

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNIDADE DE ENSINO SUPERIOR DOM BOSCO
CURSO ADMINISTRAÇÃO

RICHARDSON VAGNER BARROS PINHEIRO

**A MODELAGEM DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
EMPRESARIAL: Estudo de caso de uma empresa do segmento alimentício na
cidade de São Luís – MA**

São Luís

2022

RICHARDSON VAGNER BARROS PINHEIRO

**A MODELAGEM DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO
EMPRESARIAL:** Estudo de caso de uma empresa do segmento alimentício na
cidade de São Luís – MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.
Orientadora: Prof^a Me. Teyla Maria Albuquerque Santos.

São Luís
2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

Centro Universitário - UNDB / Biblioteca

Pinheiro, Richardson Vagner Barros

A modelagem de processos como ferramenta de gestão empresarial: estudo de caso de uma empresa do segmento alimentício na cidade de São Luís – MA. / Richardson Vagner Barros Pinheiro. __ São Luís, 2022.

50 f.

Orientador: Prof^a Me. Teyla Maria Albuquerque Santos.

Monografia (Graduação em Administração) - Curso de Administração – Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco – UNDB, 2022.

1. Gestão empresarial. 2. Modelagem de processos.
3. Setor alimentício. I. Título.

CDU 658.012.1

RICHARDSON VAGNER BARROS PINHEIRO

A MODELAGEM DE PROCESSOS COMO FERRAMENTA DE GESTÃO

EMPRESARAL: Estudo de caso de uma empresa do segmento alimentício da cidade de São Luís – MA

Monografia apresentada ao Curso de Administração do Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração.

Aprovada em: 24/08/2022.

BANCA EXAMINADORA:

Prof^a Esp. Teyla Maria Albuquerque Santos (Orientadora)

Especialista em Gestão de Negócios

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Marcelo Virgínio de Melo

Mestre em Economia

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Prof. Me. Gustavo Pereira Nunes

Especialista em Gestão Empresarial

Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco (UNDB)

Dedico ao autor da minha vida,
Deus.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre está presente e perto de mim, proporcionar forças e autoconfiança em momentos ruins; A minha mãe, Valdenice Barros Pinheiro, por sempre está me apoiando nas minhas decisões e acreditar em meu potencial; Ao meu pai, Jose de Ribamar Pinheiro, pelos conselhos e amor recebido e, sobretudo, pelo apoio nos momentos de dificuldade; A Professora e orientadora, Teyla Maria Albuquerque Santos, por ter me aceito como orientando e não medir esforços para me nortear na elaboração/conclusão deste trabalho de conclusão de curso.

Agradeço aos meus amigos que acompanharam o meu processo de evolução e em especial aos que estiveram presentes na confecção deste trabalho: Adryellen Rocha e Mariana. Foram extremamente fundamentais para a realização do mesmo e quero mantê-los para sempre na minha trajetória.

Sou grato aos grandes profissionais que percorreram minha jornada, em especial Felipe Almeida e Hamilton Macau. Os quais possuem grande participação na minha evolução profissional, muito obrigado pelo apoio constante em meus estudos e em minha carreira.

Por fim agradeço a todos, sem nominar para não ser injusto, pois foram muitos os que direta ou indiretamente me ajudaram nessa trajetória que me proporcionará outras jornadas futuras. Muito Obrigado!

“Processo é um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente.”
(HAMMER E CHAMPY 1994, p.24)

RESUMO

Melhorar processos de uma cadeia de produção para redução de custo é de fundamental importância para atingir os objetivos organizacionais, uma vez que contribuem no desenvolvimento e produtividade. Mapear um processo necessita de uma constante observação e análise da produção ou prestação de serviços, pois conseqüentemente podem reduzir de forma significativa os custos empresariais. O presente trabalho teve como objetivo geral analisar a modelagem de processos da empresa do setor alimentício da cidade de São Luís - MA e sua relação/implicações na redução dos custos, aumento da produtividade e lucratividade. A modelagem de processos por sua vez, é o estudo e análises dos processos operacionais de uma empresa, por meio da observação e documentação. Em um âmbito empresarial é preciso que haja ferramentas estratégicas e processos que auxiliam na obtenção dos objetivos organizacionais. O mercado de trabalho está sempre em busca das melhores oportunidades de negócio, com isso as organizações devem ser estratégicas e tomarem as melhores decisões para satisfazer os clientes e os objetivos estratégicos. Por fim foi conceituada a gestão empresarial; como a modelagem de processos contribui como ferramenta de gestão empresarial e como a modelagem de processos contribui na efetividade e redução dos custos.

Palavras-chave: Gestão empresarial. Modelagem de processos. Modelagem. Processos. Setor alimentício.

ABSTRACT

Improving processes in a production chain for cost reduction is of fundamental importance to achieve organizational goals, as they contribute to development and productivity. Mapping a process requires constant observation and analysis of production or service provision, as they can significantly reduce business costs. The present work had as general objective to analyze the modeling of processes of the company of the food sector of the city of São Luís - MA and its relation/implications in the reduction of costs, increase of the productivity and profitability. Process modeling, in turn, is the study and analysis of a company's operational processes, through observation and documentation. In a business context, there must be strategic tools and processes that help to achieve organizational goals. The job market is always looking for the best business opportunities, so organizations must be strategic and make the best decisions to satisfy customers and strategic objectives. Finally, business management was conceptualized; how process modeling contributes as a business management tool and how process modeling contributes to effectiveness and cost reduction.

Keywords: Business management. Process modeling. Modeling. Law Suit. Food sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - organograma da empresa	22
Figura 2 - Ficha Técnica dos Produtos no Excel.....	26
Figura 3 -Ficha de Produção dos Produtos.....	27
Figura 4 - Processo ordens de produção.....	28
Figura 5 - Processo Redução de desperdícios	29
Figura 6 - Ficha de requerimentos de insumos.....	31
Figura 7 - Planilha ponto de pedidos.....	32
Figura 8 - Processo separação de mercadoria.	33
Figura 9 - Planilha evolução dos custos semanal.	35
Figura 10 -Planilha controle de compra e venda.	37
Figura 11 - Planilha controle de compra e venda.	37
Figura 12 - Grafico referente a taxa de lucros.	38
Figura 13 - Processo de solicitação e emissão.	39
Figura 14 - Despesas fixas mensais	40
Figura 15 - Separação de latinhas	41

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.2.1 Objetivo geral	13
1.2.2 Objetivos específicos	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 Gestão empresarial versus setor alimentício	13
2.2 Processos versus estratégia competitiva	15
2.3 Modelagem de processos versus redução de custos	18
3 DESENVOLVIMENTO/ METODOLOGIA	21
3.1 Ambiente de estudo	21
3.2 Procedimentos metodológicos.....	24
4 PROCEDIMENTOS DOCUMENTADOS/ PROCESSOS MAPEADOS	25
4.1 Setor Operacional	25
4.2 Setor de compras	30
4.2 Setor de estoque/ almoxarifado	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	42
REFERÊNCIAS.....	45
ANEXOS	47

1 INTRODUÇÃO

Com o advento da globalização o mundo passou por diversas mudanças, desde a forma de se comunicar até trabalhar. Dentro desta evolução diversas ferramentas foram desenvolvidas para auxiliar no aprendizado e desenvolvimento das pessoas na sociedade. Logo estratégias de gestão empresarial foram desenvolvidas para melhorar essa gestão, uma vez que é um desafio dentro de pequenas e médias empresas em meio ao um futuro desconhecido.

Na gestão empresarial, pode-se destacar como seu objetivo principal a organização dos processos de todos os setores de uma empresa, desde o setor estratégico ao operacional, onde podem gerar na administração inúmeros benefícios, proporcionando a redução dos custos, aumento da produtividade e da lucratividade do negócio.

Dada à multiplicidade de indústrias no mercado, destaca-se a indústria alimentícia, pois pesquisas mostram sua expansão no mercado, proporcionando renda e crescimento econômico à sociedade brasileira. O setor alimentício possui uma vasta área de estudos por possuir diversos processos que por meio da observação e modelagem auxiliam no desenvolver das atividades da organização.

Dentro dessa perspectiva, nota-se a importância dos processos dentro de uma organização, uma vez que são as atividades realizadas de forma sequenciada por meio da sinergia entre os setores para gerar os produtos ou serviços. Os processos operacionais são peças chaves para o desenvolvimento organizacional uma vez que, por meio da modelagem e gestão por processos podem gerar resultados impressionantes para a organização.

A gestão por processos é de suma importância para a organização, pois significa que existe um monitoramento e uma supervisão para acompanhar se estão sendo realizados conforme o planejado. Para tanto se destaca que todas as estratégias surgidas nos últimos anos de gestão empresarial devem ser aplicadas seguindo as etapas chaves, de alinhamento e comunicação com equipes e departamentos e treinamentos sobre as possíveis mudanças, uma vez que projetos de mudança possuem pouca aceitação por partes dos colaboradores.

A modelagem de processos por sua vez, é o estudo e análises dos processos operacionais de uma empresa, por meio da observação e documentação. De acordo com Valle; Oliveira (2013) o mapeamento de processos facilita a

identificação de problemas organizacionais que durante a realização da modelagem pode-se encontrar o caminho para melhorar a estrutura do negócio, como redução dos custos, perda de tempo e possíveis irregularidades operacionais.

O ambiente cada vez mais competitivo e as transformações tecnológicas, que acontecem em um período mais rápido, buscam-se por empresas preparadas e capacitadas para enfrentar esse mercado. Por sua vez necessitam de mudanças que devem ser realizadas e analisadas por meio da modelagem de processos na busca de melhores resultados, assim, a gestão empresarial com o auxílio de ferramentas de gestão contribuem para seu sucesso.

Desta forma, questiona-se como até que ponto a modelagem de processos de uma empresa do setor alimentício pode contribuir com a redução de custos, aumento da produtividade e lucratividade?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Analisar a modelagem de processos da empresa do setor alimentício e sua relação/implicações na redução dos custos, aumento da produtividade e lucratividade.

