



## APLICAÇÃO DA GESTÃO DE PROCESSOS NA OTIMIZAÇÃO DOS RESULTADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA PANIFICADORA

Jéssica Maria Damião de Arruda Câmara (UFRN) jessicacamara.eq@gmail.com  
Arthur Arcelino de Brito (UFRN) arthurbritoep@gmail.com

### Resumo

A gestão de processos permite a análise dos fatores críticos e a melhoria dos processos com o objetivo de otimizar os resultados e satisfazer os clientes. Desta forma, o presente trabalho teve como propósito mapear o processo de fabricação do pão francês de uma organização localizada em Natal/RN e propor melhorias. A pesquisa é de caráter exploratório e utilizou questionários e observação *in loco* para coleta de dados. Como resultado, foi proposto a modificação do processo para que a capacidade de produção seja ampliada e, assim, problemas como a espera de clientes por fornadas de pães seja solucionada. Diante disso, percebe-se que a gestão de processos é importante para que a organização aproveite ao máximo seus recursos e melhore sua competitividade.

**Palavras-Chaves:** Panificadora, Gestão de Processos, Mapeamento de Processos.

### 1. Introdução

Atualmente, as empresas estão buscando cada vez desenvolver sua competitividade diante do mercado, no intuito de se sustentar e sobreviver em longo prazo. Além disso, ao longo das últimas décadas, as exigências do mercado obrigaram as empresas a terem uma maior excelência do desempenho empresarial, o que acarretou um aumento na complexidade da gestão (MOURA et al., 2019; ANDONOVA; RUÍZ-PAVA, 2016).

Neste cenário, o sistema de gestão é um elemento crucial da capacidade de resposta a mudanças do ambiente, pois determina o modo pelo qual a administração percebe os desafios, diagnostica seus impactos, decide o que fazer e põe em prática suas decisões (DE LIMA; BORINE; SANTOS, 2020). Diante disso, o gerenciamento de processos aparece como uma ferramenta de extrema importância as empresas, pois propicia uma visão mais detalhada do



processo produtivo, sendo possível identificar os seus principais gargalos, aperfeiçoar e padronizar suas atividades (FRANCISCO, 2019).

Desta forma, percebe-se a grande importância que a gestão de processos tem para as organizações, tanto as micro quanto as grandes empresas. No setor de panificação não é diferente, uma vez que apresenta uma elevada concorrência no mercado brasileiro e consumidores exigentes. Segundo pesquisa realizada pelo Instituto Tecnológico ITPC em parceria com a Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria (ABIP, 2018), as empresas do segmento de Panificação e Confeitaria brasileiras registraram um crescimento de 3,2%, com o faturamento chegando a R\$90,3 bilhões no ano de 2017.

Diante desse contexto, o presente estudo tem como objetivo propor melhorias na produtividade, reorganizar e corrigir falhas nos processos para uma panificadora situada em Natal – Rio Grande do Norte. Para isso, foi necessário realizar um diagnóstico dos processos da empresa, através do mapeamento, e desenvolver um estudo de tempos.

## **2. Referencial Teórico**

### **2.1. Gestão de Processos**

Uma organização tem por princípio atender as necessidades dos clientes. Para isso, ela deve realizar um conjunto de ações que vão agregar valor aos recursos e gerar resultados concretos. Essas atividades são organizadas em processos, os quais possuem fatores que influenciam o seu desempenho. Ao estudá-los, é possível desenvolver soluções que permitem sua melhoria, o atendimento às mudanças do mercado e uma maior satisfação dos clientes (KOHLBACHER, 2010).

Desta forma, ao gerenciar os processos, a organização será capaz de integrar todas as suas atividades à estratégia geral da empresa e analisar como é possível melhorar os resultados (BUENO; MACULAN; AGANETTE, 2019). Assim, a gestão de processos deve ser utilizada na otimização de processos, ou seja, deve-se avaliar, analisar e melhorar o desempenho dos processos que impactam positivamente os seus resultados (SPIAZZI; BATTISTELLA, 2020; KLUN; TRKMAN, 2018).

A gestão de processos exige alterações organizacionais para que sejam alinhadas as atividades da empresa com a sua estratégia (SEGATTO; PÁDUA; MARTINELLI, 2013). Contudo, para

que incrementos nos resultados sejam atingidos, pode ser necessário a redefinição radical dos processos ou o seu redesenho. Tais ações são tomadas com o propósito reduzir dos custos, aumentar a qualidade, obter uma entrega sustentável dos resultados e inovação (HAMMER; CHAMPY, 1993).

Essa mudança nos processos são práticas utilizadas para otimizar atividades previamente analisadas. Para isso, é necessário a compreensão dos processos de trabalho, a fim de identificar os que estão em desequilíbrio e quais são os seus gargalos. Desta forma, será possível conhecer, diferenciar e melhorar a performance dos processos (OLIVEIRA; GROHMANN, 2016).

