



APLICAÇÃO DO MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DO SETOR SUPERMERCADISTA: UM ESTUDO DE CASO VISANDO A IDENTIFICAÇÃO DE FALHAS NO SISTEMA DE GESTÃO FINANCEIRA

Alice Beatriz Pimenta Oliveira de Sá (IFRN) alice.beatriz.pimentta@gmail.com
Giselly de Medeiros Santos da Silva (IFRN) gisellymedeiros.santos@gmail.com
Rony Edison da Silva Gonçalves (IFRN) ronyedson123@gmail.com
Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara (UFRN) jessicacamara.eq@gmail.com
Arthur Arcelino de Brito (UFRN) arthurbritoep@gmail.com

Resumo

O mapeamento de processos é uma ferramenta de gestão que permite o detalhamento do que ocorre dentro de uma organização, de modo a tornar identificáveis possíveis problemas que ocorram dentro dos processos e, a partir disso, corrigi-los. Diante disso, o presente artigo trata-se de um estudo de caso, realizado em uma empresa do setor supermercadista, tendo como objetivo identificar oportunidades de melhoria nos processos e, assim feito, sugerir soluções que proporcionem tais melhorias. Por meio do mapeamento, foram encontrados, na empresa em questão, 6 falhas que geravam problemas ao longo do processo. Através disso, foi possível elaborar uma tabela expondo tais falhas e suas causas, bem como o que pode ser feito para buscar a sua solução. Tais medidas foram propostas a fim de trazer a organização a um novo patamar da gestão de processos e busca da melhoria contínua.

Palavras-Chaves: Mapeamento de processos, gestão de processos, supermercados.

1. Introdução

O setor supermercadista brasileiro é um dos mais importantes para o desenvolvimento econômico do país, representando uma participação de 5,2% no produto interno bruto do ano de 2019 (ABRAS, 2020). Contudo, a algum tempo, esse segmento vem passando por uma série de transformações em busca da melhoria contínua que, por consequência, aumentam a competitividade no setor. Alguns dos fatores que explicam o fomento da disputa neste cenário competitivo são a consolidação das alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas, a disposição à concentração em grandes redes e principalmente o avanço tecnológico (MARTINS et al., 2017).



Deste modo, essa intensificação da concorrência tem estimulado as empresas a buscarem continuamente por melhorias e novas maneiras para explorar os processos e atividades que executam, de modo a desenvolver suas capacidades e obter desempenho superior aos seus concorrentes (CENTENARO; LAIMER, 2017). Perspectivas como a busca de uma maior eficiência, melhoria no relacionamento com o consumidor, uma adequada gestão de custos e preço de venda dos produtos atrativos, são recursos importantes para as empresas sujeitas a essa crescente concorrência.

Diante desse cenário, o consumidor do varejo tem se tornado mais exigente e buscado alternativas para tomar uma decisão de compra diante das várias opções que se apresentam a ele como solução. Isso exigiu que o setor varejista adotasse como estratégia a otimização de processos, com o propósito de alcançar a eficiência em atividades internas e conseqüentemente oferecer melhores condições aos seus clientes.

Essa necessidade em melhorar a qualidade de produtos/serviços e garantir a satisfação dos clientes provoca a disseminação de vários métodos e técnicas que tem como objetivo primordial a minimização/eliminação de falhas e a melhoraria na confiabilidade de produtos ou processos (FAGUNDES; ALMEIDA, 2004). Entretanto, precedente as técnicas para análise de falhas, considera-se que a compreensão do processo é fundamental. A visão completa do processo assente uma melhor identificação das falhas, uma vez que proporciona o entendimento do desencadeamento das atividades do processo. Essa compreensão mais clara das tarefas executadas no negócio é possível através da utilização de ferramentas de mapeamento de processos (PINHO et al., 2006).

Diante disso, o presente trabalho, teve por objetivo aplicar a ferramenta de mapeamento de processos uma empresa de grande porte do setor supermercadista na cidade de Natal/RN. Em adição, teve como propósito identificar os pontos de melhoria e propor um redesenho do processo, a fim de reduzir as falhas em fechamentos de sistemas de frente de caixa, contribuindo diretamente no controle financeiro da organização.

2. Referencial teórico

2.1. Gestão de processos

A gestão de processos de negócio ou BPM (*Business Process Modeling*) é uma estratégia disciplinada usada para identificar, projetar, executar, mensurar, monitorar e controlar processos de negócio. Esses procedimentos são utilizados com o propósito de alcançar



estabilidade e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, e, com ajuda de tecnologia, buscar formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta. Isso traz por consequência uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios (BPM CBOK, 2009).

