

Grayce Kelly Bianconi  
João Dallamuta  
(Organizadores)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 3



Grayce Kelly Bianconi  
João Dallamuta  
(Organizadores)

# Inovação, Gestão Estratégica e Controladoria nas Organizações 3



2020 by Atena Editora

Copyright © Atena Editora

Copyright do Texto © 2020 Os autores

Copyright da Edição © 2020 Atena Editora

**Editora Chefe:** Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

**Diagramação:** Lorena Prestes

**Edição de Arte:** Lorena Prestes

**Revisão:** Os Autores



Todo o conteúdo deste livro está licenciado sob uma Licença de Atribuição *Creative Commons*. Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0).

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores. Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

### **Conselho Editorial**

#### **Ciências Humanas e Sociais Aplicadas**

Profª Drª Adriana Demite Stephani – Universidade Federal do Tocantins

Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas

Prof. Dr. Alexandre Jose Schumacher – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Angeli Rose do Nascimento – Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Prof. Dr. Antonio Gasparetto Júnior – Instituto Federal do Sudeste de Minas Gerais

Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília

Prof. Dr. Carlos Antonio de Souza Moraes – Universidade Federal Fluminense

Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa

Profª Drª Denise Rocha – Universidade Federal do Ceará

Prof. Dr. Deyvison de Lima Oliveira – Universidade Federal de Rondônia

Prof. Dr. Edvaldo Antunes de Farias – Universidade Estácio de Sá

Prof. Dr. Eloi Martins Senhora – Universidade Federal de Roraima

Prof. Dr. Fabiano Tadeu Grazioli – Universidade Regional Integrada do Alto Uruguai e das Missões

Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná

Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionale delle Figlie di Maria Ausiliatrice

Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense

Profª Drª Keyla Christina Almeida Portela – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Mato Grosso

Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins

Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte

Prof. Dr. Marcelo Pereira da Silva – Universidade Federal do Maranhão

Profª Drª Miranilde Oliveira Neves – Instituto de Educação, Ciência e Tecnologia do Pará

Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Rita de Cássia da Silva Oliveira – Universidade Estadual de Ponta Grossa

Profª Drª Sandra Regina Gardacho Pietrobon – Universidade Estadual do Centro-Oeste

Profª Drª Sheila Marta Carregosa Rocha – Universidade do Estado da Bahia

Prof. Dr. Rui Maia Diamantino – Universidade Salvador

Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará

Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

Prof. Dr. William Cleber Domingues Silva – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro

Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### **Ciências Agrárias e Multidisciplinar**

Prof. Dr. Alexandre Igor Azevedo Pereira – Instituto Federal Goiano

Prof. Dr. Antonio Pasqualetto – Pontifícia Universidade Católica de Goiás

Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná

Profª Drª Diocléa Almeida Seabra Silva – Universidade Federal Rural da Amazônia  
Prof. Dr. Écio Souza Diniz – Universidade Federal de Viçosa  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Fágner Cavalcante Patrocínio dos Santos – Universidade Federal do Ceará  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Júlio César Ribeiro – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Profª Drª Lina Raquel Santos Araújo – Universidade Estadual do Ceará  
Prof. Dr. Pedro Manuel Villa – Universidade Federal de Viçosa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Profª Drª Talita de Santos Matos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
Prof. Dr. Tiago da Silva Teófilo – Universidade Federal Rural do Semi-Árido  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas

### **Ciências Biológicas e da Saúde**

Prof. Dr. André Ribeiro da Silva – Universidade de Brasília  
Profª Drª Anelise Levay Murari – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Benedito Rodrigues da Silva Neto – Universidade Federal de Goiás  
Prof. Dr. Edson da Silva – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
Profª Drª Eleuza Rodrigues Machado – Faculdade Anhanguera de Brasília  
Profª Drª Elane Schwinden Prudêncio – Universidade Federal de Santa Catarina  
Prof. Dr. Ferlando Lima Santos – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Prof. Dr. Fernando José Guedes da Silva Júnior – Universidade Federal do Piauí  
Profª Drª Gabriela Vieira do Amaral – Universidade de Vassouras  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Profª Drª Iara Lúcia Tescarollo – Universidade São Francisco  
Prof. Dr. Igor Luiz Vieira de Lima Santos – Universidade Federal de Campina Grande  
Prof. Dr. José Max Barbosa de Oliveira Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Profª Drª Magnólia de Araújo Campos – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Mylena Andréa Oliveira Torres – Universidade Ceuma  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federaci do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Paulo Inada – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Renata Mendes de Freitas – Universidade Federal de Juiz de Fora  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande

### **Ciências Exatas e da Terra e Engenharias**

Prof. Dr. Adélio Alcino Sampaio Castro Machado – Universidade do Porto  
Prof. Dr. Alexandre Leite dos Santos Silva – Universidade Federal do Piauí  
Prof. Dr. Carlos Eduardo Sanches de Andrade – Universidade Federal de Goiás  
Profª Drª Carmen Lúcia Voigt – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fabrício Menezes Ramos – Instituto Federal do Pará  
Prof. Dr. Juliano Carlo Rufino de Freitas – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Luciana do Nascimento Mendes – Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Marcelo Marques – Universidade Estadual de Maringá  
Profª Drª Neiva Maria de Almeida – Universidade Federal da Paraíba  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista

### **Conselho Técnico Científico**

Prof. Me. Abrãao Carvalho Nogueira – Universidade Federal do Espírito Santo  
Prof. Me. Adalberto Zorzo – Centro Estadual de Educação Tecnológica Paula Souza  
Prof. Dr. Adaylson Wagner Sousa de Vasconcelos – Ordem dos Advogados do Brasil/Seccional Paraíba  
Prof. Me. André Flávio Gonçalves Silva – Universidade Federal do Maranhão



