



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

SHEYLLA SULAMYTA MONTEIRO PINTO

**CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS NA EXECUÇÃO
OPERACIONAL EM UMA EMPRESA DE EVENTOS**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

JOÃO PESSOA – PB
2019

SHEYLLA SULAMYTA MONTEIRO PINTO

**CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS NA EXECUÇÃO
OPERACIONAL EM UMA EMPRESA DE EVENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso desenvolvido e apresentado no âmbito do Curso de Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal da Paraíba como requisito para obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção, sob orientação do Prof. Me. Jailson Ribeiro de Oliveira.

**JOÃO PESSOA
2019**

**Catalogação na publicação
Seção de Catalogação e Classificação**

P659c Pinto, Sheylla Sulamyta Monteiro.

Contribuição da análise e melhoria dos processos na execução operacional em uma empresa de eventos / Sheylla Sulamyta Monteiro Pinto. - João Pessoa, 2019.
63 f. : il.

Monografia (Graduação) - UFPB/CT.

1. Processo. Cadeia de valor. Mapeamento de processos.
2. BPMN. Empresa de eventos. I. Título

UFPB/BC

SHEYLLA SULAMYTA MONTEIRO PINTO

**CONTRIBUIÇÃO DA ANÁLISE E MELHORIA DOS PROCESSOS NA EXECUÇÃO
OPERACIONAL EM UMA EMPRESA DE EVENTOS**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido à Coordenação do Curso de Engenharia de Produção da UFPB, defendido em 19/09/2019, obtendo o conceito APROVADO, sob avaliação da banca examinadora a seguir:

Jailson Ribeiro de Oliveira
Prof. M. Jailson Ribeiro de Oliveira – Orientador – DEP/CT/UFPB

Darlah Azevedo Pereira
Prof.º Dr. Darlah Azevedo Pereira – Membro - DEP/CT/UFPB

Liane Márcia Freitas e Silva
Prof.ª Drª. Liane Márcia Freitas e Silva – Membro - DEP/CT/UFPB

JOÃO PESSOA – PB

2019

AGRADECIMENTOS

À Deus, por ter me dado a vida e todas as oportunidades que a acompanham.

À minha família, em especial meus pais, Raquel Monteiro e João Américo, pelo apoio e incentivo durante toda essa jornada.

Ao meu namorado, Ricardo Guerra por todos os conselhos e por me motivar sempre a buscar o melhor de mim.

Aos professores de engenharia de produção, em especial Liane, Juliana e Jonas, por tudo que foi ensinado durante estes anos terem marcado positivamente os meus caminhos.

Ao meu orientador, Prof. Jailson, por todas conversas e ensinamentos ao longo destes anos de convívio.

À minha banca, pela disponibilização de tempo para contribuir em meu trabalho, e por serem pessoas maravilhosas que tive a oportunidade de ter na construção da minha graduação.

Aos meus amigos de elétrica onde iniciei engenharia e que tenho um agradecimento e carinho enorme, vocês foram e continuam sendo indispensáveis, aos amigos de Portland que se tornaram minha família do intercâmbio,e aos amigos de produção que tive a sorte de tê-los como amigos e levarei por toda a vida.

PINTO, Sheylla Sulamyta Monteiro. **Contribuição da análise e melhoria dos processos na execução operacional em uma empresa de eventos.** 2019. 63 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção). UFPB/CT/DEP – Campus I – João Pessoa – PB.

RESUMO

Este trabalho teve como objetivo de identificar, mapear, analisar e auditar os processos organizacionais existentes em uma empresa que atua na área de eventos em João Pessoa, PB, Brasil, objetivando a agregação valor à empresa por meio de identificação e mapeamento dos processos e sugerindo planos de melhoria para os processos críticos aos setores da empresa. O método utilizado neste trabalho foi conduzido através de um estudo de caso, realizado por meio de pesquisas bibliográficas, de cunho exploratório e caráter qualitativo. A coleta dos dados foi realizada a partir de observações in loco, entrevistas e questionários com a diretoria e colaboradores, para obter informações acerca das atividades e dos processos realizados na empresa. Como resultado, foram obtidos a elaboração de fluxos de atividades dos setores, o mapeamento dos processos e o levantamento das oportunidades de melhoria, as quais foram apresentados aos diretores da empresa. De uma maneira geral, foi possível concluir que o objetivo geral proposto foi atingido, contribuindo com melhorias para a empresa, proporcionando atividades com maior grau de padronização, melhorias na comunicação entre os setores, definição de metas e rotinas implantadas. Como sugestão para a empresa, observou-se que é importante a implantação de indicadores de desempenho, elaboração de um plano de estratégias para auxiliar a organização no alcance de posicionamento de mercado e seus objetivos, bem como estruturação de um departamento de marketing. Sugere-se para estudos futuros a serem desenvolvidos na empresa, a utilização de métodos de priorização e a aplicação de ferramentas de gestão qualidade.

Palavras-chave: Processo. Cadeia de valor. Mapeamento de processos. BPMN. Empresa de eventos.

PINTO, Sheylla Sulamyta Monteiro. **Contribution of process analysis and improvement in operational execution in an event company.** 2019. 63 f. Graduation Conclusion Paper (Bachelor of Production Engineering)). UFPB/CT/DEP – Campus I – João Pessoa – PB.

ABSTRACT

This study aimed to identify, map, analyze and audit the organizational processes existing in a company that operates in the events area in João Pessoa, PB, Brazil, aiming at adding value to the company by identifying and mapping the processes and suggesting improvement plans for critical business processes. The methodology used in this work was conducted through a case study, through bibliographical research, exploratory nature and qualitative character. The data collection was performed from on-site observations, interviews and questionnaires with the directors and employees, to obtain information about the activities and processes performed in the company. As a result, it was obtained the elaboration of sector activity flows, process maps and the survey of improvement opportunities, which were presented to the directors. However, it was possible to conclude that the proposed overall objective was achieved, contributing to improvements for the company, providing standardized activities, optimized communication between sectors, goals and implemented routines. As a suggestion for the company, it is important to implement indicators, elaborate a strategy plan to assist the organization in achieving market positioning and its objectives, as well as the establishment of a marketing department. For future studies, the use of prioritization methods and quality tools is suggested.

Keywords: Process. Value chain. Process mapping. BPMN. Events company.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 1 - Pesquisa Mensal de Serviços..... | 14 |
| Figura 2 – Representação de processo | 16 |
| Figura 3 - Modelo de mapa de contexto..... | 17 |
| Figura 4 - Cadeia de valor | 19 |
| Figura 5 - Etapas do BPMN | 20 |
| Figura 6 - Objetos de swimlanes: piscinas e raias. | 21 |
| Figura 7 – Objetos do fluxo: atividades, eventos e gateways. | 21 |
| Figura 8 - Objetos de conexão: fluxo de sequência, fluxo de mensagem e associação..... | 22 |
| Figura 9 - Objetos de artefatos: objetos de dados, grupo e anotação. | 22 |
| Figura 10 - Exemplo de um mapa de processos na notação BPMN. | 23 |
| Figura 11 - Layout do programa HEFLO..... | 24 |
| Figura 12 - Layout do programa XMind. | 25 |
| Figura 13 - Organograma da empresa | 28 |
| Figura 14 - Etapas práticas do estudo de caso..... | 29 |
| Figura 15 - O mapa de contexto do objeto de estudo. | 31 |
| Figura 16 - cadeia de valor da empresa..... | 34 |
| Figura 17 - Atividades financeiro | 35 |
| Figura 18 - Atividades financeiro | 35 |
| Figura 19 - Atividades comercial..... | 36 |
| Figura 20 - Atividades coordenação..... | 36 |
| Figura 21 - Atividades coordenação..... | 36 |
| Figura 22 - Atividades coordenação..... | 37 |
| Figura 23 - Atividades produção | 37 |
| Figura 24 - Atividades produção | 37 |
| Figura 25 - Atividades produção | 38 |
| Figura 26 - Análise dos processos..... | 39 |
| Figura 27 - Processo de devolução..... | 40 |
| Figura 28 - Processo de contrato com fornecedores | 40 |
| Figura 29 - Modificação no processo de devolução..... | 44 |
| Figura 30 - Comunicação via Trello..... | 48 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1 -Método dos 5W2H..... | 23 |
| Quadro 2 - Variável e vetores de análise | 30 |
| Quadro 3 - Oportunidades de melhoria nos setores | 41 |
| Quadro 4 - Oportunidades de melhoria..... | 45 |
| Quadro 5 - Plano de ação | 46 |
| Quadro 6 - Rotinas do financeiro..... | 48 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|--|----|
| 1. | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | Delimitação do tema e formulação do problema..... | 12 |
| 1.2 | Objetivos..... | 13 |
| 1.2.1 | Objetivo geral | 13 |
| 1.2.2 | Objetivos específicos..... | 13 |
| 1.3 | Justificativa | 13 |
| | | |
| 2. | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA | 16 |
| 2.1 | Processo | 16 |
| 2.2 | Mapa de contexto | 17 |
| 2.3 | Cadeia de valor | 18 |
| 2.4 | Mapeamento de processos..... | 19 |
| 2.4.1 | Business Process Modeling Notation (BPMN) | 20 |
| 2.5 | Plano de ação (5w2h)..... | 23 |
| 2.6 | Softwares e ferramentas de mapeamento de processos | 24 |
| 2.6.1 | HEFLO | 24 |
| 2.6.2 | XMind | 25 |
| | | |
| 3. | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 26 |
| 3.1 | Classificação da pesquisa..... | 26 |
| 3.1.1 | Quanto à abordagem..... | 26 |
| 3.1.2 | Quanto à natureza | 26 |
| 3.1.3 | Quanto aos objetivos | 26 |
| 3.1.3.1 | Pesquisa exploratória | 27 |
| 3.1.3.2 | Pesquisa descritiva | 27 |
| 3.1.3.3 | Pesquisa explicativa | 27 |
| 3.1.4 | Quanto aos procedimentos | 27 |
| 3.2 | Ambiente da pesquisa | 27 |
| 3.3 | Sujeitos da pesquisa..... | 28 |
| 3.4 | Planejamento e etapas da pesquisa..... | 29 |
| 3.5 | Varáveis da pesquisa | 29 |
| 3.6 | Coleta de dados..... | 30 |
| 3.7 | Tratamento dos dados | 30 |

| | | |
|--|--------------------------------------|----|
| 4. | RESULTADOS ESPERADOS | 31 |
| 4.1 | O mapa de contexto | 31 |
| 4.2 | Cadeia de valor | 32 |
| 4.3 | Identificação das atividades | 34 |
| 4.4 | Mapas dos processos | 38 |
| 4.5 | Auditoria | 41 |
| 4.6 | Sugestões de melhoria | 43 |
| 4.7 | Plano de ação | 46 |
| 4.7.1 | Implantação | 47 |
| 5. | CONCLUSÃO | 49 |
| 5.1 | Limitações do estudo | 49 |
| 5.2 | Recomendações para a empresa | 50 |
| 5.3 | Sugestões para pesquisa futura | 50 |
| REFERÊNCIAS | | 51 |
| Apêndice A – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES | | 53 |
| Apêndice B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE..... | | 54 |
| Anexo 1 – CRONOGRAMA DE REUNIÕES..... | | 55 |
| Anexo 2 – PLANILHA DE CONTROLE DE EVENTOS (COM FILTROS)..... | | 56 |
| Anexo 3 – ORIENTAÇÕES PARA O SETOR COMERCIAL..... | | 57 |

1. INTRODUÇÃO

Genericamente, tudo na vida depende de processos. Para se estar em plenitude é preciso que o corpo e a mente trabalhem de forma equilibrada, em que os processos atuam em concordância para o melhor sentimento de bem-estar. Nas empresas não é diferente, é preciso que tudo caminhe em harmonia para um resultado satisfatório, um ambiente de trabalho amigável e departamentos que se conectem com fluidez. Para que isto ocorra, os processos devem estar bem alinhados e as estratégias bem definidas.

Segundo Rocha e Albuquerque (2007), o alinhamento dos processos entre si e a estratégia, por meio de metodologias de gerenciamento e da gestão dos processos, é um passo definitivo para transformar a organização funcional em um sistema processador de produtos e serviços. Assim a organização é capaz de reagir e se adaptar rapidamente às mudanças do ambiente, obtendo vantagem competitiva frente ao mercado em que está inserida.

Em um ambiente econômico competitivo e as exigências advindas da globalização econômica, as empresas necessitam de um contínuo aperfeiçoamento de seus produtos, serviços e processos, além da redução de custos e desperdícios. As organizações que querem prosperar devem estar à frente dos concorrentes em termos de tecnologia e gestão, para conseguirem atender às novas exigências de seus clientes, bem como estarem preparadas para as mudanças rápidas que ocorrem nos cenários mundiais (PRADELLA et al., 2012).

Diante deste contexto, faz-se necessário a utilização dos recursos disponíveis para fazer com que as empresas possam exercer suas funções em um mercado onde a competitividade aumenta de maneira progressiva. Sendo assim, para se manterem ativas, as empresas necessitam de constantes mudanças e inovações para que não se tornem obsoletas, e estejam sempre adiante das atualidades.

É imprescindível que as empresas estejam cientes de seus horizontes e definam objetivos e estratégias para alcançá-los, por meio de um planejamento com metas e prazos. Muitas estratégias contribuem para o fortalecimento e posicionamento dos empreendimentos perante o mercado, tendência e concorrência, além de contribuir para uma melhor gestão. Para tanto, precisa-se realizar modificações e melhorias em todas as áreas organizacionais, nas políticas internas e cultura organizacional.

Essas melhorias, como por exemplo, os redesenhos e mapeamento de processos, permitem racionalizar o processo, minimizando desperdícios, removendo atividades que não agregam valor do ponto de vista do cliente e simplificando as operações, de forma a tornar as empresas mais competitivas e atraentes para seus clientes (PRADELLA et al., 2012).

1.1 DELIMITAÇÃO DO TEMA E FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

Buscando gerar vantagem competitiva sustentável, ao passo que alinha a organização por meio dos processos, uma ferramenta de grande importância é o mapeamento de processos, uma vez que permite entender como a empresa está funcionando, e se é necessário algum tipo de intervenção para que ocorram melhorias.

Villela (2000) entende que o mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação que têm a intenção de ajudar a melhorar os processos existentes ou de implantar uma nova estrutura voltada para processos.

A partir do mapeamento de processos, abrem-se infinitas oportunidades de planos de melhorias para uma organização, pelo fato de conseguirmos visualizar a empresa minuciosamente, desde como os departamentos “conversam” entre si, pela maneira em que são executadas as atividades, e até a real função de cada colaborador.

Goese, Bragato e Pereira (2006) afirmam que muitas empresas perdem mercado devido a não padronização de seus processos e que os integrantes de um processo devem saber os objetivos de sua implementação, como também precisam compreender a finalidade das atividades que executam. Por este fato, é necessário definir os processos de acordo com sua execução, estudá-los levando em consideração sua complexidade, possível ineficiência, desperdício, causas de atrasos e gargalos, para então, e se possível, identificar oportunidades de melhoria.

Com todos os processos identificados, melhorados e bem definidos, os departamentos de uma empresa trabalham de uma maneira mais padronizada e otimizada. Um exemplo comum de um caso de sucesso é a rede *McDonalds*, onde uma das suas estratégias é o fato de as empresas serem totalmente padronizadas e seus processos definidos serem replicados em todas as lojas da rede, garantindo uma mesma forma de trabalhar, e um produto padrão em todo o mundo, com mesmo sabor, textura e ingredientes.

Assim como na produção de bens, o setor de serviços requer gestão baseada em processos, visando uma maior integração das pessoas, o que contribui para a criação e a disseminação de conhecimentos (SORATTO e VARVAKIS, 2007).

Nesta pesquisa, focada em um estudo de caso, a empresa objeto de estudo é uma prestadora de serviços, no ramo de eventos, especializada em formaturas, situada em João Pessoa/PB, uma empresa de natureza familiar, que está no mercado à quase uma década, contando com 12 funcionários diretos e 10 indiretos, conforme a especificidade e a frequência da demanda por eventos.

O processo de realização de eventos da empresa varia de acordo com o que foi contratado, diversificando a estrutura, os recursos necessários, o tempo de preparação, a quantidade de pessoas, os serviços e profissionais envolvidos em sua execução, podendo até subcontratar parte ou terceirizar pequenas operações. Isto acarreta um universo complexo de variáveis de planejamento, execução e controle.

Diante de toda essa universalidade dada à diversidade observa-se que a padronização e a rotinização dos processos torna-se mais difícil, mas não menos importante. Em função disso, o foco deste trabalho na empresa foi o mapeamento dos processos, com o intuito de identificar pontos de melhorias nos processos mapeados, e também no estabelecimento de rotinas otimizadas para a execução destes processos.