Diante disso, a gestão de processos introduz uma visão sistêmica e integrada do trabalho destinadas a gerar resultados organizacionais. Assim, é necessário que os funcionários também tenham uma visão ampliada de seus respectivos papéis funcionais na organização. Além disso, a adoção de uma Tecnologia da Informação (TI) adequada não provoca a disseminação do conhecimento sem uma proposta de mudança na cultura da organização. Essa é uma das razões para que, no modelo de gestão de processos, sejam consideradas tanto a participação das pessoas quanto o estabelecimento de uma boa cultura organizacional (PRADELLA et al., 2013).

Jesus e Macieira (2014) afirmam que a gestão de processos tem por interesse entender as necessidades de seus clientes e repensar o modo como o trabalho é distribuído ao longo de suas unidades para gerar melhores produtos e serviços. Para isso, deve-se manter o foco em estruturar o gerenciamento do ciclo de vida de um determinado processo, buscando sua evolução constante.

2.2. Mapeamento de processos

Dentro das ações de gestão, o mapeamento de processos se apresenta como uma técnica que é utilizada para descrever, de maneira clara e detalhada, um conjunto de elementos que constitui um processo. Com isso, é possível identificar quem o realiza e como é realizado, elencando os atores, os equipamentos e materiais empregados, os procedimentos, os documentos e as informações envolvidos nas atividades. Esse conjunto de informações é essencial para a condução correta e sem erros da organização (BUENO, 2020).

Ainda segundo Bueno (2020), o mapeamento de processos é elaborado para estabelecer o lugar e verificar como melhorar o funcionamento de processos de instituições públicas ou privadas. Ele é o instrumento para identificar, representar, visualizar e analisar os processos de negócios existentes em uma organização e aperfeiçoar com melhorias e modelar os novos processos com os objetivos estratégicos das empresas.

Várias abordagens de mapeamento de processos vêm sendo desenvolvidas e estudadas ao longo do tempo. Essas perspectivas, de forma generalizada, têm como principal objetivo

representar graficamente, através de fluxos, mapas ou diagramas, um processo de maneira que este possa ser entendido e assimilado por todas as partes interessadas. Estas metodologias possibilitam que se analisem os processos, como acontece a sua sequência de atividades atuais, e quais melhorias possam ser elaboradas. Melhorias, como os redesenho de processos, permitem racionalizá-lo, minimizando desperdícios, removendo atividades que não agregam valor e simplificando as operações, de forma a tornar as empresas mais competitivas e atraentes para seus clientes (PRADELLA et al., 2012; JUNIOR; SCUCUGLIA, 2011).

3. Metodologia

A pesquisa possui caráter exploratório, com objetivo de identificar as falhas existentes nos processos efetuados pela frente de loja do supermercado em questão, através da ferramenta de mapeamento de processos e descritiva visando a análise dos procedimentos efetuados. Quanto aos resultados configura-se como uma pesquisa aplicada qualitativa na qual foi direcionado a empresa os conceitos e práticas do mapeamento de processos com dados recolhidos por meio de do método *survey* (levantamento) por meio visitas na instituição.

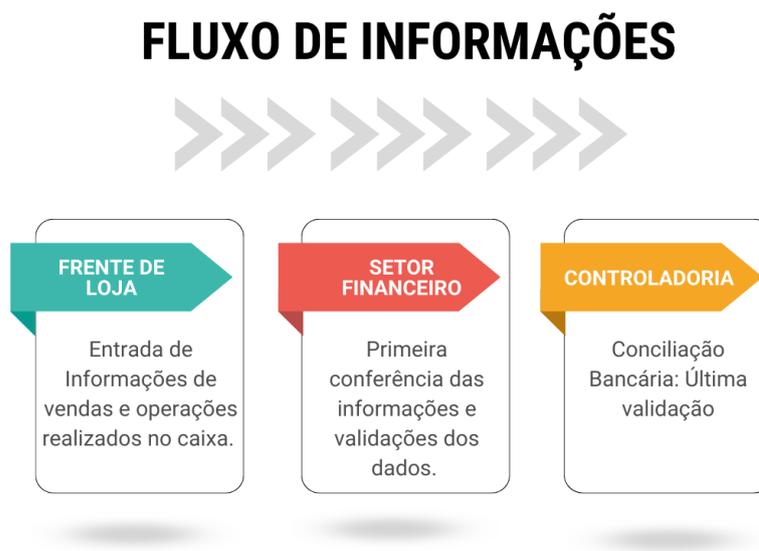
Para a execução da pesquisa, realizou o contato com a empresa de dezembro de 2022 a fevereiro de 2023. Inicialmente a primeira interação aconteceu com o intuito de conhecer previamente os processos, onde foi destacado pontos que possivelmente poderia haver falhas no funcionamento. A coleta de dados, foi realizada em uma visita na loja matriz, onde os pesquisadores conseguiram acompanhar de perto alguns procedimentos do supermercado, dando ênfase para a atividade principal, os procedimentos realizados pelos operadores de frente de loja. Após isso, identificaram-se a importância de cada processo e o fluxo pelo qual as informações percorriam na empresa.

