

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ

LUAN LUIZ BATISTA MIGLIATO

**APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO E JORNADA DO
CLIENTE POR MEIO DO MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
START-UP DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS**

MEDIANEIRA

2023

LUAN LUIZ BATISTA MIGLIATO

**APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO E JORNADA DO
CLIENTE POR MEIO DO MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
START-UP DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS**

**Improvement of acquisition process and customer journey by means of
process management at flexible benefits start-up**

Trabalho de conclusão de curso de graduação
apresentada como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).
Orientador(a): Dr. Edson Hermenegildo Pereira Junior.

MEDIANEIRA

2023



[4.0 Internacional](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/)

Esta licença permite download e compartilhamento do trabalho desde que sejam atribuídos créditos ao(s) autor(es), sem a possibilidade de alterá-lo ou utilizá-lo para fins comerciais. Conteúdos elaborados por terceiros, citados e referenciados nesta obra não são cobertos pela licença.

LUAN LUIZ BATISTA MIGLIATO

**APERFEIÇOAMENTO DO PROCESSO DE CAPTAÇÃO E JORNADA DO
CLIENTE POR MEIO DO MÉTODO DE GESTÃO POR PROCESSOS EM UMA
START-UP DE BENEFÍCIOS FLEXÍVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação
apresentado como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção da Universidade
Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR).

Data de aprovação: 06/julho de 2023

Dr. Edson Hermenegildo Pereira Junior
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Me. Carine Cristiane Machado Urbim Pasa
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

Me. Peterson Diego Kunh
Universidade Tecnológica Federal do Paraná

MEDIANEIRA

2023

Dedico esse trabalho a Deus, meus familiares, em especial aos meus pais, meu irmão e a minha Vó.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por ter me permitido realizar esse projeto, com muita força e saúde.

A todos os professores presentes na minha jornada de graduação, em especial ao Prof. Dr. Edson Hermenegildo Pereira Junior, meu professor orientador, por todos os ensinamentos e conselhos compartilhados que foram de extrema importância para minha formação.

Agradeço a toda a minha família que em todos os momentos estiveram ao meu lado, me apoiando ao longo desses anos de graduação, permitindo que, em até em momentos de dúvidas e fraquezas, eu permanecesse firme e animado com minha formação.

Agradeço aos meus amigos de faculdade, especialmente a Giovanna, Leonardo, Matheus, Rinaldo e Vinicius, pois foram eles a minha família durante os 5 anos longes de casa. Enfim, a todos os que por algum motivo contribuíram para a realização desta pesquisa

“A vida é sobre criar impacto, não uma renda”
– *Kevin Kruse*

RESUMO

A operação de uma *Start-up* está em constante evolução e novos serviços e produtos são criados de maneira rápida devido ao seu dever de alto crescimento. Este projeto teve como objetivo orientar a área de Canais, de uma *startup* de benefícios, por processos, utilizando como método a gestão por processos. Buscou-se por meio dessa pesquisa entender os processos atuais da área de canais de revenda, identificar gargalos constantes, possíveis pontos de melhoria para que seja possível propor soluções que visam aperfeiçoar toda a gestão, desde a aquisição do parceiro até a sua conclusão da jornada. Para isso foram elaborados metas e indicadores de qualidades através de OKR's para que se possa fazer medições periódicas com o intuito de aprimorar todos os processos envolvidos na aquisição e jornada de novos parceiros. É de suma importância uma análise recorrente além de um olhar analítico para o crescimento e melhoria contínua dos processos envolvidos. Além disso, elaborou-se planos de ação para resolução de gargalos e potenciais problemas identificados.

Palavras-chave: otimização; mapeamento de processos; canais de venda; ferramentas da qualidade.

ABSTRACT

The operation of a Start-up is in constant evolution and new services and products are created quickly due to its duty of high growth. The objective of this project was to guide the Channels area of a benefits startup by process, using process management as a method. Through this research, the aim was to understand the current processes in the area of resale channels, identify constant bottlenecks, and possible points of improvement so that it is possible to propose solutions that aim to improve all management, from the acquisition of the partner to the conclusion of the journey. For this, goals and quality indicators were created through OKRs so that periodic measurements can be made to improve all processes involved in the acquisition and journey of new partners. A recurrent analysis is of paramount importance, in addition to an analytical look at the growth and continuous improvement of the processes involved. In addition, action plans were prepared to resolve bottlenecks and potential problems identified

Keywords: optimization; process mapping; sales channels; quality tools.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Trajetória: sentido gestão por processos	17
Figura 2 - Espectro de decisão organizacional: gestão de processos funcionais versus gestão por processos.....	18
Figura 3 - O que falta fazer para atingir uma organização por processos	19
Figura 4 - Melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.	21
Figura 5 - Diagrama de Causa e Efeito	24
Figura 6 - Diagrama de dispersão correlação positiva.....	25
Figura 7 - Diagrama de Dispersão correlação negativa	25
Figura 8 - Gráfico de Histograma.....	26
Figura 9 - Principais símbolos do fluxograma	28
Figura 10 - Benefícios do OKR.....	29
Figura 11 - Ciclo PDCA	30
Figura 12 - Classificação da Pesquisa.....	35
Figura 13 – Método De Gestão Por processos	36
Figura 14 - Modelo de entrevista com cliente	38
Figura 15 - Matriz importância x Desempenho	39
Figura 16 - Indicadores de Desempenho.....	40
Figura 17 - Quadro de Plano de Ação.....	43
Figura 19 - Macro diagrama de captação e qualificação de parceiros de revenda.....	47
Figura 20 - Macro diagrama de <i>Onboarding</i> de novos parceiros de revenda....	48
Figura 21 - Macro diagrama de <i>Ongoing</i> dos parceiros de revenda.	48
Figura 22 - Mapeamento do processo de captação e qualificação de potenciais parceiros de revenda.	49
Figura 23 - Mapeamento do processo de <i>Onboarding</i> de novos parceiros.....	52
Figura 24 - Mapeamento de processos de <i>Ongoing</i>	55
Figura 25 - Pergunta 1 - formulário importância x desempenho de requisitos. 58	
Figura 26 - Pergunta 2 - formulário importância x desempenho de requisitos. 59	
Figura 27 - Matriz de resultados Importância x Desempenho.....	60
Figura 28 - Gráfico Importância X Desempenho.	61
Figura 29 - Indicadores.....	62
Figura 30 - Análise dos problemas do processo	63
Quadro 1 - Ferramentas básicas da qualidade	22
Quadro 2 - Estrutura da Matriz 5W2H	27
Quadro 3 - Tipos de procedimento de pesquisa.....	34
Quadro 4 - Análise do processo	41
Quadro 5 - Escopo do processo de captação e qualificação de parceiros de revenda.....	45
Quadro 6 - Escopo do processo de <i>Onboarding</i> de novos parceiros de revenda.	45
Quadro 7 - Escopo do processo de <i>Ongoing</i> dos parceiros de revenda.....	46
Quadro 8 - Plano de ação 1: Enriquecer Leads.	66
Quadro 9 - Plano de ação 2: Enriquecer leads.....	66
Quadro 10 - Plano de ação 3: Insights sobre leads perdidos.	67
Quadro 11 - Plano de ação 4: Treinamentos.....	67
Quadro 12 - Plano de ação 5: Reengajamento.....	68

Quadro 13 - Plano de ação 6: Visibilidade de resultados.....	68
---	-----------

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Objetivos	14
1.1.1	Objetivo Geral	14
1.1.2	Objetivos Específicos	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
2.1	Startup	15
2.2	Processos	16
2.3	Gestão por Processos	17
2.3.1	Gestão de processos	19
2.4	Gestão da Qualidade	20
2.4.1	Ferramentas da Qualidade	21
<u>2.4.1.1</u>	<u>Folha de verificação</u>	<u>22</u>
<u>2.4.1.2</u>	<u>Diagrama de Pareto</u>	<u>22</u>
<u>2.4.1.3</u>	<u>Diagrama de causa e efeito (Ishikawa)</u>	<u>23</u>
<u>2.4.1.4</u>	<u>Diagrama de dispersão</u>	<u>24</u>
<u>2.4.1.5</u>	<u>Carta de Controle</u>	<u>25</u>
<u>2.4.1.6</u>	<u>Histograma</u>	<u>25</u>
<u>2.4.1.7</u>	<u>5W2H</u>	<u>26</u>
<u>2.4.1.8</u>	<u>Fluxograma</u>	<u>27</u>
<u>2.4.1.9</u>	<u>OKR's</u>	<u>28</u>
<u>2.4.1.10</u>	<u>Ciclo PDCA</u>	<u>29</u>
3	MATERIAIS E MÉTODOS	32
3.1	Local do estudo	32
3.2	Classificação metodológica	33
3.3	Método de Gestão por Processos Pereira Junior	35
3.3.1	Fase 1: Conhecimento Do Processo	36
<u>3.3.1.1</u>	<u>Etapa 1: Identificação do Processo Atual</u>	<u>36</u>
<u>3.3.1.2</u>	<u>Etapa 2: Definição do sistema de medição</u>	<u>37</u>
3.3.2	Fase 2: Análise do Processo	40
<u>3.3.2.1</u>	<u>Etapa 3: Entendimento do Processo</u>	<u>41</u>
<u>3.3.2.2</u>	<u>Etapa 4: Planejamento da Solução de Problemas</u>	<u>41</u>
3.3.3	Fase 3: Análise do Otimização do Processo	42
<u>3.3.3.1</u>	<u>Etapa 5: Planejamento de Alternativas de Melhoria</u>	<u>42</u>

<u>3.3.3.2</u>	<u>Etapa 6: Resultados Alcançados.....</u>	<u>43</u>
4	RESULTADOS E DISCUSSÕES	44
4.1	Aplicação do método de gestão por processos	44
4.1.1	Fase 1: Conhecimento do Processos	44
<u>4.1.1.1</u>	<u>Etapa 1: Levantamento do processo atual.....</u>	<u>44</u>
<u>4.1.1.2</u>	<u>Identificação dos requisitos do Processo.....</u>	<u>56</u>
4.1.2	Fase 2: Análise do processo	62
<u>4.1.2.1</u>	<u>Etapa 3: Entendimento do processo.....</u>	<u>62</u>
<u>4.1.2.2</u>	<u>Etapa 4: Planejamento da Solução de Problemas.....</u>	<u>63</u>
4.1.3	Fase 3: Otimização do Processo	65
<u>4.1.3.1</u>	<u>Etapa 5: Planejamento das atividades de melhoria</u>	<u>65</u>
5	CONCLUSÃO	69
	REFERÊNCIAS.....	71

1 INTRODUÇÃO

Uma das características de maior difusão sobre as *Start-ups* está relacionada ao seu crescimento acelerado em comparação as empresas tradicionais, essa rápida eclosão em busca da sobrevivência ocasiona em alguns momentos a falta de processos definidos que ao longo prazo pode trazer prejuízos a organização. (SILVA; KRAKAUER; CODA, 2020) Gonçalves (2000) afirma que os processos possuem impacto na viabilidade da organização, seja na sucessão e crescimento como também no desenvolvimento dos gerentes e no desempenho da equipe envolvida.

Cruz (2021) informa que entre os prejuízos advindos de uma má ou abstenção de documentação dos processos, principalmente em empresas pequenas e médias, podem tornar a empresa inadimplente e em casos extremos que encerre suas operações além de impedir que a operação funcione por completo e que possa ser melhorada. Gonçalves (2000) em concordância, comenta que os processos são importantes pois em sua maioria, além de interligarem várias áreas da organização, são capazes de facilitarem aperfeiçoamentos nas entregas ao cliente.

Visto o mercado globalizado, se faz necessário que as empresas se tornem mais eficientes e competitivas (PEREIRA JUNIOR, 2022). O modelo das organizações atuais de maneira geral (organização funcional), em que são delimitados por departamentos, demonstra fraquezas no que toca a relação com o cliente. A gestão por processos em relação a gestão funcional é mais flexível e possibilita que as organizações sejam eficientes e competitivas no mercado (SORDI, 2017).

Dito isso, a presente pesquisa teve como objetivo aperfeiçoar o processo de aquisição e jornada de parceiros em uma *start-up* por meio do método de gestão por processos desenvolvido por Pereira Junior. O ambiente e a gestão de uma *start-up*, em que há uma mentalidade colaborativa e de testes constantes, possibilitou que o estudo fosse aplicado a fim de acelerar o crescimento de um novo canal de aquisições de clientes. Tendo em vista as limitações advindas de um novo meio de aquisição, como processos não totalmente definidos, interligações com outros setores ainda em construção, tarefas e atividades ainda sem um mapeamento claro, surgiu a oportunidade da aplicação desse projeto.

1.1 Objetivos

Os objetivos se constituem uma resposta às perguntas de pesquisa ou até mesmo um alvo a ser alcançado. Na sequência, os objetivos desse trabalho de conclusão de curso.

1.1.1 Objetivo Geral

Planejar a otimização da área de Canais de Vendas Indiretos em uma *Start-up* de Benefícios Flexíveis com a aplicação do método de Pereira Junior de Gestão por Processos

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Mapear o processo atual da área de Canais;
- b) Detectar pontos de melhoria;
- c) Desenvolver planos de ação para eliminar inconsistências;

Abordados os objetivos norteadores deste TCC, segue a seção de Desenvolvimento, substanciada pela revisão da literatura na qual alicerçou-se todo o esforço científico.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Gonçalves (2000) a gestão por processos possui como base a coordenação das atividades executadas por equipes de diferentes áreas e significa um desafio para as empresas do futuro. Portanto, antes de entender esse modelo de gestão se faz necessário compreender algumas concepções sobre tipos de empresas e também sobre enfoques administrativos.

2.1 *Startup*

De acordo com Vilenky (2021) Uma *Startup* precisa possuir em sua natureza alguns elementos, tais como: a inovação no que tinge sua maneira de pensar em como resolver problemas do cotidiano e como aprimoram suas soluções. O autor vai além e pontua algumas características fundamentais para que uma empresa seja considerada uma *Startup*, são elas: ser inovadora, escalável, dinâmica e automatizada.

Losada (2020) afirma que o conceito de *Startup* não possui conexão com o tamanho da empresa, mas sim com as premissas de inovação, organização humana e de grandes incertezas. Tais organizações compartilham características específicas, tais como: inovação, são empresas novas, possuem uma visão ambiciosa em relação a crescimento, têm investidores com expectativas de ganhos a longo prazo e traçam metas agressivas em um curto espaço de tempo.

Atualmente, com as diversas mecânicas de negócios disponíveis no mercado, as *Startups* conseguiram conquistar seu espaço por possuir em sua essência empreendedora uma mentalidade inovadora proporcionando ao seu cliente novos jeitos de consumir e agir (SILVA; KRAKAUER; KODA; 2020). Ries (2012) ressalta que *Startups* trabalham com diversas incertezas e mesmo que seu produto ou serviço seja inovador, não há garantia que será um sucesso, visto que, a empresa desconhece de fato o seu cliente e como deve funcionar sua solução. Aliado a isso, o autor complementa que isso também se deve, entre outras coisas, as metodologias antigas que ainda são utilizadas e que nem sempre são os mais assertivos.

Barroca (2012) em concordância explica que o sucesso de uma *Startup* está em conseguir ofertar para seu consumidor um produto inovador e que seus processos sejam flexíveis para que possam se adaptar ao mercado. Telles (2013) explica que a

cultura na qual estão enquadradas essas empresas, buscam suceder os altos custos de operação e a estratégias onerosas que operam no mercado tradicional.

2.2 Processos

De acordo com Cury (2016) é possível definir um processo como um conjunto de tarefas que através de matérias primas, sejam elas, pessoas, informações, equipamentos e metodologias são capazes de produzir produtos com valor agregado. Um processo é composto por um grupo de atividades organizadas em ordem cronológica ou lógica que transforma entradas em saídas, dando valor por meio de tecnologias (CRUZ, 2021). Oliveira (2009) afirma que o objetivo dos processos é atender as demandas dos clientes (externos e internos) da empresa.

Amaral (2018) define os processos em 3 tipos: os primários, denominados também de essenciais, pois estão relacionadas a missão da empresa além de geralmente proporcionarem uma visão de ponta a ponta do negócio e estão estritamente ligados a experiência do cliente (ALMEIDA, 2018; RIBEIRO, 2022).

Os processos de suporte são assim chamados pois dão apoio aos primários, são responsáveis por aumentar a capacidade de realização da empresa porém não agregam valor diretamente para o cliente externo (AMARAL, 2018; ALMEIDA, 2018; RIBEIRO, 2022).

Já os processos de gerenciamento estão relacionados ao bom funcionamento dos demais processos (AMARAL, 2018), possuem o objetivo de promover a melhoria continua dos processos e oferecer atendimentos melhores ao consumidor final (RIBEIRO, 2022) e mesmo não agregando valor, é por meio desses processos que é possível medir, monitorar e controlar as atividades da empresa (ALMEIDA, 2018).