1.2.2 Objetivos específicos

- Conceituar a gestão empresarial;
- Descrever como a modelagem de processos pode contribuir sendo ferramenta de gestão empresarial;
- Demonstrar a modelagem de processos da empresa do setor alimentício e sua efetividade na redução dos custos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Em um âmbito empresarial é preciso que haja ferramentas estratégicas e processos que auxiliam na obtenção dos objetivos organizacionais. O mercado de trabalho está sempre em busca das melhores oportunidades de negócio, com isso as organizações devem ser estratégicas e tomarem as melhores decisões para satisfazer os clientes e os objetivos estratégicos.

2.1 Gestão empresarial versus setor alimentício

Em detrimento do avanço tecnológico e com as constantes mudanças através das inovações do mercado se faz necessário buscar ferramentas para alcançar os objetivos empresariais, pois dessa forma é possível gerar uma revitalização, para garantir a permanência e o crescimento do negócio. Pois no momento atual a inovação se tornou praticamente uma necessidade nos meios organizacionais.

Além disso, presenciamos a popularização de diversas tecnologias, que possibilitaram novos formatos de gestão e aprendizados. Avona (2015) retrata que conforme a revolução das novas e crescentes tecnologias, fez com que os gestores passassem a buscar formas diferenciadas para se alcançar mais lucro. Pois, diversas empresas tradicionais de grande porte foram extintas por não conseguir se adaptar as mudanças desse novo ambiente do negócio e da competitividade, impulsionados pelas mudanças da gestão empresarial.

Diante destas transformações, surgem novas exigências para os negócios, onde precisam se renovar e manter o desenvolvimento contínuo de aprendizagem organizacional. Por meio do estudo do setor alimentício, destacamos a gestão estratégica do setor produtivo (operacional), essa que é à base do sucesso para qualquer ramo empresarial, uma vez que desenvolvem e contribuem para atingir o objetivo do negócio.

Portanto, o conhecimento da gestão estratégica é utilizado como combustível para crescer e alcançar os objetivos organizacionais, utilizando ferramentas, modelagem de processos e gestão de processos com foco nos resultados esperados. A iniciativa de utilizar uma gestão estratégica, com foco nos processos operacionais, pode gerar resultados significativos para a organização, pois contribui para o desenvolvimento dos colaboradores e redução dos custos.

A gestão empresarial em uma organização se resume em um conjunto de estratégias que são usadas para chegar algum objetivo comum entre os setores com a utilização dos recursos disponíveis para serem utilizados. Uma empresa com uma boa gestão empresarial possui uma gestão estratégica eficiente, pois por meio das práticas estabelecidas pelos gestores podem chegar ao crescimento da organização.

Através disso, percebemos a importância da gestão estratégica firmada com uma boa gestão empresarial no âmbito organizacional. Com base nisso PORTER (1980) descreve que para possuir estratégias competitivas, empresas

devem possuir um conjunto de ações que irão atuar como mecanismo de defesa, por meio das estratégias escolhidas, para assim, obter um retorno sobre os investimentos realizados.

Diante destas transformações, surgem novas exigências para os negócios, onde precisam se renovar e manter o desenvolvimento contínuo de aprendizagem organizacional. Devido as constantes modificações e a aceleração de informações no mercado, tornou-se um desafio para as empresas manterem-se competitivas e dinâmicas frente a cenários globalizados e acirrados. Paes (2011, p.14) discorre que “o referido século trouxe grandes mudanças tecnológicas, econômicas, políticas e sociais que influenciaram as organizações, sua administração e seu comportamento, impactando, sobretudo, na gestão de pessoas”.

O seguimento alimentício no Brasil por sua vez, é considerado promissor de acordo com pesquisas realizadas pelo SEBRAE em 2020, pois representa um crescimento no PIB nacional, mesmo em meio à pandemia do Covid-19. Isso justifica o crescimento do setor no mercado Brasileiro e a importância da gestão empresarial pautada por meio de estratégia de crescimento para enfrentar de forma eficiente as constantes mudanças no mercado e se manterem competitivas, tal fato exige das empresas readaptação à nova realidade.

Diante do exposto, o setor de serviços alimentícios, possui uma vasta área de estudo sobre estratégias competitivas, devido ao grande número de concorrentes e ao seu alto índice de crescimento no mercado brasileiro. Sendo assim, o estudo de processos dentro da organização com a modelagem dos mesmos, podem contribuir para uma boa gestão estratégica, uma vez que a gestão empresarial irá contribuir para as escolhas e tomada de decisões futuras.

2.2 Processos versus estratégia competitiva

Os processos dentro de uma organização possuem uma importância significativa quando, refere-se à organização dos processos e métodos para aumentar a produtividade e lucratividade empresarial. De acordo com HAMMER E CHAMPY (1994), processos são conjuntos de atividades interligadas entre si que possuem entradas e saídas que geram valor para o cliente final, gerando processos alinhados com foco no objetivo gerando valor agregado ao produto ou serviço.

Buscando outros significados de processos, caracterizam-se como métodos, sistemas, conjuntos, que proporcionam um bom desempenho laboral aos colaboradores e bem estar organizacional. De acordo com OLIVEIRA (2006), processo é um conjunto de atividades estruturadas sequenciadas que apresentam relação lógica, com a finalidade de atender as necessidades e as expectativas dos clientes externos e internos da organização.

Toda a organização empresarial possuem processos operacionais que ofereça um produto ou um serviço, ou seja, para clientes internos ou externos, podendo ser também fornecedores. Assim, segundo GRAHAM E LEBARON (1994), todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Ou seja, observamos a importância da organização e estudo dos processos em uma cadeia produtiva.

Segundo Marques e Palmeira (2011) a grande competitividade empresarial trouxe à tona dificuldades na aquisição de diferenciais para as organizações o que causou o surgimento da visão investidora e valorizadora em capital humano, pois seus conhecimentos, habilidades, e competências determinam entre outras coisas o êxito da empresa a qual fazem parte. Assim buscando profissionais adequados para a organização, possibilita uma evolução empresarial uniforme.

Todos os profissionais precisam evoluir dentro da organização, para isto as empresas precisam dá suporte para que facilite os processos laborais principalmente de uma cadeia de produção, onde vários aspectos estão envolvidos como agilidade, velocidade e custos. Dessa forma as empresa precisam está preparadas para contribuam para o processo de aprendizagem e desenvolvidos dos colaboradores para que consiga atingir os melhores resultados possíveis.

Para possuir sucesso a longa escala, organizações precisam adaptar-se as mudanças do mercado e munir-se de novas estratégias que visem o alcance dos seus objetivos, e para isso ela precisa desenvolver estratégias com foco na execução padrão dos processos. A palavra estratégia é de origem grega “strategia”, que em sua tradução possui o significado de “comandar” ou “arte de se liderar uma tropa/exército”. Desde os nossos antepassados os homens já se utilizavam de ferramentas, métodos, e estratégias que contribuíssem para alcançar seus objetivos

e vantagens competitivas, desde modo observamos a importância das estratégias no ambiente organizacional.

Com base no conceito de estratégia competitiva de PORTER (1980) estratégias assumem um papel de responsabilidade na gestão empresarial, pois por meio da organização dos processos possibilitam o desenvolvimento de métodos e atividades a serem desenvolvidas. Dessa forma é notória a relação existente entre processo e estratégias, pois estão interligando um ao outro por meio das resoluções de problemas existentes no meio empresarial.

Estratégia é entendida como um plano de ações para se chegar a um objetivo comum, sendo desenvolvida de forma única para de encaixar na situação presente da organização com foco no diferencial competitivo dos seus concorrentes. De acordo com Chiavenato (2009, p.4) a estratégia é ao mesmo tempo uma arte e uma ciência, é reflexão e ação, ou simplesmente pensar para agir e não simplesmente pensar antes de agir.

Nessa perspectiva, os processos são alinhados em qualquer setor empresarial compostos por várias atividades, tarefas que representam de forma clara o que deve ser realizado na organização. Sendo assim de acordo com JÚNIOR (2011) processos são absolutamente tudo que se pode desenhar como sequencias de atividades, caracteriza-se processos como fluxograma, passo a passo, tarefas, sub processos e procedimentos de documentação.

Nos últimos anos, as empresas passaram por grandes transformações, com a pandemia covid-19, redução de quadros para driblar os problemas diários recorrentes. Uma gestão de processos, pautada na modelagem de processos contribuem para o desenvolvimento da organização e colaboradores, uma vez que estarão cientes de todo passo a passo dos processos. Dentro desta perspectiva, acredita-se que não existem processos sem pessoas, pois os colaboradores são à base de qualquer organização para ter sucesso nos seus resultados.

Portando assim, tomando como ponto de partida a organização dos processos dentro de uma cadeia de produção, por meio da gestão estratégica para escolher os melhores percursos a serem seguidos e por meio da gestão empresarial tomada de decisão, percebe-se a importância dos processos na gestão organizacional proporcionando produtividade e lucratividade. Por essa razão, o

processo é normalmente executado por meio de alguma técnica visual simples, como o mapeamento de processo (SLACK, 2009, p.101).

2.3 Modelagem de processos versus redução de custos

Atualmente verifica-se uma competição entre as organizações no mercado em geral, as organizações estão em busca de uma vantagem competitiva em frente de seus concorrentes (VALLE, 2010). No entanto, em um mercado com futuros incertos os preços se tornam injustos em meio a concorrentes com poder de barganha, outrora com preocupação com os lucros. Dessa forma, lucro é uma premissa para a sobrevivência das organizações e os custos sempre será uma preocupação das empresas (GONÇALVES, 2000b).

De acordo com a FNQ - Fundação Nacional da Qualidade (2016), processos são um conjunto de atividades que interagem entre si, transformando insumos, denominadas como entradas, em produtos, denominadas de saídas, sendo que esse conjunto de atividades obedece a uma sequência lógica, que chega ao um resultado que atenda às necessidades de todos.

De acordo com Valle e Oliveira (2013), o BPMN (Business Process Modeling Notation) é uma técnica utilizada para padronizar, a modelagem de processos; sendo que deve esta voltada, especificamente, para a definição e documentação de processos, para auxiliar no desenvolvimento e produtividade da organização. Sendo assim percebemos a importância da modelagem como ferramenta para as organizações.

Por causa do avanço tecnológico e com as constantes transformações através das inovações do mercado é necessário desenvolver ferramentas para alcançar os objetivos empresariais, pois dessa forma é possível gerar um crescimento, para garantir a permanência do negócio. Por meio da modelagem de processos, empresas podem conseguir um desempenho organizacional, atuando diretamente nos processos da organização.

