



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA  
CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO - CCAE  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ALAN CARLOS FRANCO COSTA**

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: estudo em uma empresa do setor de  
bares e restaurantes**

**Mamanguape/PB  
2024**

**ALAN CARLOS FRANCO COSTA**

**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: estudo em uma empresa do setor de bares e restaurantes**

**Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Bacharelado em Administração do Centro de Ciências Aplicadas e Educação da Universidade Federal da Paraíba, como requisito obrigatório para a obtenção do título de Bacharel em Administração, defendido e aprovado pela banca examinadora constituída pelos docentes:**

Documento assinado digitalmente  
 ANA MARIA MAGALHAES CORREIA  
Data: 03/05/2024 08:55:14-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Ana Maria Magalhães Correia – UFPB**  
**Orientador(a)/Presidente**

Documento assinado digitalmente  
 HELEN SILVA GONCALVES  
Data: 02/05/2024 17:43:58-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Helen Silva Gonçalves – UFPB**  
**Membro da Banca Examinadora**

Documento assinado digitalmente  
 SUELY XAVIER DOS SANTOS  
Data: 02/05/2024 15:41:00-0300  
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

---

**Suely Xavier dos Santos - UFERSA**  
**Membro da Banca Examinadora**

**Mamanguape/PB**  
**2024**



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS APLICADAS E EDUCAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**



**MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: estudo em uma empresa do setor de bares e restaurantes**

Alan Carlos Franco Costa – UFPB – alancarlosrui2016@gmail.com  
 Ana Maria Magalhães Correia – UFPB – aninhamagalhaes25@gmail.com  
 Helen Silva Gonçalves – UFPB – helen.goncalves.ufpb@gmail.com  
 Suely Xavier dos Santos – UFERSA – suely.xavier@ufersa.edu.br

**RESUMO**

Em um contexto organizacional cada vez mais competitivo, a construção de uma modelagem dos processos de negócio apresenta-se como uma ferramenta fundamental para representar as operações de uma empresa a fim de assegurar maior controle, evitar retrabalhos e diminuir os possíveis gargalos existentes. Com isso, o presente trabalho tem como objetivo geral analisar os processos organizacionais de uma empresa do setor de bares e restaurantes à luz da modelagem dos processos de negócio. O referencial teórico discutiu a gestão por processos, o mapeamento e a modelagem de processos e a *Business Process Model and Notation* (BPMN). A metodologia utilizada consistiu em uma abordagem qualitativa, se caracterizando por sua natureza exploratória-descritiva. A técnica de coleta empregado foi uma entrevista com a gestora da organização, além da observação não-participante. Os resultados apontam para a existência dos processos de negócio identificados pelo atendimento ao cliente, produção e compras, além de um incipiente processo de promoção do estabelecimento, sendo os processos de atendimento ao cliente e produção considerados críticos baseado na avaliação realizada mediante o uso da matriz GUT. Outrossim, algumas das melhorias propostas refletem para ações voltadas à criação de indicadores de desempenho e um manual por escrito das atividades. Por fim, as considerações finais apontam para uma nova ótica dos processos de negócio atual da empresa estudada, à medida que é possível aplicar métodos da gestão por processos que contribuam na administração da empresa.

**Palavras-chave:** Processos de negócio. Modelagem dos processos de negócio. BPMN.

**ABSTRACT**

In an increasingly competitive organizational context, the construction of a business process modeling presents itself as a fundamental tool for representing a company's operations in order to ensure greater control, avoid rework and reduce possible existing bottlenecks. Therefore, the general objective of this work is to analyze the organizational processes of a company in the bar and restaurant sector in light of business process modeling. The theoretical framework discussed process management, process mapping and modeling and the Business Process Model and Notation (BPMN). The methodology used consisted of a qualitative approach, characterized by its exploratory-descriptive nature. The collection technique used was an interview with the organization's manager, in addition to non-participant observation. The results point to the existence of business processes identified by customer service, production

and purchasing, in addition to an incipient process of promoting the establishment, with customer service and production processes considered critical based on the assessment carried out using the matrix GUT. Furthermore, some of the proposed improvements reflect actions aimed at creating performance indicators and a written activity manual. Finally, the final considerations point to a new perspective on the current business processes of the company studied, as it is possible to apply process management methods that contribute to the company's administration.

**Keywords:** Business processes. Modeling business processes. BPMN.

## 1 INTRODUÇÃO

Em um ambiente cada vez mais competitivo e diversificado, as organizações necessitam diferenciar-se e inovar-se constantemente, para assim conseguirem atrair e reter mais clientes para não ficarem obsoletas e serem ultrapassadas pelos concorrentes, sendo de fundamental importância, processos organizacionais eficientes que sustentem as operações da empresa (Curvelo; Andrade, 2022). Além disso, os indivíduos exercitam melhor a administração na medida em que o processo decisório está alicerçado por metodologias, técnicas e processos organizacionais adequados, já que o olhar dos integrantes da organização se torna mais assertivo para compreender a interligação entre as partes da empresa, ao mesmo tempo que as atividades se tornam mais lógicas e evidenciadas (Oliveira, 2019).

Entende-se que as organizações contemporâneas percebem que a qualidade dos seus produtos e serviços está diretamente ligada à eficiência dos seus processos, pois quanto maior o controle for exercido sobre as operações e atividades organizacionais, maior será o impacto no resultado final, implicando em excelentes níveis de satisfação dos clientes (Barreto; Saraiva, 2019). No entanto, também se destaca que, embora toda empresa seja composta por uma coleção de processos para produzir bens e serviços, muitas vezes, tais procedimentos ficam restritos ao âmbito informal, sem nenhum tipo de documentação, implicando no desconhecimento por parte dos colaboradores e gestores acerca de seu funcionamento e, por conta disso, inibindo a possibilidade de melhorias (Cruz, 2021).

Por processos de negócio, entende-se que são um conjunto de atividades independentes, ordenadas no tempo e espaço de forma encadeada, que ocorre como resposta a estímulos (eventos) e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Estão ligados diretamente à cadeia de valor, “*core business*” ou ao negócio principal da organização. É definido como um trabalho ponta-a-ponta que entrega valor aos clientes. Em outras palavras, os processos funcionam com o objetivo de fornecer um produto ou serviço valioso ao cliente, pelo qual ele está disposto a pagar. Quando o cliente escolhe esse produto ou serviço em vez de

outras opções semelhantes disponíveis, é possível afirmar que a eficácia dos processos resultou em uma vantagem competitiva (ABPMP, 2013).

Nesse cenário, a Gestão de Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM) se apresenta como uma abordagem composta por técnicas, tal como a modelagem de processos, que permitem identificar as tarefas operacionais da organização a fim de averiguar ineficiências que alertem os administradores para a proposição de melhorias orientadas a solucionar essas ineficiências (Villalba, 2019). A representação desses processos é formulada por notações gráficas como o *Business Process Model and Notation* (BPMN), o qual dentre outras notações, possui maior aplicação no mercado atual. Desse modo, a estrutura simbolizada por essa notação é construída, em formato de fluxograma, o que implica na exposição com mais detalhes das atividades e informações que circulam nos processos (Gonçalves *et al.*, 2021).

Com isso, a aplicação da modelagem de processos objetiva facilitar a compreensão do funcionamento da organização, sendo imprescindível identificar e priorizar as atividades que geram maior valor a empresa, ao passo que é possível realizar análises críticas voltadas a otimização e padronização dos processos (Leão Neto, 2019). Para Tomaskova *et al.* (2019) as organizações que implementam BPM, estão normalmente interessadas não apenas na descrição dos processos de negócios, mas também na análise, previsão de comportamento e melhoria dos processos de negócios para obter uma vantagem competitiva no mercado global.

A importância e difusão da metodologia BPM no contexto atual é evidenciada pela *Association of Business Process Management Professionals International* (ABPMP), a qual é responsável por conectar uma rede global formada por mais de 15.000 indivíduos representando mais de 750 empresas, além de manter o padrão global para práticas BPM (ABPMP, 2023). Outro exemplo da relevância do tema no cenário organizacional é a incorporação do BPM na elaboração, revisão e aprovação das rotinas operacionais e administrativas da Agência Nacional de Transportes Aquaviários (ANTAQ), no ano de 2021, constituindo-se uma das práticas ligadas a soluções que provoquem melhorias contínuas no âmbito da gestão de processos no setor público (ANTAQ, 2021).

Na esfera privada, um dos setores organizacionais com potencial de se beneficiar com a prática da modelagem de processos é o segmento de bares e restaurantes, cuja participação na economia nacional é bastante significativa. De acordo com dados da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua - PNDA, divulgados em março de 2023 pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (Ibge), o grupoamento Alojamento e Alimentação (do qual bares e restaurantes representam cerca de 85% do total) criou 181 mil novos empregos em 2022,

contemplando 5,34 milhões de trabalhadores, o maior número desde o quarto trimestre de 2019, quando foram registrados 5,75 milhões (ABRASEL, 2023).

Além do mais, só no último trimestre de 2022, foram quase 56 bilhões investidos pelos brasileiros em comida e bebida consumidos fora de casa ou mediante *delivery* segundo os dados da pesquisa realizada pelo Instituto *Foodservice* Brasil. Ainda de acordo com a instituição, projeta-se um crescimento de 7,5%, no ano de 2023, para estabelecimentos que comercializam alimentos e bebidas. Nessa perspectiva, o setor faturou 20% a mais no verão de 2022/2023 do que no mesmo período de 2021/2022, conforme a estimativa da ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes. Tal expectativa é refletida nas 208 mil novas pessoas trabalhando no mercado de alimentação fora do lar até o terceiro trimestre de 2023, o que corresponde a 5,53 milhões de pessoas atuando neste ramo no Brasil (ABRASEL, 2023).

Assim, a aplicação do BPM permite mapear e modelar os processos organizacionais de qualquer organização, permitindo a compreensão, formalização e comunicação dos principais componentes de processos de negócio, buscando a integração funcional e proporcionando maior agilidade nas atividades que envolvem pessoas, tarefas, máquinas e outros elementos, pois permite a obtenção de uma visão macro do negócio, sendo possível a identificação de pontos fracos do processo e conseqüentemente, melhoria dos mesmos (Ribeiro, 2020). Diante desse panorama abordado, a presente pesquisa visa responder a seguinte questão: Como a modelagem de processos de negócio pode auxiliar na otimização dos processos organizacionais de uma empresa do setor de bares e restaurantes?

O presente estudo tem como objetivo analisar os processos organizacionais de uma empresa do setor de bares e restaurantes à luz da modelagem dos processos de negócio. Sob esse prisma, os objetivos específicos se configuram em: (i) identificar os processos organizacionais da empresa estudada; (ii) modelar os processos organizacionais identificados; (iii) identificar os processos organizacionais que são considerados críticos; e (iv) propor melhorias nos processos organizacionais da empresa estudada.

Uma busca realizada no portal de periódicos Capes, *Speel*, *SciELO* e *Science Direct*, no período de 2019 a 2023, apresentou alguns estudos sobre modelagem de processos de negócio, como o de Ferreira Júnior e Mota (2019) que analisou os processos dos serviços de atendimento ligado a uma biblioteca universitária, o de Santos, Nascimento e Silva (2022) envolvendo uma empresa inserida no setor de serviços de distribuição de energia elétrica, o de Santos *et al.* (2023) em uma indústria de cerâmica vermelha e o trabalho de Ferreira, Santos e Costa (2023) se concentrou em analisar os processos de acesso à um determinado serviço em um hospital público.