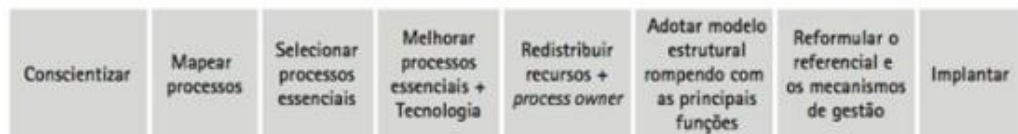
Tadeu (2014) complementa afirmando que todos os processos devem ser melhorados. Os primários, pois, possuem a função de entregar ao cliente externo os produtos ou serviços que a organização vende e possuem valor agregado. Os secundários e de apoio devem ser melhorados porque dão o suporte aos demais processos. Para que a melhoria ocorra é importante seguir 5 passos: Definir objetivos, é necessário deixar claro qual melhoria vai ser feita e como pode-se acompanhá-la; Conversar com a equipe envolvida, pois eles participaram ativamente das melhorias; mapear todos os processos relacionados, só assim é possível identificar erros e quais devem ser priorizados; visualizar os processos atuais, pois através deles é possível

acompanhar possíveis melhorias ou excesso de tarefas; e tecnologia, por meio de ferramentas e metodologias é possível facilitar a visualização e identificação de reparos e pontos de aprimoramento nos processos. (MATIAS, 2021)

2.3 Gestão por Processos

De acordo com Sordí (2017) organizar uma empresa por processos significa priorizar o cliente final, diferentemente dos modelos tradicionais que são montadas em função da própria realidade interna. Gonçalves (2000) destaca três pontos em que a gestão por processo se distingue dos modelos tradicionais, são eles, uso de objetivos externos; as informações sobre os trabalhos seguem o fluxo contínuo entre os envolvidos na produção sem precisar por passar por níveis mais altos da hierarquia; e os colaboradores são reunidos para executar um trabalho completo. A Figura 1 exemplifica de maneira visual um modelo de gestão guiado por processos.

Figura 1 - Trajetória: sentido gestão por processos



Fonte: Paim (2009)

Segundo Gonçalves (2000) a gestão por processos implica que os colaboradores trabalhem em equipe, todos com suas responsabilidades individuais bem claras, o colaborador tende a se sentir dono do processo e conseqüentemente desempenhar um papel de qualidade. Aderir ao modelo de organização por processos pressupõe ter um olhar estruturado da empresa, facilitando assim apontar problemas que possam surgir. (Moroni; Hansen, 2006). De acordo com Pereira Junior (2022), a metodologia de gestão por processos possibilita detectar os processos essenciais da empresa além de ajudar o responsável a estruturar e elencar estratégias que necessitarão ser adotadas para aprimorar o atendimento ao cliente final.

Paim (2009) vai além e comenta que na gestão por processos, todas as decisões são direcionadas pelos processos, conforme é possível observar na Figura 2, em que demonstra que as decisões da organização precisam ser orientadas por processos bem como uma estrutura elaborada por processos além disso, é indispensável conhecer a organização e como os processos se comunicam com ela,

ou seja, para que a gestão de processos ocorra com qualidade, os processos devem estar alinhados com a missão da organização, quais estão ligados diretamente com o cliente e quais os recursos são essenciais para o produto ser entregue e a partir disso coordenar todo o fluxo visando entregar qualidade ao consumidor final (SOUZA et al., 2020).

Figura 2 - Espectro de decisão organizacional: gestão de processos funcionais versus gestão por processos.



Fonte: Paim (2009).

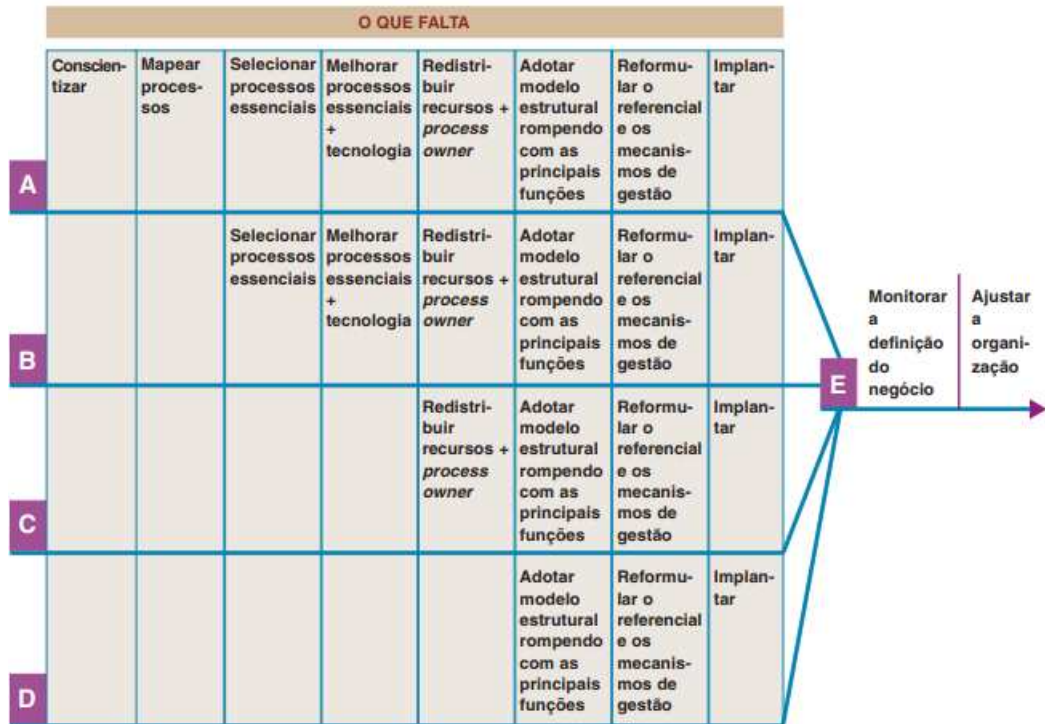
Massaia (2015) explica que a gestão por processos ocorra com qualidade é importante que a organização tenha claro sua visão de futuro e que tenha em mente os processos que de fato agregam valor ao cliente final. A autora completa ainda definindo quais os passos para se aplicar uma gestão por processos ideal.

A Figura 3 apresenta as etapas, representadas pelas letras A até E, em que as empresas se encontram atualmente, sendo as empresas na Etapa A aquelas que ainda não estão decididas em implementar a gestão por processos, até as empresas que se encontram na etapa E já foram montadas seguindo o modelo por processos, o que ainda falta ser executado para que se alcance uma gestão da organização por processos.

- a) Mapeamento dos processos e Modelagem: desenhar os processos atuais da empresa e coletar as informações destes através de pesquisas com todos os envolvidos;
- b) Oportunidades de melhoria: após a identificação de possíveis gargalos nas etapas anteriores, propor melhorias;

- c) Implantação: Documentar tudo o que foi feito e padronizar como os processos devem ser realizados;
- d) Monitoramento: Acompanhar tudo que foi proposto e medir por indicadores de desempenho para uma mensuração de resultados posteriormente.

Figura 3 - O que falta fazer para atingir uma organização por processos



Fonte: Gonçalves (2000).

2.3.1 Gestão de processos

Paim (2009, p. 298) define gestão de processos como “Um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos.” Araújo e Martines (2016, p. 26) trazem uma definição complementar: “Representa um tipo de gestão específica, no caso, a gestão de processos, onde se busca entender os processos que são geridos pela organização.”

Enquanto gestão por processos está olhando para a empresa como um todo, as correlações entre áreas e suas integrações e por conseguinte é feito um monitoramento geral, viabilizando a satisfação do cliente, a gestão de processos está voltada para melhorias contínuas das fases produtivas, mapeando, monitorando e mantendo-as operando de acordo com o programado (OMIE, 2022).

A gestão de processos tem como objetivo documentar, descrever, implementar, observar e otimizar as atividades de modo contínuo, envolvendo pessoas e sistemas de operação (SOUZA; SCHREIBER; THEIS, 2020). Schultz (2019, p. 1) ainda completa afirmando que a gestão de processos “tem como objetivo principal otimizar sistemas e fluxos de trabalho, buscando a melhoria contínua e maior performance da empresa, com foco nas metas e objetivos estratégicos do negócio.”

Para Piaia (2020) a gestão de processos além de proporcionar uma gestão funcional dos processos internos de uma empresa, possibilita um maior controle dos recursos e mapeamento das atividades exercidas. “Então, os processos devem ser gerenciados e melhorados como sistemas, utilizando a gestão de processo. (PEREIRA JUNIOR, 2022)

2.4 Gestão da Qualidade

De acordo com Kirchner (2010) o objetivo da gestão da qualidade deve estar voltado a atender as demandas dos clientes. Além disso, a gestão da qualidade visa a diminuição de retrabalhos e desperdícios por meio de uma reeducação dos colaboradores de todo o processo (RIBEIRO; MACÊDO; SANTOS, 2021).

Para Paladini (2010) a implantação da gestão da qualidade dentro de uma organização precisa ser compreendida como um processo contínuo e permanente. Pereira *et al.* (2018, p. 30) em concordância afirma “não é um esforço temporário, mas algo que se faz sempre, ou seja: a gestão da qualidade é, antes de tudo, uma característica que identifica a organização e, por isso, confunde-se com ela”.

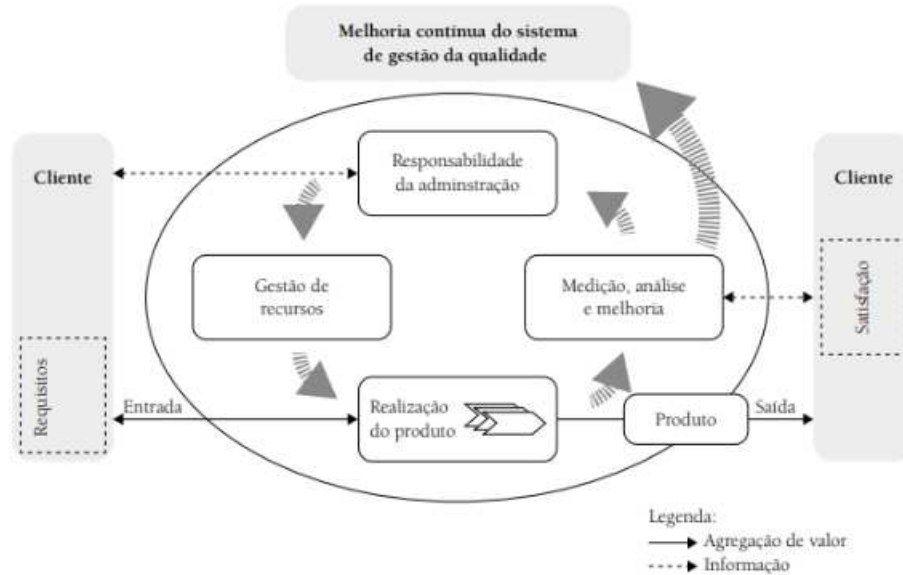
O avanço da globalização no meio empresarial fez com que a implantação da gestão da qualidade fosse indispensável para as organizações. (MELLO, 2012). Nessa mesma linha de pensamento, Pereira (2018) explica que a aplicação da gestão da qualidade pelas empresas visa melhorar as entregas de seus produtos ou serviços sempre com foco nas demandas do seu público.

Laugeni (2015) explica que para adoção da qualidade no empreendimento se faz necessário criar ações ordenadas e constantes pelo RH, sempre pensadas na cultura da empresa a fim de encorajar todos os colaboradores a aderirem a prática.

“O gerenciamento eficaz da qualidade envolve a execução bem-sucedida de três atividades: planejamento da qualidade, garantia da qualidade e controle e melhoria da qualidade.” (MONTGOMERY, 2016, p. 14). A Figura 4 apresenta um ciclo

de melhoria contínua em um sistema de qualidade, em que a partir das informações que o cliente fornecesse para organização, é possível gerir os recursos do produto ou serviço, seguindo os requisitos definidos pelo cliente a fim de realizar melhorias na entrega. A partir disso deve ser coletado as opiniões dos clientes para de fato entender se as melhorias estão adequadas.

Figura 4 - Melhoria contínua do sistema de gestão da qualidade.



Fonte: Lobo (2020)

2.4.1 Ferramentas da Qualidade

Ferramentas da qualidade são ferramentas utilizadas para promover soluções ou melhorar processos da empresa, por meio deles é possível identificar, definir, metrificar, analisar e acompanhar problemas e propor correções de melhoria (LANDIVA, 2021). “Dentro desse contexto, as ferramentas da qualidade são um primeiro passo para a melhoria da lucratividade do processo por meio da otimização das operações.” (LOBO, 2020, p. 48).

Landiva (2021) explica que as ferramentas da qualidade atuam auxiliando os líderes a melhorar processos por meio de metas e objetivos definidos, para isso separa sete ferramentas básicas para execução desse controle, conforme é possível observar no quadro 1. Além disso, algumas ferramentas auxiliares serão detalhadas, tais como 5W2H, OKR e Ciclo PDCA pois serão utilizadas para a realização desse projeto.

Quadro 1 - Ferramentas básicas da qualidade

As 7 ferramentas básicas da qualidade
Folha de verificação
Diagrama de Pareto
Diagrama de causa e efeito (Ishikawa)
Diagrama de dispersão
Carta de controle
Histograma
Fluxograma

Fonte: Autoria própria (2022).

2.4.1.1 Folha de verificação

A folha de verificação é um papel em que os itens a serem verificados estão reunidos com o objetivo de serem coletados de maneira rápida e objetiva (LOBO, 2022). Segundo Carpinetti (2016), a coleta de dados, a partir da ferramenta, é simplificada e organizada, não sendo necessário remanejar dados em um segundo momento. Landiva (2021) destaca algumas vantagens da folha de verificação:

- a. facilitar o uso consistente por diversas pessoas;
- b. reduzir a margem de erro;
- c. garantir que os dados relevantes sejam coletados;
- d. uniformizar o sistema de registros.

Além disso, Landiva (2021) define as etapas para aplicação da ferramenta em 4 partes:

- a. facilitar o uso consistente por diversas pessoas;
- b. reduzir a margem de erro;
- c. garantir que os dados relevantes sejam coletados;
- d. uniformizar o sistema de registros.

2.4.1.2 Diagrama de Pareto

O diagrama de Pareto estabelece que dentre todas as causas de problemas, poucas são responsáveis pelos grandes problemas encontrados. (CARPINETTI, 2016). “O princípio de Pareto é conhecido pela proporção 80/20, ou seja, 80% dos problemas são resultantes de 20% de causas potenciais” (LOBO, 2020, p. 53).

Landiva (2021) explica que o gráfico do diagrama é classificado pela ordem de importância dos dados, a fim de se estabelecer uma ordem de importância nas resoluções dos problemas.

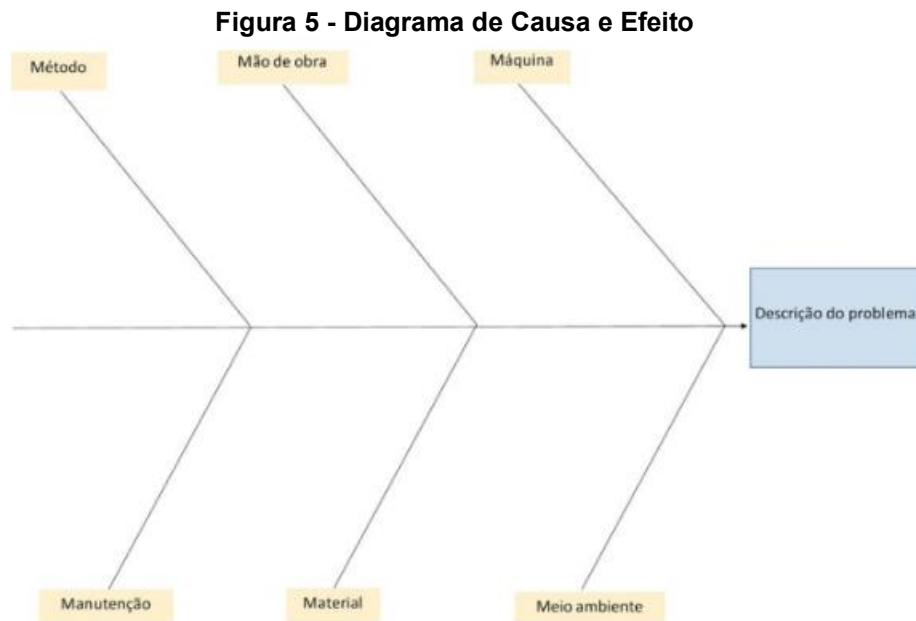
2.4.1.3 Diagrama de causa e efeito (Ishikawa)

O diagrama de causa e efeito, desenvolvido por Kaoru Ishikawa, tem como objetivo apresentar a relação entre o efeito e a suas respectivas causas. (LOBO, 2022). De acordo com Carpinetti (2016), o diagrama é elaborado para demonstrar as causas de um problema, com base em seis categorias: mão de obra, manutenção, meio ambiente máquina, método e material.

