



**FACULDADE UNIFAMETRO MARACANAÚ**  
**ADMINISTRAÇÃO**

**ANTÔNIO EDNARDO MATOS PEREIRA**

**MELHORIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS ATRAVÉS DE  
CONSULTORIA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
ALIMENTÍCIO**

**MARACANAÚ**

**2021**

ANTÔNIO EDNARDO MATOS PEREIRA

MELHORIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS ATRAVÉS DE  
CONSULTORIA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
ALIMENTÍCIO

Artigo TCC apresentado ao curso de Bacharel em Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú como requisito para a obtenção do grau de bacharel, sob a orientação do Prof. Me. Luiz Cláudio Magalhães Florencio

MARACANAÚ

2021

ANTÔNIO EDNARDO MATOS PEREIRA

MELHORIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS ATRAVÉS DE  
CONSULTORIA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO  
ALIMENTÍCIO

Artigo TCC apresentado no dia 13 de dezembro de 2021 como requisito para a obtenção do grau de Bacharel em Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú, tendo sido aprovado pela banca examinadora composta pelos professores abaixo:

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Me. Luiz Cláudio Magalhães Florêncio  
Orientador - Faculdade Unifametro Maracanaú

---

Prof. Me. Samuel Batista Bastos  
Membro - Universidade Paulista (Unip)

---

Prof. Me. Karol Wojtilla Chaves Lima  
Membro - Faculdade Unifametro Maracanaú

MARACANAÚ

2021

Ao professor Luiz Cláudio e Kamila Nascimento, que com dedicação e cuidado de mestre, orientaram-me na produção deste trabalho.

## **AGRADECIMENTOS**

Há Deus pelo dom da vida, por me manter sempre firme nas minhas ações e decisões, que fizeram com que tenha chegado até aqui. A minha família, em especial minha mãe que foi com certeza a que mais me deu força e mim incentivou para seguir em frente. A minha filha (Maria Júlia Silva Pereira), Aos meus sobrinhos Edmundo, Vitoria e Gabriel que sempre estiveram presente durante todo o período de formação acadêmica. Aos meus irmãos Severiano, Edson e Edna que sempre contribuíram cada um a sua maneira.

Aos meus queridos professores (as), que cada um com sua maneira toda especial de transmitir conhecimento, sempre expondo da melhor forma possível, nos conduzindo sempre a um caminho de vitórias. Um forte abraço a todos que contribuíram de forma direta ou indiretamente com essa etapa da minha História.

“Não existe vitória ou progresso sem percas ou  
sacrifício.”

(Jogos Vorazes)

# **MELHORIAS NA GESTÃO DE PROCESSOS ATRAVÉS DE CONSULTORIA: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Antônio Ednardo Matos Pereira<sup>1</sup>  
Luiz Cláudio Magalhães Florêncio<sup>2</sup>

## **RESUMO**

O presente trabalho objetiva mostrar os benefícios da consultoria em uma empresa do ramo alimentício através de pesquisa e observação identificando problemas mostrando soluções e através de indicadores como, de comparação de desempenho mostrando o antes, durante e depois, apresentando resultados. A metodologia utilizada para a elaboração do presente trabalho, foram através de questionários eletrônicos coletando dados e informações entre os colaboradores que participaram da última consultoria na organização, o que veio a contribuir para a conclusão do presente artigo. Por fim, destaca-se pontos relevantes como processos e suas definições, as referências teóricas citadas como embasamento teórico do presente trabalho.

**PALAVRAS CHAVES:** consultoria, consultor, processos.

## **ABSTRACT**

The present work aims to show the benefits of consulting in a company in the food industry through research and observation, identifying problems showing solutions and through indicators such as performance comparison showing the present and during results. the methodology used to prepare this work were through electronic questionnaire collecting data and information between employees who participated in the last consulting service in the organization, which has contributed to the conclusion of this article. Finally, relevant points like processes and their definitions, the theoretical references cited as the theoretical basis of the present work, are highlighted.

**KEYWORDS:** consultancy, consultant, processes.

---

<sup>1</sup>Graduando do curso de Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú.

