



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA  
CENTRO SOCIOECONÔMICO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO

Maria Helena de Souza Aguiar

**MAPEAMENTO DE UM PROCESSO NO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA  
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Florianópolis

2024

Maria Helena de Souza Aguiar

**MAPEAMENTO DE UM PROCESSO NO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA  
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Trabalho de Curso apresentado à disciplina CAD 7305 (2024.1) - Laboratório de Gestão: Trabalho de Curso como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

Enfoque: Monográfico – Artigo

Área de concentração: Produção

Orientador: Prof. Dr. Leandro Dorneles dos Santos

Florianópolis

2024

**Catlogação na fonte elaborada pela biblioteca da Universidade Federal de Santa Catarina**

de Souza Aguiar, Maria Helena  
MAPEAMENTO DE UM PROCESSO NO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA  
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO Maria Helena de Souza  
Aguiar, Dr. Leandro Dorneles dos Santos, 2024.  
34 p.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) -  
Universidade Federal de Santa Catarina, Centro  
Socioeconômico, Graduação em Administração, Florianópolis,  
2024.

Inclui referências.

1. Administração. 2. Processo. 3. BPMN. 4. Produção. 5.  
Alimento. I. Dorneles dos Santos, Dr. Leandro. II.  
Universidade Federal de Santa Catarina. Graduação em  
Administração. III. Título.

Maria Helena de Souza Aguiar

**MAPEAMENTO DE UM PROCESSO NO SETOR DE PRODUÇÃO DE UMA  
EMPRESA DO RAMO ALIMENTÍCIO**

Este Trabalho de Curso foi julgado adequado e aprovado na sua forma final pela Coordenadoria Trabalho de Curso do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Florianópolis, 04 de Julho de 2024.

**Avaliadores:**

---

Prof.<sup>a</sup> Ana Luiza Paraboni, Dr.<sup>a</sup>  
Coordenadora TC  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Leandro Dorneles dos Santos, Dr.  
Orientador  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof. Ricardo Niehues Buss, Dr.  
Avaliador I  
Universidade Federal de Santa Catarina

---

Prof.<sup>a</sup> Cindy Johanna Ibarra González, Dr.<sup>a</sup>  
Avaliador II  
Universidade Federal de Santa Catarina

*Dedico este trabalho à minha família e a Deus.*

## AGRADECIMENTOS

Faltam-me palavras para agradecer a todos que, de alguma forma, contribuíram ao longo da minha graduação. Primeiramente, agradeço a Deus, pela força, perseverança e orações atendidas durante toda essa trajetória, me guiando e me presenteando com pessoas tão especiais na minha vida.

Aos meus pais, Pedro de Aguiar e Marlene de Souza Aguiar, meus mais sinceros agradecimentos, por todo o amor, apoio e incentivo ao longo de toda jornada acadêmica. Vocês são a minha base, e sem vocês, nada disso teria sido possível. Aos meus irmãos, Leonardo de Souza Aguiar e Mariana de Souza Aguiar, e demais familiares, que foram exemplo de persistência e profissionalismo, obrigada por sempre torcerem por mim.

Meu agradecimento especial ao meu namorado, Rafael Augusto da Silva, que sempre esteve ao meu lado. Obrigada por toda paciência, abdicção, compreensão e amor. Seu apoio foi fundamental para que eu pudesse continuar em frente.

Aos meus amigos, que compartilharam comigo momentos de alegria e estresse, sou extremamente grata. Em especial à Keani Gomes Albertini, amiga que conheci na faculdade e que foi essencial com suas palavras de incentivo e desabafos. Vocês tornaram minha jornada mais leve e feliz.

Meu muito obrigado ao professor Dr. Leandro Dorneles dos Santos, pela paciência, dedicação e apoio durante dois semestres, permitindo que este projeto se tornasse realidade.

Por fim, à Universidade Federal de Santa Catarina e a todos os professores, um agradecimento por toda dedicação aos alunos e por me proporcionarem um ensino de alta qualidade.

“O segredo do sucesso é a constância do propósito”

— Benjamin Disraeli

## RESUMO

A falta de gestão em uma empresa de pequeno porte pode resultar em baixa produtividade e ineficiência das atividades, principalmente, quando se trata do processo produtivo de alimentos. Este estudo teve como objetivo propor melhorias no processo de produção da porção de peixe à milanesa, em uma empresa de pequeno porte do ramo turístico em Garopaba. A classificação metodológica utilizada foi a exploratória e descritiva, com embasamento bibliográfico, além do uso da técnica da Pesquisa-ação. A natureza dos dados foram qualitativos, coletados por meio de entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa, utilizados posteriormente para mapear o processo atual, analisar e alcançar os objetivos estabelecidos. O principal resultado obtido foi o mapeamento do processo atual, o qual permitiu visualizar e analisar todas as etapas, identificando lacunas significativas em conformidade com as normas regulatórias da área e também na padronização do processo, resultando assim na sugestões de melhorias, a partir de um novo processo.

**Palavras-chave:** Processo. BPMN. Produção. Alimento.

## ABSTRACT

The lack of management in a small business can result in low productivity and inefficiency in activities, especially when it comes to the food production process. This study aimed to propose improvements in the production process of breaded fish portions at a small company in the tourism sector in Garopaba. The methodological approach used was exploratory and descriptive, supported by literature review, along with the use of Action Research technique. The data collected in this paper is of qualitative nature, collected through semi-structured interviews with the company's manager, subsequently used to map the current process, analyze it, and achieve the established objectives. The main outcome was the mapping of the current process, which allowed visualizing and analyzing all stages, identifying significant gaps in compliance with regulatory standards in the area and also in the standardization of the process, this resulted in suggestions for improvements through a new process.

**Keywords:** Process. BPMN. Production. Food



## 1 INTRODUÇÃO

Desde o final do século XIX, com o surgimento da administração científica, o taylorismo, a eficiência do processo produtivo vem se desenvolvendo, destacando-se na padronização, velocidade, qualidade e redução de custos pois, de acordo com Taylor (1990), técnicas e métodos de organização do trabalho eliminam desperdício e perdas sofridas pelas indústrias.

Campos (1992) afirma que o processo produtivo é o conjunto de atividades que transformam insumos em produtos ou serviços. Ou seja, é um sistema cujo objetivo é converter as entradas - matéria-prima, mão de obra e equipamentos - em saídas, ou produtos acabados (Corrêa; Corrêa, 2012).

Entende-se então que, toda empresa possui um processo de produção, o qual pode apresentar falhas em seu desempenho. Com isso, Corrêa e Corrêa (2012) destacam a importância da melhoria de processo, que ajuda no aumento da eficiência e eficácia dos processos produtivos, visando atender as necessidades dos clientes e os objetivos da empresa. Porém, para que as melhorias atendam as necessidades apontadas, é possível o uso de ferramentas da gestão de produção, destacando-se, dentre elas, o mapeamento de processos (Corrêa; Corrêa, 2012).

Segundo Villela (2000), mapear um processo produtivo é uma ferramenta gerencial analítica que tem como intuito melhorar os processos existentes ou ajudar a implantar uma nova estrutura voltada para um processo. Ainda assim, Broke e Rosemann (2013) afirmam que mapear um processo é uma notação que pode ser compreendida de imediato por todos os usuários, desde o criador, desenvolvedor até o executivo que gerencia e monitora o processo.

Portanto, se toda empresa possui um processo produtivo, e todo processo pode ser mapeado, admite-se então que todas as empresas, sejam elas voltadas a produção ou prestação de serviços, independente do seu porte, podem e devem revisar e aperfeiçoar continuamente seus processos (Pimentel, 2008). No entanto, dentre tantos setores, o setor de alimentos apresenta uma maior necessidade, visto que, trata-se de quantidades exatas de matérias-primas que tornam-se produtos acabados, e que muitas das vezes, sua produção parte do conhecimento próprio do funcionário (Villa, 2017).

