

**Universidade Estadual de Maringá**  
**Centro de Tecnologia**  
**Departamento de Engenharia de Produção**

**ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS DE UMA EMPRESA  
DA ÁREA DE SERVIÇOS**

*Mariana Vieira Lotti*

Universidade Estadual de Maringá  
Centro de Tecnologia  
Departamento de Engenharia de Produção

ANÁLISE DOS PROCESSOS CRÍTICOS DE UMA EMPRESA  
DA ÁREA DE SERVIÇOS

**Mariana Vieira Lotti**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de  
Engenharia de Produção, do Centro de Tecnologia, da  
Universidade Estadual de Maringá.

Orientador: Prof. Pedro Fernandes de Oliveira Gomes

**Maringá - Paraná**  
**2016**

## DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho aos meus pais, Oswaldo e Isabel, e ao meu irmão, Rafael, por todas as palavras e atitudes de amor, apoio e confiança dedicadas a mim durante o período de graduação.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, que com Seu amor me fortaleceu em todos os momentos de dificuldades e me presenteou com tantas oportunidades e pessoas incríveis em meu caminho.

Aos meus pais, por se dedicarem todos os dias para me proporcionar a melhor formação, não medindo esforços em me dar condições para que eu pudesse realizar meus sonhos.

Ao meu irmão, por me ensinar a ser uma pessoa melhor e ser meu companheiro haja o que houver.

Ao meu professor orientador Pedro Fernandes Gomes de Oliveira, por toda dedicação e paciência que teve em me guiar nesta trajetória.

A Dinâmica Consultoria e a todas as pessoas especiais que conheci nesta empresa, pelos quatro anos de amizades e experiências que foram essenciais para o meu desenvolvimento.

A empresa em que o presente trabalho foi desenvolvido, assim como seus colaboradores, que confiaram no meu trabalho e me proporcionaram a oportunidade de realizar o projeto e estagiar na organização.

Aos meus colegas de sala, por compartilharem comigo momentos inesquecíveis durante estes últimos cinco anos.

## RESUMO

A melhoria contínua é uma característica essencial para as empresas que buscam se manter competitivas no mercado. Entretanto, para isso, é necessário que a organização tenha uma gestão organizada e processos bem definidos, baseados em dados e indicadores, para que possam adquirir informações sobre seu negócio que serão importantes para a tomada de decisões, e principalmente garantir a qualidade de seus produtos.

O presente trabalho aborda técnicas e ferramentas para a definição de processos, mapeamento e análise de indicadores em uma empresa do ramo de bares e restaurantes localizada em Maringá – PR, com o objetivo de identificar os processos críticos, encontrar pontos de melhoria e gargalos nos processos e definir planos de ação necessários para otimizar a gestão organizacional. Para que este objetivo fosse atingido, foram realizadas entrevistas com os colaboradores, definição e mapeamento dos processos, estudo de tempos do processo crítico que é o atendimento aos clientes, análise dos resultados com Diagrama de Causa e Efeito e estruturação de planos de ação. Por fim, constatou-se que o principal gargalo do processo de atendimento se encontrava na fase de produção, no setor da Cozinha, visto que havia um tempo alto de fila de espera para iniciar a produção dos pedidos. Foram apresentadas seis propostas de melhoria para tornar o fluxo do processo mais ágil e eficiente, com menos desperdícios.

**Palavras-chave:** Processos; Mapeamento de Processos; Produção; Tempo; Planos de ação.

## SUMÁRIO

### Sumário

1	Introdução .....	1
1.1	Justificativa.....	1
1.2	Definição e delimitação do problema .....	2
1.3	Objetivos .....	2
1.3.1	Objetivo geral .....	2
1.3.2	Objetivos específicos .....	2
2	Revisão da Bibliografia .....	3
2.1	Processos .....	3
2.2	Gestão por Processos .....	6
2.3	Mapeamento de Processos .....	8
3	Metodologia .....	10
4	Desenvolvimento .....	11
4.1	Caracterização da Empresa .....	11
4.2	Processos Organizacionais .....	13
4.3	Mapeamento de Processos .....	19
5	Resultados.....	24
5.1	Análise de Tempos do Processo Principal .....	24
5.2	Planos de Ação .....	28
6	Conclusão .....	31
6.1	Considerações Finais .....	31
6.2	Limitações no desenvolvimento do trabalho.....	32
6.3	Propostas futuras.....	32
7	Referências .....	33

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: Estrutura de um Processo Organizacional.....	3
Figura 2: Relação entre processos, atividades e tarefas .....	4
Figura 3: Hierarquia dos Processos .....	5
Figura 4: Relação entre processos e a gestão organizacional.....	6
Figura 5: Fluxo de Informações nas Estruturas de Processos .....	7
Figura 6: Organograma da empresa. ....	12
Figura 7: Relação entre os processos da empresa.....	18
Figura 8: Diagrama de Causa e Efeito – setor Cozinha .....	26

**LISTA DE TABELAS**

Tabela 1: Resultado Percentual do tempo de Atendimento .....	25
--	----



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Técnica de aplicação do 5W2H.....	14
Quadro 2: Classificação dos Processos Administrativos .....	16
Quadro 3: Classificação dos Processos Operacionais.....	17
Quadro 4: Marcos de entrada da fase de Entrada .....	21
Quadro 5: Marcos de entrada da fase de Produção.....	22
Quadro 6: Marcos de entrada na fase da Entrega .....	23
Quadro 7: Resultado das Medições de Tempo .....	24
Quadro 8: Planos de Ação .....	29

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

BPM – Business Process Management

BPMN – Business Process Modeling Notation

BPMI – Business Process Management Initiative

FCV – Fluxograma da Cadeia de Valor

# **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Paim (2009, p. 25), para manter a competitividade do sistema produtivo de uma empresa e agir em consequência das frequentes mudanças que ocorrem em seu ambiente, é atitude básica que as organizações busquem a melhoria de seus processos. É um dos conceitos da realização da gestão por processos é garantir que a melhoria contínua esteja presente no desempenho organizacional (CONTADOR, 2007).

Para Gonçalves (1997), as empresas terão o alinhamento e o desempenho necessários para a competitividade global se estiverem focadas no gerenciamento em torno de seus processos. O autor complementa que as empresas do futuro não terão sua gestão baseada em departamentos e setores, mas serão organizadas com relação aos seus processos e de acordo com as necessidades de seus clientes.

Dessa forma, quanto mais complexo o gerenciamento do trabalho através do sistema produtivo, mais é necessário o desenvolvimento da capacidade de realizar a gerenciamento dos processos (PAIM, 2009). A gestão por processos pode ser entendida então como a metodologia que trata o processo como foco e base da atuação operacional e gerencial de cada atividade da organização, afim de compor um sistema integrado e complementar (PESSOA, 2002).

Este trabalho propõe identificar e analisar os processos de uma empresa do ramo de bares e restaurantes da cidade de Maringá – Paraná segundo os conceitos apresentados de controle e mapeamento de processos, aplicando a metodologia BPMN, com o objetivo de obter informações que possam auxiliar na identificação de possíveis gargalos e desperdícios, e estabelecendo propostas de melhoria que possam otimizar os processos críticos.

## **1.1 Justificativa**

A empresa em questão apresenta grandes dificuldades em relação à gestão de uma rotina de trabalho. Os processos não estão claramente definidos e padronizados de forma adequada, a empresa não possui informações sobre o desempenho de suas atividades, o que dificulta a tomada de decisões com base nos resultados de seus processos. Além disso, muitas tarefas são feitas de forma independente, não se adequando à necessidade dos outros setores da empresa envolvidos, quando na verdade deveriam ser realizados de forma contínua entre estes.

Dessa forma, esse trabalho se faz necessário para que se identifique quais são os processos existentes na empresa e encontre possíveis gargalos e retrabalhos nos processos e atividades executadas, desenvolvendo ações de melhoria e definindo indicadores que estejam adequados às necessidades da organização e que permitam uma melhoria contínua das ações da organização.

## **1.2 Definição e delimitação do problema**

Como a empresa não possui processos padronizados, para iniciar o trabalho será necessário identificar quais são os processos e atividades existentes. Em seguida, é necessário também segmentar estes processos funções e objetivos ao qual cada um corresponde, e, com base nestas informações, classifica-los quanto: Processo de Gestão, Processo de Apoio, Processo Finalístico, Processo Crítico.

Em seguida, o desenvolvimento do restante das atividades do trabalho, serão com foco em atender às necessidades e demandas em relação aos processos que forem considerados como críticos para a empresa, independente da segmentação definida inicialmente.

É importante ressaltar que a implementação das propostas de melhoria apresentadas ao final do trabalho fica à critério da empresa.

## **1.3 Objetivos**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Definir, mapear e analisar os processos críticos de uma empresa da área de bares e restaurantes de Maringá-PR, identificando pontos de melhoria e desperdícios no processo mapeado.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

Os objetivos específicos do trabalho são:

- Definir os processos existentes na empresa;
- Segmentar processos de acordo com suas características e objetivos;
- Mapear os processos críticos;
- Coletar dados de tempo e informações para análise dos processos críticos que forem mapeados;
- Definir propostas de planos de ação;

## 2 REVISÃO DA BIBLIOGRAFIA

### 2.1 Processos

É evidente que o foco em otimização dos processos tem sido cada vez mais destacado nas organizações que buscam melhorar a qualidade de seus produtos ou serviços, o que pode ser percebido como a procura por aprimorar sua forma de trabalho e alcançar maiores resultados (FERREIRA, 2014).

