

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE NEGÓCIOS**

DENISE CECHIN

**GESTÃO POR PROCESSOS: ESTUDO DE CASO DA EMPRESA PROSPERI
ASSESSORIA DE COMUNICAÇÃO**

São Leopoldo

2015

Denise Cechin

GESTÃO POR PROCESSOS:

Estudo de caso da empresa Prosperi Assessoria de Comunicação

Trabalho de Conclusão de Curso de Especialização apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão Estratégica de Negócios, pelo MBA em Gestão Estratégica de Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dra. Josefina Maria F. Coutinho

São Leopoldo

2015

Dedico este trabalho ao meu esposo Leandro Schio, que compreendeu minha ausência durante os meses de estudo e incentivou o desenvolvimento deste projeto.

Dedico também a amiga Juliana Stédile, por estar sempre presente quando preciso e pelo seu empenho e auxílio para finalização do trabalho.

AGRADECIMENTOS

Ao professor Flávio da Cunha Nerva, que me instigou a conhecer mais sobre o tema de Gestão de Processos em suas aulas, e a professora Josefina Maria F. Coutinho, orientadora deste trabalho, que com seu extremo conhecimento sobre o tema, esclareceu dúvidas e auxiliou na condução dos estudos.

“Nós somos aquilo que fazemos repetidamente. Excelência, então, não é um modo de agir, mas um hábito.”
Aristóteles

RESUMO

O mundo dos negócios está cada vez mais competitivo e isso se deve a diversos fatores. O rápido avanço da tecnologia e fácil acessibilidade, a globalização do conhecimento, o aumento da quantidade de estudo e titulações dos profissionais são alguns dos fatores que contribuíram para isso. Para as empresas se manterem neste cenário e conseguirem crescer no mercado de atuação o papel do gestor é fundamental e o modelo de gestão adotada poderá fazer a diferença para o sucesso ou fracasso dos negócios. O tema central deste projeto é a metodologia da gestão por processos. Esse modelo pode ser visto como uma abordagem moderna da administração, que consiste na padronização, análise no aperfeiçoamento das ações da empresa. A gestão por processos pode ser utilizada tanto por grandes organizações, como por empresas de pequeno porte que buscam maior organização e visibilidade das suas atividades. Levando em consideração a notoriedade e importância deste modelo de gestão e o cenário empresarial atual, o presente trabalho apresentou uma estrutura de metodologia de gestão por processos para a empresa Proseri Assessoria de Comunicação, desenvolvendo principalmente o mapeamento do seu processo de atendimento ao cliente.

Palavras-chave: Processos. Gestão. Mapeamento. Análise. Implementação. Manutenção.

ABSTRACT

The business world is getting more competitive and this is due to several factors. The fast technology advance and easy accessibility, knowledge globalization, increase amount of study and titles of professionals are some of the factors that contributed to that. For the companies to remain into this scenario and keep being able to grow into their actuation market segment the manager role is crucial and the adopted management model can make the difference to the success or failure of the business. The central theme of this project is the methodology of the process management. This model can be seen as a modern approach to management, which consists of standardization, analysis on improving the company's stocks. The process management can be used by both large organizations such as small businesses seeking greater organization and visibility of its activities. Considering the notoriety and importance of this management model, current business scenario, this paper presented a framework of process management methodology for the company Prosperi Assessoria de Comunicação mainly developing the mapping of its customer service process.

Keywords: Process. Management. Mapping. Analysis. Implementation. Maintenance.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURAS

Figura 1 – Importância dos processos	18
Figura 2 – Processo em lógica sequencial	19
Figura 3 – Hierarquia dos processos.....	20
Figura 4 - Exemplo de definição dos macroprocessos de um novo software.....	21
Figura 5 - Símbolos padrões para elaborar fluxograma	22
Figura 6 - Fluxograma de elaboração de um bolo.....	23
Figura 7 - Exemplos de indicadores de desempenho	26
Figura 8 - Hierarquia do processo de atendimento ao cliente da Prosperi.....	29
Figura 9 - Fluxograma do processo de atendimento ao cliente da Prosperi Assessoria de Comunicação.....	34

QUADROS

Quadro 1 - Descrição dos processos	33
Quadro 2 – Questionamentos sobre o processo.....	36

LISTA DE SIGLAS

ANSI	American National Standards Institute
FOFA	Forças, Fraquezas, Oportunidades, Ameaças
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
VAC	Value-Added Chain Diagram

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....	11
1.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA	12
1.1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES	13
1.1.2.1 Missão	13
1.1.2.2 Visão	13
1.1.2.3 Valores	13
1.1.3 Objetivos da empresa.....	13
1.2 OBJETIVOS	14
1.2.1 Objetivo Geral	14
1.2.2 Objetivos Específicos	15
1.3 JUSTIFICATIVA	15
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1 PROCESSOS.....	17
2.1.1 Mapeamento dos processos	21
2.1.2 Análise dos processos.....	24
2.1.3 Implementação dos processos	24
2.1.4 Manutenção dos processos.....	25
3 METODOLOGIA	27
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	27
3.2 UNIDADE DE ANÁLISE	27
3.3 COLETA DE DADOS	27
3.4 ANÁLISE DE DADOS.....	27
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	29
4.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	29
4.1.1 Identificar os principais processos (macroprocesso)	29
4.1.2 Relacionar os objetivos	29
4.1.3 Listar e hierarquizar os processos.....	29
4.1.3.1 Processo 1: prospecção de novos clientes.	30
4.1.3.2 Processo 2: visitas para captar novos clientes.....	30
4.1.3.3 Processo 3: proposta para fechamento de serviço	30
4.1.3.4 Processo 4: execução de serviço	31

4.1.3.5 Processo 5: finalização do serviço	32
4.1.4 Detalhar os processos.....	32
4.1.5 Identificar os recursos necessários	35
4.1.6 Documentar os processos.....	35
4.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE.....	36
4.2.1 Indicadores econômicos e financeiros	37
4.2.2 Indicadores de produtividade e qualidade	37
4.2.3 Indicadores ambientais e sociais.....	37
4.2.4 Aprendizado e conhecimento	38
4.3 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	38
4.4 MANUTENÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE	38
5 CONCLUSÃO	40
REFERÊNCIAS.....	41
APÊNDICE A – ANÁLISE DO NEGÓCIO	43
APÊNDICE B – PLANILHA DE TRABALHO	44

1 INTRODUÇÃO

O mundo empresarial está cada vez mais competitivo. Não basta ter pleno conhecimento no desempenho de alguma atividade para abrir uma empresa, é necessário uma série de atitudes que começam na avaliação de viabilidade do negócio, passando pela pesquisa de mercado, levantamento de investimentos, planejamento, dedicação, adoção de um bom modelo de gestão e, ainda assim, estar ciente que estará correndo riscos.

Para melhor organização do conteúdo e explanação das ideias, este trabalho foi dividido em quatro partes. A primeira apresenta o problema para estudo de caso e os objetivos deste trabalho. A segunda dispõe uma revisão bibliográfica dos conceitos da metodologia de processos empresariais. A terceira exhibe a metodologia do estudo de caso e a quarta, e última, explana sobre a análise e propostas de melhorias aos processos da empresa em estudo.

1.1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Após abrir uma empresa, seja ela já de grande porte ou um pequeno escritório, como é o caso de estudo deste trabalho, é necessário ter muita clareza do que fazer e como fazer, em todos os setores do negócio. Um dos grandes desafios é a padronização das atividades, para que, independente, do colaborador que irá executá-la, ela possa ter o mesmo início, meio e fim, cumprindo os requisitos da empresa. Desta forma é necessária a definição dos processos de trabalho.

A modelagem dos processos de negócios procura fazer uma representação simplificada da realidade de como funcionam as atividades e o uso dos recursos em uma organização. Segundo Harrington (1993), em cada empresa ocorrem diariamente centenas de processos empresariais, mais de 80% deles sendo repetitivos.

A empresa escolhida para este trabalho é a Prosperi Assessoria de Comunicação. É uma empresa focada na assessoria de comunicação para empresas de micro e pequeno porte, que não possuem em sua equipe um colaborador efetivo de marketing ou que possuem, mas que necessitam de uma ajuda complementar, seja para um projeto específico ou como assessoria contínua. Atua com a parte de publicidade convencional, mídias sociais, digitais,

endomarketing e treinamentos na área de atendimento ao cliente e relacionamento. A Prosperi é uma empresa com equipe enxuta e possui parceria com diversos fornecedores, para executar com mais eficiência todas as ações sugeridas aos clientes.

1.1.1 HISTÓRICO DA EMPRESA

A Prosperi Assessoria de Comunicação foi fundada em 01 de julho de 2014, por uma profissional formada em Publicidade e Propaganda e com anos de atuação na área de marketing e vendas de uma empresa de pequeno porte. A Prosperi é uma assessoria focada em soluções de comunicação para micro e pequenas empresas, atuando como uma extensão do marketing da empresa cliente.

Auxilia no planejamento de marketing da empresa e na execução das ações. Trabalha com redes sociais, ações de relacionamento com cliente e mídias tradicionais, endomarketing, treinamentos na área de atendimento ao cliente, trabalhando a comunicação integrada para atingir os resultados definidos.

