



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

LUCAS MÜLLER MARTINS

MODELAGEM DE PROCESSOS:

UM ESTUDO NA EMPRESA MARINA MEGA JET

Florianópolis

2019

LUCAS MÜLLER MARTINS

**MODELAGEM DE PROCESSOS:
UM ESTUDO NA EMPRESA MARINA MEGA JET**

Relatório de estágio
apresentado ao Curso de Administração da
Universidade do Sul de Santa Catarina
como requisito parcial à obtenção do título
de Bacharel.

Orientador: Prof. Rejane Roecker, Ms.

Florianópolis

2019

LUCAS MÜLLER MARTINS

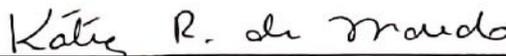
**MODELAGEM DE PROCESSOS:
UM ESTUDO NA EMPRESA MARINA MEGA JET**

Este Relatório de estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

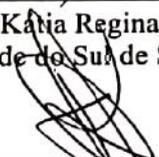
Florianópolis, 6 de dezembro de 2019.



Professora e orientadora Rejane Roecker, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina



Professora Kátia Regina Macedo, Ms.
Universidade do Sul de Santa Catarina



Professora Karoline Nascimento, Ms.
IFSC e Uniasselvi

“A satisfação está no esforço e não apenas na realização final.”
(GHANDI).

RESUMO

O objetivo geral deste relatório de estágio foi modelar o processo de *checklist* de entrada de embarcações e de novos clientes, na empresa Marina Mega Jet, utilizando a metodologia BPMN. Teoricamente, foram abordados os assuntos: administração; abordagem sistêmica da administração; administração por processos; modelagem de processos; e fluxogramas. Metodologicamente, a classificação da pesquisa é aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso. Para coleta de dados, foram usadas pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e observação participante. Como resultados, pode-se desenvolver as definições estratégicas da empresa, que são: a) Missão: oferecer um atendimento de excelência na prestação dos serviços de garagem náutica, oficina náutica e revenda de jet ski; b) Visão: se tornar referência no Brasil na prestação de serviços náuticos, com o constante melhoramento nos serviços oferecidos; e c) Valores: pautamos nossas ações no cuidado especial ao trato com nossos clientes, de maneira honesta e simpática. Sempre estando a disposição para os nossos clientes. As ações de decisões sempre pautam o futuro da organização em relação ao cliente e sua satisfação com o serviço prestado. Na análise ambiental, por meio da Matriz SWOT, chegou-se aos pontos fracos da empresa: muito nova e sem muita estrutura em comparação aos concorrentes; pontos fortes: atendimento de referência na região; oportunidades: devido à sua fama, o proprietário tem a oportunidade de fazer grandes eventos náuticos para trazer mais clientes; e ameaças concorrentes com anos de experiência e terreno alugado. Analisando-se o processo de *Checklist* de Entrada de Novas Embarcações observou-se a falta de uma revisão do documento após o término do seu preenchimento. Desta forma, foi feita a seguinte proposta: criar um novo subprocesso que é realizar uma revisão do *Checklist*, para ser possível encontrar erros de preenchimento, falta de preenchimento de alguns itens e verificar se o documento foi devidamente assinado pelo cliente e é proposto também, a realização de um manual para a empresa, para que todos os processos possam ser amarrados e devidamente apresentados para seus funcionários.

Palavras-chave: Modelagem de Processos. BPMN. Marina Mega Jet.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Quadro-resumo dos três períodos do mundo organizacional.....	15
Figura 2 - Estrutura dos sistemas	17
Figura 3 - Processos organizacionais.....	20
Figura 4 - Equipe de gestão de processos.....	21
Figura 5 - Dois grupos de conhecimento que sustentam o conceito BPM.....	22
Figura 6 - Objetos de fluxo	25
Figura 7 - Atividade atômica e atividade composta	27
Figura 8 - Objetos de conexão	29
Figura 9 - Fluxo de sequência condicional	30
Figura 10 - Fluxo de sequência <i>default</i>	30
Figura 11 - Piscina e raias.....	30
Figura 12 - Artefatos.....	31
Figura 13 - Exemplo de diagrama BPMN	32
Figura 14 - Organograma da empresa.....	43
Figura 15 - Matriz SWOT da Marina	48
Figura 16 – Fluxograma do Processo de <i>Checklist</i> de Entrada de Embarcação de Novos Clientes	50
Figura 17 – <i>Checklist</i> de Entrada de Embarcação de Novos Clientes	52
Figura 18 – <i>Checklist</i> de Entrada de Embarcação de Novos Clientes 2.0	55
Figura 19 – Manual de Instruções Especializadas	57

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Eventos	26
Quadro 2 - Representação dos atributos de atividades	28
Quadro 3 - Representação do gatilho.....	28
Quadro 4 - Simbologia utilizada para processos industriais.....	32
Quadro 5 - Simbologia utilizada em fluxogramas	33
Quadro 6 - Formulário padronizado para fluxos de processos	34
Quadro 7 – Análise da empresa utilizando as cinco forças competitivas	47

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	OBJETIVOS	10
1.1.1	Objetivo geral	11
1.1.2	Objetivos específicos	11
1.2	JUSTIFICATIVA	11
1.3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
1.3.1	Tipo de pesquisa	12
1.3.2	Técnicas de coleta e análise de dados	12
1.4	ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO	13
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	15
2.1	O QUE É ADMINISTRAÇÃO	14
2.1.1	Funções do Administrador.....	17
2.2	ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO	16
2.3	ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS	18
2.3.1	Tipos de Processos	20
2.3.2	Organização de Processos	21
2.3.3	Business Process Management.....	22
2.4	MODELAGEM DE PROCESSOS	22
2.5	FLUXOGRAMAS	24
3	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	39
3.1	DADOS DA EMPRESA	39
3.2	HISTÓRICO DA EMPRESA	40
3.3	HISTÓRICO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO	40
3.4	PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES E ESTOQUE	42
3.5	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	43
3.5.1	Perspectivas	45
4	DIAGNÓSTICO.....	46
4.1	DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS.....	46
4.2	DESCRIÇÃO DO PROCESSO A SER MODELADO	48
4.3	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO PROCESSO	53
5	PROGNÓSTICO	54

5.1	PROPOSTA DE MODELAGEM DO PROCESSO.....	54
5.2	PROPOSTA DE MANUAL DA EMPRESA	56
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	58
	REFERÊNCIAS.....	60

1 INTRODUÇÃO

O trabalho em questão visa a modelagem de processos organizacionais na empresa Marina Mega Jet. Diante do cenário brasileiro atual, faz-se necessário aproveitar, de modo eficiente, o tempo e o esforço, de forma a aumentar o rendimento da organização.

Peinado e Graeml (2004 p. 142) afirmam que

As atividades em uma organização existem como consequência de uma sucessão de eventos, que podem ser decorrentes de exigências do meio ambiente no qual a empresa está inserida ou decorrentes de ações dos membros da própria organização. Cada um destes eventos pode ser visto como uma transformação de uma coisa em outra. Na verdade, tudo que acontece nas organizações pode ser considerado como uma forma de transformação.

Este trabalho, de modelagem de processo, é de suma importância para a empresa, pois por se tratar de uma empresa familiar, sofre da falta de profissionalização. Este ponto será o foco do trabalho a seguir, buscando uma maior profissionalização da empresa. O mercado está cada vez mais competitivo, obrigando que as empresas se tornem cada vez mais profissionais, reduzindo suas perdas e aumentando seu rendimento.

Através de um estudo sobre o tema de processos organizacionais e funcionamento de empresas de pequeno porte (ME), busca-se responder a seguinte questão: **Como a modelagem de processos pode ser aplicada na empresa Marina Mega Jet?**

1.1 OBJETIVOS

A definição de objetivo encontrada no dicionário da língua portuguesa é o que se pretende alcançar, realizar ou obter; propósito, meta, alvo.

A seguir, serão apresentados o objetivo geral e o os objetivos específicos.

1.1.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do trabalho é modelar o processo de *checklist* de entrada de embarcações e de novos clientes, na empresa Marina Mega Jet, utilizando a metodologia BPMN.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos são:

- a) descrever a dinâmica atual do processo de *Checklist* de Entrada de Embarcações de Novos Clientes;
- b) diagnosticar os pontos fortes e pontos fracos do processo *Checklist* de Entrada de Embarcações de Novos Clientes;
- c) modelar o processo *Checklist* de Entrada de Embarcações de Novos Clientes a fim de trazer maior eficiência para a Marina Mega Jet.

1.2 JUSTIFICATIVA

Justifica-se a execução deste estágio para a empresa, que será utilizado para um melhor rendimento dos serviços prestados, otimizando o tempo e o esforço, aumentando o fluxo de serviços e conseqüentemente o faturamento da empresa.

Para o aluno, justifica-se o relatório pois irá aplicar todo o conhecimento adquirido na academia.

Para a administração, irá agregar para a área de atuação da empresa, por ser um setor relativamente pequeno no Brasil e com pouca experiência de profissionalização.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

“Os procedimentos metodológicos compreendem a caracterização do estudo, a definição da população e amostra, o campo de estudo e os instrumentos de coleta de dados” (CAVALCANTI, 2009, p. 87).

1.3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa que será realizada é aplicada, qualitativa, descritiva e estudo de caso.

Vergara (1990, p. 5) descreve a pesquisa aplicada como uma forma de pesquisa prática, motivada pela necessidade de resolução de problemas, impulsionada pela curiosidade intelectual do pesquisador.

Godoy (1995, p. 58) comenta que a pesquisa qualitativa

[...] não procura enumerar e/ ou medir os eventos estudados, nem emprega instrumental estatístico na análise dos dados. Parte de questões ou focos de interesses amplos, que vão se definindo à medida que o estudo se desenvolve. Envolve a obtenção de dados descritivos sobre pessoas, lugares e processos interativos pelo contato direto do pesquisador com a situação estudada, procurando compreender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

“As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis” (GIL, 2007, p. 42).

O estudo de caso define-se “com um estudo exaustivo, profundo e extenso de uma ou de poucas unidades, empiricamente verificáveis, de maneira que permita seu conhecimento amplo e detalhado” (HEERDT; LEONEL, 2007, p. 82).

1.3.2 Técnicas de coleta e análise de dados

Os dados coletados neste trabalho são primários e secundários.

Mattar (1996, p. 134, apud CRESCITELLI, 2007) define os dados primários como os dados “que não foram antes coletados, [...] e que são coletados com o propósito de atender às necessidades específicas da pesquisa em andamento” e os dados secundários como os “que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados”.

Lima e Miotto (2007) afirmam que: para a realização de uma pesquisa bibliográfica é imprescindível seguir por caminhos não aleatórios, uma vez que esse tipo de pesquisa requer alto grau de vigilância epistemológica, de observação e de cuidado na escolha e no encaminhamento dos procedimentos metodológicos. Estes, por sua vez,

necessitam de critérios claros e bem definidos que são constantemente avaliados e redefinidos à medida que se constrói a busca por soluções ao objeto de estudo proposto.

A pesquisa documental como diz Godoy (1995) é uma fonte não-reativa, por sua imutabilidade em relação ao tempo. Sua coleta pode ser realizada independente do seu autor, facilitando estudos históricos, como o passado da empresa. Caracteriza-se pelo fato de ser um material sem tratamento analítico, podendo buscar-se novas interpretações para ele.

Manzini (2004, apud BELEI et al., 2008) classifica três tipos de entrevistas

[...] estruturada, semiestruturada e não-estruturada. Entende-se por entrevista estruturada aquela que contém perguntas fechadas, semelhantes a formulários, sem apresentar flexibilidade; semiestruturada a direcionada por um roteiro previamente elaborado, composto geralmente por questões abertas; não-estruturada aquela que oferece ampla liberdade na formulação de perguntas e na intervenção da fala do entrevistado.

Observação participante é conceituada por Correia (2009) como “uma técnica de investigação, que usualmente se complementa com a entrevista semiestruturada ou livre, embora também com outras técnicas como análise documental, [...]”

1.4 ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO

Este trabalho desenvolve-se em 6 capítulos com o objetivo de expor o tema de forma clara e compreensível.

O capítulo um consiste na apresentação e delimitação do tema: seu objetivo geral, objetivos específicos, os procedimentos metodológicos que serão utilizados e como será organizado o estudo.

O capítulo dois é constituído pela fundamentação teórica da tese, que é a base para a modelagem de processo a ser feita na Marina.

No capítulo três é realizada a caracterização da empresa, em que se apresenta o máximo de dados possível e de relevância para o trabalho.

No capítulo quatro é feito o diagnóstico do processo a ser modelado, descrevendo-o e analisando seus pontos fortes e seus pontos fracos.

O capítulo cinco está presente o prognóstico, em que é feita a proposta de modelagem do processo analisado e a proposta de um manual.