No setor de alimentos, tem o estudo de Silva e Silva Filho (2019) do uso da metodologia BPMN em uma empresa *food service*, o estudo de Cotrim (2021) associando a modelagem de processos com inteligência artificial em uma indústria de alimentos e o estudo de Pinheiro (2022) analisando a modelagem como ferramenta de gestão empresarial no segmento alimentício. Portanto, a contribuição do presente estudo se dá em virtude de poucas pesquisas sobre modelagem de processos de negócio no setor de alimentos e especificamente no ramo de bares e restaurantes, o que torna pertinente explorar a temática dentro desta categoria de estabelecimento para observar como a modelagem de processos por meio da notação BPMN pode agregar valor ao negócio do ramo de bares e restaurantes.

A justificativa teórica do estudo e sua contribuição para a literatura, consiste na oportunidade em aumentar os estudos sobre modelagem de processos para ampliar seus conceitos, tendo em vista que as constantes mudanças em um mundo globalizado e a estrutura competitiva de mercado são razões que exigem conhecimentos e habilidades constantes de identificação e alteração dos processos organizacionais (Rebelo *et al.*, 2020). E como justificativa prática, esse estudo justifica-se por sua contribuição na tomada de decisão de uma maneira tal que os gestores de uma empresa do setor de bares e restaurantes, possam por meio desse estudo compreender que para que os processos possam ser gerenciados, eles precisam antes ser comunicados e entendidos pela organização. Para que isso seja possível, é preciso definir uma forma de representar os processos organizacionais, suas informações de interesse e os relacionamentos que eles possuem entre si dentro da empresa.

O artigo está dividido em cinco seções, sendo a primeira seção formada por esta introdução, a segunda seção referente a fundamentação teórica sobre gestão por processos e modelagem de processos de negócio. Além destes, a seção três evidencia os procedimentos metodológicos, logo após, são apresentados e discutidos os resultados do estudo na quarta seção e, por fim, as considerações finais na quinta seção.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 GESTÃO POR PROCESSOS**

Na tentativa de compreender a gestão por processos e suas conseqüentes implicações na dinâmica das organizações, é importante visualizar o conceito de processos, o qual segundo França *et al.* (2023) pode ser definido como um conjunto de ações necessárias para a conclusão de um feito, contemplando procedimentos menores que são executados de forma sequencial.

Envolve a entrada de insumos, sua transformação e a entrega de resultados. Com base nisso, a gestão por processos é uma ferramenta de extrema relevância para as empresas, pois se aplicada de maneira correta irá refletir na organização dos processos, otimização das rotinas de trabalhos e entrega dos melhores resultados (Gonçalves *et al.*, 2021).

A temática relacionada à gestão baseada em processos não é nova para a Administração (Pradella; Furtado; Kipper, 2012). A trajetória histórica e paradigmática dos processos consiste, inicialmente, na administração científica por conta dos estudos e análises realizadas para melhorar os processos das operações de produção. O segundo paradigma tem origens diversas, nos modelos do Sistema Toyota de Produção e, paralelamente, na Teoria das Restrições. Posteriormente, surgem os Sistemas da Qualidade e a Reengenharia, ambos com a finalidade de propor melhoria nos processos das organizações (Paim; Cardoso; Caullirux, 2009).

Para fins de esclarecimento da nomenclatura utilizada pela literatura, é importante salientar que os termos “gestão/gerenciamento de processos” e “gestão/gerenciamento por processos” ou *Business Process Management* (BPM) são usados frequentemente pelos estudiosos como sinônimos, todavia outros autores entendem que a diferença que separa essas duas definições vai além de uma questão de grafia (Oliveira, 2021). Nesse sentido, a gestão de processos, segundo Araujo, Garcia e Martines (2016) representa um tipo de gestão específica, cujo objetivo é compreender, analisar e aprimorar alguns processos específicos da empresa.

Ainda no entendimento destes autores, a gestão por processos evidencia uma administração orientada sob o entendimento e integração de todos os processos da organização, visando basear as ações, a partir, dos processos críticos, os quais são responsáveis por determinar a eficiência e eficácia da empresa perante os clientes (Araujo; Garcia; Martines, 2016). Assim, é mais coerente adotar a expressão “gestão por processos” e buscar a discussão do tema pelos pesquisadores de acordo com o respectivo conceito. Dessa maneira, Gonçalves *et al.* (2021) compreendem a gestão orientada por processos, como sendo um conjunto de práticas implementadas para aperfeiçoar os processos organizacionais e elevar o nível de desempenho e resultados da organização.

A visão deste modelo de gerenciamento, pressupõe uma orientação sistêmica e com foco no cliente (Cohen; Hendrischky; Jorge, 2021). Para isso, tal sistema de gestão busca o conhecimento integrado dos processos de ponta a ponta, melhorando as entregas das atividades e possibilitando as tomadas de decisões rápidas, em meio as mudanças vertiginosas do ambiente externo, tornando a organização muito mais ágil e adaptável frente as alterações dos cenários (Curvelo; Andrade, 2022).

A possibilidade de gerenciar por processos segundo Bueno, Maculan e Aganette (2019), proporciona uma maior integração de todos os setores à estratégia geral da organização, por conta do alinhamento entre as atividades sob uma perspectiva horizontal. Ou seja, visualizar como os processos se desenvolvem ao mesmo tempo que eles são coordenados, controlados e aperfeiçoados para melhor atender os clientes, constitui-se uma abordagem mais condizente com as rápidas mudanças do mercado. Nesse ambiente dinâmico, Hammer (2013) argumenta que as organizações só percebem quando uma mudança está ocorrendo a partir da queda do desempenho financeiro, momento em que é tarde demais, pois elas não dispõem de nenhum mecanismo para reagir de uma maneira sistemática. Dentro da gestão de processos, as mudanças são notadas por meio do enfraquecimento das medidas de desempenho operacionais estipuladas para mensurar a performance das atividades.

Nesse sentido, a Gestão dos Processos de Negócio ou *Business Process Management* (BPM) se apresenta como uma metodologia de gestão capaz de garantir que os processos organizacionais funcionem com custos mais baixos, maior velocidade, maior acurácia e de forma coerente com o nível de desempenho esperados, sendo possível verificar quando um processo não está mais atendendo as necessidades dos clientes e da empresa (Hammer, 2013).

Sob o ângulo da temática, a abordagem centrada nos processos implica na pretensão da organização em disseminar na sua estrutura, uma metodologia capaz de integrar e consolidar uma cultura de gestão orientada para resultados, à ampla percepção da identidade e missão organizacional, a gestão dos riscos, à qualidade dos processos, produtos e serviços, à excelência operacional e a eficácia dos ciclos de melhoria da gestão. Nesse cenário, a construção de soluções dentro da empresa se torna mais assertiva e eficaz diante dos aspectos refletidos por esta abordagem de gestão (Cohen; Hendrischky; Jorge, 2021).

Diante do entendimento dessa conjuntura, enfatiza-se que os processos podem ser divididos em subprocessos ao mesmo tempo que os processos são agrupados em macroprocessos (Cruz, 2021). Assim, retrata-se a existência de uma hierarquia composta por macroprocessos que devem ser eficazes, eficientes, mesuráveis, controlados e formalizados. Sinteticamente, os macroprocessos possuem processos; os processos possuem subprocessos, sendo que estes possuem atividades, e, por fim, as atividades possuem tarefas (Souza; Schreiber; Theis, 2021).

Ainda refletindo nesses elementos conceituais, a ABPMP (2013) classifica os processos de negócio em três tipos: processo primário, processo de suporte e processo de gerenciamento, conforme Quadro 1. Os processos primários essenciais ou finalísticos representam as atividades que agregam valor diretamente para o cliente, tais processos são responsáveis pela concepção

da experiência de consumo do produto ou serviço. Já os processos de suporte consistem no objetivo de sustentar o funcionamento dos processos primários ou outros processos de suporte, bem como podem também apoiar os processos de gerenciamento. Nessa lógica, os processos de suporte não geram valor diretamente ao cliente, apesar da sua relevância para a organização no que concerne sua capacidade de potencializar os processos primários (ABPMP, 2013). Há também os processos de gerenciamento com a missão de medir, monitorar e controlar as atividades, fazendo com que a organização opere conforme os objetivos e metas de desempenho.

**Quadro 1:** Categorias dos processos de negócio

<b>Tipos de processos</b>	<b>Significado</b>	<b>Exemplos</b>
Processos primários, essenciais ou finalísticos	Atividades que influenciam e impactam diretamente na experiência de consumo dos produtos ou serviços ofertados pela organização aos clientes. Responsáveis por gerarem valor aos consumidores.	Logística interna, Logística externa, Marketing, Vendas, Serviços pós-venda.
Processos de suporte	Atividades que apoiam os processos primários, entregando valor aos clientes internos da organização.	Políticas da gestão de pessoas, Sistemas de Informação, Informes financeiros.
Processos de gerenciamento	Atividades de gestão por meio do qual as empresas são conduzidas mediante o planejamento, mensuração e controle dos processos.	Planejamento financeiro, gestão de risco, gerenciamento de desempenho.

**Fonte:** Adaptado de ABPMP (2013) e Hammer (2013).

A partir dessa classificação, é possível compreender que analisar e rever os processos são atividades fundamentais para o gerenciamento das instituições. Além disso, a gestão por processos acontece somente quando se visualizam todos os processos da organização e, para isso, é imperativo que o mapeamento e modelagem dos processos de negócios seja elaborado com o intuito de elucidar e compreender a sequência com que as tarefas acontecem (Pereira Júnior; Longaray; Munhoz, 2019). Nesse prisma, o próximo tópico aborda as características e benefícios do mapeamento e modelagem dos processos de negócios.

## 2.2 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Franco, Neu e Gomes (2021) declaram que tanto o mapeamento quanto a modelagem são ferramentas capazes de fortalecerem a padronização dos processos de trabalhos, as definições claras e transparência das atividades, a visão sistêmica e a redução de erros fazendo com que estes benefícios resultem em um maior controle dos gestores em relação a cadeia que envolve os processos. Pode-se destacar o entendimento acerca do mapeamento e a modelagem de processos como métodos distintos e complementares utilizados com o intuito de mapear, modelar, redesenhar, monitorar e otimizar os processos da organização tendo em vista o alcance efetivo dos objetivos formulados pela gestão (França, *et al.*, 2021).

O mapeamento de processos é o primeiro passo para conhecer a situação real das atividades de uma organização. Esta etapa consiste na realização de um diagnóstico eficiente para proporcionar a melhoria contínua dos processos (Bueno; Maculan; Aganette, 2019). Dessa forma, o mapeamento refere-se à identificação das informações e o entendimento da lógica inserida na cadeia de informações que leva até a modelagem, que por sua vez conecta os processos dentro de uma estrutura de representação (Ferreira Júnior; Mota, 2019).

Para realizar o mapeamento, Gonçalves *et al.* (2021) apontam que é necessário saber qual é o objetivo do processo, as entradas, processamentos e a saída. A partir dessa percepção, torna-se possível identificar como o processo ocorre, para então, analisar a existência de inconformidades e atrasos nos procedimentos. Essa avaliação precisa consistir no diálogo entre gestores e colaboradores que participam dos processos, pois os mesmos fornecem conhecimentos e opiniões a respeito da elaboração e execução dos processos existentes, oportunizando a participação dos atores envolvidos no refinamento das atividades.