A empresa ainda não possui funcionários, todos os serviços são executados pela gestora, por isso se posiciona como uma extensão do marketing da empresa cliente, executando as tarefas parcialmente no escritório da Prosperi e parcialmente na empresa do próprio cliente, como se fosse um colaborador da mesma, tendo assim uma integração maior com a equipe e também tendo a chance de perceber melhor o perfil dos clientes da empresa. Esse serviço é oferecido com demanda de carga horária mensal, adequada à necessidade da empresa ou ao projeto em questão. Atualmente o maior cliente tem um pacote de 20 horas mensais, onde 8 horas são executadas nas dependências da empresa cliente e o restante no escritório da Prosperi.

A Prosperi conta com parceiros em todos os setores da comunicação para trabalhar junto ao cliente, como designers, produtoras de vídeo, fotógrafos, levando aos clientes soluções em todos os setores da comunicação, reforçando a solução ao cliente, sem demandar custos muito altos para isso, pois não trabalha com comissionamento, como as agências de publicidade convencionais.

1.1.2 MISSÃO, VISÃO E VALORES

1.1.2.1 Missão

Proporcionar soluções na área de comunicação empresarial para empresas de micro e pequeno porte, com um valor de serviço adequado ao que este nicho pode investir, e proporcionando aos clientes resultados consideráveis, com uma relação de extrema parceria que perdure por um longo período.

1.1.2.2 Visão

Ser reconhecida com uma das melhores assessorias de comunicação para empresas de micro e pequeno porte da Serra Gaúcha, tornando-se um diferencial no formato de atuação e um modelo de referência.

1.1.2.3 Valores

Ética: a Prosperi não atende mais de um cliente por segmento, pois ajuda o cliente a desenvolver e executar estratégias, por isso não pode atuar ao mesmo tempo em clientes concorrentes.

Comprometimento: a Prosperi é uma empresa séria e responsável, que busca oferecer a seu cliente sempre as melhores opções, para ter o melhor resultado.

Transparência: desde o início da atuação, a Prosperi deixa claro seu formato de atuação e como será conduzido o trabalho, mantendo uma relação com o cliente de proximidade, honestidade e clareza em tudo que é feito.

Parceria: a Prosperi busca criar entre empresa e cliente uma relação de parceria, onde ambos jogam “aberto” e se aproximam para um objetivo em comum, desenvolvendo um alinhamento para isso.

1.1.3 Objetivos da empresa

A Prosperi tem como objetivo maior, neste momento, organizar o escopo dos seus serviços para buscar novos clientes. A empresa pode explorar mais o mercado

de atuação, trabalhar mais fortemente na prospecção e conquistar novos clientes. Com mais volume de serviço a empresa terá condições de ampliar sua equipe e crescer no mercado de atuação e em volume de lucro.

A empresa tem como meta um crescimento de 15% a 20% ao ano para os próximos cinco anos. Mesmo com o país atravessando um momento de crise, a gestora acredita que é possível obter esse crescimento, porém terá que aumentar o esforço de vendas e organizar melhor os processos para obter mais satisfação dos clientes já atendidos, fazendo com que estes sejam os defensores da marca e ajudem na divulgação orgânica da empresa.

A empresa ainda não possui a representação dos seus processos e por isso nem sempre as atividades são executadas da mesma forma ou na mesma ordem, alterando até mesmo o resultado final da atividade. Devido à contribuição que a representação dos processos pode gerar para a evolução e crescimento da empresa, a pergunta de pesquisa é: Como se apresenta o processo de atendimento ao cliente, do serviço de assessoria de comunicação, prestado pela Prosperi Assessoria de Comunicação?

1.2 OBJETIVOS

Para este trabalho, foi escolhido uma micro empresa gaúcha, com atuação no ramo de assessoria em comunicação empresarial. A empresa é nova, possui menos de um ano de fundação e está buscando melhorias para sua gestão e para os serviços prestados.

A metodologia da gestão por processos, além de fornecer padronização para empresa, deve gerar maior visibilidade das atividades e tornar a empresa mais organizada, resultando em subsídios para o crescimento dos negócios. Segue abaixo objetivo geral e objetivos específicos do presente projeto.

1.2.1 Objetivo Geral

Mapear os processos de atendimento ao cliente da empresa Prosperi Assessoria de Comunicação.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Apresentar os objetivos do processo de atendimento ao cliente;
- b) Desenvolver o fluxograma para o processo de atendimento ao cliente;
- c) Apresentar os recursos de cada fase do processo;
- d) Documentar o processo de atendimento ao cliente da Prosperi;
- e) Analisar os processos de atendimento ao cliente;
- f) Desenvolver indicadores de desempenho para o processo de atendimento ao cliente;
- g) Propor melhorias para o processo de atendimento ao cliente.

1.3 JUSTIFICATIVA

As empresas são constituídas para dar lucro e a grande maioria dos empresários quer vê-las crescer e gerar mais receita. O gestor, ao abrir um negócio, também tem outros objetivos que não são somente financeiros, como reconhecimento do seu trabalho, passar a ser líder e não liderado, ter mais liberdade para tomar decisões, desfrutar de uma melhor qualidade de vida, ter mais liberdade. Por isso foi escolhido, para este trabalho, abordar o modelo de gestão por processos, um método que propõe uma completa organização da empresa, padronizando seu formato de atuação e execução das atividades.

A empresa escolhida para este projeto, a Prosperi Assessoria de Comunicação, é uma empresa jovem, possui menos de um ano de atuação e começou suas atividades vislumbrando uma oportunidade de mercado de atender determinado nicho, as micro e pequenas empresas. Esse nicho geralmente não tem condições de manter em sua equipe um profissional de marketing, pois também não tem uma verba expressiva para investir nesta área e, geralmente, não consegue manter uma linha de comunicação efetiva e planejada.

Analisando o mercado e percebendo essa oportunidade, a gestora, que recém havia se desligado de uma função de gerência comercial, na qual atuava por cinco anos, e tendo em seu currículo experiência na área de publicidade e formação na mesma, resolveu abrir o negócio oferecendo uma solução na área de comunicação para as empresas de pequeno porte. O negócio vem prosperando, porém essa atuação pode ser melhor e mais organizada. A empresa desenvolveu o

formato do serviço, mas sua execução nem sempre é feita da mesma forma, por isso a necessidade de organizar esses processos e torná-los padrão e sistêmicos, para maior visibilidade, organização e verificação de onde podem ser feitas melhorias.

Com os processos organizados, além de prestar um serviço com melhor qualidade nos clientes atendidos atualmente, será possível agregar mais valor aos próximos clientes, ajudando também na venda, pois com maior visibilidade de como o serviço é executado, é possível também ter mais argumentos de venda e fechar, assim, novos clientes para aumentar o faturamento da empresa.

Para autora deste trabalho é importante, pois poderá aplicar as teorias, estudadas no curso e aprofundadas neste projeto, para qualificar seu negócio. Igualmente ele é viável, pois todas as informações sobre a empresa são verídicas e facilmente buscadas pela relação da autora com o negócio.

Ao final deste projeto, o trabalho pronto pode ajudar outros estudantes da área de administração a entenderem melhor o conceito de processos, gestão de processos e gestão por processos, temas que terão seus conceitos explanados nos próximos capítulos.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais conceitos de processos. O enfoque de processos está dentro de um modelo de gestão adotada por muitas empresas, que é a Gestão por Processos. Desta forma, serão abordados neste projeto os conceitos e premissas dos processos, bem como a metodologia da Gestão por Processos, que compreende as etapas de mapeamento, análise, implementação e manutenção de processos

2.1 PROCESSOS

Conforme já mencionado no capítulo introdutório, ter processos organizados ajuda a organização a ter mais clareza das suas atividades e atuar de forma otimizada. Esta questão está cada dia mais na pauta dos gestores das empresas, sejam elas grandes organizações ou empresas de pequeno porte.

Segundo Oliveira (2006 apud COUTINHO; PIRES, 2010), processo pode ser definido como o conjunto de ações ordenadas e integradas para um fim produtivo específico, ao final da qual serão gerados produtos e/ou serviços e/ou informações.

Já para Davenport (1994 apud COUTINHO; PIRES, 2010), processos são um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar num produto específico para determinado cliente ou mercado. E, como complemento, descreve que um processo é, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, inputs e outputs claramente identificados, sendo, de forma simplificada, uma estrutura para a ação.

Na visão de Almeida (2002 apud COUTINHO; PIRES 2010) processos são o conjunto de recursos (humanos e materiais) dedicados às atividades necessárias à produção de um resultado final específico, independentemente de relacionamento hierárquico, sendo a sequência de atividades que transforma insumos em produtos finais, ou serviços, de muito maior valor para o cliente final.

Hammer (2001 apud COUTINHO; PIRES 2010) resume dizendo que os processos são as trajetórias para os resultados e, portanto, para o sucesso na economia do cliente. Ainda, na visão simplificada de Alves Filho (2011), um processo tem uma lógica operacional. Como resultado fornecem-se produtos e

serviços de boa qualidade, que atendam aos interesses dos consumidores e a preços que os satisfaçam.

Para um melhor entendimento passamos para a contextualização da importância dos processos, vista na figura abaixo. A dimensão técnica e funcional ao abordar a modelagem dos processos sugerem as perguntas: o quê e como. Que serão respondidas com a modelagem dos processos.

