

MAPEAMENTO E AVALIAÇÃO DE PROCESSOS ADMINISTRATIVOS: UMA APLICAÇÃO NA INCUBADORA DE EMPRESAS DE ARARAQUARA

Juliana Bueno da Silva (UNESP – FCL-Ar) juliana_buenos@hotmail.com
Sergio Azevedo Fonseca (UNESP – FCL-Ar) saf@fclar.unesp.br

Resumo

O texto relata os resultados de uma pesquisa que buscou mapear e avaliar parcela dos processos administrativos utilizados pela Incubadora de Empresas de Araraquara, particularmente àqueles relacionados à preparação para a incubação e à incubação propriamente dita. Em termos metodológicos, a pesquisa foi qualitativa, exploratória, delineada como estudo de caso único e se valendo de múltiplos instrumentos de coleta de dados, com destaque para a observação participante, as entrevistas e a análise documental. A análise teve como objetivo apurar a efetividade e o impacto dos dois processos (preparatório e de incubação) no desempenho da incubadora. Os resultados apontam, de um lado e como aspecto altamente positivo, a grande sistematização da gestão de processos implantada pela incubadora de Araraquara e, de outro as virtudes e fragilidades dos processos e dos seus alcances e efeitos, sobretudo no que diz respeito das empresas assistidas, tal como detalhado no texto.

Palavras-Chaves: Incubadora de Empresas; Mapeamento de Processos; Avaliação de Processos.

1. Introdução

A gestão por processos vem sendo reconhecida como fundamental para que uma organização atinja seu objetivo de forma efetiva. Apresenta-se como um conjunto de atividades que precisam ser compreendidas e mapeadas, de modo a gerar valor pela articulação de diferentes áreas da organização em torno de objetivos comuns (VAZ, 2011; VIEIRA, 2015).

Em diversas situações, inovações organizacionais voltadas à adoção da gestão por processos são guiadas pelo mapeamento de processos, capazes de identificar atividades e necessidades do dia-a-dia, proporcionando uma descoberta natural dos requisitos demandados (AIRES et al., 2014; FAN et al., 2016). Segundo Slack et al. (2010) o mapeamento de processos possui

como vantagem o fato de que um processo ou atividade poder ser questionado a qualquer momento na tentativa de aprimoramento do mesmo.

Logo, pode-se afirmar que a gestão por processos é uma resposta a demandas por flexibilidade e agilidade. Sua aplicação geralmente está associada a fatores como: aumento da competitividade; aumento dos recursos disponíveis; valorização de produtos e serviços; melhoria da produtividade; aprimoramento no atendimento; inovação e eficiência (AREVALO et. al., 2016; SILVA, 2014).

Objeto de estudo neste trabalho, a Incubadora de Empresas de Araraquara é considerada um instrumento de apoio às políticas de empreendedorismo, representando um campo ainda em formação, cujas características principais são a complexidade e o caráter híbrido das ações e omissões governamentais (SPINK, 2013). Como mostra a literatura, as incubadoras de empresas apresentam papel relevante na disseminação da cultura empreendedora e no fortalecimento das empresas assistidas, além de investirem em ações indutoras de inovações (FONSECA, 2010 ; BARBOSA; FONSECA; RAMALHEIRO, 2016).

O objetivo desse trabalho é mapear e avaliar os processos administrativos adotados pela Incubadora de Empresas de Araraquara, buscando verificar a efetividade e o impacto destes no desempenho da incubadora. Esse objetivo foi definido a partir da formulação do seguinte problema de pesquisa: Como avaliar o desempenho de uma incubadora, tendo como variável de análise a gestão por processos? Para alcançar o objetivo foram percorridos os seguintes passos: análise da literatura; pesquisa-ação; entrevistas e aplicação de um modelo de avaliação de desempenho.

Para o relato dos resultados o texto foi elaborado em quatro seções: a presente, introdutória; a seguinte, apresentando a metodologia utilizada; a terceira, relatando os resultados e a última, a título de conclusões.

2. Metodologia

Para o alcance dos objetivos da pesquisa, adotou-se a seguinte estratégia metodológica: pesquisa qualitativa, exploratória, delineada como estudo de caso único e com dados coletados por meio da observação participante, entrevistas e pesquisa documental.