O capítulo seis são escritas as considerações finais do trabalho.

No próximo capítulo aborda-se a fundamentação teórica sobre o tema escolhido para este trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fundamentação teórica serve de base para a realização da análise e interpretação dos dados coletados na fase de pesquisa do trabalho, devendo esses serem interpretados a partir das teorias existentes (MELLO, 2006).

2.1 O QUE É ADMINISTRAÇÃO

Maximiano (2000, p. 26) definia a administração como uma ação. Se aprofundando em sua caracterização

A administração é um processo de tomar decisões e realizar ações que compreende quatro processos principais interligados: planejamento, organização, execução e controle. Os processos administrativos são também chamados funções administrativas funções gerenciais. Outros processos ou funções importantes, como coordenação, direção, comunicação e participação, contribuem para a realização dos quatro processos principais.

A administração, assim como outras áreas, é de constante aprendizagem, assim sendo, os profissionais que trabalham nela devem sempre continuar se atualizando e estudando. Lacombe (2009, p. 5) cita que “a aprendizagem mais forte é aquela adquirida pela experiência pessoal.”

Como comenta Chiavenato (2004, p. 31) a Teoria Administrativa tem somente um pouco mais de 100 anos, porém é possível perceber o uso de técnicas administrativas em diversas sociedades antigas, tais como: Império Romano, sumérios, egípcios etc. O marco da mudança ocorreu na primeira Revolução Industrial, no século XVIII, com o grande crescimento de indústrias. Apenas em 1903, Taylor escreveu a primeira obra sobre administração, iniciando a Teoria Administrativa, que se explica por meio de três períodos que passou o mundo organizacional: “as eras da industrialização clássica, da industrialização neoclássica e da informação. Em cada uma dessas três etapas, a teoria administrativa passou por incríveis mudanças.”

A Figura 1 (CHIAVENATO, 2004, p.34) resume de maneira simples os três períodos que o mundo organizacional passou no decorrer do século XX, desde a Revolução industrial até os dias atuais.

Figura 1 – Quadro-resumo dos três períodos do mundo organizacional.

Era Industrial Clássica 1900-1950	Era Industrial Neoclássica 1950-1990	Era da Informação Após 1990
Início da industrialização Estabilidade Pouca mudança Previsibilidade Estabilidade e certeza	Desenvolvimento industrial Aumento de mudança Fim da previsibilidade Inovação	Tecnologia da informação (TI) Serviços Aceleração da mudança Imprevisibilidade Instabilidade e incerteza
Administração Científica Teoria Clássica Relações Humanas Teoria da Burocracia	Teoria Neoclássica Teoria Estruturalista Teoria Comportamental Teoria de Sistemas Teoria da Contingência	Ênfase em: Produtividade Qualidade Competitividade Cliente Globalização

Fonte: Chiavenato (2004, p. 35).

A Era Industrial Clássica teve como predominância três teorias da administração: Administração científica, Teoria clássica e burocrática e Teoria das relações humanas. Elas foram a base da teoria da administração nas organizações, que iria se desenvolver cada vez mais no decorrer do século XX (CHIAVENATO, 2004).

Com o desenvolvimento tecnológico acelerado pós Segunda Guerra Mundial, inicia-se a considerada Era Industrial Neoclássica, característica pela integração do mundo, através da criação do avião a jato, televisão, telefonia digital etc. O aumento da integração fez com que as empresas tivessem que inovar-se, a todo instante. Como diz Chiavenato (2004, p.

32) “Os mercados locais tornaram-se regionais e, até mesmo, nacionais ou internacionais. O ambiente de negócio tornou-se mutável e, em alguns casos, instável, por causa das intensas mudanças sociais, culturais, econômicas e tecnológicas dessa época.” Complementa depois que “para alterar com tal complexidade, as organizações precisavam de inovações e mudanças que o tradicional figurino administrativo não permitia em decorrência a sua rigidez e pouca adaptabilidade à mudança” (CHIAVENATO, 2004, p. 32).

Na Era Industrial Neoclássica ocorre a criação e adaptação de teorias. A Teoria Clássica torna-se Teoria Neoclássica, a Teoria Burocrática é substituída pela Teoria Estruturalista, a Teoria de Relação Humana pela Teoria Comportamental, criam-se a Teoria de Sistemas e a Teoria da Contingência (CHIAVENATO, 2004).

A mais recente era é a Era da informação, marcada pela mudança do bem mais valioso das organizações, que antes era considerado o capital financeiro, e agora é considerado a informação. Este processo de transformação foi resultado do desenvolvimento da tecnologia da informação (TI) e do próprio desenvolvimento tecnológico, como dito por Chiavenato (2004). Esta transformação trouxe mudanças significativas nas organizações, Chiavenato

(2004) traz três mudanças: menor espaço, menor tempo e maior contato. Destaca, também, a importância da administração nesta nova era, de uma economia globalizada.

A Teoria Clássica, de Fayol, é usada por Chiavenato (2003, p. 80) para descrever as funções de toda empresa, sendo 6 funções: técnica, comercial, financeira, segurança, contábil e administrativa.

2.1.1 Funções do Administrador

Chiavenato (2003, p. 81) traz novamente a definição de Fayol das funções do administrador, são elas: prever, organizar, comandar, coordenar e organizar.

O administrador, mesmo que não estando em uma empresa, tem sempre como função a transformação de recursos em produtos, sejam bens de consumo, sejam serviços. Lacombe (2009, p. 3) escreve “uma das principais qualidades do administrador é saber tomar decisões, pois não existem decisões perfeitas e ele terá que pesar as vantagens e desvantagens de cada alternativa para escolher a melhor.” O administrador deve sempre focar no desempenho econômico da organização, pouco importa os outros resultados de uma ação, se seu resultado econômico não for satisfatório, ele falhou em sua missão (LACOMBE, 2009).

“Um bom administrador deve ter, acima de tudo, alto grau de compreensão de si próprio e da sua equipe” (LACOMBE, 2009, p. 4). Bom senso e prática são requisitos básicos para a administração, mas isso não significa muito se faltar experiência e se faltar a capacidade e a habilidade de lidar com pessoas e com responsabilidades.

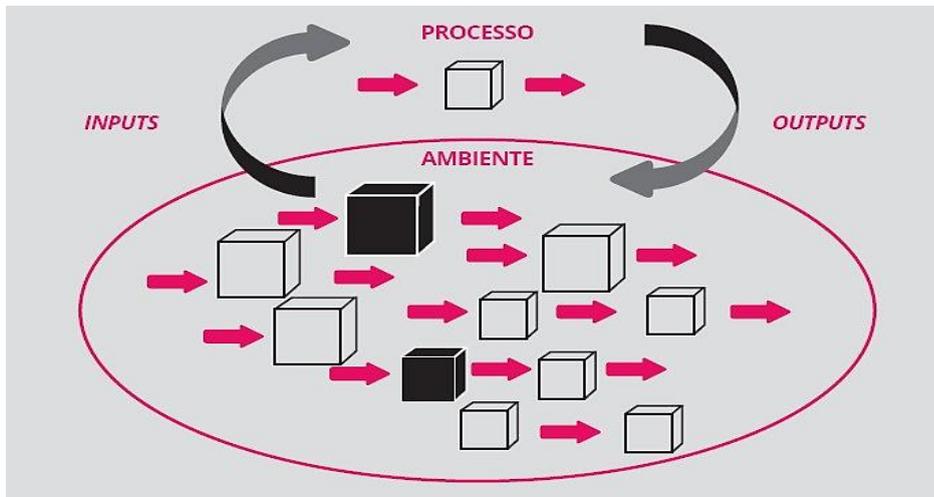
2.2 ABORDAGEM SISTÊMICA DA ADMINISTRAÇÃO

Chiavenato (2004, p.52) antecede sua explicação sobre abordagem sistêmica da administração definindo o que é um sistema

definido como um conjunto integrado de partes, que são íntima e dinamicamente relacionadas, que desenvolve uma atividade ou função e é destinado a atingir um objetivo específico. Todo sistema faz parte de um sistema maior (supra-sistema e que constitui seu ambiente) e é constituído de sistemas menores (subsistemas). A organização é visualizada como um sistema constituído de subsistemas, que são seus departamentos, equipes etc. Mais do que isso, como um sistema aberto em constante interação com seu ambiente externo.

A estrutura de um sistema define-se a partir da imagem a seguir.

Figura 2 – Estrutura dos sistemas



Fonte: Maximiano (2018, p. 290).

A imagem traz uma representação da estrutura de um sistema, constituído pelo processo, seu *input* e seu *output*, em seu ambiente.

Para explicar de maneira sucinta a organização de um sistema, Maximiano (2018, p. 290), diz:

Qualquer sistema pode ser representado como conjunto de elementos ou componentes interdependentes, que se organizam em três partes: (a) entradas, componentes ou insumos, (b) processo de interação entre as partes e de transformação dos insumos e (c) saídas ou resultados.

A Abordagem Sistêmica visualiza a organização como um todo, que interage permanentemente com o ambiente que está inserido e é formado partes que interagem mutuamente (LACOMBE; HEILBORN, 2015).

Os sistemas oriundos da Abordagem Sistêmica são abertos, ou seja, interagem com o ambiente em que está inserido, são de contínua aprendizagem, buscando sempre um novo equilíbrio, possui muitas hierarquias (MARTINELLI; AVENTURA, 2006).

Duas características sistêmicas mudaram a forma como as empresas são vistas, através da Teoria sistêmica, (CHIAVENATO, 2004, p.52):

1. “Totalidade: as organizações devem ser visualizadas globalmente.”
2. “Propósito: toda organização, como todo sistema, tem um propósito ou um objetivo a alcançar.”

A abordagem sistêmica agregou para a administração a visão macro de uma

organização, Chiavenato (2004, p.52) adiciona que “além disso, ela permitiu vislumbra certos efeitos sistêmicos das organizações. Como o fato de que o todo é diferente das suas partes constituintes, o efeito da sinergia, [...] e a importância da função de cada subsistema.”

Como fundador da teoria sistêmica, Chiavenato (2004, p.70) cita Hopkins e suas seis linhas básicas de fundamentação da abordagem sistêmica

1. A totalidade deve ser o foco principal da análise, com as partes recebendo atenção secundária.
2. A integração é a variável-chave para a análise global. Ela é definida como o inter-relacionamento das várias partes dentro do todo.
3. Possíveis modificações em cada parte devem provocar efeitos nas outras partes do todo.
4. Cada parte tem um papel a desempenhar para que o todo alcance o seu propósito.
5. A natureza e a função de cada parte são determinadas pela sua posição no todo.
6. Toda análise do sistema começa com a existência do todo. As partes e seus inter-relacionamentos devem proporcionar o melhor alcance dos propósitos do todo.

Para complementar a conceituação da abordagem sistêmica, Chiavenato (2004, p. 71) explica o conceito de ambiente: “é tudo aquilo que envolve externamente uma organização.” Devido à sua infinidade espacial, deve-se segmentar o ambiente para melhor abordá-lo, dividindo-o em macroambiente e microambiente.

O macroambiente, também conhecido por ambiente geral, refere-se ao meio mais amplo que envolver a organização. Todas as organizações estão sujeitas ao macroambiente, que reflete em todas as decisões administrativas. Chiavenato (2014) escreve exemplos dos componentes que são partes do ambiente geral: condições econômicas, tecnológicas, sociais, legais, políticas, culturais, demográficas e ecológicas.

Já o ambiente específico, ou melhor conhecido como microambiente, diz respeito ao ambiente próprio e particular de cada organização, constituído pelos mercados servidos e os mercados utilizados, por exemplo: fornecedores, clientes, concorrentes, agências reguladoras etc (CHIAVENATO, 2014).

2.3 ADMINISTRAÇÃO POR PROCESSOS

Para falar da Administração de processos, uma conceituação do que é processo para a administração: processo é um conjunto de atividades que inúmeras vezes engloba mais de uma área funcional da empresa, para analisá-lo e aprimorá-lo a melhor maneira é através de

grupos funcionais de trabalho (MARTINS; ALT, 2009).

Martins e Alt (2009) usam a classificação da International Benchmarking Clearinghouse (APQC) como uma forma de facilitar que as organizações vejam suas atividades com um ponto de vista de processos. Divide-se os processos, num geral, em dois grupos: gerencial e suporte e operacional.

O primeiro grupo “[...] envolve geralmente o desenvolvimento e gerenciamento de recursos humanos, a administração da informação, o gerenciamento de recursos físicos e financeiro, a execução do programa de administração ambiental, [...]” (MARTINS; ALT, 2009, p. 45).

O segundo grupo corresponde, “[...] por exemplo, a entender mercados e clientes, desenvolver visão e estratégia, projetar produtos e serviços, marketing e vendas, produção e entregas para a organização de produção, faturamento e serviço ao consumidos, entre outros” (MARTINS; ALT, 2009, p. 45).