Observou-se que além da efetivação da venda, os operadores de caixa efetuam outros tipos de procedimentos como: pagamento de boletos para os clientes que possuem o cartão da loja; a troca de mercadoria, que acontece quando um produto se encontra fora das suas condições de uso e consumo; e a alteração de valor, quando após a finalização da venda o cliente enxerga alguma divergência no preço do produto indicado nas prateleiras com o valor que foi incluído na venda.

Todas as informações e dados gerados pelos operadores de frente de loja passam por duas validações para assegurar que o processo esteja sendo executado da forma correta. A primeira validação acontece no setor financeiro onde os analistas checam individualmente cada caixa e

fazem a conferência do valor que consta em cada finalizador (dinheiro, cartão de débito, cartão de crédito, pix transferência, cheques, convênio, devolução, nota promissória). Finalizando a primeira validação, o setor de controladoria faz a última conferência, que é a conciliação bancária dos cartões, depósitos e pix transferência, para que o processo seja encerrado. O fluxo de informações acontece como o indicado na figura 1.

Figura 1 - Fluxo de informações



Fonte: Autores (2023).

O primeiro processo de validação deve ser realizado com cautela, porém requer agilidade, pois deve ser sempre efetuado um dia após o fechamento dos caixas para que os outros procedimentos posteriores consigam ser efetuados sem atraso. Após a análise, realizada em conjunto com a equipe de analistas do setor financeiro, identificou-se que existem falhas no processo realizado pelos operadores de frente de loja que dificultam e retardam a realização da análise. Com isso, decidiu-se executar a realização do mapeamento de processos para que fosse possível identificar quais falhas acontecem e quando acontecem, com o intuito de propor melhorias para auxiliar na otimização e rapidez.

A pesquisa sucedeu com a realização de reuniões entre os autores para que fosse elaborado um diagnóstico inicial e dessa forma introduzir os estudos bibliográficos que iriam contribuir no desenvolvimento da obra. Para facilitar a compreensão, as etapas da pesquisa estão dispostas Quadro 1, abrangendo a descrição de cada etapa.

Quadro 1 - Etapas da Pesquisa

Etapas	Descrição
Etapa 1	Contato com a empresa para a realização da visita
Etapa 2	Realização da visita para conhecer os processos
Etapa 3	Reunião para o diagnóstico e levantamento de dados
Etapa 4	Pesquisas bibliográficas
Etapa 5	Reunião para tratamento dos dados e discussão para identificação de possíveis melhorias.
Etapa 6	Identificação das falhas no processo de validação do setor financeiro
Etapa 7	Construção do mapeamento de processos da operação de frente de loja
Etapa 8	Catalogação de falhas existentes
Etapa 9	Sugestões de melhorias e redesenho do processo.

Fonte: Autores (2023).

