



**UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA (UNB)**  
**FACULDADE DE TECNOLOGIA (FT)**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO (EPR)**

**MATHEUS MACHADO RAMIRO**

**PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DE  
CRIAÇÃO DE CURSOS EAD**

**PROJETO DE GRADUAÇÃO**

**BRASÍLIA**

**2021**

**MATHEUS MACHADO RAMIRO**

**PROPOSTAS DE AÇÕES DE MELHORIA EM UMA EMPRESA DE  
CRIAÇÃO DE CURSOS EAD**

Projeto de Graduação  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do título de Bacharel, do  
Departamento de Engenharia de  
Produção, da Universidade de Brasília.

Orientador: Prof. Dr. Annibal  
Affonso Neto

BRASÍLIA

2021

## **AGRADECIMENTOS**

Certamente estes parágrafos não irão atender a todas as pessoas que fizeram parte dessa importante fase de minha vida. Portanto, desde já peço desculpas àquelas que não estão presentes entre essas palavras, mas elas podem estar certas de que fazem parte do meu pensamento e de minha gratidão.

Agradeço ao meu orientador Prof. Dr. Annibal, pela sabedoria e paciência com que me guiou nesta trajetória.

Aos meus pais, que mesmo nos piores momentos me incentivaram sempre energicamente para que eu concluísse esta graduação

A Secretaria do Curso, pela cooperação e suporte.

Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa.

## RESUMO

Ramiro, Matheus. **Título do trabalho:** Propostas de ações de melhoria em uma empresa de criação de cursos EAD. 2021. 50 Páginas. Projeto de Graduação (Bacharelado em Engenharia de Produção) - Universidade de Brasília. Brasília, 2021.

Com o crescimento, as micro e pequenas empresas tem buscado redução nos custos de produção mantendo a produtividade e a qualidade dos produtos e serviços. Uma das formas para aumentar a produtividade nesse contexto é melhorando a eficiência dos processos produtivos. Caracterizada como uma pesquisa empírica, este projeto de graduação utilizou procedimentos que focaram em coletar dados de uma pequena empresa a fim de gerar conhecimento a partir deles e alcançar os objetivos da pesquisa. Neste estudo foram aplicadas técnicas de gestão de processos como Mapeamento de processos, Mapa de Contexto e Matriz de priorização e ferramentas de qualidade, como o Diagrama de Ishikawa, e plano de ação 5W2H. Para isso este estudo, com uma abordagem de caráter mais qualitativo, propõe uma sugestão de melhoria para a empresa de forma a mitigar os problemas identificados. Como resultados, identificados algumas causas e seus efeitos e foram propostas melhorias na alocação de recursos, de forma a torná-los mais eficientes.

**Palavras-chave:** Gestão de Processos; BPM; Mapa de Contexto; Mapeamento de Processo; Matriz de Priorização; Matriz SWOT; Ferramentas de Qualidade; Diagrama Ishikawa; Plano de Ação; 5W2H.

## SUMÁRIO

|          |                                                |           |
|----------|------------------------------------------------|-----------|
| <b>1</b> | <b>INTRODUÇÃO</b> .....                        | <b>6</b>  |
| 1.1      | PROBLEMÁTICA.....                              | 7         |
| 1.2      | OBJETIVOS.....                                 | 7         |
| <b>2</b> | <b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....               | <b>10</b> |
| 2.1      | CONCEITUAÇÃO DE PROCESSO .....                 | 10        |
| 2.1.1    | Definição de processo.....                     | 10        |
| 2.1.2    | Abordagem funcional e por processos.....       | 10        |
| 2.1.3    | Tipologia de Processos.....                    | 11        |
| 2.1.4    | Análise de processos .....                     | 12        |
| 2.1.5    | Tecnologia na gestão de processos.....         | 13        |
| 2.2      | GESTÃO DE PROCESSOS.....                       | 13        |
| 2.2.1    | Mapa de Contexto.....                          | 13        |
| 2.2.2    | Gerenciamento de Processos: conceituação ..... | 15        |
| 2.2.3    | Business Process Management (BPM).....         | 15        |
| 2.2.4    | Execução de processos .....                    | 20        |
| 2.2.5    | Controle e análise de dados.....               | 21        |
| 2.3      | IMPLEMENTAÇÃO DO BPM .....                     | 22        |
| 2.4      | MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV) .....       | 24        |
| 2.5      | FERRAMENTAS DA QUALIDADE .....                 | 26        |
| 2.5.1    | Diagrama Ishikawa.....                         | 27        |
| 2.5.2    | Plano de Ação 5W2H.....                        | 27        |
| <b>3</b> | <b>METODOLOGIA</b> .....                       | <b>29</b> |
| <b>4</b> | <b>DESCRIÇÃO DA EMPRESA</b> .....              | <b>32</b> |
| <b>5</b> | <b>COLETA DE DADOS</b> .....                   | <b>33</b> |
| 5.1      | PROCESSO COMERCIAL.....                        | 39        |
| <b>6</b> | <b>ANÁLISE DE DADOS</b> .....                  | <b>42</b> |
| <b>7</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....              | <b>48</b> |
| <b>8</b> | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                       | <b>50</b> |

## 1 INTRODUÇÃO

As micro e pequenas empresas (MPEs) têm grande importância no cenário socioeconômico de um país, e no Brasil não é diferente. Pesquisas realizadas pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) em 2010, revelam que elas representavam mais de 99% (5,7 milhões) das empresas brasileiras e eram responsáveis por 60% (56,4 milhões) dos 94 milhões de empregos em todo o país. No entanto, representavam apenas 20% (R\$ 700 bilhões) do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, percentual muito pequeno, se comparado a outras nações, e que evidenciou oportunidade para o crescimento dessas empresas. Além disso, é evidente a necessidade de sua estruturação organizacional para suportarem o aumento da competitividade e as rápidas transformações no mundo dos negócios. (Pequenos negócios em números, 2018)

Hoje, os pequenos negócios respondem por mais de um quarto do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Juntas, as cerca de 9 milhões de micro e pequenas empresas no País representam 27% do PIB, um resultado que vem crescendo nos últimos anos. Os dados que, de acordo com o presidente do Sebrae, Luiz Barretto, corroboram com que era esperado em 2010, e assim é notável que o empreendedorismo vem crescendo muito no Brasil nos últimos anos e é fundamental que cresça não apenas a quantidade de empresas, mas a participação delas na economia. (MERCADO E VENDAS, 2021)

Baldam em 2009, revelou que várias pesquisas de mercado têm apontado a Gestão por Processo de Negócios como sendo de interesse das empresas em geral como forma de resolver ou contribuir de maneira acentuada na solução de uma série de problemas organizacionais. Isso se deve a várias causas como, por exemplo, a competitividade global, o aumento da complexibilidade das empresas, a maior exigência das partes interessadas (acionistas, imprensa etc.) quanto à transparência nos negócios, e o maior uso das tecnologias de informação que permitem transações entre organizações.

Portanto, para um bom funcionamento, e aumento de chance de sucesso de uma pequena empresa, é necessário o investimento em inovação tecnológica para garantir a produção e a qualidade e/ou conforto para seus clientes. Dessa forma, uma gestão orientada a processos contribuiria para uma melhor compreensão dos

objetivos organizacionais. Além disso, a gestão por processos de negócios remete a uma noção de que os processos e os seus resultados são as interfaces reais com os clientes e não apenas funções da organização internamente. A modelagem e análise dos processos de negócio permitem desenvolver a organização, melhorando a sua eficácia e a qualidade do trabalho executado.

Diante desse cenário, e apoiado nas pesquisas existentes, propõe-se, no presente trabalho, uma análise do uso do BPM em uma pequena empresa de criação de cursos de Educação à Distância, de maneira que os empresários e gestores possam avaliar de forma estruturada o uso dessa metodologia na empresa.

## 1.1 PROBLEMÁTICA

Uma pequena empresa se queixava de alguns problemas no departamento comercial, e apresentava alguns indícios que indicavam a necessidade de um estudo mais aprofundado de seus processos para entender o que realmente era necessário fazer para melhorar o fluxo de trabalho da organização.

A empresa está sofrendo com o problema de não ter uma boa taxa de conversão dos leads que conseguem prospectar, e este problema gera outros, como a utilização ineficiente de colaboradores mais caros, mostrando a necessidade de pensar em novo modelo de trabalho para garantir que este recurso mais caro ao ser acionado seja para algo mais certo.

Outro problema é que em outros estados existem empresas que oferecem o mesmo serviço de forma mais barata, o que pode ser um importante fator na hora da tomada de decisão do cliente ao escolher com quem ele fará o trabalho.

Por fim, o *stakeholder* ainda sente que falta algum tipo de tática de marketing mais agressivo para aumentar também a quantidade de leads, que mesmo com uma taxa de conversão pequena, um maior número de leads significa maior número de vendas.

## 1.2 OBJETIVOS

A principal motivação para a realização desse trabalho é validar a utilização do BPM em uma pequena empresa de criação de cursos de educação à distância, com o intuito de melhorar os processos de prestação de serviços. Somado a isso há o interesse em estudar as particularidades dessa empresa, em específico seu departamento comercial, bem como utilizar ferramentas que em consórcio aumentam significativamente a chance de sucesso do estudo.

Portanto, nessa pesquisa, o objetivo geral é propor um plano de ação para sua melhoria na perspectiva da gestão de processos. Para que esse objetivo fosse alcançado, os seguintes objetivos específicos foram identificados:

- Investigar, a partir da literatura existente, os conteúdos relevantes a este estudo sobre Gestão de Processos.
  - Criar um diagnóstico da empresa na visão da Gestão de Processos;
  - Coletar dados diretamente dos colaboradores;
- Contrapor os dados coletados e históricos da empresa com dados da literatura e de outras empresas do ramo;
- Identificar eventuais gargalos no fluxo de trabalho;
  - Entender as tarefas e saber a forma de execução.
  - Mapear os processos
- Estudar a aplicação de métodos e técnicas da engenharia em controle de processos;
- Desenvolver práticas que contribuam para a supervisão e geração de informações diárias;
  - Identificar indicadores para monitoramento em tempo real do fluxo de trabalho
- Fazer um estudo através do que foi realizado nos objetivos anteriores e sugerir alterações que sanem ou mitiguem os principais problemas sentidos pelo cliente

Espera-se, primeiramente, que essa pesquisa sirva como suporte para outros estudos cujo tema esteja relacionado à Gestão por Processo de Negócios em micro e pequenas empresas. Além disso, espera-se que os resultados aqui apresentados



contribuam para a implementação da gestão de processos em empresas brasileiras de forma planejada e estruturada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 CONCEITUAÇÃO DE PROCESSO

#### 2.1.1 Definição de processo

Segundo a ISO 9000, processo é um conjunto de atividades inter-relacionadas ou interativas que utilizam entradas para entregar um resultado pretendido. O resultado pretendido é chamado de saída, produto ou serviço, dependendo do contexto da referência. Então seguindo essa lógica é imprescindível o bom entendimento desse conceito e bem como suas formas de utilização e estruturação.

Por ser um conceito muito amplo, os processos possuem diversas conceituações, principalmente quando é observado em diversas áreas do conhecimento, como aqui será direcionado à produção podemos afinar para o conceito de mais valia dessa área. Na concepção mais frequente, o processo é qualquer atividade ou conjunto de atividades que toma um *input*, adiciona valor a ele e fornece um *output* a um cliente específico (Gonçalves, 2000).