Segundo Lacombe (2011) as organizações tendem a ter mais sucesso a partir do momento em que dão foco a compreender os seus processos/colaboradores possuem uma importância no processo das atividades, onde os mesmos podem ajudar nas obtenções de metas e incluindo as suas

necessidades o que proporciona um clima agradável e um ambiente propício ao crescimento mútuo, como por exemplo, a redução dos custos.

Atualmente empresas buscam as melhores formas de redução de custos e aumento da produtividade para sobreviverem no mercado volátil e em constante transformação. Uma gestão empresarial pautada no compromisso e utilizando a gestão por processos, desenvolve com maestria a redução dos custos e aumento da produtividade, pois cada processo será analisado, o que implica uma riqueza maior de detalhes e controle das atividades.

De acordo com BARBARÁ (2012), existe uma análise no qual identificam “modelagem de processos” como também “mapeamento de processos” e refere-se ao levantamento, identificação e descrição dos processos. Dessa forma podemos observar a ligação intrínseca existente entre a gestão dos processos por meio da modelagem dos mesmos, em busca de melhores resultados e redução de custos por meio dos mapeamentos e documentações das atividades para um aproveitamento completo das atividades e tempo.

O mapeamento de processo envolve a descrição de processos de como as atividades relacionam-se umas com as outras dentro do processo ou mecanismo de produção (SLACK, 2009). Dentro dessa perspectiva, existem diferentes formas de mapear um processo em uma organização, são disponibilizadas técnicas, que facilitam esse entendimento, por meio da documentação e escrituração e observação.

Melhorar processos de uma cadeia de produção para redução de custo é de fundamental importância para atingir os objetivos organizacionais, uma vez que contribuem no desenvolvimento e produtividade. Mapear um processo necessita de uma constante observação e análise da produção ou prestação de serviços, pois conseqüentemente podem reduzir de forma significativa os custos empresariais.

Segundo Arnold, (1999, p. 208).

A identificação e determinação dos custos de aquisição de materiais, dos custos de manutenção de estoque, dos custos de pedidos e dos custos de falta de estoques, por exemplo, mostram-se como atividades, por vezes, complexas, exigindo a atenção dos esforços administrativos.

Partindo desse pressuposto, percebemos que os custos estão envolvidos em todas as tarefas e atividades dentro de uma cadeia de produção. Sendo assim percebemos a importância da modelagem dos processos para a redução dos custos

no setor de produção de uma empresa. Pois a modelagem de processos por meio do mapeamento e documentação desde, auxiliam como ferramenta de gestão.

É indubitável que a relação existente entre os custos e os processos bem mapeados proporciona uma redução dos custos, aumento da produtividade e lucratividade. Dessa forma, com o surgimento de ferramentas facilitou o processo de construção, documentação, organização, análise para gerir as informações sobre os processos (BARBARÁ, 2008). Utilizando softwares empregados no mapeamento e modelagem de processos, verifica-se a importância dentro da gestão empresarial para atingir os objetivos.

Toda e qualquer organização possui um gestor, para gerir seus processos e acompanhar os resultados esperados. O gestor de uma organização em seu cotidiano precisa ser primordialmente conhecedor da maneira mais conveniente para a sua tomada de decisões. Ser gestor significa além de tudo contribuir para o sucesso da organização, auxiliando e motivando seus colaboradores para que todos consigam atingir a maximização de resultados. Dessa forma notamos a importância de possuir processos modelados e gestores com capacitados para gerir e buscar os melhores resultados.

Os gestores de organizações atuais do mercado precisam ter em mente a necessidade de se investir em tecnologias como um meio de estimular a inovação e mudanças de hábitos em suas empresas, pois:

“[...] a inovação tecnológica representa um processo de aprendizagem contínua e cumulativa das empresas para melhorar produtos/serviços, processos e formas de gestão, modelo de interação social, de modo a aumentar a produtividade, conhecimentos e competitividade” (MORAIS, 2007, p.4).

Nessa perspectiva empresas necessitam investir em sistemas operacionais para garantir o controle e execução dos processos organizacionais de forma eficiente, auxiliando na modelagem de processos e garantindo o alcance dos objetivos esperados. Dessa forma notamos a importância da modelagem de processos como ferramenta de estratégia empresarial uma vez que contribui para o desenvolvimento organizacional e maximização dos lucros.

Para melhor visualização e aplicação do processo é importante que ele seja representado visualmente, através da elaboração de um fluxograma. De acordo com D'Ascensão (2014, p.110), Fluxograma é um tipo de representação, que utiliza

símbolos, permitindo a descrição clara e precisa dos processos, bem como sua análise e redesenho ou modelagem para futuras mudanças organizacionais.

Já para Lins (1993) a função do fluxograma é demonstrar o passo a passo de cada processo, descrevendo em cada ponto a atividade a ser realizada, pelo setor facilitando a realização da tarefa considerando ainda uma ferramenta de gestão empresarial para alcance dos objetivos.

Para facilitar o processo, são necessários que se defina elementos ou formas que diferencie que tipo de ação está acontecendo. Para Lins (1993) os principais elementos do fluxograma são:

- Atividade (Podendo ser representada por um retângulo);
- Decisão (Podendo ser representada por um Losango);
- Resposta (Podendo ser representada por um Círculo);
- Início/Fim (Podendo ser representada por uma Elipse).

Observa-se a importância do fluxograma, sendo uma ferramenta da qualidade essencialmente voltada para auxílio no enfrentamento de gargalos no setor de produção, e pode ser categorizada como crucial na definição de em quais pontos estão ocorrendo problemas nos processos (LINS, 1993).

3 DESENVOLVIMENTO/ METODOLOGIA

3.1 Ambiente de estudo

O estudo foi realizado em uma empresa do setor alimentício, localizada na cidade de São Luís do Maranhão.

A empresa foi fundada há 12 anos em um carro modelo “Combi”, com sua principal atividade a venda de lanches rápidos, hot-dogs, hambúrgueres e massas. No decorrer dos anos, teve aceitação positiva no mercado que proporcionou crescimento e aumento da sua operação na cidade. Atualmente a empresa conta com mais de 60 colaboradores e uma sede e centro de distribuição. O organograma segue na figura abaixo.

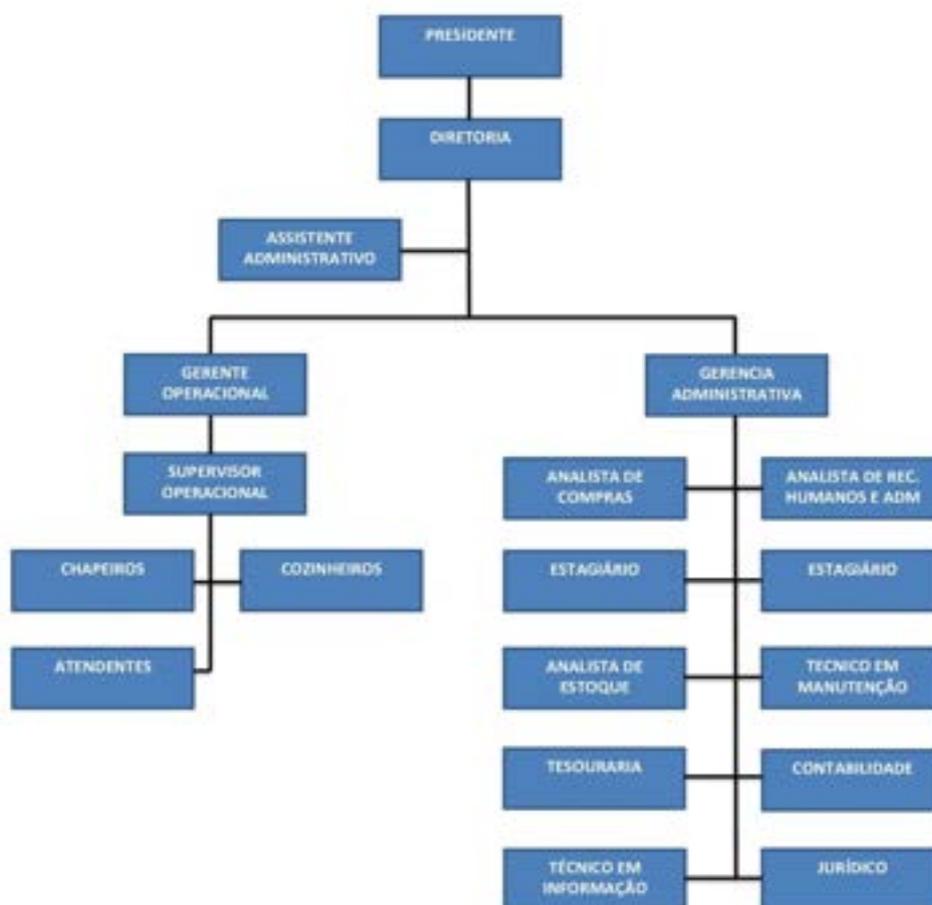


Figura 1- organograma da empresa

Fonte: O Autor.

Devido seu crescimento no mercado alimentício, logo, iniciou sua expansão nos bairros adjacentes e em lugares com vantagens competitivas, disponibilizando a opção de franquias no mercado que proporcionou ainda mais seu crescimento. Os gestores perceberam uma oportunidade de mercado promissora, onde surgiu à ideia de criar um grupo de empresas, esse responsável em organizar e administrar todas as empresas e franquias existentes no mercado.

Atualmente a empresa possui 10 lojas localizadas em bairros diferentes, sendo 4 lojas franquias e 6 lojas próprias. O Centro de distribuição é responsável, pela fabricação de todos os molhos, carnes, maioneses e insumos, utilizados na fabricação dos hambúrgueres hot-dogs e massas. O estudo de caso será desenvolvido com base nas operações e processos desenvolvidos na empresa Fábrica - Centro de distribuição.

Com o crescimento da empresa, necessitou-se o aumento do quadro de colaboradores e conseqüentemente desenvolver processos operacionais que garantissem o aumento e maximização dos lucros, uma vez que, processos deveriam ser desenvolvidos para garantir a continuidade e desenvolvimento empresarial.