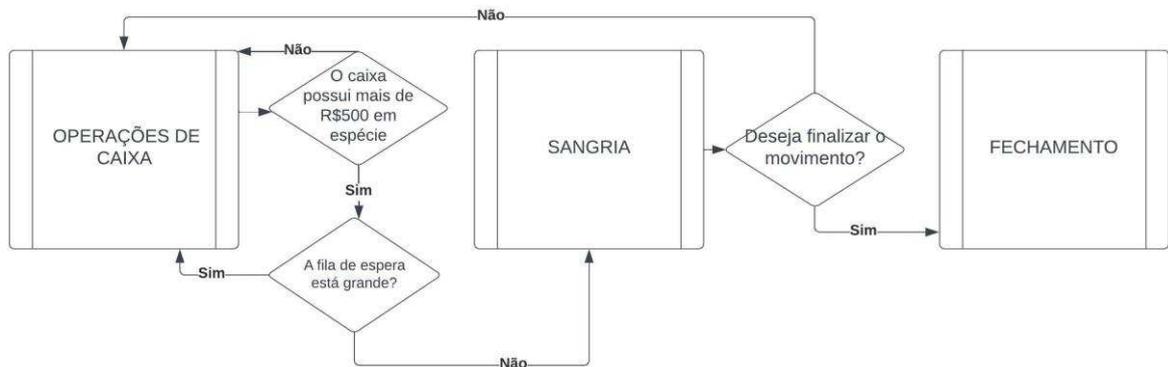
4. Resultados

A empresa na qual foi realizada a pesquisa é uma rede de supermercados localizada no Rio Grande do Norte e possui 7 lojas distribuídas em 5 cidades. O setor administrativo é centralizado em uma única loja, a matriz, e é responsável pela validação de todas as informações de vendas das 7 unidades.

Ao todo a rede possui 99 unidades de caixas sendo 83 tradicionais e 13 de autoatendimento e 3 de *express*, e a validação das informações de vendas ocorre diariamente. Assim, os analistas do setor financeiro devem validar no mínimo 99 caixas por dia, podendo exceder esse número considerando que habitualmente é comum que um caixa seja operado por mais de um colaborador, dessa forma gerando mais de um registro por caixa.

Para a elaboração do mapeamento de processos, verificou-se que a operação efetuada na frente de loja consiste em um macroprocesso, com 3 sub processos que denominamos por: Operações de caixa, Sangria e Fechamento, suas funcionalidades acontecem como indicado na Figura 2.