Ainda, o setor alimentício é importante para a economia brasileira, como mostra o estudo realizado pelo Sebrae, na qual o setor emprega cerca de 20% dos trabalhadores das indústrias, além de registrar um crescimento de 16,9% em seu faturamento em 2021 em relação ao ano anterior, com uma receita de R\$ 922,6 bilhões, resultado que representa 10,6%

do Produto Interno Bruto (PIB) nacional (Sebrae, 2023). De acordo com dados do Ministério do Trabalho e Previdência de 2021, a indústria de alimentos e bebidas em Santa Catarina tem mais de 4,1 mil estabelecimentos e gera mais de 141 mil empregos formais (Negócios SC, 2022)

No entanto, dentre diversos problemas que a ausência do mapeamento de processos pode causar, a falta de padronização das receitas e dos processos produtivos são citados como os principais no ramo alimentício, conforme estudo de caso feito por Andrade (2021). Além disso, Silva *et al.* (2018) também aponta em seu estudo feito com base na análise fílmica de oito episódios de um seriado sobre restaurantes, que problemas como, a falta de definição das tarefas dos funcionários, a falta de liderança dos proprietários, as falhas no atendimento aos clientes, pratos servidos com muito tempo de espera e erro no pedido podem ser decorrentes de um mal planejamento do cardápio.

Salienta-se que, segundo Broke e Rosemann (2013, p. 11), “na falta de um desenho de processo bem definido, o caos reina” e, portanto, nestes ambientes produtivos, faz-se necessário o desenvolvimento de um desenho bem estruturado, que demonstre a padronização e que possibilite o melhoramento constante. Porém, Araújo, Araújo e Christo (2017), verificaram em sua pesquisa a retração dos empresários quando o assunto era investimento, seja para adquirir alguma máquina ou modificar algum processo, impossibilitando a inserção de inovação.

Tendo em vista este contexto, a presente pesquisa buscará responder a seguinte questão: Como é possível melhorar um processo produtivo em uma organização do ramo alimentício localizada em Garopaba? Sendo assim, a fim de resolver este problema, o objetivo da pesquisa será propor melhorias em um processo produtivo de uma organização, do setor alimentício, por meio do mapeamento do processo, tendo como objetivos específicos: a) Mapear o processo produtivo atual da empresa; b) Identificar oportunidades de melhoria; c) Propor um novo processo produtivo.

Justifica-se a importância desse trabalho, dada a contribuição ao curso de Administração da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), pois consiste em uma oportunidade de aplicar os conhecimentos teóricos e verificar sua relação direta com o mercado através do mapeamento de processos, a identificação e apresentação das possíveis oportunidades de melhoria, além de contribuir com futuras pesquisas. Para pesquisadores, principalmente da área de mapeamento de processos, pois existem poucas pesquisas sobre este tema no ramo alimentício. Por fim, este estudo deverá ser relevante para a empresa onde

será realizada a pesquisa, já que esta terá seu processo produtivo mapeado e, ao final, deverá receber uma proposta de melhoria.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Segundo Vosgerau e Romanowski (2014), às revisões literárias caracterizam-se pela junção, organização e esclarecimento de referenciais teóricos, assim como citações completas sobre o assunto abordado pela pesquisa. Nesta seção é apresentada as teorias estudadas, relacionadas ao tema da pesquisa, especificamente sobre gestão da produção, BPM, BPMN, produção de alimentos e boas práticas de fabricação.

### **2.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO**

A gestão da produção vem se desenvolvendo desde a produção artesanal e a produção em massa, no início do século XX, visto a demanda de produtos em grande quantidade e qualidade, e mesmo passando-se os anos, a gestão de produção e operações teve poucas mudanças, ou melhor, adaptações às novas tecnologias e exigências do mercado, porém abordando os mesmos temas (Toti *et al.*, 2022). Dentre tais temas, o mais abordados são as ações que resultam no aprimoramento da qualificação (Peinaldo; Graeml, 2014)

Com isso Slack, Chambers e Johnston (2009), definem a gestão da produção como uma atividade de gerenciar recursos destinados à produção e disponibilização de bens e serviços. Já Corrêa e Corrêa (2012) enfatiza que tal gestão vem para administrar os recursos escassos, como recursos humanos, tecnológicos, informacionais e outros, visando atender as necessidades e/ou desejos de qualidade, tempo e custos dos consumidores alinhados aos objetivos da organização.

Slack, Alistair e Johnston (2018) destacam que a administração da produção tem um papel fundamental dentro das organizações para mantê-las competitivas sendo que, para isso, precisam trabalhar cinco objetivo de desempenho a fim de ter um processo produtivo mais eficaz: qualidade, velocidade, confiabilidade, flexibilidade e o baixo custo. Ainda, os autores ressaltam a necessidade de se observar três fatores: a) a análise das falhas durante todo o processo produtivo (ou seja, o que deu errado); b) a análise do processo de forma mais detalhada (ou seja, como as coisas realmente são feitas); e por fim c) melhorar tais erros principalmente focado nos cinco objetivos citados anteriormente (Slack; Alistair; Johnston, 2018).

Assim sendo, a administração produtiva utiliza ferramentas da qualidade para melhorar as etapas do processo de produção existente, podendo ser utilizado por exemplo o *kaizen*<sup>1</sup> que tem por objetivo reunir esforços de melhoria em todas as etapas do processo produtivo, focando na eliminação dos desperdícios, promovendo melhorias na produtividade e qualidade e com o mínimo custo possível, ou seja, através desta prática a organização tem a possibilidade de oferecer produtos com mais qualidade, aumentando a satisfação dos clientes. (Schoeffel, 2018). Corrêa e Corrêa (2012) apontam ainda que a melhoria contínua deve ser orientada para todos os envolvidos da organização, pois é a partir deles que terão sugestões, análises, propostas de alterações de melhorias, podendo ser implementadas em processos, fluxos de trabalho, arranjo físico, equipamentos, dentre outros. No entanto, segundo Villela (2000), antes de efetivar qualquer mudança, é importante planejar, entender de fato como funciona um determinado processo dentro da organização, além de deixar claro aos colaboradores a essência e os motivos para realizar tal mudança.

Sendo assim, dentre diversas técnicas e ferramentas desenvolvidas para a melhoria contínua, pode-se citar o PDCA, DMAIC e o Gerenciamento de processos de negócio (Business Process Management - BPM), o qual explica como o processo deve ser, para um melhor funcionamento de toda a organização, através da identificação das necessidades do processo, além de tentar reduzir custos e agregar valor com base nas necessidades de clientes, para assim a organização obter vantagem competitiva (Baldam; Valle; Rozenfeld, 2014).

## 2.2 BPM

Schoeffel (2018) afirma que um processo é uma série de atividades criadas e interligadas que transformam os insumos (*inputs*) nos produtos finais (*outputs*), essa transformação agrega valor aos *inputs*, com o objetivo de desenvolver um produto final ou serviço útil e eficaz.

Segundo Andrade (2021) e Wigg (2013), o BPM pode ser definido como uma abordagem sistemática que visa trabalhar melhorias nos processos, por meio da identificação, modelagem, documentação, execução, implantação, medição, monitoramento e controle dos mesmos, visando alcançar resultados consistentes, alinhados com o objetivo da organização. Brocke e Rosemann (2013) também afirmam que o BPM tem como objetivo projetar, executar, controlar e otimizar os processos de negócios em uma organização.

---

<sup>1</sup>O *Kaizen* é entendido como “ferramenta, método ou filosofia para melhoria em processos” (Silva, 2015, p. 57).

No entanto, Villela (2000) destaca que, na maioria das vezes, as empresas crescem sem este gerenciamento, o que pode causar diversos problemas. Para isso a autora ressalta a importância de uma equipe para melhorar a estrutura da organização, e ainda afirma que “tal grupo será responsável por realizar o diagnóstico da organização, organizar o projeto de mudança e suas fases, mapear os principais processos organizacionais e analisá-los, selecionar o processo crítico e propor alterações” (Villela, 2000, p.37).

Portanto Villela (2000), define ainda que o mapeamento de processos é um ferramenta analítica e de comunicação que ajuda a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para tal processo.

Diogo *et al.* (2012) também define o mapeamento como essencial para as organizações pois tem a capacidade transformar processos já existentes e torná-los mais eficientes, pois identifica os processos, entende-os e documenta todas as atividades que neles são executados, de forma simples, clara e padronizada com o objetivo de otimizar suas etapas, integrar novas tecnologias e tornar esse conhecimento reaproveitável e útil para os envolvidos e interessados.