Nessa perspectiva a empresa passou por problemas financeiros graves, com riscos de falência, pois processos operacionais não foram desenhados; processos de rotinas administrativas e nem processos de redução de custos foram desenvolvidos. Assim, o presidente da empresa, em meio à pandemia decidiu mudar todo o quadro de colaboradores do setor administrativo com a missão de colocar a empresa em um novo rumo e seguir novos horizontes, organizando a empresa e alinhando os processos operacionais.

Diante do exposto foram identificados os seguintes problemas a serem discutidos no decorrer deste trabalho:

- Setor operacional – desperdícios de produtos, mau uso do tempo;
- Setor de estoque – gestão dos custos, gestão de compras, custos e formação de preços ineficientes;
- Setor tático – procedimentos administrativos, relatórios, supervisão e gestão pouco eficientes.

As organizações atualmente estão focando na gestão de seu negócio e para que o funcionamento orgânico das atividades desenvolvidas ocorra como projetado é necessário definir processos, que sejam funcionais e estejam claramente definidos. Conhecer a realidade e o funcionamento dos processos é uma tarefa primordial para a manutenção da funcionalidade da organização. Nesse sentido existem ferramentas que auxiliam com o objetivo dar o apoio necessário para construir, documentar, organizar, analisar e gerir as informações sobre os processos (BARBARÁ, 2008).

Alguns autores citam como ferramentas softwares, fluxogramas e planilhas que possibilitam o desenvolvimento do mapeamento e construção de modelos, dando apoio à gestão empresarial da organização. Assim percebemos a importância da modelagem dos processos para o aumento da produtividade e da lucratividade do negócio. Dessa forma, organizar uma empresa com base na

modelagem de processos, proporciona controle e eficiência no decorrer das atividades a serem desenvolvidas.

3.2 Procedimentos metodológicos

Tendo vista desta necessidade da clareza dos processos executados nas atividades da organização, a modelagem de processos de negócios ou *Business Process Modeling* funciona como uma representação gráfica destes processos mostrando uma visão mais ampla e detalhada, com o objetivo de documentar, entender e auxiliar na análise dos detalhes do processo.

Através deste, é possível ter autonomia para realizar transformações e automação; tendo a modelagem do processo ocasionalmente resulta de acordo com o grau de detalhamentos disponíveis em diagramas, mapa ou modelo variando com o objetivo da modelagem. Para o desenvolvimento do estudo de caso, foram seguidas as seguintes etapas: observação e levantamento; identificação e melhoria; e descrição dos processos.

Em meio à gestão do centro administrativo foram realizadas, observações para conhecer como a empresa funcionava e quais os processos já realizavam e poderiam melhorar. Essa etapa chamada de ambientação. A observação proporcionou um levantamento dos processos e teve início com a alimentação de base de dados, quais sejam:

- **Planilha de Excel para controle gerencial;**
- **Procedimentos documentados e escriturados;**
- **Softwares utilizados pela empresa nos processos do negócio;**
- **Reunião e treinamento para alinhamento dos processos modelados.**

Dentro dessa perspectiva, houve reuniões de alinhamento com a presidência da empresa, onde acompanhava todo o processo de identificação e melhoria dos processos para o aumento da produtividade e lucratividade, um plano de ação foi realizado para solucionar os problemas existentes.

Plano de Ação – Fábrica

Etapa 1º - Observação e análise dos problemas operacionais

Etapa 2º - Criação de fichas técnicas para os produtos fabricados

Etapa 3º - Acompanhamento da gestão de estoque e suprimentos

Etapa 4º - Realização de relatórios para análise dos dados

Etapa 5º - Escrituração e documentação dos processos

Etapa 6º - Supervisão e controle dos processos.

Realizado o plano de ação, foram iniciadas as etapas de estudo e observação, dados corretos e relevantes podem pontuar benefícios que a modelagem de processo pode trazer a organização; tendo como notáveis a possibilidade de compartilhar uma visão ampla dos processos, possuir material descrevendo os processos, facilita a documentação e disseminação do seu funcionamento, alinhando o entendimento entre todos os colaboradores deixando cientes das mesmas questões.

4 PROCEDIMENTOS DOCUMENTADOS/ PROCESSOS MAPEADOS

4.1 Setor Operacional

Após a realização do plano de ação, foram analisados todos os processos e desenvolvidos as fichas técnicas dos produtos, que auxiliam no controle e gestão de estoque da empresa. Sua funcionalidade é garantir o padrão de qualidade e o levantamento dos custos de cada produto ou receita, uma vez que a empresa

trabalha no ramo alimentício e precisa controlar suas despesas e custos para maximizar os lucros.

HF FRANCHISING		FICHA TÉCNICA DO PRODUTO									
INFORMAÇÕES DO PRODUTO											
PRODUTO	DESCRIÇÃO DO PRODUTO	UNIDADE DE MEDIDA	QTD	GRUPO DO PRODUTO	FAMÍLIA DO PRODUTO						
CÓDIGO	HAMBÚRGUER 100g	UND	120	PRODUÇÃO	CONGELADOS						
LISTA DE MATERIAS BASE											
LISTA DE MATERIAS						DESCRIÇÃO DA LISTA DE MATERIAS					
1						LISTA PADRÃO ATUALIZADA 15/07/2020					
IMAGEM COMPONENTE	DESCRIÇÃO DO COMPONENTE	QUANTIDADE NECESSÁRIA	UNIDADE DE MEDIDA								
Código	Carne moída	11	kg								
Código	Crema de Cebola	1	kg								
Código	Separador de hambúrguer	132 folhas/0.192kg	kg								
Código	Filme PVC	6	metros								
NOTA DE PRODUÇÃO											
OPERAÇÃO	DESCRIÇÃO DA OP.	CENTRO DE TRAB.	RECURSOS	TEMPO SETUP	TEMPO DE OPERAÇÃO	TEMPO TOTAL	CONTROLE DE QUALIDADE				
1	Mistura da carne c/ tempero	Cozinha	Máquina Especial	00:05:00	00:10:00	00:15:00	0				
2	Modelagem do hambúrguer	Modeladoras	Máquina Especial	00:05:00	00:30:00	00:35:00	0,098kg x 0,102g				
3	Embalagem	Cozinha	Bancada	00:05:00	00:20:00	00:25:00	0				

Figura 2-Ficha Técnica dos Produtos no Excel.

Fonte: O Autor.

A Ficha técnica desenvolvida, idealizada para conter todos os dados possíveis da produção. Em sua extensão possui:

- **Nome do produto;**
- **Colaboradores envolvidos;**
- **Insumos necessários – esperados;**
- **Insumos utilizados – consumidos;**
- **Rendimentos da produção;**
- **Passo a passo de preparo e tempo estimado.**

Fichas técnicas são de suma importância para qualquer empresa do ramo alimentício, pois por elas conseguem, possuir um preparo das receitas de forma correta seguindo todos os critérios ou passo a passo das receitas, possuem os ingrediente e quantidades de cada insumo, evitando assim desperdícios na produção, pois seguirão o mesmo padrão de ingredientes e insumos pra realizar a fabricação de determinado produto.

Após a realização das fichas técnicas, foram idealizadas as fichas de produção para facilitar a alimentação dos dados nas planilhas. O setor de produção é responsável pelo preenchimento das quantidades de cada produção para manter o controle e análise dos custos das produções. Segue exemplo em figura abaixo;

HAMBURGUER 140g

FICHA DE PRODUÇÃO - HF FOODS

Produto: HAMBURGUER 140g Data: _____

Colaboradores envolvidos no processo

Nome	Assinatura	Função	Tempo (minutos)

Tempo total de atividade: _____

Registros do processo de produção

Tipo	Informação	Data (gg/aa)
Entrada	Peso total de carne moída	
Entrada	Peso total de carne de salada	
Entrada	Quantidade de hambúrguer	
Entrada	Tempo (min)	

Rendimento da produção

Produto	Unid. med.	Qtd.
MATERIAL 100g	LINDO	
COSTO DE MISTURA	KG	

MAIONESE TRADICIONAL 2,5KG

Figura 3-Ficha de Produção dos Produtos.

Fonte: O Autor.

Dessa forma, os processos mapeados do setor operacional, transformam-se em conhecimento compartilhado e passam a ser uma ciência de todas as partes envolvidas, facilitando também a comunicação do corpo da organização; a modelagem de processos quando bem definida, auxilia na redução de atrasos e desperdícios, pois com a diagramação dos processos possibilita visualizar com clareza gargalos e problemas durante o processo de produção, possibilitando a correção de processos antes de danos permanentes, e posteriormente após as correções necessárias fazer a documentação do processo transformado.

Os objetivos de qualquer empresa devem ser claramente definidos para atuar na melhora de diversos aspectos. E para iniciar Chiavenato (2014, p.153) comenta que “a orientação de pessoas é o primeiro passo para a adequada aplicação nas diversas atividades da organização. Trata-se de posicionar as pessoas em suas atividades da organização e esclarecer o seu papel e objetivos”. A partir de então, observa-se a importância da modelagem quando se trata de processos desenvolvidos e alinhados com foco na redução de custos e aumento da produtividade.