Face ao exposto, o uso de conhecimentos e ferramentas de mapeamento de processos se torna relevante na empresa de eventos, pois a forma de operar varia de acordo com o que é solicitado, onde o serviço é personalizado para cada turma contratante. Portanto, com a estruturação dos processos é possível aprimorar a operação dentro da empresa. Nesta perspectiva, espera-se responder a seguinte questão de pesquisa: **Como o mapeamento dos processos pode contribuir na execução operacional em uma empresa de eventos?**

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Diagnóstico e análise através de mapeamento dos processos visando a implantação de melhorias para a execução operacional em uma empresa de eventos

1.2.2 Objetivos específicos

- Identificar e mapear os processos da cadeia de valor da empresa objeto de estudo.
- Identificar os processos críticos e descrever as possíveis deficiências da empresa objeto de estudo.
- Elaborar planos de ação para melhoria da execução operacional da empresa objeto de estudo.
- Analisar a contribuição do plano de melhoria nos processos implantados.

1.3 JUSTIFICATIVA

A importância das atividades de serviços na sociedade brasileira pode ser demonstrada, por um lado, pela posição que ocupam na economia do país, seja através da

participação no Produto Interno Bruto (PIB) ou, seja na geração de empregos (ADFN, 2019). O setor de serviços, que responde por 75,8% do Produto Interno Bruto (PIB), cresceu 1,3% em 2018, e foi o que mais contribuiu para o avanço da economia, ao registrar taxas positivas em todas as sete atividades pesquisadas (Estadão, 2019). A Figura 1 mostra o gráfico de uma análise realizada pela PMS (Pesquisa Mensal de Serviços), onde são calculados os números-índices do volume de serviços.

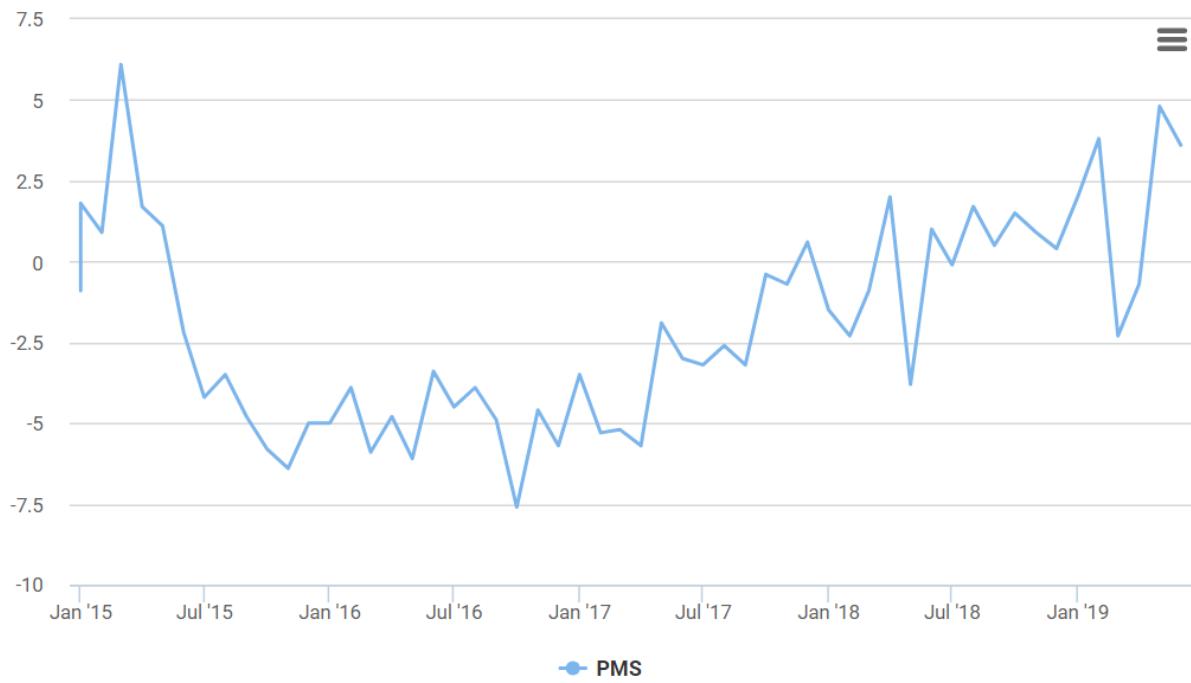


Figura 1 - Pesquisa Mensal de Serviços entre os anos de 2015 e 2018

Fonte: ADFN, 2019

A Associação Brasileira de Empresas de Eventos (ABEE) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Pequena e Média Empresa (SEBRAE) realizaram uma pesquisa que apontou o faturamento de aproximadamente R\$ 209 bilhões e crescimento anual de 14% no segmento de eventos no Brasil, em 2018 (TERRA, 2019). Nesta matéria, publicada pelo site Terra, em uma entrevista com a sócia-diretora da Mark Messe organizadora de eventos, a mesma afirma que:

A empresa possui seu escopo de trabalho desde o planejamento estratégico do evento, até seu acompanhamento e desenvolvimento. Mantemos a essência do comprometimento com todas as etapas do processo de um evento tornando o atendimento personalizado, além de manter a preocupação da constante avaliação do mercado, adequação e capacitação de modo a obter resultados satisfatórios nos projetos (TERRA, 2019, p. 1).

Com isso, a motivação principal deste estudo surgiu do fato de toda empresa necessitar de organização interna e melhorar a eficiência de seus processos, sendo possível ser feito através do mapeamento. A ausência do mesmo pode causar danos à corporação como desorganização, desmotivação, queda de produtividade de colaboradores, retrabalhos, atrasos

e perda monetária. Para realizar o mapeamento na empresa prestadora de serviços no ramo de eventos, é preciso entender o seu funcionamento, a sua essência e objetivos, pois inicialmente a identificação dos processos é mais difícil do que em uma empresa de bens de consumo.

Entendendo o funcionamento de cada atividade e unindo o interesse de encontrar deficiências na maneira de executar as tarefas dos setores na organização, é possível elaborar um plano de ação mais assertivo e efetivo, propondo melhorias que possam ser implementadas para facilitar e otimizar o trabalho no dia a dia dos colaboradores, resultando em ganhos em diferentes aspectos à empresa.

Assim sendo, observa-se que a importância do presente trabalho está em enxergar o funcionamento das empresas do ponto de vista dos processos que resultam em serviços entregues ao cliente. Para a empresa de eventos, foi de grande importância para promoção de uma melhor forma de executar as atividades que agregam valor ao serviço prestado. Este trabalho também resulta numa experiência válida para a autora, pois foi possível atrelar os conhecimentos adquiridos durante a vida acadêmica com a prática para a construção deste estudo de caso.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Esse capítulo tem o objetivo de dar suporte à base conceitual dos temas que serão abordados nos resultados deste documento. Serão apresentados os conceitos sobre processo, mapa de contexto, mapeamento de processos, fluxo de valor, plano de ação, softwares e ferramentas utilizadas para a realização deste estudo.

2.1 PROCESSO

A base de todos os trabalhos e atividades é o processo, e todo esse caminho de micro-operações realizadas resultam em produtos ou serviços para clientes internos ou externos. “Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo” (GRAHAM; LEBARON, 1994). Davenport (1994) conceitua um processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, *inputs* e *outputs* claramente identificados.

Johansson et al. (1995) definem processo como o conjunto de atividades ligadas, que tomam um insumo e o transformam de tal modo a adicionar valor e criar um resultado que seja mais útil e eficaz ao recebedor acima ou abaixo da cadeia produtiva. A Figura 2 representa, de forma geral, o papel do processo dentro de uma organização em que o conjunto destas atividades, que agregam valor, resultarão e atenderão as demandas dos clientes, ao mesmo tempo em que as necessidades são requeridas aos fornecedores.



Figura 2– Representação de processo
Fonte: Cadernos de excelência - processos (2008)

Shingo (1996) afirma que o processo pode ser entendido como o fluxo de produtos de um trabalhador para outro, ou seja, os estágios pelos quais a matéria-prima se move até se tornar um produto acabado, pela sua transformação gradativa. Neste estudo de caso, o resultado do produto final é um serviço prestado ou obtenção de produtos terceirizados. Analisando o processo, é possível aumentar a eficácia do mesmo, e em alguns casos, eliminar operações desnecessárias.

2.2 MAPA DE CONTEXTO

Segundo Rocha e Albuquerque (2006), um mapa de contexto organizacional funciona como um “painel de controle”, possibilitando a análise dinâmica dos principais indicadores de desempenho estratégicos, da estrutura organizacional, mostrando os relacionamentos entre as áreas internas da empresa, com os clientes, fornecedores, organizações externas e as influências ambientais.

Desta maneira, a organização é entendida da mesma forma por todos os participantes, facilitando a identificação das prioridades e o redesenho dos processos críticos. Para a empresa conseguir atingir e manter um equilíbrio, é preciso da participação diária dos colaboradores no trabalho em equipe, na boa comunicação, comprometimento e organização das atividades designadas. A Figura 3 representa um exemplo de um mapa de contexto em que demonstra os relacionamentos existentes entre as áreas da empresa com o ambiente exterior (clientes, fornecedores, entre outros).

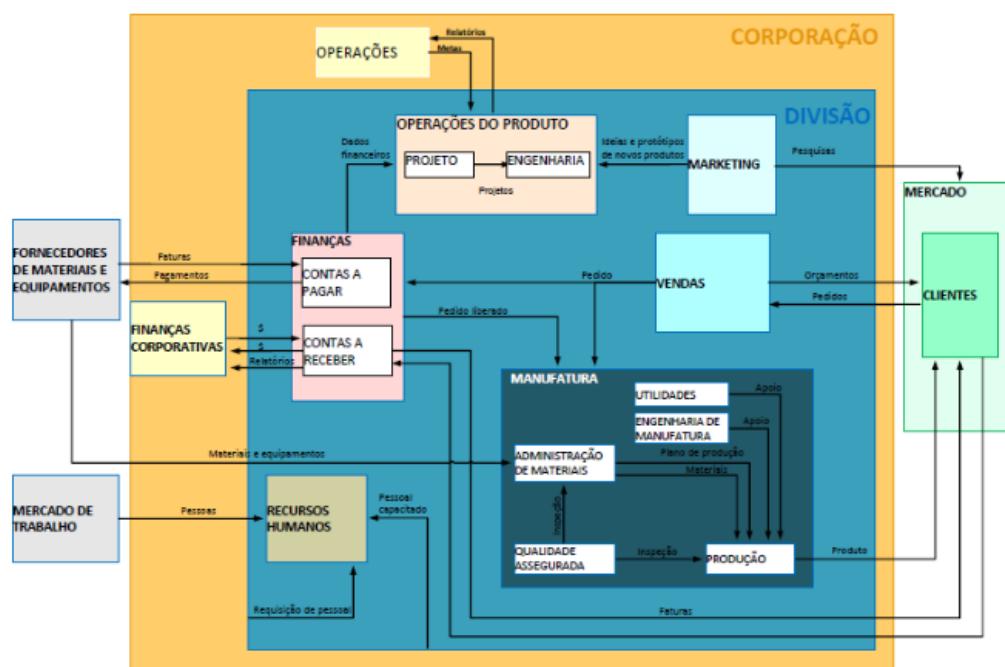


Figura 3 -Modelo de mapa de contexto
Fonte: REZENDE (2014)

A construção do mapa é representada por três pontos principais: os fornecedores, as áreas da empresa, e os clientes, em uma sequência da esquerda para a direita. A partir da análise é possível identificar os pontos de “ruptura”, que segundo Rocha e Albuquerque (2006), podem ser agrupadas em três tipos básicos:

1. Algo (atividade, saída, relacionamento entre áreas) que existe, mas não deveria existir, pois não agrega valor;
2. Algo que não existe, mas deveria existir, pois agregaria valor;
3. Algo que existe, deveria existir, mas, atualmente, em vez de agregar valor é um problema, pois não funciona a contento.

Os autores ainda afirmam que embora algumas das “rupturas” possam ser corrigidas a partir da análise do contexto, na maioria das vezes elas são consequências de processos organizacionais com problemas e inadequados. Com isso, é importante, em conjunto com a montagem do mapa de contexto, a realização do mapeamento dos processos.

2.3 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor é um sistema que mostra, em forma de processo, as áreas de uma empresa, possibilitando a tomada de decisões e ações mais assertivas de acordo com a área, que pode ser operacional, de suporte, de apoio ou estratégico. Para Porter (1986), uma empresa é uma cadeia de valor, representada por uma série de processos inter-relacionados. Assim, para se compreender a empresa é necessária a efetiva compreensão das relações entre os processos que a compõe e, além disso, reconhecer também que uma empresa deve ser vista dentro do contexto de uma cadeia global de atividades, onde é gerado o valor.

Garrison & Noreen (2000) indicam que a cadeia de valor é uma das formas de se analisar os custos e as funções principais que agregam valor aos produtos e serviços de uma empresa, envolvendo a pesquisa e desenvolvimento, projeto, fabricação, marketing e distribuição do produto, visando oferecer o melhor atendimento ao cliente. A utilização deste sistema facilita a empresa a determinar uma estratégia para obter mais vantagem competitiva, por meio de custos, diferenciação, atividades desenvolvidas, relacionamento com clientes, marketing, entre outros.

Segundo Porter (1990), as atividades que compõem a cadeia interna de valor são divididas em dois grupos: atividades primárias e secundárias (ou de apoio). As atividades primárias estão ligadas diretamente ao processo de desenvolvimento do produto/serviço e transferência para o cliente, as de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias, que podem ser atividades internas que dão suporte às atividades primárias.



Figura 4 - Cadeia de valor
Fonte: Adaptado de Porter (1990)

Na Figura 4 está representado um exemplo de cadeia de valor em que na parte superior se encontram as atividades de apoio, e a parte inferior indica as atividades principais da organização.

2.4 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

O mapeamento de processos é uma ferramenta de guia e gerenciamento, que tem a finalidade de padronizar e otimizar os processos já existentes podendo contribuir para a visualização de falhas no processo e assim, implantar uma nova estrutura voltada para os processos. Como resultado de análise, pode haver redução de custos no desenvolvimento de produtos e serviços, melhoria no desempenho da empresa e simplificando aqueles que se encontram redundantes.

Mapear um processo é fazer um desenho inicial do mesmo, identificando as tarefas envolvidas de forma mais abrangente, por meio de entrevistas com os responsáveis pelo processo na organização. Para Klippel et al. (2017) a importância de mapear o processo se dá pela necessidade de identificar as atividades executadas durante o processo e a compreensão de como elas se relacionam, além da percepção dos recursos humanos e materiais envolvidos em cada etapa. Com isso, podem-se obter percepções gerais de como o processo realmente funciona.

Segundo Pradella et al. (2012), como os processos não são totalmente visíveis dentro das organizações, o mapeamento dos mesmos funciona como uma ferramenta onde é possível analisar criticamente cada processo, tornando-o melhor e otimizado.

Segundo Barnes (1982), existe quatro enfoques que devem ser considerados no desenvolvimento de possíveis soluções de melhorias a processos:

- Eliminar todo o trabalho desnecessário;
- Combinar operações e elementos;
- Modificar a sequência das operações;
- Simplificar as operações essenciais.

Esta ferramenta tem como base estratégias de reorganização dos processos e com foco na análise dos mesmos, e isto é possível a partir de entrevistas com os colaboradores, em que eles reportam suas atividades naquele setor. O mapeamento de processo segue, normalmente, as seguintes etapas (BIAZZO, 2000):

1. Definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais inputs e outputs e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho;
2. Entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis;
3. Criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo seguindo a lógica do ciclo de “author-reader” (onde o “reader” pode ser tanto aqueles que participam do processo como potenciais usuários do modelo).

2.4.1 Business Process Modeling Notation (BPMN)

O BPMN é um tipo de notação para mapeamento de processos, que foi utilizada durante este estudo. É uma ferramenta gráfica que representa os processos organizacionais de maneira mais simplificada, e tem como resultado a elaboração de diagramas que são facilmente compreensíveis.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) definem o objetivo do BPM como sendo: “Enxergar a organização sob a ótica de processos e geri-los de maneira a promover resultados mais alinhados às expectativas do cliente e dos acionistas...”. A Figura 5 demonstra o passo a passo para a montagem de um estudo utilizando a notação BPM.