Com isso, De Paula (2014) destaca algumas das vantagens que a organização terá se mapear seus processos, como por exemplo a identificação das pessoas envolvidas em cada etapa do fluxo permitindo a clareza de suas atribuições, a integração entre os processos além da documentação e padronização destes, permitindo a simplificação da rotina, redução dos custos e a eliminação de retrabalhos e atividades que não agregam valor ao resultado final

Entretanto, para uma melhor compreensão deste mapeamento do processo é necessário a utilização de uma modelagem, e uma das notações utilizada com padrão é o BPMN - Business Process Model and Notation (Brocke; Rosemann, 2013).

### 2.3 BPMN

Franco (2017) afirma que a modelagem de processos de negócio ajuda na compreensão dos processos de uma empresa, tornando a necessidade de melhoria em um processo mais evidente e facilitando a comunicação entre os envolvidos no processo.

Em meio a diversas notações para modelagem de processos, o BPMN se destaca pela sua simples diagramação, facilitando o entendimento e o desenho por parte de todos (Wigg, 2013). Bem como afirmam Broke e Rosemann (2013) e Von Rosing *et al.* (2015) que essa ferramenta foi desenvolvida para ser compreendida com facilidades pelos envolvidos no processo mapeado, buscando uma comunicação comum e que busca preencher as falhas








dessa comunicação, ou seja, é um mapa o qual será de entendimentos por pessoas que ocupam diversos cargos como analistas de negócios, os desenvolvedores técnicos e os gerentes de negócios.

Assim, o BPMN pode ser definido como uma notação gráfica para representação de processos de negócio em formato diagramático, o qual tem por objetivo fornecer uma notação universal compreensível por todos os usuários de negócio, bem como a padronização dos processos (BPMN, 2013).

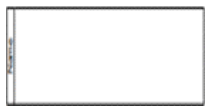




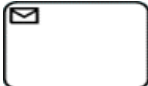
Tessari (2008) aponta que o BPMN é construído através de um conjunto básico de elementos gráficos, o qual torna esta notação padrão. No quadro a seguir (Quadro 1) são abordados todos os elementos existentes na ferramenta de BPMN, juntamente com o significado de cada um:

**Quadro 1 - Elementos de Fluxo Básico BPMN**

(continua)

ELEMENTO	NOTAÇÃO	DESCRIÇÃO
<b>Tarefa</b>		É uma atividade simples, usada quando o trabalho executado no processo não é definido em um nível mais detalhado.
<b>Gateway exclusivo</b>		Um Gateway é usado para controlar a divergência e convergência do fluxo de sequência. Assim, determinará a ramificação, bifurcação, fusão e junção de caminhos.
<b>Evento inicial</b>		Sinaliza o início de um processo. Estes não possuem nenhum fluxo de entrada.
<b>Evento Intermediário</b>		Representa qualquer evento que ocorre ou pode ocorrer entre um evento inicial e final.
<b>Evento Final</b>		Sinaliza o passo final em um processo. Estes não possuem nenhum fluxo de saída.
<b>Fluxo de Sequência</b>		Conecta objetos de fluxo em uma ordem sequencial própria. É usada para demonstrar a ordem que o processo deve seguir.
<b>Fluxo de Mensagem</b>		É usado para mostrar o fluxo de mensagens entre duas entidades ou processos. Nem todos os fluxos de mensagens são atendidos para cada instância do processo, nem existe ordem específica.

(conclusão)

<b>Pools (piscinas)</b>		Pool (piscina) é um “contêiner” de um único processo. O nome do pool pode ser considerado como o nome do processo. Sempre haverá pelo menos um pool principal.
<b>Lanes (raias)</b>		Uma lane (raia) é uma subdivisão de um pool (piscina). Representa uma função ou uma área organizacional.
<b>Objeto de dados</b>		Fornecem informações adicionais sobre a entrada e saída de uma atividade.
<b>Anotação</b>		Fornece informações adicionais sobre o processo.
<b>Grupos</b>		É um mecanismo visual que permite o agrupamento de atividades para fins de documentação ou análise.
<b>Mensagem</b>		Aciona o processo, facilita processos intermediários ou finaliza o processo.

Fonte: Adaptado de OMG (2008), Bizagi (2015).

Contudo, o BPMN é utilizado como uma ponte entre a concepção e a execução de um processo de negócio, pois através do diagrama e dos elementos gráficos que representam de forma detalhada as atividades e o fluxo de controle, indicando assim a ordem dessas atividades (Franco, 2017).

## 2.4 PRODUÇÃO DE ALIMENTOS

Andrade (2021) destaca que os comércios de alimentos e bebidas fora do lar, ou seja, aqueles oferecidos em bares, restaurantes, lanchonetes, dentre outros, foram tomando cada vez mais notoriedade e deixando de serem apenas opções de lazer para se tornarem hábitos diários, fazendo parte da vida cotidiana da sociedade.

Segundo pesquisa da ABRASEL - Associação Brasileira de Bares e Restaurantes (2023), no Brasil, o setor de alimentação fora do lar apresentou um crescimento nas vendas em 49% a mais que no ano de 2022, e 82% no ano de 2019. Assim como o noticiário Negócios SC (2023) apontou em sua pesquisa que este setor em Santa Catarina apresentou alta de 10,6% no primeiro semestre deste ano de 2023, em comparação com o mesmo período de 2022.

Entretanto, estes crescimentos apresentados no setor alimentício, fazem com que este ambiente se torne altamente competitivo, o que exige cada vez mais qualidade, ênfase no processo e no alcance da satisfação do cliente, trazendo diversos desafios para a gestão do negócio (Parsa *et al.*, 2011).

Assim, Horbe *et al.* (2015) aponta que para o correto gerenciamento de um restaurante é necessário utilizar-se das funções administrativas, tais como: planejamento, organização, direção e controle, principalmente dos processos e recursos para o alcance de seus objetivos. Portanto, Silva *et al.* (2018) destaca que os gestores precisam adotar práticas gerenciais mais adequadas a cada situação, desde a preparação dos alimentos até a gestão diária do negócio.

#### **2.4.1 Boas práticas de fabricação**

Camargo *et al.* (2005) afirmam que qualidade é aquilo que satisfaz o cliente, e o controle de qualidade é a manutenção dos produtos, desse modo, para avaliar a qualidade de um produto alimentar, o mesmo deve satisfazer os requisitos expressos por meio de normas, padrões e especificações.

Com isso, o Ministério da Saúde desenvolveu a Portaria n. 1.428 de 26 de novembro de 1993, que estabelece diretrizes para a adoção de boas práticas de fabricação (BPF) e da Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle (APPCC), além da Portaria Federal n. 326 de 30 de julho de 1997 que aprova o regime técnico: condições higiênico sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação, que definem Boas Práticas como “normas de procedimentos para atingir um determinado padrão de identidade e qualidade de um produto e/ou de um serviço na área de alimentos, cuja eficácia e efetividade deve ser avaliada através da inspeção e/ou da investigação” (Brasil, 1993; Brasil, 1997).

Ainda, segundo a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (2015) a principal forma de contaminação dos alimentos está relacionada ao manuseio incorreto e a sua conservação inadequada, ou seja, precisa de controle da temperatura durante a armazenagem e manipulação do produto, além de todos os cuidados na higiene durante o pré-preparo e preparo do alimento.

No entanto, segundo o guia desenvolvido pela Associação Brasileira de Bares e Restaurantes - ABRASEL (2006), boas práticas de fabricação de alimentos podem se resumir na manipulação dos alimentos, através da forma da compra, recebimento e armazenagem, pré-preparo, preparo, distribuição, reaquecimento e resfriamento dos alimentos. No que diz respeito ao pré-preparo, o autor ressalta a importância da higienização dos alimentos,



descongelamento, porcionamento, congelamento e identificação das embalagens. Quanto ao preparo, enfatiza os cuidados necessários na cocção, principalmente com as frituras e a utilização de ovos. (ABRASEL, 2006)

### **3 METODOLOGIA**

A pesquisa é um método racional e sistemático que tem por objetivo investigar um problema e proporcionar respostas ao mesmo, portanto o processo de pesquisa envolve a correta formulação do problema, a busca por conhecimentos científicos e a utilização de métodos e técnicas para efetiva análise do problema, para assim apresentar as possíveis soluções (Gil, 2010)

Quanto aos objetivos mais gerais da pesquisa apresentada, esta foi classificada como exploratória e descritiva. Segundo Gil (2010), a pesquisa exploratória tem como propósito explicar de maneira mais detalhada e de forma flexível, tornando o fenômeno estudado mais explícito, pois considera vários aspectos do assunto estudado, abrangendo o máximo de conteúdo disponível, por meio de levantamento bibliográfico, entrevistas, exemplos e etc. A pesquisa descritiva, por sua vez, tem por objetivo descrever características de um fenômeno, podendo observar também a relação entre possíveis variáveis e proporcionar um novo olhar para o problema (Gil, 2010). Portanto a presente pesquisa se enquadra nesta classificação, pois teve como objetivo descrever um processo realizado na produção de alimentos da empresa estudada, utilizando-se do método dado como padrão para explorar e buscar novas soluções que otimizem as atividades desempenhadas.