<sup>2</sup>Profº. Orientador do curso de Administração da Faculdade Unifametro Maracanaú.

## **1. INTRODUÇÃO**

O referido trabalho apresenta como justificativa na importância de estratégias para a melhoria contínua no processo logístico de uma empresa responsável pela distribuição de gêneros alimentícios. O artigo apresenta a seguinte questão norteadora: A melhoria na gestão de processos através de consultoria. Verificando a relevância do estudo de caso abordado.

O objetivo geral do artigo é identificar quais foram as melhorias observadas na empresa durante e após a consultoria. Já os objetivos específicos são:

- Diagnosticar problemas internos na empresa
- Descrever e analisar as melhorias observadas

O trabalho está dividido em um referencial teórico, baseado na melhoria e expectativas através de consultoria no sistema de gestão e logística, identificando possíveis agentes e suas consequências. Em seguida, com o uso de questionário eletrônico, foi realizada a captação de dados da pesquisa de estudo de caso, analisando e apresentando os resultados obtidos com base no referencial teórico. Por fim, as considerações finais do artigo e as referências bibliográficas utilizadas na referida pesquisa.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

A gestão de processos de negócio, do inglês, Business Process Management (BPM), teve sua evolução a partir dos conceitos de reengenharia, gestão da qualidade, gestão de operações e sistemas de informação. A adoção deste modelo de gerenciamento é bastante aceitável atualmente nas organizações, com devida importância em buscar a maturidade para implantação e aceitação nas estruturas organizacionais, na proposta de criar e entregar valor para os principais beneficiários dos processos: os clientes (BROCKE E ROSEMANN, 2013).



Hammer (1997) definiu processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entradas que criam saídas de valor para o cliente, e concentrou seus estudos na área de reengenharia de processos. Na sua visão, em organizações orientadas para processos, é preciso repensar tudo: “os tipos de trabalho que as pessoas realizem, as formas nas quais o desempenho é avaliado e recompensado, as carreiras que seguem, os papéis desempenhados pelos gerentes e os princípios estratégicos que as empresas adotam” (CURY, 2000, p. 324).

Na visão de D’Ascenção (2012) processo pode ser definido como um conjunto de causas que provocam efeitos. Trata-se de uma relação de esforço orientado para resultados na produção de bens e serviços. Nesta perspectiva uma organização pode ser definida como um processo se considerarmos os produtos ou serviços como efeitos e os componentes como causas que auxiliam no alcance dos resultados.

As atividades são os elementos básicos dos processos e podem ser definidas como conjuntos de instruções que são conhecidas como procedimentos, normas e regras, mão de obra e tecnologias. As finalidades destas instruções envolvem o processamento das entradas ou insumos para produzir parte do produto de um processo, a fim de atender aos objetivos de sua função dentro da organização (CRUZ, 2005).

As mesmas podem ser subdivididas em duas categorias: as ativas e as latentes. As primeiras podem ser classificadas em primárias, as quais estão ligadas diretamente as operações de produção, e secundárias, ou seja, que realizam o trabalho de apoio. Já as latentes possuem caráter eventual e podem ser denominadas de internas quando estiverem dentro dos limites da organização e externas quando estiverem fora dos limites organizacionais (ARAÚJO, 2011).

A perspectiva BPM assume que as empresas têm claramente seus processos bem definidos. Portanto devem identificar seus processos críticos ou essenciais, bem como os demais processos, de forma que obtenham a visualização das interações que existem com outros processos. A seguir será

apresentado o conceito de BPM, definido por grupo empresarial que é referência mundial em consultorias nesta área.

Produzir novos produtos ou pensar em serviços inovadores mais eficientes, já não bastam para garantir a perseverança financeira e mercadológica das empresas frente as concorrentes de mercado. Tão difícil quanto empreender em um novo negócio e ter sucesso, é conseguir manter a constância do bom resultado.

Segundo dados do Sebrae, apenas 76,6% das empresas sobrevivem após 2 anos de operação. Dentre os principais motivos apresentados no levantamento realizado no ano de 2014 pela causa mortis das empresas analisadas, destacam-se a falta de um planejamento prévio, e a ausência de uma boa gestão do negócio. (PWR Gestão).