A Administração por processo faz com que as áreas funcionais da organização sejam tratadas como um elo de uma corrente, para que quando haja um problema, por exemplo, todas as funções envolvidas trabalhem juntas para resolverem este problema. A longo prazo, este tipo de administração traz maior eficiência aos processos, pois as funções trabalhem de maneira coordenada (MAXIMIANO, 2018).

2.3.1 Tipos de Processos

Existem dois tipos de processos, que vão além da fronteira das áreas funcionais da empresa, conceituados por Maximiano (2018, p.362) são eles: Centrais – “relacionados com a transformação de insumos em produtos destinados a clientes internos ou externos.”; De Apoio – “sustentam os processos centrais ou medem seu desempenho.”

Figura 3 – Processos organizacionais



Fonte: Maximiano (2018, p. 362).

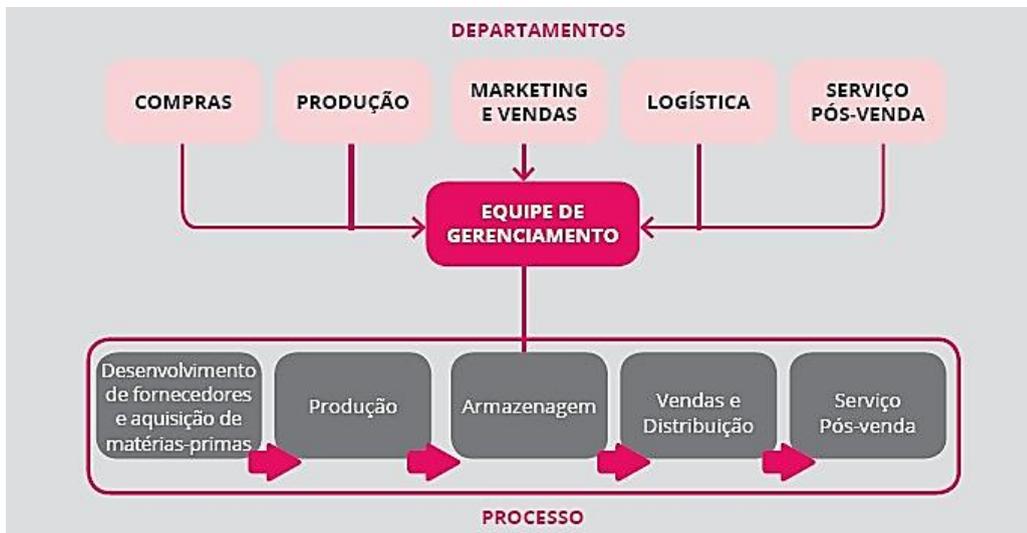
Na próxima sessão, será conceituado como se organizam os processos apresentados nesta sessão.

2.3.2 Organização de Processos

Maximiano (2018, p. 363) escreve que o principal objetivo da administração por processos é

A principal finalidade da administração por processos é orientar os processos principais para a eficiência e a eficácia, com objetivos específicos de desempenho, tais como o atendimento de um pedido no menor tempo possível. As funções envolvidas em um processo são administradas em seu conjunto, por meio de uma equipe. A adoção da administração de processos é também chamada de **horizontalização da empresa**. **Empresas horizontais**, ou horizontalizadas, são aquelas que adotam o modelo da administração de processos.

Figura 4 – Equipe de gestão de processos



Fonte: Maximiano (2018, p. 363).

“No modelo da administração de processos, os departamentos não são destruídos. A mudança consiste em implantar uma forma diferente de administrá-los. A cadeia clássica de comando é complementada por equipes formadas com pessoas de diferentes departamentos” (MAXIMIANO, 2018, p. 363).

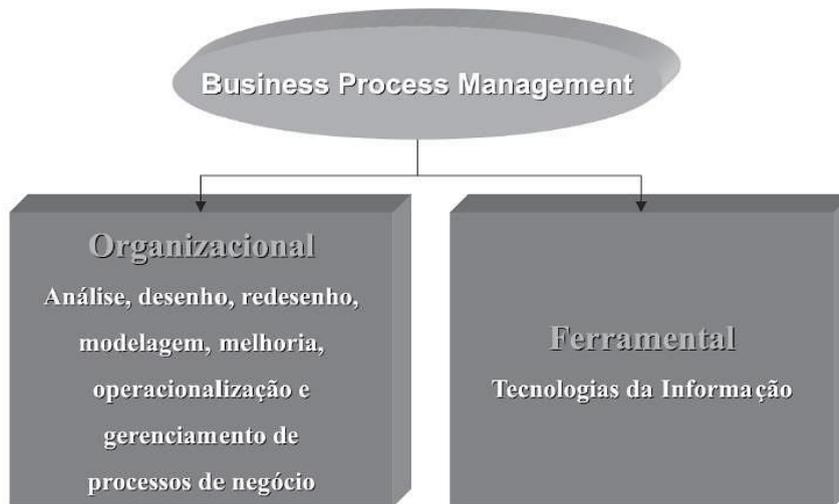
2.3.3 Business Process Management

BPM é um conjunto para integrar os processos da organização que será contextualizado nesta sessão.

Cruz (2010, p. 67) define BPM como

Business Process Management é conjunto formado por metodologias e tecnologias cujo objetivo é possibilitar que processos de negócio integrem, lógica e cronologicamente, clientes, fornecedores, parceiros, influenciadores, funcionários e todo e qualquer elemento que com eles possam, queiram ou tenham que interagir, dando à organização visão completa e essencialmente integrada do ambiente interno e externo das suas operações e das atuações de cada participante em todos os processos de negócio.

Figura 5 – Dois grupos de conhecimento que sustentam o conceito BPM.



Fonte: Cruz (2010, p. 69).

Cruz (2010) define dois subconjuntos de conhecimento que servem como base para o Business Process Management (BPM), sendo eles: organizacional e ferramental. Ambos são da autoria do próprio autor.

O primeiro “engloba teorias, normas, políticas e metodologias pertinente à análise, desenho, redesenho, modelagem, organização, implantação, gerenciamento e melhoria de processos de negócio (CRUZ, 2010, p. 68).

O segundo torna-se necessário para operacionalizar o grupo organizacional. Este grupo, o ferramental, resume-se nas Tecnologias da informação, em que se encontram os softwares (CRUZ, 2010, p. 68).

Um erro semântico muito comum é o uso de gestão de processos para designar gestão por processos. Esta refere-se à uma abordagem administrativa, enquanto aquela, refere-se ao estilo de gerenciamento e organização de uma empresa.

2.4 MODELAGEM DE PROCESSOS

“Um modelo de processos representa e explicita, de forma simplificada, a realidade da estrutura das atividades e dos recursos que permitem a organização funcionar. Esses modelos devem seguir princípios da modelagem de processos” (PAIM et al., 2009, p. 186).

Paim (2009, p. 186) define a finalidade e o propósito da modelagem de processos como

[...] representar ou entender como uma organização (ou alguma parte dela) funciona; usar e explicitar o conhecimento adquirido e a experiência para usos futuros; racionalizar e assegurar o fluxo de informações; projetar ou reprojetar e especificar uma parte da organização (aspecto funcional, comportamental, informacional, organizacional ou estrutural); analisar alguns aspectos da organização (análise econômica, organizacional, quantitativa, qualitativa, layout e outras); simular o comportamento de algumas partes da organização; realizar melhores decisões sobre as operações e a organização da empresa; e controlar, coordenar ou monitorar algumas partes da organização (isto é, alguns processos).

Paim et al. (2009) define que os benefícios da modelagem de processos para a organização são: o alinhamento da visão da organização como um todo; a capacidade de distribuir o conhecimento para a organização, gerando um ativo para a empresa; e a capacidade de servir como uma ferramenta de gestão da organização.

A organização, para desenvolver o processo de modelagem, deve envolver as diversas áreas da empresa e, conseqüentemente, criar grupos multifuncionais de maneira a explicitar os processos a serem feitos. A modelagem leva a um melhor entendimento dos colaboradores de como a organização deve atuar (PAIM et al., 2009).

O avanço nas técnicas de modelagem está diretamente relacionado ao avanço tecnológico em simular comportamentos das empresas, da sua estrutura e do mercado. As análises e as modelagens dos processos podem ser feitas utilizando softwares disponíveis no mercado (VALLE; OLIVEIRA, 2009).

“A modelagem visa criar um modelo de processos por meio da construção de diagramas operacionais sobre seu comportamento” (VALLE; OLIVEIRA, 2009, p. 39).

Valle e Oliveira (2009) escrevem que a modelagem serve como um teste para os projetos a serem feitos pela organização, tendo a capacidade de por estes projetos em diversas condições, analisando se atenderá a qualidade, performance, custo e durabilidade etc.

Para a realização da modelagem, faz-se necessário o uso de uma técnica. “Atualmente existem no mercado muitas técnicas de modelagem, [...], algumas mais completas e de fácil entendimento, outras mais complexas e menos utilizadas” (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 30).

A técnica BPMN (Business Process Modeling Notation) é derivada da técnica BPMI (Business Process Management Initiative) de 2004, criada por representantes de diversas empresas. A BPMN tem dois objetivos, segundo Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 31, apud.

BPMN, 2008): “suprir a lacuna entre o desenho de processos e sua implementação; e ser intuitivo e facilmente compreensível por todos os públicos: usuários, analistas de processos, técnicos, clientes e outros públicos, tarefa esta nada simples.”

2.5 FLUXOGRAMAS

Fluxogramas são a representação gráfica, visual, de processos, ações e trabalhos das organizações, que facilitam a análise do responsável (PEINADO; GRAEML, 2007).

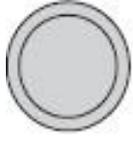
Os gerentes de produção utilizam desta ferramenta visual como forma de facilitar uma fácil e rápida visualização de processos da empresa, o que permite que realizem aprimoramentos destes processos e visualizem oportunidades (PEINADO; GRAEML, 2007).

Um único diagrama forma a BPMN, chamado de BPD (Business Process Diagram). Os processos para esta técnica podem representar um conjunto de atividades ou a atividade em si, sendo estas atividades pertencentes a várias ou a somente uma organização, com isso, possibilitando a modelagem dos seguintes processos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017)

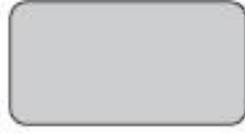
- processos internos: aqueles realizados dentro das organizações;
- processos abstratos: pertencentes a entidades externas onde há uma interação entre o processo mapeado. Neste caso sabe-se que há uma interação, entretanto seu detalhamento não faz parte do escopo de mapeamento, fazendo *jus* à sua denominação: abstratos;
- processos de colaboração: assim como os processos abstratos, não pertencem à organização mapeada. A diferença é que devido a sua importância são detalhados da mesma forma que os internos.

O diagrama BPD possui os chamados objetos de fluxo, que representam o comportamento dos processos de negócio, que serão mostrados na figura na página seguinte.

Figura 6 – Objetos de fluxo



Evento



Atividade



Gatilho

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 32, apud. BPMN, 2008)

Mesmo sendo uma técnica simples, podem-se criar variações dos elementos, tornando-se um modelo mais refinado, como exemplificado no quadro presente na próxima página.