## **2.2. Mapeamento de processos**

O mapeamento de processos é uma técnica de análise e de diagnóstico, ou seja, que irá auxiliar no entendimento do fluxo de trabalho e na avaliação da sua eficiência, eficácia e efetividade. Desta forma, o mapeamento é uma ferramenta que permite obter uma visão completa de todo o processo produtivo, identificando elementos que agregam ou não valor ao cliente (GONÇALVES et al., 2021). Contudo, para que o mapeamento de processos ser utilizado como uma ferramenta de melhoria, é preciso que as técnicas corretas sejam aplicadas e que a cadeia de valor seja continuamente monitorada, melhorada e otimizada (CUNHA, 2012).

Por ser uma ferramenta de uso contínuo, que auxilia na gestão estratégica e na gestão operacional (LEOPOLD et al, 2014), é recomendado que seja utilizado o mapeamento de processos em dois estados distintos. A primeira situação corresponde ao estado atual do fluxo de atividades e é nomeado como fluxograma “AS-IS”. Já o segundo caso, o fluxograma “TO-BE” indica o estado futuro, ou seja, como o processo deve ser desenvolvido pelos departamentos (CBOK, 2013).

Diante disso, o primeiro desenho do processo deverá identificar as oportunidades de melhoria. Assim, uma vez constatados os pontos de atenção, o desenho do estado futuro deverá alinhar os processos com as estratégias, tornando possível que a organização atinja seus objetivos e metas. Para isso, o novo desenho irá contemplar as propostas de melhoria e mudanças sugeridas (TOLEDO; NEVES, 2020).

### 3. Metodologia

Essa pesquisa é caracterizada como exploratória, no que se refere aos propósitos metodológicos, já que visa analisar um fenômeno pouco explorado, com o objetivo de compreender a problemática do processo de fabricação de pães em uma organização local. Com relação à natureza da pesquisa, ela é classificada como aplicada, pois os conhecimentos foram aplicados de forma direta para análise da empresa (GANGA,2011). Quanto à abordagem do problema, tem-se um formato qualitativo, uma vez que foram obtidas informações do processo segundo a visão dos indivíduos envolvidos e através da observação do ambiente (MARTINS, 2010).

Foi utilizado como método de pesquisa o estudo de caso, pois o presente trabalho se propôs a coletar evidências do ambiente para melhor compreender o fenômeno. Para isso, os procedimentos metodológicos foram divididos em quatro etapas: revisão bibliográfica, coleta de dados, análise dos resultados e proposição de melhorias.

Na primeira etapa, foi realizado um levantamento bibliográfico acerca da temática abordada, com o propósito de obter um maior aprofundamento do assunto estudado. A etapa de coleta de dados, foi composta de uma entrevista direta com o proprietário da empresa e da aplicação do questionário com dez funcionários. A técnica escolhida para sua elaboração foi a semiestruturada, devido já se conhecer *a priori* alguns aspectos do fenômeno a pesquisar e pela possibilidade de se fazer ajustes no formulário, caso houvesse necessidade.

O questionário tinha por objetivo avaliar a frequência de ocorrência dos problemas previamente identificados. Para isso, foi utilizada uma escala *Likert* de seis pontos capaz de mensurar a assiduidade com que as situações ocorriam, a qual ficou composta com os seguintes conceitos: geralmente (6), algumas vezes (5), as vezes (4), poucas vezes (3), quase nunca (2) e nunca (1). A partir do questionário realizado, no qual os colaboradores deveriam estabelecer uma nota de um a seis para cada quesito, foi feita uma média aritmética dos resultados obtidos. Estes foram transformados em porcentagem, através da Equação 1, e com o auxílio do diagrama de Pareto foi definido os fatores mais relevantes.

$$\% = \frac{\text{Média aritmética do resultado}}{\text{Soma da média de todos os quesitos}} * 100 \quad (1)$$

Além disso, também foi realizada a observação *in loco*, com a finalidade de ajustar a definição do fluxo de trabalho do processo estudado. Por fim, foi realizada a análise das informações coletadas a fim de identificar pontos de melhoria e sugerir alterações para incrementar a eficiência e eficácia da organização.