Para a modelagem, a ABPMP (2013) aponta tal técnica como um conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócios existentes ou propostos, propiciando uma visão ponta a ponta ou uma porção dos processos primários, de suporte ou de gerenciamento. Leão Neto (2019) comenta sobre a aplicação da modelagem de processos ser uma ferramenta capaz de entender o funcionamento da organização, analisar criticamente as informações obtidas e otimizar os processos sob a finalidade de padronizá-los.

Assim, a busca por padronizar os processos e melhorá-los na organização por meio da modelagem, contribui de forma relevante para a organização, sendo esta ação um ponto de partida em direção a observação e análise dos gargalos existentes. Só então permitir-se elaborar as adequações necessárias para eliminar ou atenuar as inconformidades visualizadas no fluxo processual. A documentação da padronização dos processos melhorados também é uma

importante iniciativa tendo em vista a disseminação do conhecimento para a organização (Aizprua; Cardoso, 2020).

Nesse sentido, França *et al.* (2021) também afirmam que a modelagem de processo é uma abordagem utilizada pelas organizações para documentar processos já existentes, visando representar de forma visual o seu funcionamento. Com isso, perpetua-se o conhecimento necessário para a realização das atividades, além de identificar os motivos que levam aos possíveis retrabalhos existentes dentro do fluxo de trabalho. Dessa forma, a modelagem e análise dos processos precisam estar bem estruturados, tendo em vista, a aplicação de soluções implementadas no menor intervalo de tempo e custos possíveis (Paim; Cardoso; Caullirax, 2009).

Sob a perspectiva de facilitar a compreensão do processo representado graficamente na modelagem, é possível adotar modelos de anotações textuais que esclareçam o significado de determinadas atividades ou eventos. Assim, a reprodução abstrata de um processo real é definida por modelos que apresentam símbolos vinculados aos elementos dos processos como entradas, saídas, atividades e fluxos, entre outros (Barreto; Saraiva, 2019). Algumas dessas ferramentas é o IDEF (*Integrated Definition*), mais precisamente o IDEF0 e o IDEF3, criado originalmente para modelar e representar os requisitos necessários ao desenvolvimento de sistemas de informação (Araujo; Garcia; Martines, 2016). Há também o método chamado SPEM (*Software Process Engineering Metalmodel*) desenvolvido em prol da descrição de processos voltados ao desenvolvimento de *software* (Sparx Systems, 2022).

Outra técnica de modelagem utilizada é o EPC (*Event-Driven Process Chain*) ou Cadeia de Processos Orientados por Eventos, a qual é composta por funções, conectores e fluxos, tendo como característica principal a representação dos eventos que acontecem antes e depois de cada função (Araujo; Garcia; Martines, 2016). E há ainda um método, mais disseminado e aplicado pelas organizações para realizar a modelagem dos processos de negócios, que é o BPMN (*Business Process Model and Notation*). O tópico seguinte aborda o entendimento desta ferramenta de forma mais detalhada no intuito de compreender as nuances das representações gráficas ligadas a organizar e interligar os processos.

### 2.2.1 *Business Process Model and Notation* (BPMN)

O BPMN é uma notação representativa dos processos de negócio mais conhecidas dentre as existentes no meio organizacional. Ela é mantida pela *Object Management Group* (OMG), sendo esta instituição responsável por estabelecer padrões para sistemas de informação,

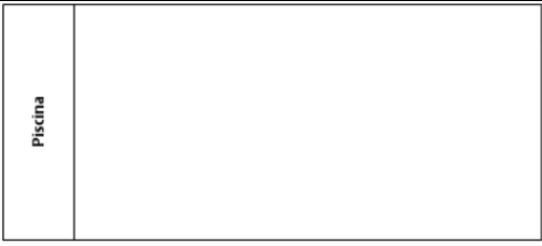
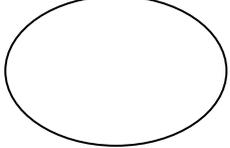
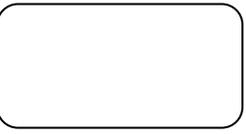
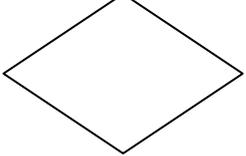
trazendo uma série de símbolos padronizados capazes de apoiar no entendimento dos processos organizacionais, uma vez que um dos objetivos desse conjunto é facilitar a interpretação para pessoas de público-alvo diferentes (Barreto; Saraiva, 2019).

Costa *et al.* (2019) ressaltam que o BPMN se constitui como o padrão de notação mais relevante no mercado atual devido a sua praticidade de organizar e visualizar os processos, além da melhor comunicação com os responsáveis da tecnologia de informação da organização que possuem associação com a automatização dos processos modelos, uma vez que o BPMN é uma extensão do BPM (*Business Process Model*).

Os elementos desta técnica englobam um único diagrama nomeado como Diagrama de Processo de Negócio que pode ser usado de forma simples, mas com aspectos para representar comportamentos mais complexos dos processos. Nesse escopo, o processo pode representar um conjunto de atividades ou a atividade em si referente a uma ou diversas organizações (Araujo; Garcia; Martines, 2016). Por isso, os tipos básicos de submodelos encontrados em um modelo BPMN podem ser categorizados como: processos de negócios privados, processos abstratos e processos de colaboração (Aagesen; Krogstie, 2013). Os autores supracitados relatam que os processos privados são aqueles inerentes a uma organização específica. Enquanto os processos abstratos contemplam as interações entre um processo de negócio privado e outro processo ou participante. Já os processos de colaboração representam as interações entre duas ou mais entidades de negócio.

Com a maturação e o desenvolvimento da tecnologia voltada a modelagem de processos fundamentada no BPMN, é possível contar com *softwares* que integram este tipo de notação, sendo o *Bizagi Modeler* um dos mais utilizados pelas organizações no Brasil. Tal fato é corroborado pela concepção do *software* ser originado para auxiliar na descrição gráfica dos processos de negócios baseado especificamente na notação BPMN. Nesse sentido, o *Bizagi Modeler* oferece uma ampla quantidade de elementos para a elaboração de fluxogramas (Leão Neto, 2019). O Quadro 2 ilustra alguns dos elementos mais utilizados, seguido das respectivas descrições que dão significado a cada uma delas.

**Quadro 2:** Elementos da notação BPMN

Símbolo	Nomenclatura	Significado
	Piscina/ <i>Poll</i>	Símbolo ilustrado para indicar o processo.
	Raia/ <i>Lane</i>	É uma subdivisão dos processos.
	Fluxo de sequência	Usados para definir a ordem de execução em que as atividades são realizadas.
	Fluxo de mensagens	Aponta o fluxo de mensagens entre organizações diferentes ou funções preparadas para enviar ou receber tais mensagens.
	Associação	Utilizado para associar objetos gráficos e de texto que não são de fluxo com objetos de fluxo.
	Eventos	Acontecimentos que ocorrem durante o processo e podem interferir no seu fluxo. Podem ser iniciais, intermediário e final.
	Atividade	Representa o trabalho que está sendo executado na organização. Serve para mostrar as etapas do processo no qual alguma transformação será realizada.
	<i>Gateway</i>	Aplicado para determinar ramificações, bifurcações, fusões ou junções de caminho dentro do processo.

Fonte: Leão Neto (2019), Aagesen; Krogstie (2013).

Dessa forma, observa-se que tais elementos podem ser usados pela organização de acordo com seu significado. A piscina/*pool* é utilizada para representar a empresa ou um determinado setor, com as raias para ilustrar a subdivisão de processos que se materializam em atividades mais específicas pertencentes ao processo da organização ou departamento (Barreto; Saraiva, 2023; Leão Neto, 2019). O fluxo de sequência conecta e indica a ordem do fluxo no processo, enquanto o fluxo de mensagens é aplicado em situações nas quais determinadas informações necessitam ser enviadas entre colaboradores que executam atividades diferentes. O símbolo que representa os eventos reflete as ações, geralmente, pertinentes ao início e final do processo. As atividades referem-se ao trabalho realizado pelo colaborador, sendo o *gateway* aplicado em situações que exigem uma tomada de decisão para determinar a próxima atividade (Barreto; Saraiva, 2019; Ferreira, Santos, Costa, 2023).

Baseado nessas representações, pode-se reconhecer que a modelagem BPMN justifica-se como uma ferramenta fundamental para a formalização do conhecimento dos processos, uma vez que a visualização completa entre os elos da cadeia elucidada a apresentação das etapas que devem ser seguidas pelos integrantes da organização ao realizar as atividades. Além do auxílio na operacionalização das tarefas, a organização desses diagramas em prol dos processos da organização contribui para as tomadas de decisão dos gestores (Rebelo, *et al.*, 2020).

Diante do exposto, percebe-se a importância da gestão por processos por meio do mapeamento e a modelagem, para identificar e interligar as atividades pertinentes aos processos, sendo possível visualizar de maneira ampla, o fluxo desta cadeia ao mesmo tempo em que se procura enxergar os gargalos existentes para propor um esquema mais adequado, eficiente e eficaz ao contexto da organização. Assim, a notação BPMN (*Business Process Model and Notation*) facilita o entendimento da representação processual por meio dos seus elementos. Em vista disso, o presente estudo na próxima seção, apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para a construção da pesquisa.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA**

A estrutura metodológica utilizada neste trabalho é caracterizada por sua abordagem qualitativa, sendo esta indicada na compreensão dos contextos, processos e interações sociais, proporcionando *insights* ricos e detalhados acerca do objetivo proposto. Por isso, o estudo

qualitativo desenvolve-se em uma situação natural, oferecendo riquezas de dados descritivos do fenômeno baseado em uma realidade complexa e contextualizada (Marconi; Lakatos, 2022).

Quanto aos seus objetivos metodológicos, o presente trabalho apresenta-se como uma pesquisa exploratória e descritiva, visto que a natureza deste estudo denota uma investigação empírica para a identificação dos processos organizacionais existentes na empresa estudada dado que se almeja amplificar a familiaridade com o fenômeno para torná-lo mais conhecido e explícito (Lakatos, 2021), ao mesmo tempo que se busca descrever suas características em prol da construção da modelagem de processos do negócio e o alcance dos demais objetivos específicos deste estudo (Gil, 2022).

### 3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O ambiente da pesquisa em que se deu o estudo foi um empreendimento ligado ao setor de bares e restaurantes, mais precisamente uma churrascaria de pequeno porte localizada na cidade de Mamanguape/PB. A escolha do local para a realização deste trabalho é justificada devido a inserção da empresa em um segmento essencial para as necessidades de consumo local, sendo a presente organização já consolidada na região por conta dos seus 3 anos de atuação. É sempre pertinente observar que, como os aspectos da administração podem contribuir dentro dos contextos das organizações de pequeno porte, soma-se a isso, o fato dos proprietários do estabelecimento não possuírem nenhuma formação ou conhecimento técnico na área de gestão, o que torna interessante para os responsáveis conhecerem de forma ampla a dinâmica dos processos ponta a ponta do seu negócio e com isso gerar oportunidades de melhorias para controlar as atividades, aumentar a eficiência operacional e maximizar os resultados financeiros.

A técnica para a coleta dos dados foi uma entrevista, que durou aproximadamente 30 minutos realizada em março de 2024 com a gerente da empresa, a qual possui formação acadêmica em Pedagogia, e também é filha da proprietária, sem experiência teórica em gestão. A entrevista foi conduzida a partir de um roteiro semiestruturado, com 23 perguntas. As perguntas foram divididas em três blocos: um se refere ao perfil do entrevistado, o segundo se refere à caracterização da empresa e o último se refere as perguntas sobre os processos de negócio da churrascaria. As respostas foram gravadas e posteriormente, transcritas para ajudar no entendimento das considerações apresentadas pela gestora da empresa.