Profª Drª Andreza Lopes – Instituto de Pesquisa e Desenvolvimento Acadêmico  
 Profª Drª Andrezza Miguel da Silva – Universidade Estadual do Sudoeste da Bahia  
 Prof. Dr. Antonio Hot Pereira de Faria – Polícia Militar de Minas Gerais  
 Profª Ma. Bianca Camargo Martins – UniCesumar  
 Profª Ma. Carolina Shimomura Nanya – Universidade Federal de São Carlos  
 Prof. Me. Carlos Antônio dos Santos – Universidade Federal Rural do Rio de Janeiro  
 Prof. Ma. Cláudia de Araújo Marques – Faculdade de Música do Espírito Santo  
 Prof. Me. Daniel da Silva Miranda – Universidade Federal do Pará  
 Profª Ma. Dayane de Melo Barros – Universidade Federal de Pernambuco  
 Prof. Me. Douglas Santos Mezacas -Universidade Estadual de Goiás  
 Prof. Dr. Edwaldo Costa – Marinha do Brasil  
 Prof. Me. Eliel Constantino da Silva – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita  
 Profª Ma. Fabiana Coelho Couto Rocha Corrêa – Centro Universitário Estácio Juiz de Fora  
 Prof. Me. Felipe da Costa Negrão – Universidade Federal do Amazonas  
 Profª Drª Germana Ponce de Leon Ramírez – Centro Universitário Adventista de São Paulo  
 Prof. Me. Gevair Campos – Instituto Mineiro de Agropecuária  
 Prof. Me. Guilherme Renato Gomes – Universidade Norte do Paraná  
 Profª Ma. Jaqueline Oliveira Rezende – Universidade Federal de Uberlândia  
 Prof. Me. Javier Antonio Albornoz – University of Miami and Miami Dade College  
 Profª Ma. Jéssica Verger Nardeli – Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho  
 Prof. Me. José Luiz Leonardo de Araujo Pimenta – Instituto Nacional de Investigación Agropecuaria Uruguay  
 Prof. Me. José Messias Ribeiro Júnior – Instituto Federal de Educação Tecnológica de Pernambuco  
 Profª Ma. Juliana Thaisa Rodrigues Pacheco – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Prof. Me. Leonardo Tullio – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
 Profª Ma. Lilian Coelho de Freitas – Instituto Federal do Pará  
 Profª Ma. Liliani Aparecida Sereno Fontes de Medeiros – Consórcio CEDERJ  
 Profª Drª Lívia do Carmo Silva – Universidade Federal de Goiás  
 Prof. Me. Luis Henrique Almeida Castro – Universidade Federal da Grande Dourados  
 Prof. Dr. Luan Vinicius Bernardelli – Universidade Estadual de Maringá  
 Profª Ma. Marileila Marques Toledo – Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri  
 Prof. Me. Rafael Henrique Silva – Hospital Universitário da Universidade Federal da Grande Dourados  
 Profª Ma. Renata Luciane Polsaque Young Blood – UniSecal  
 Profª Ma. Solange Aparecida de Souza Monteiro – Instituto Federal de São Paulo  
 Prof. Me. Tallys Newton Fernandes de Matos – Faculdade Regional Jaguaribana  
 Prof. Dr. Welleson Feitosa Gazel – Universidade Paulista

**Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
(eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)**

158 Inovação, gestão estratégica e controladoria nas organizações 3  
[recurso eletrônico] / Organizadores Grayce Kelly Bianconi, João  
Dallamuta. – Ponta Grossa, PR: Atena, 2020.

Formato: PDF  
 Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader  
 Modo de acesso: World Wide Web  
 Inclui bibliografia  
 ISBN 978-65-86002-52-2  
 DOI 10.22533/at.ed.522201703

1. Controladoria. 2. Planejamento estratégico. I. Bianconi, Grayce Kelly. II. Dallamuta, João.

CDD 658.151

**Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422**

Atena Editora  
 Ponta Grossa – Paraná - Brasil  
[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)  
[contato@atenaeditora.com.br](mailto:contato@atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

Esta obra é composta por pesquisas realizadas por professores e alunos na área de gestão, todas elas selecionadas e ordenadas pelas suas contribuições genuínas e relevantes dentro dos temas propostos.

A visão ampla do gestor, além dos temas diretamente associados a seus negócios é fundamental para a sobrevivência neste ambiente mutante. Esperamos que a leitura dos trabalhos selecionados nesta obra gere reflexões e novas ideias nos leitores, razão de ser de nosso trabalho.

Os organizadores gostariam de agradecer aos autores e editores pelo espírito de parceria e confiança.

Boa leitura!

Grayce Kelly Bianconi

João Dallamuta

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO: DESAFIOS PARA ATUAIS E FUTUROS GESTORES	
Uriel Abe Contardi	
Bruno Brunelli	
Grayce Kelly Bianconi	
João Dallamuta	
DOI 10.22533/at.ed.5222017031	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>14</b>
A GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DO RAMO ÓPTICO: UM ESTUDO DE CASO NUM LABORATÓRIO DE LENTES DO OESTE DE SANTA CATARINA	
Cleunice Zanella	
DOI 10.22533/at.ed.5222017032	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>27</b>
INTELIGÊNCIA EM REDE: A MELHORIA DO PROCESSO DECISÓRIO A PARTIR DA ATUAÇÃO EM REDE	
Ricardo de Assis Teixeira	
Danitza Passamai Rojas Buvinich	
DOI 10.22533/at.ed.5222017033	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>44</b>
PERFIL E POTENCIAL EMPREENDEDOR DE ALUNOS INGRESSANTES DE UMA INSTITUIÇÃO FEDERAL	
Fabiano Palhares Galão	
Marcia Cristina Alves	
Maria Gabriela Menezes	
Rubem Gabriel M. da Costa	
João Dallamuta	
DOI 10.22533/at.ed.5222017034	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>58</b>
O RELATO DE CERTEAU: QUE FERRAMENTA É ESSA?	
Adriana Bastos Da Costa	
Franciely Chropacz	
Rafael Carvalho Machado	
DOI 10.22533/at.ed.5222017035	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>65</b>
A RELAÇÃO ENTRE INOVAÇÃO FRUGAL E SUSTENTABILIDADE: REVISÃO DE LITERATURA NA PERSPECTIVA DO TRIPLE BOTTOM LINE	
Andriele Pinto de Amorim	
DOI 10.22533/at.ed.5222017036	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>79</b>
ASPECTOS INTRÍNSECOS A SEREM CONSIDERADOS NO RELATÓRIO FINAL DE AUDITORIA INDEPENDENTE DA INFORMAÇÃO CONTÁBIL HISTÓRICA	
Romeu Schvarz Sobrinho	
DOI 10.22533/at.ed.5222017037	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>94</b>
LA URGENCIA DE PERSPECTIVAS PLURALES EN LOS ESTUDIOS SOCIALES Y ORGANIZACIONALES	
Edgar Varela Barrios	
Ernesto José Piedrahita	
DOI 10.22533/at.ed.5222017038	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>107</b>
A BARREIRA ENTRE GAYS E MERCADO DE TRABALHO: UM ESTUDO SOBRE A DISCRIMINAÇÃO DE HOMENS GAYS NO SETOR DE TELECOMUNICAÇÕES	
Diogo Barros Azevedo	
Luiz Eduardo Pereira Batista	
Luiz Bruno de Bom da Silveira	
DOI 10.22533/at.ed.5222017039	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>121</b>
O TRABALHO ESCRAVO CONTEMPORÂNEO COMO PRÁTICA DE GESTÃO NO BRASIL A PARTIR DA ANÁLISE DO CONTEXTO REGULATÓRIO	
Herena Neves Maues Correa de Melo	
Reginaldo da Motta Correa de Melo Junior	
Luciana Rodrigues Ferreira	
DOI 10.22533/at.ed.52220170310	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>137</b>
ORGANIZACIONES, PODER Y CULTURAS POSMODERNAS	
Edgar Varela Barrios	
Ernesto José Piedrahita	
DOI 10.22533/at.ed.52220170311	
<b>SOBRE OS ORGANIZADORES</b> .....	<b>153</b>
<b>ÍNDICE REMISSIVO</b> .....	<b>154</b>