Quadro 1 – Eventos

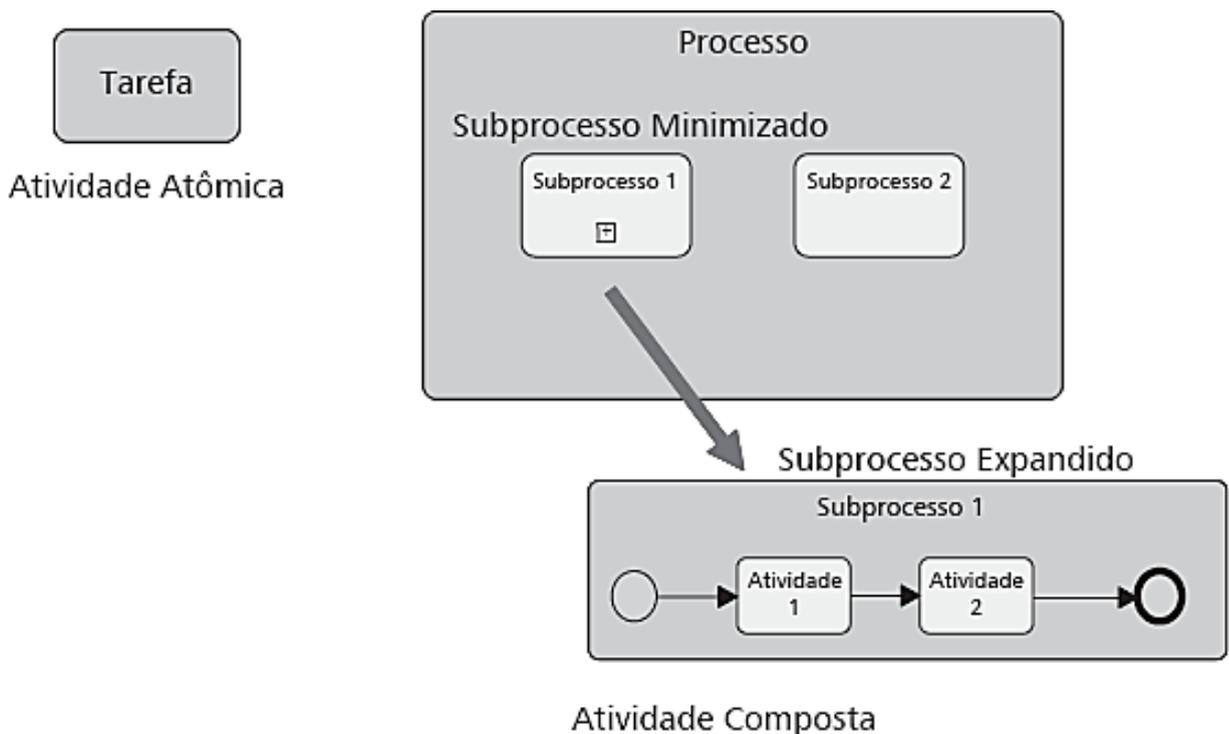
Fluxo de Evento Tipo de Evento	Inicial	Intermediário	Final	Descrição
Geral				O evento inicial indica onde o processo será iniciado. Já o evento intermediário acontece entre os eventos inicial e final, afetando o fluxo do processo, mas não começando e nem terminando o processo.
Mensagem				Uma mensagem chega através de um participante e inicia o processo. Isto faz com que o processo comece, termine ou continue caso esteja esperando uma mensagem. Mensagem de término significa que será enviada uma mensagem ao final do processo.
Tempo			-	Pode representar uma data específica, tempo ou ciclo. Por exemplo: todos os dias após as 23h. Eventos temporais intermediários podem ser usados, por exemplo, para modelar atrasos. Caso esteja atrelado a alguma atividade, representa que "algo" acontece quando o tempo representado é atingido.
Erro	-			O evento intermediário de erro representa uma exceção do fluxo normal do processo. O evento intermediário também pode estar atrelado a uma atividade, o que representa a captura e o tratamento da exceção.
Cancelado	-			Evento usado somente durante um processo de transação. Deve ser anexado à fronteira do subprocesso. Este evento será adicionado se um cancelamento de evento de término é encontrado durante o subprocesso de transação.
Compensação	-			Usado para acionar a atividade de compensação. Por exemplo, o símbolo pode estar atrelado a uma atividade indicando que a atividade de compensação deve ser acionada. Muito utilizado para cancelar algo que foi realizado durante a transação. Neste caso, o evento final de compensação indica que uma compensação deverá ocorrer.
Regra			-	Utilizado quando a condição para uma regra é considerada como verdadeira. As regras podem ser utilizadas, por exemplo, para interromper os passos de um processo. Exemplo: executar outra atividade caso a regra "aluno maior de 18 anos" seja verdadeira. Assim as regras intermediárias manipulam as exceções.
Link (ligação)				Um <i>link</i> é um mecanismo que permite a ligação do resultado de um evento ao início de outro. Pode ser usado, por exemplo, para representar o fim de uma página e a continuidade da modelagem em outra.
Múltiplo				Como evento inicial, indica que há formas diferentes para iniciar o processo. Somente uma delas é necessária para seu início. Quando representado com o evento final, significa que existem muitas consequências no final do processo (por exemplo, muitas mensagens podem ser enviadas).
Final	-	-		Indica que todas as atividades do processo devem ser finalizadas. Inclusive instâncias e instâncias múltiplas.

Fonte: Araujo, Garcia e Martinez (2017, p. 33)

Como o evento é algo que acontece durante o processo, existem três tipos que ocorrem em momentos específicos no fluxo, são eles: inicial, intermediário e final (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Existem, neste diagrama, as chamadas atividades, que representam o trabalho realizado por determinada organização, podendo ser classificadas como atômicas, que são as tarefas, ou como composta, que são os processos e os subprocessos (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

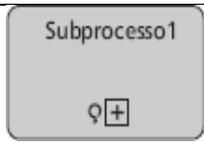
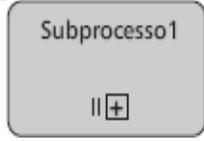
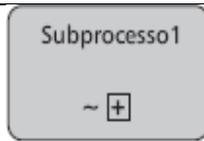
Figura 7 – Atividade atômica e atividade composta



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 34, apud. BPMN, 2008)

Como representado na Figura 8, existe a possibilidade de minimizar o processo com símbolo “+”, mas existem mais símbolos que podem ser combinados com este. Estes símbolos representam os seguintes atributos: compensação, *ad hoc*, *loop*, instâncias múltiplas. Serão, estes, explicados no quadro a seguir.

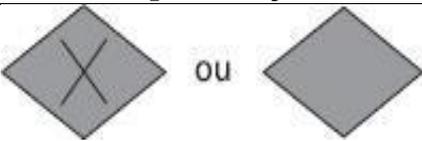
Quadro 2 – Representação dos atributos de atividades

Atributo	Representação	Descrição
<i>Loop</i>		O <i>loop</i> é representado quando uma atividade ou processo é repetido várias vezes enquanto a condição determinada para este acontecimento for verdadeira. O <i>loop</i> acontece até que a condição seja falsa.
Instâncias múltiplas		É um tipo de <i>loop</i> onde múltiplas instâncias da atividade ou processos são executadas. Por exemplo, o processo para elaboração de um livro. Podem existir muitas cópias ou instâncias das atividades deste processo para se fazer um livro.
<i>Ad hoc</i>		As atividades do processo não são conectadas com os fluxos de sequência e podem ser executadas arbitrariamente, ou seja, não existe um gatilho bem definido para o início da atividade. Quando um processo é <i>ad hoc</i> , ele é controlado pelos responsáveis pela atividade. Geralmente é especificada uma condição que define quando o processo será finalizado.
Compensação		Representa um processo ou uma atividade em compensação. Quando um evento de compensação é disparado, uma atividade de compensação é iniciada.

Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 35)

Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 36) comentam sobre os gatilho (gateway) que servem para: “modelar decisões, junções, bifurcações e combinações no diagrama de processo de negócio, existem tipos diferentes e o comportamento para cada um deles determina quantos são os caminhos disponíveis para a continuidade do fluxo, [...]”

Quadro 3 – Representação do gatilho

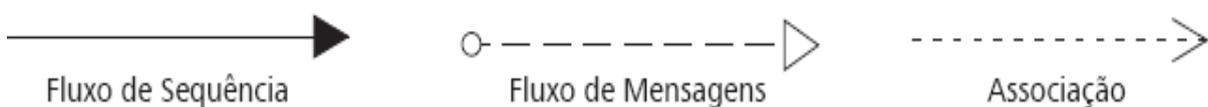
Tipos	Representação	Descrição
Decisão Exclusiva – XOR (Dados)		O fluxo pode conter uma ou mais alternativas, entretanto somente um dos caminhos poderá ser seguido. As alternativas estão baseadas em expressões condicionais sobre dados.

Decisão Exclusiva – XOR (Eventos)		As alternativas estão baseadas em eventos. O fluxo de entrada é exatamente igual à Decisão Exclusiva (XOR), entretanto a saída representa decisões ramificadas em eventos.
Decisão Inclusiva – OR		Ao menos um caminho tem que ser verdadeiro. É possível nestes casos seguir mais de um caminho.
Complex		A condição complexa é uma combinação de condições simples. Pode ser representada a decisão de um ou mais caminhos ou a combinação destes. Usado para representar regras de negócio específicas, situações complexas.
Paralelo – AND		Os caminhos são executados em paralelo. Pode ser utilizado também para sincronizar caminhos que são definidos em paralelo.

Fonte: Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 37)

Os objetos de fluxos necessitam de conexões entre si, quem realiza esse papel são os objetos de conexão, mostrados na figura abaixo:

Figura 8 – Objetos de conexão



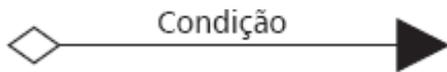
Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 38, apud. BPMN, 2008)

Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 38) classificam cada um dos objetos de conexão

- fluxo de sequência: mostra a ordem em que as atividades são executadas;
- fluxo de mensagens: usado para representar o fluxo de informações entre os participantes do processo. Por exemplo, a comunicação entre a instituição financeira e o fornecedor; e
- associação: utilizada para relacionar qualquer informação aos objetos de fluxo. Também é utilizada para associar objetos de dados a outros objetos. Em outras palavras, refere-se à inclusão de informações.

Além dos objetos de conexão explicados acima, existem duas variâncias: fluxo de sequência condicional e fluxo de sequência *default*.

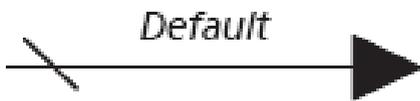
Figura 9 – Fluxo de sequência condicional



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 40)

“Nesse caso, considera-se que há uma condição lógica em tempo de execução, ou seja, quando a condição estiver associada à saída da atividade” (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 40).

Figura 10 – Fluxo de sequência *default*

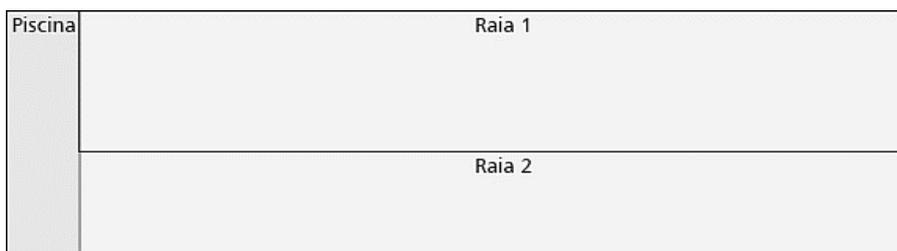


Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 40)

O “fluxo de sequência *default*, ou seja, um fluxo para decisões exclusivas baseadas em dados e decisões inclusivas. Neste caso, o fluxo será dado como padrão e será executado somente se todas as outras condições não forem verdadeiras” (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017, p. 41).

Retomando os elementos básico do diagrama, temos a piscina e a raia, em que a piscina representa uma organização e a raia um departamento dela, sendo que elas representam uma forma de agrupar os elementos modelados (ARAUJO; GARCIA; MARTINES, 2017).

Figura 11 – Piscina e raias



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 41, apud. BPMN, 2008)

Por último, existem os artefatos, que servem como complementação dos processos, facilitando a visualização do responsável em ver o diagrama. São três artefatos, segundo Araujo,