Dessa forma houve a modelagem do processo no setor de operacional onde foi desenvolvido e mapeado todo o processo de ordens de produção e desperdícios, para que os colaboradores ficassem cientes das mudanças e

soubessem passo a passo das atividades as serem desenvolvidas. O modelo foi desenvolvido com características de organogramas. Segue modelo em figura abaixo:

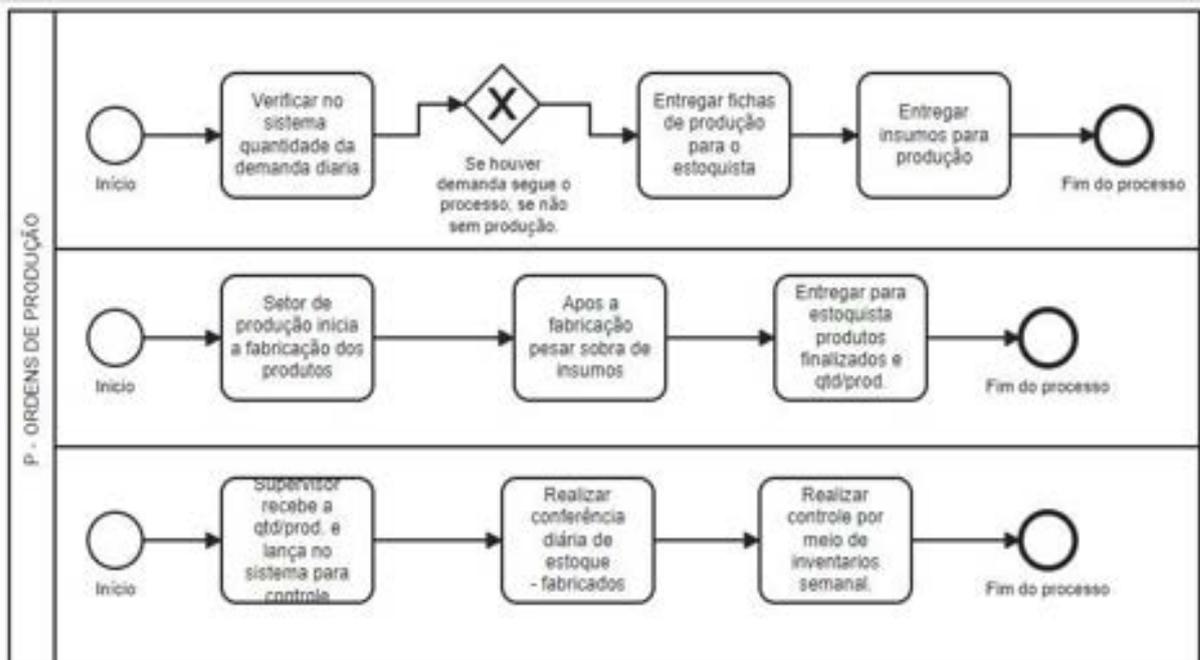


Figura 4 - Processo ordens de produção

Fonte: O Autor.

Nesta modelagem, verifica-se existência de 3 processos em apenas um setor, como pode-se observar, existe a demanda nos pedidos solicitados pelas lojas/franquias, pois o estoque é separado em 3 partes – seco, refrigerados e congelados, as ordens de produção funcionam de forma automática solicita para fabricação apenas os itens que são classificados como refrigerados pelo curto tempo de validade.

Após a emissão das notas dos pedidos, o estoquista realiza a entrega dos insumos ao setor de produção, e o processo segue ao final com a pesagem das sobras para serem utilizadas de outra forma ou até mesmo no outro dia como complemento da outra produção. Atuando dessa forma, tem o aproveitamento total dos insumos para a fabricação dos produtos exclusivos da marca estudada. Segue em figura abaixo o processo mapeado;

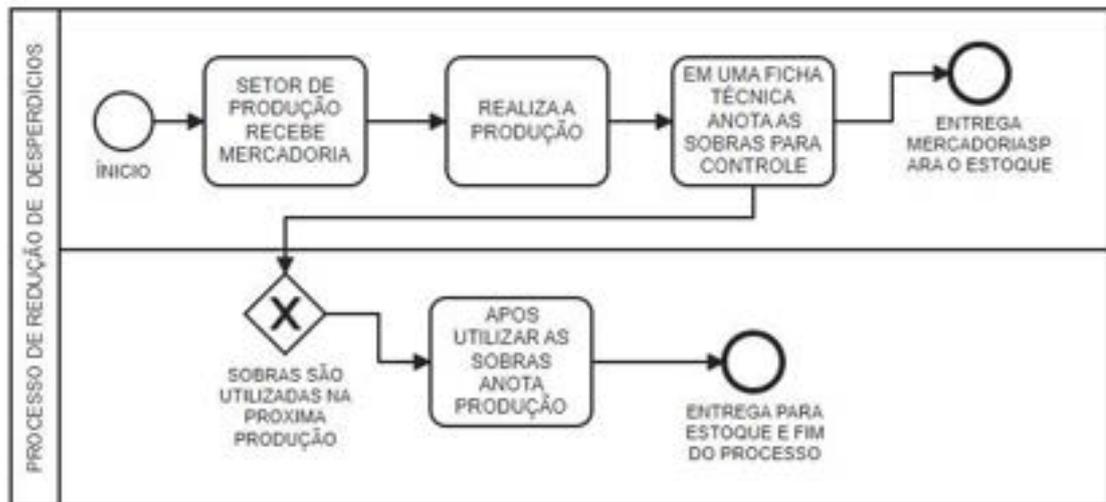


Figura 5- Processo Redução de desperdícios

Fonte: O Autor.

Possuir um processo para redução de custos em uma organização é de fundamental importância, uma vez que impactam nos resultados dos lucros. Dessa forma, percebe-se que a utilização da modelagem de processos como ferramenta de gestão empresarial, contribui para o aumento da produtividade, pois houve redução do tempo das produções, redução dos custos e aumento da lucratividade.

Observa-se que existe uma explicação em cada parte do processo, para que futuros colaboradores recebam e entendam os processos da cadeia produtiva e importância de seguir os processos para conseguir chegar os objetivos desejáveis. Portanto possuir processos alinhados e modelados contribui para redução dos custos e aumento da lucratividade.

4.2 Setor de compras

O setor de compras de uma empresa é de fundamental importância, pois ele é o responsável pelos mantimentos e por parte dos lucros da empresa, um setor de compras organizado, pode gerar inúmeros benefícios à organização, desde a maximização dos lucros até desenvolvimento empresarial. Dentro de suas responsabilidades ele é responsável por selecionar e cadastrar fornecedores, realizar cotações e orçamentos receber e organizar os pedidos de compras, seja da produção, vendas, manutenção ou para suprimentos.

Realizado a modelagem de processos no setor operacional, iniciou-se a modelagem no setor de compras. O Centro de distribuição – Fábrica encontrava-se em operação, porém sem lucratividade, não possuía processos definidos de análise de preços e listas de pedidos, não possuía análise de compras mensais/ semanais para realizar melhores compras com os melhores preços. Dessa forma, iniciou-se a modelagem de processos com a ferramenta Microsoft Excel para a estruturação dos dados e análise dos números.

Tendo em vista a necessidade de uma gestão de compras eficiente, iniciou-se a observação e análises dos dados com a alimentação de dados em planilhas que proporcionaram o controle e estudo da evolução dos preços e banco de dados dos pedidos realizados pelas lojas/clientes. Dessa forma foi idealizada a ficha de requerimento de insumos, para o setor operacional, esse responsável pela produção (carnes artesanais, molhos e maioneses) de todos os produtos das lojas/franquias.

O objetivo da ficha de requerimento é realizar o controle dos pedidos sem a possibilidade de esquecimentos por parte do responsável do setor de compras, uma vez que, um dos problemas relatados pelo setor operacional, era a falta de mercadorias por causa do esquecimento de realizar o pedido para suprir a demanda necessária. Deste modo o setor de compras com a ficha de requerimento poderá realizar os pedidos de forma segura, pois possui os insumos necessários para a produção ou fabricação dos produtos. A ficha de requerimento segue na figura abaixo.

HF FOODS			FICHA DE REQUERIMENTO DE INSUMOS		
REQUERENTE:			DATA:		
ITEMS	QUANT.	KG/UND	ITEMS	QUANT.	KG/UND
Carne Moída Hamburguer - 15KG			Bacon Defumado Manta - KG		
Creme de Cebola - 5KG			Linguiça Calábresa - Caixa/ 10kg /15kg		
Separador de hambúrguer - KG			Queijo mussarela Barra - KG		
Filme PVC - 35 X 45			Queijo Gouda Barra - KG		
Cebola roxa - KG			Presunto de Peru barra - KG		
Óleo de soja - UND			Bandeja de Isopor B3 - UND		
Mostarda - 3.3 KG			Balsicha Suíça - KG		
Tempero completo sem pimenta - KG			Pepino Pickles - 2KG		
Orégano - KG			Panê de Batata - 1KG		
Ovo Pasteurizado - 1 LT			Leite - UND		
Molho de tomate pronto pizza - KG			Margarina - KG		
Pimenta Jalapenha - KG			Molho Branco - 1KG		
Ketchup - 1.150 KG			Carne de Sol - KG		
Potes plásticos 250ml			Fiilé Mignon bruto - KG		
Vinagre - 500ML			Caldo de Galinha - KG		
Farinha de fubá de milho - 1KG			Corante - KG		

Figura 6 - Ficha de requerimentos de insumos.

Fonte: O Autor.

A ficha de requerimento foi o primeiro passo para implantação de um sistema de controle e compras do setor, onde possibilitou a análise para chegar ao um estoque máximo semanal. A importância desse processo é de suma importância, pois a empresa comprará apenas o necessário para a produção, evitando gargalos e perda de dinheiro.

Ainda no setor de compras, a empresa possuía produtos que necessitavam de uma atenção especial por se tratar de uma compra de outro Estado, que levavam em média 2 a 3 meses de tempo de entrega para chegar ao seu destino final. Nessa perspectiva foi analisado com atenção à duração do estoque e tempo de entrega e consumo médio para chegar ao ponto de pedido eficaz e eficiente. Assim foi desenvolvida a planilha de Ponto de Pedido para documentar todos os pontos de pedidos necessários desses produtos.

Ponto de pedido refere-se ao momento ideal para realizar uma compra de reposição do estoque. Baseia-se em um cálculo que permite identificar o estoque mínimo de cada produto. A grande importância do ponto de pedido se resume na precisão das reposições de estoque. Desse modo, a gestão do ponto de pedido garantirá níveis de estoque saudáveis permanentemente, proporcionando redução de custos e aumento da produtividade laboral. Segue exemplo na figura abaixo.

A	B	C	D
	PONTO DE PEDIDO - SALSICHA HUNGURA		
1	Ponto de Pedido = 216 und		
2	Estoque de Segurança = 108 und		
3	Tempo de Entrega = 9 dias		
4	Consumo Médio = 12 dia.		
	PONTO DE PEDIDO - SALSICHA SUIÇA		
1	Ponto de Pedido = 336 und		
2	Estoque de Segurança = 168 und		
3	Tempo de Entrega = 14 dias		
4	Consumo Médio = 18 dia.		

Figura 7 - Planilha ponto de pedidos.

Fonte: O Autor.

