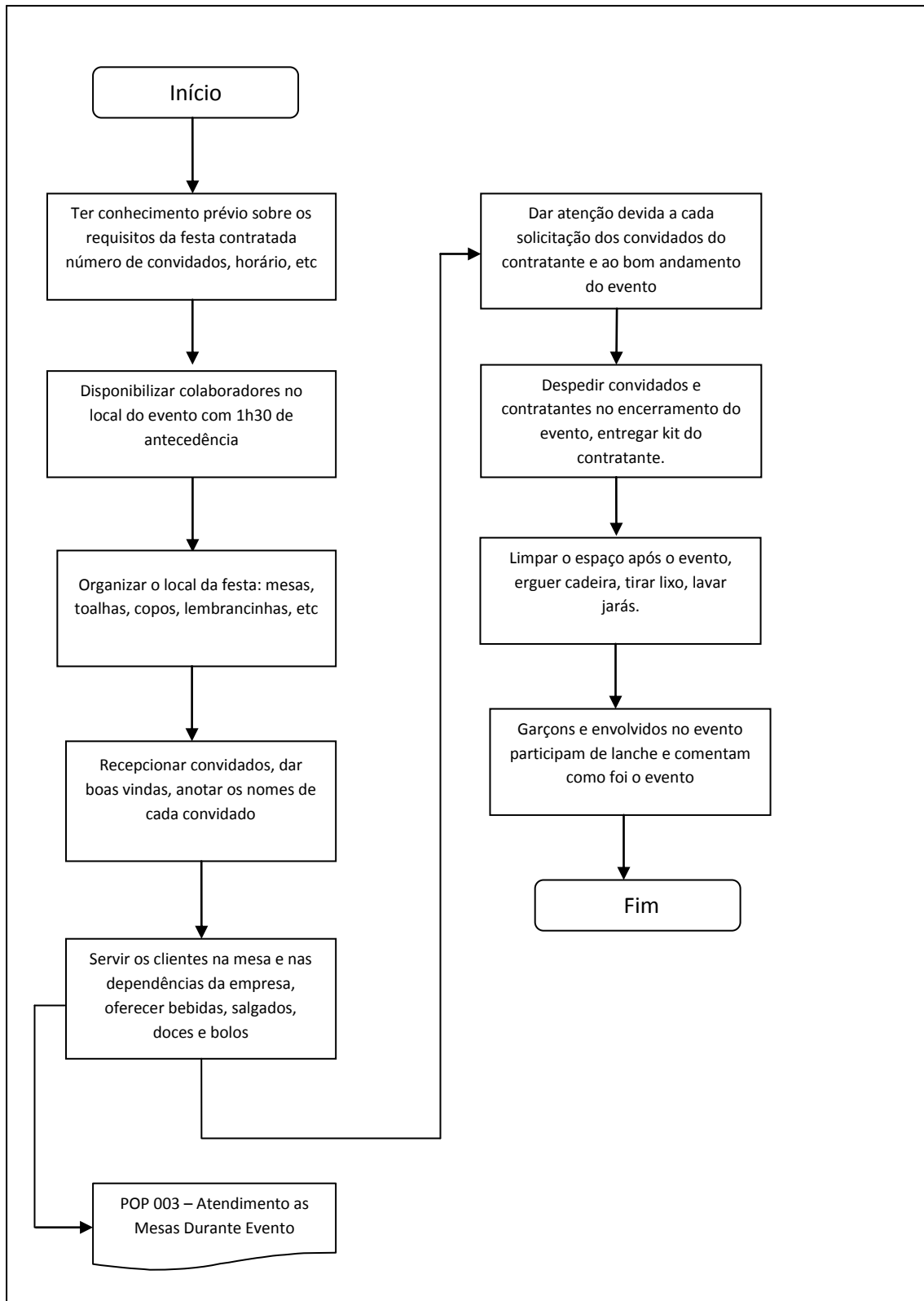
Fonte: O autor

Figura 7 - Fluxograma - Processo Produção



Fonte: O autor

Figura 8 - Fluxograma - Processo Evento



Fonte: O autor

3.2 Diagnóstico da Situação

Com base nas informações levantadas anteriormente sobre a empresa, foi realizado um diagnóstico para que se conheça qual a situação da empresa. Logo, este ponto do trabalho, 3.2, trata do diagnóstico da situação atual. No capítulo 4, encontram-se as propostas e sugestões para o que foi diagnosticado.