Os insumos para um processo nem sempre é de fácil observação, os de mais fácil visualização são os materiais, que possuem uma forma concreta, mas também muitas vezes os insumos são entendimento, são aprendizado, sendo classificados como insumos intelectuais, e muitas vezes podem possuir inclusive mais valor agregado do que o próprio insumo material.

#### 2.1.2 Abordagem funcional e por processos

Parte do sucesso que as empresas japonesas tiveram com relação às suas concorrentes americanas nas décadas de 80 e 90 decorreu do fato de terem as empresas japonesas descoberto ou implementado o gerenciamento de processos (Davenport, 1994).

A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional por pelo menos três motivos principais: ela emprega objetivos externos, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a

informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia (Stewart, 1992). O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais.

A organização orientada para processos está surgindo como a forma organizacional dominante para o século XXI (Hammer, 1996). Ao separar uma organização de forma funcional, ou seja, delimitando setores e responsabilidades específicas que não irão minimamente além do seu setor, uma organização separada rigidamente em setores, faz com que as tarefas demorem muito para sair de uma etapa e entrar na outra, por isso que a visão funcional a cada dia que passa tende a ser substituída pela visão de processo. A visão de processo não mais define funções dentro da empresa, mas define equipes responsáveis pelo processo, e os gerentes funcionais são substituídos por “donos do processo” (*process owner*), que seriam os gerentes responsáveis por aquele processo, portanto para que isso funcionar, é necessário que os membros da equipe possuam conhecimentos interfuncionais e conhecimento completo do processo.

Um cliente quando contrata um serviço ou compra um produto, ele não se interessa na estrutura da organização e nem como é feito, exceto é claro no aspecto sustentável, mas fora esse contexto, ele quer apenas um produto ou serviço de qualidade entregue no tempo demandado.

### 2.1.3 Tipologia de Processos

É importante separar os processos de produção dos bens e serviços oferecidos dos demais processos que ocorrem na empresa: os processos relacionados com a gestão da empresa e os de apoio aos processos produtivos (Harrington, 1991).

Com relação a capacidade de geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários, quando incluem as atividades que geram valor para o cliente (processos de negócio ou de cliente), ou de suporte (organizacionais e gerenciais), que são os conjuntos de atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequados dos processos primários (Martin, 1996).

| <b>Processos de negócios ou de clientes</b>                                       | <b>Processos organizacionais ou de integração</b>                            | <b>Gerenciais</b>                                                                                                                |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| São os processos ligados à essência da empresa, sem eles a empresa não existiria. | São os processos que garantem o bom funcionamento dos processos de negócios. | São os processos centrados no gerente e suas relações, para garantir a colaboração pela boa realização dos processos de negócios |
| <b>Processos Primários</b>                                                        | <b>Processos de Suporte</b>                                                  |                                                                                                                                  |

**Quadro 1 - Categoria Básica dos processos**

**Fonte: (Gonçalves, 2000)**

Processos nas empresas devem ser interfuncionais, podendo ser internos ou externos e mudam com o tempo, novos componentes são adicionados ou antigos são adaptados à medida que o ambiente muda.

#### 2.1.4 Análise de processos

O sucesso da gestão por processos está ligado ao esforço de minimizar a subdivisão dos processos empresariais. (Gonçalves, 2000)

Para uma implantação de sucesso da gestão no ponto de visto do processo é necessário horizontalizar o processo, isto é, ele transita entre as várias funções da empresa, como o foco é no processo é imprescindível formação de equipes heterogêneas de forma que executem a tarefa com o mínimo de deslocamento dentro ou fora da organização. Isso implica treinamento e desenvolvimento das habilidades básicas em relações interpessoais, polivalência (*multiskilling*), treinamento interfuncional, solução de problemas, criatividade, coordenação e planejamento. (Mohrman, 1998)

Outro ponto de extrema importância na gestão por processo é a identificação dos processos e hierarquizá-los pela importância que eles possuem dentro da organização, uma forma de fazê-lo é pelo EVA. *Economic Value Added*, que mede a capacidade do empreendimento gerar riqueza acima e além das expectativas dos acionistas. Confronta os ganhos obtidos com o custo e o risco do capital envolvido. (Gonçalves, 2000).

Sabendo então quem são os processos mais importantes é possível focar no desenvolvimento deles, e assim a empresa tem uma visível vantagem sobre quem

não o faz. Porém empresas que verificam essa importância e priorizam processos de menor valor, ou seja, não priorizam de fato os processos de maior importância pela má avaliação de importância, podem acabar falindo.

### 2.1.5 Tecnologia na gestão de processos

Entre todas as tecnologias empregadas nas empresas, a tecnologia de informação (TI) tem importância especial para a abordagem de processos. Além da sua utilização na automatização de tarefas e na própria execução dos processos, ela pode ser empregada em diversas atividades de apoio e gestão desses processos: na visualização do processo, na automatização do que é interessante automatizar na execução e na gestão do processo, na sincronização das atividades, na coordenação dos esforços, na comunicação dos dados, na monitoração automática do desempenho, etc. (Gonçalves, 2000)

Uma das partes mais importantes da gestão por processos está na redução do tempo de movimentação do produto ou serviço entre os vários setores da empresa, a adoção da tecnologia adequada faz com que essa movimentação em muitos casos se torne inexistente.

Existem algumas tarefas que sem ferramentas computacionais, se tornam impossíveis ou demasiadamente morosas, como por exemplo uma simulação de um fluxo de trabalho de uma organização.

Uma das mais importantes aplicações da ideia de processos é a simulação do funcionamento de novas formas operacionais de obtenção dos resultados da empresa, sejam eles produtos, sejam conquistas de qualquer outro tipo Gonçalves (2000).

## 2.2 GESTÃO DE PROCESSOS

### 2.2.1 Mapa de Contexto

Na gestão de processos o primeiro resultado que busca-se é promover o entendimento claro das relações entre as atividades e setores da empresa. É preciso identificar os envolvidos diretamente nos processos e como eles se relacionam com as demais áreas da empresa. Essas relações podem ser identificadas através desta

ferramenta chamada Mapa de Contexto Organizacional que possibilita um *overview* da organização antes que se inicie a identificação de processos para posterior desenho dos mesmos.

O Mapa de Contexto vai traçar as relações de inputs (entradas) e outputs (saídas) entre os diferentes setores da empresa e com o ambiente externo, ou seja, clientes, fornecedores e acionistas. Através dessa visão mais ampla é possível já identificar relações desnecessárias, relações essenciais e relações que necessitam de ajuste. (Tosatti, 2021).

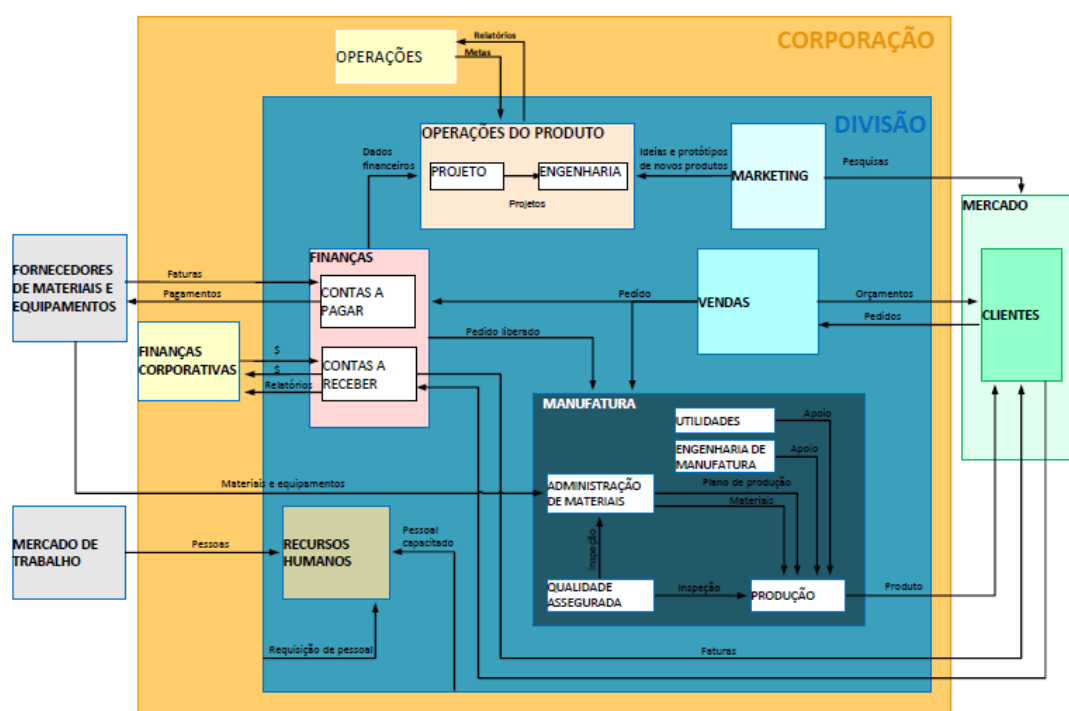


Figura 1 - Exemplo de Mapa de Contexto

Fonte: REZENDE, Paulo. Apostila de gestão de processos, FDC.

A partir da análise do Mapa de Contexto é possível identificar o que chamamos de rupturas: relacionamentos existentes que, todavia, não agregam valor, relacionamentos inexistentes, porém necessários e relacionamentos existentes, necessários, mas que precisam ser ajustados. (Affonso Neto, 2021)

De acordo com Affonso Neto(2016), entre as vantagens da utilização do Mapa pode-se mencionar:

- Apresenta uma visão geral da organização a partir das funções presentes;

- Indica os recursos recebidos pela organização e o que ela produz;
- Evidencia a contribuição de cada unidade para o processo organizacional;
- Mostra as relações cliente-fornecedor;
- Ilustra o que tem que ser feito para que haja agregação de valor;
- Possibilita a identificação de rupturas/gargalos que ocorrem no nível das funções

### 2.2.2 Gerenciamento de Processos: conceituação

Para fazer o gerenciamento dos processos, deve haver uma maneira correta de observar, entender e medir cada um deles de forma padronizada e rápida, isto é, uma maneira que qualquer um que olhe possa entender o que está acontecendo, com uma legenda padrão, e que não seja necessário muito estudo do caso para poder acompanhar e entendê-lo através desse método, e nesse contexto que é utilizado o *Business Process Management*.

De acordo com o site da Gartner, 2020, *Business Process Management* (BPM) é a disciplina de gestão de processos como meio para melhorar os resultados de desempenho do negócio e agilidade operacional. Processos abrangem as fronteiras organizacionais, interligando pessoas, fluxos de informação, sistemas e outros recursos para criar e entregar valor aos clientes e constituintes. (Mashka, 2014)

### 2.2.3 Business Process Management (BPM)

O BPM, *Business Process Management*, surgiu logo após a fase de implementação de sistemas de gestão integrados em grandes empresas privadas, esses sistemas de gestão conhecidos como ERP. (Enoki, 2006)

Ainda segundo ENOKI (2006) o BPM surgiu com aporte para acompanhar sistematicamente os recursos (físicos, humanos, tecnológicos etc...) de uma organização convertendo ações operacionais na busca de atingir as metas estratégicas da organização em sua cadeia de valor. De acordo com Sterling

Commerce (2009), o BPM oferece uma oportunidade de mudar a forma como os negócios são feitos utilizando uma solução ampla que pode integrar os processos internos e externos. Atualmente o BPM vem sendo mais abordado nas organizações devido a necessidade de buscarem mais eficiência na execução de seu produto ou serviço, aumentando assim a competitividade organizacional.