A pesquisa qualitativa envolve o exame e a reflexão das percepções, para obter um entendimento de atividades sociais e humanas, tendo como características: o ambiente natural

que será a fonte direta de dados (a pesquisa foi realizada por meio de entrevistas junto aos gestores da incubadora) e o envolvimento pessoal do pesquisador como instrumento fundamental da coleta de dados (COLLIS; HUSSEY, 2005).

Um estudo de caso é um exame extensivo de um fenômeno de interesse e é também um estudo que foca no entendimento da dinâmica presente dentro de um único ambiente (COLLIS; HUSSEY, 2005). Dado o caráter da pesquisa, o ineditismo da iniciativa e a necessidade de se analisar uma grande gama de variáveis, esta opção pareceu a mais indicada.

A pesquisa exploratória é realizada quando existem poucos estudos anteriores, e quando seu objetivo é procurar padrões, ideias ou hipóteses, em vez de testar ou confirmar uma hipótese. O foco deste tipo de metodologia é obter *insights* e familiaridade com o tema em estudo, suprindo as lacunas existentes entre a teoria e a prática, sendo que seus resultados ampliam a capacidade de compreensão (COLLIS; HUSSEY, 2005). Este é, exatamente, o contexto da pesquisa, pois até o momento poucas publicações analisaram o desempenho de uma incubadora com a gestão por processos.

Em termos processuais, aplicou-se o conceito da modelagem de processos (JACK; KELLER, 2002) e o modelo de avaliação de desempenho de incubadoras (FONSECA, 2010). O modelo de Fonseca foi aplicado em dois momentos, antes de se efetivar a modelagem de processos (T0) e após a implementação da modelagem de processos (T1).

A fim de executar a modelagem de processos, utilizou-se os cinco procedimentos indicados por Jack e Keller (2002): identificação do processo (saber o que compõe o processo sob revisão); coleta de dados (saber o que existe dentro do processo e quem está com ele envolvido); entrevistas e geração do modelo (identificar e registrar as ações dentro do processo); análise dos dados (verificar o que pode ser feito para melhorar o processo); apresentação (mostrar para todos o que foi feito) (JACK; KELLER, 2002).

Fonseca (2010) sustenta que o instrumento de avaliação deve também ser de apoio à gestão, contemplando questões tais como os inputs (ou seja, os meios pelos quais os empresários são selecionados), os processos (fatores organizacionais internos e os meios pelos quais as empresas são retidas) e os outputs (a qualidade e a sustentabilidade das empresas graduadas). Logo, os modelos de avaliação colocam ênfase em três componentes avaliativos: infraestrutura física; serviços administrativos; oferecimento de networks (FONSECA, 2010).

3. Resultados

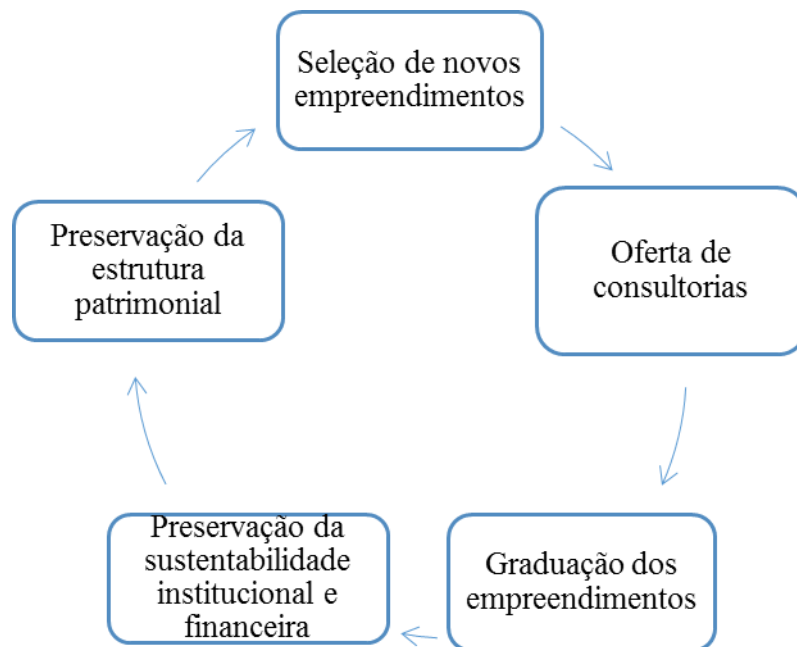
Esta pesquisa relata o mapeamento e a avaliação dos processos administrativos adotados pela Incubadora de Empresas de Araraquara, verificando a efetividade e o impacto dos processos no desempenho da incubadora. Inicialmente, foi possível verificar que a incubadora se utiliza de processos na realização de suas atividades, mas esses não são claramente definidos, a gestão não é voltada para uma gestão por processos.