Conforme informações passadas pelos sócios da empresa, a mesma apresenta situação financeira estável, com alguns clientes já fidelizados e prestando serviços para novos clientes regularmente.

No entanto, através de diagnóstico mais específico, foi detectado, por meio da técnica de observação e entrevista, que a empresa possui alguns pontos onde podem ser aplicadas imediatamente técnicas da gestão de processos.

A seguir, apresentam-se os comentários sobre a situação atual da empresa com base nos aspectos vistos no tópico 3.1 deste trabalho.

3.2.1 Estrutura Física

Em entrevista aos diretores da empresa foi informado que as instalações (prédio) da empresa foram criadas especificamente com o objetivo do negócio: Realização de Festas e Eventos. Diferente de outras empresas do segmento que adaptam prédios já existentes.

Os equipamentos da empresa são adquiridos de acordo com a necessidade e espaço disponível. Segundo seus diretores, os clientes buscam por maior número de variedades em termos de equipamentos e a empresa busca adquirir para aumentar as opções para o cliente.

Neste aspecto, foi analisado pelo autor que a estrutura física da empresa é adequada, bem conservada, com equipamentos atrativos e novos.

3.2.2 Colaboradores

Os colaboradores da empresa são contratados de acordo com a necessidade da empresa. Existe a contratação de freelancers como garçons e monitoras para atender os eventos no local e externamente.

Através de processo de observação e entrevista, foi constatado que a empresa não dispõe de Procedimento Operacional Padrão para a execução das atividades. As informações sobre como se devem realizar as atividades são feitas verbalmente.

Pôde-se observar que os colaboradores atuam na empresa com motivação, por se sentirem bem no ambiente que a empresa proporciona.

3.2.3 Serviços e Produtos

Com relação aos serviços e produtos oferecidos pela empresa, foi solicitada informação sobre a quantidade de produtos vendidos, a empresa não mencionou devido não possuir a informação a tempo da conclusão do presente estudo. No entanto, os produtos oferecidos pela empresa têm boa procura por parte de empresas e clientes pessoa física.

Contudo, com relação aos eventos realizados a empresa informou a quantidade dos eventos realizados, conforme o quadro 4 - Demonstrativo - Festas Contratada por Mês. Verifica-se que o maior número de eventos realizados é de Festas Infantis. Não havendo contratação de outros pacotes nos últimos três meses.

No tocante a satisfação dos clientes, pode-se afirmar que eles se sentem muito satisfeitos ou satisfeitos com os serviços e produtos da empresa. Isso é mensurado através de Pesquisa de Satisfação.

3.2.4 Processos Críticos

Os processos considerados críticos, foram relacionados através dos fluxogramas, nas figuras 5, 6, 7 e 8 deste estudo.

Os fluxogramas apresentados foram elaborados pelo autor, conforme observação e entrevista com os envolvidos nas atividades, com a finalidade de demonstrar como a empresa atua em cada processo considerado crítico. A seguir, apresentam-se alguns comentários sobre os processos críticos.

3.2.4.1 Processo Comercial

No Processo Comercial, verifica-se que a empresa procura divulgar os seus serviços e produtos objetivando alcançar maior número de clientes e tornar a empresa mais conhecida no mercado. Para que isso ocorra, a empresa trabalha com promoções via o próprio web site, material de divulgação impresso – panfletos, anúncio em jornais e sites especializados.