É importante que a organização possua uma estratégia na implementação do BPM a qual faça parte do planejamento estratégico da organização devido a elevada expectativa de retorno, contudo, as empresas devem exercer seus negócios com uma quantidade mínima de erros possível e se aprimorando sempre que isso puder ser realizável. O BPM possibilita a busca pela qualidade do que é ofertado aos clientes, além de promover sucessivas melhorias. Deste modo, a gestão de processos de negócios coopera para o aumento da competitividade e, por consequência, o da lucratividade, sendo essa a aspiração das organizações contemporâneas. (Lobo, Conceição, & Oliveira, 2018)

Esta é uma abordagem que ajuda compreender as necessidades e as atividades para que os resultados pretendidos possam ser conquistados, de modo consistente e de acordo com os objetivos já definidos. (Aires, Salgado, & Sousa Neto, 2016)

A modelagem de processos padroniza os conceitos, melhora a qualidade e produtividade de produtos e facilita o reconhecimento e resolução de problemas. Portanto, dada a sua padronização e disposição de diferentes recursos para modelagem dos tipos de processos, é esperado que o padrão BPMN permaneça líder no mercado. (Lobo, Conceição, & Oliveira, 2018)

#### 2.2.3.1 Ciclo do Gerenciamento de Processo de Negócio

O gerenciamento de processos de negócio deve ser feito e atualizado constantemente, então há algumas formas de orientá-lo para que seja mais bem implementado. Há vários modelos para orientar o gerenciamento de processos de negócios que assumem a forma cíclica, isto é, contêm uma séria de ações que se repetirão na fase seguinte (Mashka, 2014). Os processos de negócio devem ser gerenciados em um ciclo contínuo para manter sua integridade e permitir a



transformação (BPMCBOK, 2013). Ou seja, envolve uma continuidade, é um ciclo retroalimentado que dele precisa sempre ser retirado a essência e que fique o aprendizado para a melhoria organizacional e o direcionamento dos esforços cada vez mais em direção ao cliente.

Para (Baldam, 2009) o Ciclo BPM pode ser aplicado a um processo em particular, tanto quanto a uma gestão integrada de todo o feixe de processos da organização, existentes ou futuros. Ele é composto pelas etapas de:

- Planejamento do BPM;
- Modelagem e otimização de processos;
- Execução de processos e;
- Controle e análise de dados.

A seguir será analisada cada uma dessas etapas.

#### 2.2.3.2 Planejamento do BPM

Para essa etapa, em conformidade com o proposto por (Baldam, 2009), existem algumas várias etapas para ser desempenhadas: definição dos processos de maior importância estratégica para a organização: utilizando de metodologias de planejamento estratégico como BSC (*Balanced Scorecard*), análise SWOT (*Strength Weakness, Opportunities, Threats*), e assim como foi dito anteriormente 2.1.4, esta é uma etapa de suma importância pois hierarquizar um processo como de maior importância sem que ele de fato seja um processo chave, pode fazer com que a organização chegue a falir, então a seguir são as principais ações para este planejamento:

- Levantar os principais pontos fracos dos processos em uso na organização;
- Identificar as oportunidades (novas abordagens, produtos ou serviços) que possam ser fornecidas aos clientes pela organização, levando a preparar os processos que permitirão sua entrega;

- Preparar, no todo ou em parte, a visão global de processos – a criação de uma Visão Global de Processo é fundamental numa Gestão Integrada dos Processos. Definir a Visão é importante para compreender os processos da organização, desde o nível estratégico ao operacional;
- Classificar os processos que mereçam atenção em ordem de prioridade – Problemas que impedem a entrega ao cliente, ou lançamento dos concorrentes merecem atenção especial e a implantação de processos pode ser imediata;
- Planejar e controlar as tarefas necessárias à implementação.

Fonte: Adaptado de Mashka, 2014.

Fora o que foi definido é importante ter em mente que mesmo processos sem problemas aparentes devem passar pelo processo completamente, pois assim podem ser identificados oportunidades de inovação.

### 2.2.3.3 Modelagem e Otimização de Processos

A modelagem é tarefa essencial no gerenciamento de processos, através dela é possível saber exatamente onde está o produto/serviço na cadeia de valor e ainda ter uma ideia de quanto tempo ainda estará no fluxo de trabalho, possibilitando assim estimar demanda e fazer projeções para tomada decisões estratégicas com menos incerteza.

A modelagem de processos de negócio é o conjunto de atividades envolvidas na criação de representações de processos de negócio existentes ou proposta (Mashka, 2014). Nessa etapa será criada uma forma de observar os processos em geral, por uma outra perspectiva, isto é, serão representados de maneira completa e precisa, portanto, dependendo do objetivo da modelagem é acrescido ou reduzido o nível de detalhamento na modelagem. Um diagrama simples pode ser suficiente em alguns casos, enquanto um modelo completo e detalhado pode ser necessário em outros (BPMCBOK, 2013).

Conforme (Baldam, 2009) os modelos de processos são usados para:

- Discutir e compreender os processos;
- Apoiar a melhoria contínua (análise de eficiência e de eficácia);

- Simular alternativas;
- Treinar os operadores dos novos processos;
- Especificar os sistemas de informação que deverão suportar o negócio.

Então uma forma de executar essa etapa é um desdobramento em mais duas grandes tarefas:

*Modelagem As is:* onde é feita uma modelagem como são os processos atualmente da empresa, e assim fazer o diagnóstico e entender o processo existente na organização e identificar suas falhas. Nessa etapa é feita a entrevista e coleta de dados com os usuários, visitação ao *Gemba* (visitar o ambiente de trabalho) e assim fazer com que os colaboradores que mais sentem os efeitos das falhas explicitem as possíveis causas e as consequências. Finalmente deve-se ainda fazer uma validação do modelo feito para saber se realmente é coerente com a situação atual da organização;

*Modelagem To be:* assim é feito uma modelagem como deverão ser os processos depois de otimizados pelo diagnóstico gerado pela etapa anterior. Esta é a fase na qual pretende-se criar um ambiente de discussão entre as partes envolvidas, visando a melhora nos processos em questão, inová-los ou mesmo fazer questionamentos que agregarão valor à organização (Baldam, 2009). Ao aplicar o redesenho de processos, pode-se reduzir custos, tempo de ciclo e taxa de erros entre 30% e 60% e pode ser aplicado em aproximadamente 70 a 90% dos processos em uso (Mashka, 2014).

Toda organização tem uma cultura que influencia os processos. Essa cultura inclui como o trabalho é executado e o que motiva os membros da organização para o trabalho. Fatores culturais podem levar a consequências não intencionais quando novos processos são implementados. O entendimento da cultura organizacional é fundamental para o gerenciamento da organização durante a mudança. As atitudes vão mudar à medida que progredem o desenho e a implementação. (BPMCBOK, 2013)

Portanto não basta apenas identificar qual é a forma mais otimizada do fluxo de trabalho, é necessário que ele se encaixe na cultura organizacional, muitas vezes

uma mudança na identidade de uma empresa pode fazer com que o novo rendimento seja pior ainda do que era antes das modelagens, gerando grande insatisfação nos colaboradores que não conseguem se adaptar ao novo modo de trabalho e também na alta gestão que vê os indicadores de rendimento não satisfatórios.

#### 2.2.4 Execução de processos

Neste momento, o da execução, será percebido o quão bem foram recebidas as alterações pelos colaboradores, e o quão impactante elas foram na linha de produção ou no serviço, se são negativos ou positivos, portanto é de suma importância uma avaliação com atenção aumentada para a percepção das alterações.

Conforme (Baldam, 2009) como cada processo terá suas particularidades, a sequência de implantação pode ser ligeiramente alterada, mas de uma forma genérica, pode ser feita a seguinte sugestão de atividades para execução:

- Preparar o teste da nova solução;
- Completar testes e pilotos;
- Atualizar os entregáveis;
- Gerenciar o plano de transferência de tecnologia;
- Desenvolver os planos da posta em marcha da nova solução;
- Treinar a equipe;
- Desenvolver e executar os programas de marketing da solução;

Para (Baldam, 2009), ignorar a TI na modelagem e otimização de processos é um erro gravíssimo, porém atribuir somente à equipe de TI a responsabilidade de implantação e melhoria pode ser outro. A sinergia entre as áreas é o que faz surgir melhores resultados.

Em qualquer mudança, muitas vezes uma adoção de novas tecnologias pode ser muito cara, mas quando se trata de tecnologia da informação, a solução pode ser de um custo-benefício baixíssimo, isto é, a vantagem que uma ferramenta digital

fornece, quando bem adequada e adaptada à tarefa em questão, pode ser altíssima ao custo de um investimento baixo.

#### 2.2.5 Controle e análise de dados.

É nesta fase que são geradas as informações sobre o comportamento dos processos. Algumas técnicas e tecnologias aplicáveis ao controle e análise dos dados e dos processos, tais como BSC (*Balanced Scorecard*) e BI (*Business Intelligence*), permitem uma melhor visão do desempenho geral e apontam se a organização está alcançando seus objetivos ou se é necessário efetuar ajustes nos processos, nas metas ou mesmo na estratégia da organização (Inazawa, 2009).

A partir deste momento que será visto se os processos estão sendo realizados conforme planejado, e se possuem alguma tendência a se desviar do esperado, caminhando na direção do que se tem pela visão da organização.

Para que os dados sejam analisados deverá ser feita uma comparação dos dados obtidos, uma montagem dos indicadores que avaliarão o processo. Na fase de análise, as medidas de desempenho dos processos fornecerão informações do que melhorou no operacional, assim é possível fazer uma análise sistêmica para determinar o peso de cada etapa e seus desdobramentos no resultado global.

Inazawa (2009) afirma que normalmente, após o desenvolvimento de aplicações e de sua implantação e execução em ambiente de produção, pouco suporte é dado ao negócio para avaliar se a solução implementada foi adequada ou se há potencial para melhores resultados. Já no BPM, em contrapartida, foca na melhoria contínua dos processos de negócio, por ser um processo cíclico e retroalimentado, visa uma um ganho constante de informações que o enriquecem com dados de melhoria, e para tanto, provê mecanismos para que o negócio acompanhe o comportamento dos processos e identifique falhas e oportunidades.

Sendo assim categoriza essa monitoração dos processos sob dois aspectos:

- Operacional: Neste caso, o objetivo da monitoração é acompanhar os processos no nível do detalhe, ou seja, cada instância em execução. Procura-se por exceções (se o processo ultrapassou limites de prazo, custo, conclusão sem sucesso) possibilitando assim o negócio atuar na correção da situação, priorizando o processo ou mesmo contatando seus participantes;

- Analítica: Aqui o objetivo é analisar o conjunto das execuções dos processos, procurando por exceções recorrentes ou por melhores estratégias e oportunidades para o negócio. É o momento de comparar os resultados projetados com os realmente atingidos e planejar ações de correção.

### 2.3 IMPLEMENTAÇÃO DO BPM

Existem algumas muitas dificuldades que embarreiram a implementação da BPM, e esses obstáculos muitas vezes estão relacionados com barreiras humanas, costumes antigos e enraizados, e interesses não explícitos. As mudanças para colocar em prática o BPM, apesar de não serem fáceis, podem trazer resultados excepcionais no longo prazo quando aplicado corretamente.