Figura 1 – Importância dos processos



Fonte: INSADI, 2005

Conforme as citações dos autores, o conceito de processo é muito amplo. Para facilitar o entendimento Harrington (1993 apud COUTINHO; PIRES, 2010) classificou os processos em produtivos e empresariais:

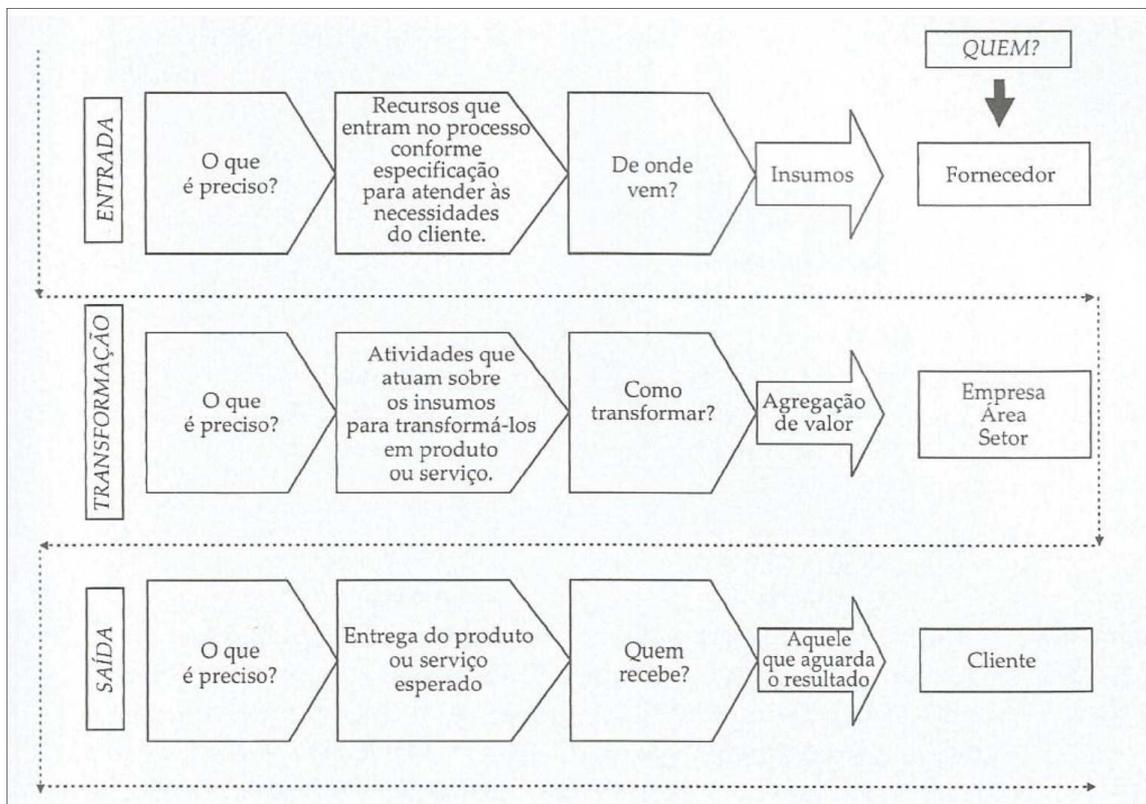
Os processos produtivos podem ser qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço que será fornecido ao cliente externo, até o ponto em que o produto é embalado (não incluindo os processos de transporte e distribuição) como, por exemplo, manufatura de computadores e preparação de alimentos para o consumo em massa.

Os processos empresariais são todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedido, de mudança de engenharia, da folha de pagamento, planejamento do

processo de manufatura). Um processo empresarial consiste num grupo de tarefas interligadas logicamente que fazem uso dos recursos da organização, para gerar resultados definidos, em apoio aos objetivos da organização. (HARRINGTON, 1993 apud COUTINHO e PIRES, 2010)

A figura abaixo demonstra uma lógica sequencial dos elementos que podem ser representados para compor os processos, essa lógica é composta por três perguntas: o quê, como, quem. Essas perguntas são respondidas em toda sequência do processo: na entrada, na transformação e na saída.

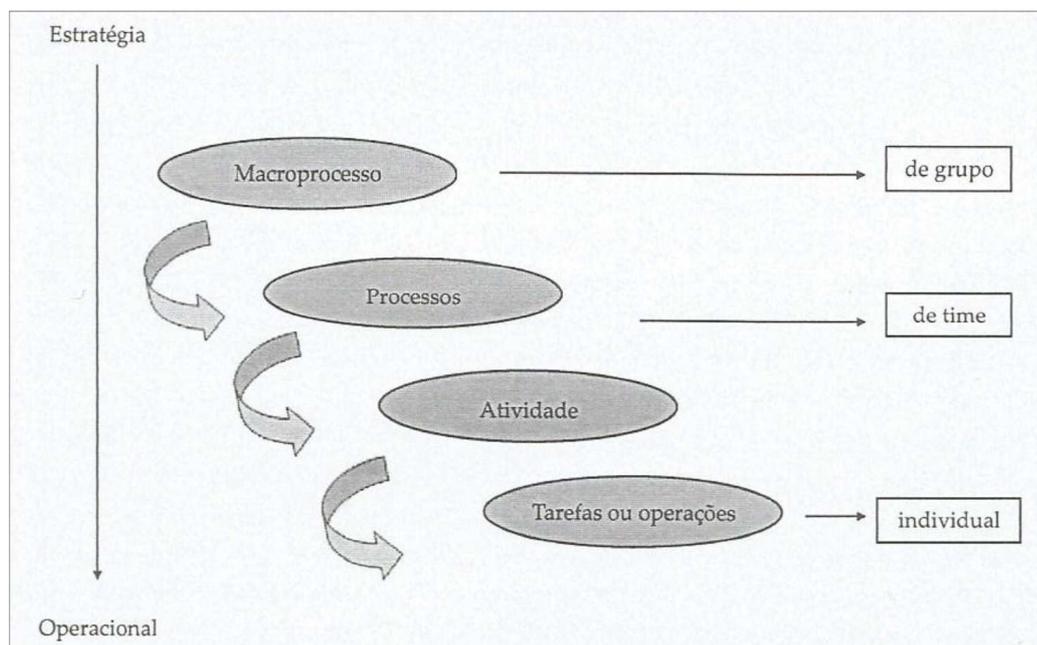
Figura 2 – Processo em lógica sequencial



Fonte: Coutinho e Pires (2010, p. 13)

Na figura abaixo é apresentada a hierarquia dos processos, que tem início nos níveis estratégicos, com a definição dos macroprocessos, passando para um detalhamento até chegar ao nível operacional, que são os processos, as atividades, chegando ao último nível que são as tarefas.

Figura 3 – Hierarquia dos processos



Fonte: Oliveira (2006 apud COUTINHO; PIRES 2010, pag. 19)

A definição dos macroprocessos é feita na fase de mapeamento dos processos, que é a primeira etapa da metodologia dos processos. As etapas da metodologia dos processos consistem em: mapeamento, análise, implementação e manutenção. Sobre esta metodologia veremos todas as etapas com maior detalhamento ainda neste capítulo.

Segundo Paim et al (2009), a gestão de processo pode ser definida como um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos. A gestão de processos não é o mesmo da gestão por processos, a primeira tem como foco o gerenciamento de um fluxo específico, com o intuito de que este flua de forma constante a ponto de não interferir no andamento do processo geral, sendo este o macroprocesso.

Já a gestão por processos orienta-se pela análise, aperfeiçoamento e padronização da empresa, de forma holística e sistêmica. Desta forma, pode-se dizer que a gestão por processos trabalha o vínculo entre a estratégia e os processos. (PAIM et al, 2009) Ao adotar a gestão por processos, a empresa conquista algumas vantagens como simplicidade, agilidade, visão integrada, conhecimento, visão por função, atividades mais claras e de mais fácil entendimento para a equipe.

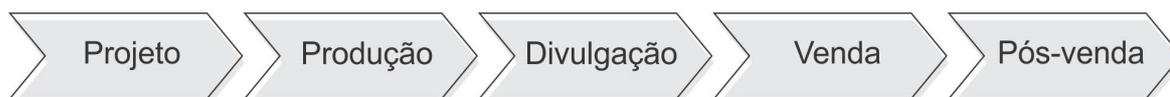
2.1.1 Mapeamento dos processos

O mapeamento de processos é a etapa inicial da metodologia da gestão por processos, onde são identificados os processos. Segundo Coutinho e Pires (2010) o objetivo central do mapeamento é entender os processos da organização, considerando todas as suas características (fluxo, eficiência, eficácia, adaptabilidade, tempo de ciclo, custos, etc.), sendo possível verificar se os processos são realmente necessários, o desempenho atual, se os objetivos são atingidos, além da identificação dos clientes e de suas expectativas.

Nesta etapa são identificados os macroprocessos da organização e, a partir destes, realizado um detalhamento dos processos, subprocessos, atividades e tarefas. Ainda na fase do mapeamento, definem-se os objetivos de cada processo, alinhados às necessidades da empresa; e são detalhados os processos, através de um fluxograma.

Para definir os macroprocessos, conforme exemplificado na figura abaixo, foi usado o modelo VAC (Value-Added Chain Diagram), que significa cadeia de valor agregado. VAC é o modelo que demonstra a visão sistêmica dos processos organizacionais, representando o conjunto de atividades desempenhadas por uma empresa, desde as relações com os fornecedores, ciclos de produção e venda até a fase da distribuição final do produto pronto e pós venda.