Figura 5 - Etapas do BPMN
Fonte:Pavani Junior e Scucuglia (2011)

A modelagem possui elementos padronizados para o desenho dos processos, e é representado por quatro categorias básicas: *swimlanes* (piscinas e raias), objetos de fluxos (atividades, eventos e entradas), objetos de conexão (fluxos de sequência, mensagem e associação) e artefatos (dados, grupos e anotação). Os exemplos desses modelos podem ser visualizados nas figuras seguintes.

| Swimlanes | Utilização |
|--|---|
| Piscinas (<i>pools</i>)  | Lugar onde um setor ou participante de um processo é representado |
| Raias (<i>lanes</i>)  | Categorização das atividades ou subdivisão da piscina |

Figura 6 - Objetos de *swimlanes*: piscinas e raias.

Fonte: Bizagi (2019)

| Objetos de fluxos | Utilização |
|---|--|
| Atividades  | Uma atividade é um passo dentro do processo, ou seja, um trabalho executado. |
| Eventos  Atividade Inicial Atividade Intermediária Atividade Final | Permitem agregar informações adicionais sobre o processo e podem afetar o fluxo. |
| Gateways (entradas)  | Provêem informações sobre as entradas e saídas de uma atividade e controla a sequência do fluxo. |

Figura 7–Objetos do fluxo: atividades, eventos e *gateways*.

Fonte: Bizagi (2019)

| Objetos de conexão | Utilização |
|---|---|
| Fluxo de sequência  | Conecta as atividades. |
| Fluxo de mensagem  | Comunicação existente entre dois processos |
| Associação  | Ligaçāo entre os elementos do mapa à artefatos. |

Figura 8 - Objetos de conexão: fluxo de sequência, fluxo de mensagens e associação.

Fonte: Bizagi (2019)

| Artefatos | Utilização |
|--|--|
| Objetos de dados  | Informa quando há entrada ou saída de informações no fluxo. |
| Grupo  | Agrupa visualmente atividades com a finalidade de documentação ou análise. |
| Anotação  | Utilizado para adicionar comentário para algum processo. |

Figura 9 - Objetos de artefatos: objetos de dados, grupo e anotação.

Fonte: Bizagi (2019)

A Figura 10 representa um exemplo de processo mapeado pelas regras da notação BPMN. O mapa representa as atividades que devem ser feitas para o gerenciamento de contratos em uma empresa, e que depende de quatro departamentos para que o processo seja finalizado com êxito, e arquivado.

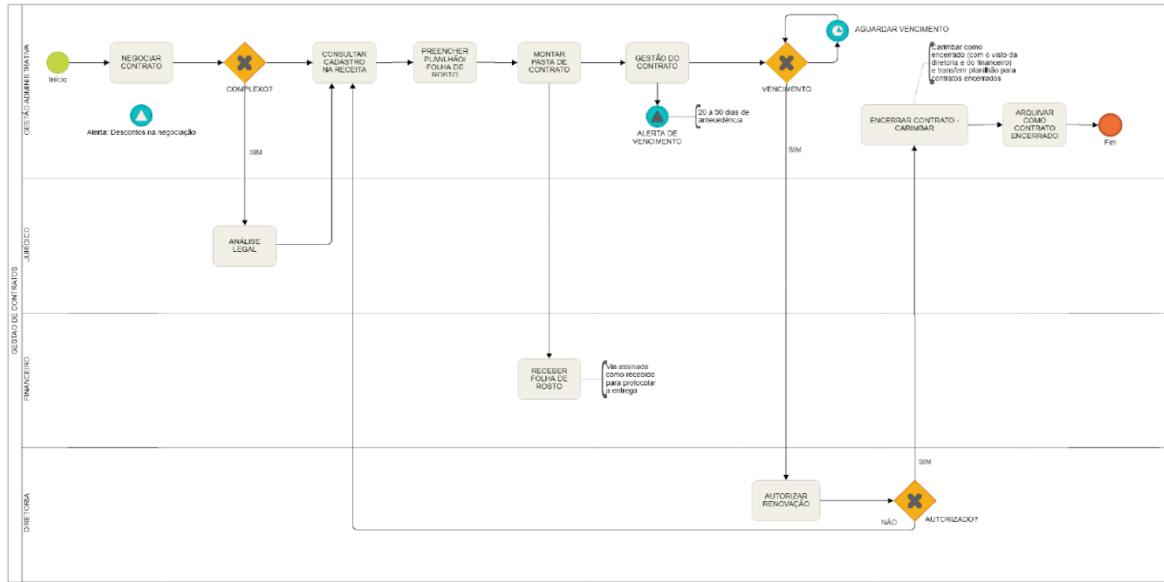


Figura 10 - Exemplo de um mapa de processos na notação BPMN.

Fonte: Elaboração própria (2018).

Com todos os processos mapeados, pode-se identificar os gargalos, caminhos críticos e pontos de melhorias, de um processo para assim, traçar um plano de ação para otimização das atividades da empresa.

2.5 PLANO DE AÇÃO (5W2H)

O uso da ferramenta 5W2H, conforme Marshall (2010) se dá principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores. A aplicação do plano de ação 5W2H, de acordo com Martins e Laugeni (2005), oferece todas as informações necessárias para o acompanhamento e a execução da ação pretendida.

O plano de ação deve ser elaborado ao determinar todos os pontos de melhoria a serem postos em prática dentro da empresa para um comprimento de meta, resolução de problema e resultados a serem alcançados. A ferramenta 5W2H (Quadro 1) possui sete “perguntas” a serem visualizadas e descritas de forma clara a objetiva, são elas: o quê (what), por quê (why), onde (where), quando (when), quem (who), como (how) e quanto (how much).

Quadro 1 -Método dos 5W2H

| Método dos 5W2H | | | |
|-----------------|-----------------|---------------|---------------------------------------|
| 5W | <i>What</i> | O Que? | Que ação será executada? |
| | <i>Who</i> | Quem? | Quem irá executar/participar da ação? |
| | <i>Where</i> | Onde? | Onde será executada a ação? |
| | <i>When</i> | Quando? | Quando a ação será executada? |
| | <i>Why</i> | Por Quê? | Por que a ação será executada? |
| 2H | <i>How</i> | Como? | Como será executada a ação? |
| | <i>How much</i> | Quanto custa? | Quanto custa para executar a ação? |

Fonte: SEBRAE (2008)

Conforme Silva et al. (2013), as respostas destas questões estão interligadas e, ao final do preenchimento desta planilha, observa-se um plano de ação detalhado e com fácil compreensão e visualização, em que são definidas as ações tomadas, de que maneira e quais os responsáveis pela execução destas.

2.6 SOFTWARES E FERRAMENTAS DE MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Durante a realização do estudo, algumas ferramentas foram utilizadas para auxiliar a coleta e análise dos dados.

2.6.1 HEFLO

O HEFLO é um *software* gratuito de gerenciamento de processos e foi imprescindível para a execução do trabalho na empresa estudada, pois aplica a notação BPMN e possui um *layout* simples. Como resultado do processo de mapeamento, há um melhor entendimento do negócio e como ele deve ser, possibilitando sua análise e melhorias.

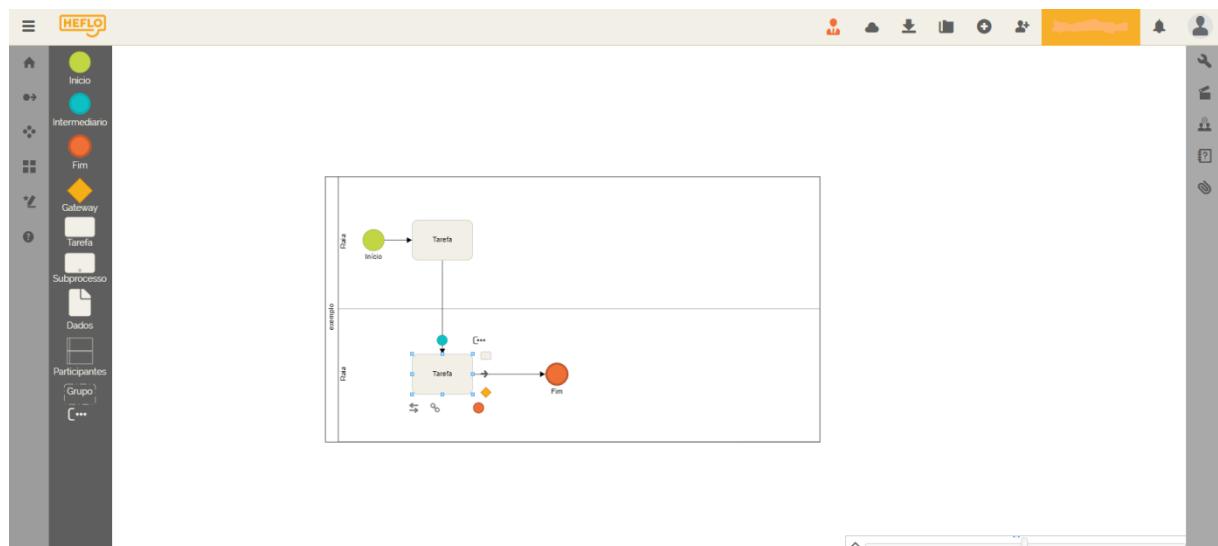


Figura 11 - Layout do programa HEFLO.
Fonte:HEFLO (2019)

A Figura 11 apresenta um exemplo do *layout* da ferramenta HEFLO, em sua lateral esquerda encontram-se os objetos de fluxo, artefatos, *swimlanes*, e os botões de início, intermediários, *gateways* e o final do processo. Como pode ser visto, a parte central é onde o processo é construído, e a ferramenta facilita a montagem dispondo os itens mais utilizados ao selecionar um objeto.

2.6.2 XMind

O XMind é um *software* de mapeamento mental e de brainstorming, que foi utilizado para gerenciar informações sobre as atividades de todos os postos de trabalho da empresa-objeto.

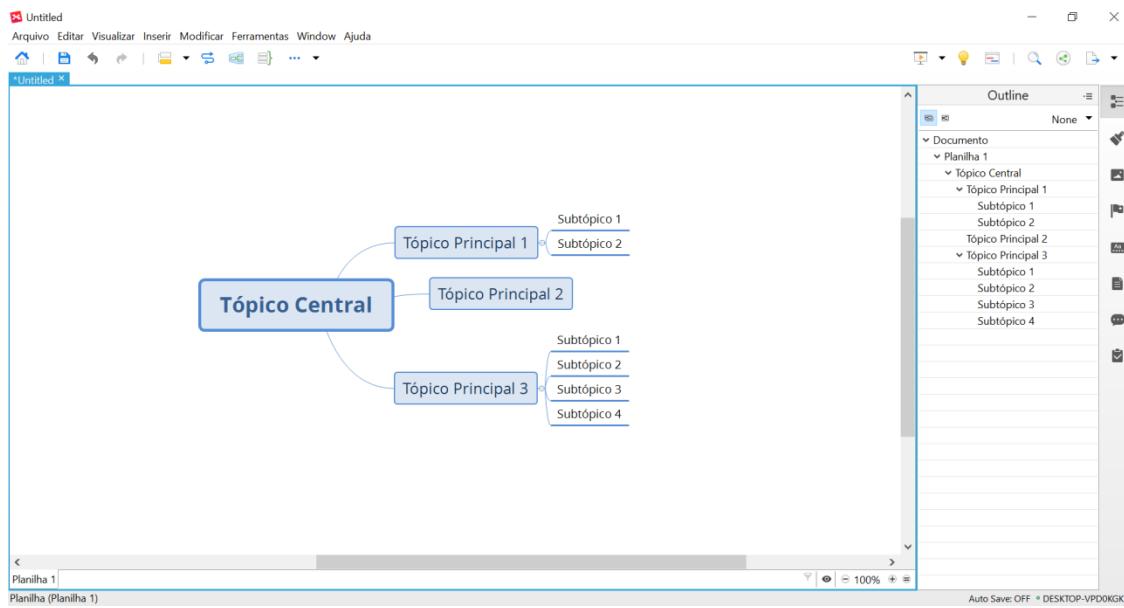


Figura 12 -Layout do programa XMind.

Fonte:XMind 8 (2019).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o método utilizado para realização da pesquisa conforme objetivos descritos no Capítulo 1, envolvendo os conceitos de pesquisa e as metodologias que foram utilizadas durante o estudo.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa é classificada em quatro aspectos fundamentais, quanto à: abordagem, natureza, objetivos e procedimentos.

3.1.1 Quanto à abordagem

Uma pesquisa pode se enquadrar em qualitativa ou quantitativa. Para Minayo (2001), a pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis. Já a pesquisa quantitativa é representada por Moresi (2003) como tudo que pode ser quantificável, o que significa traduzir em números, opiniões e informações para classificá-las e analisá-las.

Com estes conceitos, pode-se considerar que o presente estudo é classificado como uma *pesquisa qualitativa*, em que é necessária a interpretação e a análise das informações coletadas, buscando entender e explicar os motivos de certos acontecimentos e sugerir o que deve ser realizado para melhorar tal aspecto.

3.1.2 Quanto à natureza

Em relação à natureza da pesquisa, uma pesquisa pode ser considerada pesquisa básica ou pesquisa aplicada. A pesquisa básica tem o objetivo de, segundo Gerhardt (2009), gerar conhecimentos novos, úteis para o avanço da Ciência, sem aplicação prática prevista, envolvendo verdades e interesses universais. Enquanto que a pesquisa aplicada, de acordo com Gerhardt (2009), tem o objetivo de gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais. Assim, esta pesquisa tem a natureza de *pesquisa aplicada*, pois são realizadas aplicações práticas direcionadas à resolução de problemas.

3.1.3 Quanto aos objetivos

Para Gil (2007), com base nos objetivos, é possível classificar as pesquisas em três grupos:

3.1.3.1 Pesquisa exploratória

Para Gil (2007), a pesquisa exploratória é o tipo de pesquisa que permite que o autor se familiarize com a questão a ser resolvida, com o objetivo de construir hipóteses ou explicitar o assunto abordado, aprimorando as idéias sobre o problema. A grande maioria dessas pesquisas envolve: (a) levantamento bibliográfico; (b) entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; e (c) análise de exemplos que estimulem a compreensão (GIL, 2007).

3.1.3.2 Pesquisa descritiva

Vergara (2000) define pesquisa descritiva como o tipo de pesquisa que expõe os traços de um fenômeno ou população, estabelecendo correlações e definindo sua natureza.

3.1.3.3 Pesquisa explicativa

Já a pesquisa explicativa é definida por Gil (1991) como a pesquisa que mais consegue se aproximar da realidade, por explicar a razão das coisas.

O presente estudo está enquadrado como *pesquisa* do tipo *exploratória* pelo fato de ter ocorrido muitas entrevistas durante a coleta de informações, vivências e experiências dentro dos setores da empresa-estudo, bem como a familiarização com o assunto em busca de analisar e propor soluções para os possíveis problemas.

3.1.4 Quanto aos procedimentos

A pesquisa classificada quanto aos procedimentos pode ser desenvolvida de diversas formas, entre elas estão: pesquisa experimental, bibliográfica, documental, de campo, de levantamento, questionário, estudo de caso, pesquisa participante, entre outros.

Yin (2015) define estudo de caso como sendo uma análise prática de um fenômeno atual inserido em situações reais, utilizando resultados introdutórios baseados na literatura do assunto, com o intuito de direcionar a coleta e a análise dos dados.

Esta pesquisa se enquadra, predominantemente, em um estudo de caso, lançando mão, parcialmente, de outros procedimentos, a exemplo de pesquisa participante e documental.

3.2 AMBIENTE DA PESQUISA

A empresa objeto deste estudo é uma prestadora de serviços que organiza eventos de formaturas no Estado da Paraíba e tem seu escritório situado na cidade de João Pessoa (PB).

A empresa foi constituída em 2012 devido à oportunidade no mercado de uma empresa organizadora de todas as etapas dos eventos de formatura, e festas que ocorrem durante a vida acadêmica dos formandos como: festa de 50% de conclusão, 365 dias para conclusão, aula da saudade (festa à fantasia), entre outros, além da cobertura completa de fotos e vídeos.

Atualmente a empresa é referência na cidade de João Pessoa em termos de qualidade e confiança. Em relação à sua estrutura de funcionamento, tem-se a direção financeira, que gerencia as finanças e as vendas de álbum, e a direção de eventos, que gerencia tudo que envolve o produto final. A Figura 13 representa o organograma da empresa objeto de estudo.