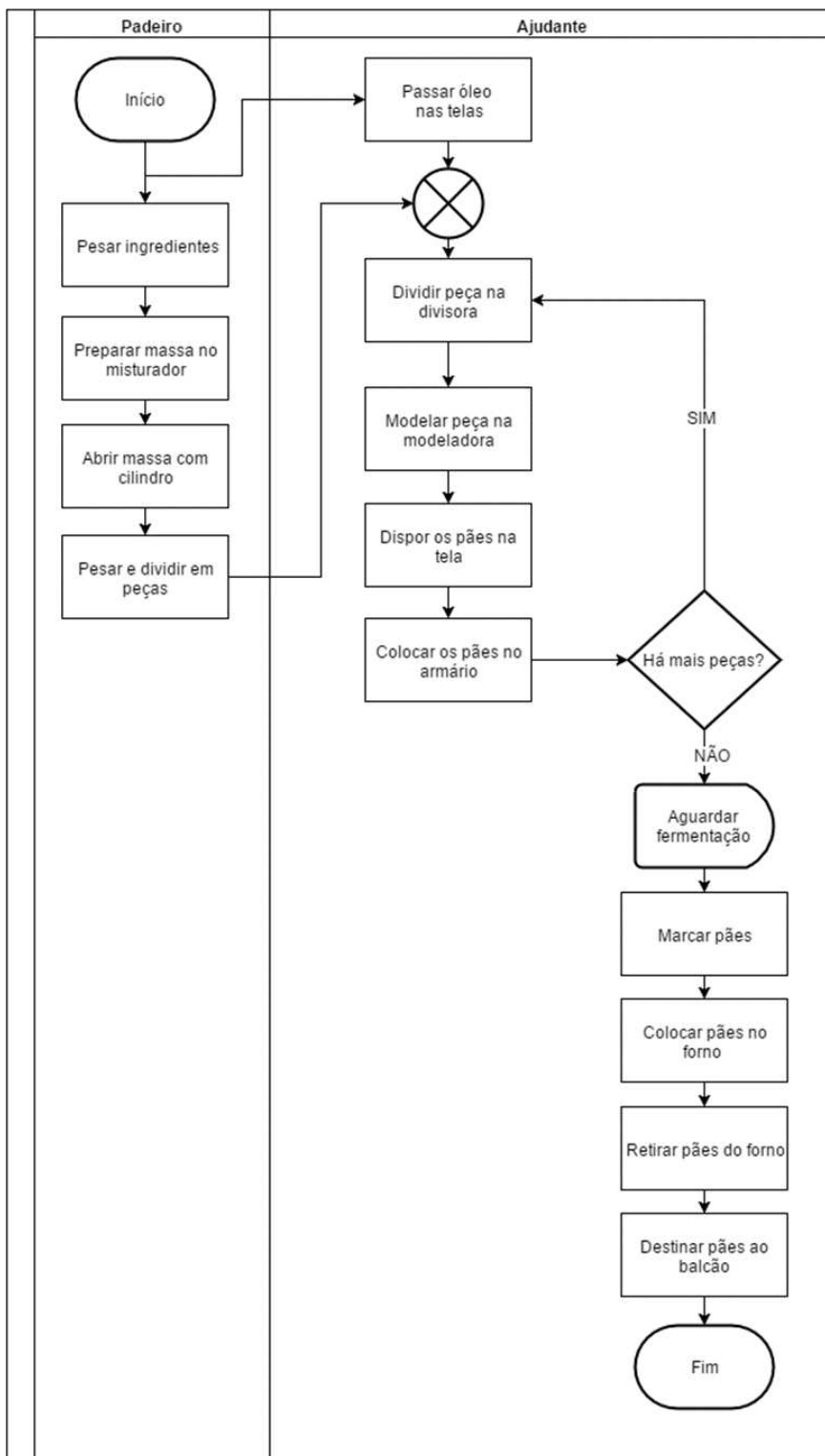
#### **4. Resultados e discussões**

##### **4.1. Caracterização da empresa e do estado atual**

A empresa foco deste trabalho é uma panificadora localizada em um bairro de classe média baixa e possui como público-alvo a comunidade local. A organização atua no ramo de padaria e conveniência, com seu alcance restringido ao bairro em que ela se localiza. A panificadora possui dois concorrentes na região e realiza a fabricação dos produtos panificados, como pão francês, carteira e doce, por exemplo, e de produtos para lanchonete, como bolo, tapioca e cuscuz. Entretanto, este estudo será focalizado no processo de fabricação do pão francês, pois, além desse produto ser o carro-chefe de vendas, o processo de produção é semelhante aos demais produtos panificados da empresa. Sendo assim, as propostas de melhoria para o pão francês podem ser utilizadas, após incluir as devidas particularidades, para a fabricação dos demais produtos.

Um dos pontos fundamentais para se obter a eficiência no uso dos recursos e conseguir a permanência nos mercados competitivos, é implantar um sistema de gestão capaz de assegurar a consistência entre a estratégia da produção e a estratégia global da empresa. É a partir do gerenciamento de processos que se obtém uma visão mais detalhada de todo o processo produtivo, sendo possível identificar os seus principais gargalos. Portanto, o passo inicial para uma gestão eficaz é uma análise do processo atual, obtida, primeiramente por um mapeamento de processos. Diante disso, foi desenvolvido o fluxograma AS IS do tipo *swinlane* para o processo de fabricação do pão francês, como mostrado na Figura 1. Esse formato foi utilizado por permitir identificar facilmente quem é responsável por executar cada tarefa.