Segundo Drucker (1992), “Aprendemos a inovar porque não podemos esperar que a competência, as habilidades, os conhecimentos, produtos e serviços e a estrutura do presente serão adequados por muito tempo.”

Para Giancesi e Correa (1994), a importância dos serviços se da, de acordo com a “posição que ocupam na economia, seja através da participação no Produto Interno Bruto seja na geração de empregos, e pela análise das tendências e transformações que a economia mundial está experimentando”.

Gronroos (1993), afirma que serviços não são “coisas”, mas “processos” e que as características atribuídas aos serviços nada mais são do que características do processo.

## **2.1 O que é consultoria.**

Segundo Oliveira, “Consultoria é um processo interativo de um agente de mudanças externo à empresa, o qual assume a responsabilidade de auxiliar os executivos e profissionais da referida empresa nas tomadas de decisões, não tendo, entretanto, o controle direto da situação” (OLIVEIRA, 1999, p. 21).

Consultoria é um processo de aprendizagem mútua de consultor e cliente, com base num ciclo constante de pesquisa-ação, isto é, ensaio-erro-acerto. Neste processo, não apenas o consultor, mas também o cliente, deve

ter um papel ativo, uma vez que dois problemas nunca são iguais, e por ser praticamente impossível para um consultor - e sua equipe - a compreensão e apreensão de toda a complexidade e interdependência dos sistemas político, social, tecnológico e econômico operados pelo cliente, no curto tempo contratual normalmente disponível (Arlson AlveMs Gonçalves; Heraldo Vasconcellos).

## **2.2 O que é gestão de processos.**

“Gerenciamento de Processos de Negócio” é uma abordagem disciplinar para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócios, automatizados ou não, para alcançar resultados consistentes e alinhados com os objetivos estratégicos da organização. (Gart Capote).

Por definição, a “Gestão de Processos de Negócios é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar (ou projetar), executar, medir, monitorar e controlar processos de negócio, automatizados ou não, para alcançar consistência e resultados alinhados aos objetivos estratégicos da organização, envolvendo, ainda, com ajuda de tecnologia, formas de agregar valor, melhorias, inovações e o gerenciamento dos processos ponta a ponta, levando a uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios”. CBOK, 2009.

## **2.3 O que é logística.**

Logística é o processo de planejar, implementar e controlar de maneira eficiente o fluxo e a armazenagem de produtos, bem como os serviços e informações associados, cobrindo desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o objetivo de atender aos requisitos do consumidor” (NOVAES,200, p. 36).

### 3. METODOLOGIA

O referente trabalho caracteriza-se como uma atividade de estudo de caso, utilizando-se de procedimentos metodológicos para sua elaboração, com a finalidade de potencializar o conhecimento e desenvolver a compreensão em torno do tema abordado.

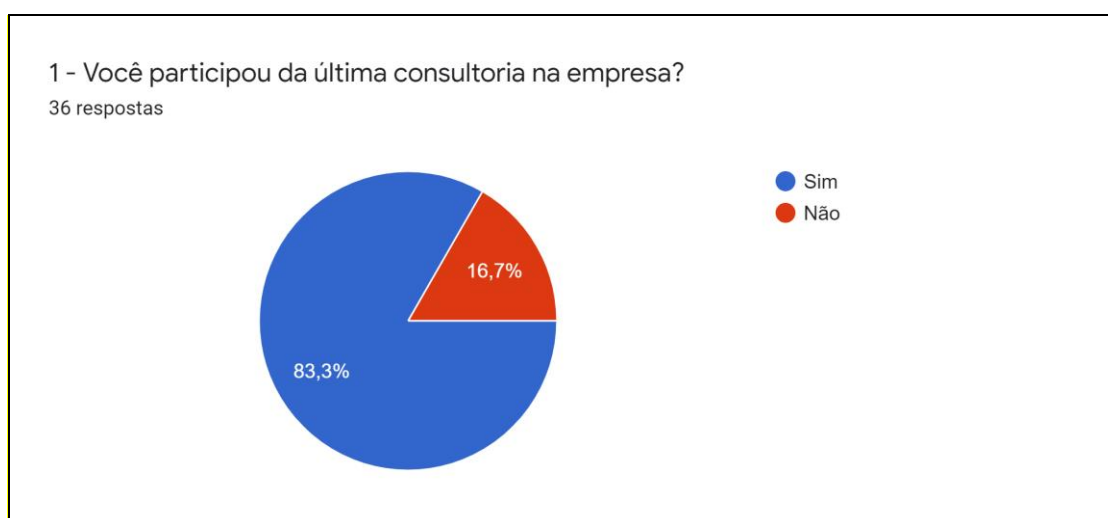
Nesse estudo, que traz a importância da melhoria de processos, a abordagem do tema foi efetuada na forma de natureza quantitativa, realizada através de questionário virtual aplicado na região metropolitana de Fortaleza.