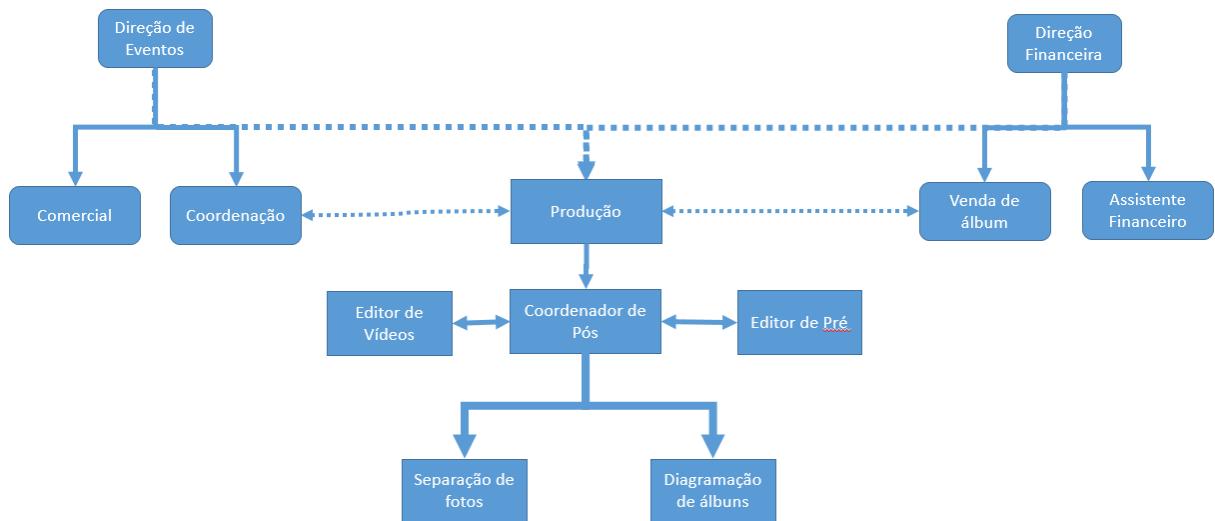


Figura 13- Organograma da empresa
Fonte: Elaboração própria (2019).

O setor comercial é responsável pelos novos contratos, enquanto que a coordenação organiza as turmas, os eventos, segue o orçamento e sugere produtos à comissão de formatura (pessoas escolhidas pela turma para representar nas reuniões), além de passar as demandas para a produção. O setor de produção é responsável pela criação de artes para os eventos, edição de imagens e vídeos. Este setor está dividido em editor de vídeos, responsável por criar e montar os vídeos das turmas e vídeos individuais (sob demanda), coordenador de pós eventos, lidera a equipe que tem a tarefa de arquitetar os álbuns após todos os eventos, e o editor de pré-eventos, o qual cria as artes para as festas que ocorrem antes da festa de formatura (como por exemplo, aula da saudade e festa de 50%, em que são criados *banners*, lonas, camisas, entre outros).

3.3 SUJEITOS DA PESQUISA

O sujeito da pesquisa, foram todas as pessoas que forneceram informações para a realização e coleta de dados deste estudo. Portanto, os sujeitos da pesquisa foram os

responsáveis por cada setor da empresa: o analista financeiro, a coordenadora de eventos, o gerente de produção de fotos e o editor de vídeos.

3.4 PLANEJAMENTO E ETAPAS DA PESQUISA

Para realizar o estudo de caso, algumas etapas foram seguidas para alcançar o objetivo geral deste documento. A primeira etapa consistiu no estudo bibliográfico acerca do assunto abordado, como foi visto no capítulo 2, fazendo uso de referências como livros e artigos de diversos autores, encontrados em acervos *online*. Foram utilizadas, ainda, outras referências como *sites* e anais de conferências.

Na segunda etapa foi necessário obter informações sobre a empresa a ser estudada, utilizando dados levantados a partir de observações no local. Com isso, iniciou-se as análises na empresa para a montagem de seu mapa de contexto, de sua cadeia de valor e a identificação das atividades de cada setor da organização.

Após realizadas as análises, iniciou-se a terceira etapa, a parte mais prática do estudo de caso, em que foi realizado todo o mapeamento das atividades que eram desenvolvidas, a auditoria para checar o funcionamento de acordo com o coletado, para, então, realizar as análises dos pontos que podem ser melhorados nos departamentos. A lista de sugestões de melhorias e o plano de ação foram modelados após estas análises.

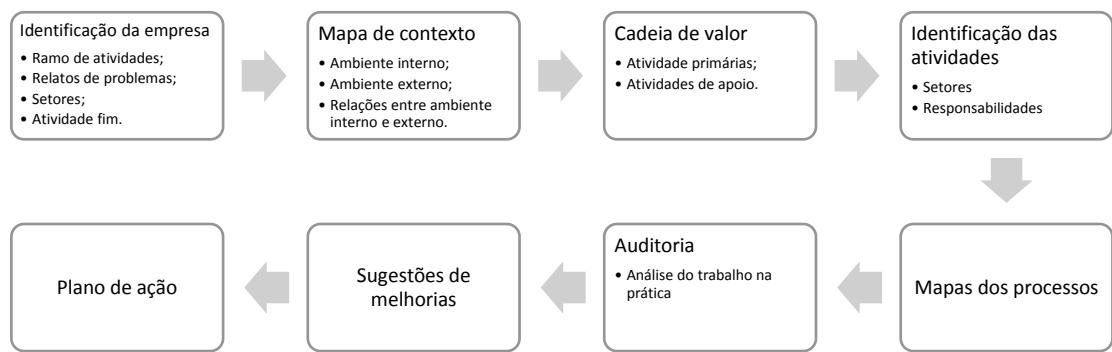


Figura 14 - Etapas para a realização do estudo de caso
Fonte: Elaboração própria (2019).

3.5 VARÁVEIS DA PESQUISA

As variáveis de pesquisa estão relacionadas ao que é proposto nos objetivos específicos, com isso, é definido as variáveis que serão analisadas e seus vetores.

Quadro 2 -Variáveis e vetores de análise

| Objetivos específicos | Variável de análise | Vetores de análise |
|--|--|---|
| Identificar e mapear os processos de toda a cadeia de valor da empresa objeto de estudo. | Cadeia de valor | - Atividades primárias - Atividades de apoio - Departamentos - Produto |
| Identificar os processos críticos e descrever as possíveis deficiências da empresa objeto de estudo. | Processos críticos | - Mapa de processos - Fluxo de atividades - Gargalos |
| Elaborar planos de ação para melhoria da execução operacional da empresa objeto de estudo. | Plano de ação | - O que? - Por quê? - Como? - Onde? - Quem? - Quando? - Quanto? |
| Analizar a contribuição do plano de melhoria nos processos implantados. | Plano de melhoria Processos implantados | - Planejar - Fazer - Checar - Agir |

Fonte: Elaboração própria (2019)

3.6 COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu por meio de observação, entrevistas e questionário (Apêndice A e Apêndice B) em cada setor da empresa. De acordo com Parasuraman (1991), um questionário é um conjunto de questões, elaboradas para gerar os dados necessários para se atingir os objetivos de um projeto de pesquisa. Com isso, os dados necessários foram compilados para ser realizada as análises.

3.7 TRATAMENTO DOS DADOS

À medida que os dados eram coletados por meio de entrevista e com o suporte do questionário, as informações eram inseridas no software *Xmind* para organizar todas as atividades que cada setor era responsável, em seguida, foi desenhado todos os mapas de processos para cada atividade identificada.

4. RESULTADOS ESPERADOS

O capítulo 4 apresenta o desenvolvimento do estudo. Iniciando pela apresentação do mapa de contexto, da cadeia de valor e da análise dos processos mapeados. Ao final, será apresentado um plano de ação com oportunidades de melhorias para a reorganização da empresa estudada.

4.1 O MAPA DE CONTEXTO

Para desenvolver o mapa de contexto da organização foi necessário definir os colaboradores que iriam participar da coleta de informações para a montagem correta. Então, foi selecionada uma pessoa de cada área da empresa, como: comercial, coordenação, produção, financeiro e diretoria administrativa. Com isso, foi conversado sobre os setores e como se relacionam com o ambiente interno e externo. Durante esta reunião, foi preciso identificar os principais clientes e fornecedores da empresa, e correlacionar com as áreas das empresas que foram inseridas no mapa.

A Figura 15 mostra o mapa de contexto desenhado para a empresa de formaturas. É possível visualizar sua estrutura organizacional, bem como seu relacionamento com as áreas externas (clientes, fornecedores, entre outros), além de definir o perfil de mercado que a empresa tem tendência a se direcionar. O departamento de marketing atualmente não existe, mas foi desenhado, pois é de tamanha importância para uma organização neste ramo.

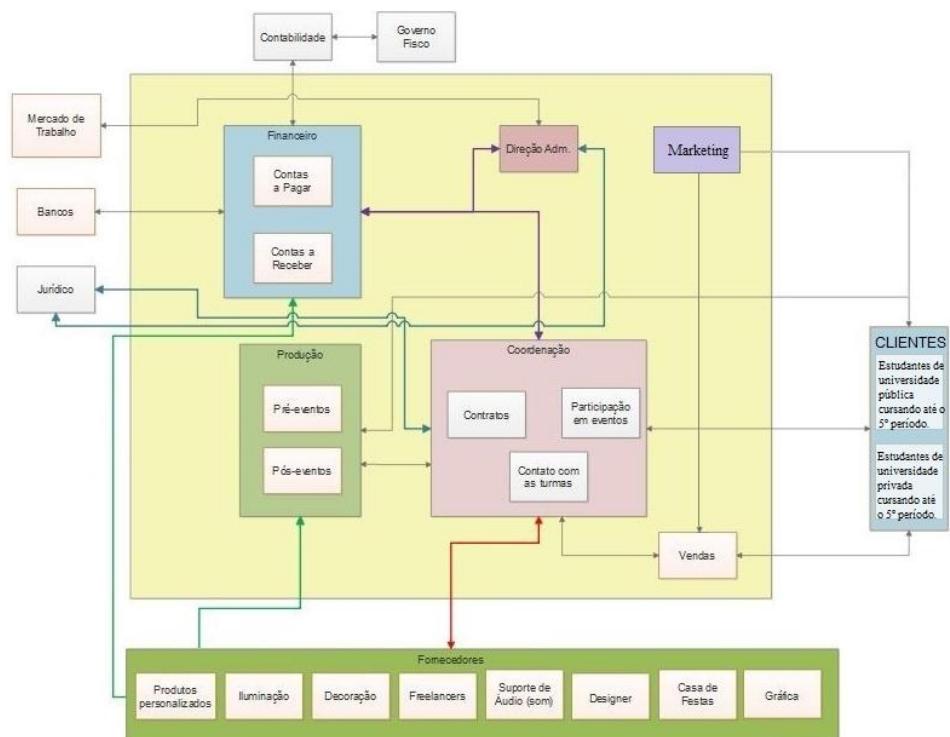


Figura 15- O mapa de contexto do objeto de estudo.

Fonte: elaboração própria (2019)

Com o mapa de contexto definido, é possível dar início ao sincronismo organizacional, o qual tem como ideologia alinhar os processos, as pessoas e a estratégia dentro de uma empresa, visando atingir os objetivos. Unindo-se ao plano de ação, pode-se focar nos aspectos que trazem vantagem competitiva para a empresa, pois há uma melhor visualização daqueles processos que são interdependentes.

No ambiente interno, dentro da organização, estão presentes cinco setores: direção administrativa (gerenciam os eventos e o financeiro), vendas, financeiro, coordenação e produção. Analisando o ambiente interno os departamentos seguem um fluxo de informações. A demanda, que é originada pelo setor de vendas (comercial), é encaminhada para a coordenação gerenciar, realizando reuniões com as turmas, participando dos eventos, acompanhando os contratos, entre outros. Após definições sobre temas e preferências das turmas, todas as demandas de artes, fotos, vídeos que são acertadas com a coordenação são encaminhadas para a produção. O financeiro e a direção trabalham em paralelo com o processo, gerindo o recebimento, controlando a inadimplência, entre outros.

No ambiente externo, pode-se perceber a interação com o ambiente interno: o governo fisco é relacionado à contabilidade, à qual está interligada diretamente ao setor financeiro que, por sua vez, controla as despesas e receitas, bem como se comunica com os bancos para a geração de boletos e extratos.

Os fornecedores são de grande importância para a organização, e estão em contato com: o setor de produção (diretamente), para o recebimento das artes para confecção de painéis, banners, álbuns de fotografia, convites, personalizados, entre outros; a coordenação, que gere toda a estrutura do evento, como a contratação de local, som, banda, iluminação e *freelancers*; o financeiro, para o recebimento do serviço contratado.

O mercado de trabalho está diretamente ligado à diretoria administrativa, pois a empresa não possui um departamento de recursos humanos. A equipe comercial interage em quase totalidade do tempo com o ambiente externo, prospectando clientes com foco naqueles que estão cursando o ensino superior, seja em universidades públicas ou privadas, a partir do 1º semestre até o 5º semestre, no estado da Paraíba.

4.2 CADEIA DE VALOR

Para montar a cadeia de valor do objeto de pesquisa (empresa), foi preciso, primeiramente, identificar quais eram suas atividades primárias e atividades de apoio. As atividades primárias foram identificadas como aquelas em que estão envolvidas diretamente na criação, produção, distribuição e manutenção dos produtos ou serviços prestados. As

atividades de apoio e suporte são aquelas que não estão ligadas diretamente ao produto ou serviço, mas são indispensáveis para que toda a empresa funcione e caminhe para os resultados.

No caso desta empresa de eventos, seus produtos finais podem ser as festas de formatura, a aula da saudade, o ato ecumênico, bem como fotos, vídeos, convites, banners, álbuns, entre outros. Dentre seus departamentos, analisamos aqueles em que suas atividades se enquadravam como atividades primárias, nesse sentido, elas foram separadas da seguinte maneira:

- Comercial: responsável pelas atividades de venda da empresa, buscando no mercado universitário oportunidades de prospecção de clientes, apresentando portfólio de serviços e produtos, vantagens de contratar a empresa e orçamento, quando solicitado;
- Coordenação de eventos: responsável pelas reuniões com a turma, esclarecer dúvidas, acompanhar o cronograma das atividades e de orçamento, contratar fornecedores para os eventos, participar dos eventos para garantir a qualidade, entre outros;
- Produção de mídias de pré-eventos: criação de artes para os painéis dos eventos, edição de fotos dos formandos para confecção de convites, criação de artes para os produtos personalizados (copos, camisas, placas, etc.), entre outros;
- Realização dos eventos: conferir os itens de checagem para o evento, orientar os *freelancers*, checar todos os equipamentos como som, telão e iluminação, entre outros;
- Produção de mídias de pós eventos: responsável pela edição das imagens capturadas em todos os eventos, criação de vídeos das festas e dos alunos solicitantes, organização do álbum e o envio para a gráfica.

A mesma análise foi realizada para identificar as atividades enquadradas como de apoio, as quais estão listadas a seguir:

- Gestão administrativa: acompanha a execução dos serviços internos da empresa, gera os contratos e o patrimônio físico da empresa, dá suporte aos colaboradores e suas necessidades, entre outros;
- Gestão financeira e contábil: gerencia as contas a pagar, a receber, a emissão de boletos para os formandos, os orçamentos da empresa, planejamento contábil e financeiro, entre outros;

- Gestão de eventos: supervisiona e orienta o trabalho da coordenadora de eventos, negocia com os fornecedores, responsável pela idealização da ornamentação dos eventos, entre outros;
- Aquisição e compras: estabelecimento do fluxo dos materiais na empresa, obtendo mercadorias e serviços ao menor custo.

Com estas informações, foi possível desenhar a cadeia de valor da empresa de acordo com os aspectos citados no referencial teórico. A Figura 16 representa a cadeia de valor construída e apresentada à diretoria administrativa da organização. Nela constam todos os processos primários e de apoio citados anteriormente. A sequência destas atividades geram os processos interdependentes dentro da empresa, os quais foram identificados e mapeados, para que sigam um padrão operacional.



Figura 16 - cadeia de valor da empresa.