Para mapear e avaliar os processos, inicialmente se utilizou a metodologia da modelagem de processos, que conta com cinco etapas para realização: identificação do processo; coleta de dados; entrevistas e geração do modelo; análise dos dados e apresentação.

3.1. Identificação do processo

A materialização dos objetivos da incubadora avaliada demanda a execução de cinco processos chave: seleção de novos empreendimentos; oferta de consultorias; graduação dos empreendimentos; preservação da sustentabilidade institucional e financeira da incubadora; preservação da estrutura patrimonial da incubadora.

Figura 1 – Processos chaves da Incubadora de Empresas de Araraquara



Fonte: Elaboração própria

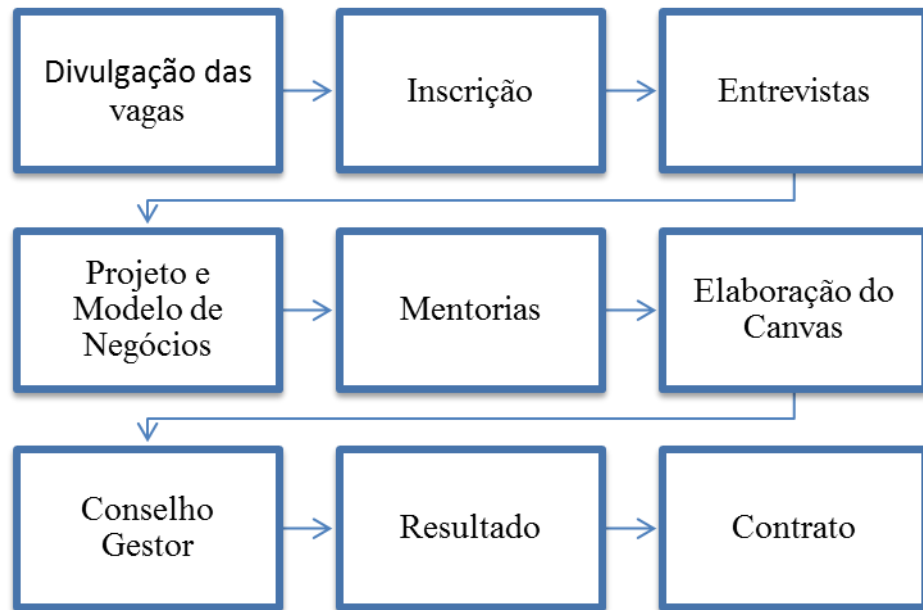
Esses processos centrais dividem-se em processos menores, os quais podem ser chamados de processos de suporte. Neste texto, em virtude da limitação de espaço e do propósito de exploração mais aprofundada, foram enfocados apenas dois processos, com seus respectivos processos de suporte: o de seleção de novos empreendimentos e o de oferta de consultorias.

3.2. Coleta de dados

3.2.1. Seleção

O primeiro processo utilizado pela Incubadora é o da seleção de novos empreendimentos, subdividido em oito processos de suporte.

Figura 2 – Processos para seleção de novos empreendimentos



Fonte: Elaboração própria

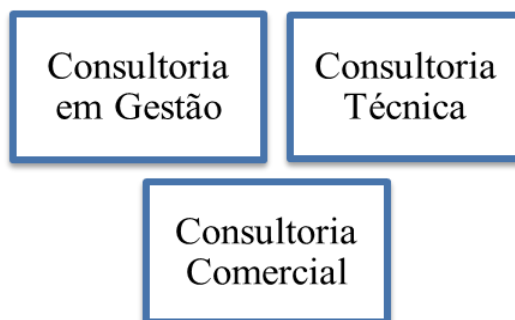
O primeiro processo de suporte é o de divulgação de vagas, presente no endereço eletrônico da incubadora e expresso no formato de edital que discrimina os tipos de proponentes que podem ser incubados, as modalidades de incubação, entre outros. O segundo processo de suporte é o de inscrição, realizado por meio de um formulário eletrônico. Esse cadastro inicial dá base aos gestores para conhecer os candidatos interessados na incubação.