Figura 1 – Fluxograma AS IS do processo de fabricação do pão francês

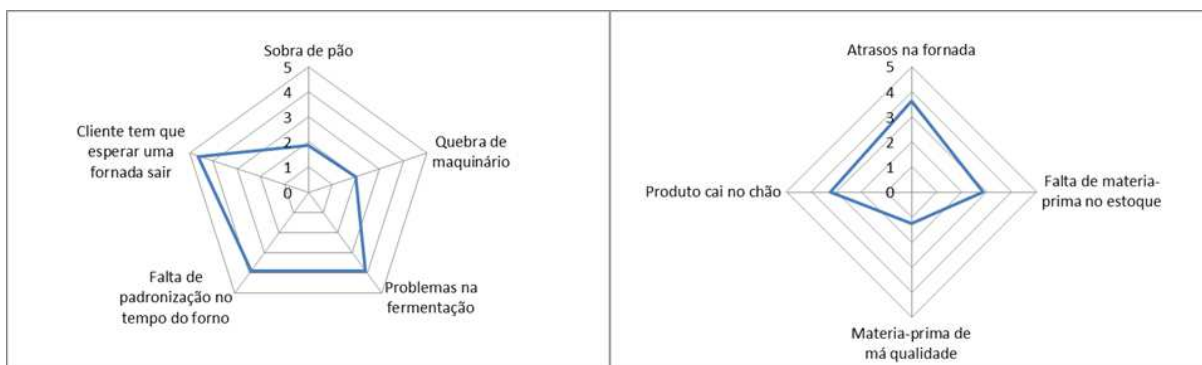


Fonte: Autores (2023)

Após o mapeamento do processo, foi feita uma entrevista com o proprietário e a aplicação do questionário com os funcionários. Durante a entrevista, foi exposto que, atualmente, em alguns horários, formam-se filas no balcão devido à falta do produto e à falta de infraestrutura, o que obriga o cliente ter que esperar sair a próxima fornada e/ou esperar mais de cinco minutos na fila. Esse problema, segundo a visão do proprietário, ocorre por existir baixa capacidade produtiva devido ao maquinário que é usado no processo e aos poucos funcionários.

Após a realização dos questionários, percebeu-se que a maior preocupação dos funcionários é com a necessidade de reduzir as filas que se formam no balcão enquanto os clientes esperam uma nova fornada. Além disso, a falta de padronização no tempo de forno e os problemas na fermentação foram aspectos mais citados. Figuras 2 representa os resultados obtidos no questionário.

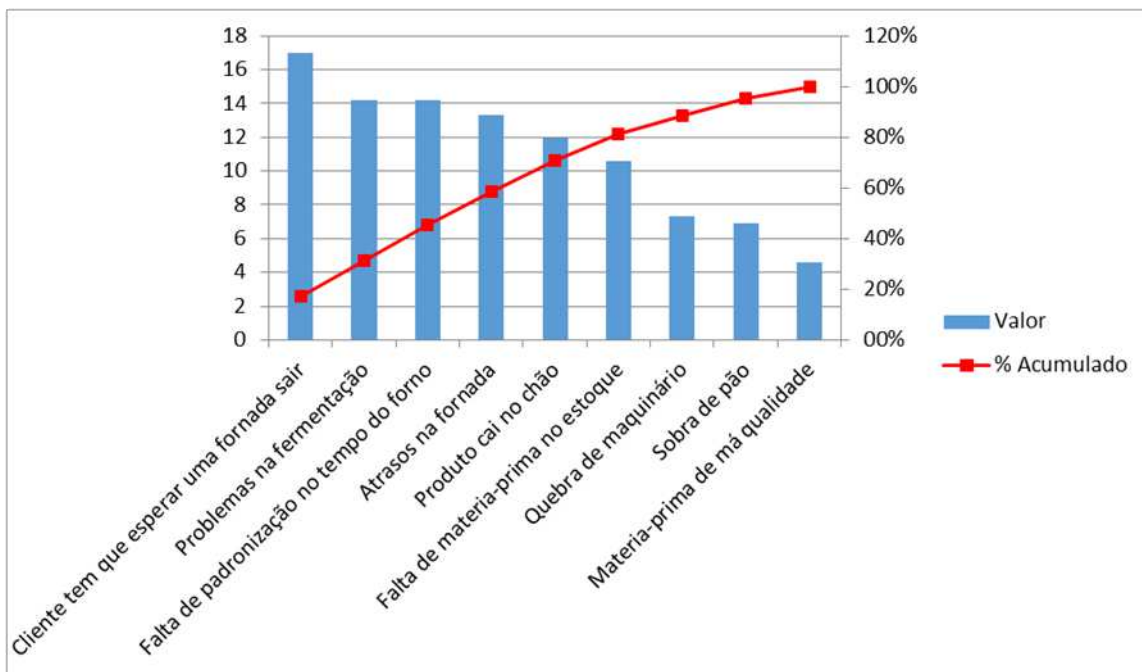
Figura 2 – Resultado quantitativo do questionário aplicado aos funcionários da panificadora



Fonte: Autores (2023)

A partir do questionário realizado, os resultados obtidos foram transformados em porcentagem e com o auxílio do diagrama de Pareto (Figura 3) foi definido os fatores mais relevantes. A análise deste diagrama permite a definição dos pontos que oferecem grande relevância como a panificadora se posiciona no mercado atualmente.