Landiva (2021) propõe 5 etapas para a elaboração do diagrama de causa e efeito:

- a. “Estabeleça a definição descrevendo de forma detalhada o problema que foi selecionado (onde ocorre, quando ocorre e sua extensão).” (LANDIVA, 2021, p. 39)
- b. “Utilize métodos de pesquisa das causas – brainstorming, por exemplo – para levantar dados/causas a serem estudadas.” (LANDIVA, 2021, p. 39).
- c. “Construa o diagrama de causa e efeito: inserindo o problema já definido, desenhe as tradicionais categorias (6Ms).” (LANDIVA, 2021, p. 39)
- d. “Interprete os dados obtidos, no sentido de pesquisar as causas básicas do problema, observando as causas que aparecem repetidamente.” (LANDIVA, 2021, p. 39).
- e. “Monte o diagrama de causa e efeito, descreva o problema e utilizando as informações coletadas por meio dos métodos de pesquisa e levantamento de dados. Esse é um diagrama de causa e efeito e seu principal objetivo é encontrar as causas principais do problema. Com a conclusão da etapa, é importante seguir com a aplicação de ferramentas de resolução de problemas, como a “5 Por quês”, e posteriormente utilizar ferramentas para estruturar o plano de ação, como a ferramenta 5W2H.” (LANDIVA, 2021, p. 39).

A figura 5 demonstra um exemplo de aplicação do diagrama de Causa e efeito, em que o valor da direita se refere ao problema enfrentado, enquanto as caixas ao lado esquerdo se referem as categorias das causas.



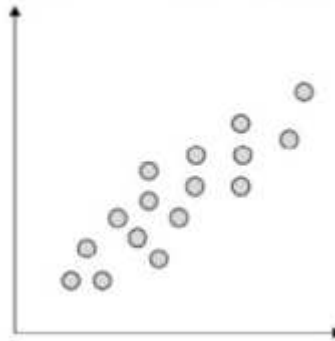
Fonte: Landiva (2016)

2.4.1.4 Diagrama de dispersão

Segundo Lobo (2022) o diagrama de dispersão é constituído por um eixo horizontal, em que se encontram os valores de uma variável e de um eixo vertical que apresenta as medições de uma segunda variável. Em concordância Carpinetti (2016) afirma que os diagramas de dispersão são utilizados para associar causas e efeitos por meio de variáveis definidas.

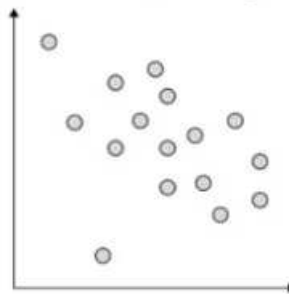
As Figuras 6 e 7 demonstram dois tipos de gráficos de dispersão. A Figura 6 apresenta um gráfico de correlação positiva, pois o aumento de valor de uma variável depende do crescimento da outra. A Figura 7 mostra um gráfico de correlação negativa, o crescimento de uma variável representa o decréscimo de uma segunda variável.

Figura 6 - Diagrama de dispersão correlação positiva



Fonte: Lobo (2022)

Figura 7 - Diagrama de Dispersão correlação negativa



Fonte: Lobo (2022)

2.4.1.5 Carta de Controle

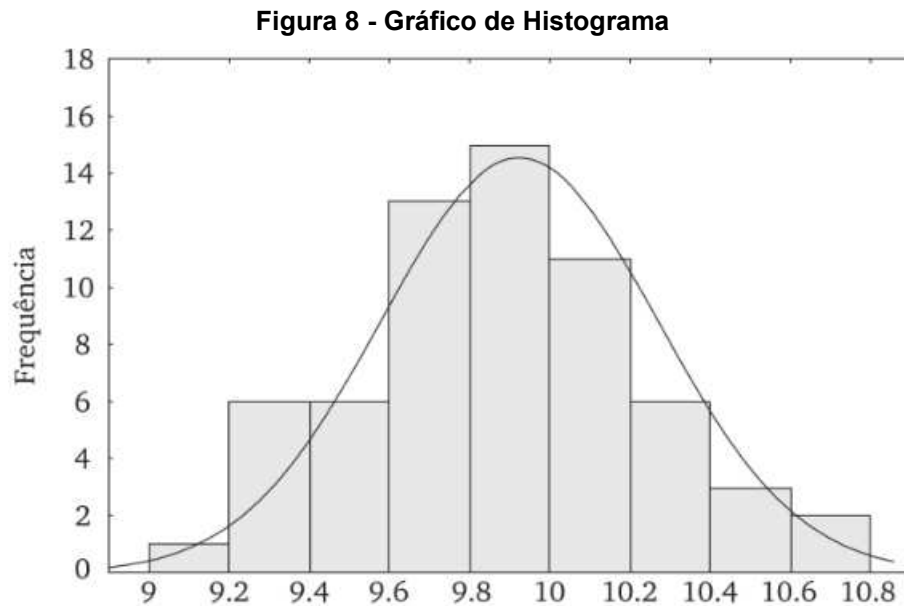
A carta de controle possui como objetivo demonstrar de maneira visual os dados de Controle estatístico do Processo (LOBO,2022). Carpinetti (2016) explica que as cartas de controle possuem a finalidade de certificar que os processos em análise aconteçam em conformidade com o esperado a partir de medições periódicas.

2.4.1.6 Histograma

Carpinetti (2016) define o histograma como um gráfico de barras em que o eixo horizontal é dividido em subintervalos com valores de uma variável de importância. “O histograma é um gráfico de barras que resume visualmente a distribuição de valores de um conjunto de dados.” (LANDIVA, 2021, p 33).

Já os números do eixo vertical constituem os valores de observações referentes a cada um desses subintervalos, formando assim uma barra vertical proporcional (CARPINETTI, 2016). As informações obtidas graficamente possibilitam

uma visão rápida da variação do processo (LANDIVA, 2021). A Figura 8 demonstra um exemplo de Histograma.



Fonte: Carpinetti (2016).

2.4.1.7 5W2H

De acordo com Coutinho (2020) a ferramenta 5W2H é utilizada para entender um problema ou trabalhar uma oportunidade de melhoria no processo. Com sua aplicação possível definir um plano de ação para as atividades baseados em 7 perguntas. (VENTURA; SUQUISAQUI, 2020).

A matriz 5W2H proporciona uma maneira de estruturar ações objetivas e claras por meio de um plano de ação. (DANIEL; MURBACK, 2014). Machado (2012, p. 51) explica “O plano de ação 5W2H é uma maneira simples que contém as informações necessárias para o acompanhamento e a execução da ação pretendida”.

De acordo com Machado (2012) A ferramenta compõe-se de 7 perguntas organizadas no Quadro 2:

- a) *What* (O quê?);
- b) *Why* (Por quê?);
- c) *How* (Como?);
- d) *Where* (Onde?);
- e) *Who* (Quem?);
- f) *When* (Quando?);

g) *How Much* (Quanto custa?).

Quadro 2 - Estrutura da Matriz 5W2H

Matriz 5W2H	
<i>What</i> (O quê?)	
<i>Why</i> (Porquê?)	
<i>How</i> (Como?)	
<i>Where</i> (Onde?)	
<i>Who</i> (Quem?)	
<i>When</i> (Quando?)	
<i>How Much</i> (Quanto custa?)	

Fonte: Autoria própria (2022)

2.4.1.8 Fluxograma

“O formato de um fluxograma pode variar, porém a ideia é sempre a mesma: visualizar a sequência do trabalho ou dos processos para atingir um fim específico.” (CAMARGO, 2018, p. 130). Conforme Landiva (2021) o fluxograma é definido como um gráfico representativo de um processo ou de um conjunto de ações que determina um trabalho.

O fluxograma é realizado através de formas geométricas padronizadas ligadas por setas mostrando uma sequência de ações (ANJOS, 2020). Seu objetivo é proporcionar que qualquer pessoa seja capaz de visualizar os processos de trabalho e analisar se estão padronizados, além disso, a ferramenta permite uma visão da conexão dos processos que por outros meios não seriam possíveis (LANDIVA, 2021). A Figura 9 apresenta os símbolos principais do fluxograma.

Figura 9 - Principais símbolos do fluxograma

 Operação	 Decisão	 Input Output	 conexão de páginas
 Inspeção	 Preparação	 Cartão perfurado	 Preparação
 Demora	 Terminal	 Memória principal	 Decisão
 Transporte	 Junção	 Sub-rotina	 Display
 Armazenamento	 "Ou"	 Tambor magnético	 Extrair
 Ações combinadas	 Disco magnético	 Conector	 Vários documentos
 Processo	 Fita magnética	 Classificar	 Agrupar
 Operação Manual	 Documento	 Fita papel perfurada	 Entrada manual

Fonte: hdrup.com.

2.4.1.9 OKR's

OKR's ou *Objectives and Key Results* é um sistema de metas dinâmicas e mensuráveis definidas de maneira geral trimestralmente com o objetivo de criar engajamento dos envolvidos (BERNHOEFT, 2019). A aplicação das OKR's pode ocorrer em qualquer empresa, sem distinção de tamanho e separada em prazos curtos, medianos ou mais alongados. (MICHELON, 2022).

De acordo com Santana (2019), o *framework* das OKR's é dividido em três etapas:

- a) Definir alvos mensuráveis e inspiradores;
- b) Ter certeza que você e seu time estão sempre progredindo para o estado desejado;
- c) Criar uma cadência que faça todos do grupo se lembrarem o que se tenha que alcançar.

Bernhoeft (2019) informa que para definir metas de OKR's de qualidade é importante seguir duas regras, comunicar o que vai ser feito (objetivo) e como será mensurado (resultados chaves). O autor completa que o objetivo precisa ser motivador, qualitativo e memorável e os resultados chaves devem ser quantitativos, baseados em métricas e em critérios de sucessos capazes de revelar se o grupo está progredindo.

“Dito isso, os benefícios do OKR apesar de diversos, podem ser determinados em sete. A saber: comunicação, agilidade, foco, transparência, engajamento, pensamento visionário e *stretching*” (SANTANA, 2019, p .61). A Figura 10 detalha todos os benefícios da implantação das OKR’s nas organizações.

Figura 10 - Benefícios do OKR

Benefícios	Descrição
Comunicação: <i>OKRs são fáceis de entender</i>	Tudo devido a simplicidade da ferramenta, a qual já se inicia facilitando a disseminação do conhecimento pela própria taxonomia simples do OKR, desenvolvendo somente Objetivos e Indicadores Chave.
Agilidade: <i>Cadência curta para aumento da agilidade</i>	A possibilidade de customização e definição das prioridades de maneira frequente, torna essencial a busca por novas informações à serem capturadas, analisadas e transformadas em conhecimento, para que seja usada como potencializador da estratégia ou modificador do negócio. Além disso, esse aumento da agilidade causa uma maior disciplina para que as decisões não sejam postergadas.
Foco: <i>OKRs demandam foco no mais importante</i>	O mundo se tornou uma fonte intensa de produção e absorção de conteúdo. Com isso, a importância do OKR só aumenta, já que para tal deve estar focado sobre o que é mais importante para organização naquele exato momento. Assim, devem ser isoladas as prioridades fundamentais e focados as potenciais variáveis envolvidas em levar o negócio à frente.
Transparência: <i>Faz os OKRs se tornarem visíveis</i>	OKRs bem desenvolvidos fazem com que exista a necessidade de cooperação com outros times, de modo a incentivar não só o conhecimento do que é importante, mas também garantir que se gere a maior quantidade de inputs para o aumento da possibilidade de eficácia.
Engajamento: <i>Facilita reuniões focadas e direciona o engajamento</i>	Já que os OKRs devem ser traçados se utilizando tanto de estratégias Top-down quanto Bottom-up, é esperado que os colaboradores tenham falas legítimas dentro do processo, então se tem oportunidade para engajar com a estratégia durante a implementação, execução e análise para traçar planos de ação.
Pensamento Visionário: <i>Promove pensamento visionário</i>	O OKR tem o espírito de errar e aprender rápido, devido ao risco imbuído em suas estratégias, principalmente proveniente da busca por diferenciação de mercado.
Stretching: <i>Fazer as pessoas alcançarem objetivos inimagináveis</i>	Algo muito citado por John Doerr é a possibilidade de possuir objetivos de comprometimento e objetivos inspiracionais. Normalmente a habilidade de fazer alcançar objetivos nunca antes desenvolvidos ou idealizados está relacionado ao aspiracional, o que tende a transformá-lo em objetivos de alta intensidade. Para que esse tipo de objetivo consiga ir a frente, é importante que não pareça que se deseja fazer algo muito grande em um espaço de tempo muito curto, para que consiga ser mantido o nível de realidade. Assim, é de extrema importância o comprometimento dos líderes e dos colaboradores, demonstrando a importância da entrega e a crença da possibilidade de alcançar o resultado.

Fonte: Filho B, Mello R, Josgrilberg F (2022).

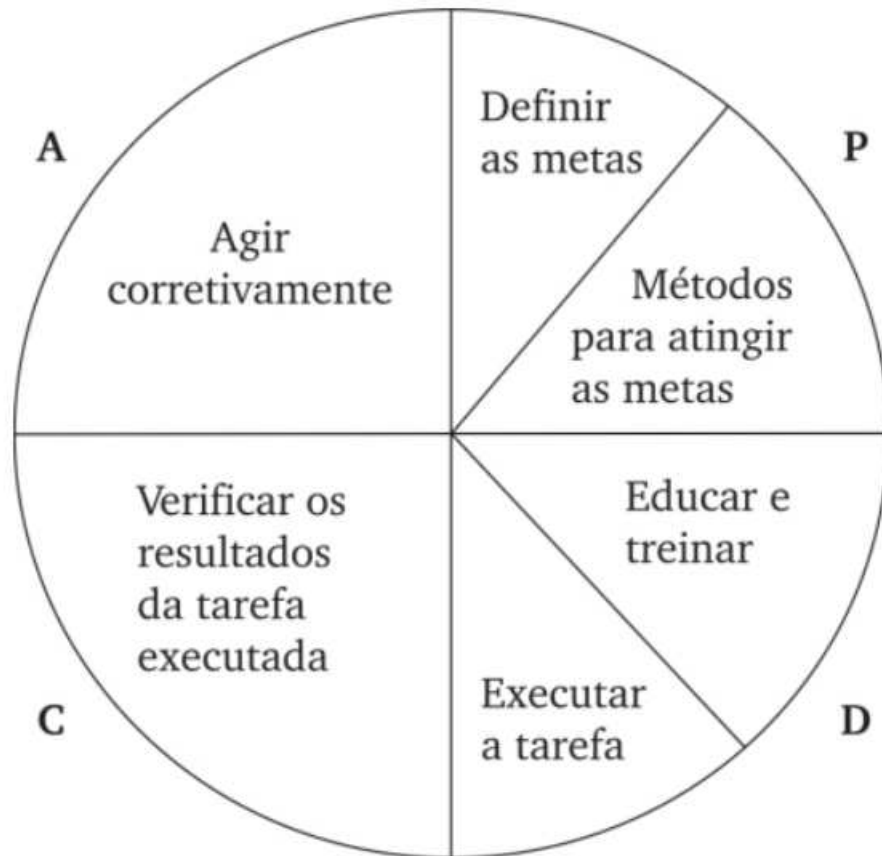
2.4.1.10 Ciclo PDCA

O Ciclo PDCA pode ser definido como uma ferramenta de gerenciamento de decisões que visa alcançar os objetivos traçados para manter a empresa competitiva (SILVA, 2020). Sua sigla significa: *Plan, Do, Check e Action*. Traduzindo para português, pode-se definir o Ciclo PDCA como planejar, executar, verificar e agir (LOPES; ALVES, 2020).

De acordo com Werkema (2012), o ciclo PDCA é um método de gestão que visa demonstrar o caminho que a empresa ou organização deve seguir para alcançar suas metas de curto, médio e longo prazo. Silva (2020) explica que o ciclo PDCA é uma ferramenta essencial para a análise e melhoria dos processos organizacionais, a

eficácia do trabalho em equipe e a correta identificação de falhas e desvios descobertos. A Figura 11 apresenta o Ciclo PDCA de maneira detalhada:

Figura 11 - Ciclo PDCA



Fonte: Carpinetti (2016)

- a) *Plan*: De acordo com Lopes (2020), além de ser a primeira etapa do ciclo é a mais importante pois é por meio dela que são estabelecidas metas e traçados os planos para alcançá-las. Nessa fase, os envolvidos precisam traçar planos para melhorar suas áreas de atuação. Pode-se separar a fase de planejamento em 4 etapas, são elas: Localizar o problema; estabelecer metas; análise do fenômeno; análise do processo (PEREIRA *et al.*, 2020).
- b) *Do*: Nesta fase serão colocados em prática as metas traçadas na fase anterior. (PEREIRA DA CRUZ FILHO; DO VALE NORONHA; DE BRITO SANCHEZ, 2020). É importante que todos os envolvidos nos projetos de melhorias, planejados anteriormente, entendam e estejam de acordo com as metas estipuladas. Se faz importante então algumas atividades, tais como: treinamento e motivação da equipe, planos de

ação, criar uma auditoria interna para validação periódica desses planos e conscientizar os diretores da empresa. (LOPES; ALVES, 2020).