Quanto aos delineamentos, a presente pesquisa foi classificada como bibliográfica uma vez que foi desenvolvida seguindo métodos baseados em livros e artigos científicos, tendo como finalidade buscar a relação entre os conceitos, características e ideias, conforme apresentado no tópico 2 (Almeida, 2014). Além disso, a técnica escolhida para a elaboração deste trabalho foi a Pesquisa-ação, que será melhor descrita a seguir em um novo tópico (item 3.1), visto que, para Dresch, Lacerda e Antunes (2015) é uma pesquisa que visa resolver ou explicar problemas encontrados em um certo sistema, na qual o pesquisador deixa de ser apenas um observador e passa a ter um papel ativo na investigação.

Para a coleta dos dados na presente pesquisa, foi utilizada uma entrevista semi-estruturada com o gestor da empresa estudada para entender, a partir da sua percepção, qual o processo de maior urgência a ser mapeado, e quais os possíveis problemas que tal processo possui, além da observação participante do processo produtivo dos alimentos.

Portanto, Gray (2012) afirma que a entrevista semi-estruturada é orientada por uma lista de perguntas, onde o entrevistador pode mudar a ordem das mesmas, ou até mesmo adicionar outras perguntas não previstas, tendo como objetivo aprofundar a entrevista em busca de respostas mais detalhadas, na qual serão documentadas por anotações e gravadas durante toda a entrevista. A observação participante, por sua vez, consiste na participação real do pesquisador na vida da organização em que é realizada a pesquisa, até mesmo assumindo o papel de membro da equipe, porém, ao se posicionar como observador, terá que olhar todo o processo e anotar os fatos, além interpretar o comportamento das pessoas ali envolvidas (Gil, 2010; Grey, 2012).

Quanto à análise e tratamento dos dados, Bardin (2016) afirma ter três principais momentos: a) a pré-análise, o qual se dá na seleção dos documentos a serem investigados; b) a exploração do material: a efetiva análise dos documentos; c) o tratamento dos resultados: permite estabelecer quadro de resultados, diagramas, figuras, dentre outros, o qual enfatizam as informações importantes fornecidas na análise. Ou seja, esta pesquisa foi definida pela perspectiva da análise de caráter qualitativa, a qual Gil (2010) afirma lidar com um grande volume de dados que possuem diferentes significados e, portanto, cabe ao pesquisador utilizar ferramentas capazes de transformar os dados em objetos de maior clareza e compreensão, portanto, foi analisadas as anotações e gravação da entrevista, bem como as anotações das observações de todo o processo produtivo. Logo, também foi utilizado a ferramenta BPMN, pois possibilitou a montagem do diagrama do processo a partir dos dados coletados.

### 3.1 PESQUISA-AÇÃO

A pesquisa-ação é uma metodologia de pesquisa com base empírica que é realizada de acordo com a resolução de um problema coletivo, no qual o pesquisador está envolvido de modo participativo (Thiollent, 2011). Ainda segundo Thiollent (2011), na pesquisa-ação, o pesquisador visa tomar atitudes ativas perante a realidade analisada, ou seja, em um contexto organizacional, a ação considerada visa resolver problemas de ordem aparentemente mais técnicas, como por exemplo, introduzir uma nova tecnologia ou processo.

A metodologia de pesquisa-ação é composta por duas fases fixas, uma fase inicial chamada de “Fase Exploratória” e uma fase final denominada “Divulgação Externa”, já as demais fases podem ser flexíveis, sem um planejamento sequencial rígido, a depender

das circunstâncias da situação analisada (Thiollent, 2011). A seguir, foram citadas as fases da pesquisa-ação.

### 3.1.1 Fase exploratória

A primeira fase da pesquisa-ação é desenvolvida com o intuito de encontrar o campo de pesquisa, bem como realizar um diagnóstico inicial da situação. Abaixo os pressupostos, procedimentos e mecanismos de controle e execução, conforme o QUADRO 2.

**Quadro 2 - Descrição da primeira fase da pesquisa-ação**

<b>Pressupostos da pesquisa-ação</b>
Nesta fase, foi definido o campo de pesquisa (processo produtivo dos alimentos de uma lanchonete) e os interessados (pesquisador, gerente e a própria empresa analisada). Foram verificadas as expectativas dos interessados e foi efetuado um diagnóstico da situação atual, dos problemas prioritários, culminando em eventuais ações necessárias.
<b>Procedimentos adotados para o estudo</b>
Foram definidos o problema e os objetivos (disponíveis no item 1 INTRODUÇÃO), os atores (diretos - pesquisador; indiretos – gerente) e o cronograma de atividades (já excluído deste documento, por se tratar de uma parte do projeto de TCC).
<b>Mecanismos de controle e execução de atividades</b>
Atores diretos: pesquisador; Atores indiretos: gerente geral; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas semi-estruturadas; Variáveis de pesquisa: Mapeamento do processo

### 3.1.2 Formulação do problema

Como seu próprio nome sugere, a segunda fase da pesquisa-ação tem como foco o problema da pesquisa, de acordo com o QUADRO 3.

### Quadro 3 - Descrição da segunda fase da pesquisa-ação

<b>Pressupostos da pesquisa-ação</b>
Consistiu em definir uma problemática na qual o tema escolhido fosse pertinente.
<b>Procedimentos adotados para o estudo</b>
Definiu-se como problema: Como é possível melhorar o processo produtivo em uma organização do ramo alimentício localizada em Garopaba?
<b>Mecanismos de controle e execução de atividades</b>
Atores diretos: pesquisador; Aspectos metodológicos e técnicos: pesquisa bibliográfica, observação participante e entrevistas semi-estruturadas; Atividades a serem executadas observações a serem feitas do processo produtivo, ademais, em pesquisas já realizadas sobre o tema, se houver.

#### 3.1.3 Seminário

Na terceira fase da pesquisa-ação, consiste em examinar, discutir e tomar decisões acerca do processo de investigação, de acordo com o QUADRO 4.

### Quadro 4 - Descrição da terceira fase da pesquisa-ação

<b>Pressupostos da pesquisa-ação</b>
Consiste em reunir os interessados na pesquisa para discutir o andamento do trabalho e garantir o bom andamento do processo de pesquisa como um todo.
<b>Procedimentos adotados para o estudo</b>
Será feita uma conversa individual com o gerente geral da organização, a fim de discutir o andamento do trabalho até a sua finalização.
<b>Mecanismos de controle e execução de atividades</b>
Atores diretos: pesquisador; Aspectos metodológicos e técnicos: entrevistas semi-estruturada; Atividades executadas: reunião presencial gravada por áudio.

#### 3.1.4 Coleta de dados

A quarta fase da pesquisa será a coleta de dados, cujo os procedimentos de escolha do método bem como a ferramenta utilizada estão descritos no QUADRO 5.

### Quadro 5 - Descrição da quarta fase da pesquisa-ação

<b>Pressupostos da pesquisa-ação</b>
Consistiu na definição do melhor método para a coleta de dados, assim como na elaboração da ferramenta utilizada para tal.
<b>Procedimentos adotados para o estudo</b>
Foi escolhida a entrevista semi-estruturada como método coleta de dados. Serão utilizados recursos para a gravação auditiva e posteriormente, realizada a transcrição da conversa. Além disso, serão observados os métodos de trabalho e todo o processo produtivo dos alimentos, especificamente do processo dos produtos a milanesas.
<b>Mecanismos de controle e execução de atividades</b>
Atores diretos: pesquisador; Atores indiretos: gerente geral e colaboradores; Aspectos metodológicos e técnicos: observação participante e entrevistas semi-estruturadas; Atividades executadas: Definição da estrutura da entrevista; aplicação das entrevistas, gravação e transcrição das conversas; observar e anotar todo o processo atual da produção.

#### 3.1.5 Plano de ação

Nesta fase, será traçado um plano de ação e as ferramentas necessárias para a realização do mesmo, de acordo com o Quadro 6.