## A GESTÃO DE PROCESSOS EM UMA EMPRESA DO RAMO ÓPTICO: UM ESTUDO DE CASO NUM LABORATÓRIO DE LENTES DO OESTE DE SANTA CATARINA

*Data de aceite: 11/03/2020*

*Data de submissão: 09/12/2019*

### **Cleunice Zanella**

Universidade Comunitária da Região de Chapecó  
– UNOCHAPECÓ  
Chapecó – SC

<http://lattes.cnpq.br/3448181336056859>

**RESUMO:** O estudo e aperfeiçoamento dos processos de produção devem ser constantes, visando a melhoria contínua e, como consequência a competitividade e permanência das empresas no mercado. A partir deste contexto, este estudo teve como principal objetivo propor melhorias para o processo produtivo de lentes oftálmicas, especialmente na linha de lentes Ig Soft® na Iguazu Distribuidora de Produtos Óticos. Trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa e descritiva. A coleta de dados foi realizada através de entrevistas com os gestores da empresa, bem como aplicação de questionário para todos os funcionários. Como principais resultados, destaca-se a elaboração do fluxograma dos processos de produção, identificação de perdas ao longo das etapas, bem como proposições

de melhorias de curto, médio e longo prazo, destacando-se a padronização dos processos como uma das principais proposições.

**PALAVRAS-CHAVE:** Gestão de processos, padronização de processos, redução de perdas.

### **PROCESS MANAGEMENT IN AN OPTICAL COMPANY: A CASE STUDY IN A SANTA CATARINA WEST LENS LABORATORY**

**ABSTRACT:** The study and improvement of the production processes must be constant, aiming at the continuous improvement and, as a consequence, the competitiveness and permanence of the companies in the market. From this context, this study had as main objective to propose improvements for the ophthalmic lens production process, especially in the Ig Soft® lens line in Iguazu Distributor of Optical Products. This is a case study with qualitative and descriptive approach. Data collection was performed through interviews with company managers, as well as the application of a questionnaire to all employees. The main results are the production process flowchart elaboration, loss identification along the steps, as well as short, medium and long term improvement propositions, highlighting the process standardization as one of the main propositions.

**KEYWORDS:** Process management, process

## 1 | INTRODUÇÃO

Diante das mudanças constantes que ocorrem no ambiente de atuação das organizações (MARTINS; GUINDANI, 2013), a gestão de processos assume papel importante, independente do ramo em que atuam, se são privadas ou públicas. Quanto maior for a complexidade do trabalho por meio do sistema produtivo, maior é a necessidade da capacidade em gerir processos. Tal capacidade pode se tornar uma forma eficaz de promover integração, dinâmica, flexibilidade e inovação nas organizações. Além de promover uma paridade e/ou vantagem competitiva, pode proporcionar alguns benefícios como: melhoria do fluxo de informações; padronização de processos; redução de tempo e custos dos processos; aumento da produtividade dos trabalhadores; redução de defeitos; entre outros (PAIM *et al*, 2009).

Gerir processos pode ser entendido como uma forma de reduzir o tempo entre o reconhecimento de um problema de desempenho nos processos e a realização das soluções necessárias. Para que isso aconteça, é preciso estruturar as ações de modelagem e análise para que os problemas sejam rapidamente diagnosticados e solucionados, promovendo instalações com menores intervalos de tempo e custos possíveis (PAIM *et al*, 2009).

Muitas empresas utilizam de um mesmo processo por muito tempo, sem a intenção de mudar, pois, inovar ou melhorar novos processos e produtos pode ser um desafio. Porém, se houver uma visão holística e planejamento é possível aprimorar o que já está apresentando resultados positivos. Segundo Wildauer (2015), aperfeiçoamento de processo indica uma melhoria na qualidade de execução do mesmo, realizando intervenções que venham a gerar mudanças que aumentem a qualidade produtiva.

Este trabalho teve como tema a gestão de processos em uma empresa do ramo óptico, que fabrica e distribui lentes oftálmicas. Empresas deste segmento possuem uma demanda específica, que precisa de lentes produzidas conforme suas necessidades, gerando a produção por encomenda. Além disso, cada consumidor tem necessidades diferentes, gerando assim, uma infinidade de modelos e marcas que competem no mercado.

## 2 | GESTÃO DE PROCESSOS

A gestão ou administração da produção está diretamente relacionada às atividades de gerenciamento estratégico dos recursos que determinada empresa possui (CORRÊA, CORRÊA, 2012; KRAJEWSKI, RITZMAN, MALHOTRA, 2009). Também pode ser entendida como um processo de tomada de decisão (MOREIRA, 2000).

Shingo (1996), traz uma visão sobre produção onde a define como uma rede de

processos e operações. Para o autor, um processo é visto como um fluxo de materiais no tempo e no espaço, ou seja, é a realização de uma etapa, como a transformação da matéria prima em produto acabado. Já as operações, podem ser exemplificadas como sendo o trabalho efetuado na realização dessa transformação.

Quando pensa-se na importância dos processos para as organizações, Wildauer e Wildauer (2015), apontam que os processos são responsáveis pelo desenvolvimento e sustentação das estratégias para a organização. Contador (1998) afirma que, para realizar qualquer modificação ou melhoria nos processos existentes na organização, primeiramente, é necessário desenvolver uma análise do processo atual. A análise dos processos pode ser entendida, de acordo com Krajewski, Ritzman e Malhotra (2009), como uma documentação e compreensão detalhada de como o trabalho está sendo realizado e de como pode ser reformulado.

Conforme Ballesterro-Alvarez (2012), para uma organização ser competitiva, precisa identificar e gerenciar seus processos de forma adequada e cuidadosa, levando em consideração a interdependência entre eles, pois, quando determinado processo é realizado de forma inadequada, compromete os demais, podendo acarretar em perdas.