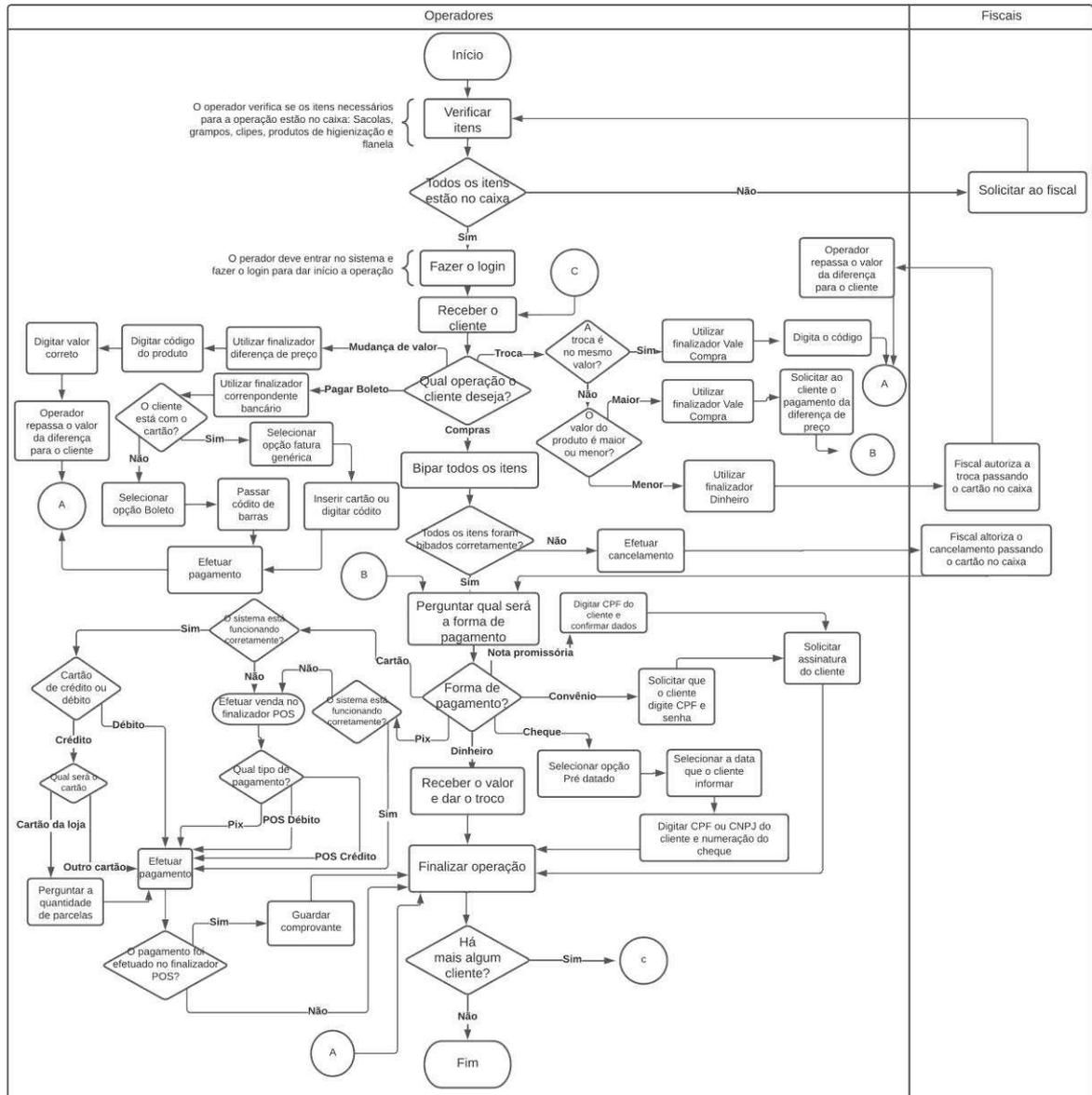
Figura 2- Macroprocesso



Fonte: Autores (2023).

O sub processo “Operações de Caixa” compreende desde a abertura do caixa até a finalização da operação desejada pelo cliente, a operação é efetuada quase que integralmente pelos operadores, contendo algumas assistências executadas pelos fiscais como mostra a figura 3.

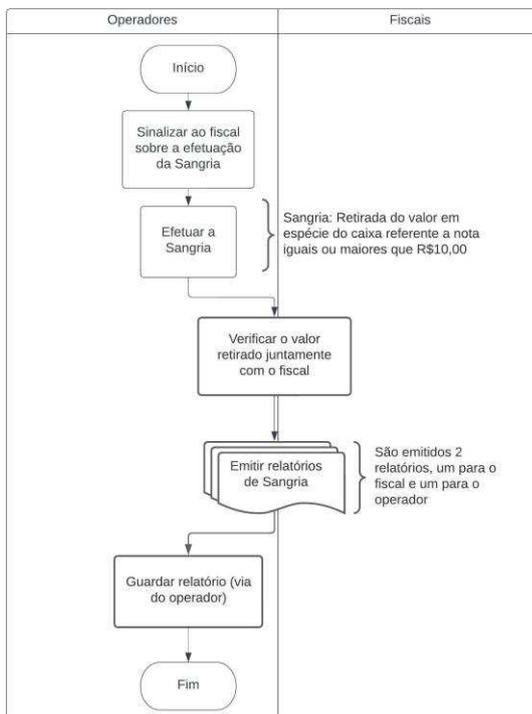
Figura 3- Mapeamento das operações de caixa



Fonte: Autores (2023).

A operação de sangria não possui uma exigência para sua efetuação, o processo consiste na retirada do valor em espécie que contém no caixa, sendo considerado apenas a quantia referente a notas iguais ou maiores que R\$10,00 (dez reais). Essa operação tem a finalidade de reduzir o volume de cédulas e evitar a perdas. A recomendação é que seja efetuado a sangria quando o caixa tiver apurado o equivalente a R\$500,00 (quinhentos reais), no entanto, devido à alta movimentação de usuários no supermercado, deve ser posto em questão se a é viável ou não realizar o procedimento, priorizando a qualidade no atendimento e evitando a possibilidade de espera dos clientes. A figura 4 apresenta como se decorre a operação de Sangria.