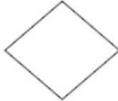
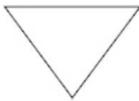
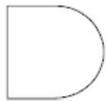
Figura 4 - Exemplo de definição dos macroprocessos de um novo software



Fonte: autora

Para construir um fluxograma dos processos, pode-se utilizar como modelo o fluxograma padrão ANSI (American National Standards Institute), que utiliza símbolos padronizados para fazer o detalhamento e interligação dos processos. A figura abaixo apresenta esses símbolos e seus significados.

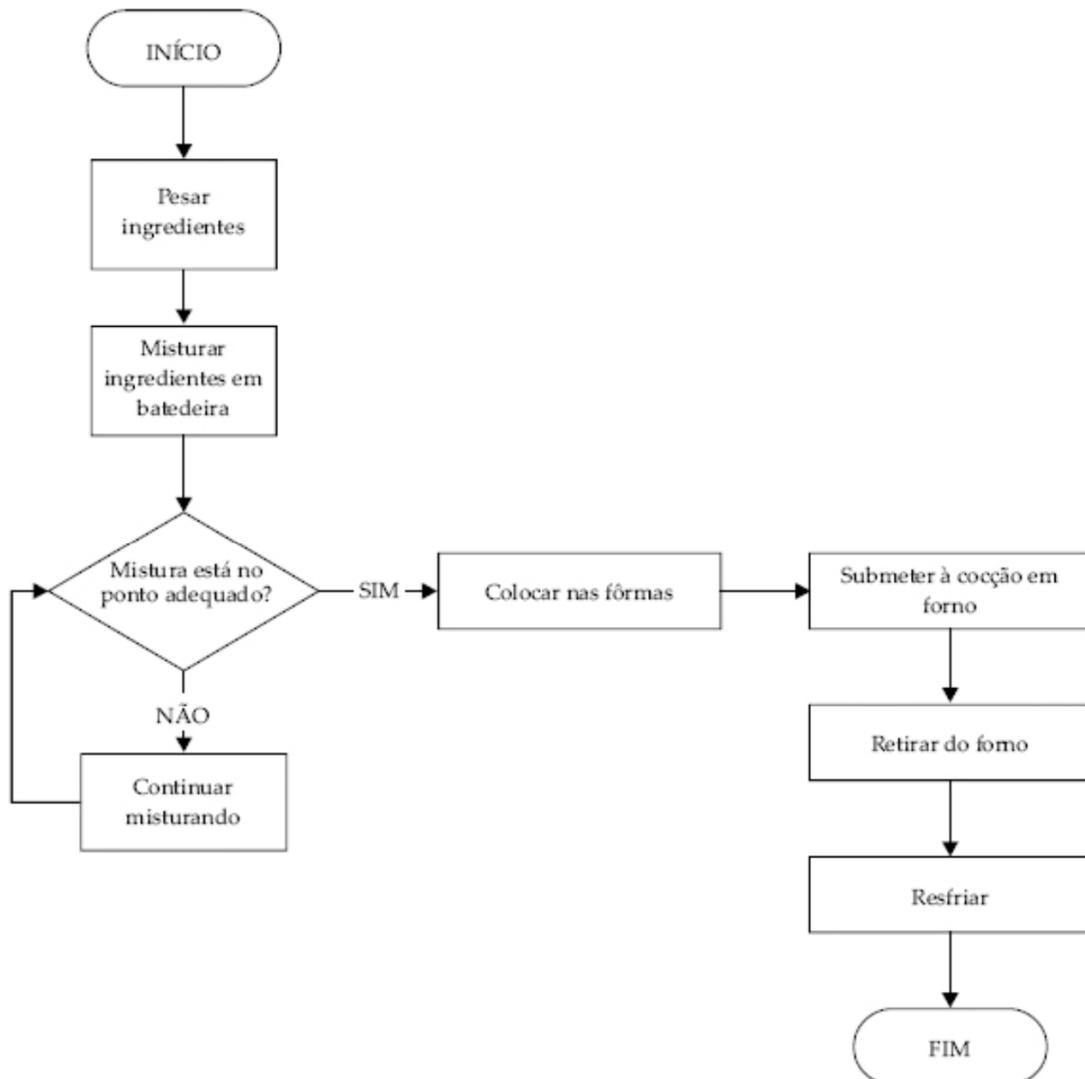
Figura 5 - Símbolos padrões para elaborar fluxograma

Símbolo	Significado
	Limites – Círculo alongado. Usado para indicar o início ou o fim de um processo. As palavras são inscritas no símbolo.
	Ponto de decisão – Losango. Ponto no processo em que a decisão deve ser tomada. As saídas do losango são normalmente assinaladas com as opções <i>sim</i> e <i>não</i> .
	Operação – Retângulo. Usado para informar uma atividade de qualquer natureza. No interior do símbolo é apresentada uma descrição curta da atividade realizada.
	Movimento/transporte – Seta grossa. Indica movimento da saída entre localidades.
	Inspeção – Círculo grande. Usado para indicar que o fluxo do processo é interrompido para que a qualidade da saída possa ser avaliada. Envolve normalmente uma inspeção realizada por alguém que não tenha executado a atividade anterior.
	Conexão – Círculo pequeno. Indica que a saída de uma parte do fluxograma será utilizada como entrada em outra parte. Cada saída deverá ser designada por uma letra distinta e pode reentrar no processo em vários pontos.
	Armazenagem – Triângulo. Usado quando houver uma condição de armazenagem sob controle e uma ordem de aquisição seja necessária para o envio do item para a atividade na sequência. Nos processos, devem ser priorizadas as eliminações dos retângulos.
	Espera – Retângulo de lados arredondados. Usado quando é necessária uma espera, ou quando um item é colocado em estoque temporário, antes da atividade programada na sequência.
	Sentido de fluxo – Seta. Usado para indicar o sentido e a sequência das fases do processo

Fonte: adaptado de Harrington (1993 apud COUTINHO; PIRES 2010, p. 46 e 47)

A figura 6 exemplifica um fluxograma de preparação de um bolo, a partir do modelo ANSI.

Figura 6 - Fluxograma de elaboração de um bolo



Fonte: Coutinho e Pires (2010, p. 47)

A etapa de mapeamento, depois de elaborado o fluxograma, procura fazer a identificação dos recursos necessários em cada processo, analisando o que é necessário em relação aos recursos humanos, tecnológicos, financeiros, entre outros. Em seguida são documentados os processos, descrevendo o que cada um realiza, por que, como, quando, quem, onde e quanto custa para fazer o processo.

2.1.2 Análise dos processos

A análise dos processos é a segunda etapa da metodologia da gestão por processos, cujo objetivo é promover seu aperfeiçoamento, melhorando sua eficiência e sua eficácia (COUTINHO e PIRES, 2010). Esta análise é feita pela equipe da empresa e procura identificar os problemas que surgirem nos processos, suas possíveis causas e a busca de alternativas para as soluções.

Conforme Oliveira (2006 apud COUTINHO e PIRES, 2010) a organização deve agir de forma proativa, atenta ao mercado, suas mudanças e necessidades, verificando questões tecnológicas, produtos substitutos, prevendo possíveis problemas e procurando agir sempre para a solução dos mesmos. É importante o estabelecimento dos objetivos de desempenho, que servem como referência para aprimoramento dos processos da equipe envolvida.

No que diz respeito a indicadores para monitorar o desempenho de cada processo, os mais utilizados, segundo De Sordi (2012) são:

- a) Indicadores econômicos e financeiros (custos, lucratividade, ativos empregados, etc.);
- b) Indicadores de produtividade e qualidade (throughput¹, lead time², erros gerados, satisfação dos clientes, etc.);
- c) Indicadores ambientais e sociais (profissionais alocados, definição dos clientes atendidos, etc.);
- d) Aprendizado e conhecimento (evolução das ideias, recebimento e análise de sugestões, aplicação das ideias e sugestões, etc.).

Após a definição dos processos, na etapa de mapeamento, a análise e aplicação das melhorias necessárias, bem como definição dos padrões de desempenho, é possível avançar para implementação dos processos.

2.1.3 Implementação dos processos

Nesta etapa algumas condições são necessárias para atingir os objetivos, como o envolvimento e comprometimento da equipe envolvida. Para processos mais

¹ Conceito empregado na ciência da computação e na engenharia de produção para indicar a quantidade de resultados num determinado período de tempo.

² Representa o tempo médio necessário para execução completa de uma transação de negócio.

complexos, antes de sua validação, é importante fazer uma testagem ou um piloto em menor proporção, para verificar se realmente estão de acordo, antes de sua documentação final do manual de processos e do treinamento da equipe para sua execução (MACADAR, SACCOL e SOARES, 1999 apud COUTINHO e PIRES, 2010).

Nesta fase os colaboradores são de extrema importância, pois eles serão treinados e terão que ter as habilidades necessárias para executar os processos que serão implantados. A empresa tem que estar atenta e buscar o envolvimento da equipe, pois a implementação representa mudanças e mudanças nem sempre são bem vistas pelas pessoas (MACADAR, SACCOL e SOARES, 1999 apud COUTINHO e PIRES, 2010).

2.1.4 Manutenção dos processos

A última fase do manual dos processos é a manutenção. Não basta ter belos fluxogramas e manuais, pois o mercado muda constantemente e os processos têm que ser adaptados constantemente. Alguns numa frequência maior, outros se mantem por mais tempo, porém todos devem ser monitorados para uma melhoria contínua, com aplicação dos indicadores estabelecidos na fase de análise.