O termo “processo” está relacionado à uma série específica de atividades no tempo e espaço, sendo assim, possuem início, fim, insumos e resultados pré-definidos (FLORES, 2012). Segundo Pessoa (2002), processo é sequência de atividades, que possuem componentes de entradas e saídas, com o objetivo de executar um trabalho em comum, sendo parte necessária para agregar valor à um produto ou serviço que tem interesse à um cliente final. Assim, o autor descreve o processo como um tipo de transformação nos componentes de entrada (input), adicionando valor e se tornando o resultado final, que é seu componente de saída (output). Segue abaixo uma Figura que represente esta relação entre inputs, transformação e outputs presentes na estrutura dos processos organizacionais:

Figura 1: Estrutura de um Processo Organizacional

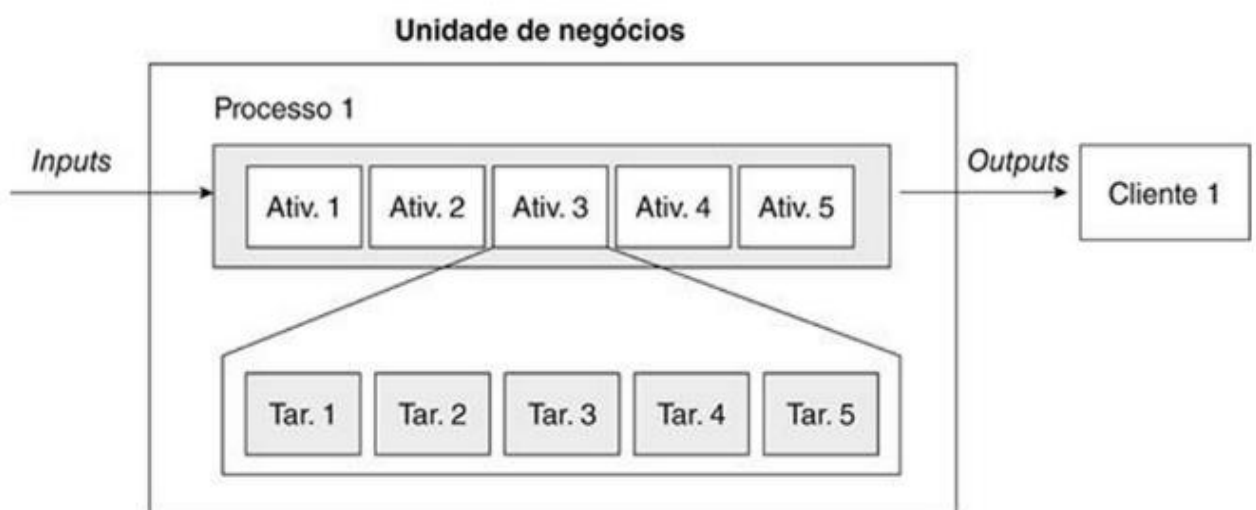


Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público, 2013

Para Neumann (2013), quase tudo que é realizado ou que está envolvido com a organização faz parte de um processo. Assim, o autor ressalta a necessidade de definir uma hierarquia para os processos da empresa, organizando-os de forma lógica e estruturando fisicamente, para que se possa ter uma melhor compreensão e auxiliar na gestão da organização. Dessa forma, Neumann apresenta uma estrutura dos processos, considerando a importância estratégica, que se divide em processos, atividades e tarefas.

As atividades são ações que acontecem dentro de cada processo, geralmente realizadas por um departamento funcional para desenvolver um resultado particular, e, as tarefas são caracterizadas como a menor divisão do trabalho, uma ação específica (NEUMANN, 2013). A Figura 2 representa esta estrutura de processos, demonstrando como ocorre esta relação entre processos, atividades e tarefas:

**Figura 2: Relação entre processos, atividades e tarefas**



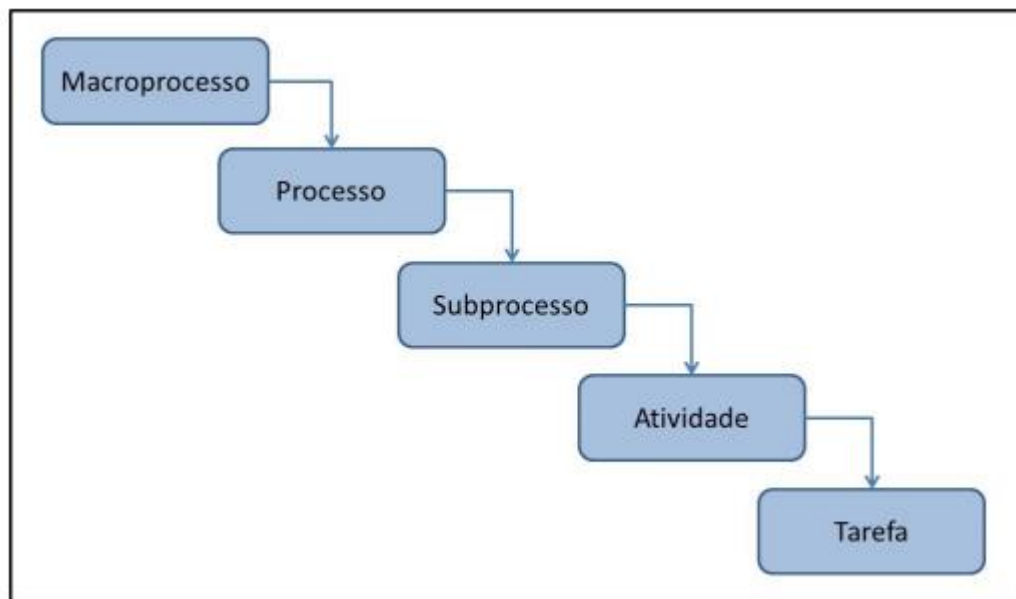
**Fonte: Neumann, 2013**

Além desta estruturação hierárquica dos processos, há também algumas formas de classificá-los de acordo com sua complexidade e função. O autor Ferreira (2014) propõe duas classificações para os processos: por nível e por tipo.

A categorização por nível, segundo Ferreira (2014), apresenta três formas de classificar os processos, considerando seu grau de complexidade: Macroprocessos, Processos e Subprocessos. O autor define os macroprocessos como sendo “o conjunto de processos fundamentais ou críticos para o cumprimento da missão organizacional”, são processos que

estão diretamente relacionados com os fornecedores e clientes da empresa. Já os processos, conforme citado anteriormente, são um conjunto de atividades que recebem insumos, passam por uma transformação e geram saídas, entregas, para um determinado grupo. E por fim, o autor define os subprocessos como sendo um “conjunto de atividades necessárias e suficientes para a execução dos processos”, onde em um nível mais detalhado, as atividades de um subprocesso são classificadas em tarefas. A Figura 3 demonstra uma representação desta hierarquização dos processos.

**Figura 3: Hierarquia dos Processos**



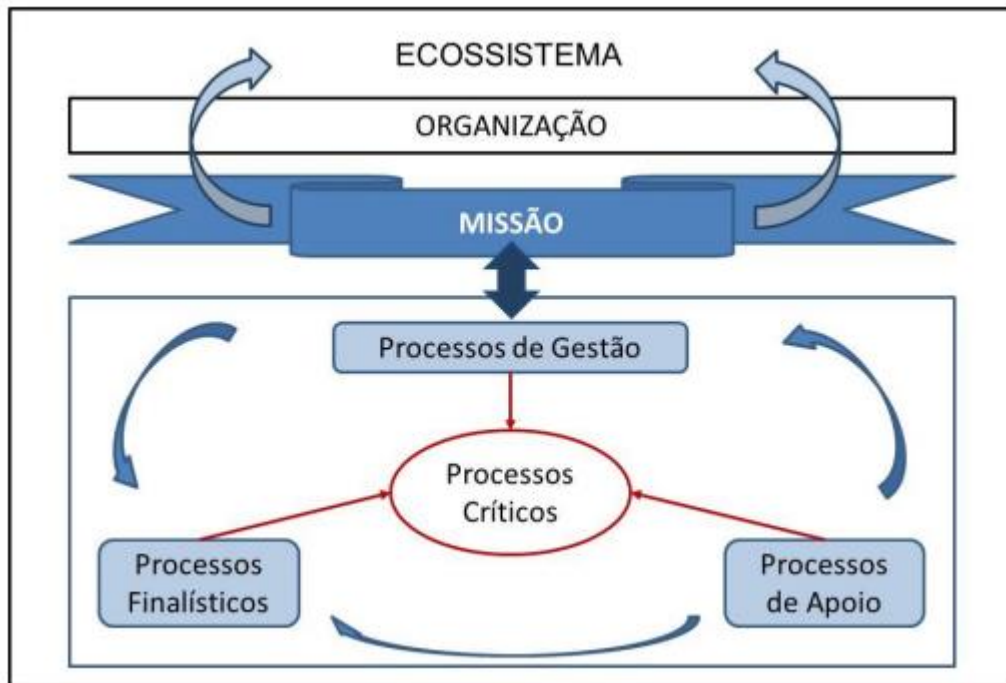
**Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público, 2013**

A categorização dos processos por tipo, segundo Ferreira (2014), classifica os processos de três formas: Processos Finalísticos, Processos de Apoio, Processos Críticos. Segundo o autor, os Processos Finalísticos que estão diretamente relacionados no atendimento às necessidades dos consumidores finais, são as “atividades-fim” da organização. Já os Processos de Apoio estão relacionados à gestão de recursos internos da empresa, ou seja, são processos que dão suporte para que os processos finalísticos possam acontecer. Por fim, os Processos Críticos são aqueles considerados essenciais para o alcance dos objetivos estratégicos da organização.

O Conselho Nacional do Ministério Público (2013) acrescenta ainda mais um tipo de processo nesta classificação, que são os Processos de Gestão. Segundo o autor, os Processos de Gestão ou Gerenciais, são aqueles que fornecem diretrizes para os Processos de Apoio e os Finalísticos, pois estão alinhados com a missão e estratégias da organização. A Figura 4 demonstra uma

representação dos tipos de processos apresentados com relação à gestão organizacional da empresa.

**Figura 4: Relação entre processos e a gestão organizacional**



Fonte: Conselho Nacional do Ministério Público, 2013

A partir da Figura 4, pode-se observar que os Processos Críticos podem ter características tanto em relação aos processos finalísticos, quanto com os processos de gestão e processos de apoio.

## 2.2 Gestão por Processos

Toda organização consiste em um conjunto de atividades inter-relacionadas que buscam agregar algum valor específico para um determinado cliente. Dessa forma, para obter vantagem competitiva com as demais empresas que trabalham com o mesmo produto ou serviço, é importante entender a organização como o somatório de seus processos, ou simplesmente, seus macroprocessos (KIPPER, 2011).

A gestão por processos, também conhecida por *BPM - Business Process Management*, admite que a organização trabalhe e gere benefícios por meio do funcionamento da empresa com base em todos os seus processos, ou seja, que a organização seja gerenciada pelos seus próprios processos (KIPPER, 2011). O autor Ferreira (2014), considera que a gestão por processos é um



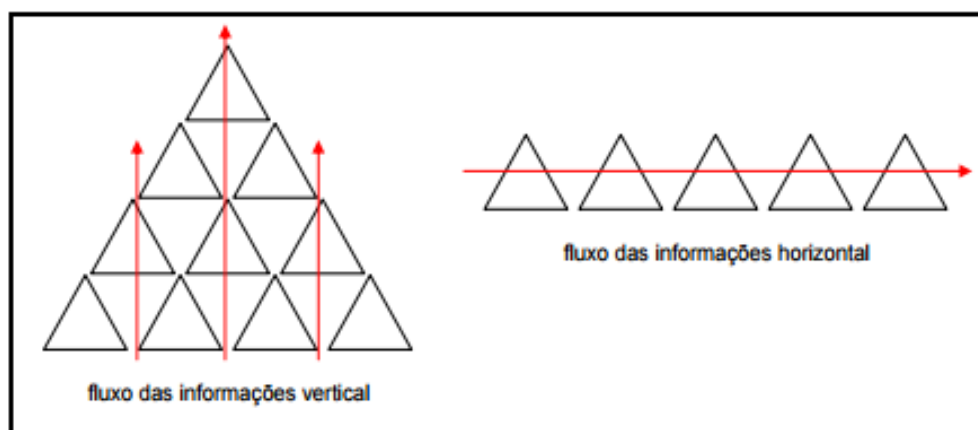
fator indispensável para agregar valor nas organizações modernas. Este ressalta que a criação de valor está relacionada com o desempenho da empresa, o que envolve processos de trabalho mais eficientes.