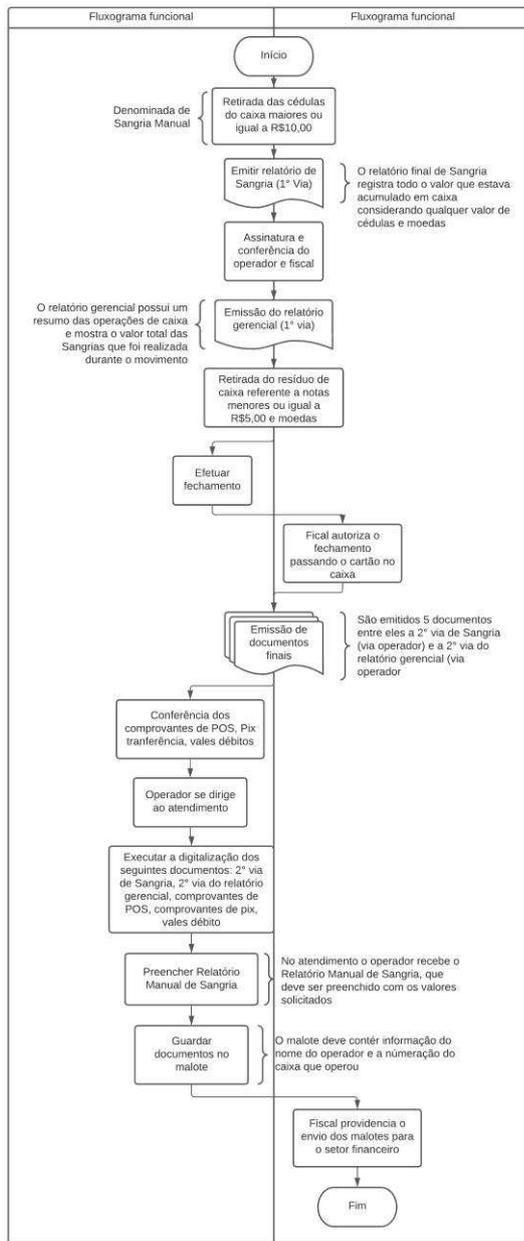
Figura 4- Mapeamento da operação de sangria



Fonte: Autores (2023).

O fechamento do movimento é realizado em conjunto com o fiscal. Nesse momento, o fiscal se dirige ao caixa desejado e informa ao operador sobre o procedimento, então, o operador dá início ao processo. A sangria que ocorre durante essa atividade é diferente da usual e é nomeada sangria manual. Ela informa todo o valor que estava em caixa, porém, o fiscal e operador devem separar a quantia referente a notas iguais ou maiores a R\$10,00 (dez reais) e o resíduo, notas maiores ou iguais a R\$5,00 (cinco reais) e moedas. Essa separação acontece, pois, ao final do expediente todo valor de sangria manual é depositado na conta da empresa, e dessa forma ajuda na conferência. Após a finalização do fechamento, os operadores dirigem-se ao atendimento onde é disponibilizado a eles uma impressora para que seja realizado a digitalização dos documentos de cada caixa, a digitalização fica registrado no sistema para que o setor financeiro tenha acesso em tempo real. O procedimento de fechamento acontece como demonstra a figura 5.

Figura 5- Mapeamento do processo de fechamento de caixa



Fonte: Autores (2023).

O relatório de sangria manual é um resumo onde o operador vai escrever manualmente os valores que são solicitados com a finalidade de facilitar a validação e evitar que os analistas busquem os valores em meio a todos os documentos gerados pelo caixa. Foi observado que, apesar de pertencer a uma única rede, as lojas não possuem um modelo padrão para os relatórios manuais e que essa falta de padronização dificulta o processo de validação.

Em paralelo a esses procedimentos, acontece uma operação que não é registrado em caixa, a efetuação de despesas. Toda as despesas que acontecem nas unidades de supermercados são

pagas com o dinheiro dos caixas, e para conferência é feito um registro manual, o fiscal emite um recibo para que seja informado o motivo da despesa e o valor, e essa quantia é retirada diretamente dos caixas. Cada registro de despesas deve ser digitalizado e enviado ao setor financeiro junto ao movimento do caixa no qual foi retirado o valor das despesas.

Assim como os relatórios manuais, o recibo de despesas não possui um padrão, cada loja por conta própria envia um modelo de recibo, tornando o procedimento desalinhado e, dessa forma, distanciando-se do seu propósito final. Devido restrições da empresa não foi possível expor os registros originais, no entanto, foi elaborado um modelo semelhante para que seja observado a diferença entre estes, conforme apresenta a figura 6.

Figura 6- Relatórios Manuais de Sangria

Relatórios de Sangria Manual

Modelo loja 01	Modelo loja 02
DATA: __/__/__ CAIXA: _____	OPERADOR: _____
OPERADOR (A): _____	DATA: __/__/__
CONVÊNIO: _____	CAIXA: _____
DINHEIRO: _____	DINHEIRO: _____
SANGRIA: _____	SANG. MANUAL: _____
POS: _____	DESPESAS: _____
PIX: _____	_____
VOUCHERS: _____	_____
FISCAL: _____	_____
OBS: _____	_____

Fonte: Autores (2023).

Com o propósito de sanar essa despadronização e tornar o processo linear foi elaborado um modelo (figura 7), na qual sugere sua utilização em todas as unidades. Nele foi realizado algumas alterações baseadas nas necessidades expostas pelo setor financeiro.