Conforme Harrington (1993 apud COUTINHO e PIRES, 2010) os controles de um processo permitem observá-lo e monitorá-lo, devendo ser confiáveis e fornecer uma visão contínua do processo. As decisões inteligentes são provenientes das medições confiáveis. É importante possuir medições de eficiência e eficácia, para perceber se as atividades estão adequadas à equipe e os processos estão atendendo as necessidades dos clientes. Também se pode fazer auditorias, para conferência se os processos estão sendo executados como deveriam.

A eficiência consiste em fazer de forma adequada às atividades, sendo que, geralmente, está ligada ao nível operacional, ou seja, como realizar as operações com menor quantidade de recursos (menos tempo, menor orçamento, menor quantidade de mão de obra, menos matéria-prima, etc.). Já a eficácia consiste em fazer as atividades certas, sendo que, geralmente, está relacionada ao nível gerencial (ANDREASI, 2014). A figura 7 apresenta exemplos de indicadores de desempenho presentes em áreas distintas de uma empresa.

Figura 7 - Exemplos de indicadores de desempenho

Área	Indicador de desempenho
Organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Retorno sobre o investimento. • Margem de contribuição. • Lucratividade.
Marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Volume de vendas. • Participação no mercado. • Nível de atendimento de pedidos. • Mix de produtos/serviços. • Satisfação dos clientes.
Produção	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade. • Nível de qualidade. • Nível de refugo. • Rendimento da matéria-prima.
Desenvolvimento	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de novos produtos/serviços. • Inovações em processos.
Finanças	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de ganho financeiro. • Índice de clientes inadimplentes. • Nível de ciclo financeiro. • Redução de custos fixos. • Redução de custos variáveis.
Logística	<ul style="list-style-type: none"> • Pontualidade na entrega. • Nível de atendimento dos pedidos. • Custos de distribuição. • Giro do inventário.
Suprimentos	<ul style="list-style-type: none"> • Custo das matérias-primas. • Qualidade das matérias-primas.
Recursos Humanos	<ul style="list-style-type: none"> • Índice de absenteísmo. • Índice de acidentes no trabalho. • Nível de satisfação dos empregados.

Fonte: Chiavenato (2003 apud COUTINHO e PIRES 2010, p. 57)

3 METODOLOGIA

No presente capítulo apresenta-se a metodologia que proporcionou a condução do processo de pesquisa para atingir os objetivos propostos neste trabalho, bem como breve apresentação da empresa onde o trabalho foi desenvolvido.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O presente trabalho apresenta um estudo de caso de cunho qualitativo, com mapeamento dos processos da empresa Prosperi Assessoria de Comunicação. A metodologia de análise qualitativa verifica o que é comum e permanece aberto para perceber a individualidade e os significados múltiplos, procurando descrever a realidade investigada, sem a preocupação com uma aplicação estatística (ROESCH, 1996).

3.2 UNIDADE DE ANÁLISE

Este trabalho teve como unidade de análise a empresa Prosperi Assessoria de Comunicação. Considerando que se trata de um processo de mapeamento de processo, o sujeito de pesquisa foi a diretora da empresa (autora deste trabalho).

3.3 COLETA DE DADOS

Considerando que o objetivo deste trabalho é o mapeamento dos processos de atendimento ao cliente, sendo assim, as informações in loco foram suficientes para atingir os objetivos propostos. Portanto, a coleta de dados foi realizada por meio da observação participante.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados se dá pela comparação do padrão teórico com o modelo da metodologia por processos, propostos por Coutinho e Pires (2010), a qual tem a

finalidade de servir como base para elaboração de numa proposta prática para empresa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo se propõe analisar os processos, conforme a metodologia de gestão por processos, com a finalidade atingir os objetivos propostos deste trabalho.

4.1 MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Para a realização do mapeamento dos processos da Prosperi Assessoria de Comunicação, foram seguidas as etapas citadas abaixo, atendendo os requisitos da metodologia das autoras Coutinho e Pires (2010).

4.1.1 Identificar os principais processos (macroprocesso)

Nesta etapa foram descritos os principais processos de atendimento ao cliente da empresa em estudo. A figura 8 elenca as macro etapas do processo de atendimento ao cliente.

Figura 8 - Hierarquia do processo de atendimento ao cliente da Prosperi



Fonte: autora

4.1.2 Relacionar os objetivos

Os objetivos dos processos estão alinhados aos objetivos da empresa, atendendo aos clientes internos e externos da organização.

4.1.3 Listar e hierarquizar os processos

Nesta etapa são detalhados os processos de acordo com sua sequência, atividade e tarefas.

4.1.3.1 Processo 1: prospecção de novos clientes.

Atividade: buscar nos meios de comunicação nomes de empresas.

Tarefas: fazer ligações buscando a marcação de visitas.

Este processo consiste em captar clientes. Nesta etapa será pesquisada na internet, jornal e outros meios de comunicação nomes de empresas que tenham o perfil buscado pela Prosperi, ou seja, pequenas ou micro empresas, e que aparentemente não tenham uma assessoria de comunicação ainda. Esses nomes irão para a lista de prospecção, onde posteriormente será ligado para prospectar, com a tentativa de marcar uma visita sede na empresa cliente.

4.1.3.2 Processo 2: visitas para captar novos clientes

Atividade: despertar o interesse do cliente durante o contato.

Tarefas: apresentar a Prosperi, através de discurso e folder, e elencar os possíveis resultados que a empresa cliente poderá obter tendo a Prosperi como parceira.

Após a marcação da visita será buscado mais informações sobre o possível cliente, essas informações serão buscadas na internet ou através de contatos com parceiros. Será levado ao prospect material publicitário da Prosperi e no ato da visita será apresentada a empresa, como trabalha, os diferenciais do serviço prestado e como pode ajudar a empresa cliente a se destacar mais no mercado de atuação. Durante a visita também serão levantadas as informações do que o cliente já investe em marketing e quais as expectativas de melhoria e objetivos deste setor. Na finalização da visita será feita a apresentação de uma proposta, a partir do aceite do cliente, já será marcada uma próxima visita para apresentação da proposta com valores.

4.1.3.3 Processo 3: proposta para fechamento de serviço

Atividade: desenvolver e apresentar proposta.

Tarefas: pesquisar mais sobre o marketing atual da empresa, elaborar uma proposta exclusiva e realizar visita para a apresentação da mesma.

A partir das informações já coletadas na empresa possível cliente e na visita, será elaborada uma proposta adequada e apresentada na empresa do prospect. A partir do aceite da proposta será elaborado o contrato e enviado ao cliente para assinatura. O contrato mínimo ofertado é pelo período de quatro meses, com a justificativa que menos tempo não é suficiente para começar a atingir os objetivos de comunicação.

4.1.3.4 Processo 4: execução de serviço

Atividade: executar o serviço de acordo com a proposta assinada.

Tarefas: fazer a análise da empresa (baseado no modelo SWOT), criar planilha para lançamento das horas trabalhadas, de ações que serão realizadas durante o período contratado e executar as ações junto ao cliente. No primeiro trimestre pedir feedback ao cliente.

Neste processo é feita a execução do serviço de assessoria de comunicação. Para iniciar o serviço é feita a análise SWOT da empresa cliente para definir quem são seus concorrentes, quais os diferenciais, as oportunidades de crescimento. Modelo da análise realizada no cliente pode ser observada no Apêndice A, deste trabalho.

A análise SWOT, conhecida também aqui no Brasil como análise FOFA, consiste em uma metodologia que estuda as forças competitivas que atuam sobre a organização. O nome dessa ferramenta estratégica é baseado nas quatro forças que dão origem ao acrônimo SWOT (FOFA): Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças).

Após a análise SWOT, que é feita junto ao cliente, é desenvolvida a planilha (chamada de planilha 1) com as sugestões de ações de marketing, descrevendo-as mensalmente, com os devidos espaços para preenchimento de valores e aberta para inserção de novas ações, ao longo do período de assessoria. Essa planilha é desenvolvida com período fechado no contrato da assessoria, no qual o mínimo é de quatro meses. Modelo da planilha elaborada pode ser observada no Apêndice B, deste trabalho.

Com a avaliação da planilha de ações, aprovada pelo cliente, é iniciada a execução do serviço no escritório da Prosperi e parcialmente na empresa do cliente,

conforme descrito na proposta e no contrato, ficando os processos de execução e visita repetidos até o término do contrato.

Durante a execução do serviço é realizado um feedback informal junto ao cliente. Esse feedback é feito três meses após o início da assessoria e ao final do contrato. É feito de maneira informal, durante uma visita, onde é solicitado ao cliente que exponha sua opinião sobre o desempenho e atividades realizadas pela Proseri.

4.1.3.5 Processo 5: finalização do serviço

Atividade: buscar renovação de contrato.

Tarefas: avisar cliente sobre término do contrato, fazer reunião para feedback do serviço prestado e oferta de renovação de contrato. Caso o cliente aceite, seguir para a renovação do contrato e continuidade da execução do serviço.

No mês anterior ao término de validade contratual deve ser informado ao cliente que aquele é o último mês de assessoria e solicitado uma reunião para ofertar uma renovação de contrato. Caso o cliente aceite uma renovação é feita uma nova planilha de ações (planilha 01), com o período de meses estipulado na renovação de contrato e seguido com a execução do serviço. Caso o cliente não queira renovar, procurar saber os motivos e agradecer o cliente pelo trabalho realizado.