As perdas, segundo Shingo (1996), são quaisquer atividades que não contribuem para as operações. As operações, por sua vez, podem ser classificadas de duas maneiras: as que agregam e as que não agregam valor.

As que agregam valor são as operações que transformam realmente a matéria prima, alterando a forma e a qualidade, enquanto as operações que não agregam valor são consideradas perdas (SHINGO, 1996). A redução de perdas consiste em realizar a análise de todas as operações executadas na fábrica e suspender aquelas que não agregam valor à produção (CORRÊA, CORRÊA, 2012). Baseando-se no Sistema Toyota de Produção, é possível identificar sete tipos de perdas elencadas por Shingo (1996), as sete perdas são: 1) superprodução; 2) espera; 3) transporte; 4) processamento; 5) estoque; 6) desperdício nos movimentos; e, 7) o desperdício na elaboração de produtos defeituosos. As sete perdas também são identificadas por Antuns (2008), Correa e Correa (2012).

Existem mais dois desperdícios evidenciados por outros autores. Em seu livro, Liker (2005) estabeleceu uma oitava perda, o desperdício da criatividade dos funcionários, que significa a perda de tempo, ideias, habilidades, melhorias e oportunidades de aprendizagem quando não há envolvimento ou os funcionários não são ouvidos pelos gestores. Já Machado e Tondolo (2014), em sua pesquisa, indicaram a existência de uma nona perda, por ruptura de gôndola. Essa perda gera “[...] uma situação que atinge tanto o varejo como a indústria na medida em que afeta diretamente o relacionamento com os consumidores gerando insatisfação e expondo as ineficiências operacionais” (MACHADO; TONDOLLO, 2014, p. 26).

Uma das alternativas para redução de perdas é a análise dos processos para posterior padronização. Segundo Cavanha Filho (2006), a padronização visa a redução de erros e desvios no processo produtivo, através de atividades como: normalizar;

reduzir; esquematizar; induzir a todos os mecanismos de economia; e, redução de dispersão.

De maneira mais ampla, deve-se ter consciência de que nas organizações se faz necessário envolver a avaliação dos procedimentos estabelecidos. Ou seja, é preciso implantar um sistema de padronização que inclua a criação, a disseminação, o treinamento, a avaliação do uso e dos resultados dos padrões estabelecidos, como também a sua constante atualização (BARROS, BONAFINI (Orgs.), 2014).

Em ambientes produtivos industriais, existem três tipos de padronização, segundo Cavanha Filho (2006): especificação técnica, que consiste na definição de materiais, equipamentos e serviços, além de estudos da capacidade do mercado fornecedor e a redução da quantidade de faixas de especificação; padronização de procedimentos, através da qual cada situação na empresa possui um padrão ou recomendação de procedimento; padronização documental, onde todas as questões que envolvem a produção e o recebimento de documentos na empresa podem estar divididos por padrões mínimos, que irão facilitar a recuperação, a velocidade de interpretação, a redução de erros e os controles.

Gaither e Frazier (2006), apontam que os padrões de trabalho auxiliam no planejamento e no controle das operações. Podem ser usados para determinar se a mão de obra de um departamento de produção está apresentando um desempenho acima, abaixo ou dentro dos padrões esperados, por exemplo. Além disso, os autores, apresentam também o padrão de mão de obra, que pode ser definido como o número de minutos por trabalhador necessário para concluir elementos, operações ou produto sob condições operacionais comuns.

Dentre os diversos benefícios da padronização de processos, os principais são: gerar um repositório de diretrizes e padrões; permitir treinar novos funcionários; melhorar o trabalho em equipes; reduzir erros; aumentar a confiança e a eficiência; reduzir reinvenções; reduzir decisões sem regras; reduzir tempos de projeto, desenvolvimento e implementação (CAVANHA FILHO, 2006).

Para que seja possível definir os padrões de processo é preciso assegurar que eles sejam utilizados, por isso, entende-se que devem estar presentes os seguintes requisitos: patrocínio da alta administração; simplicidade; participação ampla da confecção; comunicação fácil e intuitiva; consequências para usos fora do padrão, quando não haja justificativas; pouco texto, direto ao ponto; premiações, incentivos; e, demonstrações de vantagens (CAVANHA FILHO, 2006).

Outro aliado da padronização de processos é o gerenciamento da rotina. Segundo Campos (2004), o gerenciamento da rotina do trabalho é baseado em: perfeita definição da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa; na padronização de processos e do trabalho; no monitoramento dos resultados destes processos e a comparação com as metas; num bom ambiente de trabalho e na máxima utilização do potencial mental das pessoas; e, na melhoria contínua, busca da perfeição.



### 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa refere-se a um estudo de caso, com abordagem qualitativa, realizado a partir de um enfoque descritivo, visto que pesquisa tem como objetivo compreender a realidade, em profundidade, do processo produtivo da empresa.

Para a coleta de dados, foram utilizadas informações provenientes de fontes primárias, coletadas a partir de entrevistas não estruturadas com os gestores envolvidos no processo, questionários aplicados para todos os 50 funcionários da empresa, pesquisa documental realizada em relatórios de produção e pedidos de vendas da empresa, além da observação.

As entrevistas foram feitas no decorrer do estudo com 4 gestores, visando identificar pontos críticos que interferem do processo. Os questionários objetivaram identificar pontos críticos observados a partir dos funcionários que executam as atividades, bem como identificar oportunidades de melhoria. Os dados coletados foram analisados com base na análise de conteúdo.

### 4 | DIAGNÓSTICO DO SETOR/ÁREA DE ESTÁGIO

A Ig Soft Free Form possui três linhas diferentes, Basic, Plus e Premium. Além das diferenças no material, como o índice de refração, alturas, diâmetros, entre outros, a maior diferença está no campo de progressão visual, que aumenta conforme a linha. Apesar dessas diferenças, o processo produtivo das lentes é basicamente o mesmo, conforme Figura 1.