### Quadro 6 - Descrição da quinta fase da pesquisa-ação

<b>Pressupostos da pesquisa-ação</b>
Consiste na descrição das ações necessárias para o atingimento dos objetivos da pesquisa
<b>Procedimentos adotados para o estudo</b>
Será feito o Cronograma de Execução da Pesquisa a fim de delimitar prazos para a coleta de dados e a realização do mapeamento de processo produtivo, bem como, serão definidas as atividades necessárias para cada etapa do processo.
<b>Mecanismos de controle e execução de atividades</b>
Atores diretos: pesquisador; Aspectos metodológicos e técnicos: BPMN; Atividades executadas: Construção do plano de ação; desenho do diagrama do processo..

### 3.1.6 Divulgação externa

A sexta e última fase da pesquisa-ação, diz respeito aos procedimentos para a divulgação dos resultados da pesquisa, conforme o QUADRO 7.

**Quadro 7 - Descrição da sexta fase da pesquisa-ação**

<b>Pressupostos da pesquisa-ação</b>
Consiste em divulgar os resultados interna e externamente em diferentes setores interessados, assim como em congressos, conferências ou outro meio de interesse dos atores do processo.
<b>Procedimentos adotados para o estudo</b>
Após a aprovação da banca avaliadora a pesquisa será disponibilizada ao gerente e aos proprietários, podendo também ser publicada em eventos, revistas e outros.
<b>Mecanismos de controle e execução de atividades</b>
Atores diretos: pesquisador; Atores indiretos: gerente geral e proprietários; Aspectos metodológicos e técnicos: escrita científica e/ou técnica dos resultados da pesquisa; Atividades desenvolvidas: divulgação do trabalho de pesquisa ao gerente geral e proprietários, publicação em eventos, revistas e outros

Com base na descrição das fases que compõem a pesquisa-ação realizada, acredita-se que os objetivos específicos serão atingidos de acordo com a sequência do trabalho.

Como limitações do método utilizado, destacam-se as seguintes: a) validade da entrevista, pois a direção que as perguntas tomam dependerá, em grande parte, das respostas do entrevistado; b) confiabilidade e viés do entrevistador, visto que a entrevista deve medir de forma consistente o que pretende medir; c) ocultação de informações d) influência da percepção do comportamento dos envolvidos durante a observação, por parte do observador (Grey, 2012)

## 4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, a fim de demonstrar os resultados da pesquisa, apresentamos a empresa alvo da pesquisa e descrevemos o atual processo de produção. Este mapeamento nos permitiu identificar lacunas e possíveis melhorias, além de apresentar sugestões de melhorias para otimizar este processo.

## 4.1 IDENTIFICAÇÃO DA EMPRESA ALVO DA PESQUISA

A empresa alvo deste trabalho é a Ski Dunas Bar, uma empresa familiar de pequeno porte localizada nas Dunas do Siriú, em Garopaba/SC, referência no ramo turístico há mais de 25 anos. Fundada por Pedro e Marlene, a empresa é especializada no aluguel de sandboard e também opera um bar que oferece uma ampla variedade de produtos em seu cardápio.

Com o passar dos anos, a empresa cresceu, necessitando do auxílio dos filhos do casal para administrar o negócio. Assim, no atual momento (2024), a organização conta com 13 colaboradores, sendo eles 1 gerente operacional, 1 gerente financeiro, 4 cozinheiras, 1 copeiro, 1 frente de caixa, 3 garçons, 2 vendedores do aluguel do sandboard. Contudo, por tratar-se de uma empresa familiar, sua estrutura organizacional é simples, onde sua gerência ainda se encontra nas mãos dos proprietários da empresa.

O Ski Dunas Bar, é reconhecido pelo excelente atendimento e pela qualidade de seus produtos, dentre eles, pastéis, porções e lanches. Destacando-se como uma ótima opção de lazer e entretenimento na região, atraindo turistas em busca de aventura e momentos de descontração nos verões da cidade.

## 4.2 PROCESSO ATUAL DE PRODUÇÃO

Para melhor compreender o processo de produção da porção de peixe à milanesa, o gerente operacional foi entrevistado, enfatizando que tal processo é repassado aos colaboradores por meio do conhecimento dos proprietários e gerentes, o qual não segue um passo a passo ou qualquer tipo de processo documentado. Além do mais, o mesmo lembra que já foi posto em prática o pré-preparo de todo o processo, deixando assim o produto congelado já pronto apenas para fritá-lo, porém, não foi aprovado dentro dos padrões da empresa, visto priorizarem o sabor, a aparência e a qualidade do alimento.

No processo atual, foram identificadas 2 etapas, sendo elas: o Pré-preparo e o Preparo dos alimentos., as quais são apresentadas a seguir.

### 4.2.1 Pré-preparo

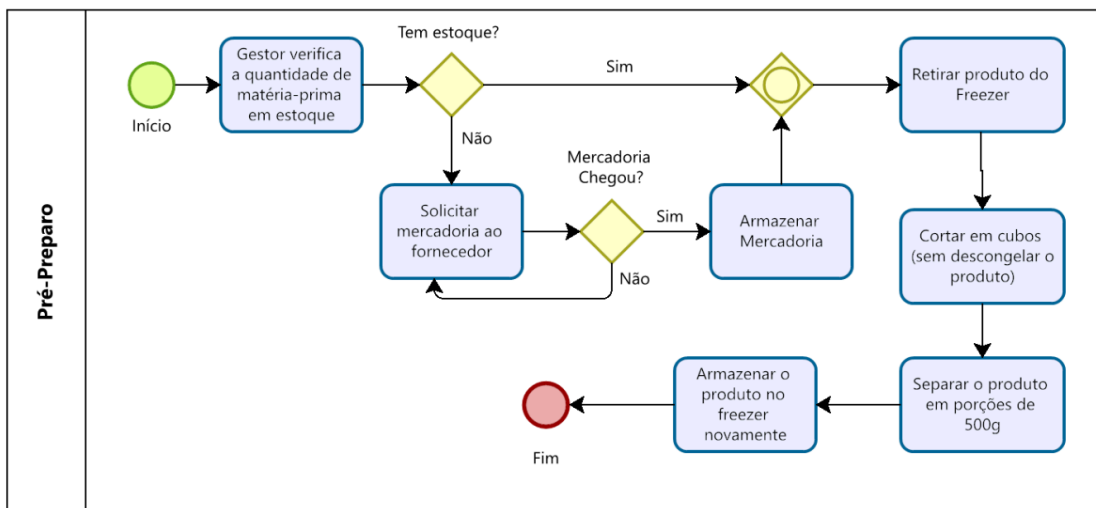
Esta primeira etapa, ilustrada na FIGURA 1, se inicia com a análise do quantitativo de matéria-prima em estoque pelo gerente de operações, o qual também é responsável pelas compras. Se não houver mercadoria em estoque, é solicitado ao fornecedor, que encaminha a

mesma à empresa. Caso não chegue, o fornecedor é contatado novamente. Após o produto chegar, é armazenado no estoque, ficando à disposição da produção. No entanto, se já houver a mercadoria em estoque, inicia-se o processo de pré-preparo.

No pré-preparo, o produto é retirado do freezer, não devendo ser descongelado. Cada peça deve ser cortada em cubos com o auxílio de uma guilhotina, a qual facilita o processo. De acordo com o responsável, o descongelamento não pode ocorrer devido a boa separação dos cubos e fácil preparo posteriormente.

Após o corte, passa-se então para a pesagem das porções, que são separadas igualmente em embalagens plásticas de 500g cada. Logo, são armazenadas no freezer novamente, chegando assim ao fim do processo de pré-preparo, deixando o produto disponível à próxima etapa.

**Figura 1 - Atual processo de produção do pré-preparo da porção**



Fonte: Dados da pesquisa.

#### 4.2.2 Preparo

Para que o preparo da porção de peixe à milanesa ocorra, a cozinha recebe a comanda com o pedido, adiciona na fila de produção, e aguarda ser o primeiro da fila para que se inicie seu processo de preparo.