- c) *Check*: É a fase de verificação das atividades e planos realizados da fase *DO*, essa verificação é feita através das metas estipuladas na fase de planejamento e acompanhadas durante a fase de execução (PEREIRA *et al.*, 2020). “usam-se relatórios de acompanhamento e de desvios, mostrando o atendimento ou não dos parâmetros de controle estabelecidos” (LOPES; ALVES, 2020)
- d) *Action*: Última fase do ciclo, consiste em traçar ações de correção para as falhas que ocorreram no processo anteriormente e transformas as ações que deram resultados como o novo padrão a ser seguido (LOPES; ALVES, 2020).

3 MATERIAIS E MÉTODOS

3.1 Local do estudo

O local de estudo foi uma empresa tecnológica prestadora de serviços de benefícios corporativos flexíveis, cuja sede se localiza na cidade de São Paulo. No momento desse trabalho a empresa possui os setores de: gente e gestão, financeiro, *growth*, jurídico, logística, produto, tech, marketing, vendas e CS&CX.

Devido ao grande número de setores e processos distintos, o estudo desse trabalho se limitou apenas ao setor de *growth* mais especificamente na área de Canais Indireto de Vendas composto atualmente por 7 colaboradores; 1 responsável pela aquisição de novos parceiros, dois responsáveis pela jornada, *onboarding* e *ongoing* dos parceiros, um responsável pelos dados e resultados, um responsável por todas as questões de marketing, um responsável por parceiros estratégicos e licitações e pelo líder responsável da área. O objetivo do departamento consiste em conectar o produto da empresa no portfólio de organizações qualificadas com a finalidade que essas organizações realizem todo o processo de venda.

A área de Canais Indiretos de vendas surgiu após a observação de que outros segmentos de empresas possuíam o público de recursos humanos como cliente ideal, junto a isso, verificou-se que o produto de multibenefícios oferecido pela empresa dispõe da sinergia necessária para estar englobada na carteira de produtos e serviços destas empresas terceiras. Visto isso, surgiu a possibilidade da criação de um programa de revenda, em que os produtos oferecidos pela organização são acoplados a empresas parceiras, denominadas como revendedoras, com vantagem mutua para ambas, a empresa expande em número de clientes no território nacional e a empresa parceira tem a possibilidade de fidelizar seu cliente além de obter um ganho monetário.

3.2 Classificação metodológica

“Pesquisa é o processo formal e sistemático de desenvolvimento do método científico. Seu objetivo é descobrir respostas para problemas mediante o emprego de procedimentos científicos.” (GIL, 2019, p. 29). Em concordância Kauark *et al.* (2010) completa informando que pesquisa é o meio para se produzir ciência.

Para Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa científica pode ser definida como um meio para respostas através de um método científico. Gil (2019) completa afirmando que um problema científico abrange aspectos que podem ser manipulados ou observados, ou seja, as propostas precisam ser testáveis.

“Existem várias formas de classificar as pesquisas, a depender da natureza, da abordagem (assunto), do propósito (objetivo) e dos procedimentos efetivados para alcançar os dados (meio).” (KAUARK *et al.*, 2010, p. 26).

Em relação a abordagem do problema, ele pode ser caracterizado como qualitativo ou quantitativo (KAUARK *et al.*, 2010). A pesquisa quantitativa avalia tudo que é quantificado, ou seja, converter em números informações para se poder classificar (PRODANOV; FREITAS, 2013). Gil (2019) caracteriza a pesquisa qualitativa como uma maneira de observar a realidade por diversas perspectivas.

No ponto de vista da natureza da pesquisa, Prodanov e Freitas (2013) separam em duas ópticas: a pesquisa básica e a aplicada. Kauark *et al.* (2010), define que o objetivo da pesquisa básica é produzir conhecimentos inéditos e úteis porém sem a previsão da aplicação prática. Além disso, explica que a pesquisa aplicada tem como objetivo proporcionar um conhecimento que possa ser aplicado por meio de práticas imaginando a solução de problemas.

De acordo com Gil (2019), cada tipo de pesquisa possui um objetivo específico, porém é possível agrupá-las em 3 áreas: pesquisas exploratórias, descritivas e explicativas. Prodanov e Freitas (2013), define-as como:

- a. Pesquisa exploratória: aquela que possui o objetivo de revelar em maior grau informações por meio de criação de hipóteses ou por uma nova visão do assunto;
- b. Pesquisa descritiva: seu objetivo é apenas, observar, descrever e registrar os acontecimentos sem interferência.

- c. Pesquisa explicativa: seu propósito é através de análises, observações, anotações e registro obter respostas para situações e suas causas. O pesquisador procura identificar os motivos que indicam os fenômenos ocorridos.

Quanto aos procedimentos, “O delineamento pesquisa refere-se à estratégia determinada para integrar os diferentes componentes do estudo de forma coerente e lógica, garantindo a efetiva abordagem do problema de pesquisa.”(GIL, 2019, p. 55). No Quadro 3 Kauark *et al.* (2010) elenca os tipos mais comuns de procedimentos:

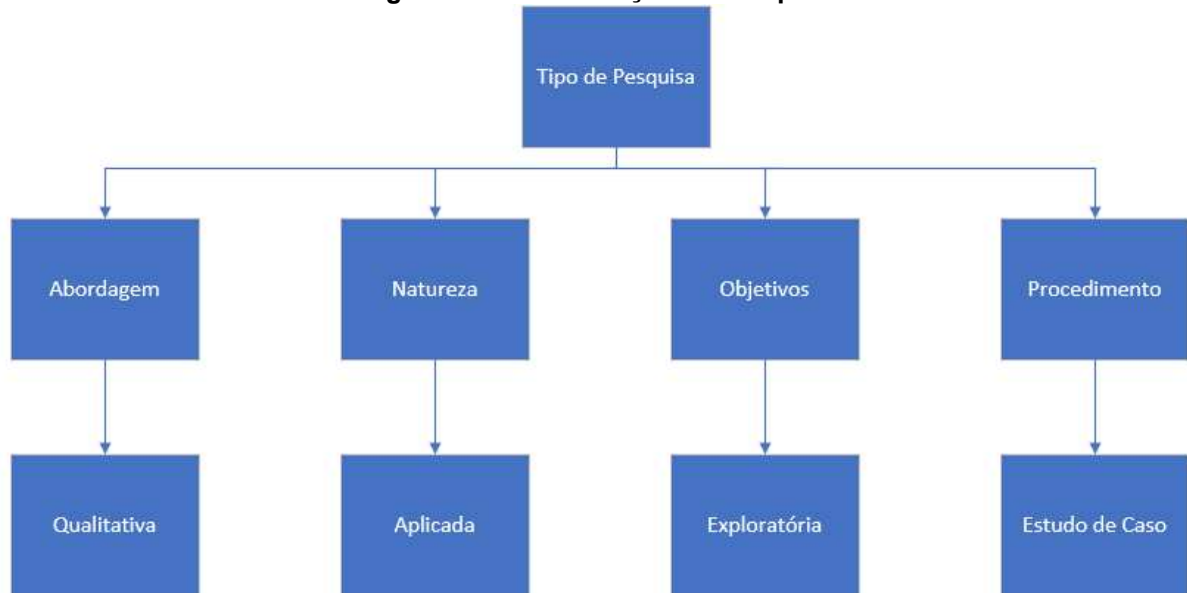
Quadro 3 - Tipos de procedimento de pesquisa

Tipos de procedimentos	
Nome do procedimento:	O que é:
Pesquisa bibliográfica	Pesquisa elaborada por meio da leitura e entendimento de conteúdos já publicados (livros, artigos, teses, etc)
Pesquisa Documental	Pesquisa desenvolvida a partir de conteúdos que não tiveram um tratamento analítico.
Pesquisa experimental	Pesquisa em que é determinado um tema de estudo e selecionado alguns fatores que poderiam influenciar suas ações e a partir disso é feito uma análise.
Levantamento	Pesquisa envolve pessoas que são questionadas diretamente sobre seu comportamento.
Estudo de caso	Quando envolve o estudo profundo e detalhado de um ou vários objetos, de forma que permita seu conhecimento amplo e detalhado
Pesquisa <i>Ex post facto</i>	Pesquisa para quando o experimento é realizado após os fatos
Pesquisa-Ação	A concepção e execução estão intimamente relacionadas à ação ou resolução coletiva de problemas. Pesquisadores e participantes que representam uma situação ou problema são envolvidos de forma colaborativa ou participativa.
Pesquisa participante	Quando se desenvolve a partir da interação entre o pesquisador e o integrante da situação sob investigação

Fonte: Adaptado Kauark et al. (2010)

Portanto, este projeto se classifica segundo a Figura 12:

Figura 12 - Classificação da Pesquisa



Fonte: Autoria Própria.

A respeito da classificação da pesquisa ficou definido que a abordagem será qualitativa pois tem como objetivo analisar o processo atual da área de Canais de vendas indiretos da empresa e posteriormente aplicar o método de gestão por processos desenvolvido por Pereira Junior. Em relação a natureza, foi definida como aplicada, pois, há o interesse em se aplicar e acompanhar os resultados do método proposto.

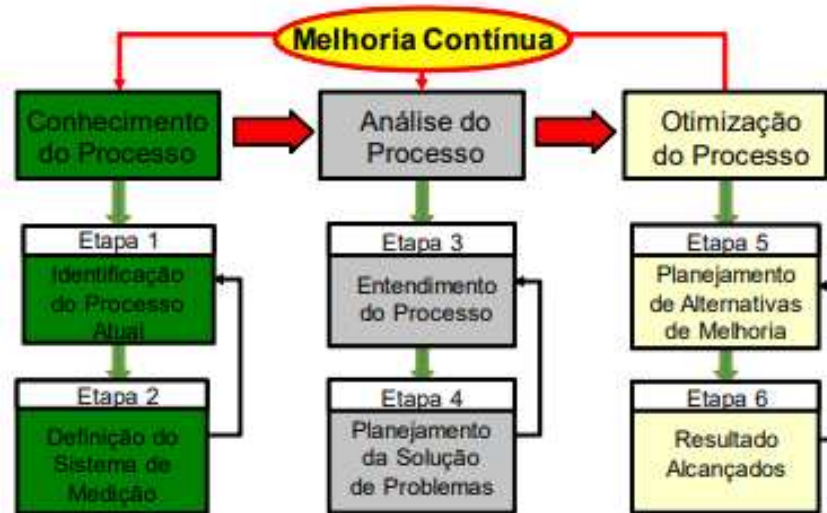
Os objetivos foram assim definidos como exploratório já que essa pesquisa visa entender os processos atuais da área e elaborar hipóteses de melhoria. Por fim, o tipo de procedimento escolhido foi de estudo de caso pelo fato que será observado detalhadamente cada processo atual e desenvolvido, se possível, otimizações e posteriormente um acompanhamento de resultados.

3.3 Método de Gestão por Processos Pereira Junior

Para a realização dessa pesquisa foi adotado o método de gestão por processos desenvolvido por Pereira Junior (2010), em seu mestrado, e aprimorado por Pereira Junior (2022), em sua pesquisa de doutorado. O projeto foi aplicado para a gestão de unidades na área de secagem e armazenamento de grãos. O método é composto por três fases, são elas: Conhecimento do Processo, Análise do Processo

e Otimização do Processo e ao todo são seis etapas, como pode ser observado na Figura 13.

Figura 13 – Método De Gestão Por processos



Autor: Pereira Junior (2022)

3.3.1 Fase 1: Conhecimento Do Processo

De acordo com Piaia *et al.* (2020), esta fase se dedica a entender a estrutura dos processos e construir o diagrama do processo baseado em todos os macrodiagramas da empresa. Durante a execução a fase de conhecimento do processo, se faz necessário levantar informações detalhadas sobre cada um dos processos (PEREIRA JUNIOR, 2022).

Essa fase é constituída por duas etapas, descritas a seguir:

3.3.1.1 Etapa 1: Identificação do Processo Atual

Pereira Junior (2011) explica que esta etapa tem como objetivo detalhar o processo atual. Em concordância Piaia *et al.* (2020) informa que é preciso delimitar todo o processo, ou seja, especificar o início, fim, a missão o que nele está contido além de fornecer quem é o dono do processo.

Outro ponto importante é determinar o macrodiagrama do processo, visando os seguintes itens:

- a. As entradas do processo;
- b. Os seus fornecedores;

- c. As saídas do processo;
- d. Seus clientes e;
- e. Os subprocessos envolvidos.

Além disso, durante a execução desta etapa é de fundamental importância a utilização do fluxograma para que seja realizado o mapeamento de todos os processos envolvidos na operação (PEREIRA JUNIOR, 2011). Piaia *et al.* (2020) explica que o mapeamento tem como finalidade apresentar as atividades do processo estudado, suas interações, ordem de execução e os seus respectivos responsáveis.

3.3.1.2 Etapa 2: Definição do sistema de medição

Pereira Junior (2022), em sua proposta de aprimoramento, explica que esta etapa tem como finalidade determinar os requisitos do processo, desenvolvimento de indicadores para medição de desempenho, pesquisa com o cliente e a criação de um sistema de medição com o objetivo de avaliar o desempenho atual do processo além de definir priorização de requisitos mais relevantes. “Esta etapa consiste em determinar os requisitos, necessidades e expectativas da organização e do cliente” (PEREIRA JUNIOR, 2011, p. 71). Piaia *et al.* (2020) informa que os dados obtidos serão utilizados para que se possa entender como o processo os atende. Para essa etapa, será necessário a realização de uma entrevista com o cliente dos processos para entender suas necessidades e expectativas e posteriormente identificar quais os requisitos que lhe agregam valor (PEREIRA JUNIOR, 2011). A Figura 14 apresenta um modelo de entrevista com o cliente, que deve ser sucinto e objetivo a fim de se obter respostas de qualidade e focadas em itens que são primordiais para o sucesso da operação.

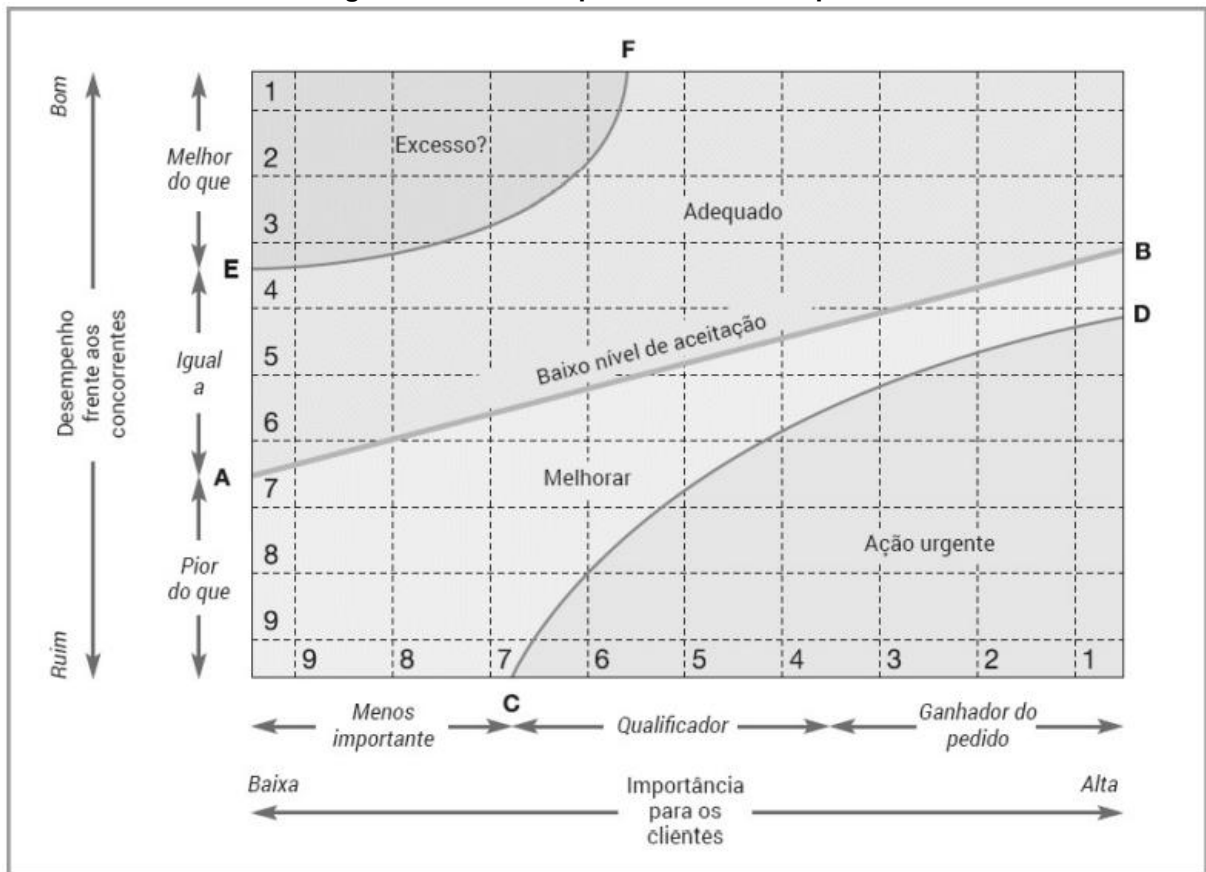
Figura 14 - Modelo de entrevista com cliente

Pesquisa - Posicionamento dos Clientes						
Cliente:	Cidade:	Bairro:	Data:			
Observações: 1 - Estamos realizando este estudo para conhecer a percepção dos clientes em relação aos serviços prestados, com o objetivo de melhorar as atividades através de gestão por processos. 2 - Para cada item de avaliação marque com "X" sua percepção em relação a qualidade do serviço prestado (Ruim, Regular, Bom, Muito Bom ou Excelente). 3- Na coluna "Importância", colocar de 1 a 5 conforme o item é importante em sua opinião, sendo 1: Pouca ou nenhuma importância e 5: Máxima importância.						
Itens	Importância	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
1 Atendimento ao Telefone						
2 Apresentação e Postura do Entregador						
3 Pontualidade das Entregas						
4 Qualidade do Pedido						
5 Agilidade na solução de problemas						
Comentários / Sugestões ou Críticas:						

Autor: Pereira Junior (2022)

A partir da coleta dessas informações foi elaborado uma matriz de importância x desempenho, conforme a Figura 15. A ferramenta desenvolvida por Slack *et al.* (2002) possibilita que ações possam ser priorizadas com base na sua importância para os envolvidos e pelo desempenho realizado pela empresa e é composta por 4 áreas

Figura 15 - Matriz importância x Desempenho



Fonte: Nigel Folga et al. (2018).