Após a inscrição são realizadas entrevistas com os empreendedores inscritos, para a apresentação do projeto e do modelo de negócios de cada proponente candidato. Apresentados os projetos, são realizadas mentorias para a elaboração do Business Model Canvas (projeto de negócio). O projeto de negócio (Canvas) é encaminhado e apresentado ao Conselho Gestor da Incubadora, e este irá aprovar os candidatos à incubação. O resultado é divulgado através de um ranking de classificação e conforme novas vagas surgem os projetos são chamados. Esse processo inicial de seleção é válido por seis meses. A empresa aprovada no processo é convocada para formalização do contrato e após essas etapas iniciam-se as consultorias.

3.2.2. Oferta de consultorias aos empreendimentos incubados

O segundo processo a ser realizado é a oferta de consultorias, que acontece segundo a demanda dos empreendimentos e pode ser dividida em três frentes, sendo que essas ocorrem sem uma ordem específica.

Figura 3 - Oferta de consultorias

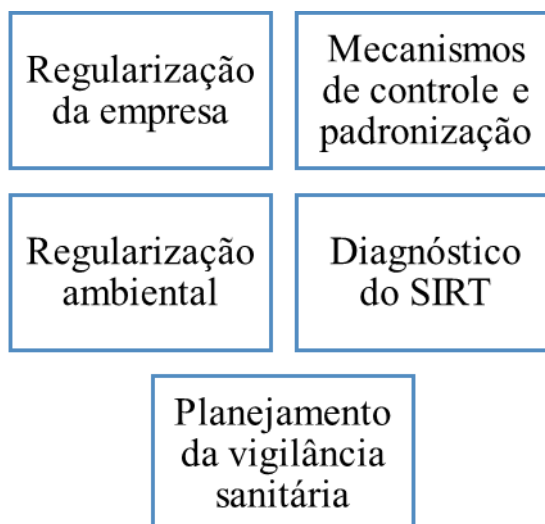


Fonte: Elaboração própria

3.2.2.1 Consultoria Técnica

A consultoria técnica é dividida em cinco etapas, que não possuem uma ordem de realização e na qual nem todas as etapas precisam ser realizadas. A realização das etapas varia conforme o tipo de empresa. Para facilitar o entendimento das etapas, primeiramente serão apresentadas as etapas comuns a todos os ramos empresariais.

Figura 4 – Etapas da Consultoria Técnica



Fonte: Elaboração própria

A etapa de regularização da empresa a ser incubada é feita através do cadastramento do empresário ou como microempreendedor individual (MEI) ou como Simples Nacional. O cadastramento como MEI é realizado quando o faturamento da empresa é de no máximo R\$

60.000,00 por ano e não há participação em outra empresa como sócio ou titular. Já o Simples Nacional é um regime compartilhado de arrecadação, cobrança e fiscalização de tributos aplicável às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte. Nessa etapa também se realiza a indicação a um contador, caso o empresário não possua, uma vez que a incubadora, no momento, não oferece esse serviço.

A implementação de mecanismos de controle e padronização é necessária para a regularização da empresa. Nessa etapa, são apresentados os documentos necessários ao funcionamento da empresa, sendo eles: ficha técnica; regimento interno; controle de lote e produção; curso de boas práticas de fabricação da ANVISA; descrição de cargos e funções; e planejamento e controle da limpeza. A elaboração desses documentos ocorre seguindo um cronograma.

Após a implementação dos mecanismos de controle e padronização é realizada a regularização ambiental da empresa. Nessa fase, cada segmento empresarial necessita de um tipo de licença e, dependendo da atividade, necessita-se de licença em diferentes áreas. Para a regularização, procura-se a secretaria de meio ambiente do município, a qual disponibiliza um formulário com o que é necessário fazer e quais os documentos necessários. Além do formulário da secretaria, internamente na Incubadora é criado um croqui de localização, um layout da empresa e auxilia-se no preenchimento do formulário.