No setor de compras existe ainda a separação de pedidos para as lojas/franquias que realizam os pedidos para o centro de distribuição – fábrica, dentro dessa separação existe um processo a ser seguido. Desta forma foi realizada a modelagem do processo para alinhamento das funções e atividades do colaborador. A gestão de compras aperfeiçoa os processos e contribui para o aumento da produtividade uma vez que são disponíveis os insumos para a produção. Nesse sentimento uma boa gestão de compras possibilita a compra pelos melhores preços e melhores qualidades os produtos. Segue abaixo figura do processo modelado;

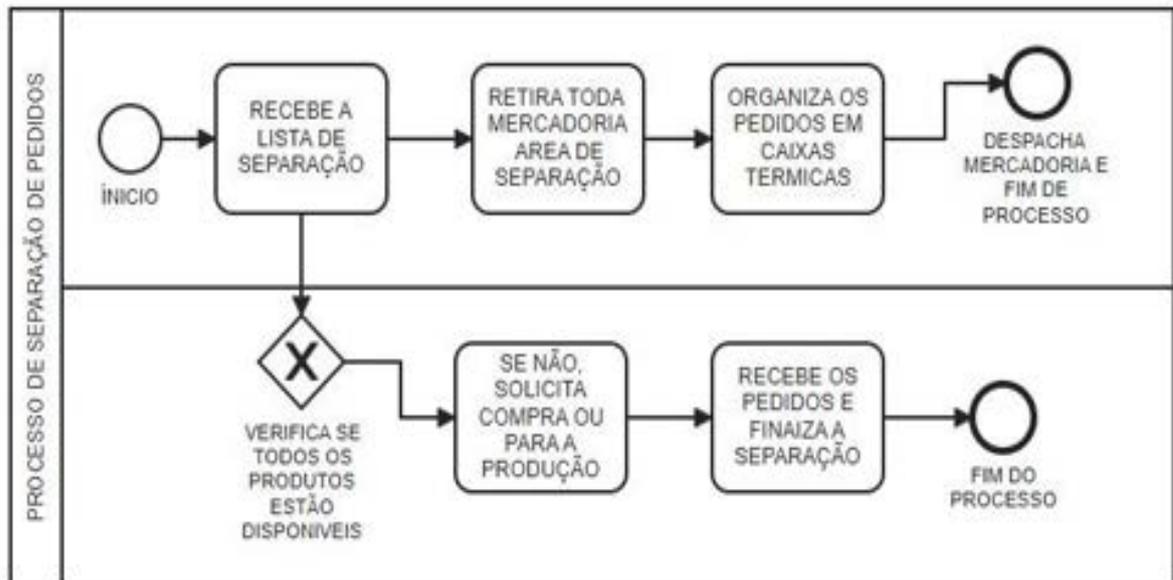


Figura 8 - Processo separação de mercadoria.

Fonte: O Autor.

No centro de distribuição – Fábrica, existe 3 classificações de estoque; seco, refrigerados e congelados, o processo segue uma sequencia de retiradas, em 1 momento retira todos os produtos que irão ser vendidos no dia do estoque congelados, depois refrigerados e por último os matérias secos. Essa metodologia proporciona redução do custo da energia e uma eficácia no controle de estoque, pois possui automaticamente duas conferências antes de serem despachados para a logística.

Estoque 1 - Seco

Estoque 2 - Refrigerados

Estoque 3 - Congelados

No ano de 2020 devido à pandemia, a empresa sofreu inúmeros problemas de vendas, lucros, falta de colaboradores devido à covid-19, onde desencadeou uma série de problemas internos por falta de supervisão e gestão. Durante alguns meses de estudo e observação do plano de ação, iniciou-se outras modelagens de processos com foco na análise dos preços de compras e margem de lucro definido pela presidência da empresa. No decorrer da pandemia covid-19, levantou-se um questionamento sobre lucro, a empresa não sabia o que estava

acontecendo com o lucro, pois acontecia a venda e não se chegava ao lucro final. Diversos questionamentos foram levantados como, por exemplo:

- **Fraude**
- **Roubo**
- **Desperdícios**
- **Má gestão de preços**

No decorrer da investigação iniciou-se o estudo dos preços e custos dos produtos, verificou-se a falta de atualização dos preços no sistema operacional de venda dos produtos. Dessa forma, a falta de alinhamento e criações de rotinas semanais de atualização de preço, levou a uma série de problemas que poderiam ter levado ao fechamento da empresa, pois para fechar as contas foram realizados empréstimos em meio à pandemia covid-19.

Durante o processo de análise dos problemas notou-se que a presidência tomava pra si algumas responsabilidades inerentes aos supervisores, chegando a ficar sobrecarregados de atividades e deixando de realizar processos fundamentais para a lucratividade da organização. A falta de organização e criações de rotinas administrativas desencadeavam problemas maiores dentro do centro de distribuição.

A falta de reuniões e o desenvolvimento de treinamentos com os colaboradores por parte da presidência da empresa gerou uma série de consequências como, por exemplo, a falta de criações de rotinas administrativas para controlar o estoque e a empresa centro de distribuição – Fábrica, assim percebeu o quanto uma gestão estratégica baseada na modelagem dos processos pode contribuir para sobrevivência da empresa.

Nessa perspectiva, desenvolveu-se uma planilha de evolução dos custos semanal para análises dos preços e facilitar a cotação por fornecedor com preço mais baixo no mercado. Assim a planilha foi desenvolvida com as seguintes características para possuir total desempenho e aumentar a lucratividade da organização. Segue planilha modela na figura a abaixo:

- **Custos dos produtos** – realizar conferencia diária dos produtos comprados;
- **Margem de lucro desejada** – margem de lucro variável de acordo com valor de compra do produto;

- **Preço mínimo praticado** - na planilha existia um preço mínimo a ser praticado quando os produtos tinham um aumento sazonal;
- **Preço sugerido** – preço ideal com margem de lucro de 30% em cima do produto vendido;
- **Preço máximo** – alguns produtos não poderiam passar do preço máximo, pois impactariam nas lojas clientes;
- **Situação de preço** – abaixo da margem, na margem, acima da margem;
- **Preço praticado** – preço que estava sendo praticado no sistema diariamente.

Segue modelo abaixo:

R - EMBALAGEM TERMICA PARA HAMBURGUER								
Categoria	Produto	Custo	% Margem de Lucro	Preço Min	Preço Sugerido	Preço Máx	Situação Preço	Preço Praticado
Revenda	P - AZEITONA VERDE FATIADA - KG	27,50	15,00%	31,08	31,63	32,18	NA MARGEM	31,63
Revenda	P - CAIXA PARA PIZZA BROTÃO 25cm	1,19	10,00%	1,29	1,31	1,33	NA MARGEM	1,32
Revenda	P - CAIXA PARA PIZZA DISCO 35cm	1,68	10,00%	1,81	1,85	1,88	ACIMA DA MARGEM	1,90
Revenda	R - BACON FATIADO - KG	39,99	10,00%	43,19	43,99	44,79	NA MARGEM	43,90
Revenda	R - CEBOLA CRISPY	71,90	15,00%	81,34	82,78	84,22	NA MARGEM	82,78
Revenda	R - DOPO TERMICO - 300ml	0,45	10,00%	0,49	0,50	0,50	NA MARGEM	0,50
Revenda	R - EMBALAGEM TERMICA PARA HAMBURGUER	0,25	15,00%	0,28	0,29	0,29	NA MARGEM	0,29
Revenda	R - EMBALAGEM TERMICA PARA HOT DOG	0,30	15,00%	0,34	0,35	0,35	NA MARGEM	0,35
Revenda	R - EMBALAGEM TERMICA PARA SPAGHETTI - GRANDE	0,44	15,00%	0,50	0,51	0,51	NA MARGEM	0,51
Revenda	R - EMBALAGEM TERMICA PARA SPAGHETTI - PEQUENO	0,36	15,00%	0,41	0,41	0,42	ACIMA DA MARGEM	0,52
Revenda	R - ERVILHA	10,58	15,00%	11,96	12,17	12,38	NA MARGEM	12,37
Revenda	R - GELEIA DE PIMENTA	19,58	15,00%	22,13	22,52	22,91	NA MARGEM	22,70

Figura 9 - Planilha evolução dos custos semanal.

Fonte: O Autor.

O desenvolvimento dessa planilha garantiu uma boa gestão dos custos e formação de preço de vendas dos produtos fabricados no centro de distribuição proporcionando o aumento da lucratividade e desempenho do setor de compras. Após o desenvolvimento das planilhas para controle a empresa conseguiu reagir a inúmeros meses no vermelho por causa da má gestão do setor de compras, aliviando o aperto financeiro suportado até momento.

Possuir uma boa gestão de formação de preço e análise dos custos é primordial para o desenvolvimento da organização, precisa-se está atenta para desenvolver da forma correta e tomar as melhores decisões, assim necessita-se de gestores qualificados pra assumires as responsabilidades e garantir o sucesso empresarial.

Após inúmeras ações e reorganizações de processos, modelagens de processos, observa-se que com a coleta dos dados correta e relevante, pode-se pontuar benefícios que a modelagem de processo pode trazer a organização;

- **Melhora a comunicação**
- **Evita desperdícios e atrasos**
- **Desenvolvimento dos colaboradores**
- **Ferramenta de gestão**

Segundo Valle; Oliveira (2013) com o Mapeamento de processo torna-se mais fácil a identificar erros nas operações e facilita a melhor tomada de decisão. Uma gestão baseada na modelagem de processos, integrada com sistemas e equipes treinadas pode gerar inúmeros benefícios para a empresa, por outro lado uma gestão sem alinhamentos de processo pode gerar desperdícios, perda de tempo e dinheiro.

Durante a realização da modelagem, houve situações de casos que os colaboradores não aceitavam e continuavam realizando as atividades do jeito que achavam melhor. Importante ressaltar que durante o processo de modelagem todos os componentes devem ser envolvidos para saber a real motivação da mudança e quais os benefícios alcançáveis. Sendo assim, a gestão terá inúmeros benefícios proporcionando uma vida organizacional duradoura.

Nessa perspectiva observa-se que dentro de um mês os resultados começaram a crescer proporcionando um alívio para os gestores, uma vez que o capital e os lucros aumentaram. Todo o processo de observação gerou um alívio na contabilidade da empresa, pois foram obtidos os resultados esperados.

4.2 Setor de estoque/ almoxarifado

O setor de estoque parte importante da empresa, por deter uma parte do capital financeiro em materiais e produtos, por sua vez necessita de processos definidos e alinhados para a operação seja realizada da forma contínua e correta. A gestão do Centro de Distribuição – Fábrica, após ter passado por redução de desperdícios, aumento dos lucros, necessitou de uma análise de dados para futuras tomadas de decisão.