Adicionalmente, também se fez uso da observação não-participante para compreender de forma mais clara os processos realizados na empresa. Com isso, a partir destas duas técnicas

possibilitou-se responder ao objetivo específico acerca da identificação dos processos organizacionais. Já a modelagem dos processos elencada como o segundo objetivo foi propiciada mediante o uso do *software Bizagi Modeler* tendo em vista a capacidade da ferramenta em representar as tarefas e atividades da organização sob o enfoque da notação BPMN.

Quanto ao alcance do terceiro objetivo específico relacionado ao mapeamento dos processos críticos, utilizou-se a Matriz de Priorização (Matriz GUT), cuja sigla significa Gravidade, Urgência e Tendência. A finalidade desta técnica é definir as ações mais urgentes, priorizando os problemas e analisando os riscos. O elemento “Gravidade” é averiguado considerando a intensidade e o impacto dos danos que podem ser ocasionados pelo problema sobre os resultados. Por outro lado, a “Urgência” é considerada baseada no tempo que se dispõe para resolver o problema antes que surjam danos indesejáveis caso não seja implementada nenhuma ação. No que diz respeito a “Tendência”, tal elemento implica em analisar o padrão de evolução do problema, se não houver nenhuma intervenção para tentar solucioná-lo (Oliveira, 2021).

Brito (2017) afirma que a Matriz GUT é construída em forma de tabela, onde cada problema é listado em uma linha e os critérios de Gravidade, Urgência e Tendência são respeitados para cada problema. Geralmente, usa-se uma escala numérica de 1 a 5 para classificar, sendo 5 a pontuação mais alta. Após atribuir as pontuações para cada resposta, multiplica-se os valores de Gravidade, Urgência e Tendência (GxUxT) para obter o valor GUT para cada problema. Quanto maior o valor GUT, maior é a prioridade para resolução (Brito, 2017).

Com relação ao quarto objetivo específico, caracterizado como a proposição de melhorias nos processos organizacionais no ambiente da empresa, utilizou-se da ferramenta 5W2H para a elaboração de soluções concernentes as melhorias das atividades e o gerenciamento das mesmas. Os 5W significam: *What* (O quê?), *Where* (Onde?), *Who* (Quem?), *Why* (Por quê?), *When* (Quando?). Enquanto o 2H expressam: *How* (Como?) e *How Much* (Quanto será?) (Lobo, 2020). Assim, na medida que essas indagações são respondidas de maneira objetiva, é possível estruturar um plano de ações voltados a tomar medidas que visem alterar a dinâmica do cenário atual em prol dos objetivos visualizados pela organização (Leão Neto, 2019).

A aplicação do 5W2H é útil para tornar o planejamento e a execução de projetos, tarefas e ações mais claras, garantindo que todas as informações relevantes estejam prestadas, atribuídas e compreendidas por todos os envolvidos. Ao responder às perguntas do 5W2H, uma

equipe ou indivíduo consegue estabelecer um plano de ação seguido e facilitar o acompanhamento e controle do progresso das atividades (Brito, 2017).

Por fim, o método de análise empregado consistiu na análise interpretativa, a qual se configura como uma das características da pesquisa qualitativa, uma vez que necessitou-se realizar uma interpretação daquilo que foi observado, ouvido e entendido a partir das técnicas de coleta utilizadas no estudo (Creswell, 2010). O autor também comenta que a interpretação na pesquisa qualitativa pode assumir várias formas e ser adaptada por vários tipos de projetos para comunicar significados pessoais baseados na pesquisa e na ação. Com isso, a próxima seção aborda a apresentação e discussão dos resultados.

## **4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, são apresentados os resultados obtidos com a aplicação dos instrumentos de coleta propostos para essa pesquisa. Após a caracterização da empresa, os tópicos que se seguem, estão divididos conforme os objetivos específicos definidos para esse estudo.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA ESTUDADA**

A organização, cujo ambiente se deu o estudo, possui três anos de atuação na cidade de Mamanguape/PB e conta com um casal de proprietários responsáveis pela abertura e operação do negócio. Inicialmente, a proprietária alternava o trabalho no seu estabelecimento à noite com outro emprego durante o dia em um restaurante, pois à princípio, o modelo de negócio consistia na oferta de serviços ligados ao consumo de espetinhos de churrasco no período da noite, em seguida, passou-se a comercializar refeições.

Atualmente, o negócio se baseia na oferta de serviços ligados a comercialização de refeições vinculados ao café da manhã e almoço, consistindo ambos na modalidade *self-service*. A configuração deste tipo de negócio se baseia na disponibilização dos alimentos em balcões para o cliente se servir na quantidade desejada, montando seu prato de acordo com suas preferências e quantidades, sendo os pratos pesados antes do consumo e o valor cobrado pelo peso do prato montado pelo indivíduo (SEBRAE, 2021). No caso da churrascaria em estudo, é cobrado um valor único independente do peso do prato.

Até o presente momento, o estabelecimento conta nove colaboradores, sendo que os proprietários também desempenham funções no negócio, dado que a proprietária atua como responsável por fornecer as diretrizes na preparação das comidas, além de conduzir o processo

de compras dos insumos. O outro proprietário também exerce atribuições concernentes à produção dos assados na churrascaria e na aquisição das carnes junto ao fornecedor. Ambos também são responsáveis por administrarem o capital da empresa. Outrossim, os demais funcionários são distribuídos em: gerente, cozinheira, churrasqueiro, duas garçonetes/auxiliares de cozinha, lavadora de pratos e entregador.

#### 4.2 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO

A partir das informações extraídas no procedimento da coleta dos dados, compreende-se que os processos de negócio da empresa englobam escopos pertinentes às compras de insumos, mercadorias e materiais, bem como processamentos referentes à produção das comidas disponibilizadas para consumo dos clientes, como o café da manhã ou almoço. Os indivíduos que usufruem dos serviços, por sua vez, também são inseridos dentro de outro processo da empresa ligado ao atendimento ao cliente, o qual pode consistir na modalidade presencial ou *online*. Tais pontos foram os mais evidenciados pela gestora na entrevista.

Confrontando cada processo com as falas apresentadas pela gerente, destaca-se, inicialmente, sobre a menção acerca do processo de aquisição dos itens:

“Semanalmente. Até porque o espaço da gente é pequeno. A gente não pode comprar para estocar. Aí é uma vez por semana, minha mãe vai e faz a compra daquela semana” (Resposta da Gerente, 2024).

Nota-se, que esse processo de compras é realizado periodicamente a cada semana, visto que alguns alimentos como legumes, verduras e frutas possuem um tempo menor para preservação da sua validade ou qualidade, conforme afirma a gerente. Além disso, percebe-se pela fala da entrevistada que a limitação do espaço para uma armazenagem adequada prejudica o processo de compras em maior quantidade, visando a otimização e eficácia do capital empregado para a realização deste processo conforme a gerente atesta em seu comentário: “Com certeza. Eu acho que comprando em grande quantidade, conseguiríamos um desconto bem melhor” (Resposta da Gerente, 2024).

Nesse sentido, argumenta-se que há uma noção de melhoria por parte da empresa em relação ao processo de compra executada pela mesma, o que poderia maximizar a eficácia concernente a aquisição e armazenamentos dos alimentos. Tal análise converge para um dos conceitos da administração por processos apresentados por Gonçalves *et al.* (2021) que enfatizam esta concepção de gestão como um conjunto de práticas destinadas a aperfeiçoar os

processos organizacionais. Outrossim, Rebelo *et al.* (2020) declaram que a identificação dos processos permite visualizar os fatores limitantes responsáveis pelo impedimento de uma melhor performance na execução do processo.

Outro processo de negócio observado na empresa, consiste na produção das comidas preparadas e ofertadas pelo estabelecimento. Nesse sentido, a gestora destaca que há orientações verbais realizadas pela proprietária da empresa, a qual já possui experiência anterior na função de preparação dos alimentos em outro restaurante. Esses procedimentos devem ser seguidos pelo pessoal que trabalha na cozinha sob a finalidade de garantir a qualidade do produto e serviço ofertado:

“Verbalmente. Nada ilustrado... Elas fazem do jeito que a minha mãe (Proprietária) quer. Hoje ela não toma a frente da cozinha sozinha como antigamente. Mas as que estão hoje fazem exatamente do jeito que ela dá indicação de como ela quer” (Resposta da Gerente, 2024).

Verifica-se então que todas as orientações são fornecidas pela proprietária aos funcionários de modo verbal. Sob esse prisma, é importante verificar o ponto de vista de Correia, Cruz e Silva (2020) ao destacar que uma boa comunicação entre os indivíduos envolvidos no processo proporciona uma boa execução das atividades, mas, em contrapartida, a falta de clareza na comunicação gera retrabalhos que dificultam a rotina de trabalho. Além disso, a falta de estruturação alicerçada pela inexistência de documentações evidenciando a forma de realizar a atividade pode acarretar na restrição do conhecimento ao indivíduo que a possui, o que implica em um maior tempo de treinamento para novos colaboradores, gerando falta de padronização e riscos de ruptura no fluxo do processo em situações de ausência por parte de pessoas (Leão Neto, 2019).

Sobre o atendimento ao cliente, a gestora alega que tal processo é muito enfatizado pela organização em razão do seu caráter crucial para atrair e reter clientes ao longo do tempo:

“Eu tento e oriento as meninas para atender com a maior atenção do mundo como quisesse ser atendido a si próprio. A questão do atendimento acho que é crucial. Você chega em um lugar hoje, se você é bem tratado você quer voltar. Às vezes a comida nem é tão boa, mas só pelo atendimento que você recebeu. Presto muito atenção nos lugares que eu vou, já fico observando” (Resposta da Gerente, 2024).