A coleta de dados foi desenvolvida, com a utilização de questionário contendo 09 (nove) questões objetivas e 01 (uma) discursiva, perfazendo um total de 10 (dez) questões. A pesquisa foi realizada em outubro de 2021 com os colaboradores da empresa em estudo, com o auxílio da ferramenta Google Formulário e envio através de aplicativo de mensagens, WhatsApp, baseado na abordagem temática em questão, com posterior análise e discussão dos dados obtidos através de tratamentos estatísticos.

### 4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados foram obtidos virtualmente, conforme metodologia citada, com um quantitativo de amostra de 36 participantes. Foram realizadas análises estatísticas e posteriormente comentários pertinentes a cada pergunta aplicada.

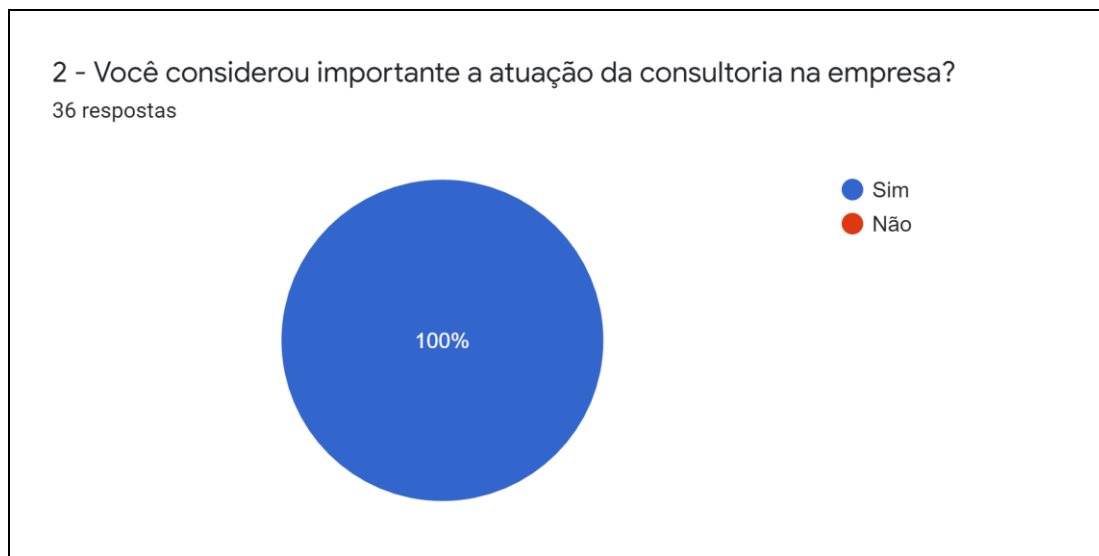
**Gráfico 1:** Questão 1 - Você participou da última consultoria na empresa?



Fonte: Própria (2021)

De acordo com a gráfico 1 (pág. 12), 83,3% dos entrevistados afirmaram que estavam presentes na última consultoria realizada na empresa.