Essa forma de gestão organizacional se diverge da gestão tradicional por funcionalidade, pois define objetivos externos, onde os recursos produtivos são alocados de forma que realizem o trabalho completo, fazendo com que a informação obedeça um fluxo direto, independente da hierarquia estabelecida (STEWART, 1992).

Segundo Canello (2015), a Gestão por Processos permite que a empresa possua uma visão sistêmica da estrutura organizacional, promovendo uma melhoria contínua. A autora classifica dois tipos básicos de estrutura utilizados nas organizações:

- 1) Estrutura Tradicional: o foco neste tipo de estrutura está nas funções hierárquicas e seus departamentos, por isso chama-se uma estrutura “vertical”.
- 2) Estrutura por Processos: conforme foi citado, este tipo de estrutura “ultrapassa” as funções hierárquicas, uma vez que seu foco é gerar valor para o cliente, por isso é conhecida como uma estrutura “horizontal”.

**Figura 5: Fluxo de Informações nas Estruturas de Processos**



Fonte: Da Costa Canello, 2015 (adaptado de Netto, 2006)

De acordo com o Conselho Nacional do Ministério Público (2013), a gestão por processos envolve atividades de levantamento, análise, elaboração e implementação de rotinas. Para isso, o autor apresenta as seguintes etapas a serem realizadas:

- Planejamento das atividades que envolverão à gestão de processos;

- Mapeamento dos processos;
- Análise e melhoria dos processos;
- Implementação das melhorias encontradas;
- Monitoramento e avaliação do desempenho dos processos;
- Reavaliação dos processos.

Estes conceitos estão bem alinhados de acordo com as afirmações feitas por Paim (2009), em que a gestão por processos pode ser classificada em três etapas: planejar, organizar e controlar. Para o autor, esta forma de gestão também inclui a mensuração dos resultados por meio de indicadores e metas, para garantir que os processos ocorram de forma adequada e buscar sua constante melhoria. Dessa forma, os gestores são capazes de verificar se os processos estão sendo cumpridos da forma que foram definidos, permitindo uma melhor gestão da organização.

### **2.3 Mapeamento de Processos**

Para Villela (2000), o mapeamento de processos pode ser definido como uma ferramenta gerencial para análise e comunicação da gestão de uma organização que busca implantar uma estrutura de gerenciamento baseada em seus processos. Além disso, o autor explica que o mapeamento de processos também pode suprir a necessidade de padronização dos processos, por meio do registro e documentação através da sua esquematização por meio de fluxogramas e descrições. Isso permite que o conhecimento sobre a organização e gerenciamento dos processos possa ser repassada a todos os colaboradores.

Segundo Kipper (2011), para mapear um processo é necessário inicialmente realizar um desenho que represente como as atividades são executadas sequencialmente e de que forma estão inter-relacionadas. O autor diz que para isso, devem ser feitas entrevistas com os responsáveis de cada processo na organização, para coletar as informações necessárias e identificar as atividades realizadas por cada carga, observando também a forma como interagem entre si. Assim, os processos também podem ser divididos em macroprocessos e subprocessos, de acordo com o detalhamento que se deseja realizar o mapeamento (GONÇALVES, 1997).

De acordo com Canello (2015), há uma ferramenta que merece destaque na utilização do BPM, chamada *BPMN – Business Process Modeling Notation*, que consiste em um padrão de notação gráfica para mapear, medir, desenhar e simular processos. Segundo a autor, esta ferramenta foi desenvolvida por um grupo de trabalho chamado *BPMI – Business Process Management*

*Initiative*, com o objetivo de “proporcionar uma notação compreensível para todos os usuários de negócio, desde os criadores dos rascunhos iniciais do processo, desenvolvedores técnicos e os gestores que irão gerenciar e monitorar estes processos”. Segundo Capote (2013), a notação BPMN permite coordenar a sequência de processos e mensagens que fluem entre os diferentes participantes em um conjunto relacionado de atividades. A notação BPMN possui vários elementos de representação, sendo possível realizar a modelagem de processos simples até os mais complexos (CAMPOS, 2014).

### 3 METODOLOGIA

A natureza da pesquisa pode ser considerada como pesquisa aplicada, onde segundo Moresi (2003) pretende-se gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais.

Quanto à abordagem, ainda segundo Moresi (2003), a pesquisa pode ser classificada como qualitativa, uma vez que não serão utilizadas ferramentas estatísticas e o foco do trabalho é a análise qualitativa dos processos e sua organização.

Para a coleta de dados e análise dos processos serão realizados questionários e entrevistas com os funcionários das empresas, além da coleta de informações em relação aos dos processos críticos, sendo que a análise destes dados será feita de forma quantitativa e qualitativa.

As atividades identificadas para realização do projeto são:

1. Realizar revisão bibliográfica e análise dos conceitos de processos e mapeamento de processos;
2. Definir os processos que serão estudados e mapeados, de acordo com as necessidades e prioridades da organização. A definição dos processos a serem analisados será validada pelos gestores da alta administração e gerentes;
3. Realizar entrevistas e questionários para coleta de informações sobre os processos estudados. As entrevistas serão feitas durante a jornada de trabalho dos colaboradores e, em seguida, as respostas serão alinhadas com Gerente Operacional e Gerente Administrativo-Financeiro;
4. Mapear os processos críticos de acordo com os conceitos da metodologia BPMN, segundo Canello (2015), porém de forma mais simplificada para que seja de fácil entendimento dos colaboradores e gestores da empresa;
5. Coletar informações e indicadores de tempos dos processos e identificar possíveis gargalos;
6. Analisar resultados das coletas de tempos com ferramentas como o Diagrama de Causa e Efeito;
7. Definir propostas de melhoria de acordo com os resultados obtidos nos questionários aplicados com os colaboradores e dados coletados.

## **4 DESENVOLVIMENTO**

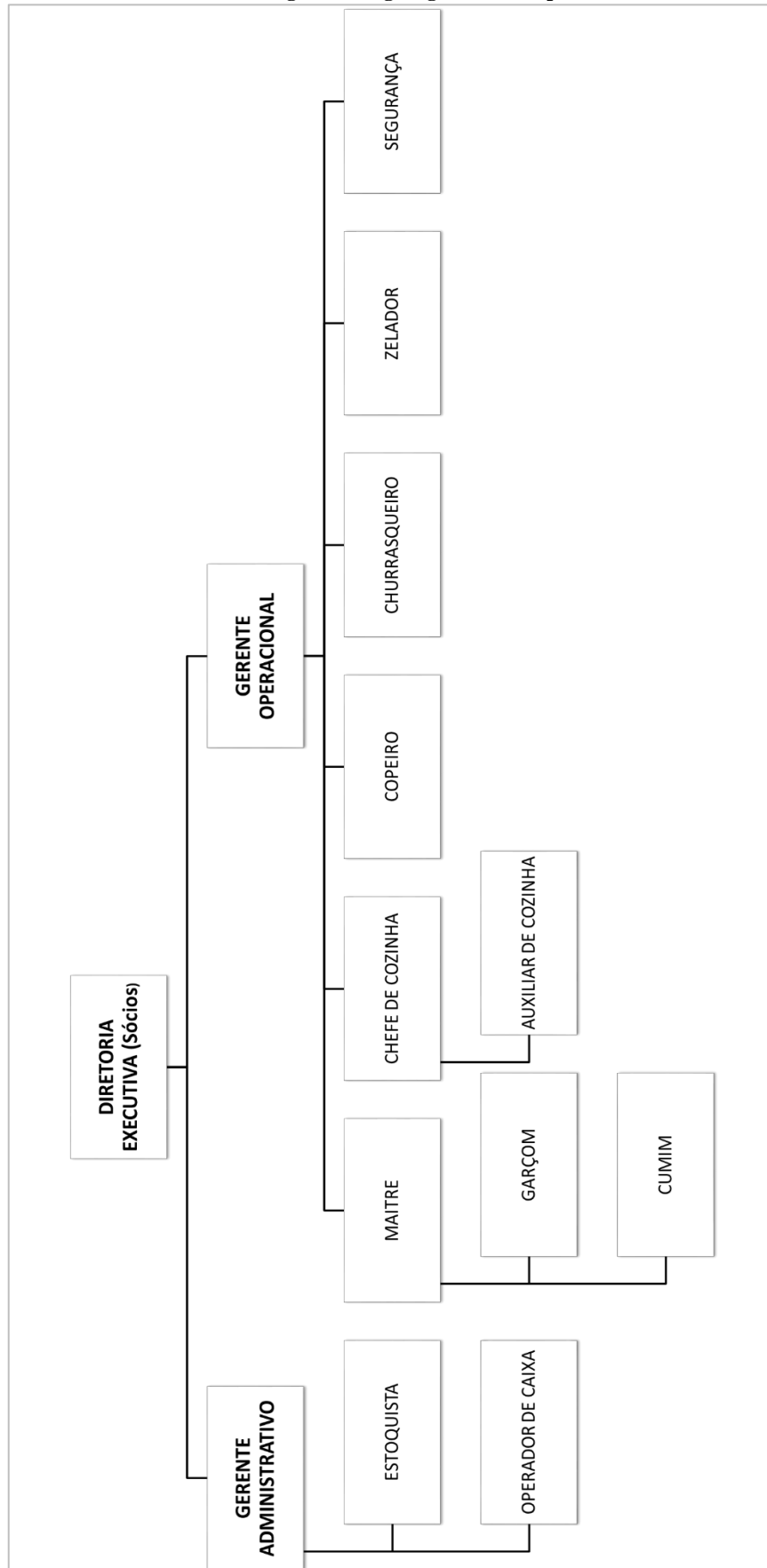
### **4.1 Caracterização da Empresa**

A empresa na qual o trabalho foi realizado é do ramo de bares e restaurantes, localizada na região de Maringá – PR. A empresa é conhecida por possuir um ambiente mais informal, em que o cliente se sinta confortável. Seu público consumidor é bastante variado, sendo esta uma das características que atraem os clientes. Entretanto, o público-alvo e também o consumidor mais frequente é o público jovem.

A organização possui atualmente cerca de 35 colaboradores. A empresa está no mercado há onze anos, sendo que há três anos os atuais diretores compraram a organização e realizaram uma reforma significativa no espaço físico. O Anexo 1 representa o layout da organização do salão da empresa, onde estão distribuídas as mesas e é realizado o atendimento aos clientes.

A Figura 6 demonstra o organograma da empresa e sua estrutura organizacional. Através do Organograma da empresa, é possível perceber que o setor Operacional, liderado pelo Gerente Operacional, comporta a maioria das funções da organização. Estes são os cargos que estão relacionados diretamente com o atendimento ao cliente e produção.

Figura 6: Organograma da empresa.



Fonte: O autor.