4.1.4 Detalhar os processos

Nesta etapa é apresentado o fluxograma dos processos da empresa em estudo. Inicialmente é apresentada a descrição dos processos, para em seguida, ser apresentado o fluxograma referente. No quadro abaixo estão enumerados e descritos os processos.

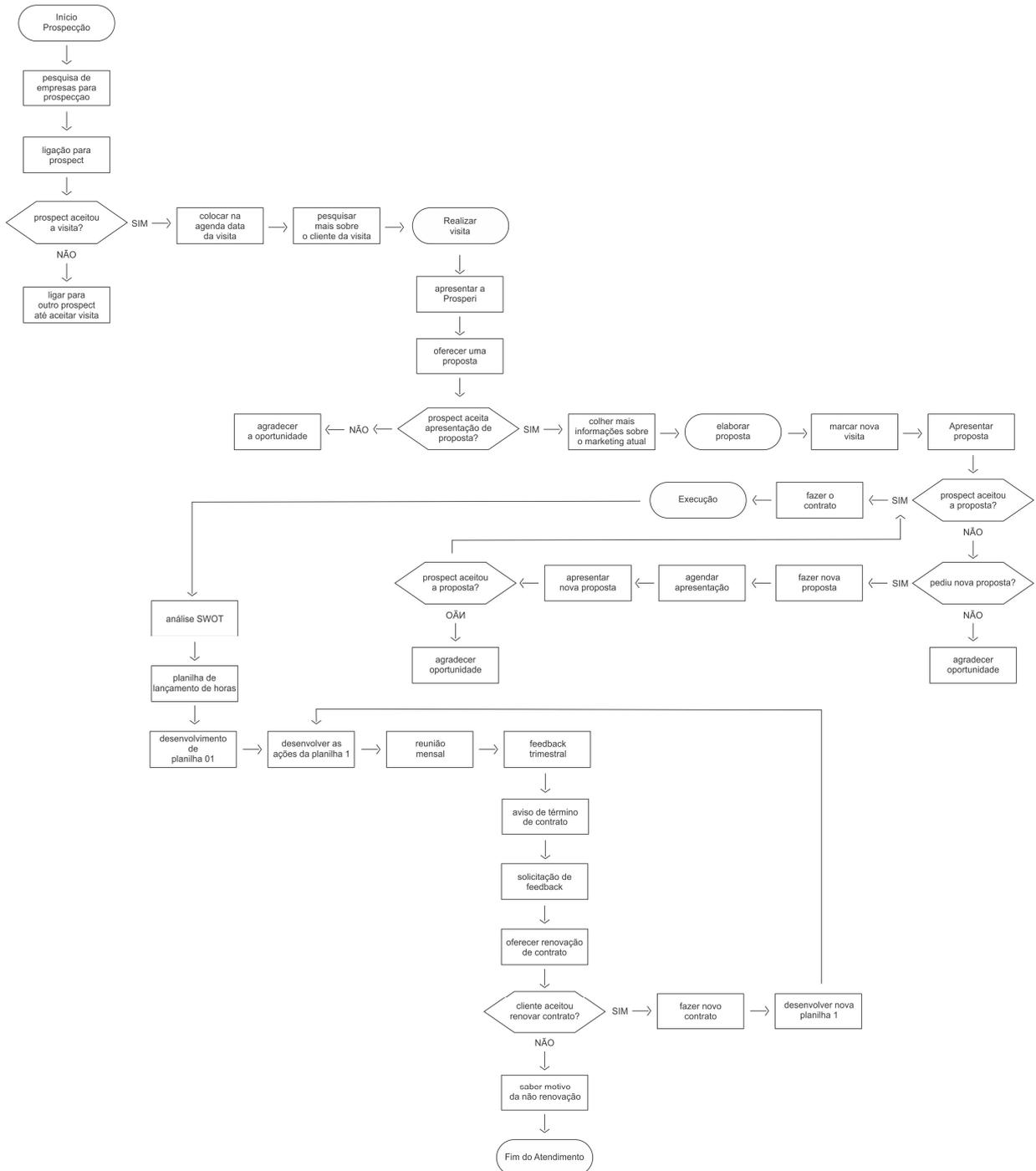
Quadro 1 - Descrição dos processos

Etapa	Descrição
1.	Pesquisar na internet, jornais, revistas, etc. nomes de empresas que podem ser possíveis clientes.
2.	Colocar nomes e contatos das empresas na lista de prospecção.
3.	Ligar para, no mínimo, cinco contatos por semana tentando marcar visita de prospecção.
4.	Na ligação, se contato: 4.a Não aceitou visita: agradecer a atenção e partir para próxima ligação. 4.b Aceitou a visita: marcar data e horário na agenda e continuar processo.
5.	Buscar mais informações da empresa que será visitada.
6.	Realizar a visita apresentando os serviços da Prosperi, conhecer mais a empresa e oferecer uma proposta.
7.	Cliente se interessou em receber uma? 7.a Não: agradecer a visita e mostrar-se a disposição para uma próxima oportunidade. 7.b Sim: colher mais informações sobre o marketing atual da empresa.
8.	Elaborar proposta.
9.	Marcar nova visita para apresentação da proposta.
10.	Apresentar a proposta ao cliente e tentar fechamento. Cliente fechou: 10.a Não: agradecer a visita e mostrar-se a disposição para uma próxima oportunidade. 10.b Sim: fazer o contrato do serviço.
11.	Iniciar a execução do serviço com desenvolvimento da análise baseada no modelo SWOT.
12.	Fazer planilha do cliente, para lançar as horas trabalhadas.
13.	Desenvolver a planilha 01: planilha de ações mensais de marketing, junto ao cliente, baseado no modelo desenvolvido pela Prosperi.
14.	Começar a execução das tarefas listadas na planilha 01.
15.	Reunião mensal para ver andamento das atividades.
16.	Após três meses, de execução do serviço, solicitar feedback do cliente.
17.	Na finalização do contrato, avisar o cliente com um mês de antecedência sobre término.
18.	Solicitar feedback do cliente quanto ao serviço total prestado.
19.	Oferecer nova proposta, cliente aceitou: 19.a Não: agradecer o trabalho realizado e mostrar-se a disposição. 19.b Sim: fazer novo contrato do serviço.
20.	Reiniciar o trabalho a partir do processo de número 12, fazendo uma nova planilha das ações de marketing e continuar os processos conforme etapa 12.

Fonte: Elaborado pela autora

Para desenvolver o fluxograma, apresentado na figura abaixo, foi utilizado como base o modelo de fluxograma padrão ANSI (American National Standards Institute), demonstrado na figura 5.

Figura 9 - Fluxograma do processo de atendimento ao cliente da Proserpi Assessoria de Comunicação



Fonte: autora

4.1.5 Identificar os recursos necessários

Como a empresa em estudo ainda não possui funcionários, todas as atividades são executadas pela proprietária, portanto, neste trabalho, não serão definidos os papéis das pessoas nos processos, essa etapa será discriminada quando a empresa crescer e tiver mais sócios ou colaboradores. Quanto aos recursos necessários, além de pessoas, é necessária uma estrutura física para escritório, que comporte mesas, cadeiras, computadores, telefone, impressora e uma mesa de reuniões.

4.1.6 Documentar os processos

A documentação dos processos é a última etapa da metodologia de mapeamento dos processos. Uma ferramenta muito utilizada para a documentação é a 5W2H, que consiste em responder as perguntas contidas no quadro abaixo. (MACADAR, SACCOL e SOARES, 1999 apud COUTINHO e PIRES, 2010).

As respostas das perguntas são, somente, referentes ao processo de execução, que é o processo onde é feito o atendimento ao cliente e que requer análise de maior profundidade.

Quadro 2 – Questionamentos sobre o processo

Pergunta	Resposta
O que o processo realiza?	Ele faz a execução do serviço vendido ao cliente.
Por que o processo é realizado?	É necessário para efetuar o serviço de atendimento ao cliente.
Como o processo é realizado?	O processo de execução é através dos conceitos de marketing e metodologia desenvolvida pela Prosperi Assessoria de Comunicação. A proprietária da Prosperi executa o serviço de assessoria de comunicação, posicionando-se como uma extensão do departamento de marketing da empresa cliente, ou ainda, em clientes menores, se posiciona como a colaboradora de marketing da empresa, porém com atuação compartilhada entre o escritório da Prosperi e as dependências da empresa cliente. A comunicação junto ao cliente é feita através de reuniões na empresa cliente, e-mails e telefonemas.
Quando é realizado o processo?	Após a assinatura do contrato é dado início ao processo de execução.
Quem faz o processo?	Atualmente todos os processos da Prosperi são realizados pela proprietária, pois a empresa ainda não possui colaboradores.
Onde é realizado o processo?	O processo de execução é realizado no escritório da Prosperi e parte dele é realizado nas dependências da empresa do cliente, conforme determinado no contrato do serviço.
Quanto custa para fazer o processo?	Os custos da Prosperi são enxutos, o escritório fica junto à residência da proprietária. Estima-se, atualmente, que os custos atuais, tendo em vista apenas três cliente fixos, são de em torno de 40% do faturamento total da empresa.