Indicações de novos clientes são freqüentes por parte dos clientes que já conhecem os serviços e produtos da empresa.

Como efeito das ações mencionadas, ocorre maior procura pelos serviços da empresa. No entanto, não existem Procedimentos Operacionais Padrão para atividades importantes, como: atendimento ao telefone e atendimento comercial na empresa.

3.2.4.2 Processo Logístico

Conforme visto no fluxograma do processo logístico, as atividades compreendem, dentre outras: a compra e armazenamento de produtos, organização do espaço com decorações, arranjos, limpeza pós-evento, etc. Contudo, verifica-se a inexistência de procedimento formalizado para a atividade de grande impacto em uma empresa que é: compra de produtos.

3.2.4.3 Processo de Produção

Observa-se que a empresa utiliza conceitos de Boas Práticas de Fabricação no preparo dos alimentos, no entanto, não existe no setor, procedimento formalizado para execução das tarefas.

3.2.4.4 Processo Evento

Os eventos realizados na empresa possuem ótimos índices de satisfação, conforme pesquisa de satisfação. Porém, semelhante aos demais processos, as atividades relacionadas com o evento em si, também não possuem procedimento estabelecido.

Atividade como o atendimento junto às mesas, que se considera uma atividade de grande importância durante o evento, não dispõe de um padrão formal de atendimento. Muito embora, considere-se que o atendimento seja de bom nível.

4. PROPOSTA

A empresa pesquisada apresenta áreas onde podem ser implantadas técnicas de gestão de processos.

Visando à melhoria nos processos da empresa pesquisada, o autor propõe sugestões para a empresa, baseado no diagnóstico realizado e nos fundamentos teóricos abordado neste trabalho.

4.1 Modelo Proposto

O modelo proposto compreende:

- Fluxograma – Processo Comercial
- Fluxograma – Processo Logístico
- Fluxograma – Processo Produção
- Fluxograma – Processo Evento

Os fluxogramas foram apresentados no capítulo 3, respectivamente nas figuras 5, 6, 7 e 8 deste trabalho. O modelo proposto compreende ainda os Procedimentos Operacionais Padrão – POP's que se apresentam abaixo de acordo com as figuras 9, 10 e 11:

- No Processo Comercial, um POP para a atividade de Realizar o Atendimento de Clientes via Telefone e na Empresa.
- No Processo Logístico, um POP para a atividade de Compra de Produtos.
- No Processo Evento, um POP para atividade de Servir Cliente a Mesa.

Figura 9 - POP 001 - Atendimento de Clientes Via Telefone e na Empresa.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Data de Elaboração: 26/11/2012
Título: POP 001 - Realizar o Atendimento de Clientes Via Telefone e na Empresa.	Localizador: Comercial
<p>1. OBJETIVO Atender Clientes</p> <p>2. CAMPO DE APLICAÇÃO Aplica-se ao setor comercial</p> <p>3. RESPONSABILIDADES É de responsabilidade da telefonista e do atendente comercial o atendimento de clientes via telefone e pessoalmente na empresa. Buscando informar os clientes de acordo com a sua necessidade.</p> <p>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</p> <p>4.1 Atender telefone O atendimento telefônico na empresa deve seguir a sequência abaixo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. A telefonista deverá atender ao telefone até ao terceiro toque; 2. Deve dizer: 1º Nome da empresa, 2º Seu nome, 3º Bom dia, boa tarde ou boa noite; 3. Ser atenciosa ao ouvir a necessidade do cliente; 4. Perguntar ao cliente como ele chegou ao conhecimento da empresa e efetuar o registro da informação, bem como, o nome, telefone e e-mail do cliente (caso o cliente queira informar); 5. Informar ao cliente o que foi solicitado: pacotes de serviços, produtos, instalações da empresa, valores; 6. A telefonista encaminhará informações via e-mail para clientes, orçamentos, etc. 7. Agradecer ao cliente pela ligação. <p>4.2 Agendar visita de clientes A telefonista é responsável pelo agendamento de clientes na empresa. Para isto deve-se consultar a disponibilidade de dia e horário.</p> <p>4.3 Atender clientes na empresa O atendente comercial deverá atender aos clientes na empresa conforme previamente agendados pela telefonista ou clientes que não marcaram horário. Seguir a sequência abaixo:</p>	