- Zona de excesso: em que o desempenho vai além do que é esperado, porém com uma importância de baixa requisição. Para esses casos é recomendado verificar se os recursos envolvidos nessas atividades e processos podem ser transferidos para uma área com maior necessidade;
- Zona apropriada: o desempenho atual é considerado satisfatório considerando a importância dele para o cliente da organização. A empresa deve estar sempre atenta a essas atividades para que elas continuem tendo um desempenho de qualidade e se possível possa melhorar para garantir maior satisfação do cliente;
- Zona de melhoramento: refere-se as atividades em que o desempenho da atividade não acompanha totalmente sua importância para o cliente final. A organização deve avaliar propostas de melhoria para esses casos a fim de adequar sua importância para o seu cliente;
- Zona de ação urgente: o desempenho está abaixo da importância estabelecida pelo cliente, ou seja, atividade desenvolvida atualmente

está abaixo das expectativas. São necessárias ações urgentes de curto e médio prazo para que se possa satisfazer seu público. (CYRNE et al., 2015).

“A determinação das medidas de desempenho visa determinar os indicadores de desempenho para medir cada requisito que agrega valor ao cliente.”(PIAIA et al., 2020, p. 5). Serão criados um conjunto de indicadores, validados pela equipe de estudo e também pelo dono do processo, para se medir o desempenho do processo e com o objetivo de existir apenas um indicador que medirá o que agregará valor para o cliente da organização (PEREIRA JUNIOR, 2011).

Para essa etapa, foi utilizado um quadro, conforme a Figura 16, cujo objetivo é validar os indicadores propostos por meio de perguntas chaves.

Figura 16 - Indicadores de Desempenho

Requisito do Processo	Requisito A	Requisito B
Indicadores de Desempenho	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito A	Indicadores de Desempenho baseado no Requisito B
Por que medir?		
O que medir?		
Como medir?		
Quando medir (frequência)?		
Quem mede?		
Parte Interessada		

Autor: Pereira Junior (2011).

3.3.2 Fase 2: Análise do Processo

A fase 2 possui como objetivo entender detalhadamente o processo, buscando sempre identificar as ações que possuem falhas em relação ao atendimento do cliente, identificar os problemas causadores dessas falhas e então elaborar ações de correção desses problemas (PEREIRA JUNIOR, 2011). Piaia *et al.* (2020) complementa que a partir dos conhecimentos obtidos é possível identificar os fatores críticos para o sucesso e assim estabelecer metas para que as entregas agreguem valor ao cliente final.

3.3.2.1 Etapa 3: Entendimento do Processo

De acordo com Pereira Junior (2011) a etapa três busca entender como o processo atual é feito e como os problemas acontecem para posteriormente identificar ações de melhoria.

Para a realização dessa etapa foi utilizado o fluxograma elaborado na fase 1, pois através dele é possível fazer uma análise detalhada de todas as atividades, como estão interligadas, o envolvimento de cada um dos membros do processo e suas entradas e saídas (PIAIA et al., 2020). Em seguida foi questionado cada atividade, em especial aquelas que influenciam diretamente os requisitos do processo identificados como abaixo do esperado pelos clientes, visto na etapa 2 (PEREIRA JUNIOR, 2011).

Para isso, utilizou-se como base o Quadro 4 a seguir como ferramenta para análise e progressão de planos de melhoria. De acordo com Pereira Junior (2011) resulta na identificação dos seguintes pontos:

- a. Identificação no nível de desempenho atingido pelo processo;
- b. Problemas crônicos;
- c. Oportunidades de melhoria;
- d. Principais dependências;
- e. Integridade dos sistemas;
- f. Planos de melhorias existentes;
- g. Barreiras às melhorias.

Quadro 4 - Análise do processo

Análise do Processo							
Área	Item	Descrição	Objetivo	Como Ocorre?	Ponto Forte?	Problemas	Oportunidades de melhoria

Fonte: Adaptado Pereira Junior (2011).

3.3.2.2 Etapa 4: Planejamento da Solução de Problemas

A etapa consiste em identificar os agentes dos problemas vistos na etapa anterior, bem como o estudo detalhado de suas causas a partir de ferramentas de análise (PEREIRA JUNIOR, 2022). “Com base na identificação dos problemas do

processo, esta etapa tem o objetivo de determinar as possíveis causas-raízes.” (PIAIA et al., 2020). Em concordância, Pereira Junior (2022), explica que é importante identificar problemas potenciais para que possam ser mitigados antes que aconteça.

Para a realização dessa parte utilizou-se o diagrama de Causa e Efeito, pois por meio deste é possível identificar as causas do problema de maneira mais tangível e visual.

Para a segunda parte da realização desta etapa, Pereira Junior (2022) explica que é necessário estipular metas para que se realize melhorias no processo atual. Essa parte do método está ligado a pesquisa realizada com os clientes e nas prioridades identificadas na Matriz de Importância x Desempenho realizadas na Fase 1. Através desses dados foi possível identificar os fatores críticos de todo o processo (PEREIRA JUNIOR, 2011). Com os fatores críticos definidos foram elaboradas as metas de sucesso que possuem como objetivo atender e até superar as expectativas esperadas dos clientes (PIAIA et al., 2020).

3.3.3 Fase 3: Análise do Otimização do Processo

A última fase foi para a definição de propostas de melhoria para o processo (PEREIRA JUNIOR, 2011), com o objetivo de reduzir as inadequações observadas durante o processo de tal modo que seja atendido ou até se supere as expectativas do cliente.

Serão criados planos de ação para se alcançar as melhorias sugeridas (PIAIA et al., 2020). “Logo após, parte-se para a implantação de um plano piloto de melhorias.” (PEREIRA JUNIOR, 2011, p. 76).

Durante toda a pesquisa e aplicação do método, realizou-se a documentação para armazenagem da empresa com o intuito de se conferir os resultados e também para novas ações de melhoria no futuro.

3.3.3.1 Etapa 5: Planejamento de Alternativas de Melhoria

“Seguindo a definição das metas de sucesso estão as alternativas de melhoria.” (PIAIA et al., 2020, p. 6). Nesta etapa será priorizado as ações de melhoria

de acordo com três fatores: impacto no processo, nível de desempenho perante os clientes e na urgência (PEREIRA JUNIOR, 2011).

Foi elaborado um modelo de ação (Figura 17) com o intuito de demonstrar as atividades de melhoria, as metas respectivas, o responsável pela ação, os prazos e os recursos utilizados (PIAIA et al., 2020).

Figura 17 - Quadro de Plano de Ação

Ação	Meta	Responsável	Prazo	Recursos

Autor: Pereira Junior (2011).

3.3.3.2 Etapa 6: Resultados Alcançados

De acordo com Pereira Junior (2022) nesta etapa seria aplicado o plano piloto com o objetivo de analisar se o planejamento desenvolvido irá fluir como o esperado. Em concordância, Piaia *et al.* (2020) completa que caso seja necessário, deve-se realizar ajustes para uma nova implementação. “Quando possível, os resultados devem ser coletados e analisados para avaliação da eficiência das ações aplicadas” (PEREIRA JUNIOR, 2022, p. 38).

É de grande importância que o responsável faça a validação do processo e a elaboração de relatórios constantes. Assim os gestores e diretores podem acompanhar os resultados e o desenvolvimento das atividades executadas.

Devido ao curto espaço de tempo para aplicação de melhorias, não foi possível metrificicar resultados alcançados no momento. Ainda assim, as métricas e indicadores foram elaborados para acompanhamento posterior.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Aplicação do método de gestão por processos

4.1.1 Fase 1: Conhecimento do Processos

A primeira fase, conhecimento do processo, foi essencial para a compreensão atual de como ocorre os processos e atividades desenvolvidas na área de Canais de vendas indiretas. Proporcionou uma visão ampla de como todos os processos ocorrem e as dificuldades dos demais membros da equipe.

Para a realização dessa etapa foram realizadas reuniões via videochamada com os envolvidos com o objetivo de entender detalhadamente suas atividades em sequência, visto que todo o processo acontece de maneira remota, em seguida cada etapa está detalhada com seus respectivos documentos.

4.1.1.1 Etapa 1: Levantamento do processo atual

Através de reuniões com os membros da área de *Onboarding*, área em que o parceiro que irá revender os produtos da empresa, *Ongoing*, área em que o parceiro será acompanhado e auxiliado após sua primeira venda, e uma análise da área de captação e qualificação de potenciais parceiros foi possível entender inicialmente como cada uma ocorre, quais são seus objetivos, momentos de início e final além das atividades contidas. Todas essas informações estão nos escopos definidos nos quadros 5, 6 e 7.

Quadro 5 - Escopo do processo de captação e qualificação de parceiros de revenda.

Nome:	Captação e qualificação de novos parceiros de revenda
Objetivo:	Encontrar potenciais empresas e converte-las em parceiros de revenda
Início	Entrada de lead no funil de qualificação
Término:	Assinatura do contrato
Contém:	Qualificação do lead; Marcar uma reunião; Realizar reunião; Qualificar potencial do parceiro; Tirar dúvidas; Gerenciar contratos; Metrificar resultados semanais e mensais; Projetos de melhoria.
Não Contém:	Treinamento; Levantamento de resultados de vendas de parceiros; Pagamentos de comissionamento.

Fonte: Autoria própria (2023).

O escopo de captação e qualificação de novos parceiros traz informações iniciais sobre o primeiro processo estudado, por ser executado pelo próprio autor do trabalho não foi necessário a realização de uma videochamada para coleta de dados, sendo realizado apenas uma avaliação interna do processo para seu preenchimento. Por meio deste escopo foi possível entender quais são os limitantes do processo e as tarefas contidas.

Quadro 6 - Escopo do processo de *Onboarding* de novos parceiros de revenda.

Nome:	<i>Onboarding</i> dos novos parceiros de revenda
Objetivo:	Capacitar parceiros a se tornarem revendedores da Caju
Início	Contrato assinado; passa para o <i>kickoff</i> e primeira mensagem
Término:	Quando parceiro faz a primeira venda e o cliente faz o primeiro pagamento na plataforma da empresa
Contém:	Fazer agendamento de agendas; Realizar reuniões de <i>kickoff</i> e treinamentos; Apresentar o portal do revendedor; Apresentar <i>links</i> ; Entender o cenário e <i>modus operandi</i> do parceiro (como pretende atuar); Realizar treinamentos; Sanar dúvidas; Direcionar para canais necessários; Emitir certificados; Ativar empresas cadastrada; Projetos de melhoria.
Não Contém:	processos operacionais do RH;

Fonte: Autoria própria (2023).

O segundo escopo estudado refere-se ao processo de *Onboarding* do parceiro, por meio dele foi possível observar que além de acontecer de maneira rápida, sendo iniciado e concluído em poucos dias, possui grande importância, pois é através que o parceiro é capacitado e treinado para que possa revender o produto com a mesma qualidade interna da Caju.

Quadro 7 - Escopo do processo de *Ongoing* dos parceiros de revenda.

Nome:	<i>Ongoing</i> dos parceiros
Objetivo:	Engajar e auxiliar o parceiro no crescimento de sua carteira de clientes e comissionamento
Início	Após o parceiro realizar a primeira venda.
Término:	Desligamento do Parceiro
Contém:	Estudo das carteiras de clientes do parceiro; Reuniões mensais; Contato sempre que possível com o parceiro; Ativação de clientes dos parceiros; Fechamento de comissionamento; Plataforma dos parceiros; Projetos de melhoria
Não Contém:	Fluxo financeiro; Comunicação massificada;

Fonte: Autoria própria (2023).

Por fim, ao analisar o terceiro escopo referente ao processo de *Ongoing*, entendeu-se que ele é cíclico, ou seja, não existe um final, ao finalizar o mês o processo é reiniciado. Além disso, percebeu-se que existem várias demandas de trabalho manual, que impossibilita que melhorias sejam aplicadas com frequência visto a equipe enxuta atualmente. Soma-se a isso o fato de que a maioria das ações executadas visam engajar o parceiro de revenda a produzir, não tendo total controle sobre as vendas, funcionando assim como reforço.

De acordo com Pereira Junior (2011), entender o início e final de cada processo, bem como as atividades contidas e não contidas, são fundamentais para compreender como esses processos irão auxiliar a empresa e se há necessidade de mudanças.

Outro item importante para o entendimento do processo como um todo é, segundo Pereira Junior (2011), determinar o macro diagrama do processo, nele são detalhados: as entradas do processo, fornecedores, saídas, clientes e subprocessos.

Para essa parte, foram realizadas videoconferências com a equipe com o objetivo de identificar todas as entradas, fornecedores, saídas, subprocessos e clientes. As figuras 19, 20 e 21 apresentam os macros diagramas dos processos.

Figura 18 - Macro diagrama de captação e qualificação de parceiros de revenda.

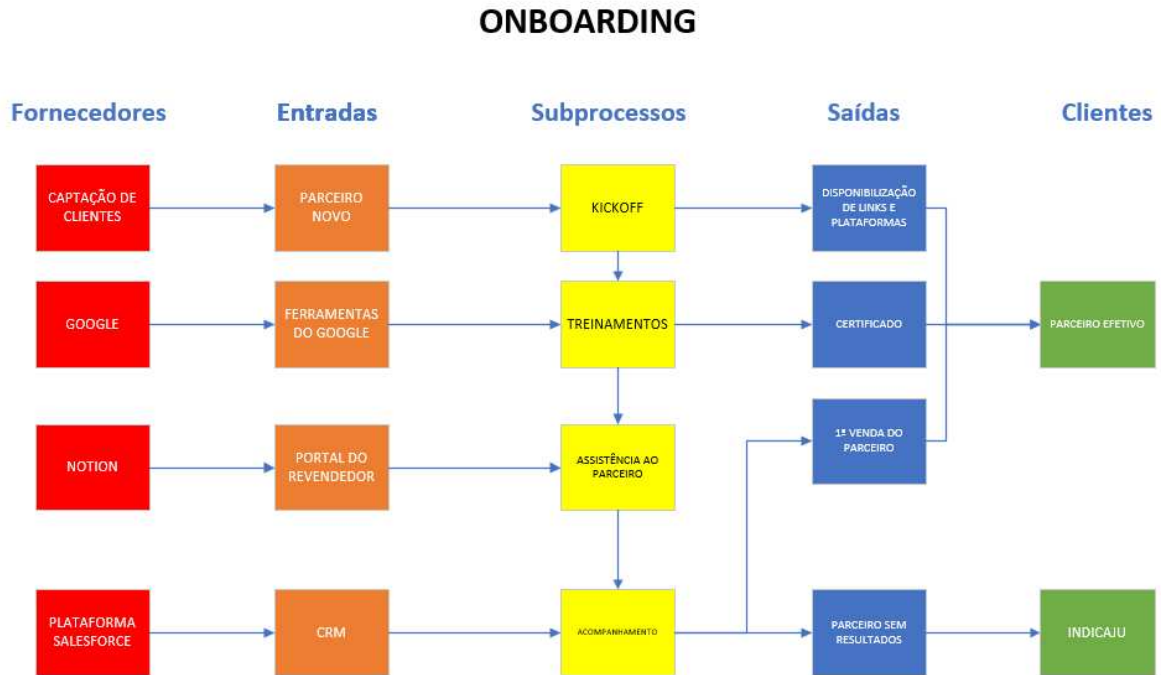


Fonte: Autoria própria (2023).

A partir da criação do macro diagrama de captação de parceiros, observou-se diversos fornecedores para o pleno funcionamento, tais como: plataformas de controle de CRM e de contratos e entrada de leads qualificados, que acontecem por meio de formulários no site e indicações de demais setores da empresa. Além disso, os subprocessos são essenciais para que o processo ocorra de maneira correta e fluida.

Por fim, as saídas identificadas são apenas duas, ou temos um novo parceiro de revenda ou empresas não propícias para a venda dos produtos da Caju.

Figura 19 - Macro diagrama de *Onboarding* de novos parceiros de revenda.