Garcia e Martines (2017): objeto de dados, grupo e anotações

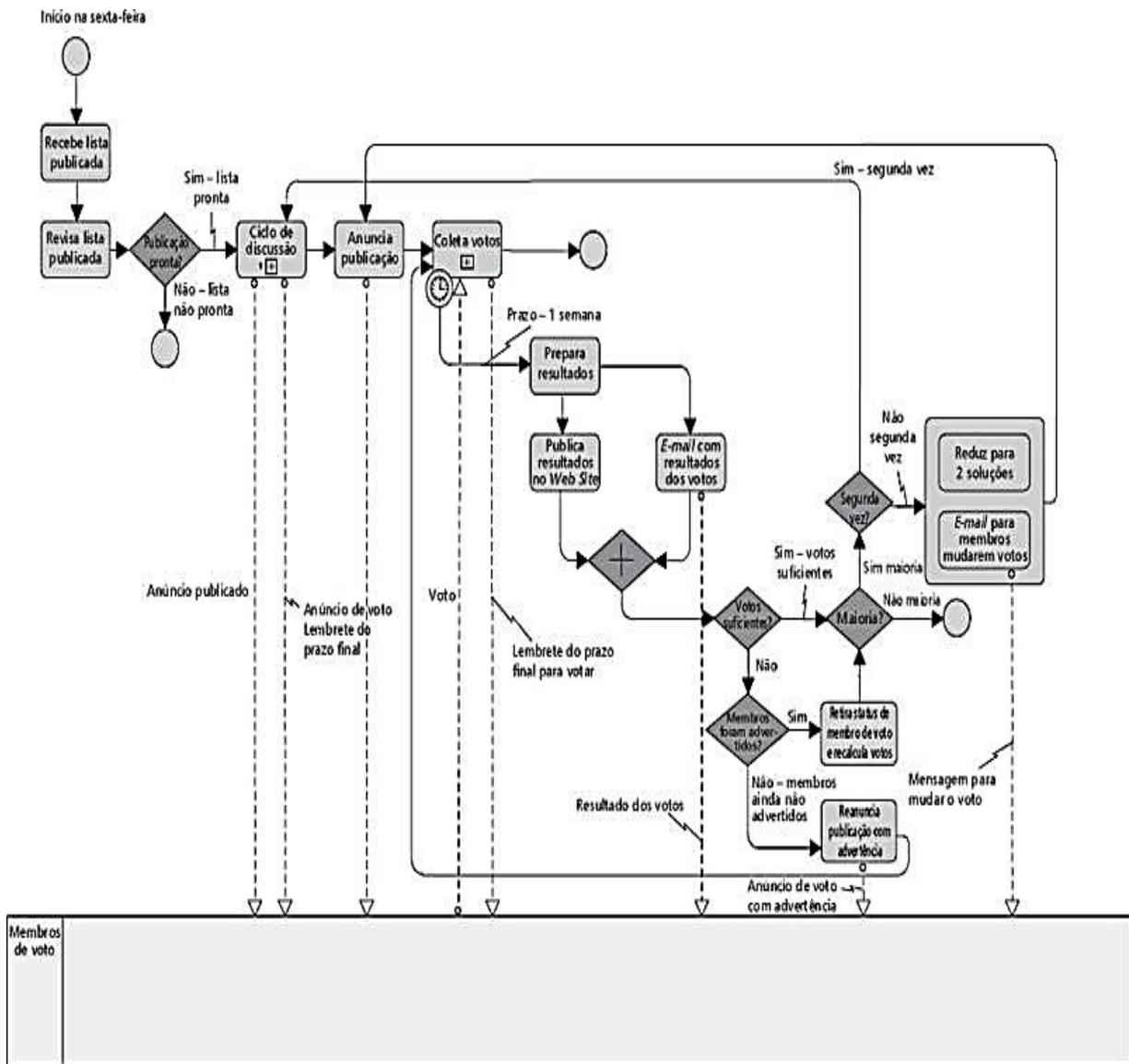
Figura 12 – Artefatos



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 42, apud. BPMN, 2008)

Na página seguinte será apresentado um exemplo de um diagrama BPMN completo.

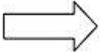
Figura 13 – Exemplo de diagrama BPMN



Fonte: Araujo, Garcia e Martines (2017, p. 43, apud. BPMN, 2008) com alterações dos autores

Peinado e Graeml (2007) mostram, uma outra forma de representação de fluxograma, que normalmente são usados cinco símbolos em um fluxograma.

Quadro 4 – Simbologia utilizada para processos industriais

SÍMBOLO	DESCRIÇÃO	EXEMPLO
	Operação: ocorre quando se modifica intencionalmente um objeto em qualquer de suas características físicas ou químicas, ou também quando se monta ou desmonta componentes e partes.	Martelar um prego, colocar um parafuso, rebitar, dobrar, digitar, preencher um formulário, escrever, misturar, ligar e operar máquina etc.
	Transporte: ocorre quando um objeto ou matéria prima é transferido de um lugar para o outro, de uma seção para outra, de um prédio para outro. Obs: apenas o manuseio não representa atividade de transporte.	Transportar manualmente ou com um carrinho, por meio de uma esteira, levar a carga de caminhão, levar documento de um setor a outro etc.

	Espera ou demora: Ocorre quando um objeto ou matéria prima é colocado intencionalmente numa posição estática. O material permanece aguardando processamento ou encaminhamento	Esperar pelo transporte, estoques em processo aguardando material ou processamento, papéis aguardando assinatura etc.
	Inspeção: ocorre quando um objeto ou matéria-prima é examinado para sua identificação, quantidade ou condição de qualidade.	Medir dimensões do produto, verificar pressão ou torque de parafusadeira, conferir quantidade de material, conferir carga etc.
	Armazenagem: ocorre quando um objeto ou matéria-prima é mantido em área protegida específica na forma de estoque.	Manter matéria-prima no almoxarifado, produto acabado no estoque, documentos arquivados, arquivos em computador etc.

Fonte: Peinado e Graeml (2007, p. 151).

Quadro 5 – Simbologia utilizada em fluxogramas

	Indica o <u>início</u> ou o <u>fim</u> do processo.
	Indica cada <u>atividade</u> que precisa ser executada.
	Indica um ponto de tomada de <u>decisão</u> (Testa-se uma afirmação. Se verdadeira, o processo segue por um caminho, se falsa, por outro).
	Indica a <u>direção</u> do fluxo de um ponto ou atividade para outro.
	Indica os <u>documentos</u> utilizados no processo.
	Indica <u>espera</u> . No interior do símbolo é apresentado o tempo aproximado de espera.
	Indica que o fluxograma continua a partir deste ponto em outro círculo com a mesma letra ou número, que aparece em seu interior.

Fonte: Peinado e Graeml (2007, p. 539).

Para facilitar a elaboração do fluxograma, Peinado e Graeml (2007) usam do seguinte formulário padronizado

Quadro 6 – Formulário padronizado para fluxos de processos

DIAGRAMA DE FLUXO DE PROCESSO				
Processo:			Local:	
Produto:			Analista:	
Nº	Descrição da atividade	Duração	Tipo de atividade	Distância percorrida
1			○ ⇒D ▽	
2			○ ⇒D ▽	
3			○ ⇒D ▽	
4			○ ⇒D ▽	
5			○ ⇒D ▽	
6			○ ⇒D ▽	
7			○ ⇒D ▽	
8			○ ⇒D ▽	
9			○ ⇒D ▽	
10			○ ⇒D ▽	
11			○ ⇒D ▽	
12			○ ⇒D ▽	
13			○ ⇒D ▽	
14			○ ⇒D ▽	
15			○ ⇒D ▽	
16			○ ⇒D ▽	
17			○ ⇒D ▽	
18			○ ⇒D ▽	
19			○ ⇒D ▽	
20			○ ⇒D ▽	

Resumo da operação:

Atividade	○	□	⇒	D	▽	Total	Distância total: _____
Itens	Quantidade						Índice de aproveitamento: _____
	%						
Tempos	Valor						Data ____ / ____ / ____
	%						

Fonte: Peinado e Graeml (2007, p. 156).

Apresentada a fundamentação teórica do trabalho em questão, em que foi apresentado os conceitos da administração, processos, BPMN. No próximo capítulo é realizada a caracterização da empresa Marina Mega Jet.

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa Mega Jet foi criada em 1985 pelo empresário Luís Gilberto Vargas Martins, a qual, naquela época, consistia em uma Fiorino usada como oficina móvel de *jet ski*. Após vários anos, a organização se dividiu e se tornou a Marina Mega Jet, aumentando sua gama de serviços. Hoje, ela é dividida em três setores: revendedora de *jet ski* e lanchas; marina náutica de barcos e *jet ski*; oficina mecânica de *jet ski*. A manutenção dos barcos é terceirizada.

A Marina é bastante reconhecida na região da grande Florianópolis por seu atendimento diferenciado e por organizar e participar de grandes eventos náuticos. Existe uma maior proximidade com os nossos cliente e colaboradores por se tratar de uma empresa familiar com alguns anos de experiência na área náutica.

3.1 DADOS DA EMPRESA

O nome da empresa é Marina Mega Jet Eireli. Sua abertura é datada de agosto de 2019. Localiza-se na Lagoa da Conceição, dentro do LIC.

A organização é revendedora de *jet ski* e barcos, novos e seminovos, e realiza o serviço de manutenção destes veículos. O último segmento a ser incorporado foi a marina de *jet ski* e barcos de pequeno e médio porte.

A empresa é considerada uma ME, devido a sua equipe de colaboradores, constituída por 4 funcionários, e seu faturamento anual entre R\$ 360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e R\$ 4.800.000,00 (quatro milhões e oitocentos mil reais). A estrutura física da empresa é composta por uma construção

de alvenaria, onde se localizam a oficina, os banheiros e a garagem de *jet ski*. Um container se localiza no lado externo do terreno, que é o escritório, área administrativa da empresa. Mais 5 tendas constituem a estrutura, nas quais, se localizam os barcos.

Devido ao alto valor dos produtos lá presentes, a segurança é de boa qualidade, formada por cerca elétrica em volta do terreno, câmeras de monitoramento em nuvem e alarme conectado via internet.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A história do empreendimento iniciou-se em 1985, na Lagoa da Conceição, como uma oficina móvel, como já citado anteriormente. Devido ao crescimento da demanda, a ideia inicial foi transformada em uma empresa física, chamada Mega Jet, localizada em Capoeiras. Concomitantemente, ocorre a adição de um sócio para auxiliar nessa mudança.

Para atender um crescimento ainda maior de demanda, a organização foi realocada para as margens da BR-101, em Barreiros. Neste local, amplia-se o escopo de mercado para quadriciclos e barcos, além de *jet ski's*.

Com o decorrer dos anos, o relacionamento entres os sócios se desgastou, resultando no término da sociedade. Logo após isto, Betinho toma a decisão de abrir uma oficina mecânica e uma marina no bairro Areias, bem como dar prosseguimento ao seu projeto de negócio. Em 4 anos, alcançou o patamar atual.

Em dezembro de 2018 é inaugurada uma filial da empresa, dentro do LIC, famoso clube da cidade, localizado na Lagoa da Conceição. Um grande passo para o futuro da empresa, principalmente por sua inserção em um local privilegiado e com grande potencial de lucratividade.

Por questões de gerenciamento e financeiras, em agosto de 2019 é decidido dividir a empresa em duas novas. Dois sócios ficam com a matriz Barreiros e um fica com a filial LIC, criando-se duas empresas novas, independentes entre si.

A empresa tratada neste trabalho, será a localizada no LIC, cuja qual o autor está a gerenciar.

3.3 HISTÓRICO DO SEGMENTO DE ATUAÇÃO

Santa Catarina (2014, p. 13) traz no seu documento os seguintes dados referente ao setor náutico brasileiro

O Relatório Náutico da Indústria Brasileira de 2012 apresentou um cenário sobre este setor no país, cuja frota de embarcações de esporte e recreio acima de 16 pés é aproximadamente 70.000 embarcações (lanchas e veleiros); com uma geração de empregos diretos em estruturas de apoio náutico no país aproximadamente 7.000 trabalhadores e cerca de 5.000 trabalhadores temporários; e as marinas são, ainda, a base de trabalho de cerca de 9.000 marinheiros particulares e seus auxiliares (pagos pelo proprietário das embarcações). A indústria náutica brasileira está mais concentrada nas regiões sul e sudeste, com destaque para os estados de São Paulo com (35%

do total de estaleiros), Santa Catarina (21% do total) e Rio de Janeiro (14%), movimentando a cifra de R\$ 5,3 bilhões de reais no ano de 2010 e possuindo 840 14 Estudo do Setor Náutico de Santa Catarina empresas em operação no ano de 2011, que empregavam mais de 40 mil trabalhadores.

Um grande fator que trava a expansão do setor náutico, e é visto como uma ameaça, é a morosidade do poder público em conceder as licenças necessárias para a regularização das marinas e de píeres, por exemplo (SANTA CATARINA, 2014).

Uma oportunidade trazida por Santa Catarina (2014) são as parcerias público-privada, principalmente Florianópolis e sua região metropolitana, tendo um nicho proeminente a ser explorado.

“[...] existem hoje no país mais de 840 negócios direta ou indiretamente relacionados ao ramo. São 116 estaleiros; 654 marinas, iates clubes e garagens náuticas; [...] 1,5 mil lojas náuticas, brokers e turismo náutico; 1,2 mil oficinas e lojas de acessórios e implementos” (SANTA CATARINA, 2014).

Devido aos entraves e a fatores naturais enfrentados em Florianópolis/SC, tais como falta de celeridade do poder público e baixo calado da Lagoa da Conceição, gera um comportamento muito tímido da atividade náutica na cidade, que passa uma imagem de falta de apoio para os praticantes (SANTA CATARINA, 2014).

PMF (2019) traz em seu site as seguintes informações

A cidade conta, ainda, com o Projeto Marina Legal, realizado pela Associação Náutica Catarinense para o Brasil (Acatmar), que tem o objetivo de dar possibilidades reais para o empresário legalizar de forma conjunta sua estrutura de apoio náutico, com uma redução de mais de 70% nos custos com a legalização. Na primeira etapa, sete marinas de Florianópolis receberam o licenciamento ambiental. Todas elas possuem hoje caixas separadoras de água e óleo nas suas rampas de acesso ao mar e as demais exigências, tornando o setor mais sustentável e de acordo as normas ambientais. Estas marinas estão localizadas em Coqueiros (1), Ribeirão de Ilha (1), Balneário Estreito (1), Lagoa da Conceição (3) e no canal da Barra da Lagoa (1). O projeto segue em andamento com a sua segunda fase. Portanto, em breve haverá mais marinas legalizadas na Capital.