A seguir é enumerado alguns fatores, que são considerados problemas comuns na adoção da Gestão por Processos de Negócios os seguintes fatores:

- Falta de interesse da alta administração;
- Dificuldade de alinhar os projetos baseados em processos à estratégia corporativa;
- Dificuldade de mensurar os benefícios financeiros;
- Falta de conhecimento sobre os processos;
- Indefinição das responsabilidades (inexistência de um responsável pelo processo de negócio);
- Falta de recursos direcionados aos projetos;
- Problemas relacionados aos indicadores de desempenho dos processos.

Então em contrapartida a esses problemas que impedem uma boa implementação de um BPM, são traçadas algumas ações que aumentam a chance de uma implementação de sucesso, sendo assim, de acordo com (Ceribeli & E. M. M. H. B., 2013) para o sucesso da implementação de uma filosofia de gestão baseada em processos deve-se:

- Obter patrocínio da alta administração;
- Alinhar os processos de negócios à estratégia competitiva da organização;
- Criar um conjunto de métricas capazes de apontar os ganhos obtidos com a orientação para processos;
- Treinar os funcionários, para que os mesmos modifiquem seus modelos mentais focados nos limites funcionais;
- Definir papéis focados na orientação por processos e distribuí-los de maneira clara;
- Utilizar ferramentas de priorização de projetos, considerando que não é possível implementar vários projetos simultaneamente;
- Criar um sistema de mensuração de desempenho dos processos.

Ao tomar essas ações que aumentam a chance de uma boa implementação de uma BPM, é possível observar muitos benefícios advindos dessa ferramenta, e de acordo com o (BPMCBOK, 2013) os benefícios são os seguintes:

| <b>Segmento Beneficiado</b> | <b>Benefício</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Organização</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação de processos requer definições claras de responsabilidade e propriedade.</li> <li>• Acompanhamento de desempenho permite respostas ágeis.</li> <li>• Medições de desempenho contribuem para controle de custos, qualidade e melhoria contínua.</li> <li>• Monitoramento melhora a conformidade.</li> <li>• Visibilidade, entendimento e prontidão para mudança aumentam a agilidade.</li> <li>• Acesso a informações úteis simplifica a transformação de processos.</li> <li>• Avaliação de custos de processos facilita controle e redução de custos.</li> <li>• Melhor consistência e adequação da capacidade de negócio.</li> <li>• Operações de negócio são mais bem compreendidas e o conhecimento é gerenciado.</li> </ul> |
| <b>Cliente</b>              | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Transformação dos processos impacta positivamente os clientes</li> <li>• Colaboradores atendem melhor às expectativas de partes interessadas.</li> <li>• Compromissos com clientes são mais bem controlados.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Gerência</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Confirmação que as atividades realizadas em um processo agregam valor.</li> <li>• Otimização do desempenho ao longo do processo.</li> <li>• Melhoria de planejamento e projeções.</li> <li>• Superação de obstáculos de fronteiras funcionais.</li> <li>• Facilitação de benchmarking interno e externo de operações.</li> <li>• Organização de níveis de alerta em caso de incidente e análise de impactos.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <b>Ator de Processo</b>     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maior segurança e ciência sobre seus papéis e responsabilidades.</li> <li>• Maior compreensão do todo.</li> <li>• Clareza de requisitos do ambiente de trabalho.</li> <li>• Uso de ferramentas apropriadas de trabalho.</li> <li>• Maior contribuição para os resultados da organização e, por consequência, maior possibilidade de visibilidade e reconhecimento pelo trabalho que realiza.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

## 2.4 MAPEAMENTO DO FLUXO DE VALOR (MFV)

O Mapeamento do Fluxo de Valor (MFV), ou *Value Stream Map* (VSM), é uma ferramenta que consiste em desenhar o antes e depois do processo de produção, do fornecedor ao cliente, e como estes se relacionam com a empresa, bem como identificar as fontes de desperdício nesse processo. Em outras palavras, o MFV consiste em verificar as relações entre os fluxos de produção (materiais) e informações que compõe o processo da empresa, sendo considerado como fluxo de valor toda ação necessária para a fabricação do produto final, desde sua composição



inicial como matéria-prima, até o produto acabado entregue ao consumidor final, ou cliente do processo (Rother & Shook, 2012).

Portanto, a função da ferramenta MFV é apresentar um diagnóstico sistêmico do estado da empresa, através de uma percepção gráfica de seus processos. A apresentação dos tempos de processamento, quantidade de operadores e todos os fluxos de informação entre as partes envolvidas na produção possibilitam uma comparação entre o que foi prescrito e o que de fato ocorre (Rother & Shook, 2012).

Segundo Rother e Shook (2012), o uso da ferramenta se dá em quatro grandes etapas, sendo: A primeira etapa implica em selecionar e separar os produtos. Além disso, deve-se escolher uma pessoa responsável para liderar o esforço de mapear os processos pessoalmente. A segunda etapa é começar o mapeamento do estado atual da empresa-alvo. Esta etapa deve retratar um mapa da situação real do atual estado da produção da empresa. A terceira etapa se dá pela análise do registro da situação atual. Identifica-se quais atividades agregam valor ou quais atividades podem ser retiradas da produção por serem consideradas desperdícios. A resultante dessas análises é um desenho do mapa do estado futuro como uma situação ideal de produção. Por fim, na quarta etapa deve-se emitir um plano de trabalho, uma prospecção para atingir o estado futuro idealizado anteriormente.



**Figura 2 - Mapeamento do fluxo de valor**

Segundo Werkema (2012), alguns possíveis efeitos identificados por meio da utilização do mapeamento de fluxo de valor são o entendimento dos processos da organização como um todo, não apenas as etapas e departamentos isolados, como também a conscientização do verdadeiro estado da organização, identificando as etapas que agregam valor, os pontos de desperdícios e visualização dos relacionamentos entre as atividades, além de observar o impacto sobre a produção, identificando se a mesma consegue atender a demanda.

## 2.5 FERRAMENTAS DA QUALIDADE

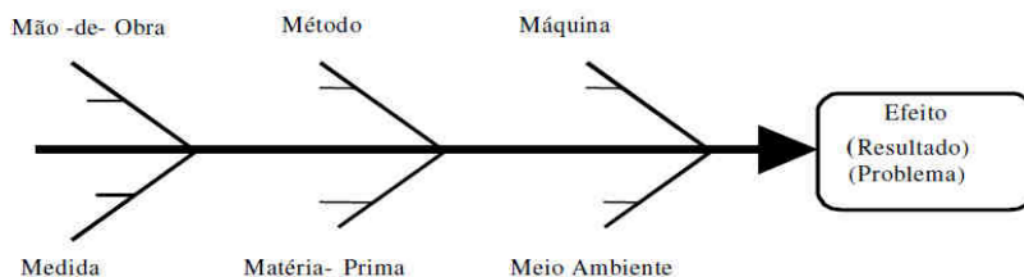
Com o crescimento da indústria e a necessidade de controlar processos produtivos, surgiram ferramentas de qualidade para auxiliar as tomadas de decisões junto à produção (OLIVEIRA et al., 2011). As ferramentas da qualidade foram também criadas para facilitar o controle e a gestão do que é produzido ou servido. Com elas é possível mapear os problemas da empresa de maneira simples e objetiva. Neste trabalho foram usadas as seguintes ferramentas: Diagrama de Ishikawa (Diagrama de Causa e Efeito) e 5W2H.

### 2.5.1 Diagrama Ishikawa

O Diagrama de Ishikawa, ou “Diagrama de Causa e Efeito”, proposto pelo japonês Kaoru Ishikawa, que foi um engenheiro de controle da qualidade. O Diagrama tem o objetivo de identificar quais são as causas para um efeito ou problema.

A Figura 3 mostra um exemplo esquemático do Diagrama de Causa e Efeito, neste modelo é estudado quais são as “causas” de um determinado problema. A seta aponta para o problema identificado no quadrado à direita. Os traços diagonais identificam os grupos das causas que serão avaliadas. Após a identificação de uma causa é selecionado com qual grupo de variáveis ela está mais associada (macro causa), como por exemplo, quebras frequentes de máquina estão relacionadas ao grupo “Máquina”. Após incluir as macros causas de um problema em seus grupos, são detalhadas e analisadas as suas possíveis causas.

**Figura 3 - Esquemático Diagrama Ishikawa**



### 2.5.2 Plano de Ação 5W2H

De acordo com Vergara (2006), o plano de ação 5W2H é utilizado principalmente no mapeamento e padronização de processos, na elaboração de planos de ação e no estabelecimento de procedimentos associados e indicadores.

A ferramenta 5W2H, de forma organizada identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas. Para Berbert, 2012, os elementos podem ser descritos como: WHAT - O que será feito (etapas), HOW - Como deverá ser realizado cada tarefa/etapa (método), WHY - Porque deve ser executada

a tarefa (justificativa), WHERE - Onde cada etapa será executada (local), WHEN - Quando cada uma das tarefas deverá ser executada (tempo) e WHO – Quem realizará as tarefas (responsabilidade). Mas neste projeto ainda não há possibilidade de calcular o impacto financeiro ou custos, que seria o segundo “H”.

Segundo Polacinski (2012) essa ferramenta consiste em atividades pré-estabelecidas que tem a necessidade de serem desenvolvidas com a maior clareza possível, além de funcionar como um mapeamento dessas atividades. O objetivo central da ferramenta 5W2H é responder a sete questões e organizá-las.

**Quadro 2 - Estrutura da ferramenta 5W2H**

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

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa baseia-se em propor melhorias na gestão de uma pequena empresa atuante no setor de educação, a partir do Mapeamento de seus processos e adaptação do modelo utilizado para uma Gestão por Processos e a utilização das ferramentas de qualidade para criar o plano de ação. A escolha dessa empresa como objeto de estudo atendeu às seguintes motivações: Empresa classificada como pequena empresa, atuante no ramo de educação, que seus principais serviços são de criação de cursos e treinamento à distância (*self-paced*), e como grande parte das empresas, estão passando por um momento de várias incertezas por causa da pandemia do novo corona vírus; e situa-se em uma situação, na qual, a prestação de seu serviços no ramo de educação é de grande importância, devido ao número de empresas e universidades que demandam desse tipo de serviço, principalmente neste tempo onde houve uma grande redução de encontros presenciais e um aumento de convenções remotas.

Diante disso, buscando alcançar o objetivo proposto, será adotado um estudo de abordagem qualitativa e quantitativa, pois já existe um entendimento de que apesar da oposição existente entre as duas abordagens, a tentativa de agrupar essas duas formas tendem a ser mais benéfica ao estudo; e, como delineamento de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso.

Como delineamento de pesquisa utilizou-se o estudo de caso, (Yin, 2015), afirma que "o estudo de caso é uma inquirição empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de um contexto da vida real, quando a fronteira entre o fenômeno e o contexto não é evidente e onde múltiplas fontes de evidência são utilizadas".

Na etapa de levantamento dos dados, optou-se pelas técnicas de entrevistas e observação participante e entrevista não estruturada. Para (Marconi & Lakatos, 2002) a observação participante consiste na participação real do pesquisador com o grupo, acesso direto aos principais atores da organização podendo enriquecer o trabalho com dados que dificilmente seriam coletados se não fosse possível esse contato mais próximo com os principais colaboradores da empresa. Outras fontes serão os formulários da empresa, as consultas a fontes documentais, conversas informais, participação em reuniões ou eventos na organização.