**Gráfico 2:** Questão 2 - Você considerou importante a atuação na consultoria na empresa?



**Fonte:** Própria (2021)

Conforme gráfico 2, 100% dos entrevistados afirmaram a importância da implantação da consultoria no meio organizacional, como ferramenta fundamental para identificação de problemas e definição de metas.

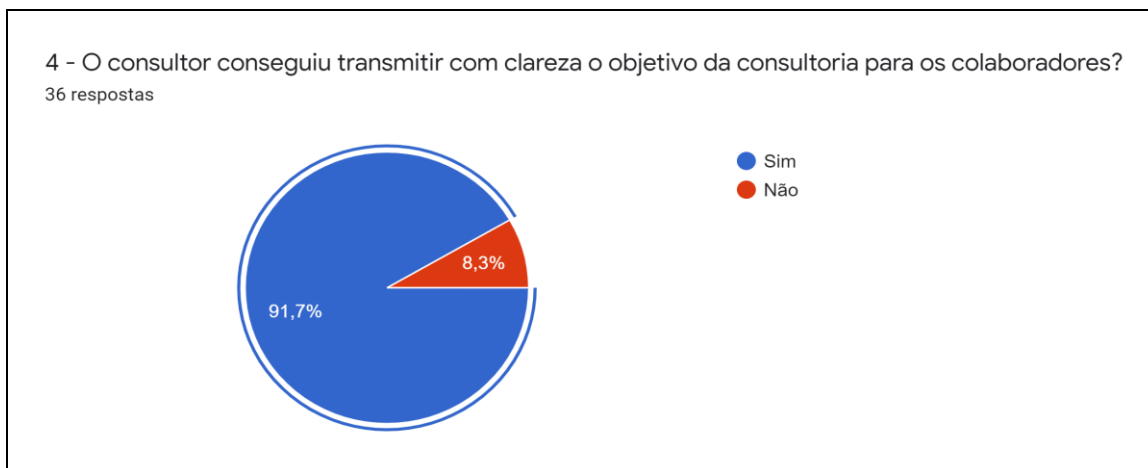
**Gráfico 3:** Questão 3 - Com a consultoria, foi possível identificar problemas na organização?



**Fonte:** Própria (2021)

Conforme o gráfico 3 (pág. 13), 94,4%, dos participantes, afirmaram que foi possível identificar alguns problemas na organização, como: atraso na entrega, divergência de preço e falta de comunicação.

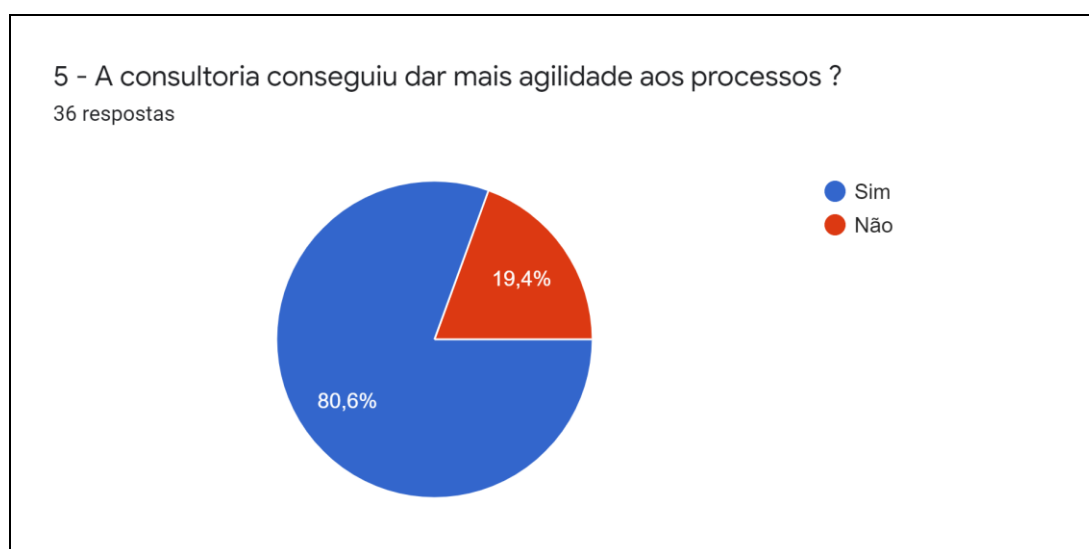
**Gráfico 4:** Questão 4 - O consultor conseguiu transmitir com clareza o objetivo da consultoria para os colaboradores?