Nessa perspectiva, nota-se que há a preocupação da gerente em um atendimento de excelência e a orientação que é dada para que esse atendimento ao cliente ocorra. Nesse ponto, a gestora não deixa claro se essa orientação é dada de modo verbal ou por meio de um manual a respeito dos procedimentos inerentes ao processo de atendimento ao cliente, como os POP's (Procedimentos Operacionais Padrão). Embora, algumas atividades nas empresas podem não

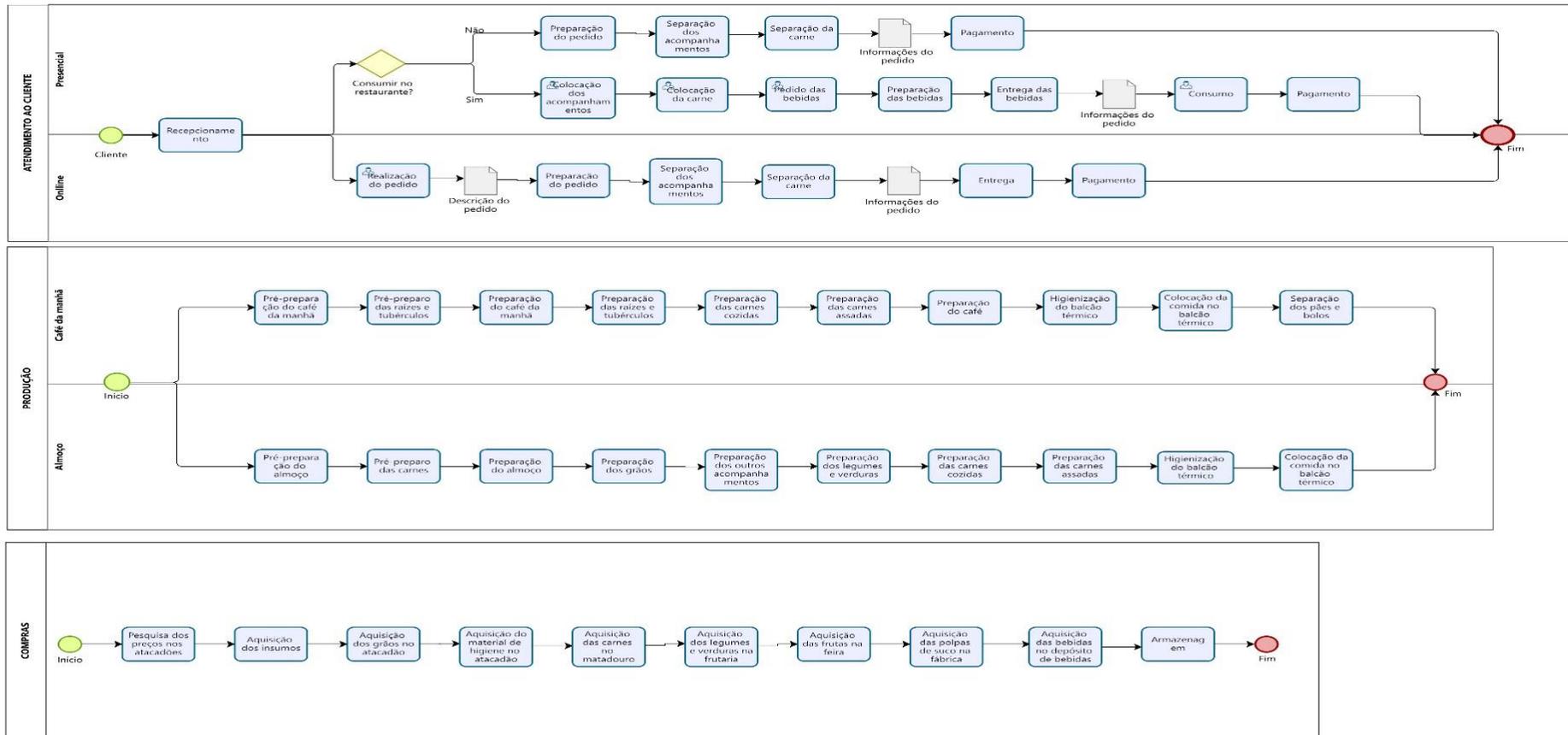
usar necessariamente um manual de procedimentos, conforme cita Gonçalves *et al.* (2021), é fundamental para o gerenciamento dos processos de negócio, a formalização de documentos que norteiem a atuação de cada participante do processo para execução do mesmo com menor grau de ambiguidade, visando a padronização e otimização das atividades (Rebelo *et al.*, 2020).

#### 4.3 MODELAGEM DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO IDENTIFICADOS

Para uma melhor visualização sobre a dinâmica dos processos de negócio da churrascaria, é imprescindível um olhar de análise mediante a modelagem dos processos de negócio representadas pela notação BPMN, visando o alcance do segundo objetivo específico do presente trabalho. Ratifica-se que a estruturação dos processos de negócio proporcionado pela notação BPMN foi desenvolvida mediante o *software Bizagi Modeler*® versão trial, tendo em vista sua praticidade na organização e disponibilização dos símbolos, assim como as interligações entre os elementos representativos dos processos da organização. Baseado nisso, as piscinas/*polls* representam os processos de negócio identificados, os quais foram mencionados no tópico anterior, constituídos pelo escopo do atendimento ao cliente, produção e compras. Nesse sentido, a piscina responsável por representar o processo acerca do atendimento ao cliente se desdobra em duas raias diferentes por se tratar de uma subdivisão deste processo, os quais são caracterizados pelo atendimento presencial e atendimento *online*.

Já o escopo do processo de produção engloba subdivisões relacionadas ao âmbito das atividades prestadas para a produção do café da manhã e outra subdivisão ligada ao mapeamento das atividades pertinentes à produção do almoço. Por sua vez, o processo de compras ocupa apenas uma raia na piscina devido a inexistência de subdivisões neste processo da empresa. A Figura 1 ilustra toda essa configuração processual formada e distribuída pelo fluxo sequencial das atividades envolvidas na empresa

Figura 1: Modelagem dos processos de negócio da churrascaria



A esquematização proposta destaca os benefícios da modelagem de processos de negócios para os indivíduos encarregados de administrar a empresa, uma vez que facilita a compreensão dos processos mapeados mediante uma visão mais clara e lógica das atividades, exibindo de forma nítida e inteligível como o fluxo de trabalho funciona em diferentes conjunturas (Gonçalves *et al.*, 2021).

Sob o ponto de vista dos processos da churrascaria, nota-se a distinção da sequência das atividades no âmbito do atendimento ao cliente em face dos modos de operação da empresa para o consumo do cliente. Na esfera do atendimento presencial, compreende-se que existe a possibilidade da opção no fluxo de atividade seguirem um movimento onde o próprio cliente executa a maioria das atividades dada a natureza do serviço *self-service*. E na esfera do atendimento realizado *online*, os funcionários realizam o serviço da colocação das comidas, sob a supervisão do cliente, dentro de um compartimento de isopor para formar as chamadas “quentinhas”. Estas, por sua vez, compõem a conjuntura da subdivisão do processo de atendimento, sendo originado pelo contato inicial por parte do cliente via *Whatsapp* ou telefone, sendo posteriormente gerado um documento com as informações do pedido a ser preparado e entregue pelo estabelecimento.

Tal análise prossegue à medida que se visualiza a representação da modelagem do processo de produção, subdividido nas atividades de preparação do café da manhã e do almoço. Percebe-se que em ambos os fluxos de tarefas, estas se assemelham quanto ao pré-preparo de alguns alimentos. No caso do café da manhã, essa atividade é mais evidenciada, visto que às tarefas possuem início no período das 4h30 da manhã conforme explanou a gerente, e, portanto, não há muito tempo para realizar esse pré-preparo no mesmo dia:

“Bom, o café da manhã. As meninas saem daqui agora a tarde e já deixa tudo descascado dentro da água. Já dá uma adiantada boa, porque se minha mãe chegasse de manhã e fosse descascar tudo e começar tudo não daria tempo, pois de cinco e meia da manhã já tem que ter café da manhã. Aí de 4 horas ela liga o fogo. As panelas já estão organizadas nos seu devido lugares e aí dá tempo” (Resposta da Gerente, 2024).

Além disso, a própria natureza dos alimentos preparados permite um pré-preparo no dia anterior sem comprometer a qualidade do mesmo. Na produção do almoço, o único alimento que pode ser pré-preparado são as carnes em razão das atividades de corte e espeto realizadas diariamente. Por último, enxerga-se o processo de compras iniciado por pesquisas para verificar o melhor preço referente à aquisição dos grãos, levando em conta a qualidade do insumo

visualizada pela proprietária, na qual se responsabiliza por essa atividade. Em seguida, pode-se contemplar a aquisição dos materiais de higiene e das demais categorias de alimentos até a armazenagem.

Segundo Aizprua e Cardoso (2020), a literatura discute que as empresas familiares convivem com dificuldades na administração do negócio por desconhecerem métodos capazes de contribuir para a eficácia e eficiência do negócio. Sustentando-se neste entendimento, é possível constatar que a falta do mapeamento e modelagem dos processos de negócio da churrascaria impede que os proprietários e a gestora, observem a disposição e interligação nas atividades de cada processo da empresa, visando um maior controle dos mesmos de forma sistêmica. Além disso, a visualização de cada uma das atividades possibilita uma definição mais clara das funções e responsabilidades de cada funcionário da empresa, sendo possível planejar e determinar o que se espera com relação aos resultados almejados por cada atividade, tendo em vista os objetivos do processo e da organização como um todo (Rebelo *et al.*, 2020).

Isso aponta para outra vantagem da modelagem dos processos de negócio, por meio da visão de estabelecer medidas de desempenho na execução das atividades no intuito de monitorar o andamento das tarefas e avaliar a constituição de alternativas para melhorar tais métricas. Tais indicadores podem ser criados pela churrascaria a partir das relações determinadas pelos resultados obtidos x recursos empregados (eficiência), resultados obtidos x resultados esperados (eficácia) e resultados que produzem efeito positivo ou negativo (efetividade) (Cohen; Hendrischky; Jorge, 2021).

#### 4.4 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS COM O AUXÍLIO DA MATRIZ GUT

Após a identificação dos processos organizacionais da churrascaria estudada, se faz necessário identificar os processos organizacionais críticos identificados na empresa, sendo tais processos estimados mediante o uso da Matriz GUT. Nesse sentido, verificou-se a Gravidade, Urgência e Tendência dos processos já mencionados anteriormente, sendo elencados por ordem de prioridade. Em face dessas considerações, reforça-se que os respectivos processos foram analisados utilizando uma escala de 1 a 5 para cada elemento dentro dos critérios Gravidade, Urgência e Tendência e, posteriormente, multiplicados para gerar um índice sob a finalidade de evidenciar os maiores processos críticos da empresa.

Com isso, observa-se conforme Quadro 3, que os processos de atendimento ao cliente no modo presencial, atendimento ao cliente no modo *online*, produção do café da manhã e produção do almoço se constituem como as demandas mais importantes por parte da

churrascaria e que devem receber prioridade no emprego de esforços para planejar, executar, aperfeiçoar e controlar tais processos.

**Quadro 3:** Matriz GUT com os processos organizacionais identificados na churrascaria

Processos organizacionais	Gravidade	Urgência	Tendência	Índice GxUxT
Processo de atendimento ao cliente (Presencial)	5	5	5	125
Processo de atendimento ao cliente ( <i>online</i> )	5	5	5	125
Processo de produção do café da manhã	5	5	5	125
Processo de produção do almoço	5	5	5	125
Processo de compras dos insumos	5	3	5	75
Promoção do estabelecimento	3	3	4	36

**Fonte:** Elaboração própria (2024).

Os escopos delineados refletem para o viés crítico que estes processos exercem na empresa conforme a gestora aborda nos seus relatos. Nesse sentido, observa-se que o processo de atendimento ao cliente presencial se justifica como determinante, ainda mais pelo limitado número de pessoas para atender a demanda, principalmente, nos dias de maior fluxo por parte dos consumidores. Paralelamente, os problemas também fazem parte do atendimento *online*, visto que a quantidade de pessoas responsáveis por ambas modalidades de atendimento ficam sobrecarregadas, causando, por vezes, alguns gargalos nesse aspecto.

“Os desafios são grandes, eu fico muito preocupada porque o atendimento deixa a desejar, pois eu acho poucas pessoas para o atendimento conseguir ser melhor. Termina indo pedidos errados, confusos, por conta de quantidade não suficiente para trabalhar durante o dia a dia” (Resposta da Gerente, 2024).

Em relação a produção do café da manhã, as barreiras ressaltadas se assemelham com os apontados no processo de atendimento, especialmente no que refere à busca por pessoas que tenham interesse ou disponibilidade no horário requerido pela organização, necessária para contribuir na execução do processo, conforme afirma a gerente:

“Um dos desafios é ter alguém que queira trabalhar tão cedo. É tanto que quem toma conta do café da manhã ainda é minha mãe. Ela chega aqui três/três e meia da manhã pra que de cinco já tenha café da manhã. O ideal seria ter outra pessoa para dar esse suporte. É difícil encontrar” (Resposta da Gerente, 2024).