Figura 7- Sugestão de modelo de Relatório Manual de Sangria

DATA: __ / __ / __ CAIXA:
OPERADOR (A): _____
CONVÊNIO EXTERNO: SIM () NÃO ()
CHEQUE: SIM () NÃO ()
SANGRIA: _____
SANGRIA MANUAL: _____
DINHEIRO: _____
DESPESAS: _____
VOUCHERS: _____
FISCAL: _____
OBS: _____

Fonte: Autores (2023).

As informações que se referem a data, caixa, fiscal, operador, dinheiro e sangria não foram alteradas pois constatou-se que realmente faz-se necessário a presença destes. Para os itens de convênio e cheque, observou-se que no procedimento de validação é apenas efetuado a separação dos convênios externos e cheques que são repassados para outro setor. Dessa forma, considerou-se mais proveitoso e viável expor apenas a informação da presença deles no movimento. Verificou-se também que na maioria das lojas não possuem distinção entre os itens de despesa e vouchers, em algumas unidades, há a separação de ambos, em outras acontece o cruzamento deles em um único item, no entanto os referidos tópicos possuem diferenças.

Denomina-se como despesa todo os gastos existentes na empresa que não estão associados ao serviço principal da organização, enquanto vouchers entende-se como um vale crédito para ser utilizado em compras. Assim, foi adicionado ao modelo ambos os tópicos e torna-se fundamental o esclarecimento dessa diferença para os operadores. Foi acrescentado o item de sangria manual, para que nele seja posto apenas o valor presente na última sangria realizada durante o fechamento. Em adição, também se considerou necessário que no item de



observações seja disponibilizado um espaço maior, para que os operadores consigam incluir todas as divergências existentes no processo.

Após a realização dos mapeamentos de processos, os autores conseguiram realizar a identificação das falhas com maior facilidade levando em consideração todas as questões que foram mencionadas durante a visita e no decorrer da pesquisa. Com a finalidade de demonstrar as falhas identificadas de forma mais clara, foi elaborado um quadro (quadro 2), contendo a nomeação (realizada pelos autores), o processo em que acontece, a descrição e o motivo que gera a falha.

Quadro 2– Falhas identificadas

Falhas	Processos Envolvidos	Descrição	Motivo
01-Finalizador incorreto	Forma de pagamento	Ao finalizar a venda no finalizador incorreto o operador causa divergências no sistema e a falha deve ser informada para que seja ajustada na etapa de verificação. A forma de pagamento escolhida pelo cliente deve ser ouvida e confirmada para não haja divergências no processo	Configura-se como motivo a má execução do processo por parte do operador.
02- Ausência de informações	Forma de pagamento/Guardar comprovante/ Efetuação de despesas/ Emissão de documentos finais/ Guardar documentos no malote	Todas as informações necessárias para a validação do movimento devem ser informadas e inclusas da digitalização, como a efetuação da venda no finalizador incorreto, comprovantes de pagamento no POS e Pix transferência, recibo de comprovação da despesa, 2º via de sangria, 2º via do relatório gerencial. Quando existe ausência de informações o processo de validação torna-se mais prolongado pois necessita do contato com a loja pra saber o motivo da divergência	Configura-se como motivo a má execução do processo por parte do operador.
03- Falta de digitalização	Executar digitalização	Durante a validação das informações é utilizado a digitalização e a ausência impede que o procedimento seja finalizado, essa falha pode acontecer quando o operador envia a digitalização para pasta incorreta ou quando a impressora não consegue finalizar o processo	Configura-se como motivo a má execução do processo por parte do operador (quando os arquivos são digitalizados, porém são encaminhados para pasta inadequada) ou falta de assistência por parte da empresa, que deve manter as máquinas em funcionamento adequado.



04- Erro no preenchimento do Relatório Manual de Sangria	Preencher relatório de sangria manual	Quando o operador preenche o relatório de forma incorreta gera divergências no sistema, provocando a necessidade da conferência nos documentos do caixa. Caso os documentos não estejam disponíveis poderá ser efetuado uma quebra de caixa indevido.	Configura-se como motivo a má execução do processo por parte do operador.
05- Login incorreto	Fazer o login	O colaborador deve sempre operar no caixa que efetuou o seu login, pois todos os documentos gerados no caixa serão emitidos com o nome do usuário, caso haja a necessidade de efetuar o processo no login de outro operador por motivo esporádico deve ser sinalizado ao setor financeiro.	Configura-se como motivo a má execução do processo por parte do operador.
06- Divergência no valor do caixa	Assinatura e conferência do operador e fiscal	O valor que consta no sistema deve ser equivalente ao apurado pelo operador, caso haja divergências será gerado uma quebra (quando faltar alguma quantia) ou uma sobra (quando exceder alguma quantia). Isso significa que a execução do pagamento foi feita da forma incorreta.	Configura-se como motivo a má execução do processo por parte do operador e a má verificação por parte do fiscal.