Figura 3 – Diagrama de Pareto relacionado à frequência dos problemas identificados.



Fonte: Autores (2023)

Diante do que foi apresentado, pode-se dizer que 80% dos problemas com relação à fabricação de pão estão relacionados à espera do cliente para o produto ficar pronto, problemas com o tempo de fermentação e com o tempo de forno, os atrasos nas fornadas e o fato de ocorrer perda de produto por estes caírem no chão.

#### 4.2. Melhorias Propostas

Com o objetivo de propor melhorias a todo sistema produtivo, além do diagnóstico inicial do processo, foi realizado um estudo dos tempos. Ela é uma técnica de medida do trabalho para registrar os tempos e o ritmo de trabalho para os elementos de uma tarefa especializada, realizada sobre condições especificadas. Para isso, foi realizada a divisão das operações do processo produtivo em doze etapas. A medição do tempo de cada operação foi realizada quatro vezes de forma sequencial, para garantir que uma menor quantidade de variáveis influenciasse a tomada de tempos. Após realizar a cronometragem de cada operação, foi realizado o cálculo da quantidade de cronometragens necessárias para trabalhar com uma probabilidade de 95%. Posteriormente foi calculado o número de ciclos que se deve cronometrar pela Equação 2.



$$n = \left( \frac{z * R}{E_R * d_2 * \bar{x}} \right)^2 \quad (2)$$

Onde: n é o número de ciclos a cronometrar, z é o coeficiente da distribuição Normal Padrão, R é a amplitude da amostra,  $d_2$  é o coeficiente que depende do número de cronometragens realizadas preliminarmente,  $\bar{x}$  é a média da amostra e  $E_R$  é o erro relativo.

De posse dos dados e dos valores tabelados, foi calculado o número de cronometragens que se deve trabalhar para cada operação. Estes valores encontram-se na Tabela 1, juntamente com os tempos cronometrados e a média dos tempos.

Tabela 1 – Cálculo do número de cronometragens necessárias para cada operação

Operação	Tomada de tempo (s)				Média dos tempos	R	n	
	1ª	2ª	3ª	4ª				
<b>Pesar ingredientes</b>	3,24	3,20	2,90	2,70	3,01	0,54	2,88	3
<b>Misturar a massa</b>	3,87	4,38	3,52	4,15	3,98	0,87	4,30	5
<b>Passar óleo nas telas</b>	10,47	9,87	10,78	10,02	10,28	0,92	0,72	1
<b>Abrir massa no cilindro</b>	3,18	3,12	3,48	3,22	3,25	0,37	1,15	2
<b>Pesar e cortar massa</b>	1,03	1,18	1,08	1,27	1,14	0,23	3,79	4
<b>Divisora</b>	0,22	0,23	0,23	0,23	0,23	0,01	0,38	1
<b>Modeladora</b>	0,55	0,50	0,58	0,45	0,52	0,12	5,11	6
<b>Colocar pão na tela e colocar tela no armário</b>	0,60	0,58	0,74	0,56	0,62	0,17	7,16	8
<b>Marcar pães</b>	19,44	17,59	16,58	17,42	17,76	2,86	2,35	3
<b>Aguardar tempo de cozimento</b>	15,78	15,02	14,52	14,47	14,95	1,32	0,70	1
<b>Retirar pães do forno e destinar ao balcão</b>	1,50	1,50	1,62	1,42	1,51	0,20	1,52	2



Desta maneira, a partir do que foi calculado, é possível observar que apenas as operações de “misturar a massa”, “modelar pão na modeladora” e “colocar pão na tela e colocar tela no armário” precisam de tomadas de tempos extras para trabalhar com uma probabilidade desejada. Assim, para esses casos, foram realizadas medidas extras e os novos tempos médios para as atividades de “misturar a massa”, “modelar pão na modeladora” e “colocar pão na tela e colocar tela no armário”, respectivamente, são 3,99; 0,52 e 0,62 minutos.

A definição das condições de trabalho é de extrema importância para a administração científica, pois permite estabelecer e ficar o tempo padrão, racionalizando o trabalho e melhorando a eficiência do processo. O Tempo Padrão (TP) é o tempo necessário para a produção de um determinado item, peça, unidade. É importante porque ele pode se tornar uma meta de produtividade. Com isso, a análise e a correção das falhas serão mais rápidas. Porém, durante a operação ocorrem algumas paradas, interferências, quedas no ritmo da produção, na produtividade, nesse caso são denominadas tolerâncias. São elas: Tolerância pessoal (relacionada às necessidades pessoais do operador); Tolerância por fadiga (é usada para operações que necessitem que os operadores façam esforços demasiados) e Tolerância para tempo de espera (necessidade de manutenção não programada). Essas paradas na produção são determinadas pelo fator de tolerância, que deverá considerar todas as tolerâncias mencionadas. Para o processo produtivo da fabricação, foi considerado apenas um tempo de pausa de 60 minutos em 14 horas de jornada de trabalho, tempo em que a panificadora fica em funcionamento. Isso representa um tempo de pausa de aproximadamente 34 minutos para cada 8 horas de trabalho.