Já quanto ao processo de produção do almoço, revela-se que nos dias em que os funcionários faltam, esse fato tende a causar impactos negativos nas ações de preparação do almoço a ser comercializado, uma vez que essa causa gera consequências negativas para o cumprimento de prazos das atividades:

“os desafios são mais correr contra o tempo né. Tem que cumprir aquele horário [...] agora quando falta gente, quando falta uma, as coisas desandam. Tava até dizendo a mainha que tem que deixar uma ou duas pessoas na ativa para dar um socorro igual a esse, o que também é difícil encontrar” (Resposta da Gerente, 2024).

Por fim, as compras dos insumos ou das mercadorias também é considerado crítico, conjuntamente, em razão da questão do tempo empreendido na atividade de pesquisa dos preços das mercadorias, especialmente, no que concerne a alguns insumos como afirma gestora:

“A gente não tem um lugar fixo não. Um lugar certo não. Minha mãe anda muito aqui. Aqui o arroz tá mais em conta daquele outro lado. Então ela vai comprando de acordo com os valores. Isso perde muito tempo. O desafio é esse” (Resposta da gerente, 2024).

Por fim, a promoção do estabelecimento é citada pela gestora, embora não haja uma estruturação mais ampla deste processo com um agrupamento de atividades pertencentes a este âmbito, é salientada a existência de gargalos nessa operação atestada pelo comentário da entrevistada: “tá deixando a desejar sim, desde que o Instagram foi hackeado, a gente nunca mais...não tem não essa vida ativa nas redes sociais não [...] a divulgação de um negócio é tudo” (Resposta da Gerente, 2024).

Assim, compreende-se que os procedimentos evidenciados pelos índices 125 retratam a perspectiva de um olhar mais atento nestes processos organizacionais por parte dos gestores da churrascaria. Salienta-se que, o processo de compras dos insumos, não atinge o mesmo índice dos anteriores devido ao critério da Urgência, possuir uma avaliação mais baixa, tendo em vista que a efetuação do processo não exige uma disponibilidade de tempo tão urgente, já que, conforme foi mencionado anteriormente pela gestora, às compras dos insumos são realizadas semanalmente pela empresa.

Atenta-se para a existência do processo de promoção do estabelecimento que tem por objetivo promover e propagar os serviços da empresa para o público externo. É válido destacar que este processo se constitui ainda menos estruturado do que os demais, dispondo basicamente de uma atividade simples averiguado na fala da entrevistada: “toda semana, sempre na sexta há uma certa divulgação na rádio da cidade e é só” (Resposta da Gerente, 2024). Por causa disso,

tal processo não foi contemplado nas análises realizadas anteriormente neste trabalho, quanto à sua inserção no mapeamento e modelagem dos processos de negócio da empresa.

Ainda assim, vale argumentar que os processos identificados e analisados na Matriz GUT pertencem a categoria dos processos primários, essenciais ou finalísticos conforme a classificação da ABPMP (2013), a qual caracteriza os referentes processos como os responsáveis por construir a percepção de valor ao cliente em razão das atividades estarem diretamente relacionadas à experiência de consumo do serviço. A Associação destaca que na cadeia de valor de Michael Porter sob o prisma de “dentro para fora” da organização, tais processos, entre outros, abrangem o âmbito das vendas, operações e marketing, sendo estas áreas, justamente, o escopo dos processos organizacionais verificados na churrascaria e que possui uma conotação crítica no que se refere às prioridades na organização, execução, controle e melhorias. Dessa forma, o processo de promoção do estabelecimento, inserido na esfera do Marketing, deve receber uma atenção também por parte da administração da organização, pois também é um processo finalístico, capaz de gerar valor ao cliente mediante suas estratégias.

Nesse sentido, os aspectos da gestão de processos podem ser aplicados na organização visando a construção de uma especificação formal para cada processo, a fim de garantir um padrão de qualidade percebido pelos clientes (Oliveira, 2021). Para isso os processos, bem como algumas atividades necessitam ser mensuradas, controladas e formalizadas, implicando na otimização de recursos e minimização de perdas, sejam elas materiais, financeiras ou de tempo (Souza; Schreiber; Theis, 2021).

Assim, ao identificar os processos críticos do negócio para que a organização identifique quais os processos precisam de mais atenção, a empresa detém um maior controle sobre a cadeia de transformação formada pela entrada de recursos materiais e informacionais até a saída caracterizada pelos resultados esperados, concebidos na entrega de valor ao cliente, o que implica no aumento da lucratividade e na capacidade da empresa em se adaptar às mudanças do ambiente externo (Costa *et al.*, 2019).

Costa *et al.* (2021) também enfatizam que as mudanças organizacionais são melhores articuladas na medida em que as empresas possuem pleno conhecimento dos seus processos essenciais. Ainda segundo os autores, essa compreensão deve fazer com que as empresas competitivas busquem ser enxutas, dinâmicas e orientadas para seus clientes. Este último aspecto, converge com a visão apresentada pela ABPMP (2013) concebida sobre um modelo de serviços norteado pela perspectiva de “fora para dentro”. Assim, os processos primários também podem ser compreendidos pelo engajamento de clientes, realização do negócio, satisfação das expectativas de clientes e prestação de serviços aos clientes.

#### 4.5 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS NOS PROCESSOS ORGANIZACIONAIS IDENTIFICADOS

Diante da exposição destes resultados, esse tópico trata da proposição de melhorias nas atividades pertencentes ao conjunto dos processos contemplados na Matriz GUT, por meio da concepção de um plano de ação formatado pela ferramenta 5W2H, objetivando sugestões de melhoria no gerenciamento da churrascaria. Nesta dinâmica, visualiza-se no Quadro 4, um compilado de sugestões de ações para o caso seja do interesse por parte da gestão da empresa, sua implementação, com o intuito de aumentar a eficiência do negócio e promover a sustentabilidade das operações ao longo do tempo. Dessa forma, todos os processos organizacionais analisados nesta pesquisa foram tratados pela ferramenta 5W2H, cujo instrumento refletiu respostas para cada pergunta contida nessa dinâmica, exceto pelo “*How Much*” ou “Quanto”, pois não foi possível estimar o investimento financeiro, visto que tais custos só seriam delineados mediante a aplicação dessas ações, as quais ficam a cargo da empresa em optar por sua implementação.

**Quadro 4:** Plano de ação proposto para melhorias nos processos organizacionais

Processo organizacional	O quê	Como	Quem	Quando	Onde	Por quê
Atendimento ao cliente	Elaborar estimativas sobre o faturamento e lucratividade gerados a partir da contratação de novos funcionários para comportar a demanda dos fins de semana.	1- Criar objetivos e metas de faturamento e lucratividade mensais; 2- Nos fins de semana, calcular o número de pedidos realizados via delivery, bem como os pedidos feitos no restaurante; 3- Baseado nas informações anteriores, estimar quantos pedidos cada funcionário poderia realizar; 4- Mensurar o custo da contratação de novas pessoas.	Proprietários e Gerente	3 dias	Churrascaria	O aumento da capacidade produtiva é essencial para o crescimento da empresa, porém isso precisa ser realizado com planejamento, organização e controle. A utilização de parâmetros objetivos e quantitativos se configura como a maneira mais assertiva para atingir um desenvolvimento sustentável do negócio.

Atendimento ao cliente	Processo de recrutamento e seleção.	1- Elaborar o perfil do colaborador (a) desejado pelo estabelecimento, visualizando as competências requeridas para a função; 2- Divulgação da vaga ofertada; 3- Entrevista; 4- Estabelecimento de um teto de negociação para uma remuneração justa.	Gerente	2 semanas	Churrascaria	Conseguir atender a demanda do restaurante nos fins de semana e feriado, evitando perdas de clientes em razão da demora na preparação e entrega dos pedidos, assim como prevenir outros gargalos no processo organizacional.
Compras	Estimar a economia gerada no processo de compras de alguns insumos, considerando o aumento do espaço para estocagem.	1- Calcular os descontos obtidos junto aos fornecedores, caso houvesse o aumento do volume dessas mercadorias compradas.	Proprietários e Gerente	1 semana	Atacadões	Mensurar os valores monetários ganhos na obtenção de descontos que podem contribuir para a lucratividade do negócio.
Compras	Planilha de registro acerca das entradas e saídas dos estoques.	1- Utilização de uma planilha no Excel ou no Google Planilhas; 2- Elencar fatores nos registros, tais como quantidade e valor de cada mercadoria entrante e evadida; 3- Utilização de métodos para controle dos estoques, tais como PEPS, UEPS ou Custo Médio.	Gerente	2 dias	Churrascaria	Possuir conhecimento, controle e clareza sobre as movimentações nos estoques.
Promoção do estabelecimento	Criação de um novo Instagram	1- Cadastrar e criar conta; 2- Inserção de informações na bio; 3- Produção de conteúdo inerente à promoção do negócio.	Gerente	1 dia	Instagram	Porque os consumidores estão no Instagram e tendem a buscar informações nesta plataforma.
Produção e Atendimento ao cliente	Sistema de advertências e punições	1- Elencar as possíveis situações, ações e	Proprietária e gerente	1 semana	Churrascaria	Para evitar maus comportamentos por parte dos

		omissões por parte dos funcionários, dentro e fora do ambiente de trabalho, que tenham o potencial de prejudicar os colegas e a empresa; 2- Estabelecer como se dará a advertência (verbal ou escrita); 3- Elencar as possíveis punições de acordo com o número de reincidências de advertências.				funcionários que possam influenciar na operação do negócio.
Produção e Atendimento ao cliente	Gerenciamento de conflitos	1- Identificar os níveis de conflitos; 2- Averiguar o tipo de conflito; 3- Gerenciamento dos conflitos mediante o instrumento de avaliação dos "Estilos de Administração de Conflitos" concebidos por Thomas e Killmann (1974).	Proprietária e gerente	1 mês	Churrascaria	Tem como objetivo amenizar os conflitos no ambiente de trabalho á medida que garanta a performance individual e coletiva dos colaboradores nas atividades executadas.
Atendimento ao cliente, Produção, Compras e Promoção do estabelecimento	Elaboração de orientações por escrito acerca da realização de atividades associadas a cada processo existente na empresa.	1- Descrever todos os passos a serem seguidos na execução das atividades, contendo elementos que associem a responsabilização individual e coletiva, estimativas de tempo e resultados esperados das tarefas realizadas.	Gerente e Proprietária	2 semanas	Churrascaria	Para facilitar na padronização das atividades, evitando retrabalhos desnecessários, além de diminuir o tempo gasto com orientações verbais. Assim, a gestão do conhecimento fica preservada na empresa, possibilitando uma adaptação mais rápida de novos funcionários às funções desempenhadas.