Fonte: Autores (2023).

Foram contabilizadas um total de 06 (seis) falhas, possuindo em sua maioria o motivo relativo a má efetuação dos operadores. Frente a isso, é notória a necessidade da promoção de treinamentos e realização de auditorias para o repasse das informações sobre como deve ser realizada a operação, dando ênfase aos problemas ocasionados. Outra maneira viável para a diminuição de falhas seria o envio do processo, passo a passo com todas especificações de forma manual ou por alguma plataforma digital, para que os operadores tenham a disposição para fins de consulta. A forma adequada para execução do processo também pode ser exposta em locais estratégicos na empresa, onde fosse possível a consulta dos colaboradores

Segundo Woszezenki (2013), a desaprendizagem organizacional entende-se como uma rejeição intencional relacionado a novos aprendizados de rotina, pessoas e organizações. O que reforça a premissa sobre a execução de auditorias e faz-se necessário que haja uma frequência para sua realização, para que o processo seja sempre lembrado minimizando e descarte intencional cognitivo. Assim, como torna-se essencial a disponibilização de documentos que evidencie o cumprimento dos procedimentos.



5. Conclusão

O presente trabalho atingiu o objetivo - utilizando o método de mapeamento de processos - de entender em detalhes como se dá o funcionamento dos processos dentro da empresa em foco. Com isso, tornou-se possível a visualização de pontos de melhoria ao longo do processo, o que gerou a necessidade de se sugerir adoções de medidas que visem evitar tais problemas.

Diante disso, foi observada a importância de se detalhar os processos que ocorrem em uma organização. A partir desta ação, é possível identificar falhas e, conseqüentemente, planejar e implementar medidas que visem sanar tais problemas. Isso acarretar em benefícios à empresa, como, por exemplo, a economia de tempo e recursos, bem como evitar uma situação de retrabalho dentro do processo.

REFERÊNCIAS

BUENO, R. V. et al. **O uso do BPM no mapeamento de processos nas organizações:** uma revisão sistemática da literatura. Dissertação (Mestrado) - Pós-graduação em Gestão e Organização do Conhecimento, Escola de Ciência da Informação, Universidade Federal de Minas Gerais. Minas Gerais, 2020.

CENTENARO, A.; LAIMER, C. G. Relações de cooperação e a competitividade no setor supermercadista. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, São Paulo, v. 19, p. 65-81, 2017.

FAGUNDES, L. D.; ALMEIDA, D. A. Mapeamento de falhas em concessionárias do setor elétrico: padronização, diagramação e parametrização. *In:* SIMPÓSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 11., 2004, Bauru - SP. **Anais [...]**

JESUS, L.; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos – Como BPM pode transformar negócios e gerar crescimento e lucro.** Rio de Janeiro: Algo Mais, v. 1, 2014.

JUNIOR P. J.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management).** São Paulo: M. Books, 2011.

MARTINS, M. W. L. et al. Levantamento Sobre as Práticas de Controladoria Adotadas em Supermercados de Santa Catarina. *In:* Congresso Nacional de Administração e Contabilidade, 8., 2017, Rio de Janeiro - RJ. **Anais [...]**

NETO, João Sanzovo. Os dados oficiais do setor supermercadista brasileiro. **ABRAS**, 2020. Disponível em: <<https://superhiper.abras.com.br/pdf/259.pdf>>. Acesso em: 17 jan. de 2023.

PINHO, A. F. de; LEAL, F.; ALMEIDA, D.A. de. A Integração entre o Mapeamento de Processo e o Mapeamento de Falhas: dois casos de aplicação no setor elétrico. *In:* Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 26., 2006, Fortaleza - CE. **Anais [...]**

PRADELLA, Simone. Gestão de processos: uma metodologia redesenhada para a busca de maior eficiência e eficácia organizacional. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 13, n. 2, p. 94-121, 2013.

WOSZEZENKI, Cristiane Raquel et al. Desaprendizagem Organizacional: uma revisão bibliométrica e analítica da literatura. **Perspectivas em Gestão & Conhecimento**, v. 3, n. 3, p. 128-147, 2013