Ainda na etapa de levantamento de dados foi feita uma Matriz SWOT junto aos colaboradores envolvidos no processo, e assim a começa-se a ter uma noção do que é mais importante na empresa para os clientes, bem como identificar os fatores internos e externos que beneficiam ou tem potencial para prejudicar a empresa. Nessa fase ainda foi feita uma matriz de priorização de forma que fosse possível identificar quais eram as etapas mais importantes do processo, dessa forma os esforços são direcionados para o ponto que dá mais valor ao processo, aumento a chance de melhoria do processo como um todo.

Com os dados adquiridos foi feito primeiramente um mapa de contexto para ter uma visão mais ampla da organização, e entender um pouco melhor do funcionamento em uma perspectiva sistêmica.

Para elaboração do mapeamento do processo, optou-se pela utilização conjunta das metodologias propostas por (Cury, 2009) e (Oliveira, 2011), que segue o seguinte modelo:

- Identificação, Seleção de Conhecimento: Consiste em identificar o sistema ou método utilizado, bem como a unidade organizacional que será realizado o trabalho e a busca pelo conhecimento necessário para seu desenvolvimento (Oliveira, 2011), que será executado através do levantamento bibliográfico e observação participante.
- Levantamento dos dados do processo e mapeamento: Nesta etapa faz-se a coleta de dados e análise da situação atual de cada processo (Oliveira, 2011) e após elabora-se os fluxogramas (Cury, 2009), que será feito através da entrevista com as principais partes interessadas: dono, gerente de marketing e os colaboradores operacionais.
- Análise crítica do fluxograma: realiza-se o relato escrito das condições atuais encontradas (fluxograma da situação existente) e descrição das falhas diagnosticadas, feito através da contraposição do que existe na empresa e o que a literatura propõe, e sugestões de melhoria (Cury, 2009).
- Delineamento e estruturação do novo processo e validação dos fluxos: que com base nas melhorias levantadas na etapa anterior, em seguida é estruturado o novo processo. Finalizando a consolidação dos fluxos, de acordo com Oliveira

(2011), será necessário fazer uma validação formal em cada atividade que será executado através do desenho do fluxo no software *Bizagi Process Modeler* em conjunto com entrevistas com o proprietário e os colaboradores para a validação.

Para a representação gráfica dos processos, selecionou-se a ferramenta diagrama interfuncional, que traduz a linguagem BPMN, que é uma notação de modelagem de processo de negócio, por ser um padrão internacional de modelador de processos aceito pela comunidade. Para a modelagem dos processos será utilizada a ferramenta *BizAgi Process Modeler* desenvolvido pela empresa BizAgi Ltda. Essa ferramenta foi escolhida porque permite automatizar os processos de negócio de forma ágil e simples em um ambiente gráfico intuitivo. Além disso, o BizAgi foi idealizado para diagramar processos em BPMN, definir regras de negócio, definir interface do usuário, otimização e balanceamento de carga de trabalho, indicadores de desempenho de processos, monitor de atividades.

Após a criação do mapa de contexto e do mapeamento do processo, eles foram validados com as partes interessadas e começou-se uma análise crítica do processo para identificar as possíveis rupturas no fluxo de trabalho.

Com os problemas identificados a partir da análise crítica dos resultados gerados pelas ferramentas de Gestão de Processos, utilizou-se as ferramentas de qualidade Diagrama Ishikawa (Diagrama de causa e efeito) e o plano de ação 5W2H, o primeiro com o intuito de identificar as causas dos problemas identificados e o segundo para fazer a proposta de ação para solucionar ou amenizar os problemas identificados.

## 4 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Esta pesquisa foi feita em uma empresa especialista em criação de cursos à distância, que muitas vezes recebe demanda de diferentes projetos, seja essa diferença em quantidade, profundidade de conteúdo e quanto à interação com o cliente final, que é o aluno do curso.

A empresa foi criada em 2012 com o intuito de inovar no mercado de educação à distância, desenvolvendo sempre soluções que integram Educação e Tecnologia de forma exclusiva para cada um de seus clientes.

A missão da empresa desde sua criação era de melhorar a vida das pessoas por meio da educação de digital, entregando para seus clientes sempre o seu melhor através dos valores: confiança, transparência e respeito.

A equipe é integrada por pedagogos, programadores, designers, revisores, gerentes de projetos, analistas de marketing, administradores, gestores, ilustradores, *videomakers*, entre outras especialidades que poderão ser utilizadas em cursos mais específicos.

Os principais clientes da empresa em questão são outras empresas que tenham a necessidade de criação de cursos de Educação a Distância, isto é, empresas públicas, quando a contratação é feita por meio de licitação; mercado privado, quando empresas têm necessidade de criar cursos de treinamento, reciclagem, etc.; e instituições de ensino.

Em 2016 a empresa estava passando por um de seus maiores projetos, que foi a criação de mais de 50 cursos para o SEST/SENAT que hoje se encontra disponível no site do próprio SEST/SENAT: <https://ead.sestsenat.org.br/cursos/>



## 5 COLETA DE DADOS

Para esta fase inicial, foram feitas entrevistas com os colaboradores para ter uma ideia sobre o ambiente organizacional da empresa, compreender seu ambiente interno e externo, bem como suas estratégias e objetivos por meio de uma análise na situação atual.

Para melhor consolidar esses dados foi criada uma Matriz SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities and Threats* ou Matriz FOFA, Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças) da empresa, que aponta os fatores internos (forças e fraquezas) e os fatores externos (oportunidades e ameaças) da empresa, como mostra o Quadro a seguir.

**Quadro 3 - Matriz SWOT da Empresa**

| <b>Forças (<i>Strength</i>)</b>                                                                                                                                                                                                                               | <b>Fraquezas (<i>Weakness</i>)</b>                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atendimento de qualidade</li> <li>2. Serviço especializado e personalizado de qualidade</li> <li>3. Uso das melhores tecnologias de criação de curso</li> </ol>                                                     | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Funcionários chave sobrecarregados</li> <li>2. Processos não estruturados</li> <li>3. Impossibilidade de padronização de captura de cliente</li> </ol>                                                           |
| <b>Oportunidades (<i>Opportunities</i>)</b>                                                                                                                                                                                                                   | <b>Ameaças (<i>Threats</i>)</b>                                                                                                                                                                                                                            |
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ferramentas de criação de cursos cada vez mais sofisticadas</li> <li>2. Aumento da demanda geral pelos serviços no mundo</li> <li>3. Nova cultura da pandemia igualou a forma de contato com os clientes</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fator econômico atual</li> <li>2. Queda do poder aquisitivo</li> <li>3. Novos concorrentes</li> <li>4. Poucos eventos de capturas de leads</li> <li>5. Distância física de muitos potenciais clientes</li> </ol> |

Analisando as competências essenciais da empresa, ou seja, os pontos fortes que geram valor para os clientes fazendo com que a organização se diferencie dos concorrentes e tenha potencial de crescimento para ganhar espaço no mercado, pode-se observar que a estratégia da empresa possui enfoque em excelência na qualidade dos serviços oferecidos e no atendimento ao cliente. Além disso, principalmente a criação de cursos, são feitos pela utilização de tecnologias de última geração, para que assim os clientes sintam-se satisfeitos com o resultado do serviço que dependendo do conteúdo demorará para envelhecer.

Ainda com os colaboradores e com a ajuda da liderança estratégica da empresa, foi traçado um mapa de contexto. Para este procedimento foi definido as áreas da empresa (Administrativo, Comercial e Produção) e foram conectados por setas que mostravam a relação entre os setores internamente e também que mostravam as relações dos setores com agentes externos que influenciavam na entrega final para o cliente, de forma que as relações de inputs (entradas) e outputs (saídas) entre os diferentes setores da empresa e com o ambiente externo ficassem evidentemente relacionados, e assim através dessa visão mais ampla é possível já entender mais facilmente como a empresa funciona.

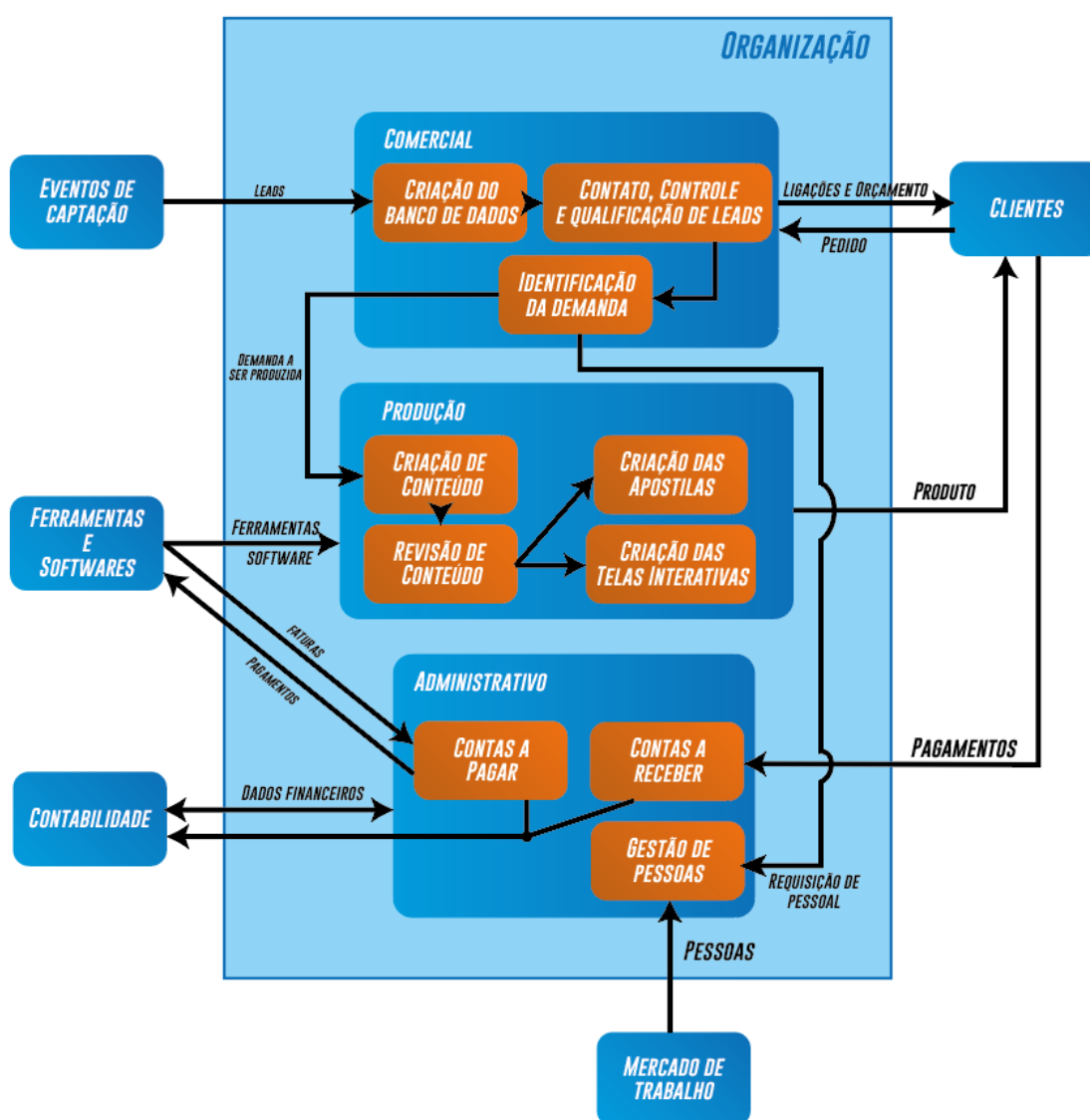


Figura 4 - Mapa de contexto da empresa

Após a elaboração e análise das relações do Mapa de Contexto podemos nos aprofundar mais na Gestão dos Processos, com o objetivo de fazer o Mapeamento, foi conversado com as pessoas que conhecem os processos e aquelas que os executam para definirmos aquilo que até então acreditamos que é o processo. Com a equipe reunida, realizamos um brainstorming para definir a priorização das etapas do processo e também identificar as pessoas que executam cada uma das etapas, mas neste trabalho não será necessário colocar quem são as pessoas responsáveis.