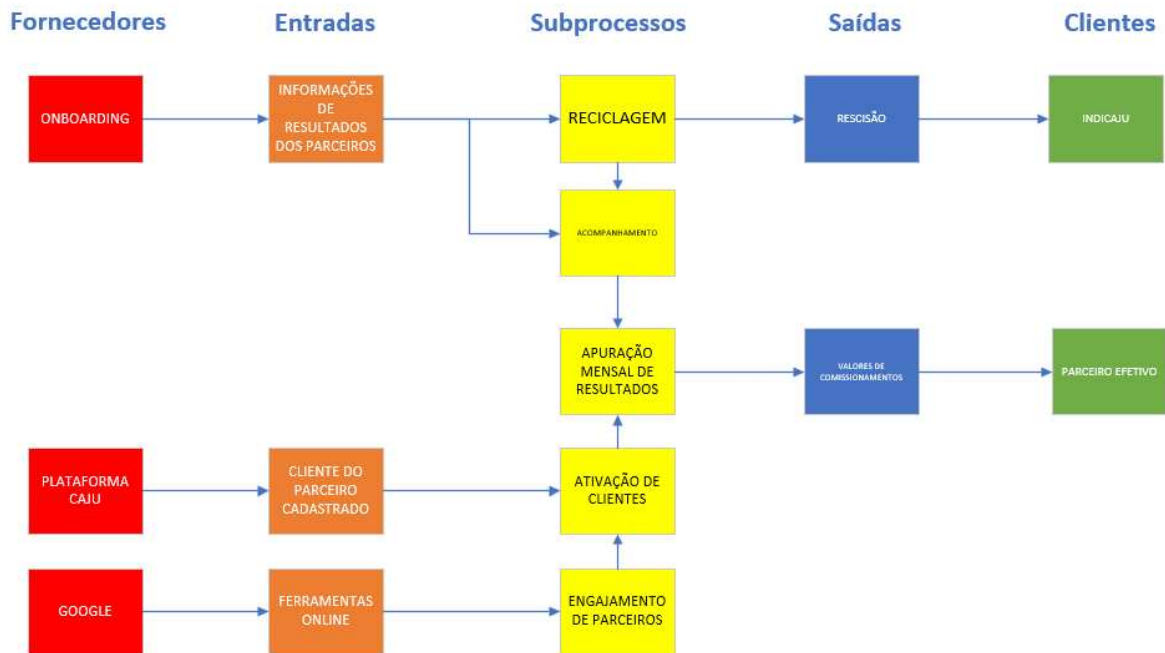
Fonte: Autoria própria (2023).

Figura 20 - Macro diagrama de *Ongoing* dos parceiros de revenda.

Após a análise do macro diagrama de *Onboarding*, foi possível entender profundamente sobre fornecedores, sendo em sua maioria, plataformas de controle e gerenciamento de parceiros, como: CRM, ferramentas do *Google*, plataforma de informações. Por meio destes fornecedores são observadas suas entradas: um novo parceiro de revenda, ferramentas de trabalho remeto via *Google*, portais de informações e uma plataforma de CRM.

Os subprocessos envolvidos estão alinhados com as demandas atuais e estruturadas para que o processo ocorra de maneira descomplicada. Dito isso, as saídas estão relacionadas ao preparo do parceiro para realização de suas vendas e ou reengajamento de parceiros sem produção de resultados.

ONGOING



Fonte: Autoria própria (2023).

Analisando o 3º macro diagrama, relacionado ao engajamento e acompanhamento do parceiro, foi observado que é demandado poucos fornecedores, sendo eles: o parceiro produtivo, a plataforma de ativação de clientes e o *Google*. Por meio destes fornecedores chegam as entradas, informações sobre parceiros que começaram a trazer resultados; ativação de clientes de parceiros cadastrados e ferramentas para realização do trabalho remoto, que municiam os subprocessos aplicados, tais como: reciclagem do parceiro bem como seu acompanhamento mensal; apuração de resultados de comissionamento de cada parceiro e análises individuais.

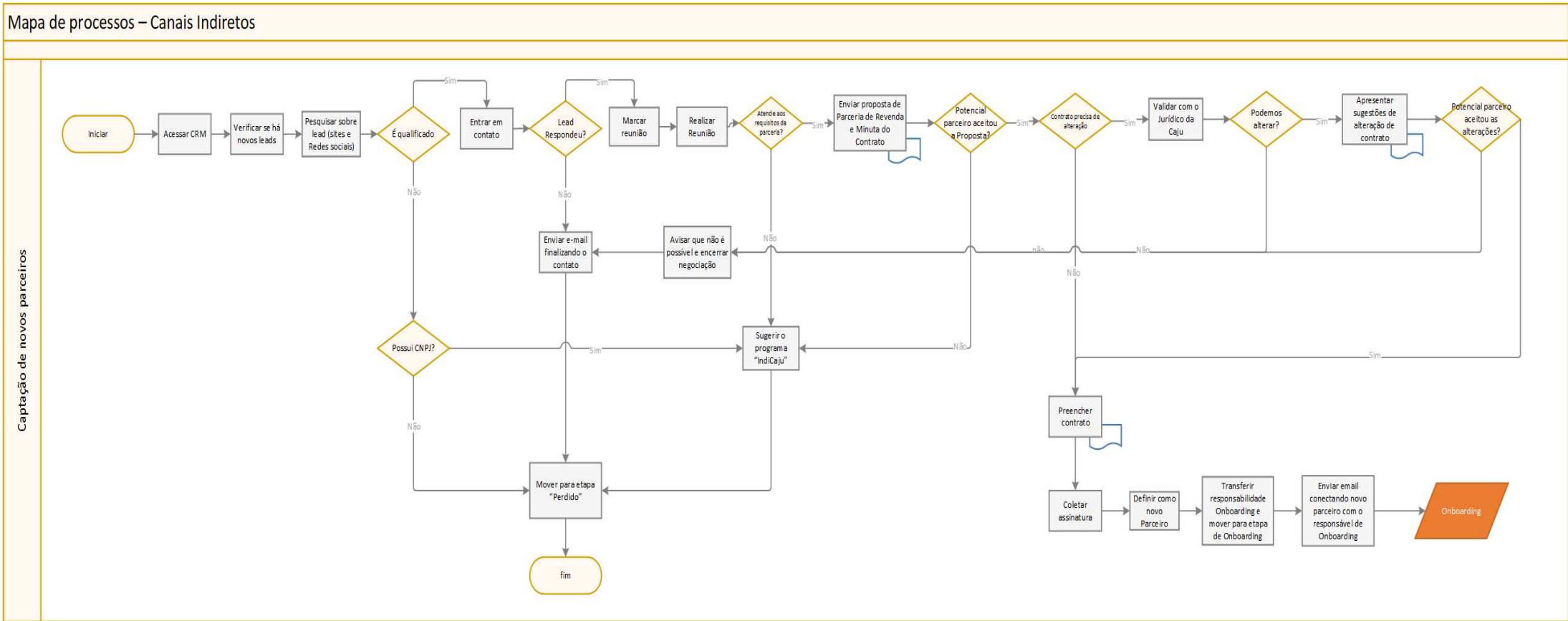
Finalmente, foram vistas as saídas que resultam de cada um destes subprocessos, são eles: a rescisão da parceria, que acontece quando o parceiro deixa de produzir ou por algum motivo despriorizou a parceria ou o levantamento de comissionamento e envio para o setor financeiro a nota fiscal para pagamento.

Por meio dos macros diagramas apresentados, é possível identificar que para um processo fluído é necessário uma comunicação clara e sinergia entre os envolvidos nos três processos estudados. O fato deles estarem interligados e as

informações são repassadas para entre todos evidencia que uma falha no início ou durante qualquer um dos processos gerará um retrabalho para os demais processos.

Baseado nessas informações e para uma visualização detalhada dos processos estudados realizou-se um mapeamento de cada um dos processos, por meio de fluxogramas utilizando-se da ferramenta VISIO® e ocorreu após uma reunião com cada um dos responsáveis pelos processos de *Onboarding* e *Ongoing* e uma avaliação profunda e detalhada do processo de captação e qualificação de parceiros. Conforme a figura 22 é apresentado o mapeamento do processo de captação e qualificação de potenciais parceiros de revenda.

Figura 21 - Mapeamento do processo de captação e qualificação de potenciais parceiros de revenda.



Fonte: Autoria própria (2023).

O primeiro processo analisado e também primeiro processo da área de Canais Indiretos de vendas, foi o que os potenciais parceiros são captados e é feita uma qualificação em cima de cada perfil.

O processo é iniciado quando o responsável abre o CRM e verifica se há novos *leads*, em caso positivo, é feita uma pesquisa inicial sobre a empresa, verifica-se se a organização possui algum site e/ou redes sociais para que seja analisado se o parceiro possui algumas características qualificadas iniciais. Após constatado inicialmente que é qualificado começa-se uma cadência de mensagens multicanais para contatá-lo e marcar uma reunião de alinhamento de expectativas.

Com a reunião marcada é apresentado o programa de revenda do produto além de uma qualificação detalhada do potencial parceiro. Caso seja atendido os requisitos para se tornar um revendedor é enviado uma proposta juntamente com o contrato para análise do potencial parceiro. Na hipótese em que está de acordo com os materiais enviados o contrato é preenchido e assinado por ambas as partes e por fim é encaminhado para o próximo processo, o de *Onboarding*.

Se durante a análise do contrato for solicitada alguma alteração contratual, o documento é encaminhado para a equipe jurídica da empresa de multibenefícios para uma análise e aceitação ou não dos termos solicitados para mudança. Uma vez aceitos o contrato é reenviado para aprovação e seguirá o fluxo de assinatura e encaminhamento. Em caso de negativa, a negociação será interrompida e o potencial será movido para a etapa de “perdido” com comentários explicando a razão do não prosseguimento, em que não haverá mais contatos.

Em contrapartida caso o potencial parceiro não atenda os requisitos qualificatórios iniciais ou aprofundados é verificado se possui um CNPJ, se sim é direcionado para um programa de parcerias mais simples da empresa; já em caso de não possuir um CNPJ, é informado sobre o não prosseguimento da parceria e suas informações no CRM são levadas para a etapa de “perdido” com a devida justificativa para controle, onde não haverá mais contatos.

Por fim, se durante a cadência de contatos não for possível contatá-lo, o lead será enviado para etapa de “perdido” juntamente com uma justificativa e assim o contato será encerrado com um email informativo.

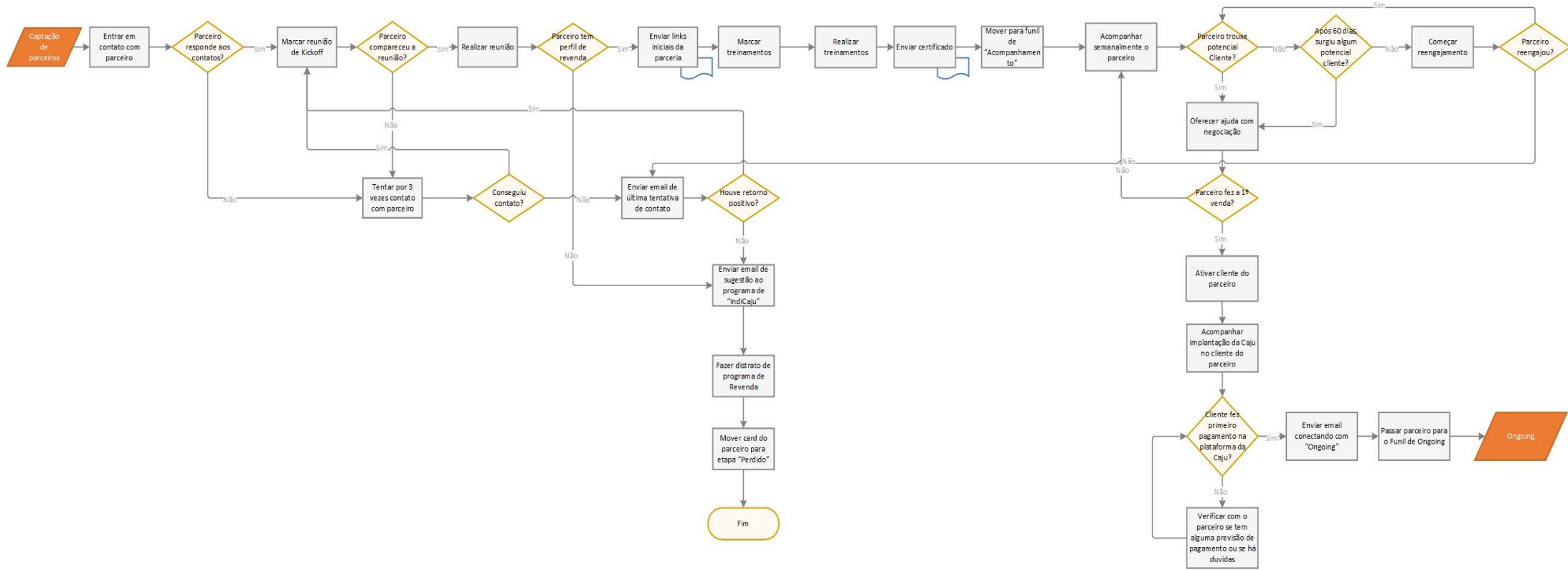
O segundo processo da área de Canais Indiretos de vendas, *Onboarding*, conforme apresentado na figura 23, se inicia após o encaminhamento e conexão do agora parceiro com o responsável do processo. A primeira tarefa é entrar em contato

com o novo parceiro para marcar uma primeira reunião, denominada, *kickoff*, para explicar como será toda sua jornada como parceiro além de disponibilizar os links e plataformas para sua utilização.

Ao finalizar a reunião de *kickoff* já é solicitado um 2º bate papo para a realização dos treinamentos, durante essa reunião o parceiro será capacitado para que possa realizar a venda dos produtos da empresa com a mesma qualidade que o time de vendas interno. Com o treinamento concluído o parceiro recebe o certificado de conclusão e o responsável começa a acompanhar sua primeira venda a fim de fornecer auxílio se necessário. Com a primeira venda concluída, o parceiro é então conectado com o 3º processo estudado, é feita uma passagem de bastão por email e por reunião. Caso o parceiro não realize a primeira venda dentro de 60 dias, é iniciado uma campanha de reengajamento a fim de procurar soluções juntamente com o parceiro para realizar a primeira venda ou se ainda faz sentido a parceria.

Se após um período após o treinamento o parceiro não realizar vendas ou não se manter ativo, dentro de um período pré determinado, a pessoa responsável deve contatá-lo para uma reunião de alinhamento com objetivo de entender e auxiliar o parceiro ou iniciar o processo de desligamento do programa de parcerias caso haja necessidade e acordo entre ambas as partes. A figura 23 apresenta o fluxograma do processo de *Onboarding*.

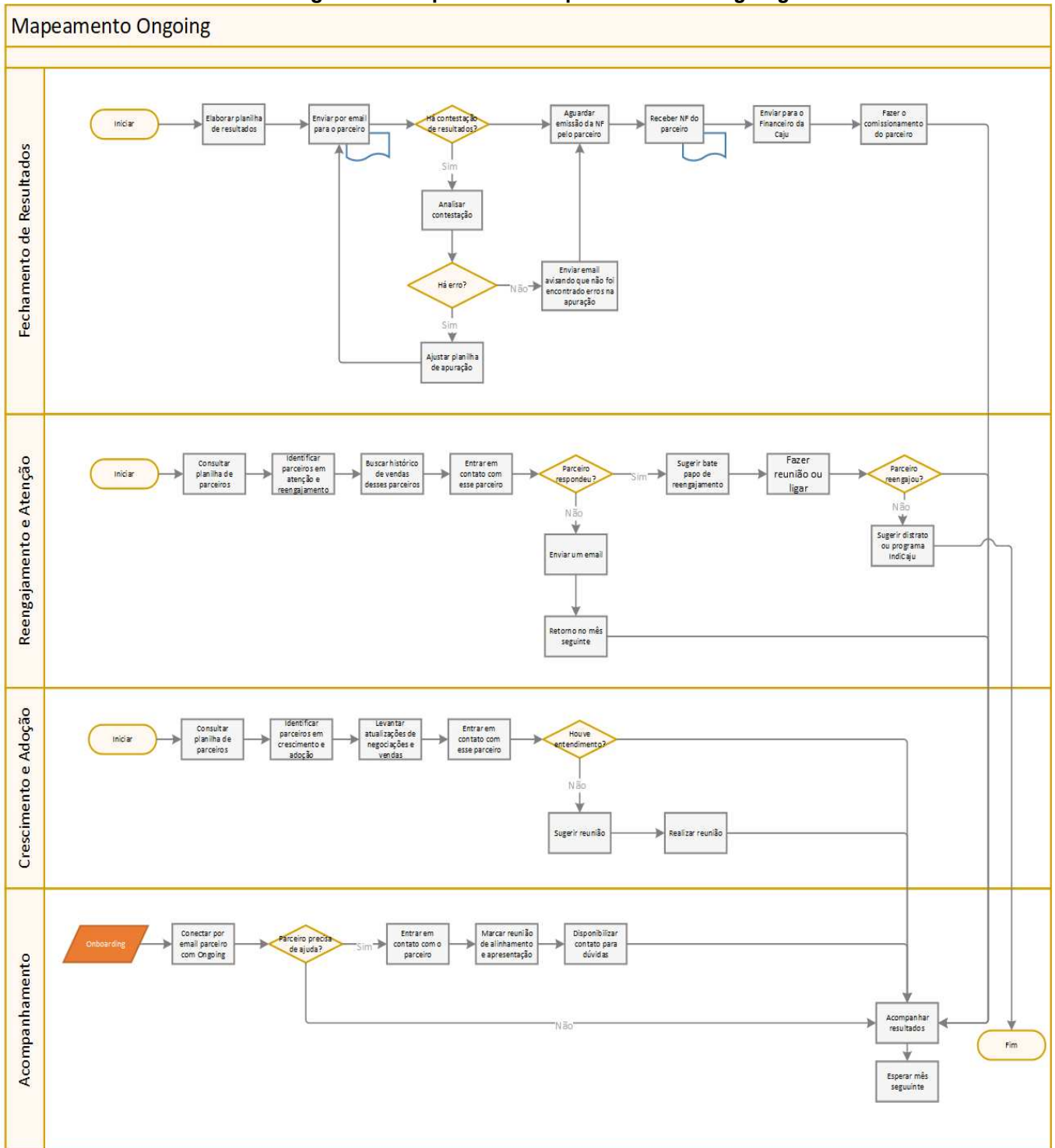
Figura 22 - Mapeamento do processo de *Onboarding* de novos parceiros.