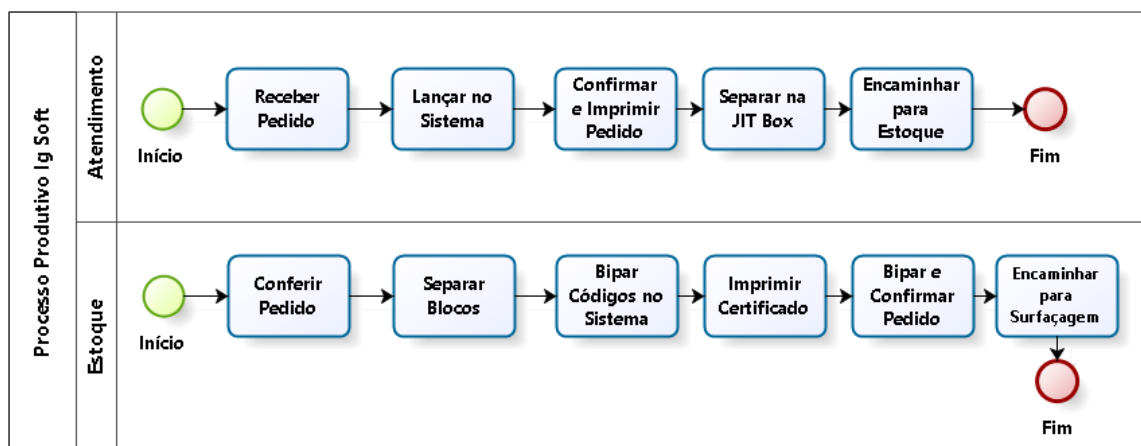


Figura 1 - Fluxograma 1: Atendimento e Estoque

Fonte: Elaborado pela autora.

No setor de atendimento identificou-se perda por espera, pois, o atendente acumula os pedidos para depois encaminhá-los para o estoque. Além disso, o erro de digitação de dados no sistema também pode gerar problemas, por isso, é necessário a atenção do atendente na conferência dos dados, para não gerar retrabalhos.

Dando sequência no processo, passa-se para o setor de estoque, onde identificou-se o problema de mistura esporádica dos blocos no estoque, que mesmo sendo de maneira esporádica, aumenta o tempo da atividade, pois, o funcionário perde tempo procurando os blocos que estão misturados. Identificou-se ainda a falta de inspeção dos blocos antes de encaminhar para a surfaçagem, pois, o funcionário não inspeciona minuciosamente os blocos, e assim passam alguns com defeitos, não sendo possível devolvê-los ao fabricante pois já foram sufaçados. Além disso, também ocorre a perda por espera, pois, os pedidos ficam acumulados até que um operador encaminhe-os para surfaçagem. Apresenta-se, na Figura 2, o fluxograma da surfaçagem digital.

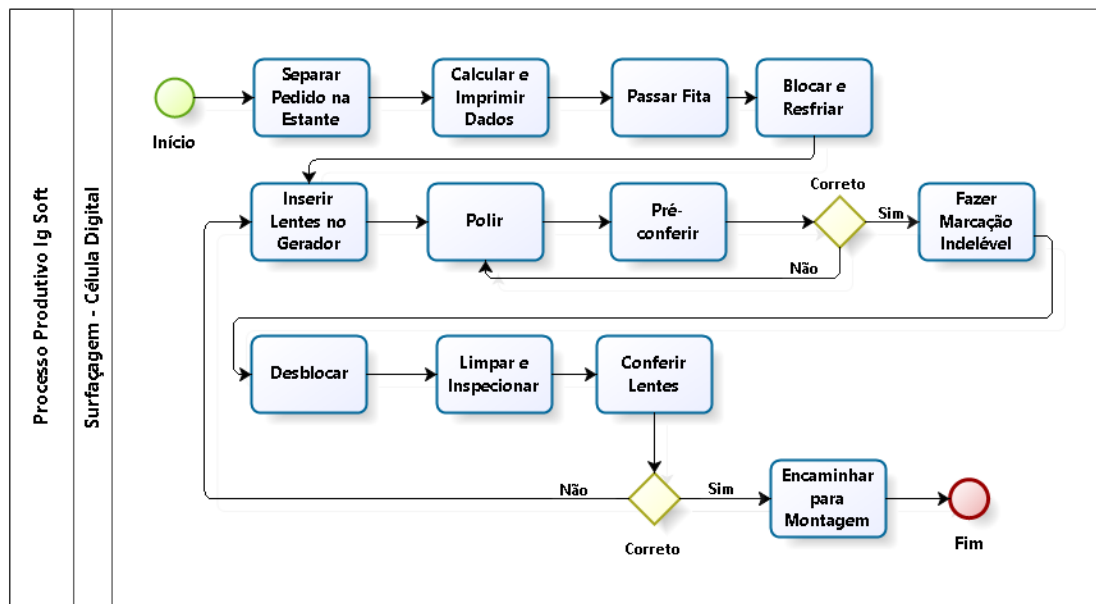


Figura 2 - Fluxograma 2: Surfaçagem digital

Fonte: Elaborado pela autora.

O resfriamento é o gargalo do setor de surfaçagem, onde os pedidos aguardam mais tempo para seguirem o processo. Na pré-conferência identificou-se perda por produto defeituoso, pois a marcação indelével ficou muito forte, ocasionada por erro da máquina, não sendo possível reparar o erro. Na Figura 3 apresenta-se o fluxograma da montagem e expedição.

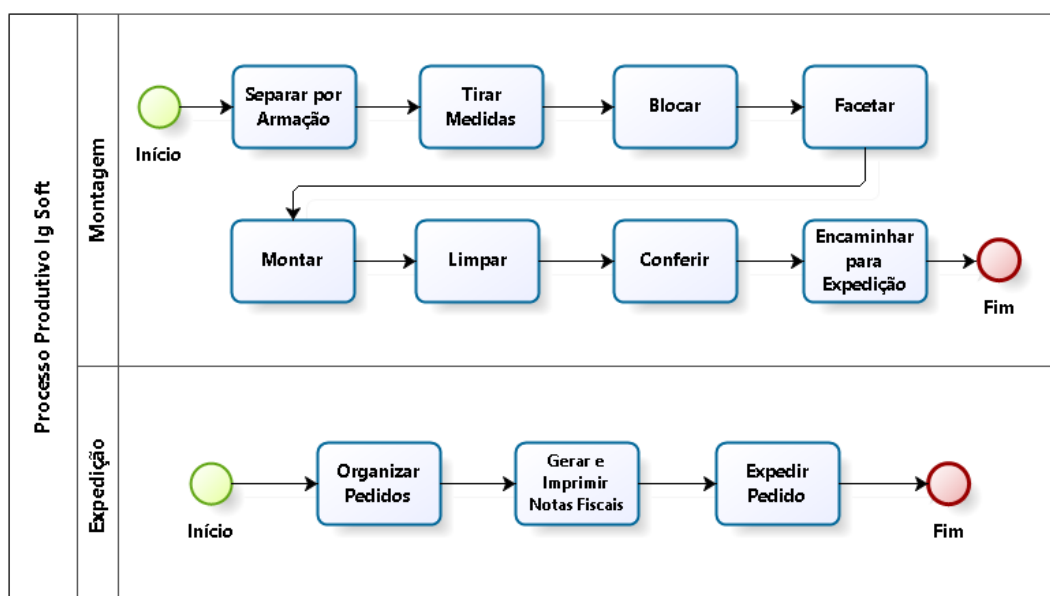


Figura 3 - Fluxograma 3: Montagem e Expedição

Fonte: Elaborado pela autora.