No início do ano de 2016, os sócios da empresa em conjunto com sócios de empresas parceiras e do mesmo ramo de atividades, todas na área de entretenimento, bares e restaurantes, fundaram uma *holding* na qual estas empresas passaram a fazer parte de um mesmo grupo. O objetivo do grupo é dar suporte e criar interação entre as empresas, compartilhar ferramentas e aumentar o poder de negociação e vendas.

Um dos maiores benefícios promovidos após a criação do grupo, foi a elaboração de um planejamento estratégico para cada uma das empresas. A missão da empresa apresentada neste trabalho é “Proporcionar um ambiente descontraído e agradável, prestando um bom atendimento e que seja propício para reunir a galera”. Os valores da empresa estão pautados no trabalho em equipe, respeito aos clientes e foco em metas. Seu planejamento estratégico teve como objetivo principal o aumento do faturamento, rentabilidade e satisfação de clientes através de um atendimento ágil, educado e uma gestão profissional. Este objetivo está bem alinhado com o as características e atributos que a empresa preza como proposta de valor, que são estes:

- Cerveja gelada;
- Boa comida;
- Ambiente descontraído;
- Agilidade no atendimento.

Assim, para a proposta e elaboração do trabalho apresentado, teve-se como base as informações e diretrizes citadas, para que o resultado final pudesse estar alinhado aos objetivos e expectativas da organização.

## **4.2 Processos Organizacionais**

Como dito anteriormente, a empresa em questão não possuía processos bem definidos. Algumas atividades já eram realizadas de forma padrão, porém não estava claro qual a inter-relação entre essas atividades e quais os inputs e outputs necessários. Por isso, o primeiro passo para a elaboração do trabalho foi identificar quais são os processos existentes na empresa, para então poder classificá-los e iniciar o mapeamento.

Para identificar os processos existentes na empresa, foram realizadas entrevistas com os colaboradores que exerciam cargos de liderança na empresa, sendo estes o Gerente Operacional e o Gerente Administrativo. Este questionário visava identificar todas as atividades realizadas pela organização e quais eram os inputs, outputs e objetivos de cada uma, bem como outras

características relevantes para a definição dos processos. O modelo do questionário aplicado está apresentado no Apêndice 1.

A partir das entrevistas com os colaboradores, foram identificadas 39 atividades relevantes que eram realizadas, considerando todos os setores da organização. Em seguida, para poder organizar as atividades e defini-las como processos, é importante entender qual seu objetivo, inputs e outputs. Para isso, foi utilizada a ferramenta 5W2H.

Segundo SEBRAE (2008), a técnica 5W2H é uma ferramenta prática que possibilita definir dados e informações importantes de um projeto ou unidade de produção. Além disso, permite identificar os responsáveis dentro de um processo, o que faz e porque realiza determinadas atividades. A ferramenta 5W2H geralmente é mais utilizada em definição de planos de ação, porém também é uma ferramenta capaz de auxiliar na definição e identificação das características de um processo ou atividade. A ferramenta consiste na definição de sete questionamentos em relação ao processo, demonstrados no Quadro 1.

**Quadro 1: Técnica de aplicação do 5W2H**

<b>Ferramenta 5W2H</b>			
<b>5w</b>	What	O que	Qual é a atividade?
	Who	Quem	Quem é o responsável pelo execução dessa atividade?
	Where	Onde	Em qual setor é realizada esta atividade?
	When	Quando	Qual a periodicidade de realização da atividade?
	Why	Porque	Qual o objetivo da atividade?
<b>2H</b>	How	Como	Quais são os procedimentos necessários?
	How much	Quanto custa	Quanto custa a execução desta atividade?

**Fonte: O autor.**

Assim, com esta ferramenta, foi possível identificar quais atividades possuíam objetivos em comum e levantar informações como: responsáveis, frequência, descrição, resultados esperados, entre outros dados.

Com a análise obtida por meio da ferramenta 5W2H, foram definidos quais eram os processos da empresa. Após esta definição, a próxima etapa consistia em classificar os processos da seguinte forma: processos de gestão, processos de apoio e processos finalísticos, segundo Ferreira (2014). Conforme este autor, os processos de gestão foram definidos como aqueles que



estão relacionados à elaboração e execução da estratégia. Os processos finalísticos são os processos que estão diretamente agregando valor ao cliente, ou seja, os processos que estão relacionados à produção em si. E, por fim, os processos de apoio são aqueles que tem como objetivo fornecer suporte e auxílio para que os processos finalísticos possam ocorrer conforme o padrão estabelecido. Essa classificação é importante pois permite agrupar processos que possuem objetivos em comum e assim analisá-los como um conjunto dentro da organização, e não apenas como processos isolados.

Assim, após análise da ferramenta e organização das informações coletadas, as 39 atividades descritas pelos colaboradores da empresa no questionário de entrevista, foram dispostas em 14 processos principais, sendo seis processos do setor Administrativo e oito processos do setor Operacional:

- Setor Administrativo:
  - Compras;
  - Fechamento Contábil;
  - Pagamento dos Colaboradores;
  - Controle Financeiro;
  - Análise Financeira Mensal;
  - Definição e Atualização de Metas.
  
- Setor Operacional:
  - Gerenciamento de Estoque;
  - Avaliação de Equipe;
  - Reunião Semanal de Equipe;
  - Manutenção do Bar;
  - Preparação Pré-Abertura;
  - Abertura;
  - Atendimento;
  - Fechamento.

O Quadro 2 apresenta os processos administrativos que foram definidos da organização, assim como o setor responsável de cada processo e sua classificação entre processo de apoio, gestão e finalístico. Segundo Ferreira (2014), os processos finalísticos são os processos diretamente relacionados no atendimento às necessidades dos consumidos finais. Já os processos de apoio, segundo o autor, estão relacionados à gestão dos recursos internos da empresa e os processos de gestão seriam aqueles relacionados com a missão e estratégia da organização, e que fornecem diretrizes para os processos de apoio.

**Quadro 2: Classificação dos Processos Administrativos**

Departamento	Processo	Tipologia	É Processo Crítico?	Atividades
Administrativo	Compras	Processo de Apoio	Não	Verificar lista de compras e produtos em baixa no estoque
				Orçar fornecedores
				Fazer o pedido
				Realizar pagamentos
	Fechamento Contábil	Processo de Apoio	Não	Enviar notas fiscais emitidas para o escritório de contabilidade.
				Enviar notas fiscais de compras para o escritório de contabilidade.
	Pagamento dos Colaboradores	Processo de Apoio	Não	Enviar extratos bancários e relatórios de fluxo de caixa para o escritório de contabilidade.
Coletar a folha de pagamento com o escritório.				
Controle Financeiro	Processo de Apoio	Não	Calcular comissão com base nas vendas do mês.	
			Realizar o pagamento dos colaboradores.	
Análise Financeira Mensal	Processo de Gestão	Não	Atualizar planilha de Fluxo de Caixa.	
			Atualizar planilha de Vendas.	
Definição e Atualização de	Processo de Gestão	Não	Fechamento de Caixa.	
			Atualizar Planilha de DRE.	
			Elaborar Apresentação de DRE.	
			Realizar reunião de DRE e definir planos de ação.	
			Atualizar Planilha de Vendas.	
			Revisar e Definir as Metas.	

Fonte: O autor.

Conforme demonstra o Quadro 2, é possível observar que muitas das atividades que foram descritas no questionário de entrevista faziam parte de um mesmo processo, e que na empresa não eram vistas como atividades que se complementavam ou que tinham alguma relação de dependência. Um exemplo disso é o processo de Controle Financeiro, que consiste na elaboração e análise de três ferramentas com o mesmo objetivo de obter um controle financeiro

do bar, porém sob diferentes perspectivas. Dessa forma, as três atividades não eram abordadas como atividades complementares e sim de forma isolada.

O Quadro 3 apresenta os processos operacionais e sua classificação, segundo os conceitos apresentados por Ferreira (2014).

**Quadro 3: Classificação dos Processos Operacionais**

Departamento	Processo	Tipologia	É Processo Crítico?	Atividades
Operacional	Gerenciamento de Estoque	Processo de Apoio	Não	Contagem de Estoque.
				Recebimento de Mercadorias.
				Armazenamento do Estoque.
				Atualizar Planilha de Rentabilidade do Cardápio
	Avaliação de Equipe	Processo de Apoio	Não	Atualizar planilha de Metas.
				Repassar feedback para a equipe.
	Reunião Semanal de Equipe	Processo de Apoio	Não	Analisar planilha de Metas.
				Elaborar pauta e realizar reunião com a equipe.
	Manutenção do Bar	Processo de Apoio	Não	Realizar manutenção preventiva do bar.
				Atualizar checklist de Manutenção.
				Solicitar orçamento de materiais para manutenção.
				Realizar ajustes necessários.
	Preparação Pré-Abertura	Processo Finalístico	Não	Organização e Preparação da Cozinha.
Preparação do Jantar e Lanche dos Funcionários.				
Organização da Churrasqueira e Preparação do Espeto.				
Preparação dos pedidos para uso durante a noite.				
Limpeza do Salão e dependências.				
Abertura	Processo Finalístico	Não	Organização e montagem do salão.	
			Abastecimento da Bombonière.	
			Verificação do Checklist de Abertura.	
Atendimento	Processo Finalístico	Sim	Abertura de contas.	
			Gerenciamento dos documentos dos clientes.	
			Preparação dos pedidos.	
			Liberação dos pedidos solicitados.	
			Cancelamento dos pedidos, se necessário.	
			Fechamento de contas.	
Organização da fila e prevenção de conflitos durante a noite.				
Fechamento	Processo Finalístico	Não	Desmontagem e organização do salão.	
			Finalização e Limpeza da Cozinha.	
			Finalização e Limpeza da Copa.	
			Finalização e Limpeza da Churrasqueira.	
			Elaboração da Lista de Compras.	