**Fonte:** Própria (2021)

Segundo o gráfico 4, 91,7% dos colaboradores declararam que o consultor conseguiu transmitir com clareza e objetividade os propósitos a serem alcançados pela organização.

**Gráfico 5:** Questão 5 - A consultoria conseguiu dar mais agilidade aos processos?



**Fonte:** Própria (2021)

Como exposto no gráfico 5 (pág. 14), 80,6% dos participantes, confirmaram que com o trabalho realizado através da consultoria levou mais agilidade aos processos.

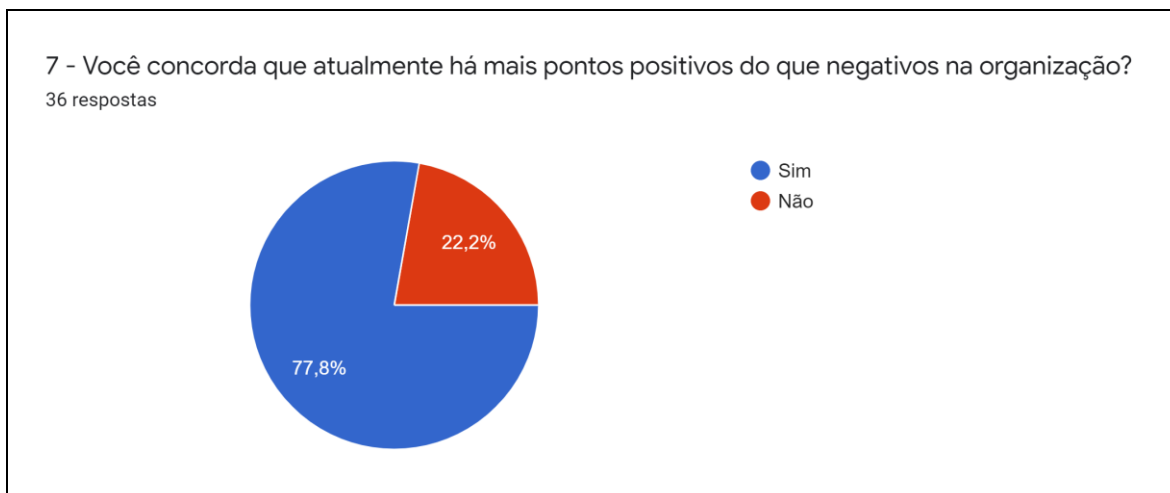
**Gráfico 6:** Questão 6 - No seu ponto de vista, a consultoria obteve resultados positivos?



**Fonte:** Própria (2021)

O gráfico 6 mostra que 86,1% dos participantes, consideraram a obtenção de resultados positivos na implementação da consultoria, elevando assim, o grau de satisfação dos diretores e presidência da organização.

**Gráfico 7:** Questão 7 – Você concorda que atualmente há mais pontos positivos do que negativos na organização?



**Fonte:** Própria (2021)

Conforme gráfico 7 (pág. 15) 77,8% dos entrevistados, declararam que existem mais pontos positivos na organização, mostrando que a empresa está no caminho certo e em um futuro de prosperidade.