É um setor não muito valorizado pelo Estado, faltam incentivos, cursos, parcerias que ajudem a criação e o desenvolvimento de marinas na região de Florianópolis.

3.4 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES E ESTOQUE

A Marina Mega Jet oferece o serviço de garagem náutica, que inclui: condução dos equipamentos até a água, retirada dos equipamentos da água, adoçamento (um processo necessário para a conservação dos equipamentos), lavagem e a própria garagem náutica.

Com menos de um ano de funcionamento, já é referência de atendimento na região da Lagoa da Conceição. O diferencial do atendimento é devido ao *know-how* dos colaboradores, com experiência de anos na área de venda, na área de marinas náuticas na região litorânea de São Paulo, onde se localiza as maiores marinas do país.

Outro serviço oferecido é o serviço de manutenção de jet ski. Uma das únicas oficinas mecânicas de jet ski na região da Lagoa da Conceição, já são referência, pelo excelente atendimento e pela qualidade do serviço prestado. Novamente devido ao *know-how* dos funcionários e sua incansável vontade de crescimento profissional.

Por último, tem-se a área de vendas, que é embrionária, ainda. Anunciam jet que são oferecidos pelos clientes e somente no mês de outubro começou-se a realizar venda de equipamentos zeros, através de uma parceria realizada com a loja Mega Jet & Boat.

Atualmente, o mercado náutico vem de uma forte crise, mas a Lagoa da Conceição, por se tratar de uma região muito valorizada em Florianópolis, e por reunir moradores com uma renda mensal acima da média, não sentiu tanto esta crise.

Seus clientes são formados, em sua maioria, pela classe A, B e C, dispostos a desembolsar um valor alto pela compra do produto e pela sua manutenção. Como costumam dizer os funcionários: são “brinquedos” de alto valor.

Trabalham com um estoque mínimo devido à situação financeira da empresa, mantendo somente as peças com maior giro na oficina. Existe um projeto em andamento para realizar o levantamento das peças com maiores saídas mensalmente.

3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

O organograma da empresa é enxuto por ser uma ME familiar e com pouco tempo de funcionamento. O quadro de funcionários é formado por cinco pessoas: Lucas, Allan, Gabriel, Márcio e William.

Figura 14 – Organograma da empresa



Fonte: O autor (2018).

Os processos organizacionais são definidos como: “uma série de tarefas ou etapas que recebem insumos (materiais, informações, pessoas, máquinas, métodos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), usados para fins específicos, por seu receptor;” (PAMPONET, 2009).

Semanalmente, é realizada uma reunião, com o apoio de uma ata, em que representantes de cada setor participam, a fim de trazer problemas e soluções ou sugestões de melhorias. Cada gerente fica responsável por disseminar as decisões tomadas na reunião para seus subordinados. No decorrer da semana, o gerente geral analisa o resultado das ações.

A empresa não possui uma administração de RH; porém, são oferecidos treinamentos de capacitação aos seus funcionários, benefícios legais e uma estrutura de apoio, quase que familiar.

A administração financeira é constituída por um funcionário e uma empresa contratada de contabilidade. É utilizado um sistema via nuvem como ferramenta financeira, em que são controladas as vendas, as ordens de serviço, as entradas e as saídas.

A forma de cobrança dos clientes é realizada via e-mail, celular ou pessoalmente, por boletos, cartões e dinheiro. Através do sistema bancário, tem-se o controle dos devedores.

Foi recentemente contratada uma empresa que ficará responsável pela administração da área de marketing da organização. Além de o gerente estar constantemente alimentando as redes sociais.

Não existe um controle formalizado de avaliação dos serviços prestados, o qual será criado futuramente.

Por ser uma ME, a comunicação é, normalmente, informal e presencial. As reuniões semanais podem ser consideradas a única forma de comunicação formal, excluindo ocasiões excepcionais.

Os funcionários consideram a empresa como uma família; põem, muitas vezes, seus interesses em segundo plano e focando em ajudar o crescimento da organização.

Por se tratar de uma oficina e marina, há uma geração de resíduos sólidos e líquidos, tais como: metais, borracha e óleo. Existe, então, uma separação destes materiais e contratação de uma empresa para recolhê-los, com as devidas licenças ambientais.

A empresa é constituída por 3 áreas, sendo elas: marina, oficina mecânica e loja.

A seguir serão apresentadas as competências e vulnerabilidades de cada área, respectivamente.

As competências da marina são:

- Atendimento de qualidade reconhecido entre os consumidores.

As vulnerabilidades da marina são:

- Muito nova e sem muita estrutura se comparado com suas concorrentes.

As competências da oficina mecânica são:

- Alta capacidade técnica;
- Reconhecimento do nome do profissional;
- Bom espaço físico.

As vulnerabilidades da oficina mecânica:

- Pouco funcionário;
- Algumas peças somente sob encomenda.

As competências da loja são:

- Produtos exclusivos na região;
- Localização privilegiada.

As vulnerabilidades da loja são:

- Produto sob encomenda;
- Produto com preço elevado.

3.5.1 Perspectivas

Por ser uma representante de grandes marcas, a empresa deve seguir os respectivos manuais, os quais são passados para os funcionários para que realizem os serviços de manutenção dos veículos.

A Marina terceiriza o serviço de manutenção de barcos, decisão tomada pelo fator de demanda de tempo e conhecimento técnico mais específico.

O capítulo posterior irá ser apresentado o diagnóstico do processo tratado neste trabalho.

4 DIAGNÓSTICO

Por se tratar de uma empresa familiar, existem diversos processos que são criados sem o devido planejamento e conseqüentemente, apresenta erro na sua respectiva execução. Para a realização deste presente trabalho, foi escolhido o processo de *checklist* de entrada de barcos e jets na marina.

Este processo é de extrema importância para o funcionamento da empresa, pois serve como controle interno de qualquer material que entra em conjunto com o barco ou com o jet. Pela falta de um planejamento ou uma boa execução, o checklist é feito de maneira incompleta ou, às vezes, nem é realizado.

4.1 DEFINIÇÕES ESTRATÉGICAS

Embora a empresa tenha tanto tempo de existência, as questões de gestão e estratégicas nunca foram definidas, por isso a realização desta proposta. Além da análise do ambiente através da matriz SWOT e das Cinco Forças Competitivas.

A empresa possui como missão: oferecer um atendimento de excelência na prestação dos serviços de garagem náutica, oficina náutica e revenda de jet ski.

A empresa possui como visão: se tornar referência no Brasil na prestação de serviços náuticos, com o constante melhoramento nos serviços oferecidos.

A empresa possui como valores: pautar as ações no cuidado especial ao trato com os clientes, de maneira honesta e simpática. Sempre estando a disposição para os clientes. As ações de decisões sempre pautam o futuro da organização em relação ao cliente e sua satisfação com o serviço prestado.

Quadro 7 – Análise da empresa utilizando as cinco forças competitivas

Forças	Descrição
Ameaça de entrada	O setor de marina náutica é de difícil entrada, por ter um elevado custo para a construção, montagem e regularização da marina.
Poder de negociação dos fornecedores	O poder de negociação dos fornecedores não é alto por possuir uma vasta cartela de fornecedores na região e incluindo em outros estados.
Poder de negociação dos compradores	O poder de negociação é alto por muitos dos compradores se unirem em grupos e pelo fato do valor do serviço oferecido ser bem elevado.
Ameaça de produtos substitutos	Ameaça quase inexistente neste setor.
Rivalidade entre os concorrentes existentes	Alta taxa de rivalidade entre os concorrentes existentes, pela proximidade geográfica e pela grande quantidade de concorrentes.

Fonte: Autor (2019)

Como cita Porter (1979, p. 1) “as condições de concorrência em uma indústria dependem de cinco forças básicas, [...]. A potência conjunta destas forças determina o potencial máximo de lucro em uma indústria.” Porter (1979) define que a meta do estrategista é preparar a empresa para melhor se defender das cinco forças.

Figura 15 - Matriz SWOT da Marina

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Atendimento de referência na região. 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito nova e sem muita estrutura em comparação aos concorrentes.
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> • Devido à sua fama, o proprietário tem a oportunidade de fazer grandes eventos náuticos para trazer mais clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes com anos de experiência; • Terreno alugado via contrato, o qual pode ser sustado.

Fonte: Autor (2019)

Uma grande força da empresa é a qualidade do serviço prestado ao consumidor, tanto que já é referência na região devido ao fato citado, mesmo com pouco desde sua abertura. Constantemente é recebido comentários positivos de clientes extremamente satisfeitos com o serviço ofertado.

O criador da empresa, Betinho, tem uma grande cartela de clientes, sendo muito conhecido na cidade, sendo isto, uma oportunidade para a empresa fazer novos negócios e atrair novos clientes.

Por ter pouco tempo de existência, a empresa sofre com uma estrutura mais reduzida, se comparada com as suas concorrentes diretas, e sofre com uma falta de profissionalização, devido ao fato de ser uma empresa familiar.

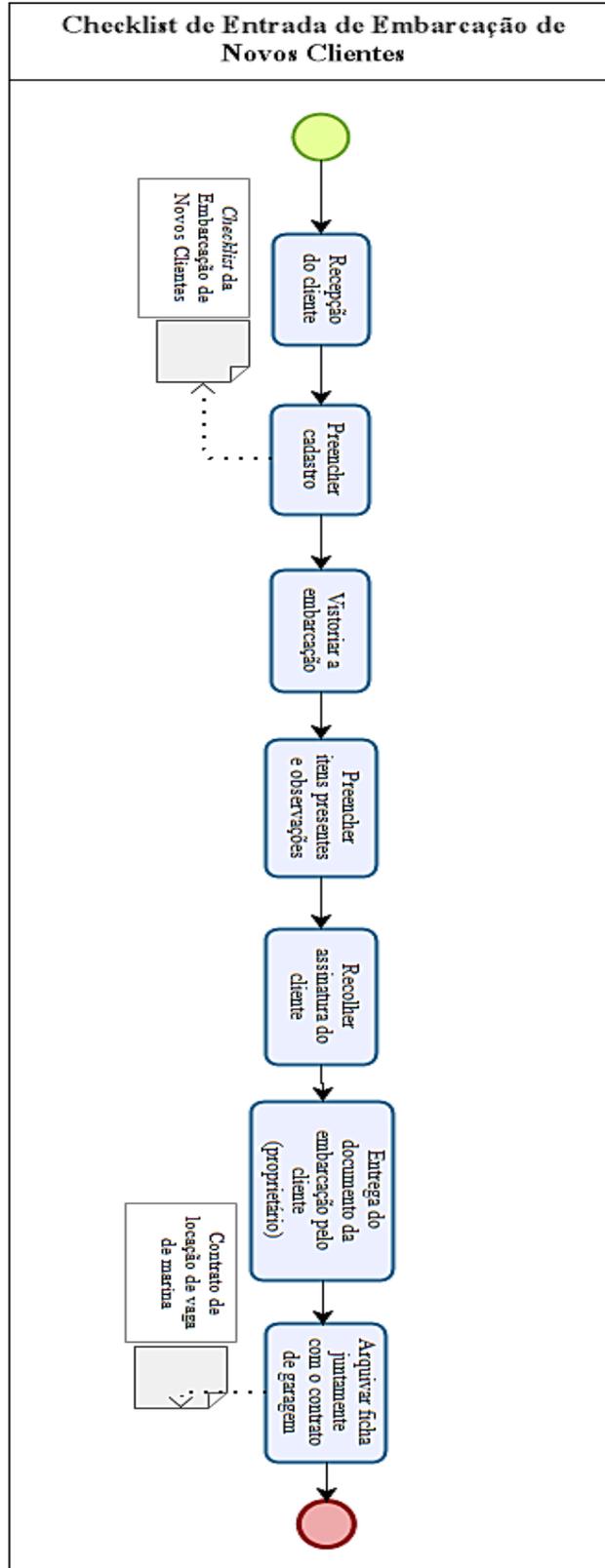
As ameaças enfrentadas pela a empresa são seus concorrentes diretos que possuem anos de experiência na região da Lagoa da Conceição e o fato de ser um terreno alugado em contrato com o clube LIC.

4.2 DESCRIÇÃO DO PROCESSO A SER MODELADO

Através do conceito BPMN, foi realizada uma análise do processo de *Checklist* de Entrada de Embarcações de Novos Clientes. Este processo consiste em uma vistoria da embarcação, que é feito sempre que uma embarcação nova entra em contrato de garagem com a marina. Criado para diminuir a perda de materiais de clientes, para dar segurança para a empresa e para o próprio cliente. Antes deste processo ser posto em prática, aconteciam diversos problemas relacionados com a desinformação entre cliente e a empresa, um exemplo

de situação que ocorria era: itens que vinham junto com a embarcação sumiam e ninguém tinha conhecimento deles. Esta situação acarretava prejuízos constantes para a empresa e as vezes até para o proprietário.