O pedido sendo o primeiro colocado da fila de produção, é retirado do freezer a porção já separada, descongelada em água corrente, escorrendo toda a água em excesso e temperando-o com sal, orégano e limão. Vale ressaltar que, segundo o gerente de operações, o alimento deve ser descongelado em água corrente, pois a utilização de um equipamento como

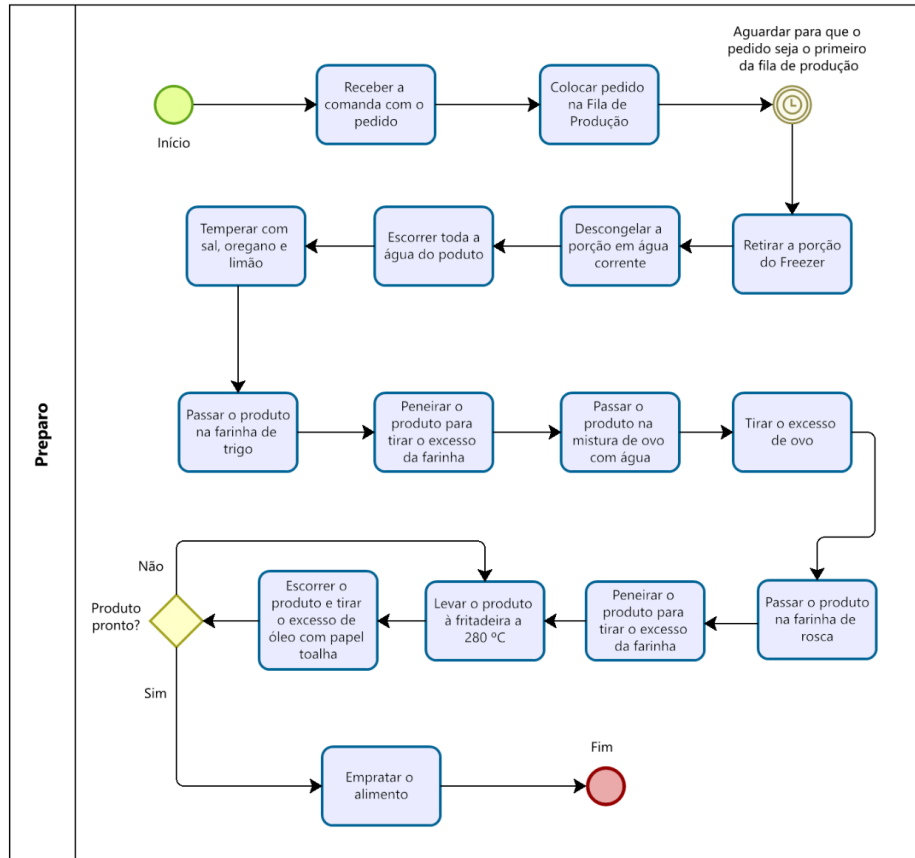


microondas, modifica a textura e o tipo de cozimento do alimento, diferenciando assim a qualidade prezada pela empresa.

Após temperá-lo, o alimento é passado na farinha de trigo, que já deve estar limpa, ou seja, peneirada e sem qualquer resíduo de um produto ali passado anteriormente e, então, o alimento vai para uma segunda peneira de malha grossa, para que apenas a farinha mais fina passe e não fique em excesso no alimento. Em seguida, a porção é passada no ovo, o qual é diluído uma certa quantidade de ovos a uma quantidade de água, porém sem números exatos, que o produto adere a próxima farinha. Depois, a porção é passada na farinha de rosca, e posteriormente na peneira de malha grossa para tirar todo o excesso da farinha novamente.

Após todas as etapas do a milanesa, o alimento vai para a fritadeira, a qual precisa estar a 280 °C. Posteriormente, ele é escorrido na própria peneira da fritadeira, passado a uma bandeja com papel toalha para retirar todo o excesso de óleo. Passado-se o tempo especificado, é verificado se a porção está pronta, ou seja, se o alimento está cozido e dourado. Caso não esteja, a porção deve voltar à fritadeira, porém, caso esteja dentro do padrão esperado, o produto é empratado e pronto para servir ao cliente.

**Figura 2 - Atual processo de produção do preparo da porção**



Fonte: Dados da pesquisa.

### 4.3 IDENTIFICAÇÃO DE LACUNAS E POSSÍVEIS MELHORIAS

Durante a observação e análise do mapeamento de produção descrito anteriormente, identificaram-se lacunas que podem ser melhoradas. Começando pelo pré-preparo, pois após o porcionamento do produto, ele não é identificado com a etiqueta de validade. De acordo com o Guia Prática disponibilizado pela ABRASEL (2006), é obrigatório identificar cada porção, ou nova embalagem, com as informações mínimas que identifiquem o nome do produto, a data de sua preparação e a data de validade.

Já no preparo do alimento, identificou-se que o descongelamento da porção que é feito em água, o que de acordo com ANVISA (2009) “o descongelamento de alimentos nunca deve ser feito à temperatura ambiente”, pois quando executado desta forma, a temperatura ambiente faz com que a parte externa descongele antes da parte central, ficando muito mais tempo exposta a temperaturas na zona de risco, podendo expor o alimento a contaminação.

Outro ponto observado foi a temperatura do óleo, que no atual processo, o alimento é levado a fritadeira a 280 °C. No entanto, segundo o Informe Técnico nº 11, de 5 de outubro de 2004 da ANVISA, o óleo em geral, deve atingir uma temperatura máxima de 180°C devido a oxidação geradas pelos agentes presentes, como o ar, a água, a alta temperatura e componentes dos alimentos que estão sendo fritos, causando degradações na estrutura do óleo, podendo gerar mal odor, sabor desagradáveis, e até mesmo causar riscos à saúde do consumidor. Já em estudos mais recentes, o óleo utilizado pela organização, sendo identificado como óleo de algodão, pode atingir uma temperatura de até 228 °C, mas que ainda é estudado pelos órgão competentes (Nutritotal, 2023)

Por fim, no que diz respeito a padronização do processo, na tarefa “passar o produto na mistura de ovo com água”, observou-se que não há uma quantidade exata para cada produto, bem como na tarefa de “levar o produto à fritadeira”, na qual não é especificado o tempo em que o alimento deve permanecer até que fique pronto, deixando com que seja interpretado pelo colaborador o tempo necessário para cozimento do alimento.

### 4.4 SUGESTÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO DE PRODUÇÃO

A proposta de melhoria apresentada para a organização estudada foi elaborada para atender a todos os critérios exigidos pelos órgão competentes a produção de alimentos e se adequar à realidade atual da empresa. Levando em consideração suas especificidades e

necessidades, o novo processo foi desenvolvido para ser implementado de forma imediata e de fácil execução.

Quanto à primeira lacuna identificada no processo atual, após a separação dos produtos em porção, esta deve ser etiquetada seguindo os critérios descritos pelo ABRASEL (2006), contendo o nome do produto, a data de sua preparação e a data de validade.

O prazo máximo de validade pode variar conforme temperatura de congelamento utilizada pela empresa, na qual deve seguir a ordem apresentada no QUADRO 8.

**Quadro 8 - Validade de alimentos congelados x Temperatura**

<b>Temperatura</b>	<b>Tempo Máximo de Armazenamento</b>
0 a -5 °C	10 dias
-5 a -10 °C	20 dias
-10 a -18 °C	30 dias
Abaixo de -18 °C	90 dias

Fonte: adaptado de ABRASEL (2006).

Vale ressaltar que as informações devem estar visíveis, sendo recomendado a aplicação de etiquetas plastificadas, confeccionadas especialmente para essa finalidade.

Já com relação ao descongelamento do alimento, para que a empresa siga as normas exigidas pela Agência Nacional de Vigilância Sanitária, recomenda-se o uso de microondas na função “descongelar” por 2 minutos, a qual permite o descongelamento integral do produto sem que o mesmo cozinhe ainda nesta etapa.