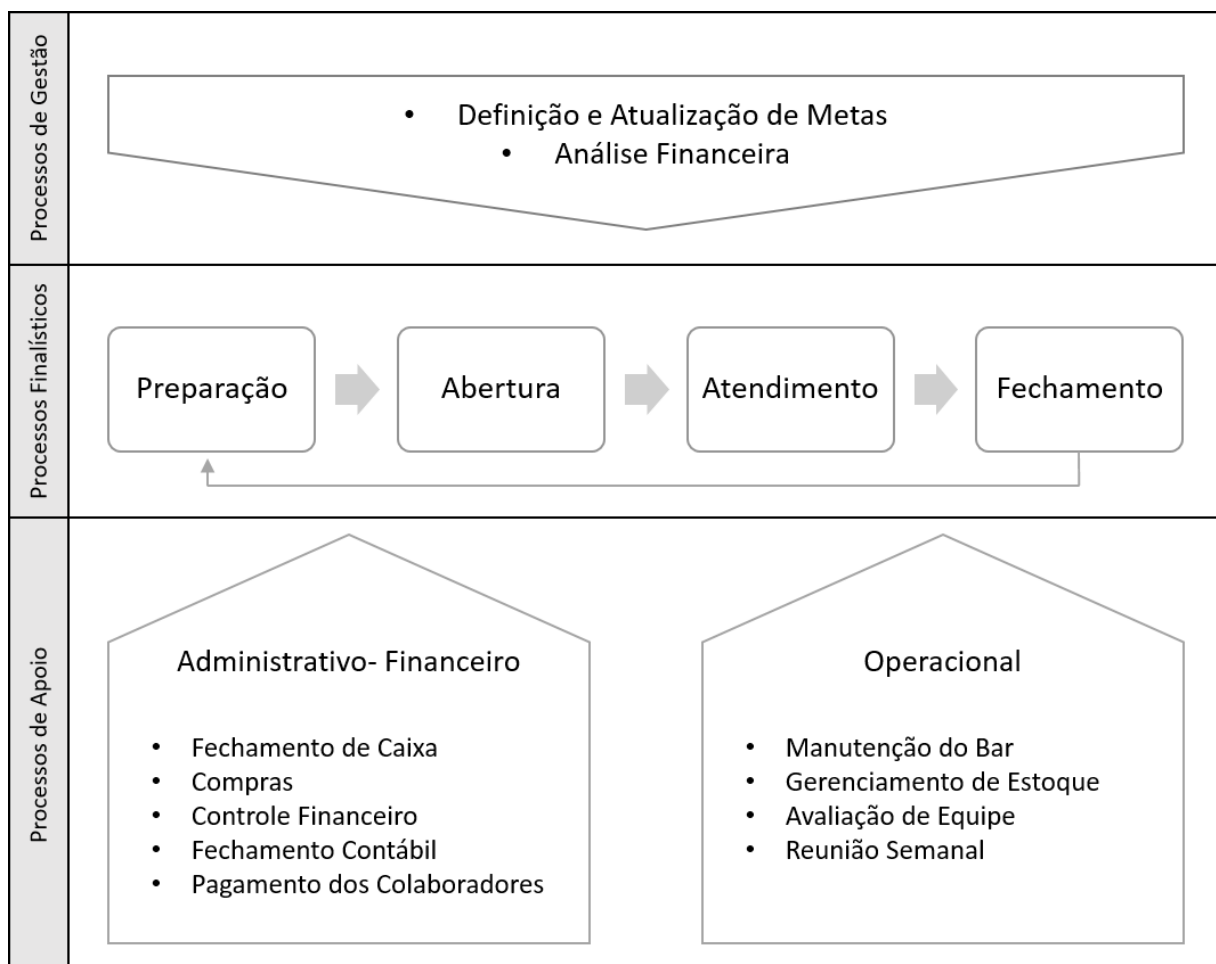
Fonte: O autor.

De acordo com o Quadro 3, pode-se observar também que o processo de Atendimento foi classificado como, além de um processo finalístico, um processo crítico. Segundo Ferreira

(2014), os processos críticos são os processos que influenciam diretamente no alcance dos resultados estratégicos da organização. Como a estratégia da empresa em questão está focada em aumento do faturamento, rentabilidade e satisfação de clientes, o processo de atendimento ao cliente é um processo crítico para o alcance deste objetivo, uma vez que é durante o atendimento que o cliente consome e analisa todos os produtos e serviços oferecidos pela empresa.

A Figura 7 demonstra de forma mais visual esta relação e interdependência entre os processos, de acordo com sua classificação, inputs e outputs.

**Figura 7: Relação entre os processos da empresa.**



Fonte: O autor.

É interessante analisar que a empresa possui apenas dois processos de gestão, uma vez que até o ano de 2016 esta não possuía um Planejamento Estratégico definido e sua única meta estava relacionada à quantidade de vendas e faturamento. A tendência é que conforme a empresa passe

a consolidar seu planejamento estratégico, mais processos serão necessários para elaborar, acompanhar e controlar suas metas e resultados.

Além disso, outra informação relevante que está apresentada no Fluxograma, é referente aos processos finalísticos da empresa. Estas operações se iniciam com o processo de Preparação, que consiste em realizar o pré-preparo dos produtos que serão servidos durante o atendimento ao cliente. O processo de Abertura consiste na montagem e organização do salão para a operação e recepção da clientela. Já o processo de Atendimento, é o atendimento ao cliente que é realizado desde o momento em que o mesmo entra no estabelecimento, até o consumo dos produtos e serviços e por fim realização do pagamento. O processo de Atendimento é o único processo em que há contato direto com os clientes, por isso é considerado um processo crítico e também o principal processo da organização, no qual as falhas devem ocorrer o mínimo possível. Por último, é realizado o processo de Fechamento, que consiste na desmontagem do salão e organização para o dia seguinte. É nesta etapa que se encontra uma particularidade em relação aos processos finalísticos, pois como pode-se observar no Fluxograma, entre o processo de Fechamento ao processo de Preparação há um ciclo, pois durante o fechamento do salão já se inicia a preparação para o dia seguinte. Este ciclo entre os processos finalísticos ocorre diariamente, em todos os dias em que houver abertura a operação se inicia com a Preparação e finaliza com o Fechamento e organização para o dia seguinte.

### **4.3 Mapeamento de Processos**

Após a definição dos processos organizacionais, conforme apresentado no tópico anterior, a etapa seguinte é a realização do mapeamento dos processos críticos. O mapeamento por meio de fluxogramas é uma forma de apresentação visual de um processo, no qual é detalhado por meio de símbolos todas as suas atividades e também os responsáveis por cada uma destas. Com esta visualização detalhada do processo, é possível identificar falhas, gargalos e oportunidades de melhoria, que é o objetivo do trabalho apresentado, além de ser uma forma de padronizar formalmente o processo. O mapeamento também pode ser útil na contratação de novos colaboradores, como uma ferramenta simples de gestão da informação e auxílio sobre as atividades realizadas no processo.

Conforme citado no tópico anterior, o processo de Atendimento foi o único processo considerado como Processo Crítico. Portanto este processo possuirá maior enfoque no trabalho apresentado e na elaboração de planos de ação, uma vez que está diretamente ligado ao alcance

da estratégia da empresa. Sendo assim, foi no processo de Atendimento em que foi realizado o mapeamento, segundo a metodologia BPMN. Para realizar a modelagem do processo, foi utilizado o software Visio, versão 2016.

O mapeamento do processo de atendimento ao cliente está representado no Apêndice 2. O processo de atendimento foi dividido em cinco fases. A fase de Entrada, que é desde o momento que o cliente entra até o momento em que o garçom recolhe realiza o atendimento e recolhe o pedido. A fase de Produção é na qual o pedido do cliente é produzido e preparado. De acordo com o pedido, esta fase pode ser realizada pelo setor da Cozinha, Espeto ou Copa. A terceira fase é a Entrega, na qual o cumim retira o pedido finalizado do setor em que foi produzido e o entrega ao cliente. A quarta fase é denominada como Suporte, pois consiste em realizar a higienização da mesa do cliente e se atentar caso este queira realizar um novo pedido. Se o cliente desejar fazer mais algum pedido, o ciclo se inicia novamente na fase de entrada, onde o garçom recolhe seu pedido. Caso o contrário, se inicia a última fase que é o Pagamento, na qual o cliente realiza o pagamento dos produtos consumidos ao setor de Caixa. Todo o processo de Atendimento é acompanhado e gerenciado pelo Gerente Operacional, que é responsável por controlar a operação de forma geral. O gerente conta com o auxílio do Maitre, que é responsável pela coordenação da equipe de salão: garçons e cumins.

Para melhor análise dos processos e obter mais informações e dados à respeito do processo crítico da empresa, foram feitas algumas coletas dos tempos dos processos nas fases de Entrada, Produção e Entrega, pois complementam desde à entrada do cliente até o recebimento do produto, que são as quais o cliente possui maior exigência em relação à agilidade no atendimento. As etapas de Suporte e Pagamento não foram coletadas pois são mais subjetivas e não possuem um procedimento bem definido, dificultando a análise e medição dos tempos. Além disso, estas fases também não possuem influência tão significativa na satisfação do cliente quanto as etapas anteriores, que foram consideradas nas coletas.

Para isso, foram definidos Marcos de Entrada, que são as atividades específicas a partir dos quais as etapas a serem medidas seriam consideradas como iniciadas, ou seja, a partir de que momento a cronometragem de determinada etapa seria iniciada.

Primeiramente, foram definidos os marcos de entrada da fase de Entrada, conforme demonstra o Quadro 4.

Quadro 4: Marcos de entrada da fase de Entrada

Fase	Etapa	Atividade	Responsável	Marco de Entrada	Tempo	Tempo médio
Entrada	0	Entrada do cliente.	-	Cliente se senta na mesa.	T0 = tempo de espera	T0 =tempo médio de entrada = <b>Tentrada</b>
	1	Abordar o cliente.	Garçom	Garçom aborda o cliente na mesa.		
	2	Pedido definido.	-	-	T1 = tempo de atendimento = <b>indeterminado</b>	
	3	Recolher o pedido do cliente e lançar no sistema.	Garçom	-		

Fonte: o autor.

Primeiramente, é importante ressaltar que as etapas 0 e 2 não são atividades, e sim eventos nos quais a realização é feita pelo próprio cliente.

Outro ponto relevante é que os tempos das etapas 2 e 3 são praticamente os mesmos, pois a partir do momento que a etapa 2 se inicia, a etapa 3 é realizada simultaneamente. Assim, o tempo entre as etapas 2 e 3 não será considerado, pois seu valor é quase nulo, o que torna irrelevante a coleta para este caso.

Além disso, conforme apresentado no Quadro 4, a fase de Entrada possui um tempo de espera (T0) até o cliente ser atendido. Assim que o cliente é abordado, inicia-se o tempo de atendimento (T1). O tempo de atendimento é influenciado pelo tempo do cliente, por isso é indeterminado, uma vez que o cliente não tem limite de tempo. Dessa forma, o tempo médio de entrada será considerado até o momento da abordagem do garçom ao cliente para recepcioná-lo e recolher o pedido, que é o tempo de espera. Para a fase de Entrada foram coletadas 42 amostras, considerando 6 amostras por praça de um total de 7 praças. O termo “praças” na empresa é empregado para um conjunto pré-definido de mesas que estão próximas umas das outras. Assim, o atendimento fica mais organizado, pois cada garçom é responsável por atender uma praça (conjunto de mesas) específica.

Em seguida, foram feitas as medições de tempo da fase de Produção, conforme apresenta o Quadro 5. Esta fase é realizada pelos setores Cozinha, Espeto ou Copa, de acordo com o pedido feito pelo cliente. De cada setor foi escolhida uma ou mais classes de produtos que são os mais vendidos para realizar as coletas.

Quadro 5: Marcos de entrada da fase de Produção

Fase	Etapa	Atividade	Responsável	Marco de Entrada	Tempo	Tempo médio
Produção	4	Pegar a comanda e fixar no painel de fila de espera.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável retira a comanda da impressora e fixa no painel de fila de espera.	T2 = tempo de espera	$\Delta(T3+T2)$ =tempo médio de produção = <b>Tprodução</b>
	5	Preparar o pedido.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável inicia a preparação do pedido.	T3 = tempo de produção	
	6	Deixar o pedido finalizado no balcão.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável coloca o pedido finalizado em cima do balcão.		