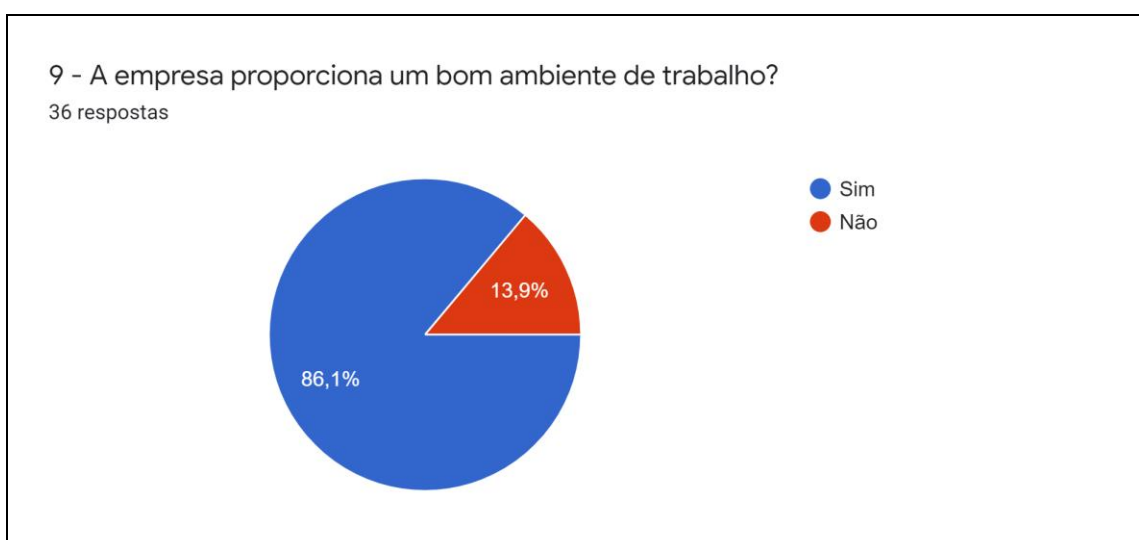
**Gráfico 8:** Questão 8 – Você considera que há um bom relacionamento entre os colaboradores?



**Fonte:** Própria (2021)

De acordo com o gráfico 8, 86,1% dos participantes, mostraram que há um bom clima organizacional, comprovando um bom relacionamento entre os colaboradores dentro da empresa.

**Gráfico 9:** Questão 9 – A empresa proporciona um bom ambiente de trabalho?

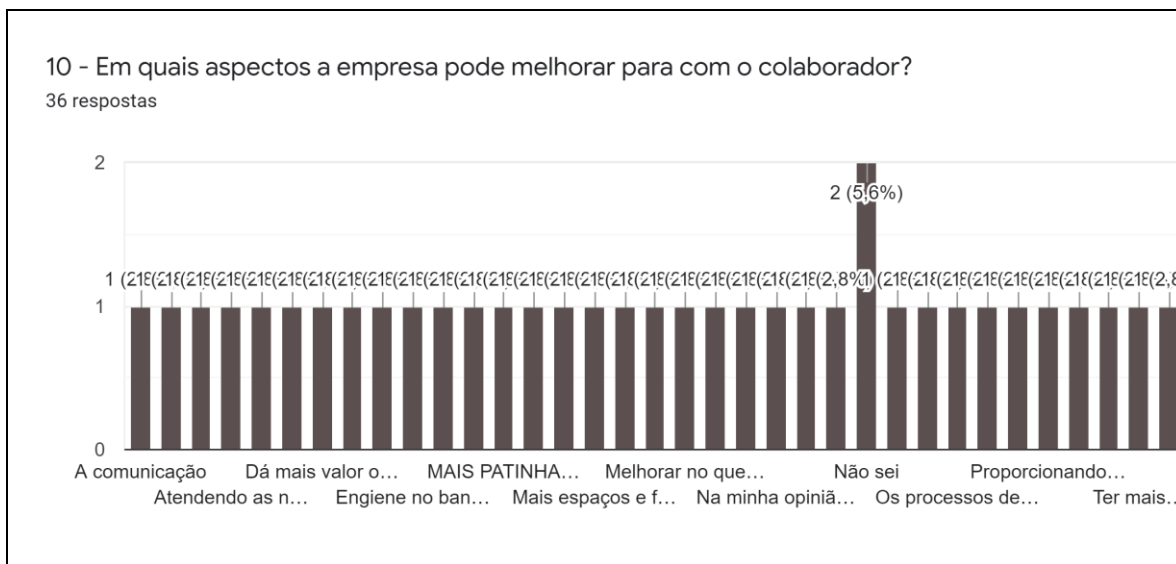


**Fonte:** Própria (2021)



De acordo com o gráfico, 86,1% mostram que a organização proporciona um bom ambiente de trabalho para todos os colaboradores.