1. Cumprimentar cliente dizendo seu nome, bom dia, boa tarde ou boa noite e seja bem vindo.
2. Apresentar as instalações da empresa, área infantil/equipamentos, salão central e área de adulto/jogos, estacionamento, cozinha (caso o cliente tenha vindo para conhecer a empresa);
3. Se o cliente tiver vindo até a empresa para degustação de alimentos, o atendente o encaminhará até a cozinha para degustar alimentos;
4. Devem ser repassadas e confirmadas com o cliente as informações sobre qual a sua necessidade (caso seja para um evento ou encomenda de produtos);
5. Explicar para o cliente a forma de trabalho da empresa, como são realizados os eventos;
6. Caso o cliente tenha interesse em contratar a empresa, deve-se confirmar a disponibilidade de data, caso não tenha sido anteriormente confirmada pela telefonista. Havendo data disponível o mesmo deverá efetuar o pagamento e assinar o contrato. Caso não haja disponibilidade para a data solicitada, o atendente verificará em qual data há disponibilidade.
7. Havendo tirado todas as dúvidas do cliente e encerrado o atendimento, o atendente comercial agradecerá ao cliente por sua visita na empresa.

5. INDICADORES DE DESEMPENHO:

5.1 **Atendimento por telefone:** Número de visitas agendada por mês.

Fórmula: N^o agendamento / N^o de ligações x 100

5.2 **Atendimento comercial na empresa:** Número de eventos contratados por mês.

Fórmula: N^o de eventos contratados / N^o de propostas x 100

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
26/11/12	00	Descrição inicial do documento	Autor da Proposta

Aprovação: ___/___/___

Diretoria

Figura 10 - POP 002 - Compra de Produtos.

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Data de Elaboração: 26/11/2012
Título: POP 002 - Compra de Produtos.	Localizador: Logística
<p>1. OBJETIVO Comprar produtos</p> <p>2. CAMPO DE APLICAÇÃO Aplica-se ao setor logístico</p> <p>3. RESPONSABILIDADES É de responsabilidade do atendente comercial a compra dos produtos para a empresa. Sendo a cozinheira a responsável pelo seu armazenamento, visando a atendimento das demandas de pedidos feitos pelos clientes.</p> <p>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</p> <p>4.1 Comprar produtos Para atividade de compra de produtos para empresa, deve se seguir a sequência estabelecida abaixo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Relacionar semanalmente a necessidade de compra de produtos para produção de alimento e decorações na empresa; 2. Realizar orçamentos com no mínimo três fornecedores, verificando: preço, desconto e condições de pagamento; 3. Realizar compra dos produtos verificando-se o melhor preço, desconto e condições de pagamento; <p>4.2 Receber e buscar produtos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. O atendente comercial deve receber e/ou buscar os produtos encomendados; 2. Verificar se está no prazo correto; 3. No caso de ter que buscar os produtos o mesmo deve ser feito com veículo da empresa; 4. Caso tenha sido combinado com fornecedor, deve-se providenciar o pagamento dos produtos no ato. <p>4.3 Conferir os produtos</p> <p>No recebimento dos produtos deve-se:</p>	

Conferir se as embalagens estão em boas condições, se a quantidade está conforme solicitado, se a data de validade para produtos com data de vencimento estão no prazo.

5. INDICADORES DE DESEMPENHO:

5.1 Índice de entrega no prazo.