Fonte: Autoria própria (2023).

O último processo que abrange a área de Canais Indiretos de vendas é de *Ongoing*, em que é realizado o acompanhamento do parceiro com o objetivo de manter o parceiro engajado e realizando vendas mensais bem como auxiliá-lo em vendas pontuais e com dúvidas específicas. O fluxograma é apresentado na figura 24.

Figura 23 - Mapeamento de processos de *Ongoing*.



O processo se inicia com a passagem de contato do responsável de *Onboarding* para o responsável de *Ongoing*, a partir desse momento o processo é dividido em 4 subprocessos, que acontecem um a cada semana.

Na primeira semana do mês acontece o subprocesso de “fechamento de Resultados”, aqui o responsável possui como missão elaborar a planilha de resultados de vendas e comissionamento de cada um dos parceiros e enviar por email. Após o envio o parceiro deve contestar o resultado caso verifique divergências ou emitir uma Nota Fiscal com o valor a ser recebido de comissionamento, após essa emissão a nota é repassada para o time financeiro da empresa que irá fazer o pagamento devido na data combinada.

Em caso de contestação, será refeito a planilha de resultados buscando erros referentes a primeira versão e corrigindo valores. Posteriormente é enviado para o parceiro para averiguação e retorna a seguir a trilha de pagamento com a emissão da nota fiscal.

Na segunda semana é iniciado o segundo subprocesso que é de “Reengajamento e atenção” em que será analisado parceiros que não realizaram vendas ou não sinalizaram alguma venda nos últimos meses. O objetivo é ajuda-lo através de uma reunião ou telefonema em vendas que não avançaram e fazer uma reavaliação da parceria.

Por consequente, a semana três e quatro do mês é realizado o 3º subprocesso “Crescimento e Adoção”, aqui o objetivo é manter os parceiros que vendem com recorrência engajados e auxiliá-los com vendas atuais a fim de crescer seu comissionamento ao final do mês. Por fim, o último subprocesso “Acompanhamento” é realizado, acontece durante todo o mês, cujo seu objetivo é ficar à disposição dos parceiros de revenda para dúvidas esporádicas ou reuniões com seus respectivos clientes.

4.1.1.2 Identificação dos requisitos do Processo

Para a realização da segunda etapa da aplicação do método foram levantados com os responsáveis de *Onboarding* e *Ongoing* os requisitos que eles julgavam importantes do processo para o parceiro, ou seja, aqueles itens que para os parceiros são indispensáveis para uma produção de vendas recorrente. Esse levantamento

ocorreu por meio de uma reunião por videochamada e também por mensagens posteriormente.

Dito isso foram definidos 7 requisitos fundamentais para a jornada do parceiro, sendo:

- Qualidade do atendimento;
- Qualidade dos materiais fornecidos;
- Acessibilidade dos materiais disponíveis;
- Tecnologia (plataformas, links, etc) para revender os produtos.
- Respeito de prazos;
- Suporte na conversão de suas vendas;
- Solícitos em relação a dúvidas.

A partir dos requisitos validados foi elaborado um formulário utilizando a ferramenta *Google Forms*. O formulário possuía duas perguntas, sendo a primeira (conforme a figura 25): “Na escala a seguir, como você avalia hoje os requisitos a seguir:” cuja as opções de respostas eram:

- Ruim;
- Regular;
- Bom
- Muito Bom;
- Excelente

Figura 24 - Pergunta 1 - formulário importância x desempenho de requisitos.

Na escala a seguir, como você avalia hoje os itens a seguir: *

	Ruim	Regular	Bom	Muito bom	Excelente
Qualidade do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos materiais fornecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessibilidade dos materiais disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia (plataformas, links, etc) para Revender os produtos da Caju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito de prazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporte na conversão de suas vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solícitos em relação a dúvidas e problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Autoria própria (2023).

E a segunda pergunta “Na escala a seguir, como você avalia hoje os requisitos a seguir:”. Nesta segunda pergunta cada parceiro só poderia dar um valor de nota para cada requisito, conforme a figura 26.

Figura 25 - Pergunta 2 - formulário importância x desempenho de requisitos.

Classifique os itens a seguir em relação a sua importância, em que 1 (menos importante) e 7 (mais importante)

OBS: Não repita notas para itens diferentes.

	1	2	3	4	5	6	7
Qualidade do atendimento	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualidade dos materiais fornecidos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Acessibilidade dos materiais disponíveis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tecnologia (plataformas, links, etc) para Revender os produtos da Caju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Respeito de prazos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suporte na conversão de suas vendas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Solícitos em relação a dúvidas e problemas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Fonte: Autoria própria (2023).

O formulário foi aplicado para um público de 40 parceiros de revenda, em que foram obtidas 14 respostas. Esses dados foram repassados para uma matriz em que avalia a importância média dos requisitos e o desempenho de cada um deles, a planilha de resultados está representada na figura 27.

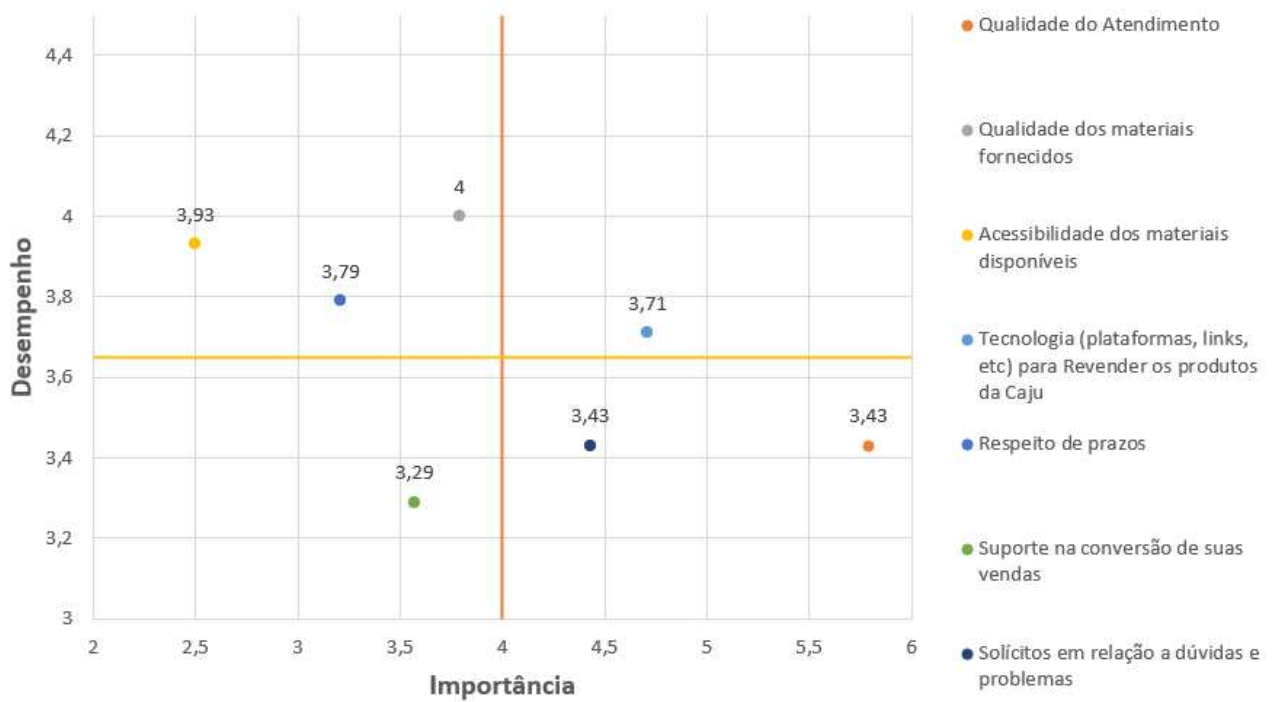
Figura 26 - Matriz de resultados Importância x Desempenho.

Itens	Importância	Ruim	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente	SOMA	MÉDIA	
PESO		1	2	3	4	5			
1	Qualidade do Atendimento	1,75	0,00	1,00	10,00	8,00	2,00	21,00	3,52
2	Qualidade dos materiais fornecidos	2,75	0,00	0,00	6,00	10,00	6,00	22,00	4,00
3	Acessibilidade dos materiais disponíveis	4,07	0,00	0,00	6,00	12,00	4,00	22,00	3,91
4	Tecnologia (plataformas, links, etc) para Revender os produtos da Caju	2,89	1,00	0,00	7,00	11,00	4,00	23,00	3,74
5	Respeito de prazos	3,54	0,00	1,00	8,00	10,00	4,00	23,00	3,74
6	Suporte na conversão de suas vendas		1,00	4,00	10,00	7,00	2,00	24,00	3,21
7	Solicitos em relação a dúvidas e problemas		0,00	5,00	8,00	9,00	2,00	24,00	3,33
8	MEDIA	3,0							3,78

Fonte: Autoria própria (2023).

Com as notas obtidas e suas médias foi elaborado um gráfico com os dados plotados com o objetivo de identificar requisitos a serem priorizados em propostas de melhoria. A figura 28 apresenta o gráfico de Importância X Desempenho.

Figura 27 - Gráfico Importância X Desempenho.
Matriz Importância x Desempenho



Fonte: Autoria própria (2023).

Com os resultados obtidos foi realizado uma reunião com o líder da área para apresentação de resultados obtidos e alinhado como esses dados poderiam ser repassados as OKR's definidas para o 2º semestre de 2023.

Além disso, foi elaborado uma planilha com indicadores (figura 29) para avaliar os requisitos em uma próxima avaliação com os parceiros e comparação com os resultados atuais.

Figura 28 - Indicadores.

Indicadores	Fatores Críticos	objetivos	metas	Prazo
Csat	Qualidade do atendimento	Mensurar qualidade do atendimento do parceiro através de uma avaliação rápida e objetiva	Possuir um CSAT > 85%	A partir de julho
NPS	Qualidade do atendimento	Mensurar a efetividade geral da experiência do parceiro	NPS > 85	A partir de julho
Nº de atendimentos	Solicitos em relação a dúvidas e problemas	estimular o uso formal para pedidos de auxílio	100 solicitações/mês	A partir de julho
Nº de sinalizações direto via CRM	Tecnologia	Facilitar a vendas dos parceiros centralizando todas as etapas em um só lugar	60% das sinalizações/mês feitas no CRM	a partir do lançamento
% de uso do CRM	Tecnologia	Verificar quantos % dos parceiros com acesso ao PRM utilizam	Taxa >50%	a partir do lançamento

Fonte: Autoria própria (2023).

4.1.2 Fase 2: Análise do processo

Para a análise do processo, o fluxograma elaborado nas etapas anteriores foi revisado com o pessoal responsável, e em cada caixa de atividade foi perguntado o objetivo da atividade, detalhando quem eram os participantes, quais eram as dependências e oportunidades de melhoria.

Foi alinhado com cada um dos responsáveis que qualquer mudança significativa precisaria de adaptações do CRM atual além de contratações de outros Softwares, por isso não foram realizadas mudanças nos fluxogramas apresentados anteriormente até que seja alinhado internamente quando será possível atualizar as plataformas atuais ou implantação de novas.

Não obstante, foi possível identificar oportunidades de melhorias além de gargalos atuais que serão abordados nas etapas 3 e 4.

4.1.2.1 Etapa 3: Entendimento do processo

Para uma adequada compreensão do processo, foram utilizados os fluxogramas desenvolvidos na primeira fase. Com esse material, cada fase do processo é analisada para entender seu objetivo, como é realizado, seus pontos fortes ou problemas e suas oportunidades de melhoria.

Por serem processos ainda novos e com membros novos na organização, foi realizada uma reunião com cada um dos envolvidos para entender o passo a passo

dos seus respectivos processos e focado nos problemas identificados atualmente por eles.

4.1.2.2 Etapa 4: Planejamento da Solução de Problemas

Com base nas avaliações realizadas na fase anterior, foi criada a figura 30 abaixo, listando as tarefas problemáticas. A partir disso, é possível diagnosticar as causas raiz dessas adversidades e seu impacto nos processos, e propor soluções para cada causa raiz.

Figura 29 - Análise dos problemas do processo

Item	Mapa	Descrição	Objetivo	Como Ocorre?	Problemas	Oportunidades de Melhoria
1	Captação de parceiros	Pesquisar sobre lead	Obter mais informações iniciais sobre o possível parceiro para se preparar para prospectá-lo	Através dos dados fornecidos (email, telefone, domínio de email), é pesquisado em redes sociais e internet mais informações, principalmente se já trabalham com produtos similares, idade da empresa, reputação, etc	É um processo muito manual e que muitas vezes conseguimos poucas ou nenhuma informação.	<ul style="list-style-type: none"> . Adquirir software de enriquecimento de dados . Melhorar formulário de inscrição de parceria
2	Captação de parceiros	Mover para etapa "Perdido"	Remover potenciais parceiros que não aderiram ao programa de parcerias da Caju, por qualquer motivo	<p>Ocorre de 4 maneiras:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Quando o lead não responde a nenhum dos contatos; . Quando ele não se enquadra inicialmente nos parâmetros definidos para parceiros Caju; . Quando após a negociação, o parceiro não atende os requisitos de qualificação e é direcionado para outro programa de parceria; . Quando após a negociação ele desprioriza a parceria devido algum critério contratual ou outra razão, principalmente financeira 	Nossa mensuração em qualquer um dos casos é muito superficial. Não conseguimos ter uma visão muito clara dos motivos de perdidos e como podemos melhorar	<ul style="list-style-type: none"> . Criar algum meio de análise mais aprofundada sobre os perdidos
3	Onboarding	Realizar treinamento	Capacitar parceiro para realizar vendas dos produtos da Caju e tirar dúvidas de clientes	É feito um treinamento online e ao vivo com cada parceiro e se possível com seu próprio time de vendas para explicar em detalhes os serviços da Caju, bem como tirar dúvidas	Atualmente conseguimos lidar com as demandas atuais, porém com o crescimento escalonado do canal, provavelmente não teremos capacidade produtiva para lidar com altos números de treinamentos	<ul style="list-style-type: none"> . Gravar treinamentos e disponibilizados via plataforma; . Fazer treinamentos ao vivo e massificados 1 ou 2x por mês para tirar dúvidas
4	Onboarding e Ongoing	Começar Reengajamento	Contatar parceiro que não fez nenhuma venda nos últimos 60 dias para entender a real situação e poder auxiliá-lo	É feito contato por email, <i>whatsapp</i> ou ligação para os parceiros que precisam reengajar para bater um papo sobre a parceria e por que não há produções nos últimos meses. Além disso, são levantados alguns dados para embasamento	Futuramente altas demandas causaram uma sobrecarga nesse processo, além disso, a maneira de como é realizado atualmente não é muito eficaz	<ul style="list-style-type: none"> . Automação desses dados;
5	Ongoing	Elaborar planilha de resultados	Fornecer aos parceiros uma planilha com sua carteira de clientes na Caju com todos os dados de recarga e seu respectivo comissionamento	No início de cada mês é levantado juntamente com o time de Dados, o valor de recargas, valor consumido pelos clientes de cada parceiro e enviado para cada um deles para ver se há contestação. Caso haja, é refeita a apuração de dados em busca de erros e reenviado aos parceiros devidamente corrigido.	É um trabalho totalmente manual, que demanda horas e horas para realização e que poderia ser utilizado para acompanhar de maneira mais efetiva os parceiros	<ul style="list-style-type: none"> . Automação desses dados;

Fonte: Autoria própria (2023).

Com a análise realizada, foi possível identificar os problemas atuais e problemas que se não houver mudanças, serão críticos no futuro visto o crescimento atual da área.