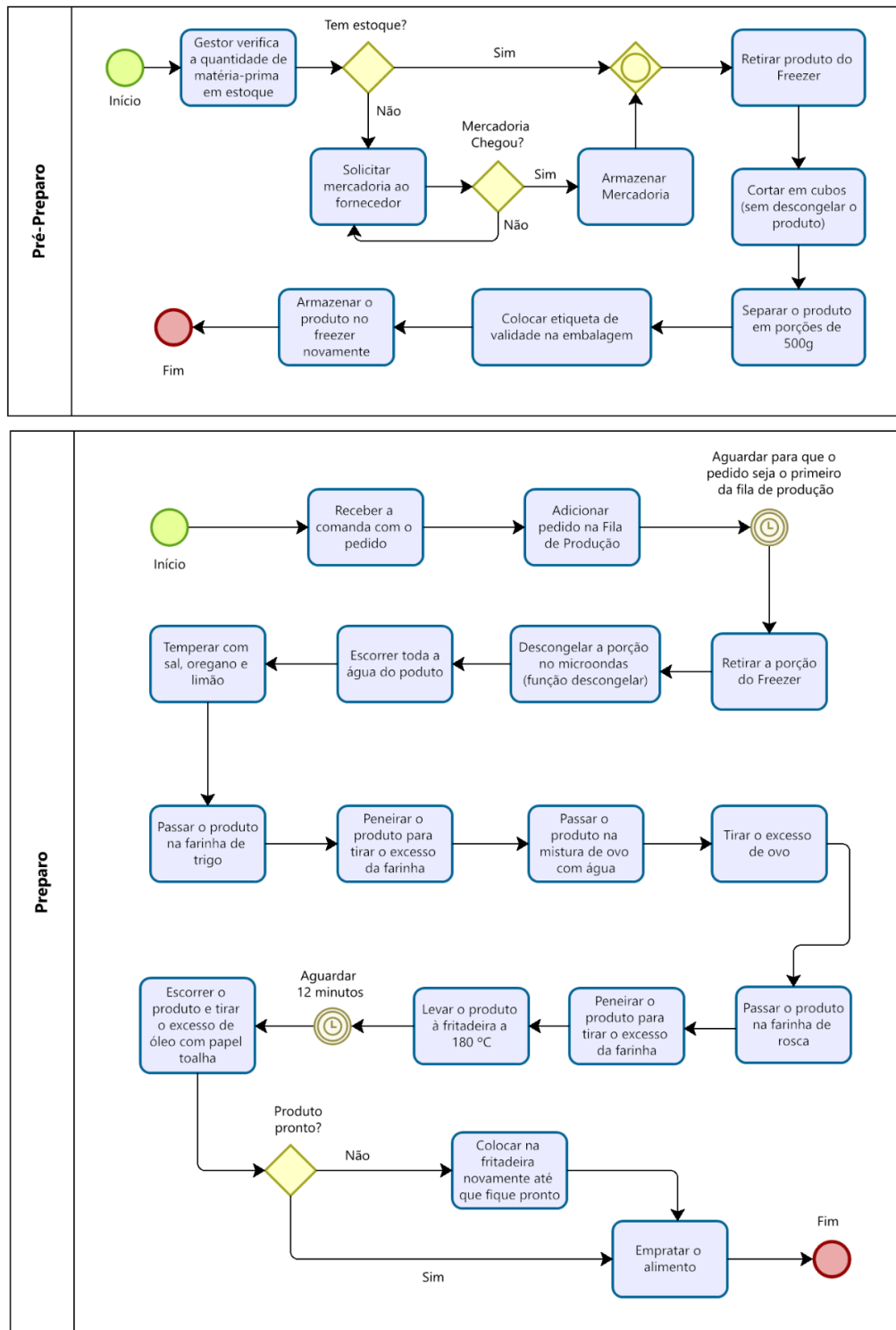
Quanto ao uso das fritadeiras com temperaturas superiores ao recomendado, ao seguir a temperatura dada pela ANVISA como ideal, 180 °C, a empresa estará utilizando o óleo da melhor forma, prolongando seu tempo de uso esperado, além de oferecer um produto de qualidade ao seu cliente. Para isso, é indicado o uso do termostato já acoplado à fritadeira, assim como o uso de termômetros industriais.

Enfim, quanto a padronização, na tarefa “passar o produto na mistura de ovo com água”, recomenda-se a diluição exata dos produtos ovos e água, podendo ser 10 ovos para 100ml de água, fazendo com que a mistura seja ideal para um produto de qualidade. Já quando colocado o produto para fritar, como já citado anteriormente, é preciso estipular um tempo de cocção de 12 minutos. Caso, após verificar se o produto está pronto, seja necessário

mais tempo de fritadeira, é recomendado que o produto fique na máquina até que termine seu cozimento e a milanesa fique dourada.

Diante disso, para melhor visualizar a proposta de melhoria do processo de produção da porção de peixe à milanesa, apresenta-se o seguinte mapeamento:

**FIGURA 3 - Proposta do novo processo de Produção**



Fonte: Dados da pesquisa

## 5 CONCLUSÕES

O presente trabalho teve como maior contribuição à melhoria de um processo de produção da empresa estudada, o que permitiu um maior aprendizado sobre a constante análise dos seus processos em busca de aperfeiçoamento.

Destaca-se que este estudo buscou responder a seguinte questão, “Como é possível melhorar o processo produtivo em uma organização do ramo alimentício localizada em Garopaba?. Com isso, o principal objetivo da pesquisa foi propor melhorias em um processo produtivo da organização analisada, por meio do mapeamento de processos, o que foi tratado através do desenvolvimento dos objetivos específicos.

Acredita-se que o primeiro objetivo específico foi alcançado, pois permitiu uma maior detalhamento de todas as etapas do processo atual de preparo de peixe à milanesa , o qual é dividido em pré-preparo e preparo do alimento, possibilitando um melhor entendimento do processo. No segundo objetivo específico, após análise do processo executado pela empresa, pudemos identificar as lacunas existentes, principalmente as falhas relacionadas às normas exigidas pela Anvisa.

Já no terceiro objetivo específico, com lacunas já descritas, foi desenvolvido um novo mapeamento do processo, com as melhorias direcionadas primeiramente as normas definidas pela Anvisa e que se adequem as boas práticas de fabricação, além da padronização de algumas etapas, visando melhor execução do processo produtivo. Vale ressaltar que as melhorias sugeridas foram pensadas no enquadramento dos processos exigidos pelos órgãos responsáveis pela manipulação de alimentos, junto às limitações da organização.

A maior dificuldade encontrada neste trabalho foi a busca por soluções que se fossem práticas, adequadas às normas e aceitas pelo gestor, visto que na entrevista, ele ressalta que as possíveis melhorias poderiam acontecer, se houvesse lacunas, seria na estrutura de maquinários ou na padronização, sem lembrar que poderia haver problemas relacionados às boas práticas recomendadas para a manipulação dos alimentos.

Espera-se que esta pesquisa tenha contribuído não apenas para a academia e o meio científico, mas também para a empresa alvo desta pesquisa e todos os colaboradores que fazem parte do processo, ou que venham a integrá-lo futuramente, pois segundo Diogo et al. (2012) “o mapeamento se faz essencial dentro de uma organização, buscando otimizar processos já existentes e assim tornando-os mais eficientes”.

Por fim, como sugestão para estudos futuros, cita-se a necessidade de estudos e pesquisas sobre o mapeamento de processos e as dificuldades no setor produtivo de alimentos, visto a escassez que há sobre o assunto nos acervos científicos.

## REFERÊNCIAS

ABRASEL. **Números mostram recuperação de fôlego do setor de alimentação fora do lar.** 2023. Disponível em:

<https://abrasel.com.br/revista/mercado/numeros-mostram-recuperacao-de-folego-do-setor-de-alimentacao-fora-do-lar/#:~:text=O%20setor%20de%20alimenta%C3%A7%C3%A3o%20fora,per%C3%ADodo%20de%20%C3%A1pice%20da%20pandemia>. Acesso em: 11 out. 2023.

ABRASEL. **Guia de Boas Práticas para serviços de alimentação.** 2006. 112 p. Disponível em:

[https://www.ituporanga.sc.gov.br/arquivos/vigilancia-sanitaria/guia\\_boaspraticasalimentos.pdf](https://www.ituporanga.sc.gov.br/arquivos/vigilancia-sanitaria/guia_boaspraticasalimentos.pdf). Acesso em: 05 out. 2023.

ALMEIDA, Mário de Souza. **Elaboração de projeto, tcc dissertação e tese.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2014. 82 p.

ANDRADE, Henrique Altivo de. **Proposta de melhoria no processo de gestão de um restaurante de pequeno porte.** 2021. 52 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Uberlândia, Ituiutaba - MG, 2021. Disponível em:

<https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/33944/1/PropostaMelhoriaProcesso.pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

ANVISA. **Temperatura e higiene garantem segurança dos alimentos.** 2015. Disponível em: <https://bit.ly/45rm5xT>. Acesso em: 03 jun. 2024.