Na etapa da montagem é que ocorre a maioria das quebras por manuseio, gerando perdas e retrabalhos. Na expedição, além das perdas por espera, identificou-se também a perda por transporte que acontece em todas as atividades de encaminhamento para o processo seguinte.

Para melhor visualização das perdas que ocorrem no processo de surfacagem digital e montagem, realizou-se o detalhamento com informações obtidas através de um relatório de requisições do estoque da empresa. Percebe-se também que as perdas com maior valor foram ocasionadas por “dioptria errada” com 15,26% e “colada errada” com 14,94%. Porém, neste relatório não constam as perdas das células de surfacagem tradicional, além disso, o valor estimado das perdas é apenas do valor dos blocos, não leva em consideração perda do valor de mão-de-obra, insumos, tempo, entre outros.

Com base no diagnóstico, os processos foram analisados e proposições de melhoria foram elencadas. Inicialmente realizou-se a identificação e medição das perdas do processo produtivo das lentes Iq Soft®.

Setor	Perda	Descrição
Atendi- -mento	Espera	Acontece devido ao acúmulo de pedidos antes do encaminhamento para o setor de estoque.
	Produto defeituoso	Erro de digitação: se dá pela falta de atenção dos atendentes no momento de lançar o pedido no sistema, ou quando o cliente passa dados incorretos.

Estoque	Produto defeituoso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Base errada: acontece quando não é conferida a base solicitada, que algumas vezes não está de acordo com os demais dados do pedido, precisando assim, descartar o bloco. Mistura dos blocos: ocasionada quando algum funcionário não guarda os blocos nos seus devidos lugares, fazendo com que haja perda de tempo e confusão no momento de separar os blocos para os próximos pedidos. Falta de inspeção dos blocos: se dá antes do encaminhamento para a superfície, quando o funcionário não inspeciona minuciosamente os blocos, e defeitos passam despercebidos, comprometendo a qualidade das lentes</li> </ul>
	Espera	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acontece devido ao acúmulo dos pedidos até que um operador encaminhe-os para o próximo setor.</li> </ul>
Superfície	Espera	No início do processo: quando os pedidos são separados na estante e aguardam a próxima atividade. No encaminhamento: onde o operador deixa os pedidos acumularem para então levá-los até o setor de montagem.
	Produto defeituoso	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erros de cálculo: podem ser ocasionados por falta de atenção do operador ao desenvolver o cálculo ou erro no sistema. Bloqueio errado: acontece devido falhas do operador. Problema no gerador: acontece quando o gerador deixa marcas irreparáveis nas lentes, além de não fazer as curvaturas adequadas gerando erro de diopia. Marcação incorreta: acontece quando a marcação indelével ficou muito forte, ocasionada por erro da máquina, não sendo possível reparar o erro. Quebras de lentes: se dá devido a espessura da lente ou o erro no manuseio por parte do operador.</li> </ul>
Montagem	Produto defeituoso	Blocar e facetar: ocasionadas pela colagem e corte errados nessas duas atividades. Quebras e riscos por manuseio: acontece quando o funcionário manuseia as lentes incorretamente. Troca de OS: quando por falta de atenção, inverte-se as lentes do olho direito e esquerdo.
	Espera	Ocorre quando os pedidos aguardam até que os atendentes os levem para a expedição.

Tabela 1: Descrição das perdas

Fonte: Elaborado pela autora

Após a identificação, as perdas foram mensuradas. Os dados foram obtidos através dos relatórios de requisições do estoque da empresa. Deve-se destacar que as perdas foram classificadas pela frequência em que ocorrem, e não pelo custo que representam para a empresa, pois existe uma diversidade de produtos com diferentes valores, e isso faz com que o motivo da perda torne-se mais relevante, pois pode acontecer com modelo qualquer lente.

No processo de Superfície Digital pode-se perceber que as ocorrências “Cálculo errado”, “Diopia errada”, “Defeito no bloco”, “Corte errado”, “Lente com risco” e “Base errada”, representam 68,17% do total de 842 perdas, mais da metade das ocorrências estão concentradas em 6 de 28 indicadores.

Da mesma maneira, foram classificadas as perdas por produto defeituoso, ocorridas na Montagem, no período analisado. Percebe-se que uma grande quantidade



de perdas ocorre, também com mais frequência em 6 indicadores, que são: “Quebra no manuseio”, “Corte errado”, “Eixo fora”, “Colada errado”, “Lente com risco” e “Defeito na Lente”.

Para medir as perdas por espera, analisou-se o tempo de produção de 5 pedidos de lentes Ig Soft, com materiais e situações diferentes. Pode observar-se que o tempo de produção não é padronizado. Isso pode ser atribuído devido aos fatores que influenciam a produção: tipo de produto, tratamentos inclusos, urgência do pedido, quebras e defeitos que ocorrem durante a produção, entre outros.

Através da análise do processo produtivo da Iguaçu Distribuidora de Produtos Óticos foram identificados alguns pontos que precisam ser levados em consideração na definição de um padrão de produção:

- A Iguaçu possui uma demanda específica, que requer lentes produzidas conforme suas necessidades, por essa razão, a empresa precisa submeter-se a produção por encomenda;
- Durante o processo produtivo ocorrem situações onde se faz necessário a inclusão de pedidos urgentes. Tais pedidos são inseridos no processo produtivo e são fabricados antes dos pedidos que já estavam na fila de espera;
- Na matriz o processo produtivo inclui surfacagem e montagem, já nas filiais é realizada apenas o processo de montagem, pois, as lentes surfacadas são enviadas pela matriz. Os produtos são encaminhados para as filiais através de malotes, todos os dias, às 17 horas. Por isso, muitas vezes precisam ser produzidos antes dos demais pedidos;
- Devido às necessidades dos clientes e especificações de cada produto, as lentes podem seguir diferentes destinos dentro do processo produtivo, como por exemplo: as lentes podem ser apenas surfacadas; apenas montadas; podem receber tratamento anti-reflexo, ou não; podem receber coloração, ou não; entre outras possibilidades.
- Após descrição e análise dos processos, foram propostas melhorias para o processo produtivo.