Fonte: o autor.

Em relação ao setor da Cozinha, foram coletados tempos de produção de quatro produtos, sendo estes: Batata Big, Alcatra Completa, Frango Big e Tilápia Frita. De cada produto foram coletadas 10 amostras, totalizando 40 amostras de produção da Cozinha.

Sobre o setor de Copa, foram coletadas 40 amostras do produto Chopp em Dobro.

Já em relação ao setor do Espeto, foram coletados 40 pedidos de espeto, independentemente do tipo, pois a variação de tempo entre eles não é significativa.

O processo de produção se inicia a partir do momento que o setor responsável recebe a comanda na impressora. Porém, há um tempo de espera entre o recebimento da comanda e o início da preparação do pedido (T2), que varia conforme a demanda de clientes. Feita a preparação, o pedido é colocado no balcão para ser entregue ao cliente. Este processo representa o T3. O tempo médio total de produção é soma do tempo de espera e o tempo de preparação do pedido (T2+T3), conforme demonstra o Quadro 5.

Em seguida foram definidos os marcos de entrada e feitas as medições na fase de Entrega, na qual os pedidos produzidos são levados até o cliente pelos Cumins.



Quadro 6: Marcos de entrada na fase da Entrega

Fase	Etapa	Atividade	Responsável	Marco de Entrada	Tempo	Tempo médio
Entrega	6	Deixar o pedido finalizado no balcão.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável coloca o pedido finalizado em cima do balcão.	T5 = tempo de entrega	T5 = tempo médio de entrega = <b>Tentrega</b>
	7	Retirar o pedido do balcão.	Cumim	Cumim pega o pedido finalizado no balcão para levar ao cliente.		
	8	Entregar o pedido ao cliente.	Cumim	Cumim entrega o pedido na mesa do cliente.		

Fonte: o autor.

A fase de Entrega se inicia a partir do momento que o pedido é entregue no balcão, pois desde então o pedido está pronto para ser entregue ao cliente. Dessa forma, a etapa 6 é um marco de finalização da etapa de Produção e ao mesmo tempo marca o início da fase de Entrega, por isso está presente nos Quadros 5 e 6. Além disso, é importante ressaltar que o responsável pela Entrega é o Cumim. Porém, os pedidos podem ser retirados tanto do setor de Cozinha, como Copa e também Espeto.

Para melhor análise das informações, foram coletadas informações da fase de Entrega em relação aos três setores onde são retirados os pedidos. Assim, foram 15 amostras de Entrega com retirada na Cozinha, 15 amostras com retirada no Espeto e 15 amostras também para retirada na Copa, totalizando 45 amostras da fase de Entrega.

Para a coleta de dados foi elaborada uma folha de verificação. A folha foi desenvolvida com base nas etapas realizadas em cada fase, para facilitar a coleta dos tempos durante a operação. O Apêndice 3 apresenta um exemplo de uma das folhas de verificação utilizada.

## 5 RESULTADOS

### 5.1 Análise de Tempos do Processo Principal

Para análise dos tempos do processo, foram obtidos os resultados apresentados no Quadro 7.

Quadro 7: Resultado das Medições de Tempo

Fase	Etapa	Atividade	Responsável	Marco de Entrada	Tempo	Tempo médio
Entrada	0	Entrada do cliente.	-	Cliente se senta na mesa.	T0 = tempo de espera = 00'39"	<b>Tentrada = 00'39"</b>
	1	Abordar o cliente.	Garçom	Garçom aborda o cliente na mesa.		
	2	Pedido definido.	-	-	T1 = tempo de atendimento = <b>indeterminado</b>	
	3	Recolher o pedido do cliente e lançar no sistema.	Garçom	-		
Produção	4	Pegar a comanda e fixar no painel de fila de espera.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável retira a comanda da impressora e fixa no painel de fila de espera.	T2 = tempo de espera = 18'59"	<b>Tprodução* = 28'29"</b>
	5	Preparar o pedido.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável inicia a preparação do pedido.	T3 = tempo de produção = 09'30"	
	6	Deixar o pedido finalizado no balcão.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável coloca o pedido finalizado em cima do balcão.		
Entrega	6	Deixar o pedido finalizado no balcão.	Cozinha/Copa /Espeto	Responsável coloca o pedido finalizado em cima do balcão.	T5 = tempo de entrega = 01'56"	<b>Tentrega = 01'56"</b>
	7	Retirar o pedido do balcão.	Cumim	Cumim pega o pedido finalizado no balcão para levar ao cliente.		
	8	Entregar o pedido ao cliente.	Cumim	Cumim entrega o pedido na mesa do cliente.		

Fonte: o autor.

É importante ressaltar que o tempo de produção apresentado no Quadro 6, é o tempo de produção referente à Cozinha. Por obter o maior tempo identificado, este setor será considerado como base de avaliação para as análises dos resultados, uma vez que este é o cenário em que o tempo de atendimento é o maior possível de acordo com as medições.

**Tabela 1: Resultado Percentual do tempo de Atendimento**

<b>Entrada</b>	<b>Produção</b>	<b>Entrega</b>	<b>Tempo de Atendimento TOTAL</b>
00'39" (2%)	28'29" (92%)	01'56" (6%)	<b>31'04"</b>

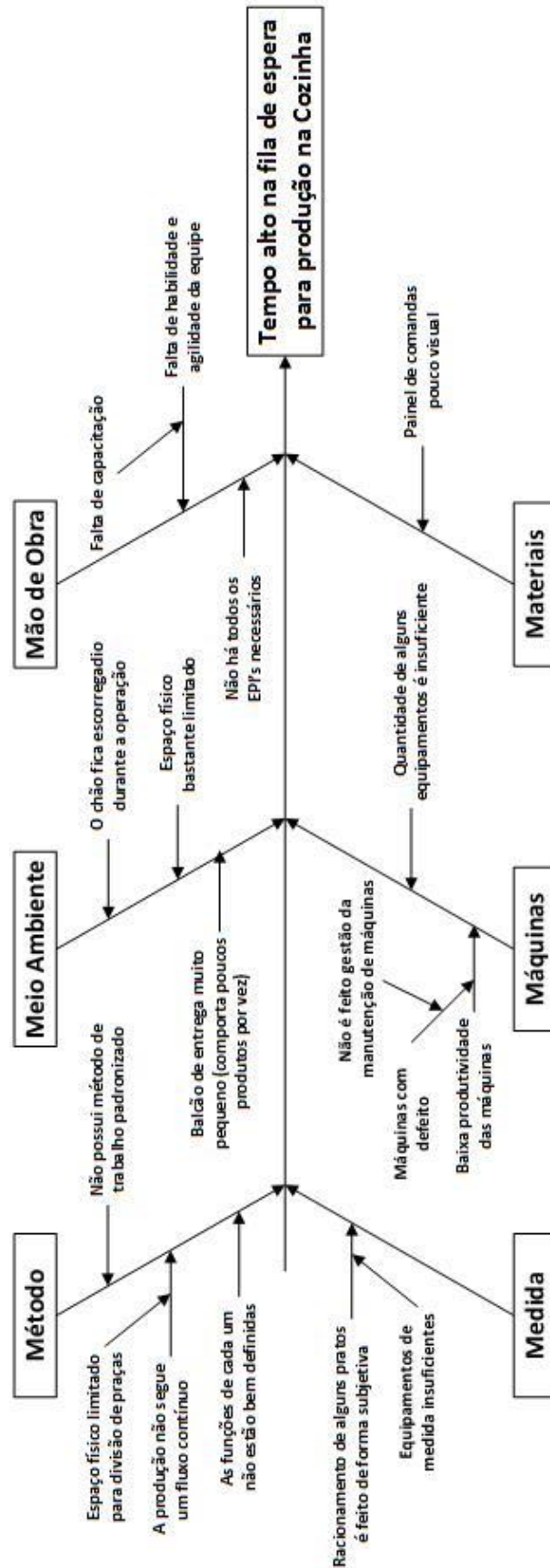
Fonte: o autor.

A Tabela 1 apresenta os dados em percentual do tempo de atendimento conforme o Quadro 7. O tempo total de atendimento, considerando que o pedido do cliente foi um produto da cozinha, é cerca de 31 minutos e 04 segundos.

Entretanto, é importante ressaltar que o tempo de produção representa grande parte do tempo total de atendimento, aproximadamente 92%. E, conforme visto na Quadro 7, cerca de 18 minutos é o tempo de fila no setor da Cozinha. Assim, tem-se que do tempo de atendimento total ao cliente, mais de 50% é tempo de espera, tempo que não agrega valor ao produto. Portanto, identificou-se que o maior gargalo do processo de atendimento está na fase de Produção, no setor Cozinha. Além disso, este indicador de tempo em relação ao preparo das porções da cozinha é muito relevante, uma vez que a produção deste setor é a mais significativa nos lucros e possui uma maior margem de contribuição.

Dessa forma, para identificar as possíveis causas que geram este gargalo, foi elaborado um Diagrama de Causa e Efeito, com base nas informações obtidas durante o período de coleta dos dados. Denominada também de “Diagrama de Espinha de Peixe”, ou “Diagrama 6M”, esta é uma técnica simples e eficaz na enumeração das possíveis causas de um determinado problema (CAMPOS, 1992).

Figura 8: Diagrama de Causa e Efeito – setor Cozinha



Fonte: o autor.

Conforme a Figura 8, o efeito considerado para elaboração do diagrama foi o tempo alta da fila de espera para produção no setor Cozinha, que é o principal gargalo do processo de atendimento.

Através do diagrama, é possível observar que muitas causas influenciam no tempo de produção. Entretanto, pode-se destacar as categorias: Método, Meio Ambiente e Máquinas nas quais estão concentradas a maior quantidade de causas. Segue as observações feitas em relação à estas três categorias:

1. Método: o setor não possui método de trabalho definido e padronizado. Os funcionários realizam as atividades conforme prioridade estabelecida por eles mesmos, sendo que estas atividades são feitas de acordo com a necessidade dos pedidos, pois as funções de cada um não são previamente definidas. Além disso, não há um fluxo contínuo de produção, muitos produtos são realizados em paralelo por diferentes funcionários, sem algum método lógico. Essa falta de fluxo contínuo faz com que ocorra muita movimentação dos funcionários, pois não possuem um posto de trabalho definido. Este deslocamento ocorre de forma cruzada, assim os funcionários se esbarram diversas vezes durante a operação, além de ser um grande desperdício pois não agrega valor ao produto final. Um dos pontos que dificulta o fluxo contínuo é o layout bastante limitado do setor, pois o espaço físico atual não permite a divisão de funções e atividades por praça para se ter este fluxo de produção.
2. Meio Ambiente: conforme citado, o espaço físico é bastante limitado. O layout do setor foi remanejado recentemente, muitas prateleiras e equipamentos foram ordenados de forma mais adequada. Porém, ainda assim o espaço é pequeno para comportar todas as máquinas, materiais e pessoas, e mesmo com o novo layout, os funcionários continuam se esbarrando durante a operação. Outro ponto sobre o meio ambiente do setor, é que durante a operação, o chão se torna escorregadio pela queda de líquidos. E, com a falta de alguns EPIs como as botas de borracha antiderrapantes, a situação do chão dificulta o trabalho e deslocamento dos colaboradores.
3. Máquinas: um dos pontos sobre esta categoria é a falta de aproveitamento da capacidade produtiva do setor. Este ponto foi considerado visto que esporadicamente algumas máquinas ficam inutilizáveis durante vários dias por questões de problemas técnicos e falta de manutenção. Isto gera um aumento relevante no tempo de produção, visto que todos os produtos dependem das máquinas para serem elaborados. Por isso, é necessária uma gestão adequada da manutenção dos equipamentos, para que evite falhas e que

quando danificados possam ser reutilizados o mais rápido possível. Outro ponto em relação a esta categoria, é que devido à alta quantidade de pedidos nos dias de pico, algumas máquinas não conseguem suprir essa demanda mesmo operando 100% do tempo com a capacidade máxima, como é o caso das fritadeiras.