Fórmula: Entrega no prazo / Entrega total x 100

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
26/11/12	00	Descrição inicial do documento	Autor da Proposta

Aprovação: ___/___/___

Diretoria

Figura 11 - POP 003 - Atendimento as Mesas Durante Evento

PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO (POP)	Data de Elaboração: 26/11/2012
Título: POP 003 - Atendimento as Mesas Durante Evento	Localizador: Produção
<p>1. OBJETIVO Atender clientes nas mesas durante evento</p> <p>2. CAMPO DE APLICAÇÃO Aplica-se ao setor Produção e Evento</p> <p>3. RESPONSABILIDADES É de responsabilidade da cozinheira (setor de produção) o preparo dos salgados e doces que serão servidos aos convidados do cliente durante o evento. Sendo os garçons responsáveis pela distribuição durante o evento.</p> <p>4. DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES</p> <p>4.1 Produtos para distribuição O setor de produção disponibilizará os produtos para serem servidos aos convidados do cliente que contratou o evento.</p> <p>4.2 Servir Convidados Após os convidados estarem acomodados nas dependências da empresa, os garçons deverão:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumprimentar os convidados; 2. Perguntar se gostariam de tomar alguma bebida ou comerem alguma guloseima; 3. Caso o cliente aceite tomar ou comer algo, o garçom deverá providenciar junto à área anexo no salão central, a bebida para a mesa. Deverá ser verificado com antecedência se os copos já estão na mesa. Caso não, deve disponibilizar os copos para uso. 4. Os salgados e doces devem ser buscados na cozinha da empresa (setor de produção). 5. As bandejas com salgados e doces deverão estar prontas para serem retiradas pelo(s) garçom(s); 6. O garçom retira as bandejas na cozinha e leva para a mesa que aceitou e/ou solicitou o salgado ou doce; 7. Durante o evento o garçom fica responsável pela manutenção de bebidas, salgados e doces nas mesas, bem como sua limpeza; 8. Deverá estar atento a toda e qualquer solicitação feita pelo cliente. 	

5. INDICADORES DE DESEMPENHO:

5.1 Índice de Satisfação dos Clientes

Fórmula: Conceito de Satisfação – (A) Muito Satisfeito, (B) Satisfeito, (C) Indiferente, (D) Insatisfeito, (E) Muito Insatisfeito.

HISTÓRICO DE REVISÕES

DATA	REVISÃO	DESCRIÇÃO	RESPONSÁVEL
26/11/12	00	Descrição inicial do documento	Autor da Proposta

Aprovação: ___/___/___

Diretoria

Fonte: O autor

Os benefícios advindos com a implantação dos procedimentos sugeridos poderão auxiliar a empresa no cumprimento e melhoramento dos seus objetivos. Sabe-se que outros Procedimentos Operacionais Padrão – POP's poderiam ser sugeridos, contudo, os que foram relacionados como sugestão são aqueles que, no entendimento do autor, relacionam-se diretamente com processos e atividades chave para a empresa, inicialmente. Ou seja, atendimento via telefone e na empresa, compra de produtos para realização dos produtos e serviços e atendimento nas mesas durante o evento.

Contudo, o autor enfatiza que outras ferramentas e técnicas poderiam ser sugeridas como modelo de implantação, mas, para tanto seria necessário um trabalho mais dispendioso e maior amplitude.

4.2 Plano de implantação

Para implantação do modelo proposto, segue-se o esquema abaixo no quadro 10.

Quadro 10 – Plano de Implantação

	Ação	Responsável
1	Aprovação do Modelo Proposto	Diretores
2	Treinamento de colaboradores nos Fluxogramas e POP's	Diretores
3	Implantação dos Fluxogramas e POP's	Diretores
4	Acompanhamento dos resultados	Diretores

Fonte: O autor

Os sócios-diretores estão diretamente envolvidos em cada processo da empresa, acompanhando e interagindo nas atividades realizadas. Isso é possível devido tratar-se de uma pequena empresa. Logo, sugere-se que os próprios diretores fiquem responsáveis pelas ações sugeridas.