- Aumento de Treinamentos: Essa proposta envolve a realização de mais treinamentos para os funcionários, tanto os atuais como para os de futuras contratações. Poderiam ser feitas aulas práticas nos setores e realização de mais palestras, por exemplo. Proporcionar aos funcionários o conhecimento do processo produtivo como um todo, para que todos saibam o que acontece em cada processo desde a entrada na empresa até a expedição final. Esses treinamentos causariam impacto direto nas perdas por produtos defeituosos, pois, os funcionários teriam mais habilidade para exercer suas funções. Além disso, proporcionaria o aumento da comunicação interna e entendimento de todos os setores, que é um dos pontos a melhorar, citados pelos funcionários.

- Incentivar o uso da web para fazer pedidos: Essa medida envolve a interação e comunicação com os clientes, as ópticas. Incentivar por meio de promoções, benefícios, descontos, entre outros, a utilização do sistema Web que a Iguaçu disponibiliza aos

seus clientes, através do site, <http://187.45.121.170/webpedidos/login.php>. Explicar a importância da utilização desta ferramenta, como mais agilidade, pois o pedido entra no sistema da Iguazu muito antes dos pedidos feitos por blocos; segurança dos dados; entre outros.

- RNC – Registro de Não Conformidades para o setor de Atendimento e Comercial: Registrar em forma de tabela, todas as reclamações e sugestões feitas pelos clientes. O registro desses acontecimentos, auxiliará na análise de pontos como: reclamações mais frequentes; clientes que mais recebem produtos defeituosos; onde a empresa está deixando a desejar. O não registro dessas informações faz com que os problemas sejam resolvidos de maneira isolada e esquecidos, sem que possam ser analisados.

- Implantação de um setor de Controle de Qualidade: A Iguazu Distribuidora de Produtos Óticos é uma empresa consolidada no mercado, e que abrange diversas regiões do sul do país, por essa razão, em virtude da abrangência da empresa e da quantidade de produtos produzidos, é de extrema importância implantação deste setor. O mesmo iria executar o controle de qualidade tanto dos blocos brutos, quanto do produto acabado. Esta medida diminuiria as perdas por produto defeituoso, como “defeito no bloco”, por exemplo, que está elencado como a 3º perda que mais ocorre na Superfície Digital. Além disso, diminuiria os custos com retrabalhos e situações desagradáveis com envios de produtos defeituosos aos clientes.

- Possibilidade de adequar o layout ou mudar de local: Essa proposta está definida como longo prazo, devido ao alto custo e trabalho envolvido na realização da mesma. Porém, melhoraria as questões de deslocamento no processo produtivo e as perdas por transporte. A readequação do layout proporcionaria o transporte dos pedidos de maneira mais fluida e evitaria o deslocamento desnecessário que pode causar quebras e perdas de produtos. Além disso, a distância entre os setores faz com que os pedidos se acumulem para evitar o transporte, mas em contrapartida provoca a perda por espera, pelo acúmulo de pedidos.

- Novo plano de horários para entrega de pedidos e produção: Essa proposta encontra-se como longo prazo, pois, é uma questão que já vem sendo discutida entre os funcionários e direção, durante algum tempo, porém, prolonga-se a possibilidade de implantação devido à sua complexidade de execução e envolvimento de todo o ramo ótico. A empresa já utiliza uma tabela com os prazos mínimos para determinadas situações, como tratamento anti-reflexo, encomenda de blocos, entrega para filiais, etc. Porém, o principal problema são os pedidos que entram no processo produtivo fora da ordem cronológica. Esses pedidos passam na frente de outros que já estavam na fila de espera e acabam aumentando ainda mais as filas, o tempo de produção e, conseqüentemente, as perdas por espera. Muitas seriam as melhorias obtidas através desse plano, como: possibilidade de padronizar a produção; diminuição do tumulto e das filas de espera de produtos entre os setores; possibilidade de realizar as atividades com mais calma e atenção, diminuindo assim os erros e retrabalhos, etc.

## 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A competitividade do mercado atual, a necessidade de gerar vantagens competitivas e a inovação de um processo produtivo, influenciaram a decisão de abordar, como tema deste trabalho a gestão de processos. Assim, a partir do objetivo geral de propor melhorias no processo produtivo da linha de lentes Ig Soft® na empresa Iguazu Distribuidora de Produtos Óticos, desenvolveu-se um série de objetivos específicos que embasaram este estudo.

A realização do diagnóstico da situação atual do processo produtivo da linha Ig Soft®, foi estruturado de maneira detalhada, abordando todos os setores do processo de produção digital e as atividades nele realizadas. Esse diagnóstico proporcionou a execução dos demais objetivos específicos, mas, principalmente o de identificar os pontos críticos e as perdas do processo produtivo, analisando e medindo os mesmos.

A proposta de melhorias foi desenvolvida pensando nas necessidades da Iguazu e como essas melhorias poderiam contribuir para diminuição de inconformidades e desperdícios no processo produtivo da linha Ig Soft®.

As propostas de curto prazo, foram: o aumento de treinamentos; o incentivo ao uso da web para fazer pedidos, e; a elaboração dos Registros de Não Conformidades para o setor de atendimento e comercial. A proposta de médio prazo, foi: a implantação de um setor de Controle de Qualidade. Já, as propostas de longo prazo, de cunho mais complexo e envolvimento de fatores externos, foram: a possibilidade de adequar o layout ou mudar de local, e; a criação de um novo plano de horários para entrega de pedidos e produção.

A partir deste estudo pode-se perceber a importância da gestão de processos no âmbito empresarial e de produção. Que através de medidas simples pode-se encontrar meios de melhorar muitas situações. Todavia, medidas simples também podem envolver uma infinidade de fatores que influenciam a tomada de decisões, onde o fator decisivo é a iniciativa de realizar e colocar as medidas em prática.

## REFERÊNCIAS

ABIÓPTICA; GS&MD. Estudo de óticas 2014. Disponível em: <[http://www.abioptica.com.br/ws2011/webapps/imagefile/arquivos/sum%C3%A1rio\\_executivo%20\\_estudo\\_%C3%B3ticas\\_2014.pdf](http://www.abioptica.com.br/ws2011/webapps/imagefile/arquivos/sum%C3%A1rio_executivo%20_estudo_%C3%B3ticas_2014.pdf)>. Acesso em: 18 abr. 2016.

ANTUNES, Junico (Org.). **Sistemas de produção: conceitos e práticas para projeto e gestão da produção enxuta**. Porto Alegre: Bookman, 2008.