Com as pessoas listadas começamos a entrevistá-las, a fim de conhecer de fato o que ocorre durante a execução do processo. O entrevistador deve instigar o entrevistado a expor como ele conduz as atividades e todas as situações que já enfrentou durante a execução do processo.

Com a análise situacional da empresa é possível identificar os seus processos críticos, que foram identificados por meio de um levantamento junto com os funcionários. Os processos encontrados na empresa estudada foram os seguintes:

- Levantamento de base de dados: este processo é o principal responsável pelo andamento da empresa ao longo, em eventos como CBTD (Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento) e CIAED (Congresso Internacional ABED de Educação à Distância), são feitas uma captura de leads formando uma base de dados de possíveis clientes.
- Filtrar base de dados: este é o processo que coloca em ordem de prioridades os leads para que seja feito o contato, este processo é importante para evitar que os potenciais leads sejam contatos primeiro por concorrentes.
- Contato com os leads: este processo é a prospecção em si dos clientes da base de dados, é realizado pelos agentes de telemarketing, que é feito através de ligações para tentar vender o serviço e entrar na agenda dos clientes para marcar uma qualificação desse mesmo lead.
- Qualificação dos *leads*: este processo é uma espécie de reunião primária, feito por um colaborador mais especializado que explica melhor o que está sendo oferecido, mostrando os benefícios e qualidades do serviço, passo essencial para transformar o lead em venda.

- Controle de leads: nesta etapa é feito um contato contínuo com os leads, para mostrar a disponibilidade da empresa para com o cliente até que cliente dispense de fato o serviço ou que o cliente demonstre mais interesse para a identificação da demanda.
- Identificação de demandas de leads: neste momento é levantado as necessidades do cliente, a empresa tenta descobrir qual o principal objetivo dele comprar o serviço e assim entregar um produto que o satisfaça.
- Conversão em vendas: com os possíveis serviços em mãos, e quais produtos serão entregues ao cliente, é neste processo que é efetivado a compra para que os trabalhos se iniciem.
- Atendimento as demandas do lead: é iniciado o ciclo de criação do produto, tarefa chave que define a qualidade do que a empresa oferece, tem como entrada as demandas levantadas na etapa de “Identificação de demandas de leads” e tem como saída o produto final.

Posteriormente, foi desenvolvida uma matriz de priorização de processos para identificar e selecionar os processos críticos da empresa. A matriz foi adaptada do Modelo de Excelência da Gestão® (MEG) feito por (FNQ, 2020) e é estruturada pelos processos citados anteriormente que recebem uma pontuação de acordo com os critérios: impacto ao cliente, impacto financeiro, impacto na qualidade do serviço, quantidade de atividades e tempo gasto para executar cada ciclo típico do processo. O sistema de pontuação foi definido conforme a Tabela.

**Tabela 1 - Escala de Pontuação dos Processos**

| <b>Notas</b> | <b>Impacto ao Cliente</b> | <b>Impacto Financeiro</b> | <b>Impacto na qualidade do serviço</b> | <b>Quantidade de atividades</b> | <b>Tempo gasto para executar um ciclo</b> |
|--------------|---------------------------|---------------------------|----------------------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|
| <b>1</b>     | Baixíssimo                | Baixíssimo                | Baixíssimo                             | 1 a 3                           | Muito Rápido                              |
| <b>2</b>     | Baixo                     | Baixo                     | Baixo                                  | 4 a 6                           | Rápido                                    |
| <b>3</b>     | Médio                     | Médio                     | Médio                                  | 7 a 9                           | Médio                                     |
| <b>4</b>     | Alto                      | Alto                      | Alto                                   | 10 a 12                         | Demorado                                  |
| <b>5</b>     | Altíssimo                 | Altíssimo                 | Altíssimo                              | 13 ou mais                      | Muito demorado                            |

Para obter as pontuações foi feito um formulário para que os colaboradores da empresa preenchessem, visando definir a pontuação para cada critério, fazendo-se uma média das respostas (Tabela 2). Além disso, foram determinados pesos para cada critério, de acordo com a importância deles para o processo, as quais são mostradas na última linha da Tabela 2. Essa importância é explicada pela análise SWOT, onde pode-se perceber que a empresa preza acima de tudo pela qualidade de seus serviços e o excelente atendimento ao cliente, portanto tais critérios receberam o maior peso, no caso 3. Já na quantidade de atividades e no tempo gasto para executar um ciclo foi aplicado peso 2, pois apesar de influenciar a satisfação do cliente, eles estão relacionados com o alto padrão de qualidade. Por fim, o impacto financeiro obteve peso 1, o que pode ser explicado pelo motivo que se não uma entrega de qualidade do produto e do serviço não há um retorno financeiro sustentável para a organização. Na Tabela 3 é apresentada a matriz de priorização.

Tabela 2 - Matriz de Priorização

| ATIVIDADES/MÉTRICAS                | CRITÉRIOS DE ANÁLISE |                    |                                 |                          |                                                | Total |
|------------------------------------|----------------------|--------------------|---------------------------------|--------------------------|------------------------------------------------|-------|
|                                    | Impacto no Cliente   | Impacto Financeiro | Impacto na qualidade do serviço | Quantidade de atividades | Tempo gasto para executar um ciclo de processo |       |
| Levantamento da base de dados      | 1                    | 5                  | 1                               | 3                        | 2                                              | 21    |
| Filtrar base de dados              | 1                    | 2                  | 1                               | 2                        | 2                                              | 16    |
| Contato com os leads               | 5                    | 2                  | 1                               | 2                        | 3                                              | 30    |
| Qualificação dos leads             | 5                    | 4                  | 1                               | 2                        | 4                                              | 34    |
| Controle de leads                  | 1                    | 2                  | 1                               | 2                        | 2                                              | 16    |
| Identificação de demandas de leads | 5                    | 3                  | 5                               | 2                        | 2                                              | 41    |
| Conversão em vendas                | 1                    | 4                  | 5                               | 2                        | 5                                              | 36    |
| Atendimento as demandas do lead    | 5                    | 5                  | 5                               | 5                        | 5                                              | 55    |
| Peso dos critérios                 | 3                    | 1                  | 3                               | 2                        | 2                                              |       |

Fonte: Adaptada do Modelo de Excelência da Gestão (FNQ, 2020)

Como é possível observar, as atividades que tiveram maior importância foram os seguintes em ordem de importância:

1. Atendimento as demandas do lead
2. Identificação de demandas de leads
3. Conversão em vendas
4. Qualificação de leads
5. Contato com os leads
6. Levantamento da base de dados
7. Filtrar base de dados
8. Controle de leads

O primeiro, atendimento as demandas dos leads, não será aprofundado neste projeto pois ele já faz parte do processo de criação do curso ou treinamento, então já não é mais parte do setor comercial que é o foco deste projeto, mas esse é o processo de suma importância que dá a empresa a identidade dela, sem essa atividade não haveria motivo para a empresa existir.

## 5.1 PROCESSO COMERCIAL

Para melhor compreender a empresa, foi desenhado o diagrama interfuncional do processo comercial de uma forma superficial e posteriormente fazer uma análise crítica do modelo como é hoje, escolher atividades de maior importância, modelá-las como são e fazer sugestões de melhorias.

Inicialmente é necessário ter uma base de dados para que seja feita a prospecção de clientes, essa base de dados é levantada em eventos do nicho de potenciais clientes, que são ou empresas de ensino superior que necessitem criar cursos de educação à distância ou empresas que necessitem de criar algum tipo de treinamento para seus colaboradores e que sejam do tipo de educação à distância, esses eventos são respectivamente CIAED (Congresso Internacional ABED de Educação à Distância) e CBTD (Congresso Brasileiro de Treinamento e Desenvolvimento).

A partir desse banco de dados, é realizada uma filtragem para que sejam os primeiros clientes que sejam contactados sejam os de maior probabilidade de conversão do lead em vendas, e essa filtragem é feita baseada na experiência de mercado que a empresa possui.

Com o banco de dados filtrado, alguns colaboradores menos especializados fazem o contato por ligação ou e-mail para tentar ver um possível cliente, como esse é o primeiro contato com a empresa de potencial aquisição, esse contato é mais para prospectar apenas os interessados, então essa é uma primeira filtragem, onde segue-se para a próxima etapa apenas os que já possuem algum interesse.

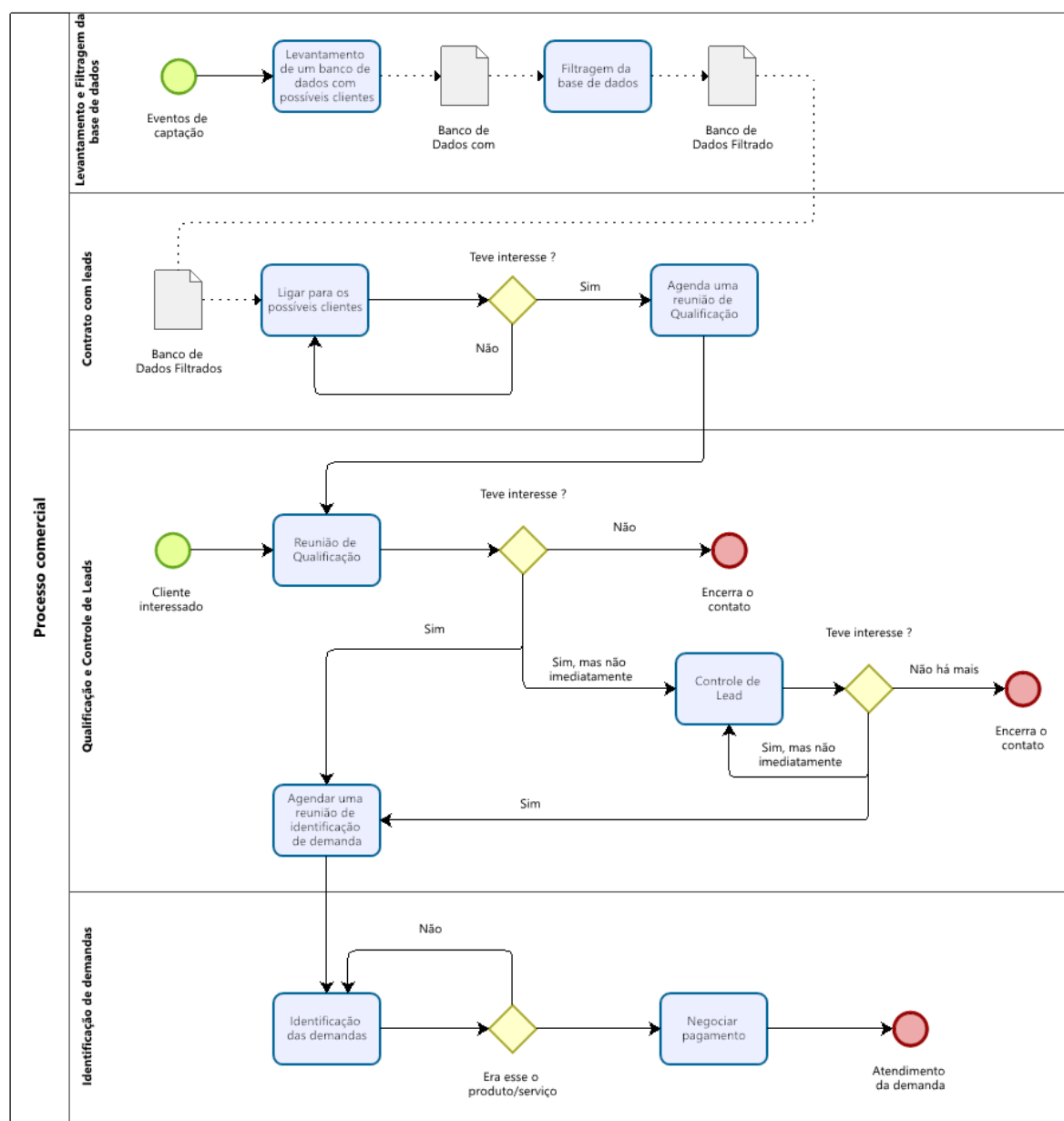
A próxima etapa, a qualificação de leads, já é feita pela Gerente de Marketing, onde na reunião de qualificação de lead será definido os interesses do cliente, uma espécie de segunda filtragem para especificar melhor qual tipo de empresa, se será treinamento ou curso técnico ou superior. Há três possíveis resultados para esta