Atendimento ao cliente, Produção, Compras e Promoção do estabelecimento	Criação dos <i>Keys Performance Indicator (KPIs)</i> ou Indicadores Chaves de Desempenho	1- Projetar indicadores quantitativos que possam mensurar cada um dos processos organizacionais existentes.	Proprietária e gerente	1 mês	Churrascaria	Para avaliar a performance do negócio, visto que somente o faturamento não permite aos administradores conhecerem de forma real o desempenho geral da empresa.
---	--	---	------------------------	-------	--------------	--

**Fonte:** Elaboração própria (2024).

A descrição do plano é composta por nove ações objetivando desenvolver e aprimorar os processos de negócios, tratados na entrevista com a gestora, além de contribuir na tomada de decisão dos responsáveis pela gestão da empresa. Diante disso, verifica-se que a caracterização do plano de ação engloba os escopos visualizados nas informações elencadas na Matriz GUT, constituída pelos processos de atendimento ao cliente, produção, compras e promoção do estabelecimento, mesmo estes últimos, não sendo considerados processos críticos. Também é possível perceber que, algumas das execuções sugeridas no plano de ação, permeiam mais de um processo ou até todos os processos como é o caso da criação dos *Keys Performance Indicator (KPIs)* ou Indicadores Chaves de Desempenho, cuja importância é essencial para avaliar a qualidade dos processos existentes na empresa. Até porque, como Hammer (2013) argumenta, somente a receita oriunda da prestação de serviços não reflete verdadeiramente a performance e qualidade do negócio, pois é necessário medidas de desempenho dos processos a serem monitorados no intuito de garantir maior velocidade, maior acurácia e o menor custo possível nas operações realizadas pela empresa.

Em adição, destaca-se as ações formatadas para a criação de um sistema de advertências e punições, bem como o gerenciamento de conflitos, os quais estão associados a melhorarem dois processos, concomitantemente, no caso, produção e atendimento ao cliente. As razões que sustentam essa análise, se originam sob a perspectiva tanto do sistema de advertências como do gerenciamento de conflitos serem aspectos da Administração, capazes de amenizar um dos maiores desafios apontados pela gestora, ao afirmar que um dos problemas do negócio “é a convivência dos próprios funcionários no ambiente de trabalho. Lidar com nove cabeças diferentes. Quando vem com problema, um desconta no outro” (Resposta da Gerente, 2024).

Além deste, outros problemas foram mencionados pela gestora como desafios a serem lidados no âmbito dos processos organizacionais. Um deles, reside na situação associada a

insuficiência de funcionários para atender a demanda, principalmente, nos dias de maior fluxo de clientes requerendo os serviços da churrascaria, como relata a entrevistada:

“Eu sei que tivesse pelo menos mais 2 pessoas já melhoraria muito no atendimento. São muitas coisas de uma vez só. São quentinhas, pedidos no celular, o salão para atender. Enfim... eu vejo que precisava de mais 2 ou 3 pessoas para ficar 100% de como a gente precisava [...] nos finais de semana que o volume é maior, principalmente no sábado. Sábado e domingo. O dia de maior pico é no sábado quando sai muita quentinha, delivery. Feriado também” (Resposta da Gerente, 2024).

Como sugestões que visem solucionar tal problema, o plano de ação elaborado discute sobre procedimentos para compreender e traçar um panorama mais assertivo sobre a questão da limitação no atendimento, cujo aspecto impacta diretamente na rapidez do processo, assim como na satisfação do cliente. Nesse contexto, justifica-se, elaborar estimativas sobre o faturamento e lucratividade do negócio gerados a partir da contratação de novos funcionários para saber o real benefício em termos financeiros e operacionais sobre o aumento na capacidade de atendimento na churrascaria conforme está explícito e detalhado no plano de ação.

Outro aspecto central relatado no plano de ação e discutido na dinâmica dos processos de negócio da empresa, o qual se relaciona diretamente com a gestão de processos, reside na questão de um manual de procedimentos das atividades, principalmente, no processo de produção da empresa analisada, visto que não há nenhum tipo de orientações escritas para nortear a execução das tarefas, ficando a cargo da proprietária em fornecer as diretrizes de forma verbal para essa atividade. As implicações dessa ausência de um manual de procedimentos, tendem a gerar problemas ou impedimentos para o desenvolvimento do negócio, especialmente nas médias e pequenas empresas como alega Cruz (2021), dado que a falta de documentação e formalização dos processos acarreta no desconhecimento dos indivíduos em saber como eles funcionam na sua totalidade e por conta disso, não podem ser aperfeiçoados.

Cita-se ainda, a proposição de melhorias relativas ao processo de promoção do estabelecimento, mediante ação da criação e produção de conteúdo no *Instagram* tendo em vista que, os consumidores tendem a procurar informações nesta plataforma, cuja utilização pode ser usada como um dos canais de vendas da organização e, assim, ampliando o alcance da empresa com o intuito de atrair mais clientes, cooperando no aumento da percepção de valor junto aos consumidores.

Diante do exposto, é pertinente também debater a nomenclatura gestão de processos e gestão por processos distinguida por alguns autores, em relação ao gerenciamento dos processos atuais da churrascaria. Dessa forma, a visão da gestão de processos concebida por Araujo,

Garcia e Martines (2016) é conceituada como a compreensão, análise e aprimoramento de alguns processos específicos da empresa, e pouco converge com a abordagem atual da churrascaria dada a falta de indicadores operacionais que possam oferecer suporte para análise e aperfeiçoamento dos processos atuais da empresa. Apesar da compreensão dos processos ligados ao restaurante por parte da empresa, o comentário da gestora atesta para essa linha de raciocínio sugerida, pois quando questionada se havia outro aspecto considerado, além do financeiro, para avaliação da performance do negócio, a mesma relatou que é “só o faturamento mesmo. Quando eu vejo que a casa tá cheia é porque as pessoas estão gostando” (Resposta da Gerente, 2024).

Já sob o prisma da gestão por processos, defendida por Cohen, Hendrischky e Jorge (2021), semelhantemente, ao entendimento de Araujo, Garcia e Martines (2016), envolve um modelo de gerenciamento como uma abordagem sistêmica e com foco no cliente, projetando e priorizando ações voltadas aos processos organizacionais, responsáveis por determinar a eficiência e eficácia da organização perante os clientes. À luz dessa visão, é possível compreender que a dinâmica da administração dos processos atuais do restaurante, enfatiza justamente os processos finalísticos da empresa, e considera a nomenclatura de gestão por processos como a mais ideal, já que aponta para essa visão sistêmica e orientada ao cliente, apesar da churrascaria não abranger uma quantidade considerável de processos ou macroprocessos, o que permite direcionar esforços na execução das atividades ligadas aos processos correntes, e embora tais tarefas não sejam marcadas pela estruturação e documentação, por meio de um manual de procedimentos.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

A presente pesquisa conseguiu analisar os processos organizacionais da churrascaria estudada, mediante os procedimentos de mapeamento, visualizando os processos associados ao atendimento ao cliente, produção e compras, além do processo de promoção do estabelecimento, dada a importância deste processo para o aumento da percepção de valor do cliente em relação ao negócio, apesar da quase inexistência de atividades que a compõe. Além disso, foi possível representar, esquematizar e interligar as atividades, mediante a modelagem dos processos de negócio por meio da notação BPMN. Outrossim, possibilitou-se elencar e discutir os processos críticos da empresa, tendo em vista à adoção de medidas conforme a ordem

de prioridade de cada processo, o que motivou a criação de um plano de ação com o objetivo de propor melhorias para os processos organizacionais da churrascaria.

Com isso, argumenta-se que os objetivos específicos propostos neste trabalho foram alcançados por meio dos resultados obtidos. Dessa maneira, o objetivo acerca da identificação dos processos organizacionais da empresa convergiu com a verificação dos processos representados pelo atendimento ao cliente, produção e compras. Já, a proposição vinculada a modelagem dos processos de negócio do restaurante, foi atingida por meio da representação gráfica dos processos mapeados, bem como, na construção do fluxo de atividades concernentes a cada um dos processos, sendo utilizado o *software Bizagi Modeler* em razão da notação BPMN se enquadrar como a mais adequada a esse contexto.

No que se refere ao objetivo específico de identificação dos processos organizacionais considerados críticos, observou-se por meio da fala da gerente com a análise realizada com o auxílio da Matriz GUT, quais processos são considerados críticos e quais devem receber prioridade na resolução dos seus problemas, sendo averiguado uma classificação que atenta para o atendimento ao cliente (presencial ou *online*) e produção (café da manhã e almoço) como sendo os processos críticos quanto à ordem de prioridade em relação aos demais processos organizacionais. Também é pertinente destacar que houve a identificação do processo de promoção do estabelecimento na Matriz GUT, devido à menção da gerente, e por contribuir diretamente no aumento da percepção de valor do cliente. Contudo, tal processo não consta na modelagem devido a quase inexistência de atividades que o compõem.

Por último, o quarto objetivo específico, com a proposição de melhorias nos processos organizacionais identificados, obteve sua abrangência na elaboração de sugestões de melhorias estipuladas em um plano de ação construído a partir da ferramenta 5W2H, sendo essas medidas englobadas dentro dos espectros indicados na Matriz GUT.

Dessa forma, a contribuição acadêmica do estudo reside sob o prisma do uso de técnicas e ferramentas teóricas como BPMN, *Bizagi Modeler*, Matriz GUT e 5W2H favorecerem o aprofundamento da teoria sobre esses elementos à medida que se verifica suas aplicações em volta do entendimento e análise dos processos organizacionais. Sob o ponto de vista prático, a contribuição dessa pesquisa reside no fato de que as análises realizadas contribuem para uma nova ótica em relação ao processo de gestão do negócio, dado que agora é notório, a visualização dos processos organizacionais nos principais eixos das atividades desempenhadas, fornecendo uma perspectiva sobre os processos finalísticos críticos, provavelmente, ainda não projetados pela empresa, a qual também pode ser beneficiada pelas recomendações discorridas

no plano de ação, gerando tomadas de decisões que impactem na qualidade das atividades e, conseqüentemente, resultem em maiores ganhos financeiros.

Apesar do êxito no alcance do objetivo geral e dos objetivos específicos, registrou-se como limitações da pesquisa, a falta de estruturação e documentação dos processos organizacionais da empresa, o que impossibilitou uma análise mais profunda no que diz respeito as diretrizes estabelecidas pelos gestores aos colaboradores, especialmente na área de produção das comidas comercializadas. Além disso, outros processos de suporte e de gerenciamento como a contratação de novos funcionários, bem como a definição das tarefas pertencentes ao âmbito financeiro não foram contemplados no estudo, por falta de permissão de acesso às referidas informações.

Por fim, como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se pesquisas que possam se debruçar em investigações voltadas à utilização de outras ferramentas de análise dos processos organizacionais em uma empresa do setor de bares e restaurantes, tais como o Diagrama de *Ishikawa* ou o ciclo PDCA (Plan, Do, Check e Act). Outras alternativas de trabalhos podem derivar sob a ótica da construção dos POPs (Procedimentos Operacionais Padrão) ou ainda realizar um estudo acerca dos tempos e movimentos das atividades pertencentes aos processos organizacionais citados.

## REFERÊNCIAS

AAGESEN, G.; KROGSTIE, J. Análise e Estrutura de Processos de Negócio Utilizando BPMN. *In*: Brocke, J. V; ROSEMAN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 125-150.

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. Corpo Comum de Conhecimento ABPMP BPM CBOOK Versão 3.0. Brasil, 2013.

ABPMP - Association of Business Process Management Professionals. **ABPMP Brasil BPM**. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ABRASEL - Associação Brasileira de Bares Restaurantes. **Bares e restaurantes criam mais de 150 mil novos empregos em 2022**. Disponível em: <https://abrasel.com.br/noticias/noticias/bares-e-restaurantes-criam-mais-de-150-mil-novos-empregos-em-2022/>. Acesso em: 29 nov. 2023.