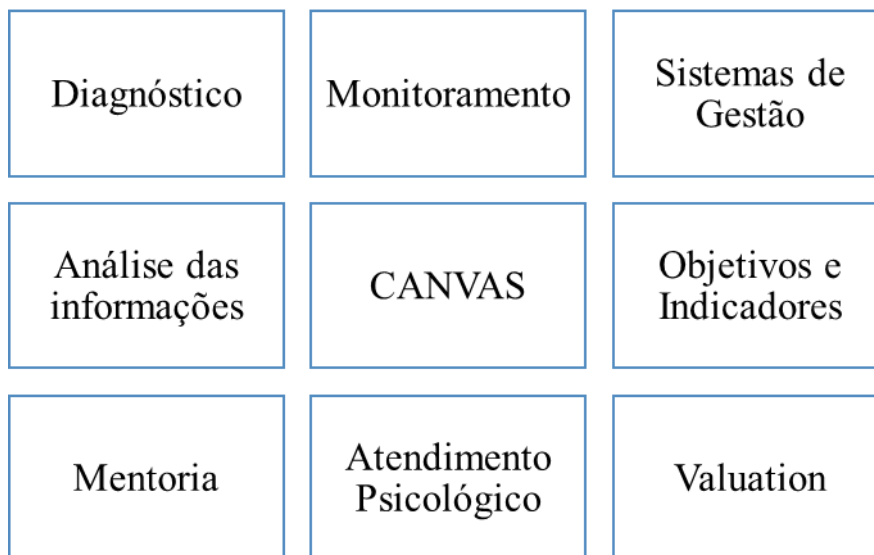
O diagnóstico do Sistema Integrado Respostas Técnicas – SIRT possui quatro etapas: análise da produção; análise dos fornecedores; análise do potencial para inovação; e sugestões. Sua realização é importante para analisar e identificar problemas e/ou erros no processo de formação da empresa, além de auxiliar na elaboração de um plano de ação, no qual identifica-se os recursos necessários ao projeto, as possíveis fontes de financiamento e a inovação em si, e também auxilia na prestação de contas.

Todas essas etapas descritas anteriormente são etapas comuns a todos os segmentos empresariais, como já mencionado. Já o planejamento da vigilância sanitária é realizado apenas para empresas dos setores de alimentos, cosméticos e de saúde. Este ocorre por meio de quatro etapas, sendo elas: apresentação e formulário; definição dos produtos; planejamento da produção e layout das instalações. Esse processo é fundamental para o funcionamento da empresa segundo as normas de vigência do município.

3.2.2.2 Consultoria em gestão

A consultoria em Gestão apresenta 9 etapas, as quais não seguem uma ordem específica e são realizadas segundo as necessidades das empresas.

Figura 5 – Etapas da consultoria em gestão



Fonte: Elaboração própria

O *diagnóstico* é a caracterização da empresa (definição do nome fantasia, CNPJ, entre outros). É um procedimento inicial, no qual são reunidas todas as informações da empresa para cadastro no sistema da Incubadora.

O *monitoramento* é feito para análise e manutenção do histórico da empresa, sendo realizado mensalmente. Nesse processo, é possível identificar a necessidade ou não de outros tipos de consultorias como, por exemplo, consultorias jurídicas ou de marketing, que não são oferecidas pela Incubadora, mas por parceiros como o SEBRAE e o CIESP.

A implantação de *sistemas de gestão* auxilia na gestão e no monitoramento financeiro da empresa a partir da definição de receitas, despesas, investimentos, pagamentos, fluxo de caixa e desempenho financeiro, além de auxiliar na análise da lucratividade e da rentabilidade. O sistema é abastecido pelo empresário com auxílio do consultor da Incubadora. A *análise das informações* é facilitada pela implantação do sistema de gestão e proporciona a análise financeira da empresa para a definição do ponto de equilíbrio, das metas de faturamento e dos investimentos no longo prazo.

O *CANVAS* realizado durante a inscrição no processo seletivo da Incubadora é utilizado para projetar novos modelos de negócio conforme o desempenho da empresa após a incubação, de

forma que o empresário receba orientação para alcançar um modelo de negócio ideal para sua empresa.

Para todas as empresas incubadas são definidos três *objetivos* comuns, sendo eles: manutenção da qualidade dos produtos, manutenção da saúde financeira da empresa e controle das despesas. Para monitorar esses objetivos são utilizados alguns *indicadores*, como: indicadores de faturamento, de metas de faturamento, de aceitação de novos clientes, de manutenção de clientes, de trocas, de despesa fixa, de despesa variável, de juros e boletos atrasados, de falta e atrasos dos funcionários, de produtividade e de publicações midiáticas.