Deve-se ressaltar que o tempo de fermentação pode variar de acordo com a necessidade demandada da panificadora. Caso necessitem que o tempo de fermentação seja menor, devido a uma maior demanda nos horários de pico, é apenas necessário aumentar a temperatura nos armários, e caso seja preciso de o tempo de fermentação seja maior, para deixar a massa pronta para as primeiras horas da manhã, basta adicionar gelo para reduzir a temperatura ao misturar os ingredientes.

Assim, para realizar o cálculo da capacidade de produção, é necessário definir o tempo padrão de cada operação. De posse dos tempos médios, obtidos pela cronometragem de cada atividade, foi possível calcular o tempo normal, obtido pela multiplicação do tempo médio pela velocidade do operador. Para efeitos de cálculo, para todas as operações foi considerada uma velocidade igual a 100%. Após o cálculo do tempo normal, o Tempo Padrão pode ser

calculado multiplicando-se o tempo normal pelo fator de tolerância. Como mencionado e justificado nessa seção, foi considerado um tempo de 60 minutos para pausas não programadas. Diante do exposto, foi possível obter a Tabela 2, que mostra o Tempo Padrão de cada operação do processo de fabricação do pão francês.

Tabela 2 – Tempo padrão para cada operação

Operação	Tempo	Velocidade	Tempo	Tempo
	Médio (min)		Normal (min)	Padrão (min)
<b>Pesar ingredientes</b>	3.01	1.00	3.01	3.23
<b>Misturar a massa</b>	4.00	1.00	4.00	4.28
<b>Passar óleo nas telas</b>	10.28	1.00	10.28	11.02
<b>Abrir massa no cilindro</b>	3.25	1.00	3.25	3.48
<b>Pesar e cortar massa</b>	1.14	1.00	1.14	1.22
<b>Divisora</b>	0.23	1.00	0.23	0.24
<b>Modeladora</b>	0.52	1.00	0.52	0.56
<b>Colocar pão na tela e colocar tela no armário</b>	0.62	1.00	0.62	0.66
<b>Marcar pães</b>	17.76	1.00	17.76	19.02
<b>Aguardar tempo de cozimento</b>	14.95	1.00	14.95	16.01
<b>Retirar pães do forno e destinar ao balcão</b>	1.51	1.00	1.51	1.62

Fonte: Autores (2023)

Para calcular a capacidade produtiva total, é necessário calcular o tempo de processamento. Como as atividades realizadas pelo padeiro (pesar os ingredientes, misturar a massa, abrir massa no cilindro e pesar e cortar a massa) ocorre em paralelo com a atividade de passar óleo nas telas, tem-se que o tempo para realizar todas essas operações é de 12,21 minutos. Este é o maior tempo, correspondente a soma dos tempos das operações realizadas pelo padeiro. As demais atividades ocorrem em série, então, para encontrar o tempo de processamento é preciso apenas somar os tempos das atividades realizadas pelo ajudante (dividir a massa, modelar a massa e colocar a massa na tela e dispor a tela no armário). Porém, como essas atividades ocorrem em loop, é necessário multiplicar o tempo de realização dessas atividades