## **5.2 Planos de Ação**

A partir das informações e considerações realizadas no tópico “5.2 Análise de Tempo dos Processos Principais”, principalmente em relação às observações feitas no Diagrama de Causa e Efeito, foram elaborados planos de ação para a otimização do tempo do processo de atendimento aos clientes.

Os planos de ação foram desenvolvidos a partir da ferramenta 5W2H, citada no tópico “4.2 Processos Organizacionais”, para uma melhor estruturação e detalhamento das propostas apresentadas.

Quadro 8: Planos de Ação

	5W					2H	
	What	Why	Who	When	where	How	How Much
	Plano de Ação	Objetivo	Responsável	Prazo	Setor	Procedimento	Custo
1	<b>Estruturar fluxo de produção</b>	Otimizar fluxo de produção; eliminar desperdícios de tempo no processo, como tempo e deslocamento de funcionários.	Chefe de Cozinha	30 dias	Cozinha	Definir atividades do setor e sequenciá-las de modo a formar um fluxo contínuo de operações. Realizar mapeamento do processo e aplicar nova estrutura de atividades.	-
2	<b>Estruturar rotina de trabalho e descrição de atividades para funcionários da Cozinha.</b>	Organizar atividades dos funcionários de acordo com o fluxo de produção estruturado, buscando melhor aproveitamento da mão de obra e evitando desperdícios com movimentação.	Chefe de Cozinha	30 dias	Cozinha	Definir e listar atividades da cozinha e atribuir responsáveis fixos para cada uma delas, alinhando as atividades com o fluxo de produção. Validar com Gerente Operacional. Documentar e formalizar a descrição de rotina. Repassar o novo modelo aos funcionários.	-
3	<b>Ampliar espaço físico da Cozinha</b>	Proporcionar um ambiente confortável de trabalho e que permita a distribuição adequada dos equipamentos de acordo com o fluxo de trabalho definido.	Gerente Operacional e Sócio Gestor	60 dias	Cozinha	Elaborar projeto de reforma de acordo com a estrutura do fluxo de produção definido, porém que seja adaptável à diferentes tipos de layout.	Custos com a reforma, irão depender da estrutura da obra.
4	<b>Estruturar Gestão da Manutenção</b>	Aumentar tempo de vida útil e capacidade produtiva das máquinas; evitar falhas durante a operação.	Gerente Operacional	20 dias	Operacional	Definir e listar atividades necessárias para manutenção preventiva e corretiva dos equipamentos. Definir periodicidade e responsável das atividades. Elaborar checklist com a rotina de manutenção. Mapear processo de gestão da manutenção.	Custos com manutenção preventiva e corretiva.
5	<b>Realizar Plano de Treinamentos de atividades específicas da Cozinha</b>	Capacitar os funcionários para aumentar a agilidade e qualidade na preparação dos produtos da Cozinha.	Chefe de Cozinha	40 dias	Cozinha	Definir treinamentos práticos necessários para aumentar habilidade dos funcionários na produção. Elaborar um planejamento dos treinamentos a serem realizados. Definir materiais, datas e responsáveis. Aplicar os treinamentos com os funcionários.	-
6	<b>Elaborar planilha de controle de indicadores</b>	Atualizar, monitorar e acompanhar indicadores de tempo do processo; analisar desempenho do processo; dar continuidade e definir novos planos de ação.	Gerente Operacional	40 dias	Operacional	De acordo com os resultados coletados no projeto, estruturar planilha de controle de indicadores e atualizar periodicamente. Verificar se houve melhora nos resultados e tomar planos de ação necessários.	-

Fonte: o autor.

O Quadro 7 apresenta os planos de ação propostos para otimizar o processo de atendimento e diminuir os gargalos existentes, especialmente no setor da Cozinha. Os planos de ação estão relacionados basicamente à definição e padronização de processos de trabalho, principalmente no processo de produção.

Embora existam outros pontos de melhoria em relação à produção e ao estabelecimento como um todo, o foco dos planos de ação foi dado em relação aos resultados apresentados nas medições de tempo e análises, considerando apenas o processo principal da empresa, que é o processo de atendimento aos clientes.

Além disso, apesar das dificuldades encontradas no setor da Cozinha, é importante ressaltar que os funcionários são bastante organizados durante a operação e, considerando a demanda de clientes existente, é de se admirar que a Cozinha consiga atender a todos, nas condições de trabalho atuais. É claro que, com os planos de ação propostos, o processo seria ainda mais otimizado e diminuiria os desperdícios de tempo e de deslocamento encontrados. Mas, o principal é um investimento maior neste setor, uma vez que sua estrutura permanece praticamente a mesma desde que a empresa foi fundada há 11 anos, embora o número de clientes tenha aumentado em mais de 100% nesse período.



## 6 CONCLUSÃO

### 6.1 Considerações Finais

Este trabalho se desenvolveu em uma empresa do ramo de bares e restaurantes, localizada em Maringá - PR. A empresa se encontrava em uma situação na qual não possuía processos bem definidos, o que dificultava os gestores a ter uma visão sistêmica da organização para definição de planos de ação. A empresa também reconhecia que haviam vários gargalos entre seus processos, porém não possuía informações suficientes para identificar e mensurar os pontos em que haviam desperdícios.

Dessa forma, o principal objetivo deste trabalho era definir, mapear e analisar os processos críticos da empresa, identificando os pontos de melhoria e desperdícios existentes no processo, além de apresentar possíveis planos de ação que poderiam auxiliar na gestão organizacional da empresa.

Segundo os resultados apresentados no tópico “5. Resultados”, pode-se afirmar que o objetivo do trabalho foi atingido, visto que foi identificado o processo crítico da organização, sendo este o processo de atendimento aos clientes. Assim, coletou-se dados sobre cada etapa deste processo e foram definidos os planos de ação necessários. Para isso, foram feitas entrevistas com colaboradores, mapeamento do processo crítico, estudo de tempos do processo e realizado um Diagrama de Causa e Efeito.

De acordo com todas as informações e conclusões apresentadas, os planos de ação propostos foram:

1. Estruturar fluxo de produção;
2. Estruturar rotina de trabalho e descrição de atividades para funcionários do setor da Cozinha;
3. Ampliar espaço físico da Cozinha;
4. Estruturar Gestão da Manutenção;
5. Realizar Plano de Treinamentos de atividades específicas da Cozinha;
6. Elaborar planilha de controle de indicadores.

Com os planos de ação apresentados, a produção na Cozinha seguiria um fluxo contínuo e os funcionários teriam suas atividades bem definidas e distribuídas, trazendo mais agilidade para o setor. Além disso, diminuiria desperdícios de tempo e deslocamento que ocorrem frequentemente durante a operação.

## **6.2 Limitações no desenvolvimento do trabalho**

Um dos desafios iniciais encontrado durante o desenvolvimento do trabalho foi em relação à definição dos processos realizados na empresa, pois durante o período de entrevistas, os próprios colaboradores não entendiam suas atividades como processos e possuíam dificuldade em identificar as relações entre estas atividades. Dessa forma, foram necessárias diversas reuniões de alinhamento com os colaboradores para que os processos fossem estruturados da forma correta e aplicável para a empresa.

Entretanto, o principal desafio no desenvolvimento do trabalho esteve durante a etapa de medições de tempos de cada fase do processo, pois as etapas não seguiam um padrão bem definido, o que dificultava a identificação de cada tarefa e a sua marcação exata do tempo de realização. Além disso, para melhor precisão das informações, foi necessária uma quantidade relevante de amostras, cerca de 40 para cada etapa. Este foi outro grande desafio, visto que havia apenas um observador realizando a coleta de dados.

Porém, com o auxílio de todos os colaboradores envolvidos, foi possível realizar as atividades necessárias do trabalho e definir os planos de ação da melhor forma.

## **6.3 Propostas futuras**

Além dos planos de ação já apresentados, ficam como propostas futuras o desenvolvimento das etapas de mapeamento dos processos e medições de tempos em outros processos importantes da empresa. Além disso, é importante realizar novamente esta coleta de dados após as melhorias implantadas, se possível com uma maior quantidade de amostras, para obter dados comparativos e histórico de indicadores dos processos.

## 7 REFERÊNCIAS

CAMPOS, André LN. **Modelagem de Processos com BPMN 2ª edição**. Brasport, 2014.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CANELLO, Franciele. BPMN–identificando vantagens e desvantagens do uso desta ferramenta para modelagem de processos. **REN-Revista Escola de Negócios**, v. 3, n. 2 jul/dez, 2015.

CAPOTE, Gart. **Medição de Valor de Processos para BPM**. Gart Capote, 2013.

CONTADOR, José Celso et al. GESTÃO DO CONHECIMENTO APLICADA À GESTÃO POR PROCESSOS: IDENTIFICAÇÃO DE FUNCIONALIDADES REQUERIDAS ÀS SOLUÇÕES DE BUSINESS PROCESS MANAGEMENT SYSTEM (BPMS) DOI: 10.5585/rai.v2i2.37. **RAI: revista de administração e inovação**, v. 2, n. 2, p. 5-18, 2007.

CONSELHO NACIONAL DO MINISTÉRIO PÚBLICO. **Metodologia de gestão de processos**: Projeto fomento à gestão de processos nos MPs. 2. ed. Brasília: Conselho Nacional do Ministério Público, 2013. 71 p. Disponível em: <[http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc\\_processos/metodologia\\_cnmp.pdf](http://www.planejamento.mppr.mp.br/arquivos/File/gerenc_processos/metodologia_cnmp.pdf)>. Acesso em: 11 jul. 2016.

COSTA, Paula Lemos. **A Qualidade: a evolução do conceito**. 2013. Disponível em <[http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/2134/1/PP\\_PaulaLemosCosta\\_2013.pdf](http://recipp.ipp.pt/bitstream/10400.22/2134/1/PP_PaulaLemosCosta_2013.pdf)>. Acesso em 06 jul.2016.