AIZPRUA, R. F. O.; CARDOSO, A. L. J. A percepção dos gestores em uma empresa familiar sobre a utilização do mapeamento de processos organizacionais para a implementação da Gestão do Conhecimento. *Intern. Journal of Prof. Bus. Review*; São Paulo V.5 N.1 2020, pp. 43-59, Jan/Jun.2020.

ANTAQ – Agência Nacional de Transportes Aquaviários. **Gestão por Processo de Negócio (BPM)**. Disponível em: <https://www.gov.br/antag/pt-br/assuntos/gestao-estrategica/gestao-por-processos-de-negocio-bpm>. Acesso em: 23 nov. 2023.

ARAÚJO, L. C. G.; GARCIA, A. A.; MARTINES, S. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional, 2ª edição**. *E-book*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2016.

BARRETO, J. S.; SARAIVA, M. O. **Processos gerenciais**. *E-book*. Porto Alegre: Grupo A, 2019.

BUENO, R. V.; MACULAN, B. C. M. S.; AGANETTE, E. C. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática da literatura. **Revista Múltiplos Olhares em Ciência da Informação**, v. 9, nº 2, 2019.

BRITO, T. F. Análise de manifestações patológicas na construção civil pelo método GUT: estudo de caso em uma instituição pública de ensino superior. 2017. 79 f. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa, 2017.

COHEN, M. M.; HENDRISCHKY, M. E.; JORGE, M. J. Gestão por processos, alinhamento estratégico e agenda 2030. **RPCA**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 3, 2021.

CORREIA, M. F. Z.; CRUZ, L. G. Z.; SILVA, P. F. Principais desafios no suprimento para unidades hospitalares – uma abordagem com mapeamento de processos para análise de critérios de compra de materiais cirúrgicos. **Braz. J. of Bus.**, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 2272-2288, jul./set. 2020.

COSTA, A. M.; MATTOS, A. K. M.; RODRIGUES, N. M.; BARBOZA, D. V. Aplicando a modelagem de processo de negócio em uma panificadora de motores em Cabo Frio – RJ. **Brazilian Journal of Production Engineering**, São Mateus, 5(2): 130-142, 2019.

COSTA, D. V.; MACHADO, D. Q.; GUIMARÃES, D. B.; AVELAR JÚNIOR, O. V.; SILVA, L. M. T. Os fatores críticos de sucesso na gestão por processos: estudo de caso em uma empresa de distribuição. **Revista Pensamento & Realidade**, Volume 36, nº 1, pp. 35-55, 2021.

COTRIM, W. S. **Inteligência artificial aplicada a modelagem de processos da indústria de alimentos**. 2021. 121 f. Tese (Doutorado) Universidade Federal de Viçosa, Viçosa/MG, 2021.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, p. 25-47. 2010.

CRUZ, T. **Processos Organizacionais e métodos**. *E-book*. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

CURVELO, E. F. S.; ANDRADE, A. R. O papel da informação e dos indicadores de desempenho e nos processos organizacionais. **P2P & INOVAÇÃO**, Rio de Janeiro, v. 8, n.2, p. 92-108, mar./ago., 2022. <https://doi.org/10.21721/p2p.2022v8n2.p92-108>

FERREIRA, G. S. A.; SANTOS, J. S.; COSTA, A. L. Processo de acesso a organizações de saúde de média complexidade do Sistema Único de Saúde. **Revista Foco**, Curitiba, v.16, n.2, p.01-24, 2023.

FERREIRA JÚNIOR, A. A.; MOTA, A. P. C. Modelagem de processos em bibliotecas universitárias: aplicações em serviços de atendimento. **Revista do Instituto de Ciências Humanas e da Informação**, v. 33, n. 1, p. 67-93, jan./jun. 2019.

FRANÇA, A. P.; LIMA, G. M. S. M. C.; MACHADO, J. A.; WELLEN, A. L. R. Análise da gestão por processos para alcançar a eficiência na Administração Pública: um estudo em Boa Vista – RR. **Ambiente (ISSN 1981-4127)**, Boa Vista, 2023.  
<https://doi.org/10.24979/bynn5077>

FRANCO, M. M.; NEU, D. T.; GOMES, N. S. Proposta de reestruturação de processos no setor de desenvolvimento em uma organização sem fins lucrativos: uma abordagem baseada no uso combinado do ciclo PDCA de e BPM. **Revista CIATEC – UPF**, vol.13 (2), p.p.106-119, 2021.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

GONÇALVES, A. C.; CASTRO, P. R.; CRUVINEL, I. B.; JESUS, R. S.; SIQUEIRA, D. C. B.; SOUZA, G. F. P.; MOURA, N. F.; RESENDE, C. A. O Papel do Mapeamento de Processos – um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. **Brazilian Journal of Development**, Curitiba, v.7, n.3, p. 21272-21296, 2021.

HAMMER, M. O que é Gestão de Processos de Negócio? *In*: BROCKE, J. V; ROSEMANN, M. **Manual de BPM: Gestão de processos de negócio**. 1. ed. Porto Alegre: Bookman, 2013. p. 3-16.

LAKATOS, E. M. **Fundamentos de Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2021.

LEÃO NETO, A. F. **Modelagem de processos administrativos em uma empresa de engenharia no estado da Paraíba**. 2019. 84 f. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, 2019.

LOBO, R. N. **GESTÃO DA QUALIDADE**. São Paulo: Editora Saraiva, 2020.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia Científica**. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2022.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de Processos**. 6ª edição. E-book. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

OLIVEIRA, J. E, S. **Padronização de processos em organizações públicas**: mapeamento e modelagem de processos no setor de gestão administrativa e financeira-JP do Centro de Ciências Jurídicas da UFPB. 2021. 210 f. Dissertação (Mestrado profissional em Gestão na Organizações Aprendentes). Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa/PB, 2021.

PAIM, R.; CARDOSO, V.; CAULLIRAUX, H. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. *E-book*. Porto Alegre: Grupo A, 2009.

PEREIRA JÚNIOR, E. F. Z.; LONGARAY, A. A.; MUNHOZ, P. R. S. Papel da equipe organizacional no mapeamento de processos de uma secretaria de educação a distância de uma Universidade Federal. **EmRede**, v. 7, n. 1, p. 21-41, 2020.

PINHEIRO, R. V. B. **A modelagem de processos como uma ferramenta de gestão empresarial**: estudo de caso de uma empresa do segmento alimentício na cidade de São Luís/MA. 2022. 50 f. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Centro Universitário Unidade de Ensino Superior Dom Bosco, São Luís/MA, 2022.

PRADELLA, S.; FURTADO, J. C.; KIPPER, L. M. **Gestão de Processos – Da Teoria à Prática**. *E-book*. São Paulo: Grupo GEN, 2012.

REBELO, V. L. V.; MENEZES, G. M. S.; NELO, V. A. W.; FREITAS, J. M. S.; MARINHO, D. F. S. Mapeamento de processo com base na metodologia BPMN: estudo de caso em uma Companhia de Gás. **Ciências exatas e tecnológicas**, v. 6, n.2, p. 19-30, 2020. Disponível em: <https://periodicos.set.edu.br/fitsexatas/article/view/8523/4269>. Acesso 28 nov. 2023.

RIBEIRO, K. S. **Gestão de processos de negócio**: um estudo de BPM na indústria Cristal Alimentos. 2020. 25 f. TCC (Trabalho de Conclusão de Curso). Faculdade Nossa Senhora Aparecida – FANAP. Aparecida de Goiânia/GO, 2020.

SANTOS, E. R.; NASCIMENTO, S.; SILVA, S. V. Redução de perdas de energia por meio da gestão organizacional: abordando a melhoria de processos. **RGO - Revista Gestão Organizacional**, Chapecó, v. 15, n. 3, p. 216-233, set./dez., 2022.

SANTOS, M. M. M. P.; SILVA, S. V.; FERREIRA, C. N.; MORAIS, A. S. C. A modelagem de processos como apoio à identificação de problemas de qualidade em uma indústria de cerâmica vermelha. **Revista Principia**, v. 60, n. 1, p. 138-153, 2023. <http://dx.doi.org/10.18265/1517-0306a2021id5934>

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Como montar um restaurante self-service**. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-restaurante-self-service,8c287a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD#apresentacao-de-negocio>. Acesso em: 05 abr. 2024.

SILVA, E. C.; SILVA FILHO, C. B. S. Utilização ambientada da metodologia FMEA e BPMN para elaboração de melhorias no serviço: estudo de caso em uma empresa do setor de food service. **Brazilian Journal of Production Engineering**, v. 5, n. 1, p. 01-19, 2019. Disponível em: [https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01\\_01](https://periodicos.ufes.br/bjpe/article/view/V05N01_01). Acesso: 18 dez. 2023.

SOUZA, A. S. M. G.; SCHREIBER, D.; THEIS, V. Implementação de gestão por processos em uma autarquia municipal. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias - IPTEC**, São Paulo, p. 1-16, 2021.

*SPARX SYSTEMS. Software & Systems Process Engineering Meta-Model (SPEM).*  
Created with Enterprise Architect, outubro de 2022.

TOMASKOVA, H.; MARESOVA, P.; PENHAKER, M.; AUGUSTYNEK, M.; KLIMOVA, B.; FADEYI, O.; KUCA, K. The Business Process Model and Notation of open innovation: the process of developing medical instrument. **J. Open Innov. Technol. Mark. Complex**, v. 5, n. 101, p. 1-15, 2019. <https://doi:10.3390/joitmc5040101>

VILLALBA, L. L. P. **Contribuições da modelagem de processos para o controle financeiro: um guia para aplicação em um Centro de Pesquisa Clínica.** 2019. 117 f. (Dissertação de Mestrado em Ciências). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto da Universidade de São Paulo, 2019.

## APÊNDICE - A

## ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADO

**1. Perfil do entrevistado:**

- Nome:
- Cargo do entrevistado:
- Escolaridade:
- Tempo na empresa:

**2. Caracterização da empresa:**

- A empresa possui quantos funcionários? Você acha que essa quantidade é suficiente para a realização de todas as atividades da empresa?
- Quais serviços da empresa? Quais são mais demandados pelos clientes?
- Como é o mercado em que a empresa atua?

**3. Processos de negócio:**

- Como é realizado o processo de aquisição dos insumos?
- Relate acerca de como é gerenciado os estoques dos alimentos e bebidas?
- Como funciona a produção na cozinha? Há procedimentos específicos a serem seguidos pelo pessoal que trabalha na cozinha?
- Qual é o tempo médio para preparar os alimentos?
- Quais as comidas que possuem prioridade quanto á sua preparação?
- Descreva sobre a produção dos assados na churrascaria.
- Comente sobre o processo de atendimento prestado aos clientes.
- Qual é o tempo médio para a preparação e entrega das quentinhas?
- A partir da sua percepção, quais são os processos fundamentais do seu negócio?
- Além do aspecto financeiro, você faz uso de outros dados ou informações para avaliar a performance do seu negócio?
- A empresa possui um sistema de informação? Se sim, fale sobre sua finalidade e como ele atende suas necessidades.
- A empresa possui algumas orientações por escrito de como fazer as atividades?

- Na sua opinião, o que poderia melhorar no funcionamento do seu estabelecimento?
- Quais os principais gargalos/desafios em termos de processos na prestação dos serviços?
- Quais ações estão sendo planejadas para otimizar a execução dos processos que poderiam melhorar?
- Descreva a função de cada funcionário.