Figura 16 – Fluxograma do Processo de *Checklist* de Entrada de Embarcação de Novos Clientes



O fluxograma anterior foi desenvolvido através do programa Bizagi.¹

A figura 16, representa o processo de *Checklist* de Entrada de Embarcação de Novos Clientes. O processo, foi dividido em sete subprocessos, que se inicia e o primeiro subprocesso é a recepção do cliente, em que o nosso gerente de pátio usa sua experiência como vendedor para apresentar a marina ao cliente, mostrando toda a estrutura que é oferecida e todos os serviços que serão prestados pela nossa experiente equipe, e tirar todas as dúvidas que o cliente possa ter.

O segundo subprocesso consiste no preenchimento da primeira parte do *checklist*, da figura 17, que seria o local para a obtenção dos dados do cliente, para realizar seu cadastro no sistema, onde serão emitidos os boletos de garagem da marina e feito o controle interno, e seu contrato de marina.

Após obter os dados do cliente, parte-se para o terceiro subprocesso, em que é realizada a vistoria da embarcação recém-chegada. Nesta vistoria, é analisado o estado de conservação ou se existe algum dano na embarcação e na sua respectiva carreta. É verificado também, todos os itens e acessórios que estão junto à embarcação, como por exemplo: churrasqueira, copos, talheres, cordas, almofadas, etc. Todas estas informações devem ser anotadas no *checklist*, no seu respectivo campo.

Finalizando as anotações do quarto subprocesso, parte-se para o quinto subprocesso, que consiste na apresentação da vistoria ao cliente, para que ele possa estar ciente do que foi entregue junto com sua embarcação, e a obtenção da sua assinatura, no campo da assinatura da figura 17, de forma a garantir a validade do *checklist*.

O sexto subprocesso é a parte de anexação deste documento, assinado pelo cliente, junto ao seu contrato de marina e o seu consequente arquivamento. Assim, finaliza-se o processo de checklist de entrada de embarcação da marina.

¹ **Bizagi** Modeler é um software gratuito de notação e modelagem de processos de negócio (BPMN), com ferramentas totalmente baseadas em notação BPMN capazes de oferecer simplicidade na hora de modelar processos. DE LIMA, Davi. **Bizagi Modeler: modele processos de negócio**. 2016

Figura 17 – Checklist de Entrada de Embarcação de Novos Clientes

MARINA Mega Jet		CHECK LIST MARINA	
NOME:		TELEFONE:	
ENDEREÇO:		CPF:	
E-MAIL:		RG:	
FABRICANTE:		MODELO:	
CHASSI:		MOTOR:	HP:
OBS:			
CARRETA:		MODELO:	
OBS:			

ACESSÓRIOS

GPS		DEFENSAS	
SONDA		BOIA CIRCULAR	
RADIO VHF		COLETES	
LUZ DE TOP		CAPA	
LUZ DE STROBO		COMBUSTÍVEL	
LUZ DE ALCANÇADO		FECHAMENTO	
CABOS DE AMARRA		PRATOS	
ANTENA VHF		MICROONDAS	
ANTENA TV		FRIGOBAR	
FAROL		TALHERES	
TOLDO		BEBIDAS	
CHURRASQUEIRA		SOLARIOS	
ANCORA		ESTOFADOS	
CORRENTE		TV	
FECHAMENTO		DVD	
BANDEIRA		SOM	
COPOS E TAÇAS		OUTROS 1	
PERT. PESSOAIS		OUTROS 2	

OBS. GERAIS CASCO:	
OBS. GERAIS CONVÉS:	
OBS. GERAIS MOTOR:	

DATA: _____

CLIENTE/RESPONSÁVEL

MARINA MEGA JET

Fonte: Autor (2019)

O Checklist foi criado no programa Excel, de maneira simples, pela empresa não possuir um setor de TI.

4.3 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS DO PROCESSO

O processo de *Checklist* tratado neste presente trabalho possui como pontos fortes:

- Obtenção dos dados necessários para o cadastramento do cliente;
- Auxiliar no controle interno da empresa, registrando a embarcação e os itens que vieram juntamente com ela;
- Após sua assinatura, serve como respaldo para a empresa caso ocorra algum problema envolvendo algum item que não constava no *Checklist*.

O ponto fraco do processo seria a sua má aplicação, devido a falta de um manual, de uma orientação apropriada para o seu preenchimento e de uma revisão do documento após ser preenchido. Frequentemente vários itens faltam ser preenchidos, outras vezes são preenchidos de maneira errada ou incompleta, isso tudo, tornando o *Checklist* inválido e perdendo o propósito pelo qual foi criado, que é: salvaguardar a empresa de golpes e o cliente estar resguardado de qualquer alteração que possa vir acontecer em sua embarcação ou em seus pertences.

5 PROGNÓSTICO

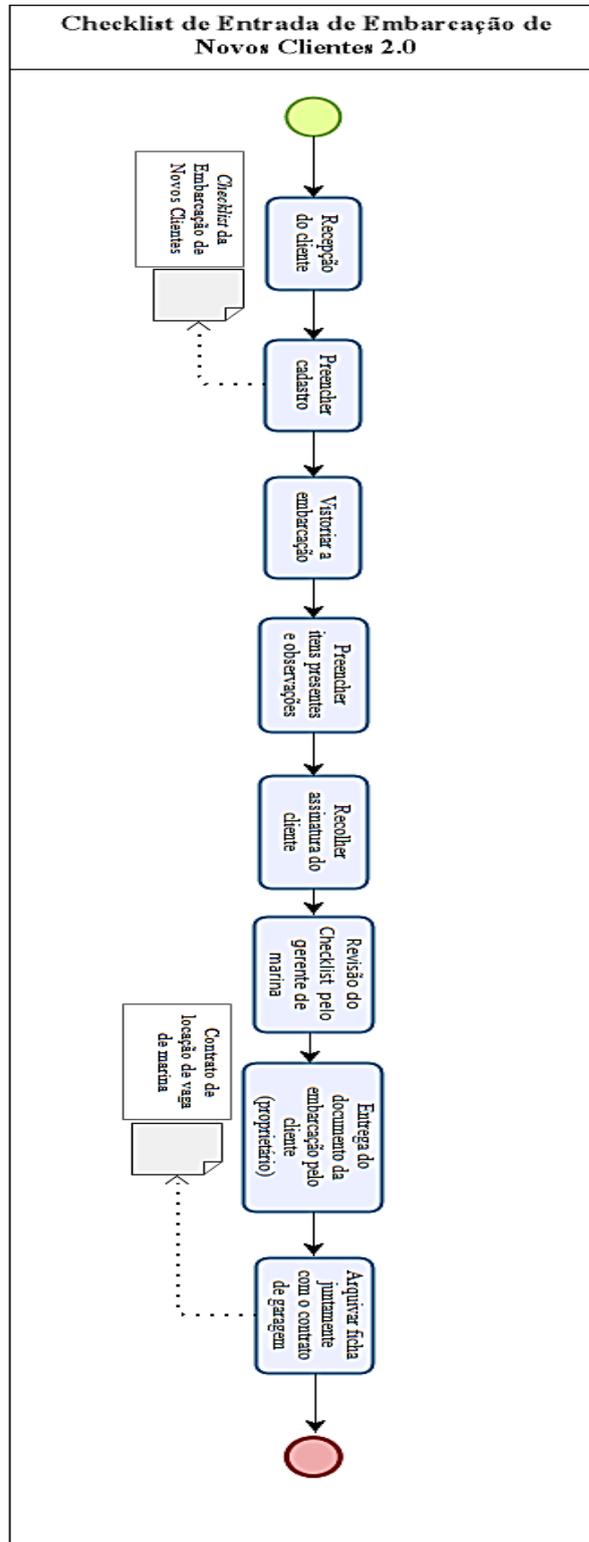
Após a identificação e representação do processo de *Checklist* de Entrada de Embarcação de Novos Clientes, foi realizado uma análise de seus pontos fortes e pontos fracos. Foi identificado a falta de uma revisão do documento após o término do seu preenchimento. A proposta de modelagem será apresentada a seguir.

5.1 PROPOSTA DE MODELAGEM DO PROCESSO ESCOLHIDO

A análise do processo auxiliou a identificar em que parte ele poderia ser melhorado. Foi então pensado em acrescentar um subprocesso, que se localizaria entre o subprocesso de obtenção da assinatura do cliente e o processo de entrega do documento da embarcação pelo proprietário, como visto na figura 18.

Este novo subprocesso proposto é a realização de uma revisão do *Checklist*, para que se possa encontrar erros de preenchimento, falta de preenchimento de alguns itens e verificar se o documento foi devidamente assinado pelo cliente. Desta maneira, iria reduzir drasticamente a inconsistência do preenchimento do documento, garantindo a validade do *Checklist*.

Figura 18 – Checklist de Entrada de Embarcação de Novos Clientes 2.0



Fonte: Autor (2019)

É proposto também, a realização de um manual para a empresa, para que todos os processos possam ser amarrados e devidamente apresentados para seus funcionários. Assim, iria melhorar o funcionamento da empresa no dia-a-dia e ajudaria na inserção de novos funcionários, já que se possui uma rotatividade de funcionário moderada.

5.2 PROPOSTA DE MANUAL DA EMPRESA

A partir deste diagnóstico optou-se por desenvolver um manual de instruções especializadas, segundo Alvarenga (2008), o manual é voltado para o treinamento dos colaboradores, funcionando com guia de trabalho. As etapas de desenvolvimento do manual são as seguintes: sumário; apresentação; instruções de uso; conteúdo básico; apêndice ou anexo; referências.

A seguir será apresentado o manual de instruções especializadas criado para a empresa Marina Mega Jet.

Figura 19 – Manual de Instruções Especializadas

	<p align="center">Manual do Checklist de Entrada de Novas Embarcações</p> <p>Descrição: este manual esclarece ao colaborador sobre a execução do processo de Checklist de Entrada de Novas Embarcações.</p>
<p>Declaração de Resultado</p>	
<p>Este processo deve gerar o seguinte resultado:</p> <p>Documentar todas a informações das embarcações e seu estado de conservação, assim como, o que estiver dentro dela. Salvaguardando a empresa de golpes e o cliente resguardado de qualquer alteração que possa vir acontecer em sua embarcação ou em seus pertences. Documentar também, os dados do proprietário da embarcação.</p>	
<p>Execução do processo</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recepção do cliente: Nesta primeira etapa do processo deve-se recepcionar o cliente de maneira cordial, se apresentando ao mesmo. Dar sempre a preferência ao Allan nesta etapa. Se possível, convidar o cliente a conhecer a estrutura da empresa, juntamente, explicar o funcionamento dela. 2. Preencher o cadastro do cliente, que se localiza na primeira parte do documento de <i>Checklist</i>. Nesta etapa deve-se solicitar ao cliente todas as informações pedidas no documento citado. 3. Na terceira etapa, deve-se convidar o cliente a vistoriar a embarcação juntamente com o funcionário que irá realizá-la. Prosseguir para a vistoria da embarcação, buscando analisar se ela possui algum dano, seu estado de conservação, o mesmo serve para a carreta dela. Em seguida, verificar todos os itens que estão presentes nela. 4. Após a verificação, na etapa anterior, deve-se incluir todas as informações obtidas na parte disponibilizada para elas no documento de <i>Checklist</i>. 5. Como validação do documento, deve-se apresentar ele preenchido ao cliente, para que este possa estar verificando as informações escritas e posteriormente assinar o documento de <i>Checklist</i>. 6. Nesta etapa, o documento deve ser entregue ao superior hierárquico para que ele possa estar revisando o documento, a fim de identificar qualquer irregularidade no seu preenchimento. 7. Por seguinte, deve-se pedir ao proprietário da embarcação o documento da embarcação, para tirar uma cópia dele. 8. Depois de tirada a cópia do documento da embarcação, deve-se anexar ele, juntamente com o documento de <i>Checklist</i>, ao contrato de locação de vaga de marina. 	
<p align="right">1 de 2</p>	

Padrões

1. Todo trabalho será realizado de acordo com todas as Leis e Regulamentos nas jurisdições nas quais a empresa opera.
2. Todo o trabalho rotineiro será documentado no manual de operações. As informações contidas nesse manual serão de propriedades da empresa.
3. Todas as pendências ou não atendimento de prazos devem ser informados pelo colaborador ao superior hierárquico, sempre antes da data limite.
4. Todo colaborador deve respeitar o tempo, o espaço e a necessidade de concentração dos seus colegas. Interações sociais e de trabalho não podem atrapalhar as atividades dos outros.
5. Os colaboradores têm espaço para dar sugestões para a melhoria dos seus Setores e/ou cargos que sejam consistentes com objetivo estratégico da empresa.
6. Em todos os casos, use o bom senso no ambiente profissional.