FERREIRA, André Ribeiro. **Módulo III: Gestão de processos**. 2014.

FLORES, Lise Vogt. **Modelagem de Processos: um exemplo de Gestão Pública no Judiciário Eleitoral gaúcho**. 2012. Disponível em: <<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/71469/000873491.pdf?sequence=1>>. Acesso em: 06.jul. 2016

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Os novos desafios da empresa do futuro. **Revista de Administração de Empresas**, v. 37, n. 3, p. 10-19, 1997.

JUNIOR, Edmarson Bacelar Mota Isnard Marshall et al. **Gestão da qualidade e processos**. Editora FGV, 2015.

JURAN, Joseph M.; DEFEO, Joseph A. **Fundamentos da Qualidade para Líderes**. Bookman Editora, 2015.

KIPPER, Liane Mahlmann et al. Gestão por processos: Comparação e análise entre metodologias para implantação da gestão orientada a processos e seus principais conceitos. **Tecno-Lógica**, v. 15, n. 2, p. 89-99, 2011.

MORESI, Eduardo. **Metodologia da Pesquisa**. Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação. Universidade Católica de Brasília (UCB), março de 2003.

NEUMANN, CLÓVIS. **Gestão de sistemas de produção e operações: produtividade, lucratividade e competitividade**. Elsevier Brasil, 2013.

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

PESSOA, Gerisval Ales. **Gestão de Processos e a Iso 90001:2000**. Disponível em: <<http://www.scribd.com/doc/6132779/Gerenciamento-de-Processos>>. Acesso em: 10 mai. 2016.

SEBRAE. **Ferramenta 5W2H**. Disponível em: <[http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w\\_2h.pdf](http://www.trema.gov.br/qualidade/cursos/5w_2h.pdf)>. Acesso em: 11.jul.2016.

STEWART, Thomas. **The search for the organization of tomorrow**. Fortune, May 1992. Disponível em <[http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune\\_archive/1992/05/18/76425/index.htm](http://archive.fortune.com/magazines/fortune/fortune_archive/1992/05/18/76425/index.htm)> . Acesso em: 12 mai.2016.

VILLELA, C. S. S. (2000) - **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**, Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

**APÊNDICE 1 – Questionário de entrevista para mapeamento de processos**

## Mapeamento de Processos

### Questionário de Entrevista

Setor:

Cargo:

Colaborador entrevistado:

1. Há quanto tempo você está na empresa? E nesta função?
2. Cite quais são as atividades que você executa.
3. Dentre estas atividades, quais você acredita serem as principais.
4. Existe alguma relação entre essas atividades?

Sobre cada atividade:

1)

**Processo:**

**Objetivo:**

**Responsável:**

**Frequência:**

**Entradas:**

**Saídas:**

**Descrição (cada passo realizado):**

**Quais os principais problemas na execução:**

**Existe algo que poderia ser diferente:**

2)

**Processo:**

**Objetivo:**

**Responsável:**

**Frequência:**

**Entradas:**

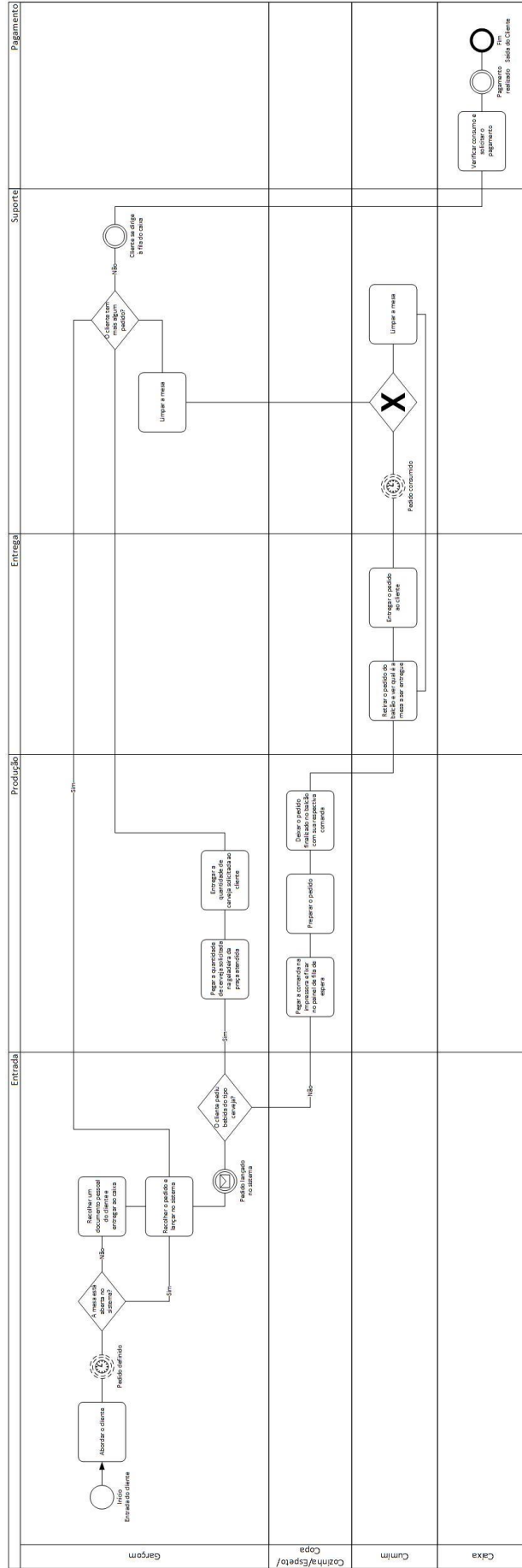
**Saídas:**

**Descrição (cada passo realizado):**

**Quais os principais problemas na execução:**

**Existe algo que poderia ser diferente:**

**APÊNDICE 2 – Fluxograma do Processo de Atendimento**



Garçom

Cozinheiro/ Copista

Cumim

Caixa





**APÊNDICE 3 – Folha de Verificação**

## Folha de Verificação - PRODUÇÃO

Data:

Etapa	Atividade	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:
4	Pegar a comanda.						
5	Preparar o pedido.						
6	Deixar o pedido finalizado no balcão.						

Etapa	Atividade	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:
4	Pegar a comanda.						
5	Preparar o pedido.						
6	Deixar o pedido finalizado no balcão.						

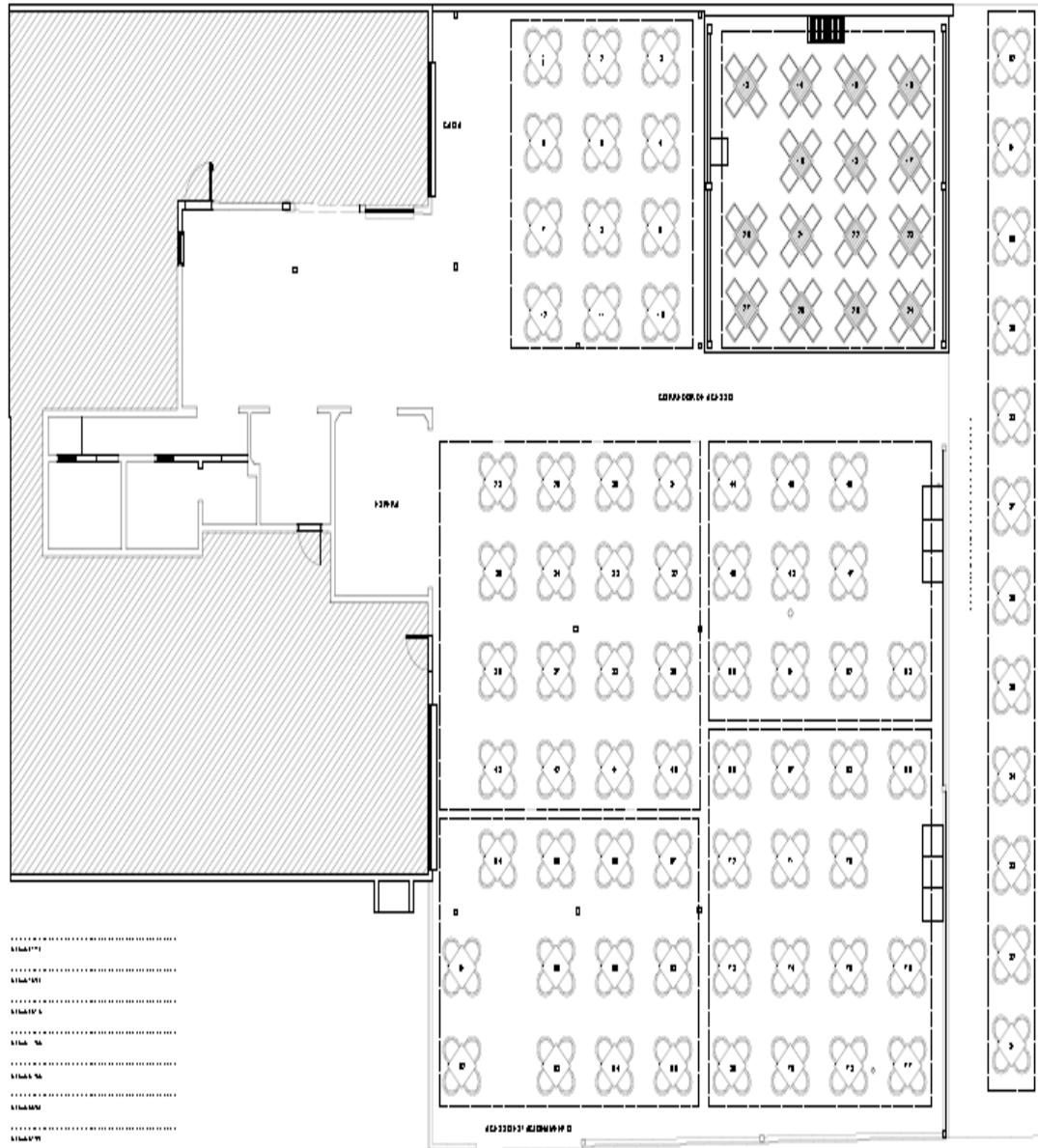
Etapa	Atividade	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:
4	Pegar a comanda.						
5	Preparar o pedido.						
6	Deixar o pedido finalizado no balcão.						

Etapa	Atividade	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:
4	Pegar a comanda.						
5	Preparar o pedido.						
6	Deixar o pedido finalizado no balcão.						

Etapa	Atividade	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:
4	Pegar a comanda.						
5	Preparar o pedido.						
6	Deixar o pedido finalizado no balcão.						

Etapa	Atividade	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:	Produto: Mesa:
4	Pegar a comanda.						
5	Preparar o pedido.						
6	Deixar o pedido finalizado no balcão.						

**ANEXO 1 – Planta Baixa do Layout do Salão**



**Universidade Estadual de Maringá**  
**Departamento de Engenharia de Produção**  
**Av. Colombo 5790, Maringá-PR CEP 87020-900**  
**Tel: (044) 3011-4196/3011-5833 Fax: (044) 3011-4196**