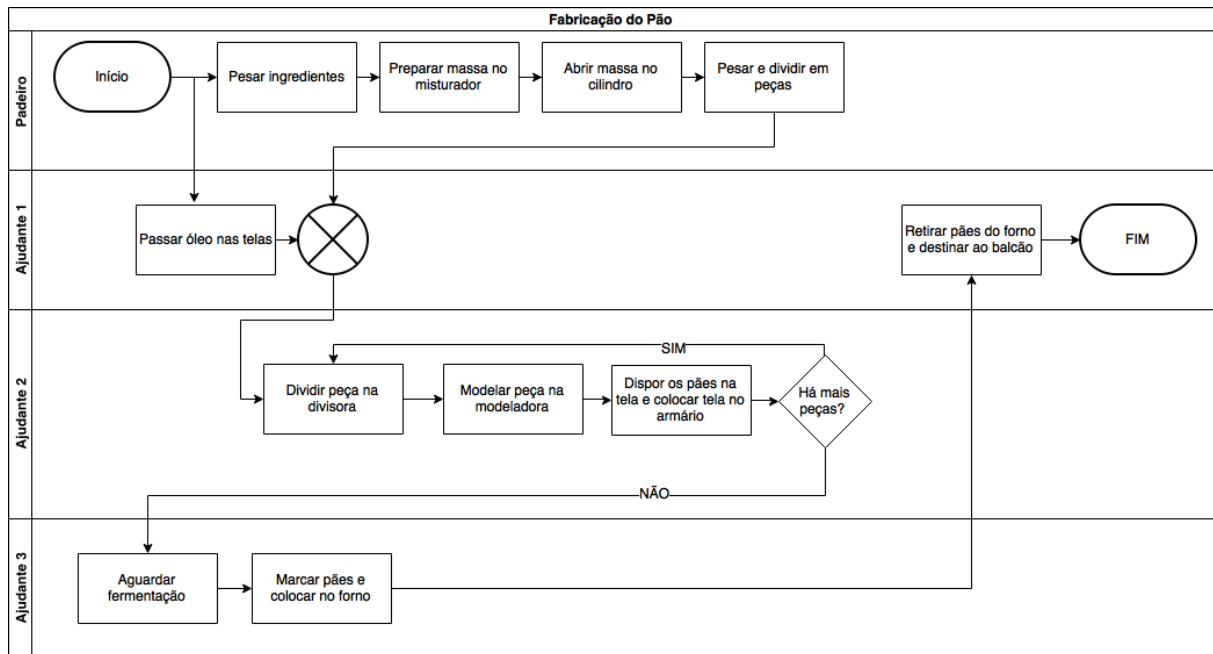


pela quantidade que elas são feitas de forma cíclica. Como para cada massa preparada, as atividades do ajudante são realizadas 12 vezes, tem-se um tempo total de 17,56 minutos. E para marcar os pães e coloca-los no forno, tem-se um tempo de 19,02 minutos. Assim, obtêm-se um tempo de processamento total igual 48,79 minutos para produzir 460 pães. Entretanto, como o processo é realizado por atores diferentes, tem-se que a atividade de marcar os pães e colocar no forno é o fator limitador do processo. Então, a capacidade produtiva do processo deve ser calculada com base nesse tempo, através da Equação 3.

$$\text{Capacidade produtiva total} = \frac{14 \text{ h/dia} * 60 \text{ min/h}}{\text{Tempo da ativ. limitante}} * 460 \text{ pães} \quad (3)$$

Logo, obteve-se uma capacidade produtiva total igual a 44 fornadas de 460 pães cada. Assim, tem-se uma produção de 15.840 pães, ao considerar uma jornada de 14 horas de trabalho. Contudo, para que essa capacidade máxima seja alcançada, algumas melhorias devem ser implantadas no processo. Inicialmente, as atividades de passar o óleo na tela e retirar os pães do forno devem ficar sob a responsabilidade de um segundo ajudante e a atividade de marcar os pães, sob a responsabilidade de um terceiro ajudante. Desta maneira, a capacidade de produção da padaria seria otimizada, sem a necessidade de um investimento em maquinário no momento inicial, permitindo a expansão do negócio como é de desejo do proprietário. Com base nas mudanças propostas, foi elaborado um fluxograma TO BE, como mostrado na Figura 4.

Figura 4 - Fluxograma TO BE do processo de fabricação do pão francês



Fonte: Autores (2023)

Além disso, a partir da observação *in loco* do ambiente de trabalho, vê-se a necessidade de criar um novo setor isolado para instalação dos fornos e que esses fiquem separados do setor de produção da massa. Esta ação reduziria significativamente a temperatura no local de trabalho e melhoraria as condições de trabalho.

No que se refere aos principais problemas, segundo mostrado no diagrama de Pareto, ao maximizar a capacidade produtiva do processo, fazendo com que aproximadamente a cada 19 minutos esteja saindo uma nova fornada (tempo limitador do processo, segundo o estudo dos tempos), o cliente não terá mais que esperar sair uma nova fornada, nem ocorrerão atrasos nas fornadas. Esses eram dois dos principais problemas mencionados pelos funcionários. Os problemas com o tempo de fermentação podem ser resolvidos com o uso de temporizadores em cada armário, de modo a evitar com que um dos funcionários fique sempre olhando se o pão está pronto. Esta medida evitaria com que os pães ficassem acidificados devido a longos processos de fermentação, o que reduz a qualidade do produto.

A falta de padronização do tempo de forno, que faz com que os pães saiam com tempos de cozimento diferente e os produtos sejam não padronizados, também foi resolvido com o estudo dos tempos. Este mostrou que o tempo médio de cozimento é de 14,95 minutos.



Assim, também se faz necessário o uso de temporizadores para que o funcionário não necessite verificar a cada momento se as fornadas estão prontas. Já com relação à perda de produto por caírem no chão, o problema pode ser resolvido pelo uso de metas para evitar o desperdício. Tal atitude motivaria os funcionários a tomar mais cuidado no manejo dos produtos.

## 5. Considerações finais

A gestão de processos se apresenta como um importante método para a análise e melhoria dos resultados organizacionais. Nesse contexto, a modelagem adequada e a definição clara dos postos de trabalho são essenciais para garantir a maior eficiência do processo, garantindo que a organização aproveite de forma máxima os seus recursos, sejam eles humanos ou materiais.

Desta maneira, foi realizada uma pesquisa com uma panificadora local com o objetivo de melhorar os seus resultados e aumentar a satisfação dos clientes. Para isso, foi analisado o processo de fabricação do pão francês. Ao identificar os principais problemas, foi redefinido os postos de trabalho, através do estudo de tempos e mapeamento de processos, e o uso de temporizadores para controlar o tempo de fermentação e de forno.