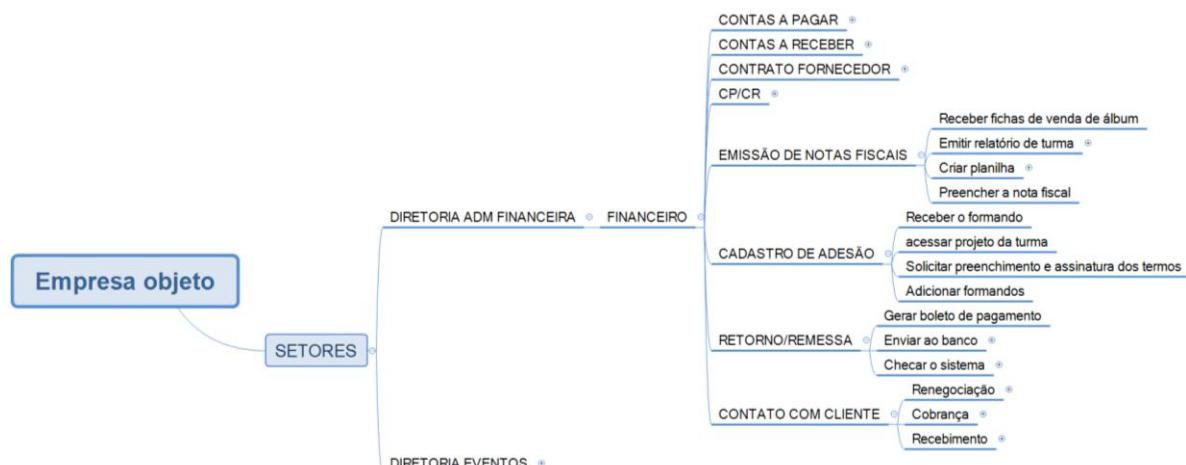
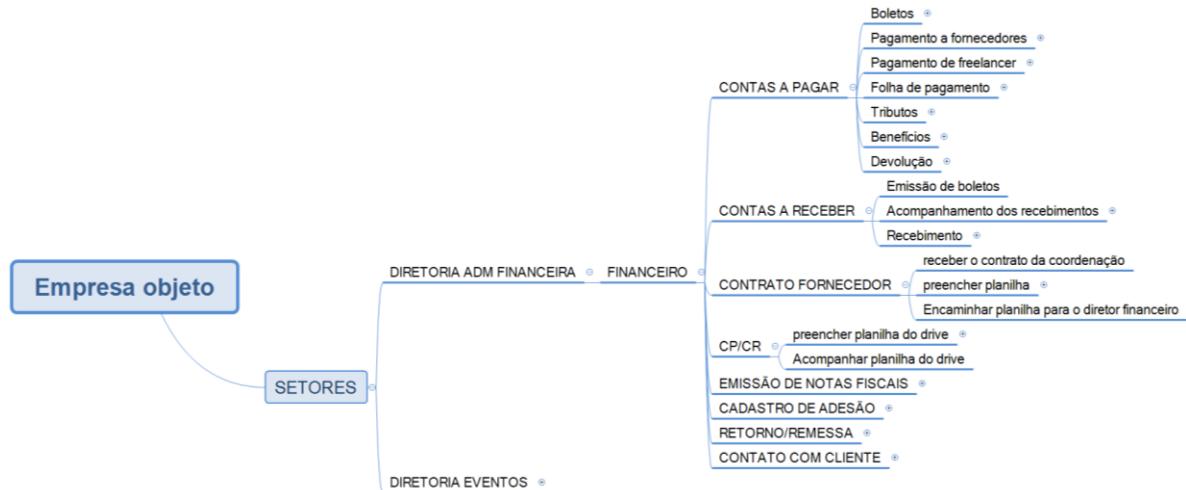
Fonte: elaboração própria (2019).

4.3 IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADES

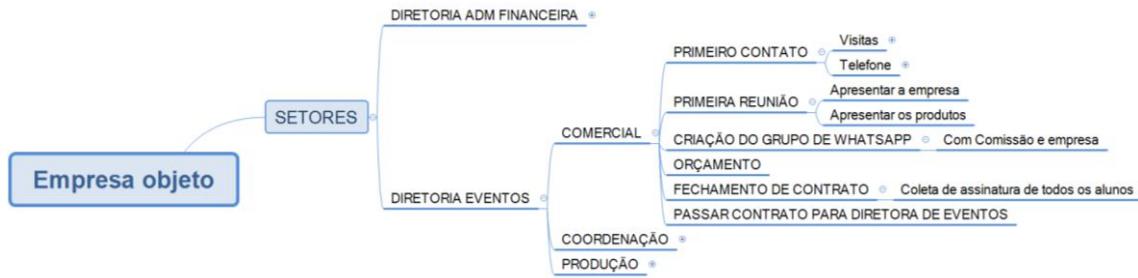
A etapa de identificação dos processos inicia com a coleta de dados sobre os setores da empresa, e quais os caminhos que as informações seguem na organização até que ocorra a realização dos serviços. Para coletar estas informações das atividades desenvolvidas por cada setor, foram realizadas entrevistas e reuniões informais com os colaboradores da empresa, visando conhecer todas as suas atividades de uma maneira generalizada, assim como suas atribuições e responsabilidades dentro da empresa. Para isto, foi utilizado o *software* XMind para ajudar a organizar as ideias, através de um mapa das atividades que são desenvolvidas.

As figuras a seguir mostram as atribuições, coletadas por meio de entrevistas, que cada departamento é responsável por realizar.

O setor financeiro é responsável pelas contas a pagar e a receber, o contrato com fornecedor, emitir notas fiscais e armazená-las, cadastrar os alunos que decidiram participar da turma de formatura depois do fechamento de contrato (cadastro de adesão), gerar o boleto de pagamento para os alunos e inserir no *site* do banco (retorno e remessa) e entrar em contato com os alunos em caso de renegociação e cobranças.



O setor comercial é responsável pelo primeiro contato com o possível cliente, seja por meio de visita ou telefone/internet. Caso o contato tenha interesse nos serviços da empresa, é realizada a primeira reunião, em que é apresentado a empresa e os produtos, em seguida, é feito o orçamento, na circunstância de o orçamento ser deferido, ocorre o fechamento de contrato. Com isso, o comercial passa os contratos, com o orçamento, para a coordenação abrir o projeto da turma e cadastrar os alunos.



A coordenação é o setor que tem a maior ligação com as turmas, é responsável pelo contato com as turmas, por meio de reuniões, participação em eventos, organizar as datas de fotos e convites, e acompanhamento do orçamento, além de estar em contato com os fornecedores e *freelancers*.

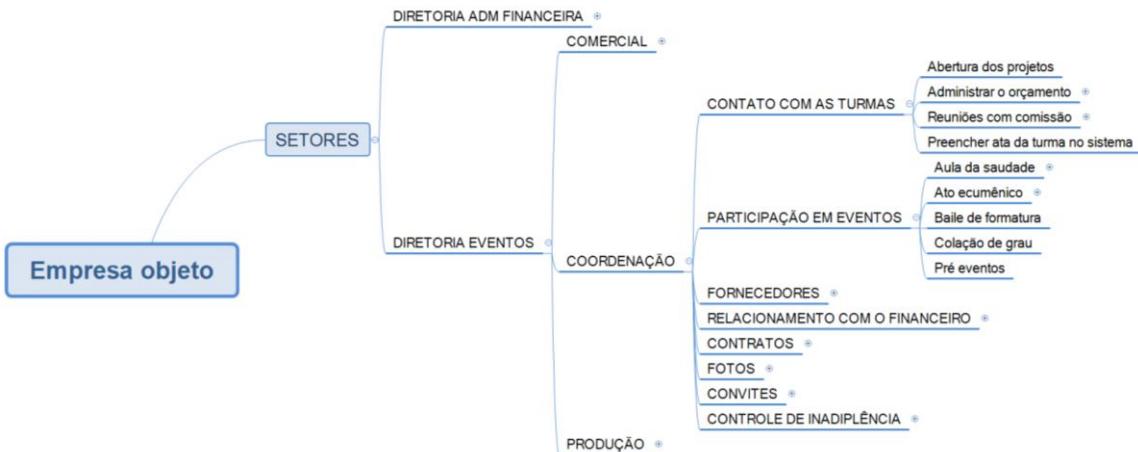
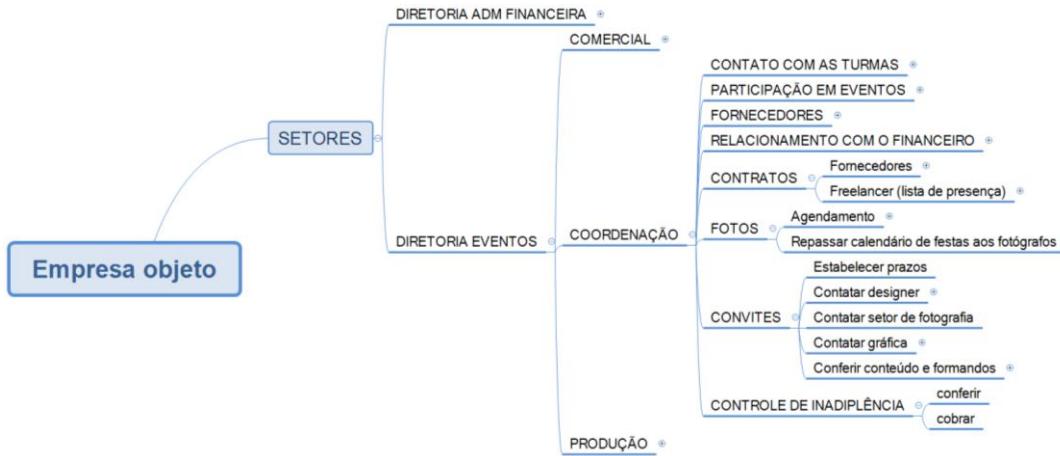


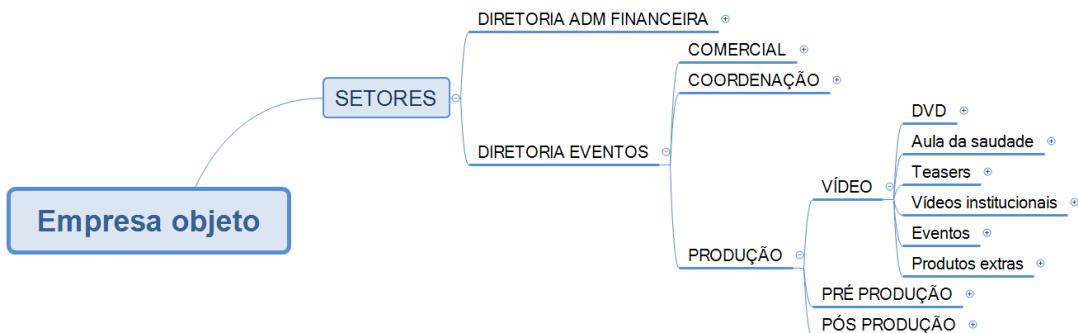
Figura 20 - Atividades coordenação
Fonte: Elaboração própria (2019)



Figura 21 - Atividades coordenação
Fonte: Elaboração própria (2019)

**Figura 22 - Atividades coordenação****Fonte:** Elaboração própria (2019)

O setor de produção recebe as demandas da coordenação, são elas demandas de: vídeo, pré-produção (tratamento das fotos, selecionadas pelos formandos, que aconteceram antes da formatura, repasse para fornecedores como gráficas e convites), pós produção (recebe os arquivos dos fotógrafos da formatura, separa e trata as fotos selecionadas pelos formandos para encaminhar para impressão ou confecção de álbum).

**Figura 23 - Atividades produção****Fonte:** Elaboração própria (2019)**Figura 24 - Atividades produção****Fonte:** Elaboração própria (2019)

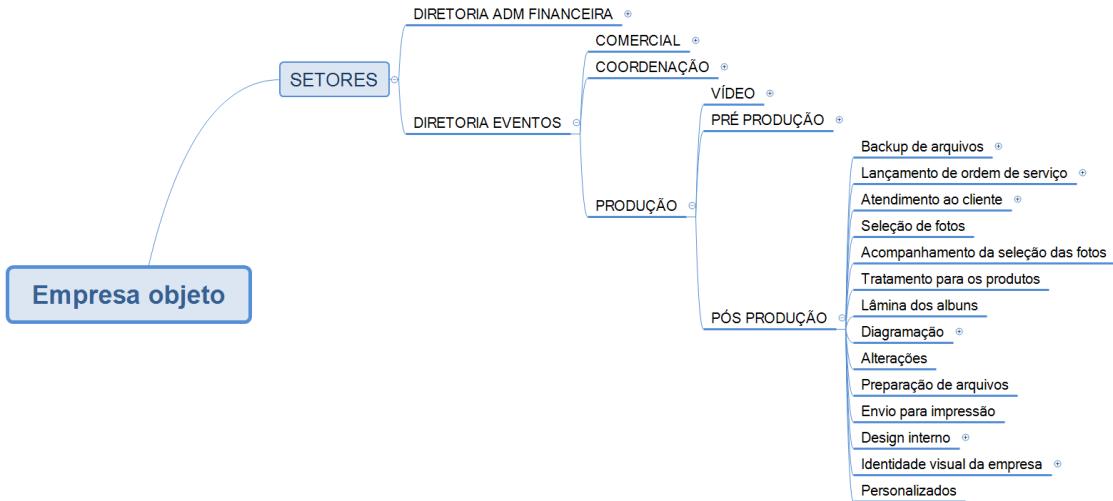


Figura 25 - Atividades produção
Fonte: Elaboração própria (2019)

A partir da identificação das atividades de cada setor, foi realizado o mapeamento de todos os processos dos setores e, posteriormente, feita uma análise para identificar os processos mais críticos.

4.4 MAPAS DOS PROCESSOS

Os mapas de processos foram elaborados com o objetivo principal de facilitar o trabalho no dia a dia, individualmente e em equipe. Com a contribuição dos colaboradores da empresa, foi possível registrar e documentar cada procedimento e cada atividade, sendo detalhadas nos mapas.

Toda a documentação (mapas) construída durante esta etapa é agora parte da empresa objeto de estudo, sendo extremamente importante para a padronização dos processos e facilitador na hora de treinamento de novos integrantes, devendo ser fonte de consulta permanente e melhorada continuamente.

Após a elaboração dos mapas, foi necessário realizar uma análise de toda a documentação existente para identificar os processos críticos dentro da empresa. Durante entrevistas e respostas ao questionário, foi identificado que ocorreram problemas no processo de devolução (rescisão contratual por parte do formando) e problemas de comunicação entre o financeiro e a diretoria financeira, por demora no processo. Para conseguir indicar estes pontos críticos, todos os mapas foram arranjados em lógica sequencial de forma que fosse possível enxergar os possíveis problemas no processo (Figura 26).

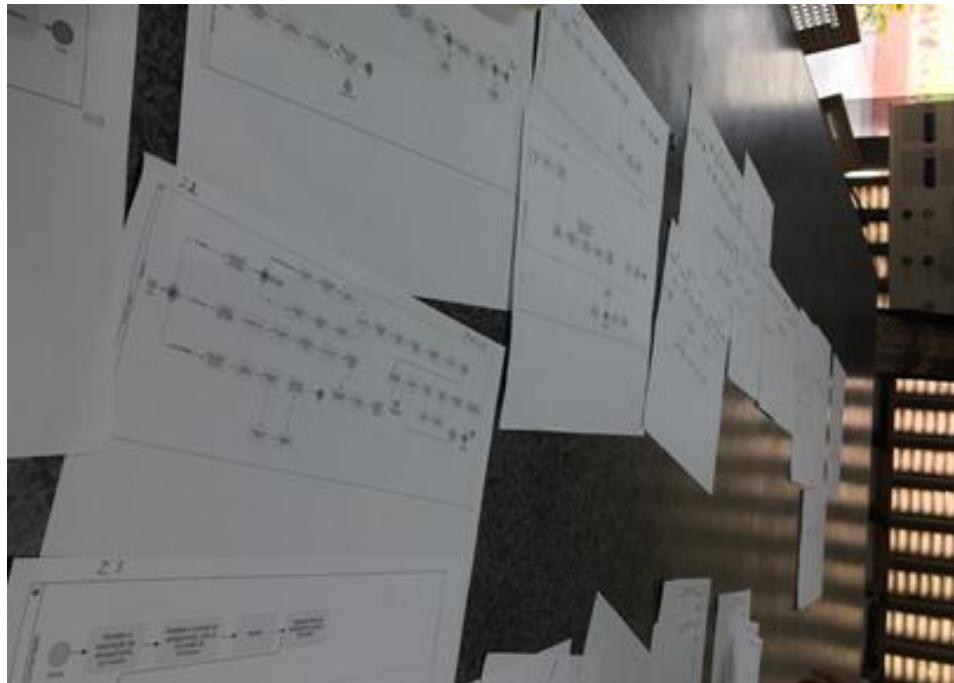


Figura 26 - Análise dos processos
Fonte: Elaboração própria (2019)

Inicialmente, a partir desta análise, foi identificado as duas falhas na operação no setor financeiro ,no processo de devolução (Figura 27) e no processo de contrato com os fornecedores (Figura 28). No processo de devolução do valor arrecadado em caso de desistência do aluno, o processo mapeado iniciava com o recebimento da solicitação de desligamento pela coordenação, a coordenadora realizava os cálculos e o contrato de resarcimento (se houver crédito para o formando), assinava e repassava a folha de desligamento para o financeiro. O financeiro, por sua vez, envia uma cópia para o diretor e entra em contato com o aluno para informar os procedimentos de devolução e preenche a planilha. Próximo à data de devolução, o financeiro repassa a planilha para o diretor, o qual confere os valores, realiza o pagamento e devolve o comprovante. Ao quitar a dívida, o financeiro arquiva o processo na pasta da turma.