Atualmente os problemas que demandam uma solução mais rápida são de qualificação de *leads* (item 1) e planilha de resultados (item 5) pois demandam um trabalho manual recorrente e que impossibilita outras ações de aprimoramento e melhorias da área

4.1.3 Fase 3: Otimização do Processo

4.1.3.1 Etapa 5: Planejamento das atividades de melhoria

Com os estudos realizados em todas as outras etapas e fases, foram elaborados 5 planos de ação utilizando a metodologia 5W2H. Após a criação dos planos de ação, foi realizada uma última reunião com o líder da área para apresentação das ideias de melhoria e como elas poderiam ser encaixadas nos projetos atuais de cada um dos responsáveis das áreas.

Ficou então definido que será alinhado com cada uma das pessoas responsáveis quanto serão aplicadas e adaptadas. Os planos de ação estão representados nos quadros 8 a 13:

Quadro 8 - Plano de ação 1: Enriquecer Leads.

What (o que?)	Reformular formulários de <i>Inbound</i>
Why (Por que?)	OKR de Canais estipula uma entrada de 10 leads qualificados/dia
Where (Onde?)	Site da Caju. No formulário geral e no formulário específico da área de Parceiros revendedores.
When (Quando?)	A partir da entrega do novo <i>ScoreCard</i> , método de avaliação dos parceiros.
Who (Quem?)	Luan e time responsável por edição do site da Caju
How (Como?)	Após a definição do modelo de <i>ScoreCard</i> 2.0. Definir requisitos iniciais que empresas precisam preencher para se candidatar a parceria com a Caju. Informações como site/LinkedIn devem ser fornecidas para uma pesquisa mais aprofundada sobre a empresa.
How Much (Quanto?)	Sem custo adicional

Fonte: Autoria própria (2023).

Quadro 9 - Plano de ação 2: Enriquecer leads.

What (o que?)	Listas <i>Outbound</i> enriquecidas
Why (Por que?)	A conversão de leads <i>Outbound</i> já é mais baixa, para aumentarmos essa %, precisamos fazer uma comunicação mais personalizada.
Where (Onde?)	Internet.
When (Quando?)	A partir de Julho.
Who (Quem?)	Luan / time de dados / Marketing.
How (Como?)	<p>1º Passo: definir dados necessários para uma comunicação mais personalizada para parceiros;</p> <p>2º Passo: buscar método mais automático ou pelo menos, mais rápido para enriquecer dados de parceiros;</p> <p>3º Pedir para time de dados puxar uma lista de <i>Outbound</i> com nome e com informações de potenciais parceiros;</p> <p>4º Alinhar com marketing uma cadência e modelos de email para enviar para a lista de <i>Outbound</i>;</p> <p>5º Acompanhar resultados e agir pontualmente em leads interessados e com potencial.</p>
How Much (Quanto?)	Custo de pedido de lista + Software de enriquecimento de lista.

Fonte: Autoria própria (2023).

Quadro 10 - Plano de ação 3: Insights sobre leads perdidos.

What (o que?)	Metrificar com qualidade os leads dados como perdido em Canais Indiretos
Why (Por que?)	Diariamente temos leads que não se enquadram em nosso modelo de parceria, além de consumir um tempo útil dos colaboradores com ligações e reuniões, é necessário entender porque a comunicação da Caju alcança esse público e como é possível melhorar.
Where (Onde?)	Via <i>MetaBase</i> e <i>SalesForce</i> .
When (Quando?)	Iniciar até o final do ano.
Who (Quem?)	Luan / Débora.
How (Como?)	1º Entender o que mapeamos hoje e o que podemos tirar com esses dados atuais; 2º aprimorar os dados coletados com mais informações qualitativas 3º propor um novo modelo para perdidos; 4º aplicar para a base atual e para novos parceiros que por algum motivo não seguiram com o modelo de parceria da Caju; 5º preparar comunicação para casos que é possível reverter a situação de perdido.
How Much (Quanto?)	Sem custo adicional.

Fonte: Autoria própria (2023).

Quadro 11 - Plano de ação 4: Treinamentos.

What (o que?)	Propor treinamentos gerais mensalmente e quinzenalmente
Why (Por que?)	Atualmente é possível acompanhar e fornecer treinamento ao vivo para novos parceiros, porém com a demanda crescente e com os objetivos da área de Canais Indiretos, será impossível em médio e longo prazo ter capacidade produtiva para atender todos os parceiros com qualidade.
Where (Onde?)	Via <i>Google Meet</i> e plataformas.
When (Quando?)	A partir de 2024.
Who (Quem?)	responsável por <i>Onboarding</i> .
How (Como?)	1º Definir entre uma (mensal) e duas (quinzenal) datas para aplicar um treinamento ao vivo para os novos parceiros; 2º Como será um treinamento complementar, focar principalmente em dúvidas dos parceiros, pontos principais e dúvidas frequentes de parceiros; 3º Abrir um link via " <i>Calendly</i> " para novos e parceiros atuais participarem; 4º Enviar um email após o treinamento com material e com links de apoio para auxiliar o parceiro, além de reforçar a necessidade de realizar os treinamentos gravados.
How Much (Quanto?)	Sem custo adicional.

Fonte: Autoria própria (2023).

Quadro 12 - Plano de ação 5: Reengajamento.

What (o que?)	Trabalhar maneiras de auxiliar o parceiro a destravar vendas e começar a crescer carteira com a Caju
Why (Por que?)	Os parceiros são necessários para escalar as vendas da Caju, principalmente em regiões em que a Caju tem alguma dificuldade em adentrar. Além disso, os parceiros possuem a confiança do cliente por já fornecerem outros produtos e levar soluções atrativas.
Where (Onde?)	Via Google Meet e plataformas.
When (Quando?)	A partir de outubro.
Who (Quem?)	responsável por <i>Onboarding</i> e <i>Ongoing</i> .
How (Como?)	<p>1º Fazer um mapeamento dos parceiros que não produziram nada ao longo da parceria ou que nos últimos 60 dias não vendeu a Caju para nenhum cliente;</p> <p>2º Priorizar parceiros com potencial de vendas e entender os motivos de porque as vendas pararam ou nunca aconteceram;</p> <p>3º Realizar um workshop com o time de Vendas da Caju com o intuito de auxiliar as vendas desses parceiros;</p> <p>3.1º realizar uma campanha de Vendas com agenciamento, além do comissionamento recorrente, oferecer um agenciamento por cada venda nova realizada dentro de um determinado período;</p> <p>3.2º Oferecer uma consultoria para auxiliar na organização de vendas.</p>
How Much (Quanto?)	Custo com campanha de Agenciamento e possivelmente com a Consultoria.

Fonte: Autoria própria (2023).

Quadro 13 - Plano de ação 6: Visibilidade de resultados.

What (o que?)	Fornecer ao parceiro uma plataforma com resultados em tempo real de seus resultados, assim é possível ele acompanhar seus ganhos a qualquer momento.
Why (Por que?)	Hoje o parceiro só tem visibilidade uma vez por mês de seus resultados e eles são mostrados resumidamente, além disso caso haja alguma discordância, o processo é manual e trabalhoso para o time da Caju, tornando esse retorno demorado e as vezes causando desconforto no parceiro.
Where (Onde?)	Via <i>PRM</i> do Parceiro, uma espécie de CRM adaptado para revendedores da Caju.
When (Quando?)	A partir do lançamento do <i>PRM</i> .
Who (Quem?)	Responsável pela estruturação do <i>SalesForce</i> e <i>Ongoing</i> .
How (Como?)	<p>1º Após a entrega do <i>PRM</i>, marcar um workshop com todos os parceiros apresentando a nova plataforma de utilização e seus benefícios;</p> <p>2º Centralizar todas as informações dos clientes do parceiro em uma só plataforma, assim ele poderá adicionar novas empresas além de acompanhar seus resultados a qualquer momento;</p> <p>3º Estimular o parceiro a utilizar a plataforma de maneira intensiva;</p> <p>4º Enviar resultados mensais com mais detalhes.</p> <p>Sendo assim, o parceiro terá como vantagem a possibilidade de planejar sua operação a qualquer momento com uma visibilidade de resultados a qualquer momento.</p>
How Much (Quanto?)	Sem custos adicionais.

Fonte: Autoria própria (2023).

5 CONCLUSÃO

O presente trabalho foi desenvolvido com o intuito de otimizar os processos de uma *startup* de benefícios flexíveis, mais precisamente na área de Canais Indiretos de venda, utilizando o método de gestão por processos desenvolvido pelo professor e Dr. Edson Hermenegildo Pereira Junior. Visto isso, o estudo alcançou 5 das 6 etapas do método e desta forma foi possível vislumbrar todo seu potencial de identificação e de propostas de melhorias.

Inicialmente o projeto de pesquisa foi dividido em 3 fases e em 6 etapas conforme o método aplicado. Na primeira fase, foram desenvolvidas as duas primeiras etapas de identificação dos processos e definição de sistemas de medição. A 1º fase foi de extrema importância para o conhecimento global de todos os processos atuais e crucial para guiar juntamente com os profissionais responsáveis dos processos e com o líder da área quais seriam os próximos passos para aplicação de melhorias.

Durante a 2º fase, formada pelas etapas 3 e 4, demandou uma avaliação prolongada do estudo visto que foi necessária uma análise aprofundada de todas as informações coletadas, por meio de reuniões, pesquisas e conversas com a equipe envolvida. Estas etapas demandaram a participação efetiva dos responsáveis pelo processo, uma vez que atuam diretamente em cada uma das atividades.

Por fim, a fase 3, composta pelas etapas 5 e 6, foi desenvolvida apenas a etapa 5, que possuía como objetivo de propor melhorias para as causas raízes de problemas atuais e potenciais problemas. A fase 6 não foi realizada pois demandaria a aplicação dos planos de ação desenvolvidos e a coleta dos resultados. O pouco tempo de aplicação, juntamente com os outros projetos executados paralelamente dentro da área de estudo impossibilitaram a utilização dos planos de melhoria.

Sendo assim, a aplicação do método de gestão por processos foi fundamental para compreender detalhadamente os processos envolvidos e como podem ser aplicadas melhorias contínuas. A possibilidade de estar presente no dia a dia e atuar diretamente com os donos dos processos possibilitou um aprendizado profundo, auxiliando com uma visão interna, como colaborador juntamente com uma visão externa como pesquisador.

Além disso, foi interessante perceber que após as análises nos processos estudados, a sugestão de melhorias foi de encontro com as OKR's definidas no início do ano e também com as adaptações das mesmas para o 2º semestre, demonstrando de fato que o método aplicado se fez eficaz para a empresa.

Por fim, os objetivos propostos nesse estudo foram alcançados como o mapeamento dos processos atuais, identificação de pontos de melhoria e o desenvolvimento de planos de ação. Restando apenas e já alinhado com os donos dos processos a aplicação dos planos de ação para a eliminação de inconsistências dos processos.

REFERÊNCIAS

ARAUJO, Luis César G de; GARCIA, Adriana A.; MARTINES, Simone. **Gestão de Processos - Melhores Resultados e Excelência Organizacional**, 2ª edição. São Paulo: Grupo GEN, 2016. E-book. ISBN 9788597010053. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597010053/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

BERNHOEFT, R. **O Sucessão na Estratégia dos Negócios**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2019.

CAMARGO, M. **Gerenciamento de Projetos**. 2º ed ed. Rio de Janeiro: Grupo GEN, 2018.

CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas**. 3ª ed. São Paulo: Grupo Gen, 2016.

CYRNE, C. C. et al. AVALIAÇÃO DA GESTÃO AMBIENTAL EM PEQUENAS PROPRIEDADES PRODUTORAS DE LEITE NO VALE DO TAQUARI A PARTIR DO USO DA MATRIZ IMPORTÂNCIA X DESEMPENHO. **Redes**, v. 20, n. 2, p. 176, 21 jul. 2015.

FILHO, B.; MELLO, R. C. H. DE; JOSGRILBERG, F. B. Empreender e inovar em sala de aula com a metodologia OKR / Entrepreneurship and innovation in the classroom with the OKR methodology. **Brazilian Journal of Development**, v. 8, n. 5, p. 37752–37763, 16 maio 2022.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 7. ed. São Paulo: Grupo GEN, 2019.

GONÇALVES, J. PROCESSO, QUE PROCESSO? **Revista de Administração de Empresas**, p. 8–19, 1 out. 2000.

LANDIVA, T. H. **Gestão da Qualidade Total**. São Paulo: Editora Saraiva, 2021.

LOBO, R. N. **Gestão da Qualidade**. São Paulo: [s.n.].

LOBO, Renato N. GESTÃO DA QUALIDADE. [Digite o Local da Editora]: Editora Saraiva, 2020. E-book. ISBN 9788536532615. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788536532615/>. Acesso em: 02 out. 2022.

LOPES, B. C.; ALVES, J. DE P. Ciclo PDCA aplicado na indústria do pescado. **Brazilian Journal of Animal and Environmental Research**, v. 3, n. 3, p. 1370–1379, 2020.

MACHADO, S. S. **Gestão da qualidade**. Inhumas: IFG; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012

MELLO, C. H. P. **ISO 9001 : 2008 : Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços**. São Paulo: Grupo Gen, 2012.

MICHELON, E. Como fixar objetivos assertivos e obter resultados consistentes? Uma proposta de aplicação da metodologia Objectives and Key Results (OKR). **Saber Humano**, p. 266–276, 2022.

MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao Controle ao Controle da Qualidade Estatística**. 7ª ed. São Paulo: Grupo Gen, 2016.

MORONI, M. A.; HANSEN, P. B. GESTÃO POR PROCESSOS E A GESTÃO DE PROJETOS: UM MODELO GERENCIAL PARA ALOCAÇÃO DE RECURSOS. **Revista Gestão Industrial**, v. 2, n. 1, 1 jun. 2006.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças D. Administração de Processos, 6ª edição. [Digite o Local da Editora]: Grupo GEN, 2019. E-book. ISBN 9788597021301. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788597021301/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

PAIM, Rafael; CARDOSO, Vinicius; CAULLIRAUX, Heitor; et al. **Gestão de processos: pensar, agir e aprender**. São Paulo: Grupo A, 2009. E-book. ISBN 9788577805327. Disponível em: <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/#/books/9788577805327/>. Acesso em: 01 nov. 2022.

PEREIRA DA CRUZ FILHO, A.; DO VALE NORONHA, C.; DE BRITO SANCHEZ, R. Aplicação de PDCA no processo produtivo de dobradiças. **Revista Gestão Industrial**, v. 16, n. 3, 23 out. 2020.

PEREIRA JUNIOR, E. H. **Proposição de ferramentas para a gestão de unidades de secagem e armazenagem de grãos utilizando gestão por processos**. Cascavel: Universidade Estadual do Oeste do Paraná, 10 fev. 2022.

PEREIRA JÚNIOR, E. H. **Um método de gestão por processos para micro e pequena empresa**. 2011. 137 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2011.

PEREIRA, P. C. et al. Os Efeitos da Gestão da Qualidade e da Gestão Ambiental sobre a Vantagem Competitiva: Um Estudo de Múltiplos Casos na Rede Hoteleira de Pipa/RN. **Revista Hospitalidade**, v. 15, n. 1, p. 1–22, 1 ago. 2018.

PIAIA, M. L. et al. Proposal process management at the plant operation applied to the generating unit shutdown process of Itaipu Binacional. **Gestão & Produção**, v. 27, n. 1, 2020.

RIBEIRO, R. L. A. DE O.; MACÊDO, D. F. DE; SANTOS, D. DA G. Aplicação de ferramentas da qualidade para a implantação de um Sistema de Gestão da Qualidade: estudo de caso no IFAL. **Diversitas Journal**, v. 6, n. 2, p. 2478–2490, 1 jun. 2021.

SANTANA, Thiago Miguez de. Metodologia OKR: **Um Estudo Multicaso em Startups Baianas**. Revista Formadores - Vivências e Estudos, Cachoeira - Bahia, v. 12, n. 8, p. 54 - 76, Dez, 2019.

SCHULTZ, Felix. **Controle de processos**: o que é e o que sua empresa ganha com isso. Disponível em: <https://bomcontrole.com.br/controle-de-processos/#:~:text=Controle%20de%20processos%20%C3%A9%20uma,qualidade%20dos%20produtos%20ou%20servi%C3%A7os..> Acesso em: 17 set. 2022.

SILVA, E. E. DA; KRAKAUER, P. V. DE C.; CODA, R. Empresas startups: análise do ciclo de vida a partir do modelo de Lester, Parnell e Carraher (2003). **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 19, n. 1, p. 81–103, 22 maio 2020.

SILVA, R. **Alavancando negócios com seu vendedor**. Rio de Janeiro: Editora Alta Books, 2020.

SOUZA, A. S. M. G. DE; SCHREIBER, D.; THEIS, V. **Análise para a Implementação de Gestão Por Processos em uma Autarquia Municipal**. Foz do Iguaçu: ENEGEP, 4 nov. 2020.

VENTURA, K. S.; SUQUISAQUI, A. B. V. Aplicação de ferramentas SWOT e 5W2H para análise de consórcios intermunicipais de resíduos sólidos urbanos. **Ambiente Construído**, v. 20, n. 1, p. 333–349, mar. 2020.