A *mentoria* é realizada pelo supervisor, devido à maior experiência acumulada. Trata-se de reuniões informais, para que o empresário tenha maior liberdade para abordar os problemas da empresa. O supervisor analisa os relatos e emite *feedbacks*, propondo novos rumos ao empresário.

O *atendimento psicológico* mostrou-se necessário devido à dificuldade dos empresários em conduzir o empreendimento sem envolver suas questões pessoais. Para minimizar esse problema, optou-se pela criação de diários, nos quais os empresários relatam todos os problemas que possuem e afetam o desempenho do negócio, sejam eles pessoais ou da empresa, além de descrever se solucionou esses problemas e como o fez. Notou-se que esse método minimiza a interferência dos problemas pessoais nos negócios.

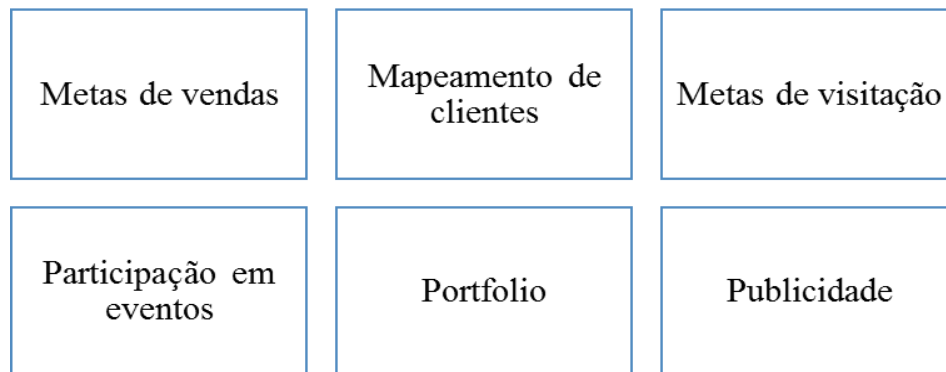
A *valuation* é realizada quando as metas propostas pela empresa e pelo plano de negócio não são atingidas e o empresário não sabe qual rumo tomar. O valuation analisa as informações disponíveis, como o histórico e o fluxo de caixa da empresa, buscando encontrar novas possibilidades de melhora da empresa ou um valor de venda. Para isso, realiza-se a análise dos investimentos, do resultado operacional e do resultado de caixa. Após essa análise, cria-se uma projeção, com horizonte temporal de 10 anos, a partir de taxas de regressão ou progressão (inflação, PIB, informações do setor e do mercado consumidor local) e, por meio dessas informações, define-se uma taxa para os próximos anos. O valor da empresa pode ser calculado por meio de três metodologias: fluxo de caixa descontado, valor de liquidação e VPL (Valor Presente Líquido). A partir dessas metodologias, são criados três cenários: pessimista, conservador e otimista, que são apresentados para o empresário e este define qual será utilizado e o valor que a empresa terá de venda. Além das três metodologias para definir o valor da empresa também pode-se utilizar a precificação. Há várias formas de se precificar, nesse caso a fórmula utilizada parte da análise do custo de matéria prima e do custo fixo.

Depois de precificar, analisa-se os preços dos concorrentes e baliza-se uma margem de lucro até que se chegue a uma competitividade ideal.

3.2.2.3 Consultoria comercial

A consultoria comercial é realizada a partir de 6 procedimentos, de forma que esses procedimentos não seguem uma ordem específica e ocorrem segundo as necessidades das empresas.

Figura 6 – Etapas da consultoria comercial



Fonte: Elaboração própria

As *metas de venda* são definidas juntamente com o empresário e em conformidade com as análises realizadas na consultoria em gestão, de forma que o empresário consiga atingir seu ponto de equilíbrio.

O *mapeamento de clientes* é realizado por meio da definição do público alvo e de sua regionalidade, quantificando-o e qualificando-o, analisando suas características de consumo e criando assim as *metas de visitação*, para obtenção de novos clientes.

A *participação em eventos* é realizada e incentivada pela Incubadora, que identifica feiras, simpósios, congressos, entre outros eventos que sejam interessantes para os empresários, de forma que possam conhecer novos produtos e investir em inovação e qualificação.