No próximo capítulo será realizada as considerações finais do trabalho.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O setor náutico sofre um abandono público na região de Florianópolis. Falta interesse público para incentivar e auxiliar a utilização da área marítima tão vasta na cidade. A empresa Marina Mega Jet sabe das grandes dificuldades para explorar este setor, principalmente na parte ambiental. Mesmo com todas as dificuldades impostas por este motivo, a empresa cresce a cada mês, devido ao seu excelente atendimento e trato com os equipamentos dos clientes.

Os processos são de suma importância para qualquer empresa/organização. Eles existem em todo lugar, sendo os processos documentados ou não. A modelagem de processos serve para se analisar os processos e melhorá-los, de forma a otimizar o funcionamento da organização, reduzindo perdas e aumentando o rendimento da produção, seja industrial ou comercial.

Com o este trabalho, buscou-se alcançar o objetivo geral de mapear e modelar processos organizacionais e avaliar a possibilidade de implementação de tais processos na empresa Marina Mega Jet. Para isso, foi descrito o atual processo de *Checklist* de Entrada de Embarcações de Novos Clientes, utilizando a ferramenta fluxograma, criada através do Bizagi; diagnosticados os pontos fortes e pontos fracos do processo em questão e ao final, modelado o processo para melhorar a eficiência dele, utilizando a técnica BPMN de modelagem de processo e a ferramenta de fluxograma do Bizagi.

Devido ao fato de a empresa Marina Mega Jet ser muito nova e ser uma empresa familiar, ela não possui nenhum manual e os processos não são feitos de maneira padronizadas, dificultando a análise e a pesquisa dos processos. A falta de um manual de operação ocasionada na não padronização da execução dos processos, causando inconsistências documentais, prejuízos operacionais e má otimização do tempo. É então sugerido, então, a criação de um manual e juntamente com isto, o desenvolvimento de uma visão estratégica para a empresa.

Como recomendação de estudos futuros seria um voltado para o setor de marinas náuticas da região da Grande Florianópolis, devido ao fato que não existir um estudo focado neste nicho, se concentrando somente aos estaleiros da região.

REFERÊNCIAS

- ALVARENGA, Marcelo Cambraia de. **Organização, Sistemas & Métodos:** Para os cursos de Administração e Ciências Contábeis. 2008. Disponível em: <http://www.mca.adm.br/ap_osm.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2019.
- ARAUJO, Luis César G. de; GARCIA, Adriana Amadeu; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos:** Melhores Resultados e Excelência Organizacional. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas Ltda., 2017. Disponível em: <<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/cfi/6/10!/4/4@0:0>>. Acesso em: 20 jun. 2019.
- BELEI, Renata Aparecida et al. O uso de entrevista, observação e videogravação em pesquisa qualitativa. **Cadernos de Educação.** Pelotas, p. 187-199. jun. 2008. Disponível em: <https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45788808/11.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1553027130&Signature=pmj4Hof%2FtCJ2UrRnInBg1VA9jf4%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DO_uso_de_entrevista_observa_o_e_videogra.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2019.
- CAMPOS, Wagner. **O Que É a Gestão Estratégica?** 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/o-que-e-a-gestao-estrategica/28653/>>. Acesso em: 14 nov. 2018.
- CAVALCANTI, Marcelo; MOREIRA, Enzo. **Metodologia para Estudo de Caso.** 4.ed. Palhoça: UnisulVirtual, 2009.
- CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico:** Fundamentos e Aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=35aw-p0MOJ4C&oi=fnd&pg=PA1&dq=CHIAVENATO+Planejamento+Estrat%C3%A9gico&ots=6q4mzjYj-c&sig=8q-djXo_0CIexRLijmv3oKpcR7c#v=onepage&q&f=true>. Acesso em: 14 nov. 2018.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos:** Segunda Edição, Totalmente Revista e Atualizada. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520nos%2520novos%2520tempos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=30&ion=0#/legacy/18923>>. Acesso em: 20 mar. 2019.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração:** Sétima Edição, Totalmente Revista e Atualizada. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=p1v6UEVixy8C&oi=fnd&pg=PA1&dq=fun%C3%A7%C3%B5es+administrativas+fayol&ots=RIHF7FCe5z&sig=6UmSp7TMMGtEAe-hoUQMYUiU8BA#v=onepage&q=fun%C3%A7%C3%B5es%20administrativas%20fayol&f=false>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

CHIAVENATO, Idalberto. **ADMINISTRAÇÃO NOS NOVOS TEMPOS: Os novos horizontes em administração.** 3. ed. Barueri, Sp: Manole Ltda, 2014. Disponível em: <<https://bv4.digitalpages.com.br/?term=administra%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520nos%2520novos%2520tempos&searchpage=1&filtro=todos&from=busca&page=-11&ion=0#/legacy/18923>>. Acesso em: 22 maio 2019.

CORREIA, Maria da Conceição Batista. **A OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE ENQUANTO TÉCNICA DE INVESTIGAÇÃO.** Beja, v. 13, n. 2, jun. 2009. Disponível em: <https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/23968/1/2009_13_2_30-36.pdf>. Acesso em: 19 mar. 2019.

CRESCITELLI, Edson; OLIVEIRA, Érica Custódia de; BARRETO, Iná Futino. **A INTERNET COMO FONTE INFORMACIONAL PARA O SIM: OS PROCESSOS DE CAPTAÇÃO E AS FORMAS DE AVALIAÇÃO: THE INTERNET AS INFORMACIONAL SOURCE FOR MIS: THE PROCESSES OF CAPTATION AND THE FORMS OF EVALUATION.** 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/jistm/v3n3/06.pdf>>. Acesso em: 05 out. 2018.

CRUZ, Tadeu. **BPM & BPMS: Business Process Management & Business Process Management Systems.** 2. ed. Rio de Janeiro, Rj: Brasport Livros e Multimídia Ltda, 2010. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?id=-5BWsXN4htwC&printsec=frontcover&dq=business+process+management&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwi1II-HgbDiAhUfDrkGHYQ-BTwQ6AEILDAA#v=onepage&q=o%20que%20C3%A9%20BPM&f=false>>. Acesso em: 22 maio 2019.

DICIONÁRIO. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/objetivo/>>. Acesso em: 27 set. 2018.

FUNDAMENTAÇÃO Teórica. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/conteudo/fundamentacao/31156>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

GIL, Antônio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 2007. Disponível em: <https://professores.faccat.br/moodle/pluginfile.php/13410/mod_resource/content/1/como_elaborar_projeto_de_pesquisa_-_antonio_carlos_gil.pdf>. Acesso em: 27 set. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **INTRODUÇÃO À PESQUISA QUALITATIVA E SUAS POSSIBILIDADES: Uma revisão histórica dos principais autores e obras que refletem esta metodologia de pesquisa em Ciências Sociais.** 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n2/a08v35n2.pdf>>. Acesso em: 08 nov. 2018.

GODOY, Arilda Schmidt. **PESQUISA QUALITATIVA: TIPOS FUNDAMENTAIS. Revista de Administração de Empresas,** São Paulo, v. 35, n. 3, p.20-29, jun. 1995. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf>>. Acesso em: 18 mar. 2019.

HEERDT, Mauri Luiz; LEONEL, Vilson. **Metodologia Científica e da Pesquisa.** 5. ed. Palhoça: Unisulvirtual, 2007. Disponível em:

<http://www.fatecead.com.br/mpc/aula01_ebook_unisulvirtual.pdf>. Acesso em: 09 nov. 2018.

LACOMBE, Francisco; HEILBORN, Gilberto. **Administração: Princípios e Tendências**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2015. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=0D9nDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=abordagem+sist%C3%AAmica+da+administra%C3%A7%C3%A3o&ots=I1thHJ8vmK&sig=H16HYf4zMKC5uXrgApr3DmBg6Pg#v=onepage&q=abordagem%20sist%C3%AAmica&f=false>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

LACOMBE, Francisco. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788502089181/cfi/4!/4/4@0.00:6.13>>. Acesso em: 18 jun. 2019.

LIMA, Telma Cristiane Sasso de; MIOTO, Regina Célia Tamaso. **Procedimentos metodológicos na construção do conhecimento científico: a pesquisa bibliográfica**. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rk/v10nspe/a0410spe.pdf>>. Acesso em: 27 set. 2018.

MARTINELLI, Danta Pinheiro; AVENTURA, Carla Aparecida Arena (Org.). **Visão Sistêmica e Administração: Conceitos, Metodologia e Aplicações**. São José dos Campos: Saraiva, 2006. Disponível em:

<<https://books.google.com.br/books?id=UyxrDwAAQBAJ&pg=PT27&dq=abordagem+sist%C3%AAmica+da+administra%C3%A7%C3%A3o&hl=pt-BR&sa=X&ved=0ahUKEwiSvLvH0uHiAhUsFLkGHa7RD7kQ6AEILjAB#v=onepage&q=a%20abordagem%20sist%C3%AAmica%20da%20administra%C3%A7%C3%A3o&f=false>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

MARTINS, Petrônio Garcia; ALT, Paulo Renato Campos. **Administração de Materiais e Recursos patrimoniais**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. Disponível em:

<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=9YJnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT7&dq=administra%C3%A7%C3%A3o+por+processos&ots=AMP_JQ12br&sig=CosHMCretK1yFdk2aiE1ChWa_9o#v=onepage&q=administra%C3%A7%C3%A3o%20por%20processos&f=false>. Acesso em: 20 mar. 2019.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2000. Disponível em:

<http://ftp.demec.ufpr.br/disciplinas/EngMec_NOTURNO/TM038/2013-1/Livro_-_Introdu%20%C3%A0_Administra%20-%20Antonio_Cesar_Amaru_Maximiano_-_5%20Ed.pdf>. Acesso em: 14 nov. 2018.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Revolução Urbana à Revolução Digital**. 8. ed. São Paulo: Atlas Ltda., 2018. Disponível em:

<[https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/cfi/6/10!/4/2@0:0](https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597012460/cfi/6/10!/4/2@0:0>)>. Acesso em: 11 jun. 2019.

PAIM, Rafael et al. **Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009. Disponível em: <<https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=&id=ztgziTvHaMIC&oi=fnd&pg=PA9&dq=modelagem+de+processos&ots=rkSsQ>>

C 98JF&sig=Std4R5kU5AsCUJ00J36iswF_hGM#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 18 jun. 2019.

PAMPONET, Arnaud Velloso (Comp.). **Como entender os processos organizacionais.**

2009. Disponível em:

<<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/como-entender-os-processos-organizacionais/30037/>>. Acesso em: 27 set. 2018.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção:**

(Operações Industriais e de Serviços). 2004. Página 142. Disponível em:

<<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/34490659/livro2folhas.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1538005607&Signature=1BXD%2FUjjPzKizWuygoPzfH4RPEo%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3Dlivro6.pdf>>. Acesso em: 26 jan. 2018.

PEINADO, Jurandir; GRAEML, Alexandre Reis. **Administração da Produção:** Operações Industriais e de Serviços. Curitiba: Unicenp, 2007. Disponível em:

<https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/51380483/administracao_da_producao.pdf?AWSAccessKeyId=AKIAIWOWYYGZ2Y53UL3A&Expires=1555420518&Signature=BmA1yccZX8YgjHHe5JxcRuvv6v8%3D&response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DAdministracao_da_producao.pdf>. Acesso em: 15 abr. 2019.

PMF, Prefeitura Municipal de Florianópolis. **Florianópolis tem 321 estruturas de apoio náutico.** Disponível em:

<<http://www.pmf.sc.gov.br/mobile/index.php?pagina=notpagina-i=16550>>. Acesso em: 08 nov. 2019.

PORTER, Michael E.. **COMO AS FORÇAS COMPETITIVAS DETERMINAM A ESTRATÉGIA.** 1979. Disponível em:

<http://herivas.br.tripod.com/pos/10_BSC_Abel/MichaelPorter_Artigo.pdf>. Acesso em: 22 nov. 2019.

SANTOS, Virgílio Marques dos. **Gerente: quem é esse profissional e qual a sua função?**

2007. Disponível em: <<https://www.fm2s.com.br/gerente-qual-sua-funcao/>>. Acesso em: 14 nov. 2018.

VALLE, Rogério; OLIVEIRA, Saulo Barbará de (Org.). **Análise e Modelagem de**

Processos de Negócio: Foco na Notação BPMN (Business Process Modeling Notation). São Paulo: Atlas S.a, 2009. Disponível em:

<<https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788522479917/cfi/4!/4/4@0.00:0.00>>. Acesso em: 11 jun. 2019.

VERGARA, Sylvia Constant. **TIPOS DE PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO.** Rio de Janeiro: Fgv/ebap, jun. 1990. Disponível em:

<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/12861/000055299_52.pdf>. Acesso em: 18 mar. 2019.