O problema que ocorre neste processo é o fato de o financeiro não conferir os valores calculados pela coordenação, e isto pode gerar problemas para a empresa em caso da realização de algum cálculo errado. Para melhorar o processo, é preciso que ocorra uma validação no financeiro neste contrato de devolução. Com isso, foi sugerida uma melhor forma de realizar este procedimento, e será relatado nas oportunidades de melhoria deste documento.

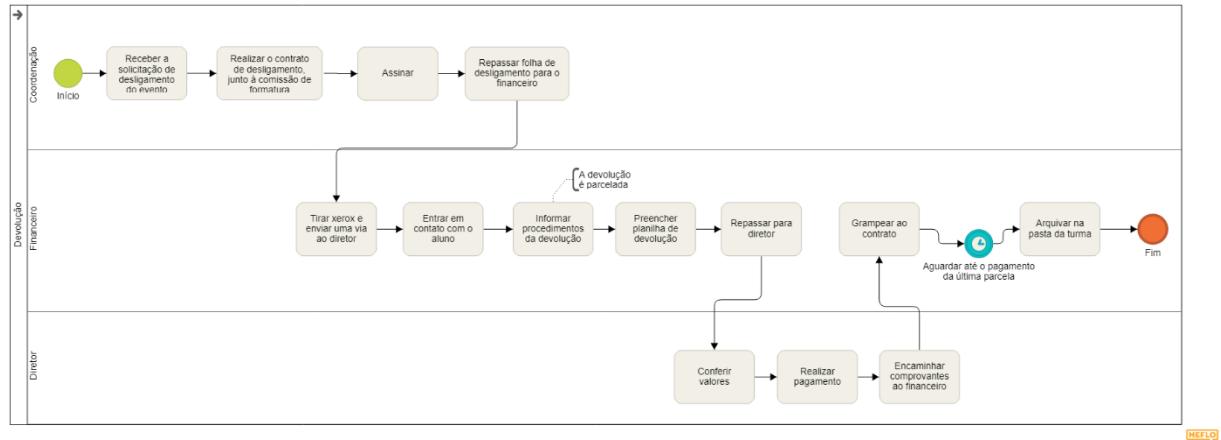


Figura 27 - Processo de devolução
Fonte: Elaboração própria (2019)

Durante o processo de contratação de fornecedores inicialmente é realizado o fechamento de contrato pela coordenação e seu encaminhamento para o financeiro. O financeiro recebe o contrato e preenche adequadamente na planilha de contas a pagar, perto da data de vencimento ele imprime a planilha e encaminha para a diretoria realizar o pagamento. O diretor checa os valores da planilha e se estiverem em conformidade realiza o pagamento e encaminha o comprovante para o financeiro. Ao receber o comprovante, o financeiro atualiza a planilha de pagamento e anexa o comprovante na pasta da turma.

Neste processo, há uma demora na transmissão das informações entre o financeiro e o diretor financeiro. O fato de ser necessário imprimir a planilha gera um maior gasto de tempo, e de recursos (papel, energia e tinta), podendo ser substituído por uma planilha de compartilhamento *online*, em que é possível uma comunicação mais rápida e eficiente.

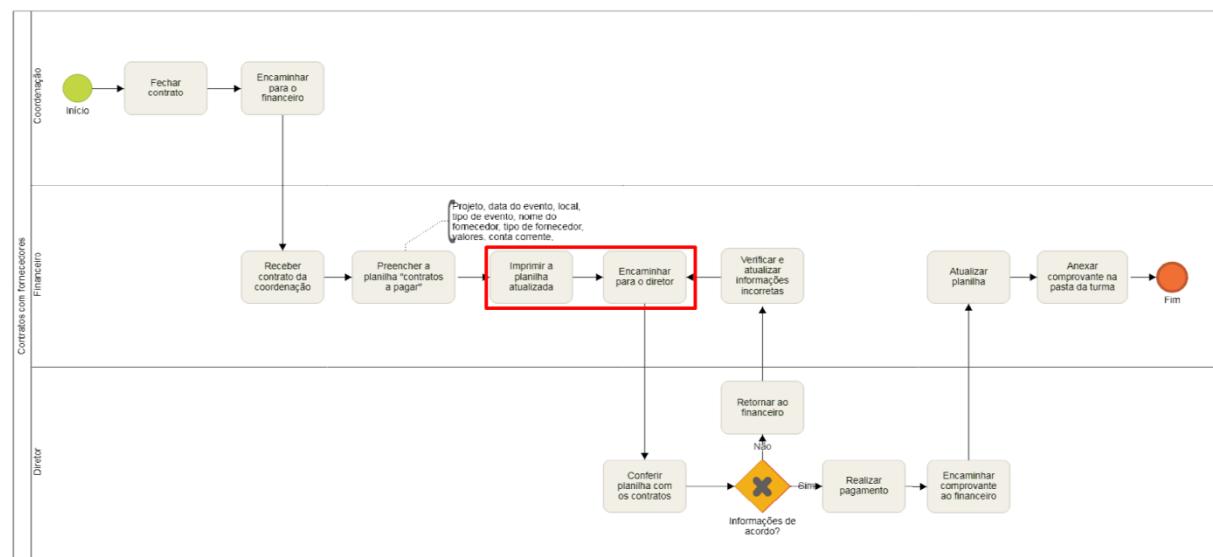


Figura 28 - Processo de contrato com fornecedores
Fonte: Elaboração própria (2019)

Após a análise, iniciou-se o processo de auditoria dos processos, em que era preciso acompanhar, por meio de observação, os setores no dia a dia de serviço, com o objetivo de identificar possíveis falhas que não eram facilmente identificadas a partir dos mapas desenhados junto aos colaboradores.

4.5 AUDITORIA

O processo de auditoria deu-se início na coordenação, em que o setor foi acompanhado diariamente para identificação de possíveis deficiências nos processos. Ao finalizar a etapa na coordenação, iniciou-se a auditoria no setor de produção, ao finalizar o mesmo ocorreu no setor financeiro, com o mesmo objetivo, sendo possível identificar alguns problemas no setor. Por fim, no setor comercial foram realizadas diversas reuniões, pois os vendedores trabalham externamente na maior parte do expediente. Durante esta etapa de auditoria, que durou cerca de um mês e meio, pôde-se perceber algumas oportunidades de melhoria nos setores e seus processos, os quais serão indicados no Quadro 3.

Quadro 3 - Oportunidades de melhoria nos setores

| Setor | Processo | Oportunidade de melhoria | Análise |
|--------------|--------------------------------|---|--|
| Coordenação | Reuniões com comissão de turma | Decisão dos locais de festas | Reuniões com as comissões de turma eram demoradas, podendo durar um turno inteiro de trabalho, por falta de objetividade. |
| | | Local da mesa de cada formando | |
| | | Padronização nos assuntos abordados em cada reunião | |
| | | Comprometimento em agendar a primeira reunião de uma turma nova | A ocorrência de turmas que fecharam contrato há mais de 4 meses que nunca tiveram a primeira reunião de alinhamento. |
| | Fornecedores | Desorganização na planilha dos fornecedores | A planilha era feita no Microsoft Word, dificultando a busca pela informação desejada. |
| | Comunicação com a produção | Solicitação de serviços sem antecedência | O que era estabelecido com a comissão não era repassado para a produção planejar suas prioridades, tudo era repassado em cima da hora, podendo afetar na qualidade do produto. |

| | | | |
|------------|----------------------------|--|--|
| Produção | Separação de fotos | Quais eventos o formando participou | Demasiado tempo gasto para identificar o formando em cada festa, onde era possível não ter participado de todos os eventos. |
| | Edição de fotos | Cumprimento de prazos | Gargalo no cumprimento de prazos de entrega devido a atraso dos formandos em selecionar suas fotos. Por outro lado, a empresa disponibiliza as fotos para o formando escolher apenas pessoalmente. |
| | | Seleção de fotos por parte do cliente | |
| | Gerenciamento de equipe | Retrabalhos | O coordenador divide muito de seu tempo em atividades operacionais ao mesmo tempo que necessita focar nas atividades de gestão, ocasionando reatralho por falta de gerência. |
| | Edição de vídeos | Cumprimento de prazos | Para o editor de vídeo, há um gasto de tempo devido à edições necessárias ocasionadas pelo fundo preto/branco do studio. |
| Financeiro | Contratos com fornecedores | Comunicação com a coordenação | Há uma demora no repasse dos contratos fechados com os fornecedores, interferindo na programação de pagamento no financeiro. |
| | Contas à pagar | Planilha de gasto com fornecedores | Por não haver automatização ou notificações, há uma dificuldade em acompanhar vencimentos dos boletos de despesas. |
| | | Vencimento dos boletos | |
| | Contratos com turmas | Encontrar os contratos com as turmas | A pesquisa é feita manualmente em pastas arquivo, dificultando o acesso prático. |
| | Contas à receber | Acompanhamento dos prazos de inserir os boletos no sistema | Os boletos são gerados em lotes a cada 6 meses, com isso, há uma dificuldade em acompanhar os prazos para o lançamento dos boletos dos formandos no sistema. |
| | DRE | Implantar uma planilha de DRE com orçado e realizado | Não há um Demonstrativo de Resultados do Execício (DRE) na empresa. |

| | | | |
|-----------|------------|-----------------------------------|--|
| Comercial | Prospecção | Meta de vendas | Falta de orientação acerca da meta e do número mínimo de contatos feitos durante o mês, ocasionando desestímulo no trabalho. |
| | | Número mínimo de visitas/contatos | |
| | orçamento | Variação no valor de orçamento | Ocorrência de um cliente fazer orçamento com dois vendedores diferentes e haver disparidade entre valores orçados. |

Fonte: Elaboração própria (2019)

Com todos estes pontos compilados e a análise realizada, foram idealizadas algumas soluções para o exposto e propostas algumas sugestões para melhoria para o funcionamento da empresa, e em seguida foi apresentado à diretoria.

4.6 SUGESTÕES DE MELHORIA

Ao finalizar a etapa de auditoria, todos os problemas identificados foram analisados e algumas mudanças foram propostas para cada problema. As Figuras 29 e 30 apresentam as oportunidades de melhorias propostas aos setores da empresa e seus resultados esperados ao serem implantadas.

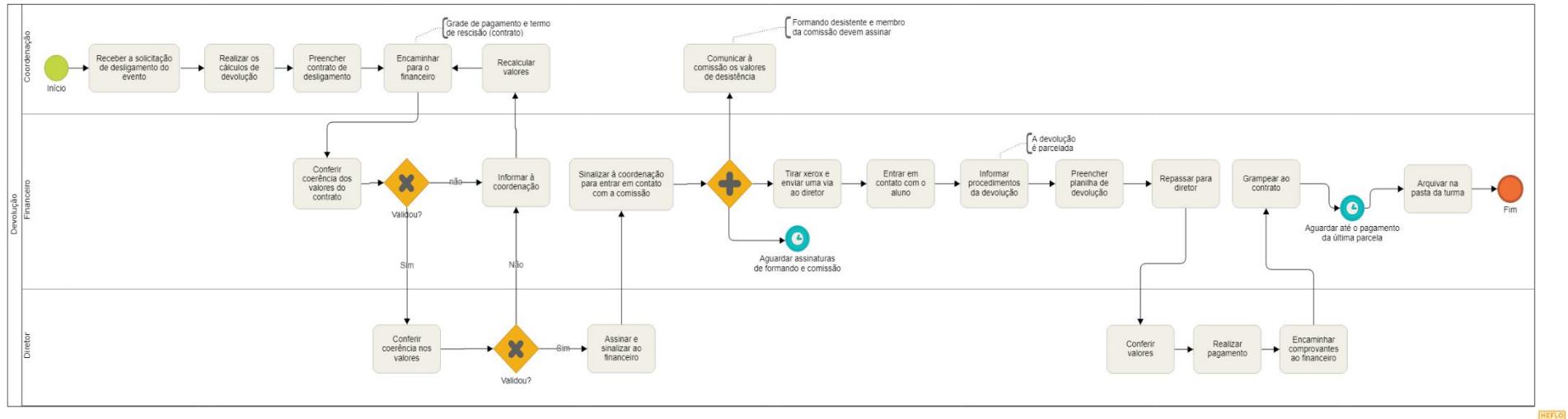


Figura 29 - Modificação no processo de devolução
Fonte: Elaboração própria (2019)

A mudança no mapfluxograma mostrado na Figura 27 deu-se por conta da necessidade de checagem do financeiro ao receber o contrato de rescisão vindo da coordenação. O novo processo, apresentado na Figura 29, mostra que o financeiro precisa conferir os valores do contrato, e se validar, enviar para a diretoria validar, se não foi validado, deve-se retornar à coordenação. Aos ser validado, o documento deve contar as assinaturas do colaborador financeiro, diretor e coordenadora.

Com esta mudança, espera-se que não ocorram problemas de erros de valores nos contratos de devolução, evitando, assim, prejudicar a empresa e o cliente.

Quadro 4 - Oportunidades de melhoria

| SETOR | PROBLEMAS IDENTIFICADOS | SUGESTÃO | RESULTADOS ESPERADOS |
|-------------|---|--|--|
| Coordenação | Falta de repasse nas demandas | Padronizar comunicação (ex. Trello) | Melhoria no fluxo da atividade evitando atrasos |
| | Variação no atendimento nas reuniões com as turmas | Padronizar as reuniões | Reuniões melhor definidas e eficientes |
| | Demora na decisão de locais dos eventos pelos formandos | Criar álbum/painel com fotos ilustrativas dos locais | Agilidade na reunião |
| | Demora na decisão dos locais de mesa | Enviar o mapa da mesa com antecedência | Reuniões melhor definidas e eficientes |
| | Demora da ocorrência da primeira reunião com a turma | Estabelecer um prazo para a primeira reunião | Sensação de segurança por parte das turmas |
| | Desorganização na planilha de contratos com os fornecedores | Criar nova planilha com filtros | Melhor organização e visualização das informações |
| Financeiro | Demora no recebimento de contratos de fornecedores | Coordenação deve alimentar o sistema adequadamente (2 semanas com antecedência do evento) | Melhor previsão de orçamento na conta da empresa |
| | Dificuldade de acompanhar os prazos para o lançamento dos boletos dos formandos | Gerar notificações através da utilização de uma agenda online | Agilidade nos processos |
| | Desperdício de tempo em preenchimento de planilha com gastos de fornecedores | Atualizar informações dos fornecedores no SGE pois este sistema já gera esta planilha automaticamente | Maior eficiência do colaborador |
| | Dificuldade em encontrar contratos de turmas para consulta | Compartilhar pasta criada pela Coordenação | Maior eficiência, fluxo de informações e transparência |
| | Dificuldade em acompanhar vencimentos dos boletos de despesas | Gerar notificações através da utilização de uma agenda online | Redução nos atrasos de pagamento de despesas |
| | Falta de controle por DRE | Alimentar devidamente as saídas no Fluxo de Caixa no SGE | Obter relatórios precisos gerados pelo sistema |
| | | Utilizar planilha c/ Previsto x Realizado - Diário | Melhor controle do Fluxo de Caixa |
| Produção | Demandas imediatas da Coordenação | Padronizar comunicação (ex. Trello ou Google Drive) - fotos; cartões SD para freelancers; entre outras demandas | Melhoria no fluxo da atividade evitando atrasos |
| | Gargalo no cumprimento de prazos devido a atraso dos formandos em selecionar fotos | Prever prazos devidos em contrato sob penalidade | |
| | Demora na seleção de fotos por parte dos formandos | Plataforma para upload de arquivos, com marca d'gua | Garantir acesso aos arquivos otimizando o tempo de atividade |
| | Dificuldade em verificar se o formando participou de determinado evento | Checklist para eventos e fantasia | Reducir tempo de separação |
| | Há retrabalho quando não há a correta verificação do coordenador nas demandas atendidas, duplicando a solicitação | Focar o trabalho do Coordenador para gestão da equipe | Reducir retrabalho |
| | Gasto de tempo devido à edições necessárias ocasionadas pelo fundo preto/branco do studio | Utilizar a tela verde para gravação de vídeos para animação | Reducir o tempo de edição de vídeo (animação motion) |
| Comercial | Falta de meta | Cálculo a meta ideal | Comprometimento dos vendedores e melhoria do trabalho |
| | Não há a possibilidade de contabilizar o número de contatos convertidos em contratos | Alimentar devidamente no sistema | Melhor controle de conversão |
| | Variação no orçamento de vendedor para vendedor | Padronizar valores | Melhor confiança por parte dos clientes |

Fonte: Elaboração própria (2019)

Este planejamento foi apresentado em reunião à diretoria para validação do que poderia ser posto em prática. Todos os pontos de melhoria foram acatados e validados pela diretoria. A etapa seguinte é a construção de um plano de ação para a implementação das melhorias propostas.