A elaboração dos *portfólios* é a criação do logo da empresa, a análise midiática e criação de portfólio com as características da empresa.

A *publicidade* é feita a partir das mídias disponíveis como revistas locais, jornais e redes sociais.

3.3. Entrevistas e geração do modelo

Os “donos” do processo ou da unidade refere-se, no caso da Incubadora, ao grupo gestor oriundo da UNESP/ARARAQUARA, formado por pesquisadores, gestores e estagiários vindos da própria faculdade.

A entrevista para a coleta de dados foi realizada com a consultora da incubadora, para melhor identificar os processos, apurar os objetivos da incubadora, seus controles chaves para o desenvolvimento das empresas e as soluções tomadas para melhor realizar a gestão. Nesse caso, a entrevista realizada buscou a coleta de dados e informações necessárias, que foram apresentadas acima.

3.4. Análise dos dados

Como ilustrado na figura 1, a incubadora opera 5 grandes processos chaves: seleção de novos empreendimentos; ofertas de consultorias; graduação dos empreendimentos; preservação da sustentabilidade institucional e financeira da incubadora; preservação da estrutura patrimonial da incubadora. Desses, os três primeiros estão estritamente relacionados às empresas que serão/são incubadas (dizem respeito às atividades-fim da incubadora), ao passo que os dois últimos referem-se à manutenção do funcionamento da incubadora (ou seja, às atividades-meio).

Os processos que foram analisados mais atentamente durante a realização deste trabalho foram a seleção de novos empreendimentos e a oferta de consultorias. Conforme o que foi exposto e segundo a metodologia de Jack e Keller (2002), os produtos que se espera produzir da seleção de novos empreendimentos são a entrada de novos empreendimentos a serem incubados, sendo que os “desperdícios” gerados nessa etapa não são de fato desperdícios, uma vez que, como a demanda é sempre superior à oferta de espaços, as empresas que não forem escolhidas permanecem cadastradas para chamadas futuras. Já as “surpresas” referem-se ao recorrente excesso de demanda e à frequente demanda por parte de proponentes oriundos de outros municípios da região, ou mesmo de ramos que a incubadora não é capaz de incubar, por questões técnicas ou espaciais. As consequências invisíveis são a graduação ou não das empresas incubadas, juntamente com o crescimento e manutenção ou não dessas empresas. No que se refere à oferta de consultorias, os produtos são as consultorias ofertadas e a sua contribuição para a resolução dos problemas das empresas. Já os desperdícios ocorrem quando as consultorias de um mesmo tema precisam ser feitas mais de uma vez, mostrando

que não houve clareza ou que há uma grande dificuldade por parte do empresário na execução daquela etapa. As surpresas encontradas são a inclusão de novos processos que antes não eram feitos nas consultorias, devido a necessidades específicas de uma ou algumas empresas. Já as consequências invisíveis são a capacidade das empresas de se manterem ao longo do tempo sem a necessidade das consultorias, ou seja, a capacidade de se gerirem sozinhas e assim poderem se graduar.

É importante destacar nessa análise que, durante a entrevista com a consultora, observou-se que algumas etapas de consultorias, que deveriam ser feitas mensalmente ou com uma frequência maior, acabam não sendo feitas, por fatores como: muitas empresas incubadas e falta de tempo para realizar mensalmente certos acompanhamentos ou dificuldades dos empresários em compreender procedimentos básicos, o que impede o avanço das consultorias, entre outros.

4. Conclusões

A primeira conclusão que se extrai da pesquisa realizada remete ao caráter inovador do sistema de gestão adotado pela Incubadora de Empresas de Araraquara (embora, como se observou, ainda não formalizado e sistematizado): raríssimas são as referências encontradas na literatura a incubadoras que façam uso dessa metodologia de gestão.