Assim, foi desenvolvida uma planilha eletrônica para análises de dados e realizar as comparações dos meses anteriores com os atuais, para entender e estudar a saúde financeira da organização. Segue na figura abaixo:

Ano	Mês	Compra	Venda	Lucro Bruto	Margem
2021	1	197.229,72	212.779,29	15.549,57	7,31%
2021	2	162.623,72	185.286,76	22.663,04	12,23%
2021	3	186.393,29	142.666,65	-43.726,64	-30,65%
2021	4	141.426,15	131.073,50	-10.352,65	-7,90%
2021	5	161.022,65	148.162,60	-12.860,05	-8,68%
2021	6	184.224,17	171.821,68	-12.402,49	-7,22%
2021	7	178.733,82	163.491,66	-15.242,16	-9,32%
2021	8	169.477,16	116.831,75	-52.645,41	-45,06%
2021	9	189.845,60	181.310,92	-8.534,68	-4,71%
2021	10	183.421,64	220.874,76	37.453,12	16,96%
2021	11	196.653,42	256.115,28	59.461,86	23,22%
2021	12	241.440,84	313.017,91	71.577,07	22,87%

Figura 10 - Planilha controle de compra e venda.

Fonte: O Autor.

Na análise dos dados, o centro de distribuição estava obtendo resultados negativos consecutivos nos meses dos anos de 2021, isso antes do início da gestão por modelagem de processos. Tornou-se uma ferramenta de gestão pois contribuiu para os alinhamentos dos processos e aumento dos lucros, representando os valores graficamente percebe-se a diferença dos meses e anos estudados. Segue na figura abaixo:

Ano	Mês	Compra	Venda	Lucro Bruto	Margem
2022	1	205.335,69	292.444,83	87.109,14	29,79%
2022	2	199.718,46	266.059,50	66.341,04	24,93%
2022	3	206.679,30	265.772,22	59.092,92	22,23%
2022	4	218.901,38	285.126,58	66.225,20	23,23%
2022	5			0,00	
2022	6			0,00	
2022	7			0,00	
2022	8			0,00	
2022	9			0,00	
2022	10			0,00	
2022	11			0,00	
2022	12			0,00	

Figura 11 - Planilha controle de compra e venda.

Fonte: O Autor.

Quando apresentados os resultados graficamente percebe-se o real impacto da gestão empresarial pautada por uma modelagem dos processos e alinhamento dos processos na organização. Nota-se uma sequência de prejuízos e a partir de outubro de 2021 inicia-se a melhora dos resultados (lucro bruto) de forma significativa para empresa, pois durante o período de prejuízos a empresa precisou realizar empréstimos e redução de quadro para conseguir pagar os suas obrigações.

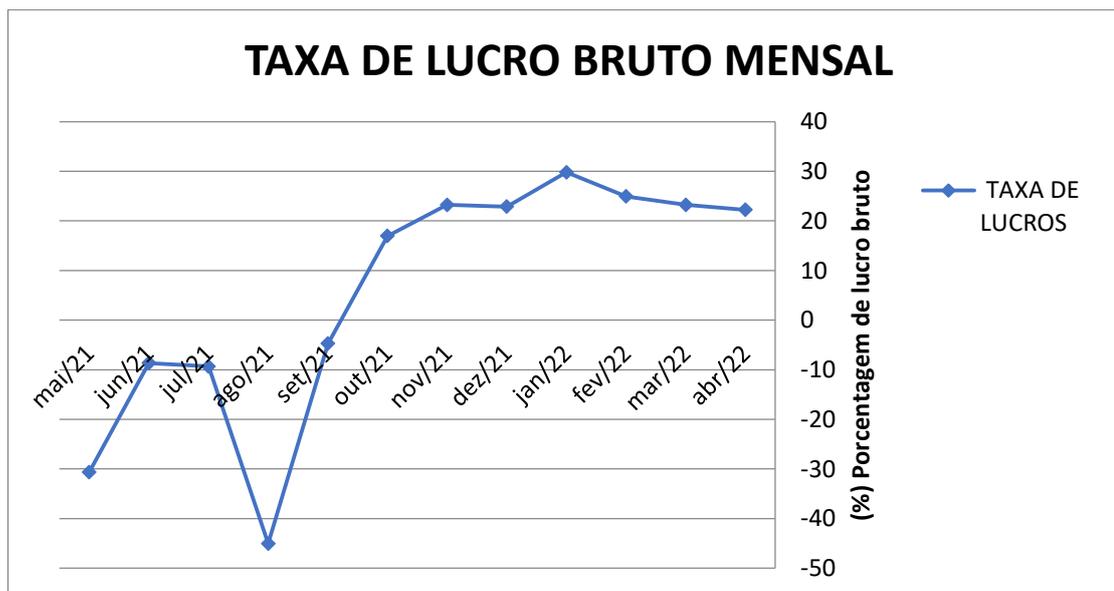


Figura 12 - Gráfico referente à taxa de lucro Bruto.

Fonte: O Autor.

O atual mercado em que as empresas estão inseridas transforma-se de forma muito rápida, o mercado tornou-se cada vez mais dinâmico e desafiador, poucos são as empresas que dominam um nicho de marca ou produto, diante disso, se faz necessário que as organizações desenvolvam-se e procure uma forma diferente de automatizar suas atividades e processos, de modo que consiga acompanhar o mercado, assim, notamos que a gestão estratégica alicerçada com a modelagem de processo, consegue em poucos meses maximizar os lucros e aumentar a produtividade.

O pouco desenvolvimento dessa área acaba por encaminhar a maioria das empresas a uma obrigação de desempenhar muito mais esforços para que elas encontrem soluções quanto à falta de gerenciamento de capital intelectual ou até mesmo inexistência da mensuração, seguindo com métodos arcaicos e retroagindo

em relação a outras empresas, assim nota-se o quanto a modelagem de processos é importante para o aumento da produtividade e sucesso empresarial.

No setor de estoque existe ainda processo de solicitação de compras e emissão de notas fiscais, esses processos foram modelados com objetivo, de reduzir tempo do comprador e realizar um compra por semana e não diariamente como antes realizado. Assim foi desenvolvido o estudo do estoque e foi apresentado o seguinte processo modelado na figura abaixo;

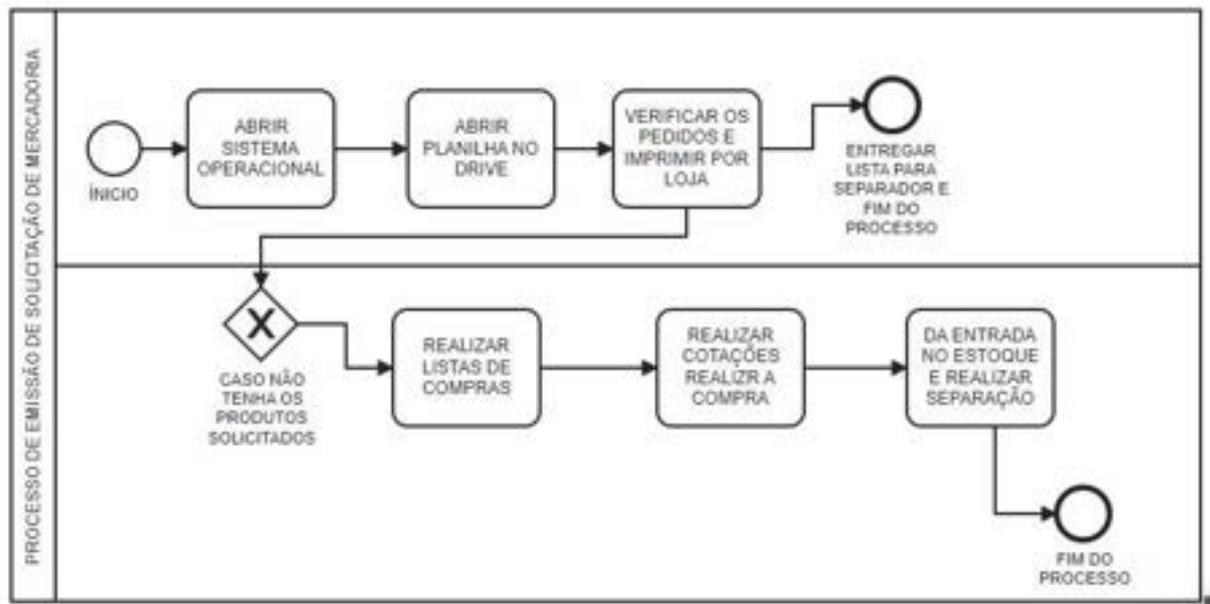


Figura 13 - Processo de solicitação e emissão.

Fonte: O Autor.

O setor de compras é de suma importância para a empresa, pois ele é responsável pelo abastecimento de todos os insumos para o funcionamento, dessa forma verifica-se o a importância da modelagem dos processos dos mesmos para as áreas da organização, uma vez que trabalhada de forma correta trás benefícios, seja em lucro ou aumento de produtividade.

De acordo com De Sordi (2012), existem algumas ferramentas que podem contribuir para análise dos processos e auxiliar na gestão empresarial por meio da modelagem.

- Fluxo das atividades;
- Indicadores de desempenho atuais;

- Organogramas;
- Entradas do processo;
- Saídas do processo;
- Clientes do processo;
- Planilhas e sistemas operacionais.

Dessa forma, nota-se a importância da gestão empresarial com foco na modelagem dos processos, para organização estrutural e para possuir processos alinhados e desenhados. Os resultados podem ser percebidos com o aumento da produtividade, pois através da modelagem é possível observar e corrigir processos, possibilitando a ascensão de melhores resultados e desenvolvimento organizacional.

Após a melhora dos resultados dos lucros do Centro de distribuição, iniciou-se o estudo das despesas, com objetivo reduzir as despesas fixas do prédio por meio de ações ou modelagem dos processos para criar rotinas e processos de redução de custos. Durante alguns meses foram realizadas análises que resultaram nos seguintes dados. Segue figura abaixo.