**Gráfico 10:** Questão 10 – Em que aspectos a empresa pode melhorar para com o colaborador?



**Fonte:** Própria (2021)

Conforme gráfico 10 acredita-se que as melhorias que vem acontecendo na organização são visíveis para todos os colaboradores, mas que algumas necessidades são relatadas por parte dos mesmos, como suporte, equipamento de trabalho, manutenção mais frequente, aumento da área de processamento e mais comunicação.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante da pesquisa realizada percebe-se a importância e contribuição que a consultoria vem a impactar de forma positiva, em um ambiente dinâmico de trabalho, contribuindo para um processo de melhoria contínua através de indicadores, implementando os métodos já existentes e trazendo novas metodologias que venham a contribuir para um melhor desempenho das atividades por parte dos colaboradores.

Com a consultoria foi possível avaliar as necessidades dos colaboradores, conhecer os gargalos e criar métodos que venham sanar os problemas existentes como atraso na separação, atraso no recebimento, atraso no carregamento e entrega dos produtos, atendendo assim de forma rápida e dinâmica a satisfação dos clientes.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**ARAÚJO, L. C. G.** de. Organização, sistemas e métodos e as tecnologias de gestão organizacional: arquitetura organizacional, benchmarking, gestão pela qualidade total, reengenharia: volume 1. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

**BROCKE, J. V.; ROSEMAN, M.** **Manual de BPM:** gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013.

**CRUZ, T.** Sistemas, Métodos & Processos. São Paulo: Atlas, 2005.

**CURY, Antônio.** Organização e métodos: uma visão holística. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2000

**D`ASCENÇÃO, L. C. M.** Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos. São Paulo: Atlas, 2012. ELO GROUP, 2012.

**DRUCKER, Peter Ferdinand.** Prática de administração de empresas. 5. ed. Rio de Janeiro: Ed. Fundo de Cultura, 1971- v. DRUCKER, Peter Comentário final: os anos 90 e além. In: \_\_\_\_\_. Administrando para o futuro. São Paulo: Pioneira, 1992 p. 211-230.

**GIANESI, Irineu G. N., CORRÊA, Henrique Luiz.** Administração estratégica de serviços: operações para a satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1994. 233p.

**GRÖNROOS, Christian.** Marketing, gerenciamento e serviços. 6. ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993.

**NOVAES, A. G. N.** Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição: estratégia, operação e avaliação. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus: Elsevier, 2007.

**OLIVEIRA, D. P. R.** de. Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia, práticas. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

[< HTTPS://WWW.METROFILE.COM.BR/NOTICIA/GESTAO-DE-](https://www.metrofile.com.br/noticia/gestao-de-)

[PROCESSOS-COMO-MELHORAR-AS-ATIVIDADES-EM-SUA-EMPRESA-/195](https://www.metrofile.com.br/noticia/gestao-de-)

[> GESTÃO DE PROCESSOS: COMO MELHORAR AS ATIVIDADES EM SU](https://www.metrofile.com.br/noticia/gestao-de-)

[EMPRESA? \( \(Gart Capote\).](https://www.metrofile.com.br/noticia/gestao-de-)

**20 de Setembro de 2018**

PWR: < [https://pwrgestao.com/gestao-de-processos-a-importancia-para-os-lideres-de-negocios/?gclid=Cj0KCQjw7MGJBhD-ARIsAMZ0eeteXUqt6\\_oH2RQrTgu5B771LaBogheR2zIXxQHoojwvB2CmnHXQhDEaAtjEALw\\_wcB](https://pwrgestao.com/gestao-de-processos-a-importancia-para-os-lideres-de-negocios/?gclid=Cj0KCQjw7MGJBhD-ARIsAMZ0eeteXUqt6_oH2RQrTgu5B771LaBogheR2zIXxQHoojwvB2CmnHXQhDEaAtjEALw_wcB) > (16. OUTUBRO | 2019)