4.3 Recursos

Os recursos para implantação do modelo proposto são bastante simples, conforme quadro 11.

Quadro 11 – Recursos para Implantação

	Recursos
1	Local para treinamento de colaboradores
2	Material para treinamento
3	Local para disponibilizar e publicar os POP's, computador e/ ou no local de trabalho.

Fonte: O autor

4.4. Resultados esperados

O modelo proposto visa mostrar através dos Fluxogramas e POP's como as desenvolver as atividades de forma padronizada um passo a passo em como fazer

as atividades. Como abordado por (GONÇALVES, 2012, p.69 e 70) o procedimento é o “guia” para que a atividade ou tarefa seja executada. É a base para que a empresa possa alcançar a melhoria contínua, redução de perdas tanto de tempo quanto retrabalho, “maior segurança no ambiente de trabalho” (SILVA, p. 26), facilita a realização da tarefa sem frequente supervisão, etc

Logo, através da implantação do modelo proposto, a empresa poderá melhorar a realização de suas atividades, melhorar seus processos, alcançar melhor desempenho organizacional, satisfazendo clientes e reduzindo desperdícios de tempo e material.

5. CONCLUSÃO

Com a elaboração deste trabalho, buscou-se explorar o tema Gestão de Processos, visando apresentar conceitos, técnicas, aplicabilidade e os benefícios oriundos desta importante ferramenta de gestão.

Foi desenvolvido um modelo para que a empresa pesquisada possa aplicar a técnica abordada neste estudo.

A empresa analisada poderá aplicar o modelo proposto visando padronizar as atividades e melhorar a qualidade dos serviços. Os benefícios foram evidenciados. Bem como, poderá aplicar outras ferramentas encontradas nas páginas do trabalho visando melhorias.

A realização deste trabalho teve como resultado uma nova experiência profissional e educacional para o autor, proporcionando crescimento e amadurecimento em ambas as áreas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. G. **Gestão de Processos e a Gestão Estratégica**. 1ª ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ARAUJO, L. C. G. **Organização, Sistemas e Métodos e as Tecnologias de Gestão Organizacional**. Volume 1. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 2007.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas**. São Paulo: Atlas, 2010.

CARVALHO, M. M., PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade - Teoria e Casos**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

GONÇALVES, J. A. P. **Alinhando Processos, Estrutura e Compliance à Gestão Estratégica**. São Paulo: Atlas, 2012.

GUERRA, Márcia Regina - **Curso: Indicador de Desempenho** - São Paulo - ComÊxito (curso online, acesso mediante compra do curso, login e senha pessoal, disponível em www.comexito.com.br) acessado em: 17/10/2012.

MARSHALL JUNIOR, I., CIERCO, A. A., ROCHA, A. V., MOTA, E. B. **Gestão da Qualidade**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 2005.

MELLO, C.H.P., SILVA, C.E.S., TURRIONI, J.B., SOUZA, L.G.M. **ISO 9001:2008 Sistema de Gestão da Qualidade para Operações de Produção e Serviços**. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, D. P. R., **Administração de Processos: Conceitos, Metodologia, Práticas**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

SILVA, Joel Souza. **Gerenciamento de Processos**. Curitiba: CEPPAD - UFPR, 2011.

SLACK, N., CHAMBERS, S., JOHNSTON, R., BETTS, A., **Gerenciamento de Operações e de Processos - Princípios e Prática de Impacto Estratégico**, 1ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

SORDI, J. O., **Gestão por Processos: Uma Abordagem da Moderna Administração**. São Paulo: Saraiva, 2005.

TEXTO e FIGURA sobre **Macrofluxo**: disponível em:
<http://www.espargirica.com.br/negocio/macrofluxo.html>. Acessado em 05.09.12

WERKEMA, M.C.C. **As Ferramentas da Qualidade no Gerenciamento de processos** – Belo Horizonte: Fundação Cristiano Ottoni, 1995.