Figura 14 - Despesas fixas mensais

Fonte: o Autor

Notou-se que durante a modelagem do processo, com objetivo a redução dos lucros houve uma redução considerável nos meses fevereiro e março de 2022, devido às ações desenvolvidas no processo, as quais foram:

- **Horário para ligar determinados equipamentos eletrônicos;**
- **Troca de Lâmpadas por luzes de Led;**
- **Desligamento de forno a gás em horários de baixa rotatividade;**
- **Regras ao sair do prédio;**

- **Gestão de estoque eficiente gera economia;**
- **Venda de papelão e latinhas para ajudar pagar as despesas**
- **Filtro de Água eletrônico**
- **Compra de copos personalizados para redução de copos descartáveis**

Diante de todas as vantagens apresentadas e levando em consideração que inúmeros benefícios, a modelagem de processos é um forte aliada no tocante a disseminação do conhecimento organizacional, tornando-se um grande diferencial competitivo. Modelos de processos ilustram a realidade atual, muitas vezes não são modelos perfeitos, porém um excelente ponto de partida para mudanças e aprimoramentos futuros, uma vez que todo momento as coisas estão mudando e com os processos não seria diferente.

Nesse sentido, após a aplicação dessas ações, notou-se a redução dos gastos bem como o aumento da lucratividade, uma vez que as despesas fixas reduziram e conseqüentemente o lucro bruto teve seu saldo positivo na DRE mensal. Para controle das latinhas de alumínio foi desenvolvida uma planilha de acompanhamento como segue na figura abaixo:

A	B	C
CONTROLE SEPARAÇÃO DE LATINHAS		
MÊS	QTD/KG	VALOR
MARÇO	29.000	R\$ 174,00
ABRIL	21.800	R\$ 130,80
MAIO	25.200	R\$ 201,60
JUNHO		
JULHO		
AGOSTO		
SETEMBRO		
OUTUBRO		
NOVEMBRO		
DEZEMBRO		
TOTAL	76.000	R\$ 506,40

Figura 15 - Separação de latinhas

Fonte: O autor

Portanto, nota-se a importância da gestão estratégica pautada com os alinhamentos dos processos, criações de rotinas e regras para saúde financeira das empresas. A partir de criações de rotinas notou-se a redução das despesas e aumento significativo dos lucros por meio da observação dos DRE mensais.

Nessa perspectiva, percebe-se o quanto a modelagem de processos como ferramenta de gestão, auxilia na gestão empresarial para atingir os objetivos organizacionais, por meio da organização, controle, onde permitiu a evolução dos processos e alinhamento dos mesmos para a gestão da empresa. A modelagem de processo deve ser estudada e desenvolvida nas grandes instituições para facilitar o trabalho e aumento da produtividade.

Quando perguntado durante o plano de ação no que poderia ser melhorado, na cadeia de produção, foi exposto que a falta de valorização dos colaboradores deixava-os desmotivados, um aspecto importante a ser estudado uma vez que fazem parte do processo de produção, sobretudo no que diz respeito à lucratividade organizacional.

A valorização das pessoas na empresa é um dos fatores determinantes para o sucesso ou insucesso de uma organização. Por isso Starec (2012) discorre que é primordial as organizações pensarem de forma mais sistemática e consistente com os novos meios de aprendizagem. E acompanhando todo o processo de gestão de pessoas inerente a desempenho de cada funcionário, as corporações precisam ter como aliado boas ferramentas que permitam estruturar os programas de desenvolvimento.

Dessa forma desenvolveu-se um programa de comissões para o setor de produção, uma gamificação de modo a atingir objetivos específicos, ganhar prêmios e bonificações pelo empenho, esse modelo tem como objetivo, melhorar a motivação empresarial e minimizar os impactos nos resultados organizacionais. Assim nota-se a importância da modelagem de processos como ferramenta da gestão estratégica. Nesse sentido desenvolveram-se ações que contribuíssem para o desenvolvimento dos colaboradores uma vez que ajudam na realização dos objetivos empresariais, fotos da ação nos anexos do trabalho.

Portanto, segundo Curry (2013), as empresas precisam possuir controle de qualidade, trabalho em equipe e buscar o melhoramento contínuo. Assim a elaboração do mapeamento de processo deve ser contínuo, deve ser utilizado pela organização para modelar o processo e identificar e minimizar gargalos, mobilizando os colaboradores, de maneira que todos tenham ciência da importância da ferramenta e usufruam de seus benefícios.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos resultados e discursões, a consideração final tem como objetivo apresentar todas as conclusões pertinentes ao conteúdo investigado. Assim sendo, este capítulo apresenta apenas um resumo, apontando as recomendações finais decorrentes da execução deste trabalho.

Este trabalho abordou a metodologia do estudo dos processos, mais especificamente o mapeamento e modelagem de processos, desenvolvendo organogramas para tornar mais eficientes os processos operacionais e setoriais de uma empresa do setor alimentício da cidade de São Luís do Maranhão.

A questão de pesquisa do presente trabalho era “como até que ponto a modelagem de processos de uma empresa do setor alimentício pode contribuir com a redução de custos, aumento da produtividade e lucratividade?”. A mesma foi beneficiada pela criação de planilhas e organogramas relacionada à gestão estratégica e empresarial como o mapeamento e modelagem do processo de compras, separação de pedidos, redução de desperdícios que teve por finalidade aprimorar a desempenho do mesmo.

Em relação aos objetivos específicos, o primeiro foi alcançado uma vez que no decorrer do trabalho foi conceituada a gestão empresarial bem como exemplos de gestão com foco da modelagem dos processos, ainda no decorrer do estudo, verificou a importância da modelagem para a sobrevivência da empresa mediante as dificuldades enfrentadas em meio à pandemia Covid-19.

Analisando essas informações, foi estabelecido como foco do estudo o Centro de distribuição – Fábrica, onde se realizou a modelagem dos processos visto que na empresa observou-se um número grande de problemas de gestão e controle nos processos, cenário esse favorável para estudo e aplicação de ferramentas de gestão empresarial.

O segundo objetivo específico, descrever como a modelagem de processos poderia contribuir sendo ferramenta de gestão empresarial, foram apresentados inúmeros exemplos de reorganizações de modelagem de processos, observou-se a contribuição para o alinhamento e organização da empresa, proporcionando geração de valor e aumento da rentabilidade.

O terceiro objetivo específico, demonstrar a modelagem de processos da empresa do setor alimentício e sua efetividade na redução dos custos. Nota-se no

decorrer no trabalho existe a apresentação das modelagens dos processos bem como as planilhas e gráficos de análise dos dados para realizar a gestão empresarial. Nesse sentido, por meio de reuniões com os colaboradores envolvidos foram mapeados os processos dos setores de compras, estoque e operacional, onde cada um deles passou por modelagens de processos para o alinhamento das rotinas administrativas e operacionais.

Também se observou que o método de trabalho mostrou-se adequado, permitindo a constante participação dos colaboradores durante a modelagem, pois contribuíram nas dúvidas e para desenvolvimento dos processos. Entre os benefícios da metodologia, destaca-se a melhor compreensão do fluxo das atividades, adquirindo assim uma visão futura do processo. De forma conjunta, a modelagem de processos como ferramenta de gestão empresarial, proporcionou o aumento da produtividade e o aumento da lucratividade da organização. Espera-se também que, através da implantação das melhorias, a organização vivencie uma redução de custos, colaborando para resultados financeiros.

Portanto, para estudos futuros são recomendadas pesquisas mais aprofundadas sobre esta ferramenta, pois a partir desta pesquisa foi possível clarificar o seu poder no âmbito organizacional, tendo a missão de desenvolver processos padrões, mas para isso é preciso que as empresas estejam alertas às necessidades existentes, suportando desta forma o processo de aprendizagem como base para a melhoria contínua. Todavia com o advento das constantes mudanças do mercado, é viável apresentar outros aspectos da modelagem de processos.

REFERÊNCIAS

- ARAÚJO, L.C. TORRES, A.G. MARTINES, S.S. **Gestão de processos: melhores resultados e excelência organizacional**, 1 ed. Atlas, 2011.
- AVONA, Marisa Eloisa. **Gestão de pessoas**. Londrina: Editora e Distribuidora Educacional S.A., 2015.
- BRUM, B. L. R. JANK, M.S. A Padronização na Gestão Da Cadeia de Suprimentos da Carne Bovina por Supermercados. *Gestão & Produção*, São Paulo, v.8, n.1, p.68-83, São Paulo: 2001.
- BARBARÁ, S. **Gestão por Processos**: fundamentos, técnicas e modelos de implementação. 2ª Edição. Rio de Janeiro. Qualitymark Editora, 2012.
- CURRY, A. *Organização e Métodos: Uma visão holística*. São Paulo, 8 ed. São Paulo: Atlas, 2013.
- DORNELAS, José Carlos Assis. *Empreendedorismo: transformando ideias em negócios – edição comemorativa de 10 anos*. Rio de Janeiro: Elsevier Campos, 2011.
- ISAE/FGV (2013). *A gestão por processos pode ajudar no desenvolvimento organizacional*. Perspectiva ISAE, 22.ed., p.2, 2013.
- GRAHAM, Morris; LeBARON, Melvin. *The horizontal revolution*. San Francisco: JoseyBass, 1994.
- KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle, ed. 5, São Paulo, Atlas, 2011
- MARTINS, P.G. LAUGENI, F.P. *Administração da produção*. São Paulo, ed. 2, São Paulo: Saraiva, 2005.
- VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.
- PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- PORTER, M. (eds) **Estratégia** – A busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, Altemar Sales de; MOTTA, Rosa Amelita Sá Menezes da; BARBARÁ, Saulo. **A gestão por processos e a interface humana: identificando, descrevendo e classificando os processos de gestão de pessoas**. In: V Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2008, Resende - RJ. Anais do V Simpósio de Excelência em Gestão de Tecnologia, 2008

OLIVEIRA, Djalma de Pinho R. Revitalizando a empresa: a nova estratégia de reengenharia para resultados e competitividade: conceitos, metodologia, práticas. São Paulo: Atlas, 1996.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 3ed, 2009.

VALLE, R. OLIVEIRA, S.B. **Análise e modelagem de processos de negócio: foco na notação BPMN** (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

VALLE, Thicia Medina. **Gestão por processos: um estudo sobre sua implementação no setor de fundição de uma empresa metalúrgica**. Trabalho de conclusão de curso (Graduação em Engenharia de Produção)-Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2010.

ANEXOS