ARAÚJO, Richard Medeiros; ARAÚJO, Alisson Kemis; CHRISTO, Rodrigo de Siqueira Campos. A INOVAÇÃO DE PROCESSOS: um estudo comparativo segmento de restaurante. **Revista Científica da Escola de Gestão e Negócios**, ano 6, n. 2, p. 22-37, mar. 2018.

BALDAM, Roquemar; VALLE, Rogério; ROZENFELD, Henrique. **Gerenciamento de processos de negócios - BPM: uma referência para implantação prática.** 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo.** São Paulo: Edições 70, 2016. 279 p.

BIZAGI. **Welcome to the Bizagi Modeler and Modeler Services documentation.**

Disponível em: [http://help.bizagi.com/process-modeler/en/index.html?intro\\_welcome.htm](http://help.bizagi.com/process-modeler/en/index.html?intro_welcome.htm). Acesso em: 13 out. 2023.

BRASIL. Ministério da Saúde. **Portaria nº 1.428, de 26 de novembro de 1993.** Aprova o Regulamento Técnico para Inspeção Sanitária de Alimentos, as Diretrizes para o Estabelecimento de Boas Práticas de Produção e de Prestação de Serviços na Área de Alimentos. Diário Oficial da União: seção 1, Brasília, DF, p. 18415-18419, 2 dez. 1993.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância Sanitária. **Portaria nº 326, de 30 de julho de 1997.** Aprova o Regulamento Técnico sobre as Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos Produtores/Industrializadores de Alimentos. Diário Oficial da República Federativa do Brasil, Brasília, DF, 1 ago. 1997. Seção 1, p. 16560-16563.

BROCKE, Jan Vom *et al.* **Manual de BPM: gestão de processos de negócio.** Porto Alegre: Bookman, 2013. 378 p.

CAMARGO, Erika Barbosa *et al.* Adequação das boas práticas de fabricação em serviços de alimentação. **Revista de Nutrição**, Campinas, v. 3, n. 18, p. 419-427, mai/jun 2005.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas.** 2. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1991. 122 p. ISBN 8585447079.

CORRÊA, Henrique L; CORRÊA, Carlos A. **Administração de produção e de operações manufatura e serviços: uma abordagem estratégica.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012. xvii, 680 p. ISBN 9788522469185.

DE PAULA, Marciléia Aparecida; VALLS, Valéria Martin. Mapeamento de processos em bibliotecas: revisão de literatura e apresentação de metodologias. **RDBCI: Revista Digital de Biblioteconomia e Ciência da Informação**, v. 12, n. 3, p. 136-156, 2014.

DIOGO, T.; CASTELLANI, D.; OLÍMPIO, B. **Relato: Mapeamento de processos como ferramenta de transparência e governança de TI.** Niterói: UFF, 2012.

DRESCH, Aline; LACERDA, Daniel Pacheco; ANTUNES JUNIOR, José Antonio Valle. **Design Science Research: método de pesquisa para avanço da ciência e tecnologia.** Porto Alegre: Bookman, 2015. 181 p.

FRANCO, C. R. da R. **Um Catálogo De Boas Práticas, Erros Sintáticos E Semânticos Em Modelos BPMN.** Dissertação (Monografia) — Universidade Federal de Pernambuco, Recife. p. 63. 2014. Disponível em: <https://www.cin.ufpe.br/~tg/2013-2/crrf.pdf>. Acesso em: 25 out. 2022. GIL, A. C. Como elaborar projetos de pesquisa. 6. ed. E-book. São Paulo: Atlas, 2017

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GRAY, David E.. **Pesquisa no mundo real.** 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2012. 488 p.

HORBE *et al.* Gestão por processos: uma proposta de melhoria aplicada a uma pequena empresa do ramo de alimentação. **Revista Eletrônica Sistemas & Gestão**, v. 10, n. 2, 2015.

NEGÓCIOS SC. **Indústria de alimentos de SC conquista novos mercados.** 2022. Disponível em: <https://www.negociossc.com.br/noticia/industria-de-alimentos-de-sc-conquista-novos-mercados/>. Acesso em: 15 set. 2023.

NEGÓCIOS SC. **Os gastos com alimentação fora do lar e em casa no Brasil.** 2023. Disponível em: <https://www.negociossc.com.br/blog/os-gastos-com-alimentacao-fora-do-lar-e-em-casa-no-brasil/>. Acesso em: 11 out. 2023.

NUTRITOTAL. **Qual é o óleo mais saudável para cozinhar?** 2023. Disponível em: <https://nutritotal.com.br/publico-geral/material/4-oleos-mais-saudaveis-para-cozinhar/>. Acesso em: 03 jun. 2024.



OMG, Inc. **Business Process Modeling and Notation**, V1.1. OMG Available Specification, 2008. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/1.1/PDF>. Acesso em: 13 out. 2023.

PARSA, H. et al. Why Restaurants Fail? Part II - The Impact of Affiliation, Location, and Size on Restaurant Failures: Results from a Survival Analysis. **Journal of Foodservice Business Research**, v. 14, n. 4, p. 360-379, 2011

PEINADO, Jurandir; REIS GRAEML, ALEXANDRE. A prática da gestão de operações nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 54, p. 483-495, 2014.

PIMENTEL, Ana Carolina Manfrinato. **A gestão do conhecimento em pequenas e médias empresas**: um estudo de caso. 2008. 127 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Estadual Paulista de Bauru, Bauru, 2008. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/server/api/core/bitstreams/435cb308-1004-4514-8d0c-136a7c5dc559/content>. Acesso em: 11 set. 2023.

SCHOEFFEL, Camila. **Proposta de melhoria de processos com base no lean manufacturing em uma micro empresa**. 2018. 51 f. TCC (Graduação) - Curso de Engenharia de Transportes e Logística, Universidade Federal de Santa Catarina, Joinville, 2018. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/191955/TCC%20Camila.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 16 set. 2023.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS (SEBRAE). **Empreender na indústria de alimentos traz riscos e oportunidades**. 2023. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/empreender-na-industria-de-alimentos-traz-riscos-e-oportunidades.af81bbd38f896810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em: 29 de ago. 2023.

SILVA, João Batista *et al.* PESADELO NA COZINHA: uma análise dos erros de gestão de restaurantes em sp. **Revista Científica Hermes**, São Paulo, n. 22, p. 561-582, set – dez, 2018. Disponível em: <http://revistahermes.com.br/index.php/hermes1/article/view/370/pdf>. Acesso em: 15 set. 2023.

SILVA, Leandro da Costa. **Gestão e melhoria de processos**. Rio de Janeiro: Brasport, 2015. 133 p.

SLACK, N.;ALISTAIR, B.;ROBERT, J. **Administração da Produção**. 8. ed. - São Paulo: Atlas, 2018.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

TAYLOR, Frederick Winslow. **Princípios de administração científica**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2012. 109 p. ISBN 8522405131.

TESSARI, Rogério. **Gestão de Processos de Negócio**: um estudo de caso da bpmn em uma empresa do setor moveleiro. 2008. 91 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Administração, Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, 2008. Disponível em: <https://repositorio.ucs.br/xmlui/bitstream/handle/11338/428/Dissertacao%20Rogerio%20Tessari.pdf;jsessionid=F497471F09037F2E13F29D9E3F211022?sequence=1> Acesso em: 13 out.

2023.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação**. 18. ed. São Paulo: Cortez, 2011.

TOTI, Iago José Cardoso *et al.* A GESTÃO DE OPERAÇÕES NA ÚLTIMA DÉCADA: uma revisão de literatura. **Produção Online**, Florianópolis, v. 22, n. 4, p. 3622-3649, 2022. Disponível em: <https://www.producaoonline.org.br/rpo/article/view/4812/2248>. Acesso em: 29 set. 2023.

VILLA, Augusto. **Mapeamento e padronização dos fluxos de trabalho no restaurante grelha do porto**. 2017. 53 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/169931/001050784.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 11 set. 2023.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. Dissertação (Mestrado em Engenharia da 28 Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção, Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, p. 182. 2000. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 dez. 2022.

VOSGERAU, D. S. A. R.; ROMANOWSKI, J. P. Estudos de revisão: implicações conceituais e metodológicas. **Revista Diálogo Educacional**, v. 14, n. 41, p. 165 - 189, 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.7213/diálogo.educ.14.041.DS08> . Acesso em: 20 nov. 2022.