BALLESTERO-ALVAREZ, María Esmeralda. **Gestão de qualidade, produção e operações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda Cesar (Orgs.). **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014

BEUREN, Ilse Maria. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade – teoria e prática**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2013.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia-a-dia**. 8. ed. Belo Horizonte: INDG, 2004.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Qualidade total: padronização de empresas**. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco (Coords.). **Gestão da qualidade: teoria e casos**. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

CAVANHA FILHO, Armando Oscar. **Estratégias de compra**. Rio de Janeiro: Ciência Moderna, 2006.

CONTADOR, José Celso (Coord.). **Gestão de operações: a engenharia de produção a serviço da modernização da empresa**. 2. ed. São Paulo: E. Blucher, 1998.

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

CORRÊA; Vitor Grünpeter. **Proposta de melhoria dos processos de produção em um laboratório de lentes**. São Paulo, 2008. Disponível em: <<http://pro.poli.usp.br/wp-content/uploads/2012/pubs/proposta-de-melhoria-dos-processos-de-producao-em-um-laboratorio-de-lentes.pdf>> Acesso em: 30 de ago. 2016.

FLICK, Uwe. **Introdução à pesquisa qualitativa**. 3 ed. São Paulo, Artmed, 2009.

GAITHER, Norman; FRAZIER, Greg. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Thomson, 2002-2004.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry P; MALHOTRA, Manoj K. **Administração de produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, c2009.

LEITE, Anderson Ramom do Amaral; DIAS, Jéssica Cleide Oliveira. Planejamento e controle do lead time para redução do prazo de entrega em uma organização do setor óptico. **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção**. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015. Disponível em: <[http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN\\_STO\\_212\\_256\\_27314.pdf](http://www.abepro.org.br/biblioteca/TN_STO_212_256_27314.pdf)>. Acesso em: 30 de ago. 2016.

MACHADO, Claralucia Prates; TONDOLO, Vilmar Antonio Gonçalves. Perda por ruptura em gôndola: uma análise do Sistema Toyota de Produção, na indústria alimentícia e no varejo supermercadista. **Gepros: Gestão da Produção, Operações e Sistemas**, v. 9, n. 3, p. 15, 2014.

MACHADO, Magda Bitencourt. **Processo de industrialização de lentes estudo de caso: empresa Tremarin Laboratório Óptico**. Alvorada, 2011. Disponível em: <<http://acad.saomarcos.br/rsm/bitstream/123456789/28/1/magda-bitencourt-machado.pdf>> Acesso em: 29 de ago. 2016.

MARTINS, Petrônio G.; LAUGENI, Fernando P. **Administração da produção**. 2. ed. rev., aum. e atual. São Paulo: Saraiva, 2005.

MARTINS, Tomas Sparano; GUINDANI, Roberto Ari. **Estratégia e competitividade**. Curitiba: Intersaberes, 2013.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 5. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2000.



- PAIM, Rafael et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. Bookman Editora, 2009.
- PAIXÃO, Marcia Valéria. **Inovação em produtos e serviços**. Curitiba: Intersaberes, 2014.
- RAMPAZZO, Lino. **Metodologia científica**. 3 ed. Edições Loyola, São Paulo-SP, 2002.
- RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2017.
- ROCHA, Duílio. **Fundamentos técnicos da produção**. São Paulo: Makron Books do Brasil, 1996.
- SEVERINO, Antônio Joaquim. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.
- SHINGO, Shigeo. O sistema Toyota de produção: do ponto de vista da engenharia de produção. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- WILDAUER, Egon Walter; WILDAUER, Laila Del Bem Seleme. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. Curitiba: Intersaberes, 2015.
- YIN, Robert K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

## ÍNDICE REMISSIVO

### A

Agronegócio 121, 124, 125, 153

Auditoria 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93

Auditoria financeira 79, 81

Auditoria independente 79, 80, 81, 82

### C

Captura regulatória 121, 126, 127, 128, 129, 132, 134

### D

Decisão 15, 24, 27, 28, 29, 30, 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41

Direitos humanos 121, 124, 125, 126, 129, 134, 135, 136

Divisão Sexual do Trabalho 107, 113, 118, 120

### E

Empreendedorismo 12, 44, 45, 46, 47, 48, 50, 51, 52, 55, 56, 57, 65, 69, 73

Escuelas 94, 95, 99, 100, 101, 102, 104

### G

Gestão 1, 2, 3, 7, 8, 10, 11, 12, 13, 14, 15, 24, 25, 26, 27, 29, 30, 31, 32, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 44, 49, 56, 57, 64, 65, 67, 75, 76, 118, 119, 120, 121, 123, 124, 126, 134, 153

Gestão da informação 27, 29, 30, 31, 32, 35, 36, 42, 43

Gestão de processos 14, 15, 24, 26

Gestão do conhecimento 27, 30, 31, 35, 36, 37, 38, 41, 43

Gestão pública 121, 123, 124, 126, 134

### H

Habermas 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106

Homossexualidade 107, 114, 116, 120

### I

Inovação 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 15, 24, 26, 28, 31, 42, 47, 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77, 78, 153

Inovação frugal 65, 66, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 78

Inteligência 5, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 43, 153

### L

Luhmann 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 140, 151

### M

Management 2, 12, 14, 27, 28, 31, 42, 43, 45, 64, 65, 70, 71, 72, 76, 77, 78, 96, 106, 119, 122, 137, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 148, 149

Masculinidade hegemônica 107

## **N**

Normas de auditoria 79, 84, 88

## **O**

Organizacional 6, 27, 28, 29, 34, 35, 36, 37, 38, 41, 42, 49, 57, 94, 95, 96, 98, 99, 100, 101, 102, 103, 104, 105, 106, 108, 119, 125, 137, 138, 142, 143, 147, 148

Organizaciones 42, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 104, 105, 137, 141, 142, 148, 149, 150

## **P**

Padronização de processos 14, 15, 17

Perfil empreendedor 44, 48, 49, 50, 51, 53, 54, 55, 57

Pluralidad 95, 97

Poder 32, 62, 63, 106, 125, 127, 134, 137, 138, 139, 141, 144, 145, 148, 150, 151, 152

Posmodernidad 102, 103, 104, 106, 137

Potencial empreendedor 44, 46, 48, 50, 52, 56, 57

## **R**

Redução de perdas 14, 16

Relatório final 79, 80, 81, 82, 85, 86, 93

## **S**

Sustentabilidade 65, 66, 67, 68, 69, 70, 72, 73, 74, 75, 76, 77

## **T**

Tecnologia 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 11, 12, 33, 39, 40, 43, 68, 153

Trabalho escravo 121, 122, 123, 124, 125, 126, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 135, 136

Triple Bottom Line 65, 67

 **Atena**  
Editora

**2 0 2 0**