A segunda conclusão diz respeito à avaliação da efetividade dos processos analisados. O que se apurou na pesquisa foi que, dos dois processos analisados, o de maior efetividade e cujos resultados positivos se mostraram mais evidentes e recorrentes, foi o de “Seleção de Novos Empreendimentos”. O que se sugere aqui, a título de inferência resultante da pesquisa, é que tal resultado tenha como principal fator explicativo o fato de que os procedimentos (etapas ou sub-processos) inerentes a esse processo permanecem integralmente sob o controle da equipe de gestão da incubadora. O mesmo já não pode se dizer com relação ao processo de “Oferta de Consultoria para os Empreendimentos”. Nesse caso o que se constatou foi que o êxito das etapas e processos internos guarda grande dependência com a sensibilização, aceitação, participação e envolvimento dos empreendimentos incubados, para os quais nem sempre é prioritária a busca das consultorias ou o acatamento de suas indicações. Tal constatação remete à equipe gestora da incubadora, e não apenas dessa, sugere-se aqui, o desafio da manutenção de um permanente esforço com vistas à sensibilização e convencimento dos empreendimentos assistidos quanto à importância da participação nas atividades (nesse caso de consultoria) oferecidas pela incubadora, que, por sua vez, e isso

também foi constatado pela pesquisa, deveriam ser melhor planejadas, sistematizadas e programadas pela equipe da incubadora.

Uma última conclusão, essa de caráter autocrítico, remete ao reconhecimento quanto à limitação da pesquisa. Limitada pelo seu caráter incompleto, deixando de abordar três processos chave da incubadora avaliada. Limitada também no escopo, restrito à Incubadora de Araraquara. Limitações essas que, contudo, evidenciam os desafios, da complementação dos processos omitidos e da expansão amostral (minimamente com vistas à confrontação de realidades).

REFERÊNCIAS

AIRES, B.; RIBEIRO, G.; CORTES, F. P. **Modelagem de Processo de Negócio**, p. 1–6, 2014.

AREVALO, C.; ESCALONA, M. J.; RAMOS, I.; DOMÍNGUEZ-MUNOZ, M. A metamodel to integrate business processes time perspective in BPMN 2.0. **Information and Software Technology**, v.77, p. 17-33, 2016. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0950584916300842>>. Acesso em: 07 jul. 2016.

BARBOSA, R. A. B; FONSECA, S. A.; RAMALHEIRO, G. C. **O papel das políticas públicas para potencializar a inovação em pequenas empresas de base tradicional**, 2016.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2º ed. Porto Alegre, 2005.

FAN, S.; HUA, Z.; STOREY, V. C.; ZHAO, J. L. A process ontology based approach to easing semantic ambiguity in business process modeling. **Data and Knowledge Engineering**, v. 102, p. 57–77, 2016. Elsevier B.V. Disponível em: <<http://dx.doi.org/10.1016/j.datak.2016.01.001>>.

FONSECA, S. A. **Modelo para a avaliação do desempenho e o apoio à gestão de incubadoras**, 2010.

JACK, J.M.; KELLER, P. J. Business Process Mapping: improving customer satisfaction. In: L. COSTA (Org.); **FORMULAÇÃO DE UMA METODOLOGIA DE MODELAGEM DE PROCESSOS DE NEGÓCIO PARA IMPLEMENTAÇÃO DE WORKFLOW**. John Wiley ed., 2002.

SILVA, J. G. **GESTÃO POR PROCESSOS EM ORGANIZAÇÕES PÚBLICAS : Uma análise sobre obstrutores e facilitadores do Mapeamento de Processo em Organizações Públicas**, 2014. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/12032>>.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção** - Edição compacta: Atlas, 2010.

SPINK, P. K. A articulação de ações públicas em situações complexas. In: M. V. P. Gomes; M. A. Alves; R. J. R. Fernandes (Orgs.); **Políticas públicas de fomento ao empreendedorismo e às micro e pequenas empresas**. Programa G ed., p.43–59, 2013. São Paulo: 1 st ed. Disponível em:
<http://ceapg.fgv.br/sites/ceapg.fgv.br/files/u26/politicas_publicas_de_fomento_ao_empreendedorismo_e_as_micro_e_pequenas_empresas_alta.pdf>.

VAZ, J. C. **Processos de trabalho no setor público: gestão e redesenho**. Disponível em:<<http://vaz.blog.br/blog/wp-content/uploads/2011/05/texto-revisaoprocessos-revisado.pdf>>. Acesso em 12 ago. 216

VIEIRA, T. V. G. **Mapeamento do processo de Alvarás de Construção, utilizando a metodologia de mapeamento de processos BPM**. Tarso Vinicius Gianini Vieira, 2015. Disponível em:
<http://www.dep.uem.br/gdct/index.php/dep_tcc/article/view/27/pdf>.