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 ANÁLISE DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Após o mapeamento dos processos de atendimento ao cliente da empresa Prosperi Assessoria de Comunicação, os processos foram analisados criticamente objetivando promover o aperfeiçoamento dos mesmos, melhorando assim sua eficiência e eficácia. (COUTINHO e PIRES, 2010) Nesta análise, foi levado em consideração o processo de execução, que é o processo que está ligado ao atendimento ao cliente, objeto de estudo deste trabalho. A metodologia utilizada se baseou-se no autor De Sordi (2012), que avalia indicadores econômicos e

financeiros, de produtividade e qualidade, ambientais e sociais, aprendizado e conhecimento.

4.2.1 Indicadores econômicos e financeiros

Os custos da Prosperi, para atendimento ao cliente, são relativamente baixos, pois o trabalho é executado parcialmente na empresa do cliente, ou seja, os tempos dispendidos em reuniões já estão dentro das horas contratadas. O que pode ser melhorado é a questão de ligações para fornecedores necessários para executar alguma atividade prevista, como gráficas, empresas de brindes, produtoras, etc. Esses telefonemas também podem ser organizados para acontecerem durante a estada na empresa, diminuindo os custos de telefone da Prosperi.

A empresa possui parceiros para execução de determinadas tarefas com os melhores valores de mercado, isso foi conquistado a partir de pesquisa e negociação com os mesmos.

4.2.2 Indicadores de produtividade e qualidade

Quanto aos indicadores de qualidade, atualmente a Prosperi ainda não tem nenhum instrumento formal para mensurar a qualidade, sendo um aspecto de melhoria. Atualmente, junto aos clientes atendidos a empresa solicita somente um feedback informal, onde nos três clientes atendidos foi positivo de maneira geral. Ainda não há mensurações de produtividade também, mas no momento em que a empresa possuir mais colaboradores, serão avaliados os indicadores de produtividade.

Neste momento pode ser dito que há tempo disponível para dobrar o número de clientes atendidos, aumentando assim o faturamento. É necessário que a empresa seja mais ativa no processo de prospecção.

4.2.3 Indicadores ambientais e sociais

Quanto aos profissionais alocados, no momento a empresa só possui um profissional atuante na empresa e possui um bom quadro de parceiros, para atender

demandas extras. Os clientes atendidos são de setores distintos, cumprindo com as regras da empresa de não possuir mais de um cliente do mesmo segmento.

4.2.4 Aprendizado e conhecimento

Desde sua fundação, a empresa Prosperi Assessoria de Comunicação, conseguiu evoluir sua forma de atuação, mas é necessário que sempre se aprimore. A experiência auxilia neste aprimoramento e as ideias e sugestões dos clientes também. Pode-se avaliar, hoje, que a empresa precisa fazer mais cursos de curta duração em alguns assuntos que não são totalmente dominados na área de marketing.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

A implementação é o momento em que os processos são colocados em prática. O mapeamento dos processos de atendimento ao cliente da Prosperi Assessoria de Comunicação foram levantados com base no modelo de atuação atual, fazendo apenas pequenas complementações, portanto a empresa não terá dificuldades em colocá-los em prática, visto que a proprietária e única colaboradora da empresa e está altamente engajada com este projeto.

4.4 MANUTENÇÃO DOS PROCESSOS DE ATENDIMENTO AO CLIENTE

Depois de descritas as etapas anteriores de mapeamento, análise e implementação, são necessárias as ações de manutenção dos processos. Segundo Coutinho e Pires (2010) os processos da organização devem ser periodicamente monitorados, desta forma a propiciar a melhoria contínua dos mesmos.

Para manutenção dos processos da Prosperi Assessoria de Comunicação devem ser utilizados os indicadores citados na etapa de análise, ou seja, indicadores econômicos e financeiros, de produtividade e qualidade, ambientais e sociais e de aprendizado e conhecimento. A manutenção de processos será feita trimestralmente, procurando conhecer as perspectivas de cada indicador e, a partir da segunda avaliação, devem ser feitos os comparativos dessa análise e criadas as ações de melhorias.

No indicador econômico e financeiro devem ser feitas as avaliações:

- a) Quanto a empresa está faturando no momento?
- b) Qual o valor das despesas mensais da empresa?
- c) Qual o valor líquido de lucro?
- d) Qual a porcentagem de lucro?

No indicador de produtividade e qualidade devem ser feitas as seguintes avaliações:

- a) Quantos clientes a empresa está atendendo no momento?
- b) Quantas horas a empresa tem contratadas no total?
- c) Qual a média de horas contratada por cliente?
- d) Quantos clientes ou horas de atendimento é possível ainda atender com a equipe do momento?
- e) Como está a produtividade dos colaboradores (estão cumprindo as horas, ficam com tempo ocioso ou desperdiçam tempo)?
- f) Com os valores lucrados é possível vender mais horas e contratar um novo colaborador?
- g) Como está a avaliação dos clientes atendidos?

No indicador ambiental e social devem ser feitas as seguintes avaliações:

- a) A Prosperi está satisfeita com o trabalho realizado nos clientes atuais?
- b) Os clientes atuais estão satisfeitos com o serviço prestado?
- c) Os colaboradores da Prosperi estão satisfeitos com o ambiente de trabalho?
- d) Os colaboradores da Prosperi estão motivados e satisfeitos com o trabalho prestado?

No indicador de aprendizado e conhecimento devem ser feitas as seguintes avaliações:

- a) O que pode ser melhorado no quesito atendimento ao cliente?
- b) Durante o trimestre os colaboradores fizeram pelo menos um curso, palestra, seminário ou leram um livro para aperfeiçoamento?
- c) O que o cliente ou parceiro ensinou que a Prosperi ainda não tinha conhecimento?

5 CONCLUSÃO

O desenvolvimento deste trabalho possibilitou um melhor entendimento de um dos modelos de gestão adotados pela administração moderna, a gestão por processos. A partir da construção das etapas de mapeamento, análise, implementação e manutenção dos processos (etapas que compõem a metodologia de gestão por processos), da empresa em estudo, foi possível atingir os objetivos propostos neste trabalho, gerando para a empresa mais clareza das atividades desempenhadas para entregar valor ao cliente.

Apesar da empresa em estudo ser iniciante no mercado e não possuir colaboradores foi possível, com esta metodologia, deixá-la mais organizada e estruturada para crescer. A gestora atual poderá aplicar este modelo para administrar seu negócio e poderá, principalmente, contar com este trabalho para gerar maior clareza dos processos da empresa na entrada de novos sócios ou colaboradores, que é um passo, visto pela gestora, como essencial para o crescimento da empresa.

A metodologia da gestão por processos, além de organizar os processos da empresa, possibilita uma maior visibilidade da sequência de atividades necessárias para execução das ações, concede mais agilidade e conhecimento, permitindo um vínculo entre a estratégia e os processos, auxiliando na busca das metas e resultados.

Para a empresa em estudo, este trabalho permitiu ainda a revisão dos processos atuais, sugerindo melhorias e criando indicadores para analisar os processos periodicamente, a fim de verificar a eficácia e eficiência do seu modelo de trabalho. Esta avaliação, que foi proposta neste estudo para ser feita trimestralmente, possibilitará avaliar dados importantes, que servirão de subsídios para criar planos de ação em cenários que não estão em conformidade com os objetivos da empresa.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, L. G. **Gestão de processos e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.

ANDREASI, D. Entenda a diferença entre Eficiência e Eficácia de uma vez por todas. Disponível em: <
<http://www.administradores.com.br/artigos/cotidiano/entenda-a-diferenca-entre-eficiencia-e-eficacia-de-uma-vez-por-todas/81934/>. Acesso em 02 jun. 2015.

ALVES FILHO, B. F. **Processos Organizacionais: simplificação e racionalização**. São Paulo: Atlas, 2011.

CHIAVENATO, I. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

COUTINHO, J. M. F.; PIRES, R. P. **Gestão por Processos**. São Leopoldo: UNISINOS, 2010.

DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DE SORDI, J. O. **Gestão por Processos: uma abordagem da moderna administração**. 3.ed. São Paulo: Saraiva, 2012.

HAMMER, M. **Agenda: o que as empresas devem fazer para dominar esta década**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2001.

HALL, R. H. **Organizações: estruturas, processos e resultados**. 8.ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004.

HARRINGTON, H. J. **O processo do aperfeiçoamento: como as empresas americanas, líderes de mercado, aperfeiçoam controle de qualidade**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MACADAR, M.; SACCOL, A. Z.; SOARES, R. **Processos empresariais**. São Leopoldo: Unisinos, 1999.

OLIVEIRA, D. P. R. **Administração de processos: conceitos, metodologia, práticas**. São Paulo: Atlas, 2006.

PAIM, R. et. al. **Gestão de Processos: Pensar, agir e aprender**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

ROESCH, S. M. A. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2012.

VENZKE, C. S. et. al. **Fundamentos do processo administrativo**. São Leopoldo: UNISINOS, 2011.

APÊNDICE A – ANÁLISE DO NEGÓCIO



(54) 3021.0184 | 8133.0106
contato@prospen.net.br
www.prospen.net.br

ANÁLISE DO NEGÓCIO

O Mix de Marketing é composto por uma série de variáveis controláveis que influenciam a forma como os consumidores respondem ao mercado. Para facilitar o entendimento, estudiosos do assunto desmembraram o marketing em 4 aspectos, que são chamados os 4 P's do Marketing:

1. **PRODUTO**
2. **PREÇO**
3. **PRAÇA**
4. **PROMOÇÃO**

Autores modernos incluem um quinto "P" no mix de marketing, que é a **PAIXÃO**.