reunião, que serão: ou cliente não gostou do que está sendo ofertado, não é de seu interesse e ali o contato é encerrado; ou o cliente fica interessado, mas nem sempre o interesse do cliente é para aquele momento imediato, para esses o processo fica “congelado”, que é a etapa do Controle de Lead, onde o mesmo gerente fica responsável por manter o contato com o possível cliente, verificando sempre suas novas necessidades, o novo contexto que ele está inserido garantindo que a empresa está ali à sua disposição pronta para oferecer um serviço de qualidade; ou a empresa tem interesse imediato e é marcada uma reunião para identificação da demanda.

A reunião de identificação da demanda é um ponto onde a maioria dos leads que chegam aqui, tendem a ser convertidos em vendas. Existem dois caminhos que levam a este ponto, que são o Lead que estava sob controle e decidiu que está na hora de colocar o plano em ação ou do Lead que da reunião de qualificação já tinha interesse imediato. Nesta etapa é dimensionado o tamanho do curso, os custos, tempo demandado, recursos necessários, se o cliente validar que era isto que esperava então é feito um orçamento dos valores para que seja feita a negociação do pagamento e finalmente a demanda será atendida de acordo com o tipo e dimensão do que foi projetado na identificação da demanda.

A seguir está o processo modelado:





**Figura 5 - Processo Comercial**

Com os processos visualmente mapeados se torna mais fácil entender o que de fato está acontecendo, como as ações estão sendo executadas e então analisamos se há rupturas nos processos. Rupturas são possíveis gargalos ou pontos de melhoria e podem estar relacionadas com atividades em diferentes áreas e envolvendo diferentes pessoas, por isso a Gestão de Processos é algo amplo que deve ser tratado como cultura organizacional.

## 6 ANÁLISE DE DADOS

Ao analisar o mapeamento do processo comercial como é atualmente (Figura 5), é notado que é um processo bem estruturado, mas o problema não se encontra na estruturação do fluxo de trabalho, mas na utilização de seus recursos e nos insumos que os alimentam.

Com o ajuste nos processos, entendida a especificidade de cada um deles, deveria-se traçar indicadores para medir seu desempenho, contudo, mesmo mapeado ainda fica muito difícil construir indicadores que sirvam de monitor para esse fluxo de trabalho, visto que não é algo padronizado ou que se repetirá a cada cliente, são processos que dependem de muitos fatores subjetivos, dificultando muito a criação de uma métrica.

Da entrevista com os colaboradores da empresa, diversos problemas foram trazidos a luz neste processo comercial:

- No momento existem apenas duas fontes de geração de lead
- Os leads são de qualidade baixa, ou seja, taxa baixa de conversão
- O recurso Gerente de Marketing precisa ter menos atribuições, visto que possui muitas responsabilidades.
- Não existe na empresa uma forma de mensurar qualidade do processo comercial ainda.
- Existe muita incerteza quanto ao sucesso de contratação do cliente
- Difícil padronizar as reuniões por ser cada caso um caso

De acordo com (Ishikawa, 1993) o agrupamento dos fatores deve ser corretamente controlado a fim de que os processos sejam transformados em causas que resulte em bons produtos e efeitos. A partir desses problemas levantados, é necessário agrupá-los:

Quanto à captura de Lead

- Baixa Conversão

Quanto aos processos internos

- Falta de padronização de reuniões

Mesmo que na visão do cliente esses sejam problemas separados, pode ser que haja uma conexão entre alguns de forma que sejam sintomas de uma mesma causa, portanto pode ser que no desdobramento desses problemas, haja diagramas Ishikawa parecidos.

Para cada um desses problemas que o cliente salientou será feito um diagrama Ishikawa para tentar identificar as possíveis causas e poder assim criar um plano de ação para tentar saná-los.

De acordo com (Ishikawa, 1993) no diagrama Ishikawa é avaliado o problema em seis esferas:

**Materiais:** São os materiais utilizados no processo que tem como resultado o efeito avaliado. Podem ser a conformidade de matéria-prima, materiais de comunicação e outros materiais não automatizados.

**Pessoas:** Neste aspecto de causa são considerados fatores de mão de obra, como inadequação do nível de aprendizagem e qualificação, valor de salários, benefícios, nível de satisfação, comunicação e outros fatores relacionados aos colaboradores da empresa e que possam influenciar o efeito avaliado.

**Métodos:** Estão relacionados a padronização de processos e metodologias de trabalho. Podem ser considerados critérios de priorização e execução de tarefas, métodos de registro, consulta de informações ou adequação do planejamento para a capacidade de execução.

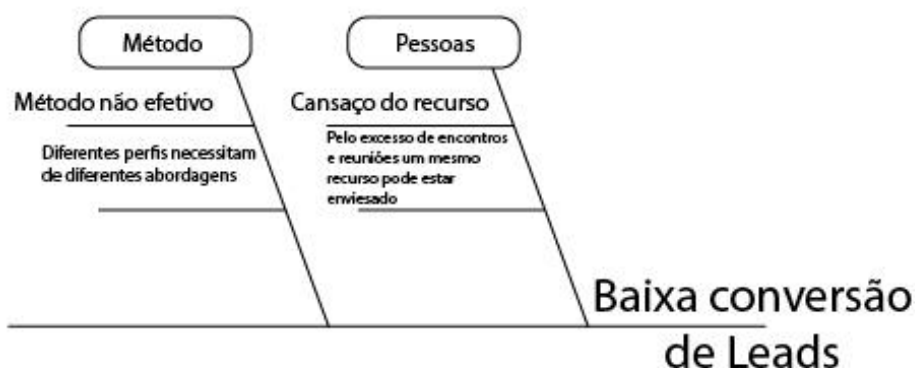
**Ambiente:** São fatores que interferem diretamente sobre o efeito estudo. Questões relacionados à saúde e segurança no trabalho são os principais fatores considerados neste aspecto.

**Máquinas:** Também são considerados como equipamentos para o trabalho, como computadores, máquinas automatizadas, estado de manutenção das mesmas entre outros equipamentos usados no processo que possam estar defeituosos.

**Medida:** está relacionada principalmente ao controle de qualidade e mensuração de indicadores de desempenho, instrumentos de medição, entre outros fatores quantitativos e qualitativos.

Então para a situação referente a captura de Lead foram levantadas as seguintes causas:

Figura 6 - Diagrama Ishikawa para as causas da Baixa conversão de Leads



Para cada tipo de empresa uma diferente abordagem é necessária como foi salientado pelo próprio cliente, portanto o método da conversão de leads talvez não esteja sendo o mais adequado, o uso prolongado e excessivo de um único colaborador para ser responsável de todas as reuniões e comunicação com os possíveis clientes prospectos não é o mais certo, pois com o costume e a repetitividade, o colaborador pode acabar se tornando muito enviesado não conseguindo flexibilizar para atender às diferentes demandas.

Com as possíveis causas dos problemas, é feito um plano de ação com a ferramenta 5W2H, que de forma organizada que identifica as ações e as responsabilidades de quem irá executar, através de um questionamento, capaz de orientar as diversas ações que deverão ser implementadas

**Quadro 4 - Plano de ação para o problema de baixa conversão de Leads**

| Baixa conversão de leads                                      |                                                                              |                                                     |                                                        |                                                         |                                                      |
|---------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| What?                                                         | Why?                                                                         | Where                                               | How?                                                   | Who?                                                    | When?                                                |
| <b>Contratação de mais colaboradores</b>                      | Para que não sobrecarregue um recurso excessivamente                         | No setor comercial para relacionamento com clientes | Por meio de divulgação de vagas ou sites de emprego    | O sócio majoritário                                     | Logo após o primeiro congresso de obtenção de leads  |
| <b>Treinamento para atender diferentes perfis de clientes</b> | Porque existem diferentes formas de abordar clientes de acordo com seu nicho | No setor comercial para relacionamento com clientes | Cursos, treinamentos e workshops                       | O atual Gerente de Marketing que já realiza as reuniões | Assim que designado para a tarefa o novo colaborador |
| <b>Alternativa de apresentação primária</b>                   | Pois a primeira visão é a principal responsável pelas conversões             | No primeiro contato com o cliente                   | Criando vídeos de captação e Sites mais bem planejados | O sócio majoritário                                     | Antes do primeiro congresso de obtenção de leads     |

Para tentar solucionar o problema da baixa conversão leads, que de acordo com o histórico do cliente a conversão foi nos últimos três meses de:

- Setembro: para um total de 1908 ligações feitas, apenas 30 delas foram convertidas em leads.
- Outubro: para um total de 1614 ligações feitas, apenas 46 delas foram convertidas em leads.
- Novembro: para um total de 1171 ligações feitas, apenas 28 delas foram convertidas em leads.

E para todos esses leads que foram para etapa de Qualificação de Leads, estão todos em Controle, ou seja, nenhum desses leads ainda foram convertidos em venda, que é quando de fato a empresa tem seu serviço chave iniciado, mas estão sendo contactados periodicamente para tentar captar essas vendas quando os clientes estiverem prontos.

A sugestão de solução de contratação é principalmente para a diminuição do recurso Gerente de Marketing, que hoje possui muitas tarefas, e de acordo com o autor (Moreira, 2020) em seu artigo sobre a “Síndrome do Pato” salienta que um profissional que faz um pouco de tudo não consegue fazer nada com excelência, portanto uma divisão de tarefas pode trazer mais qualidade para essa atividade.