Com essas medidas, é possível aumentar a capacidade de produção, sem precisar inicialmente de um investimento em maquinário, permitindo a expansão do negócio. Contudo, para definir se essa capacidade é adequada para as necessidades do empreendimento, sugere-se que seja feito um estudo de demanda. Este, além de definir a quantidade de produto total necessária, pode definir a sazonalidade de demanda, permitindo as adequações dos horários de fornadas com base nos momentos de maior movimento da panificadora.

## REFERÊNCIAS

- ABIP. Associação Brasileira da Indústria de Panificação e Confeitaria, 2018. **Balancos e tendências do mercado de panificação e confeitaria**. Disponível em: <<https://www.abip.org.br/site/wp-content/uploads/2018/03/INDICADORES-E-TENDENCIAS-DE-MERCADO.pdf>> Acesso em: 11 jan. 2023.
- ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio** – Corpo Comum de Conhecimento – (BPM CBOK®). Versão 3.0. 2013.
- ANDONOVA, Veneta; RUÍZ-PAVA, Guillermo. The role of industry factors and intangible assets in company performance in Colombia. **Journal of Business Research**, v.69, n.10, p. 4377-4384, 2016.
- BUENO, Renato Varella; MACULAN, Benildes Coura M. S.; AGANETTE, Elisângela Cristina. Mapeamento de processos e gestão por processos: revisão sistemática de literatura. **Múltiplos olhares em ciência da informação**, v. 9, n. 2, p. 1-12, 2019.



CUNHA, Alex Uilamar do Nascimento. **Mapeamento de processos organizacionais na UnB**: Caso Centro de Documentação da UnB - CEDOC. Brasília: UnB, 2012. 48 p. Monografia (Especialização) – Administração, Universidade de Brasília, Brasília, 2012.

DE LIMA, Murilo Freitas; BORINI, Felipe Mendes; SANTOS, Leandro Lima. A Complementaridade entre Capacidade de Adaptação e Capacidades Dinâmicas. **International Journal of Professional Business Review**, v. 5, n. 1, p. 86-104, 2020.

FRANCISCO, Marta Gomes; SELEME, Robson; ZATTAR, Izabel Cristina; SILVA, Wiliam de Assis; DROZDA, Fabiano Oscar; MARQUES, Marcos Augusto Mendes; Andreia de Castro e. Aplicação do gerenciamento de processos de negócios – BPM – ganhos e versatilidade na indústria de manufatura e serviços. **Brazilian Journal of Development**, v. 5, n. 8, p. 12302–12319, 2019.

GANGA, Gilberto Miller Devós. **Metodologia Científica e Trabalho de Conclusão de Curso**: Um guia prático de conteúdo e forma. UAB-UFSCar, 2011.

GONÇALVES, Andréia Cesar et al. O Papel do Mapeamento de Processos - um estudo sobre a realização de exames periódicos da saúde em um órgão público. **Brazilian Journal of Development**, v. 7, n.3, p. 21272-21296, 2021.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Re-engineering the corporation**: a manifesto for business revolution. New York: Harper Business, 1993.

KOHLBACHER, Markus. The effects of process orientation: a literature review. **Business Process Management Journal**, v. 16, n. 1, p. 135-152, 2010.

KLUN, Monika; TRKMAN, Peter. Business process management—at the crossroads. **Business Process Management Journal**, v. 24, n. 3, p. 786-813, 2018.

MARTINS, R. A. **Abordagens quantitativa e qualitativa**. In: Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações, p. 45–61. Campus Elsevier, 2010.

MOURA, Geovanne Dias de; DALCHIAVON, Ariberto; SCHEREN, Gilvane; ZANIN, Antonio. Market Competitiveness and Intangibility Level: Analysis in Brazilian Publicly Traded Companies. **Future Studies Research Journal: Trends and Strategies**, v. 11, n. 1, p. 65–83, 2019.

OLIVEIRA, J. M.; GROHMANN, M. Z. Gestão por processos: configurações em organizações públicas. **Pensamento & Realidade**, v. 31, n. 1, p. 56-80, 2016.

SEGATTO, M; PÁDUA, S. I. D.; MARTINELLI, D. P. Business process management: a systemic approach? **Business Process Management Journal**, v. 19, n. 4, p. 698-714, 2013.

SPIAZZI, Sendi Chiapinotto; BATTISTELLA, Luciana Flores. Gestão de processos de comunicação em instituições federais de ensino superior: um estudo de campo na Universidade Federal de Santa Maria. **Revista de Ciências da Administração**, v. 21, n. 54, p. 145-160, 2019.

TOLEDO, Gabriela Martins de; NEVES, José Manoel Souza das. Uso do mapeamento de processos para melhoria da dimensão custo: estudo de caso em empresa da construção civil. **RETEC**, v. 13, n. 2, p. 67-78, 2020.