4.7 PLANO DE AÇÃO

Quadro 5 - Plano de ação

| PLANO DE AÇÃO | | | | | | | |
|---|---|--|-------------|--|---------------|--------------|------------|
| O que fazer? | Por que? | Como fazer? | Onde? | Quem? | Quando? | Quanto? | Realizado? |
| Padronizar comunicação | Falta de repasse nas demandas | Integrar a coordenação no sistema online de atividades da coordenação | Empresa | Coordenador de produção | até julho | R\$0,00 | sim |
| Padronizar as reuniões | Variação no atendimento nas reuniões com as turmas | Criar planilha com todas as reuniões à serem marcadas | Coordenação | Coordenadora | até julho | R\$0,00 | sim |
| Criar álbum/painel com fotos ilustrativas dos locais | Demora na decisão de locais dos eventos pelos formandos | Selecionar as fotos dos locais e confeccionar um álbum | Coordenação | Diretora de eventos | até julho | R\$40,00 | sim |
| Enviar o mapa da mesa com antecedência | Demora na decisão dos locais de mesa | Solicitar à produção os mapas de mesa com antecedência e enviar para a comissão decidir antes da reunião | Coordenação | Coordenadora | até julho | R\$0,00 | sim |
| Estabelecer um prazo para a primeira reunião | Demora para a ocorrência da primeira reunião com a turma | Agendar a primeira reunião ao receber os contratos | Coordenação | Coordenadora | Continuamente | R\$0,00 | sim |
| Criar nova planilha com filtros | Desorganização na planilha de contratos com os fornecedores | Criar planilha no excel com opções de listagem para facilitar o preenchimento | Coordenação | Coordenadora | até Agosto | R\$0,00 | sim |
| Alimentar o sistema adequadamente pela coordenação | Demora no recebimento de contratos de fornecedores no financeiro | Alimentar o sistema com duas semanas de antecedência, preenchendo os campos corretamente | Coordenação | Coordenadora | até Agosto | R\$0,00 | Não |
| Gerar notificações através da utilização de uma agenda online | Dificuldade de acompanhar os prazos para o lançamento dos boletos dos formandos | Criar a agenda online a partir de uma extensão do email | Financeiro | Analista financeiro | até Agosto | R\$0,00 | sim |
| Atualizar informações dos fornecedores no sistema | Desperdício de tempo em preenchimento de planilha com gastos de fornecedores | Acessar o sistema na área dos fornecedores e atualizar as informações | Financeiro | Analista financeiro | até Agosto | R\$0,00 | Não |
| Compartilhar pasta criada pela Coordenação | Dificuldade em encontrar contratos de turmas para consulta | Criar ambiente online compartilhado entre coordenação e financeiro | Empresa | Diretora de eventos | Até Agosto | R\$0,00 | sim |
| Gerar notificações através da utilização de uma agenda online | Dificuldade em acompanhar vencimentos dos boletos de despesas | Criar a agenda online a partir de uma extensão do email | Financeiro | Analista financeiro | até Agosto | R\$0,00 | Não |
| Alimentar devidamente as saídas no Fluxo de Caixa no sistema | Falta de controle por DRE | Acessar o sistema na área de fluxo de caixa e atualizar as informações | Financeiro | Analista financeiro | Até setembro | R\$0,00 | - |
| Utilizar planilha c/ Previsto x Realizado - Diário | Falta de controle por DRE | Criar planilha de orçado e realizado | Financeiro | Analista financeiro | Até setembro | R\$0,00 | - |
| Prever prazos devidos em contrato sob penalidade | Gargalo no cumprimento de prazos devido a atraso dos formandos em selecionar fotos | Informar aos formandos e inserir a informação em novos contratos | Coordenação | Diretora de eventos | Até setembro | R\$0,00 | - |
| Adquirir plataforma para upload de arquivos, com marca d'gua | Demora na seleção de fotos por parte dos formandos | Buscar melhores ferramentas com custo/benefício | Produção | Diretor financeiro e Coordenador de produção | Até Agosto | R\$60,00/mês | Não |
| Criar checklist para eventos e festa à fantasia | Dificuldade em verificar se o formando participou de determinado evento | Coletar informações da coordenação | Produção | Coordenador de produção | Até setembro | R\$0,00 | - |
| Focar o trabalho do Coordenador para gestão da equipe | Há retrabalho quando não há a correta verificação do coordenador nas demandas atendidas, duplicando a solicitação | Contratação de um novo colaborador para dar suporte nas atividades da produção | Produção | Diretor financeiro | Até setembro | R\$3.000,00 | - |
| Utilizar a tela verde para gravação de vídeos para animação | Gasto de tempo devido à edições necessárias ocasionadas pelo fundo preto/branco do studio | Adquirir o produto | Produção | Diretor financeiro | Até setembro | R\$300,00 | - |
| Cálculo a meta ideal dos vendedores | Comprometimento e melhoria do trabalho | Fazer um estudo de mercado e de custos da empresa | Comercial | Diretoria de eventos e financeiro | Até Agosto | R\$0,00 | sim |
| Alimentar devidamente no sistema | Melhor controle de conversão | Preencher adequadamente o sistema | Comercial | Vendedor | Até Agosto | R\$0,00 | Não |
| Padronizar valores de orçamento | Melhor confiança por parte dos clientes | Introduzir no sistema os valores de repasse dos produtos | Comercial | Diretora de eventos | Até Agosto | R\$0,00 | Não |

Fonte: Elaboração própria (2019)

No plano de ação elaborado, os devidos responsáveis por cada ação promoveram, no geral, a sua execução de acordo com o prazo estipulado, para que a implantação do plano fosse satisfatória aos propósitos do mapeamento. Também nesta fase, o acompanhamento do andamento das execuções, de acordo com o que foi determinado, foi um ponto crucial para a obtenção dos resultados esperados pela empresa objeto de estudo.

Pode-se observar que as soluções propostas são de caráter acessíveis e com baixo grau de investimento financeiro, tanto para a empresa quanto para os colaboradores, tornando-as facilmente executáveis e de alto valor agregado para as operações. É notória a carência de uma comunicação efetiva entre os setores da empresa e entre os clientes (reuniões), podendo ser considerado um dos pontos que mais impactam no funcionamento do fluxo da empresa.

Outro ponto deficiente na empresa é a organização de suas informações financeiras, em que a diretoria não possui clareza em seus resultados, do sistema e das planilhas, ocasionando em retrabalhos e dificultando o acesso rápido e fácil ao que é necessário na rotina do colaborador.

Durante os meses de julho, agosto e a primeira semana de setembro de 2019 ocorreu a execução do plano de ação dentro da empresa, colocando em prática tudo que deveria ser feito de acordo com os pontos do plano de ação.

4.7.1 Implantação

A implantação do que foi proposto no plano de ação iniciou-se na coordenação, com a elaboração de planilhas para padronizar todas as reuniões que as turmas devem realizar até o dia da formatura (Anexo 1) e também relacionar todos os fornecedores com os eventos agendados, especificando a data, a turma, o local, entre outros (Anexo 2). A comunicação entre a coordenação e a produção foi padronizada a partir de uma plataforma *online* chamada *TRELLO* (Figura 30), que já era utilizada na produção, mas não estava acessível para a coordenação, ocorrendo, assim, a integralização entre os setores.

A confecção de álbuns com a seleção de fotos dos locais de eventos foi prontamente realizada pela diretora de eventos da empresa, sendo imediatamente utilizado. Foi relatado que o envio com antecedência do mapa de mesa reduziu em 50% o tempo da reunião com a comissão para decidir o posicionamento das mesmas na casa de festa.

No financeiro foi criada uma agenda que o notifica para que gere os boletos para os alunos e anexe no sistema, em uma pasta compartilhada na rede criou-se um ambiente de compartilhamento de informações sobre fornecedores com a coordenação, e foi elaborada uma lista de rotinas (Quadro 6).

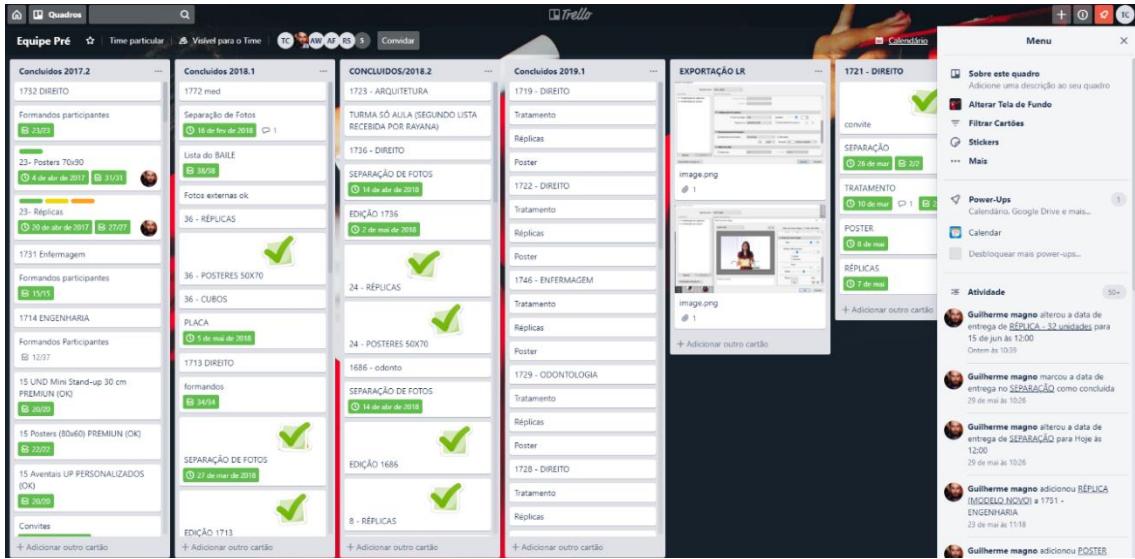


Figura 30- Comunicação via Trello

Fonte: Documentação da empresa objeto de estudo (2019)

Quadro 6 - Rotinas do financeiro

| LISTA DE ROTINAS: FINANCIERO | |
|--|---------------|
| Rotinas Diárias | Período |
| Retorno bancário CAIXA | Manhã |
| Retorno bancário ITAÚ | Manhã |
| Pagamentos do dia (fornecedores, bandas e boletos) | Manhã |
| Checar whatsapp da empresa | Durante o dia |
| Atendimento presencial | Durante o dia |
| Atendimento por telefone | Durante o dia |
| Remessa bancária | Fim do dia |
| Adesão de contratos | - |
| Anexar contratos nas pastas físicas | Fim do dia |
| Fechamento do caixa | Fim do dia |
| Solicitar e dar baixa nos retornos de pagamento | Fim do dia |
| Separar boletos e notas fiscais para o contador | Fim do dia |
| Conferir emails | - |
| imprimir boletos de pagamentos/contas | - |
| Gerar/liberar boletos no portal | - |
| Rotina semanal | |
| Emissão de nota fiscal (CNPJ 1) | Terça-feira |
| Rotina mensal | |
| Emissão de nota fiscal (CNPJ 2) | Até dia 10 |
| Preencher planilha Freelancer | dia 16 a 20 |
| Preencher planilha Freelancer | dia 01 a 05 |

Fonte: Elaboração própria (2019)

Na coordenação, após um estudo realizado pelas diretorias, com a ajuda dos vendedores, foi possível estipular uma meta de contratos a serem fechados e um número mínimo de visitas que cada um deve realizar semanalmente. Um documento foi criado para auxiliar o preenchimento destes itens no sistema, para facilitar a compreensão do mercado e do número de visitas que foram convertidas em clientes (Anexo 3).

5. CONCLUSÃO

O estudo iniciou pela identificação das atividades dos setores da empresa de formaturas por meio do mapa de contexto, da cadeia de valor e do fluxo de atividades, fazendo com que a organização pudesse ser entendida como um todo. Ao identificar todas as atividades, posteriormente foi possível mapear todos os processos da cadeia de valor com a contribuição dos colaboradores da organização.

Os processos mapeados são de grande valor para a empresa, o acesso ao detalhamento completo de todos os processos permite uma compreensão mais ampla dos caminhos que as informações percorreram e percorrerão e o impacto que cada atividade terá sobre outras dentro de um fluxo de atividades.

Essa "visão mais ampla" foi incentivada também no próprio processo de detalhamento e validação com as equipes. Os encontros realizados com este objetivo permitiram que as atividades fossem padronizadas, com a participação de todos, procurando identificar sempre as melhores práticas e possíveis gargalos, para que estas fossem registradas e melhoradas. Evidentemente, as atividades podem - e devem - ser melhoradas, e muitas vezes precisarão ser atualizadas, em função de mudanças em regras e sistemas, por exemplo. Por conta disto, a partir da análise dos processos e da auditoria, foi possível identificar os processos críticos da organização e realizar o levantamento de pontos de melhoria. A partir deste levantamento, o plano de ação foi elaborado com o intuito de solucionar algumas deficiências relatadas pelos integrantes da organização e melhorar a execução operacional.

Com o plano de ação proposto, ocorreu a implantação de algumas melhorias nos processos organizacionais da empresa, obtendo agilidade na comunicação entre os setores, melhor interface entre o cliente e a coordenação, a documentação mais organizada e as metas estabelecidas no comercial. Pode-se inferir que a empresa objeto de estudo obteve ganhos em otimização com o mapeamento e a gestão de processos, redução do tempo de execução de algumas atividades chave melhorando a qualidade e a padronização no serviço prestado, no produto fornecido e no fluxo operacional da empresa.

5.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

O estudo realizado considerou a falta de informações passadas dentro da empresa e do sistema um fator limitante, tendo em vista que com estes dados é possível criar e comparar indicadores de resultados, e analisar as estatísticas da empresa na área de vendas, custos e resultados financeiros.

5.2 RECOMENDAÇÕES PARA A EMPRESA

Para garantir uma melhor eficácia do estudo, recomenda-se dar a continuidade aos itens que não foram cumpridos no plano de ação, bem como seguir o que foi implantado. Para manter os processos otimizados e sob controle, é necessário a determinação de indicadores e metas de resultados a serem atingidos após a implantação dos pontos de melhoria, garantindo que o processo esteja sendo monitorada e melhorado continuamente.

Outro ponto a ser destacado é a elaboração de um planejamento de estratégias para a empresa, visando em seu posicionamento diante do mercado e a instauração de um departamento de marketing.

5.3 SUGESTÕES PARA PESQUISA FUTURA

A continuidade desse estudo pode se dar pela utilização de métodos de priorização e ferramentas de qualidade. A análise GUT (Gravidade x Urgência x Tendência) é utilizada para analisar a urgência e tendência dos problemas, visando às ações a serem tomadas, desta forma, esta ferramenta auxilia na tomada de decisão mais assertiva de acordo com a urgência em que o problema deve ser solucionado. A aplicação da matriz de Desdobramento de Função Qualidade (QFD) auxilia na garantia da qualidade dos serviços prestados ao consumidor.

Com estas ferramentas, é possível minimizar as falhas decorrentes dos processos, melhorando a qualidade e, consequentemente, a satisfação do cliente.