A outra recomendação é o treinamento de um novo designado para esta tarefa, assim haverá dois colaboradores para trabalharem pelos menos cada um com um dos dois macro-grupos de clientes, que são os do tipo de treinamento empresarial e os focados em curso superior, e assim podendo abarcar melhor os clientes e trazer uma melhor taxa de conversão dos leads nas reuniões de qualificação.

E esta última recomendação de plano de ação está focado na conversão dos itens do banco de dados em leads e na captação passiva de clientes que possivelmente serão de maior qualidade, de acordo com (Damasceno, 2020) um vídeo explicativo colocado na Homepage aumentou a taxa de conversão em 64%, e quando um cliente busca resolver seu problema a chance de sucesso é maior do que quando o solucionador do problema tenta mostrar que o cliente possui um problema.

Seguindo a mesma lógica do problema de Baixa conversão de *leads*, foi feito também um diagrama Ishikawa bem como o desenvolvimento de um plano de ação para o problema de falta de padrão nas reuniões:

**Figura 7 - Diagrama Ishikawa para as causas da Falta de Padrão nas Reuniões**



A falta de um método padronizado, ou um roteiro de comunicação com o cliente impossibilita a aferição da taxa de sucesso, ou falha, para esta atividade, dessa forma fica mais difícil também treinar novos colaboradores que tenham que fazer essa tarefa, pois sem um roteiro os colaboradores terão que improvisar ao longo da reunião para tentar converter o cliente em venda.

**Quadro 5 - Plano de ação para o problema de falta de padronização das reuniões**

| <b>Falta de padrão nas reuniões</b>                      |                                                                                          |                                                     |                                                                                                       |                                                                     |                                                            |
|----------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
| <b>What?</b>                                             | <b>Why?</b>                                                                              | <b>Where</b>                                        | <b>How?</b>                                                                                           | <b>Who?</b>                                                         | <b>When?</b>                                               |
| <b>Criação de um roteiro para cada perfil de cliente</b> | Para assim poder ver quais tipos de clientes e de roteiro dão mais certo                 | No setor comercial para relacionamento com clientes | Por meio da criação de documentação em forma de script ou vídeo de Procedimentos Operacionais Padrão  | O responsável pelo maior número de conversões, Gerente de Marketing | Antes do primeiro congresso de obtenção de leads           |
| <b>Treinamento para executar diferentes roteiros</b>     | Para ir melhorando e testando os roteiros existentes e criar novos que se adequem melhor | No setor comercial para relacionamento com clientes | Treinamentos e prática                                                                                | Todos os responsáveis pelas reuniões                                | Assim que designado para a tarefa o novo colaborador       |
| <b>Criação de um indicador de sucesso de conversão</b>   | Para usar os roteiros de maior sucesso com os tipos de clientes que deu certo            | Em documento compartilhado com o setor comercial    | Separando os roteiros e os clientes por tipo, correlacionando os dois, e calculando a taxa de sucesso | Gerente de Marketing e seus designados                              | Assim que começarem as reuniões para conversão de clientes |

Para este plano de ação foi feito a sugestão de uma criação de um roteiro de reunião para cada tipo de cliente, assim tentar verificar quais formas de lidar com os clientes dão mais certo, dessa forma tanto facilita o treinamento de novos colaboradores que venham a trabalhar com nesta área como também possibilita a criação de um indicador de sucesso para conversão clientes.

O desenvolvimento de um indicador de sucesso de conversão dos elementos da lista de dados em leads, como da conversão dos leads em vendas, é de grande importância pois assim é possível ter uma incerteza menor sobre a conversão, que é um dos problemas apontado pelo cliente inicialmente.

## 7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante dos desafios encontrados no meio empresarial é essencial ter uma gestão eficiente para se manter no mercado. Tendo em vista a significativa participação das micro e pequenas empresas no cenário econômico do país e que estas empresas apresentam dificuldades para se manterem ativas no mercado devido a uma gestão ineficiente, falta de planejamento e organização de seus processos, este trabalho teve como finalidade mapear os processos críticos de uma empresa de Criação de Cursos e Treinamento na modalidade Educação à Distância, com base em uma análise situacional da empresa, encontrar inconsistências e comparar com o que a literatura recomenda como boas práticas. Através de observações e entrevistas foi possível listar superficialmente o principal processo comercial da empresa em questão, e identificar os obstáculos percebidos pelos gestores da empresa que a deixava em situação mais crítica.

Foi feita uma investigação sobre o tema, bem como suas ferramentas concernentes à este assunto, criando uma boa revisão da literatura que pode servir como suporte a outros estudos;

Foi realizado um diagnóstico da empresa e que, de acordo com as partes interessadas, está bem condizente com a problemática que estão sentindo

Com o mapeamento do principal processo ainda não foi possível identificar alguma ingerência estrutural, mesmo que ela não houvesse sido mapeada anteriormente, mas ainda assim em suas atividades e utilização de recursos, foi possível propor melhorias e a padronização.

Foram utilizadas diversas ferramentas para a preparação do plano de ação como:

- Mapa de Contexto
  
- Matriz SWOT
  
- Matriz de Priorização
  
- Mapeamento por BPM
  
- Diagrama Ishikawa



- Plano de ação 5W2H

É ainda uma tarefa desafiadora a questão de traçar indicadores para algum tipo de aferimento de satisfação dos clientes e colaboradores nesse processo comercial, e isso é fator de grande importância para o entendimento do andamento da empresa, pois uma vez que não há nenhum tipo de orientador de rendimento, é como andar às cegas. Portanto mesmo com as dificuldades que se têm em transformar em números algo tão subjetivo, quanto a conversão de leads que uma reunião possui, é necessário pelo menos traçar um método para ver a eficiência, eficácia e/ou efetividade.

As dificuldades encontradas nesse projeto têm sua origem mais na natureza do processo do que por outros fatores, mas provavelmente em tempos que não fossem de pandemia, a possibilidade de se fazer reuniões presenciais para aferir o tempo das tarefas executadas pelos colaboradores e modelar melhor as atividades do fluxograma, traria resultados mais satisfatórios para se criar uma simulação com níveis de aleatoriedade próximos da realidade e verificar a qualidade do fluxo de trabalho.

Apesar de todos os óbices e aprendizados, o cliente se mostrou muito satisfeito com os levantamentos, o Gerente Comercial bem como seus colaboradores se sentiram mais situados com as prováveis causas dos problemas que os impedem de ter êxito, ainda concordaram plenamente com o plano de ação como recomendação de melhoria para a empresa.

## 8 REFERÊNCIAS

- Affonso Neto, A. (29 de abril de 2021). *Elaborando o Mapa de Contexto de sua organização*. Fonte: Professor Annibal: <https://professorannibal.com.br/2016/12/06/elaborando-o-mapa-de-contexto-de-sua-organizacao/>
- Aires, R. F., Salgado, C. C., & Sousa Neto, M. V. (2016). Modelagem de processos de negócio: uma análise da gestão de cursos de qualificação de uma organização pública de treinamento de pessoal do estado da paraíba. *Revista de Administração da UNIMEP*, v. 13, n. 2, 275-300.
- Baldam, R. d. (2009). *Gerenciamento de Processos de negócios. BPM - Business Process Management*. São Paulo: Érica.
- Benefícios do BPM*. (07 de Junho de 2021). Fonte: Venki: <https://www.venki.com.br/blog/beneficios-de-bpm/>
- Berbert, A. B. (2012). *Análise da Baixa Produtividade do setor de Filtragem prensa da Imerys - Rio Capim Caulim através da Metodologia de Análise e Solução de Problema (MASP)*. 2012: Centro Universitário do Pará.
- BPMCBOK. (2013). *Guia para o gerenciamento de processos de negócio corpo comum de conhecimento*.
- Ceribeli, S., & E. M. M. H. B. (2013). BPM: um estudo de caso dos fatores críticos de sucesso. *Revista - Globalização, Competitividade e Governabilidade*, v.7, n.2,, 106-117. Acesso em 22 de 11 de 2020, disponível em <https://gcg.universia.net/issue/view/53>
- Cury, A. (2009). *Organização & Métodos: uma visão holística, perspectiva comportamental e abordagem contingencial*. 8ª ed. São Paulo: Atlas.
- Damasceno, R. (04 de dezembro de 2020). *Como aumentar a taxa de conversão de um site?* Fonte: Supersonic: <https://www.supersonic.ag/blog/como-aumentar-taxa-de-conversao/>
- Enoki, C. (2006). *Gestão de processos de negócio: uma contribuição para a avaliação de soluções de business process management (BPM) sob a ótica da estratégia de operações*. *Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo*. São Paulo. Acesso em 06 de 06 de 2021, disponível em *Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Escola Politécnica,:*

- <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/3/3136/tde-01122006-170526/pt-br.php>
- FNQ, F. N. (04 de 12 de 2020). *FNQ Gestão para Transformação*. Fonte: E-book, Gestão por Processos: <http://conteudo.fnq.org.br/kit-indicadores-e-processos-agradecimento>
- Gartner. (25 de outubro de 2020). *Business Process Management (BPM) Standards*. Fonte: Gartner: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/business-process-management-bpm-standards>
- Gonçalves, J. E. (2000). As empresas são grandes coleções de processos. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 7.
- Inazawa, R. R. (2009). *aplicação do bpm para automação de processos de negócio nas organizações. estudo de caso: Projeto new rcms*.
- Ishikawa, K. (1993). *Controle de qualidade total: à maneira japonesa*. Rio de Janeiro: Campos.
- Lobo, C. V., Conceição, R. D., & Oliveira, S. B. (2018). Gestão por processos: um estudo de aplicação da notação BPMN em uma empresa de serviços do setor de óleo e gás. *Revista Inovação, Projetos e Tecnologias*, v. 6, 94-110.
- Marconi, M. d., & Lakatos, E. (2002). *Técnica de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Mashka, M. G. (2014). *Gestão de Processos de Negócios: Um Estudo Empírico em Micro e Pequenas Empresas Brasileiras*. Recife - PE.
- MERCADO E VENDAS. (07 de Junho de 2021). Fonte: Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/mt/noticias/micro-e-pequenas-empresas-geram-27-do-pib-do-brasil,ad0fc70646467410VgnVCM2000003c74010aRCRD>
- Mohrman, S. (1998). *Designing team-based organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moreira, W. (04 de Dezembro de 2020). *A Síndrome do Pato*. Fonte: Caput Consultoria: <https://caputconsultoria.com.br/a-sindrome-do-pato/>
- Oliveira, D. d. (2011). *Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial*. São Paulo: Atlas.
- Pequenos negócios em números*. (07 de Junho de 2018). Fonte: Sebrae: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/sp/sebraeaz/pequenos-negocios-em-numeros,12e8794363447510VgnVCM1000004c00210aRCRD>

Polacinski. (2012). *Implantação dos 5Ss e proposição de um SGQ para uma indústria de erva-mate*.

Rother, M., & Shook, J. (2012). *Aprendendo a enxergar - Mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar o desperdício*. Cambridge.

Tosatti, Í. (04 de abril de 2021). *APL Consultores*. Fonte: Gestão de Processos: se sua empresa ainda não faz, sem perceber, pode estar perdendo espaço no merca: <https://www.aplconsultores.org/post/2019/10/16/gest%C3%A3o-de-processos-se-sua-empresa-ainda-n%C3%A3o-faz-sem-perceber-pode-estar-perdendo-espa%C3%A7o>

VERGARA, S. C. (2006). *Gestão da Qualidade*. Rio de Janeiro: Editora FGV 3ª edição.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. Bookman.