Para uma assertividade maior no processo de assessoria de comunicação e nas ações que executaremos juntos, pedimos a você gestor para identificar como está o cenário da empresa. As questões abaixo foram desenvolvidas usando como base a ferramenta de Análise SWOT, que avalia as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças da empresa. Por gentileza responda as questões com o máximo de sinceridade, expondo sua percepção. Ao responder, leve em conta o cenário interno da empresa, o mercado e a concorrência.

1. *Como você vê avalia a qualidade de seus produtos?*
2. *Como você avalia o atendimento dos vendedores e dos colaboradores que, de uma forma ou outra, se comunicam com os clientes?*
3. *Como é o prazo de entrega dos seus pedidos (satisfaz a necessidade dos clientes)?*
4. *Avalie sua empresa e produtos em relação a concorrência no quesitos:*
 - 4.1 *Qualidade*
 - 4.2 *Preço*
 - 4.3 *Diferenciais*
 - 4.4 *Mix de produtos ofertados*
 - 4.5 *Ações de suporte, como logística para entrega, trocas em caso de defeitos, etc.*
 - 4.6 *Pós venda*

APÊNDICE B – PLANILHA DE TRABALHO

Mês	Ação	Valor	Tipo
FEVEREIRO	Início dos trabalhos de assessoria c/ planejamento	-	Institucional
MARÇO	Vinculação do site no Google Analytics	-	Institucional
MARÇO	Flyer lançamentos ESCADA e calha caminhão Daff (e-mail)	-	Comercial
MARÇO	Pedir inclusão da escada e calha caminhão Daff no site - Tamara	100,00	Comercial
MARÇO	Postagens Fanpage	-	Institucional
MARÇO	Flyer Dia da Mulher (somente fanpage)	-	Institucional
MARÇO	Criar arte padrão para anúncios de vagas em aberto	-	Institucional
MARÇO	Brinde para mulheres da Empresa (endomarketing)	250,00	Institucional
MARÇO	Criação do selo de 10 anos	-	Institucional
MARÇO	Adequação dos materiais de expediente c/ o selo (folha timbrada, ass. e-mail, cartões, banner site)	-	Institucional
MARÇO	Flyer Renault	-	
MARÇO	Pedir inclusão do banner alusivo aos 10 anos p/ fornecedor site - Tamara	60,00	Institucional
MARÇO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
MARÇO	Criação de News Mundial (versão impressa)	-	Institucional
MARÇO	Envio das News por mala direta - Correios - Tamara	680,00	Institucional
MARÇO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	800,00	Assessoria
ABRIL	Desenvolver arte cartões de aniversário clientes	-	Institucional
ABRIL	Disparar cartões aniversariantes do mês (e-mail) - Tamara	-	Institucional
ABRIL	Flyer de Páscoa (fanpage e e-mail)	-	Institucional
ABRIL	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
ABRIL	Postagens Fanpage	-	Institucional
ABRIL	Iniciar investimento no Google Adwors (palavras-chave)	300,00	Comercial
ABRIL	Desenvolver anúncio para Revista Autonor	-	Comercial
ABRIL	Começar a pesquisa de brindes para feira	-	Institucional
ABRIL	Criar anúncio no face para divulgação dos últimos lançamentos	50,00	Comercial
ABRIL	Criar canal no Youtube para começar postagens de vídeos	-	Institucional
ABRIL	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
ABRIL	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	800,00	Assessoria
MAIO	Flyer dia do Trabalho (fanpage)	-	Institucional
MAIO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
MAIO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
MAIO	Disparar cartões aniversariantes do mês (e-mail) - Tamara	-	Institucional
MAIO	Flyer dia das Mães (fanpage)	-	Institucional
MAIO	Brinde para Mães da Empresa (endomarketing)	??	Institucional
MAIO	Pesquisar brindes para feira e começar levantamento de orçamentos	-	Institucional
MAIO	Postagens Fanpage	-	Institucional
MAIO	Ver vídeos do acervo para postagem no Youtube (fazer edição se necessário)	-	Institucional
MAIO	Campanha Facebook para obter mais curtidas	50,00	Comercial
MAIO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
MAIO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	800,00	Assessoria
JUNHO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
JUNHO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
JUNHO	Anúncio Revista Especializada (pag. 1ª parcela)	??	Comercial
JUNHO	Definir materiais para stande feira	-	Comercial
JUNHO	Postagens Fanpage	-	Institucional
JUNHO	Pesquisar brinde de final de ano	-	Institucional
JUNHO	Desenvolver roteiro para vídeo da institucional e fazer orçamentos externo p/ ver viabilidade	-	Institucional
JUNHO	Iniciar filmagens para fazer vídeos de produtos da empresa (selecionar três primeiros)	-	Comercial
JUNHO	Fazer planejamento de evento de final de ano	-	Institucional
JUNHO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
JUNHO	Criação de News Mundial (versão impressa)	-	Institucional
JUNHO	Envio das News por mala direta - Correios - Tamara	??	Institucional
JUNHO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria

JULHO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
JULHO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
JULHO	Pgto 2ª parcela Revista Especializada	??	Comercial
JULHO	Flyer dia do Homem (fanpage)	-	Institucional
JULHO	Flyer dia do Caminhoneiro (fanpage e e-mail)	-	Institucional
JULHO	Campanha Facebook com Flyer do Caminhoneiro	40,00	Institucional
JULHO	Anuncio Jornal Local alusivo ao dia do Caminhoneiro	??	Institucional
JULHO	Anuncio Jornal Pioneiro alusivo ao dia do Caminhoneiro	??	Institucional
JULHO	Postagens Fanpage	-	Institucional
JULHO	Postar vídeos no canal do Youtube e compartilhar na fanpage	-	Institucional
JULHO	Campanha Facebook para divulgar vídeos	150,00	Comercial
JULHO	Encomendar brindes para feira	??	Institucional
JULHO	Definir vídeo institucional e começar a produzir	??	Institucional
JULHO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
JULHO	Criação de News Mundial (versão impressa)	-	Institucional
JULHO	Envio das News por mala direta - Correios - Tamara	??	Institucional
JULHO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria
AGOSTO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
AGOSTO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
AGOSTO	Fazer arte dos materiais p/ feira e orçar	-	Comercial
AGOSTO	Produzir materiais p/ feira	??	Comercial
AGOSTO	Flyer dia dos Pais (fanpage e e-mail)	-	Institucional
AGOSTO	Postagens Fanpage	-	Institucional
AGOSTO	Desenvolver banner chamando p/ feira p/ incluir no site	-	Comercial
AGOSTO	Pedir inclusão do banner no site	??	Comercial
AGOSTO	Alterar assinaturas de e-mail, convidando para feira	-	Comercial
AGOSTO	Criar flyer para convidar p/ feira Autonor (disparar por e-mail e fanpage)	-	Institucional
AGOSTO	Fazer pedido brinde de final de ano	??	Institucional
AGOSTO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
AGOSTO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria
SETEMBRO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
SETEMBRO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
SETEMBRO	Mandar flyer Autonor novamente	-	Institucional
SETEMBRO	Desenvolver convite evento de final de ano	-	Institucional
SETEMBRO	Impressão dos convites e envio por correio	??	Institucional
SETEMBRO	Flyer dia do Cliente (fanpage e e-mail) 15/09	-	Institucional
SETEMBRO	Participação na Autonor 16 a 19/09	???	Comercial
SETEMBRO	Flyer Revolução Farroupilha 20/09 (fanpage e e-mail)	-	Institucional
SETEMBRO	Postagens Fanpage	-	Institucional
SETEMBRO	Criação de News Mundial (versão impressa)	-	Institucional
SETEMBRO	Envio das News por mala direta - Correios - Tamara	??	Institucional
SETEMBRO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
SETEMBRO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria
OUTUBRO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
OUTUBRO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
OUTUBRO	Campanha Outubro rosa (facebook)	-	Comercial
OUTUBRO	Flyer dia das crianças e caminhoneiro 12/10	-	Institucional
OUTUBRO	Postagens Fanpage	-	Institucional
OUTUBRO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
OUTUBRO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria
NOVEMBRO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
NOVEMBRO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
NOVEMBRO	Campanha Outubro rosa (facebook)	-	Comercial
NOVEMBRO	Flyer dia das crianças e caminhoneiro 12/10	-	Institucional
NOVEMBRO	Postagens Fanpage	-	Institucional
NOVEMBRO	Desenvolver cerimonial evento	-	Institucional
NOVEMBRO	Evento Mundial de Final de Ano e comemoração 10 anos	??	Institucional
NOVEMBRO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
NOVEMBRO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria
DEZEMBRO	Emitir e analisar Relatório do Site, referente ao mês anterior (Google Analytics)	-	Institucional
DEZEMBRO	Emitir e analisar Relatório do Google Adwords, referente ao mês anterior e continuar investimento	300,00	Comercial
DEZEMBRO	Flyer dia da família 12/12	-	Institucional
DEZEMBRO	Postagens Fanpage	-	Institucional
DEZEMBRO	Cartão de Natal	-	Institucional
DEZEMBRO	Criação de News Mundial (versão impressa)	-	Institucional
DEZEMBRO	Envio das News por mala direta - Correios - Tamara	??	Institucional
DEZEMBRO	Criação da News Mundial (versão por e-mail)	-	Institucional
DEZEMBRO	Assessoria de Comunicação Prosperi (pgto até dia 30)	840,00	Assessoria