REFERÊNCIAS

- ADVFN. PMS, 2019. Brasil. Disponível em: <<https://br.advfn.com/indicadores/pms>>. Acesso em: 10 de set. 2019.
- BARNES, R. M. **Estudo de movimentos e de tempos**. 6^a ed. São Paulo: Edgard Blücher, 1982
- BIAZZO, S. **Approaches to business process analysis: a review**. Vol.6 no. 2. Business Process Management Journal, 2000.
- BIZAGI. **Bizagi -A Plataforma Digital de Negócios**, 2019. Brasil. Disponível em: <<https://www.bizagi.com/pt>>. Acesso em: 12 de ago. 2019.
- DAVENPORT, T. H. Reengenharia de processos. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- ESTADÃO. **Economia e negócios**, 2019. Brasil. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/geral/setor-de-servicos-com-maior-peso-no-pib-puxa-avanco-da-economia,70002739128>>. Acesso em: Acesso em: 10 de set. 2019.
- Excelência, C. d. **Processos**. São Paulo: Fundação Nacional da Qualidade, 2008.
- GARRISON, R. H., & W., N. E. **Contabilidade Gerencial**. Rio de Janeiro: LTC, 2000.
- GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 1991.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2007
- GOESE, I. B.; BRAGATO, L. L. V.; PEREIRA, N. N. **A padronização dos processos: uma ferramenta gerencial**. Revista Universo Acadêmico, 9. ed. Espírito Santo, 2006.
- GRAHAM, M., & LeBARON, M. **The horizontal revolution**. San Francisco: JoseyBass, 1994.
- JOHANSSON, H. J. **Processos de Negócios**. São Paulo: Pioneira, 1995.
- KLIPPEL, A. F. et al. **Engenharia de métodos**. 2^a ed. Porto Alegre: SAGAH, 2017
- MARSHALL, Junior. **Gestão da qualidade**. 10 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2010.
- MARTINS, Petrônio G; LAUGENI, Fernando P. **Administração da Produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. Petrópolis: Vozes, 2001.
- MORESI, Eduardo (Org). **Metodologia da pesquisa**. Brasília: PUC, 2003.
- PARASURAMAN, A., ZEITHAML, V.; BERRY, L. **SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perception of service quality**, Journal of Retailing, V. 64 N. 1, 1998

- PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento e Gestão por Processos – BPM (Business Process Management)**. São Paulo: M. Books, 2011.
- PORTRER, M. E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- PORTRER, M. E. **Vantagem Competitiva, Criando e Sustentando um Desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- PRADELLA, S.; FURTADO, J.C.; KIPPER, L.M. **Gestão de processos da teoria à prática – Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos**. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- REZENDE, Paulo. **Apostila de gestão de processos**, Belo Horizonte: FDC, 2014.
- ROCHA, P., & Albuquerque, A. **Sincronismo organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas**. São Paulo: Saraiva, 2006.
- SHINGO, S. **Sistemas de Produção com estoque zero: o sistema Shingo para melhorias contínuas**. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- SILVA, A. O.; RORATTO, L.; SERVAT, M. E.; DORNELES, L.; POLACINSKI, E. **Gestão da qualidade: Aplicação da ferramenta 5W2H como plano de ação para projeto de abertura de uma empresa**. In: 3^a Semana Internacional das Engenharias da FAHOR. Horizontina, 2013.
- TERRA. **Setor de eventos dá sinais de aquecimento**, 2019. Disponível em: <<https://www.terra.com.br/noticias/dino/setor-de-eventos-da-sinais-de-aquecimento,d93db771623d1027ab55784e0d71b011uy17eb8e.html>>. Acesso em: 10 de set. 2019.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 3^a ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- XMIND LDT. **Xmind – Mind Mapping Software**, 2019. Brasil. Disponível em: <<https://www.xmind.net/>>. Acesso em: 12 de ago. 2019
- YIN, R.K. **Estudo de caso: Planejamento e métodos**. 5^a ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO DE IDENTIFICAÇÃO DAS ATIVIDADESQuestionário de identificação das atividades

1. Quais são as atividades que você exerce em seu setor?
2. O que é necessário para realizar estas atividades?
3. Como você realiza esta atividade? (perguntar para cada atividade)
4. Com quais setores o seu setor se relaciona?
5. Existe/ocorreu algum problema ou gargalo em alguma atividade exercida? Qual?

APÊNDICE B – ROTEIRO DE OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE

| Aspectos observados | Pontos de observação |
|--|---|
| Reuniões | Setoriais, de cliente/fornecedor, diretores e gerências |
| Rotinas dos processos da Cadeia de Valor | Comunicação entre setores, acompanhamento/cumprimento de prazos e rotinas |
| Métodos e ferramentas empregados | Softwares, sistemas, planilhas, |

ANEXO 1 – CRONOGRAMA DE REUNIÕES

CRONOGRAMA DE ATIVIDADES

Curso:
Processo da turma:

Instituição:
Ano de conclusão:

| Reunião | Prazo | Data | Status | Evento | Atividade | Conclusão | Situação |
|---------|--|------|----------|---------------------|--|-----------|----------|
| Todas | Checar mensalmente e entrar em contato com a turma | | Conferir | Prestação de contas | Arrecadação/orçamento/inadimplência | | A fazer |
| 1 | Primeiro mês após contrato | | Orientar | Planejamento | Elaborar estatuto | | A fazer |
| 2 | 1 mês após primeira reunião | | Orientar | Planejamento | Arrecadar verba extra | | A fazer |
| 3 | 6 meses antes do evento | | Orientar | Planejamento | Definir cargos da comissão | | A fazer |
| 4 | 1 ano e meio antes da festa | | Conferir | Prestação de contas | Checar adesões vs. Contrato | | A fazer |
| | | | Agendar | Pré-eventos | Local e data | | A fazer |
| | | | Reservar | Baile de formatura | Local e data | | A fazer |
| | | | Orientar | Baile de formatura | Regras da casa de recepção | | A fazer |
| | | | Reservar | Aula da saudade | Local e data | | A fazer |
| | | | Orientar | Aula da saudade | Regras da casa de recepção | | A fazer |
| | | | Agendar | Fotos | Estúdio | | A fazer |
| | | | Agendar | Fotos | Fotos externas | | A fazer |
| | | | Orientar | Fotos | Orientação de trajes e horários | | A fazer |
| | | | Definir | Fotos | Grupos de afinidades | | A fazer |
| 6 | 1 ano antes da festa | | Reservar | Ato ecumênico | Local e data | | A fazer |
| | | | Orientar | Ato ecumênico | Reservar data padre e pastor | | A fazer |
| | | | Reservar | Baile de formatura | Orquestra | | A fazer |
| 7 | 6 meses antes do evento | | Reservar | Baile de formatura | Segunda banda | | A fazer |
| | | | Reservar | Aula da saudade | Banda | | A fazer |
| | | | Reservar | Aula da saudade | Segunda banda | | A fazer |
| | | | Reservar | Ato ecumênico | Banda | | A fazer |
| | | | Reservar | Ato ecumênico | Som | | A fazer |
| | | | Definir | Convites | Prazos entrega briefing, fotos e aprovação | | A fazer |
| 8 | 5 meses antes do evento | | Agendar | Convites | Reunião com design | | A fazer |
| | | | Enviar | Convites | Fotos para comissão | | A fazer |
| 8 | 4 meses antes | | Reservar | Baile de formatura | Dj ou banda para intervalo | | A fazer |
| | | | Orientar | Aula da saudade | Entrega dos oscar: indicados e | | A fazer |
| | | | Orientar | Aula da saudade | Fotos e vídeos dos melhores | | A fazer |
| 9 | 1 mes antes do evento | | Enviar | Ato ecumênico | Modelo de missal | | A fazer |
| | | | Enviar | Aula da saudade | Modelo de roteiro | | A fazer |
| | | | Enviar | Baile de formatura | Modelo de roteiro | | A fazer |
| 10 | 15 dias antes do baile | | Definir | Baile de formatura | Mapa de mesa | | A fazer |

ANEXO 2 – PLANILHA DE CONTROLE DE EVENTOS (COM FILTROS)

CONTROLE DE EVENTOS

ANEXO 3 – ORIENTAÇÕES PARA O SETOR COMERCIAL

Definição do funcionamento do comercial

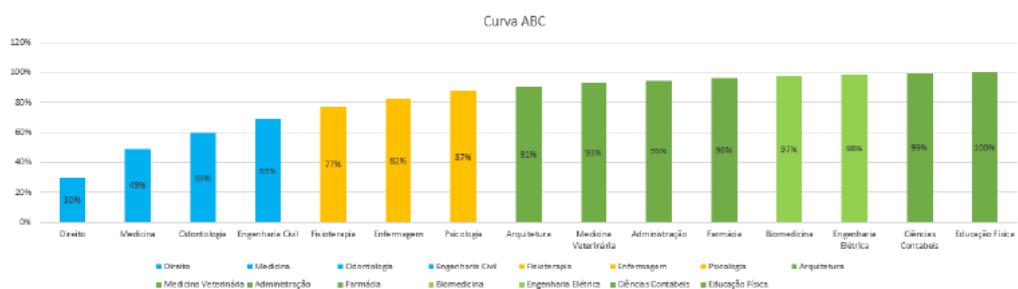
O universo de possibilidades de mercado da cidade de João Pessoa é de aproximadamente 80 turmas por semestre. Considerando que em um semestre o departamento atua durante 4 meses, são necessárias 5 visitas semanais para suprir este universo, as quais devem ser inseridas da maneira correta no sistema SGE, que será apresentado neste documento.

Meta:

1. A meta mínima estabelecida para o departamento comercial é de R\$ [REDACTED] ([REDACTED]) por semestre ou R\$ [REDACTED] ([REDACTED]) por mês atuante;
2. O valor base aproximado de contrato segue a tabela abaixo.

| Cursos | Valor Base de Contratos |
|----------------------|-------------------------|
| Direito | R\$ |
| Medicina | R\$ |
| Odontologia | R\$ |
| Engenharia Civil | R\$ |
| Fisioterapia | R\$ |
| Enfermagem | R\$ |
| Psicologia | R\$ |
| Arquitetura | R\$ |
| Medicina Veterinária | R\$ |
| Administração | R\$ |
| Farmácia | R\$ |
| Biomedicina | R\$ |
| Engenharia Elétrica | R\$ |
| Ciências Contabeis | R\$ |
| Educação Física | R\$ |

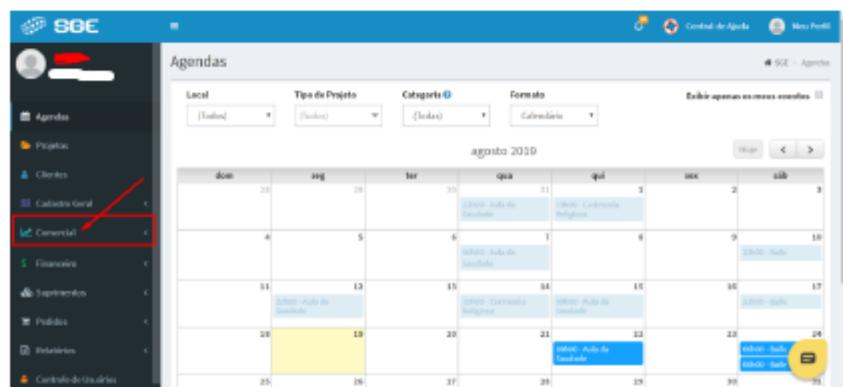
3. Para atingir o valor, sugere-se focar nos clientes A e B, os quais estão destacados em azul e amarelo, na figura a seguir.



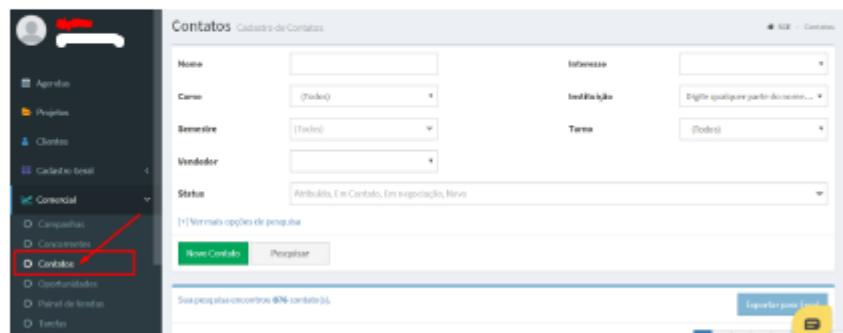
Visitas:

1. O número de visitas estabelecido é de 5 visitas por semana, totalizando 20 visitas mensais.
2. As visitas podem ser presenciais, ou por meio de contato online de prospects que surgiram das redes sociais, indicações ou do site da mac.
3. Deve-se coletar as informações necessárias para inserir no sistema todas as visitas realizadas no dia/semana, considerando o passo a passo a seguir.

I. Clicar em “comercial”



II. Clicar em “contatos”



III. Clicar em “Novo Contato”

Contatos Cadastro de Contatos

Nome:

Curso: (Todos)

Semestre: (Todos)

Vendedor:

Status: Atribuído, Em Contato, Em negociação, Novo

Ver mais opções de pesquisa

Novo Contato

IV. Preencher adequadamente os campos destacados em vermelho

Contatos Cadastro de Contatos

Dados Cadastrais

Nome: **nome e ao menos um sobrenome**

Sexo: (Selecione)

Cargo:

CPF:

Email:

Tel. Fixo:

Celular:

Instituição: (Selecione)

Curso: (Selecione)

Semestre: (Todos)

Turno: (Selecione)

Interesse: (Selecione)

Vendedor: (Selecione)

Origem do Contato: (Selecione)

Status do Contato: Novo

Descrição:

Notas:

O SGE possui sete classificações (status) para os contatos e, a boa prática sugere que sejam utilizadas da seguinte maneira:

Novo: contatos recém-cadastrados, ainda sem definição de representante de vendas;

Atribuído: contato já vinculado a um representante, com ou sem tarefas agendadas;

Em Contato: contato já vinculado a um representante e com tarefas agendadas (telefonema, reunião etc.);

Em Negociação: contato (potencial cliente) com uma oportunidade vinculada (com ou sem orçamento);

Convertido: contato com uma oportunidade de negócio fechada com sucesso e, portanto passou a ser um cliente;

Postergado: contato que será tratado futuramente;

Descartado: contato não qualificado para venda ou abandonado por outro motivo.

Conversão da visita (Leads):

1. Em caso de algum contato tenha interesse no produto oferecido, deve-se seguir para a próxima etapa e cadastrar no sistema no passo a passo a seguir.

I. Clicar em “Comercial” e em seguida clicar em “Oportunidades”

The screenshot shows the left sidebar of the SGE interface with several menu items: Agendas, Projetos, Clientes, Cadastro Geral, Comercial, Companhias, Concorrentes, Contatos, Oportunidades, Plano de Vendas, and Tarefas. The 'Oportunidades' item is highlighted with a red box and a red arrow points to it from the bottom-left.

The main area displays a calendar for August 2019. Several days are highlighted in blue, indicating scheduled activities. The days 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, and 30 are blue, while 31 is white.

II. Clicar em “Nova Oportunidade”

The screenshot shows the 'Oportunidades de Negócio' (Business Opportunities) form. It includes fields for 'Proprietário' (Owner), 'Data' (Date), 'Setor' (Sector), 'Documento N°' (Document No.), 'Descrição' (Description), 'Tipo de Projeto' (Project Type), 'Instituição' (Institution), 'Vendedor' (Seller), 'Fase da Venda' (Sales Phase), and 'Formato' (Format). At the bottom left, there is a green button labeled 'Nova Oportunidade' which is highlighted with a red box and a red arrow pointing to it.

III. Descrever o produto que surgiu o interesse

Oportunidade de Negócio

Detalhes

Descrição

Exemplo: Festa com jantar para 100 pessoas.

IV. Selecionar o nome do interessado o qual foi cadastrado durante a visita e o nome do vendedor

Oportunidade de Negócio

Detalhes

Descrição

Exemplo: Festa com jantar para 100 pessoas.

Proponente

(Selecione)

Vendedor

(Selecione)

Fase de Venda

Adalberto

Data Prevista

Adalgisa

Concorrentes

Adriana

Valor do projeto

R\$ 0,00

Adriana Rosy

Adrielly Kamila

Aguinaldo

Agyla

Voltar

Salvar

Boas práticas: aqui vimos a importância de colocar nome e sobrenome para melhor localização dos possíveis clientes.

V. Incluir e atualizar a fase de venda de acordo com as definições.

Fase de Venda

(Selecione)

[Selecione]

Data Prevista

Orçamento

Valor do Projeto

R\$ 0,00

Concorrentes

Análise de Proposta

Análise de Contrato

Negociação

Perdemos

Ganhamos

Voltar

Salvar

Orçamento: utilizada normalmente para indicar que o orçamento está sendo montado; É útil para indicar ao gestor comercial que a oportunidade está sendo conduzida, já que para a conclusão da venda o representante deverá montar um ou mais orçamentos.

Análise de Proposta: pode ser usada para indicar uma oportunidade que está em avaliação pelo cliente. Esta classificação pode ser útil para que gestores e representantes saibam quais oportunidades estão próximas da venda.

Negociação: pode ser usada para representar uma etapa em que o cliente já analisou a proposta e está negociando condições;

Análise de Contrato: pode ser usada para indicar uma oportunidade que teve sua proposta pré-aprovada e o cliente está avaliando os termos contratuais do serviço;

Perdemos: representa uma venda (oportunidade) perdida;

Ganhamos: indica uma venda concretizada.

VI. Indicar a data prevista e o valor do projeto

Oportunidade de Negócio

Detalhes

| | | | |
|---------------|---|------------------|----------|
| Descrição | Exemplo: Festa com jantar para 100 pessoas. | | |
| Preponente | (Selecione) | Vendedor | |
| Fase de Venda | (Selecione) | | |
| Data Prevista | | Valor do Projeto | R\$ 0,00 |
| Concorrentes | Selecionar concorrentes | | |

Voltar Salvar

VII. Em seguida, pode-se criar o orçamento, clicando em "Novo Orçamento"

Concorrentes

Selecionar concorrentes

Voltar Salvar

Orçamentos

Novo Orçamento