

MAPEAMENTO DE PROCESSOS DE UM NOVO SETOR EM UMA EMPRESA DE EVENTOS

MAPPING PROCESSES OF A NEW SECTOR IN AN EVENT COMPANY

ERIC UEHARA HASEGAWA

JÉSSICA SYRIO CALLEFI

Resumo

A padronização de processos, tanto existentes quanto novos, exigem esforços para compreendê-los e transcrevê-los em formato gráfico. Estes esforços são traduzidos em transferência de conhecimento e oportunidade para alcançar novas melhorias de maneira facilitada e visual. Este trabalho foi realizado em uma empresa de eventos localizada no norte do estado do Paraná, a qual observou uma boa oportunidade de aumentar o faturamento de seus projetos através do atendimento e gerenciamento de organizadores de excursões para seus eventos. A partir da necessidade de disseminar e consolidar o conhecimento adquirido pela realização destes projetos mapeou-se o processo com o auxílio do corpo de conhecimento BPM CBOK (2013) que versa sobre mapeamento de processos. Após o mapeamento, foram levantados pontos críticos que necessitavam de melhorias. Com o auxílio das ferramentas Diagrama de Ishikawa e Cinco Porquês, analisou-se os problemas e definiram-se soluções para os problemas críticos. Após o mapeamento e a implantação de soluções, como principais resultados destacam-se a diminuição do tempo para a realização de atividades e transferência de conhecimento de maneira simplificada e eficaz para todos os membros da organização. Além disso, outras ações de melhoria foram sugeridas para serem implantadas futuramente.

Palavras-chave: *mapeamento; processos; otimização.*

Abstract

The standardization of processes, both existing and new, requires efforts to understand them and transcribe them in graphic format. These efforts translate into transfer of knowledge and opportunity to achieve new improvements in an easy and visual way. This work was executed on an event organization company, located on the north of Paraná State, which identified a good opportunity to grow the incomes of his projects. To do that, the organization started to manage and help the organizers of tours for the company events. Based on the need to disseminate and consolidate the knowledge acquired through the realization of these projects, the process was mapped with the help of the BPM CBOK knowledge body (2013) on process mapping. After the mapping, critical points were identified that needed improvement. With the help of the Ishikawa Diagram and Five Whys tools, the problems were analyzed and solutions were defined for critical problems. After mapping and implementing solutions, the main

results are the reduction of time for activities and transfer of knowledge in a simplified and effective way for all members of the organization. In addition, other improvement actions have been suggested to be implemented in the future.

Key-words: *mapping; processes; optimization.*

1. Introdução

Com o constante crescimento da competitividade entre organizações dos mais variados ramos de prestação de serviço, cada vez mais, oferecer serviços e produtos de qualidade, já não é visto como um grande diferencial competitivo de uma empresa, mas sim algo essencial à sobrevivência da mesma.

De acordo com o guia de gerenciamento PMBOK (2013), um projeto pode ser definido como um esforço temporário, que tem um prazo definido para cumprir um objetivo claro, um resultado, produto ou serviço único e exclusivo. O projeto pode ser entendido como um conjunto de ações realizadas de forma coordenada e temporária onde são alocados os recursos necessários para alcançar um objetivo em um determinado prazo, ou como um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou um resultado exclusivo.

Diante disto, as empresas buscam ampliar as suas estratégias competitivas através das mais diversas alternativas de ações para alcançar o seu diferencial competitivo e consequentemente aumentar a lucratividade de seus projetos.

Essas alternativas de ações, devido à divisão de tarefas dentro da equipe responsável pelo projeto, por muitas vezes restringiu-se praticamente concentradas em uma única pessoa da equipe do projeto, e que, consequentemente, dificultou a continuidade das ações, caso essa pessoa deixe de fazer parte da equipe, ou simplesmente fazendo com que essas ações deixem de existir no projeto. Resumindo, todo o *know how* dessas atividades fica concentrado no responsável pelo desenvolvimento e conclusão das ações. Preocupação que foi levantada pela organização que é objeto de estudos deste trabalho.

A realização do mapeamento e da modelagem de processos BPM CBOOK (2013) é uma das metodologias utilizadas pelas organizações para documentar e monitorar processos, além de identificar e analisar oportunidades de melhorias e até mesmo auxiliar na padronização de novos processos.

Sendo assim, o presente estudo visa realizar o mapeamento de processos em uma empresa de eventos que percebeu uma nova oportunidade de aumentar o faturamento de seus projetos, expandindo a sua carteira de clientes através do gerenciamento de organizadores de excursões oriundas de cidades diferentes da cidade de execução do projeto do evento.

1.1 Justificativa

O presente trabalho foi desenvolvido em uma empresa de eventos que possui sua sede principal na cidade de Maringá-PR.

No começo do ano de 2016, pode-se observar o surgimento de interessados em organizar excursões para um dos principais eventos organizados pela empresa. A partir desta oportunidade de aumentar a carteira de clientes no evento, um dos membros da equipe de produção dos eventos, foi delegado para esta função de atendimento e gerenciamento de organizadores de excursão.

Como resultado deste evento, conseguiu-se gerenciar 10 organizadores de excursão que trouxeram 787 pessoas a mais para o evento em 18 veículos, entre eles: ônibus, micro-ônibus e vans. Durante o decorrer do ano de 2016, em outros projetos de evento da empresa, pode se perceber que as excursões tinham um grande potencial de fazer com que o faturamento de cada projeto aumentasse. Na edição de 2017 do mesmo evento que se iniciou com o atendimento e gerenciamento de organizadores de excursão, agora com um pouco mais de experiência do membro da equipe de produção, conseguiu-se gerenciar 20 organizadores de excursão, que desta vez, trouxeram 55 veículos e 2108 pessoas a mais para o evento. Essa nova estratégia para trazer pessoas para o evento representou uma cifra de aproximadamente R\$ 160.000,00 de faturamento a mais no projeto, como se pode observar na Figura 1, que mostra o faturamento da empresa no item de Excursões Oficiais.

Com o aumento do número de organizadores, da mesma forma que foi observado o potencial crescimento deste setor, notou-se a necessidade de gerenciar os organizadores de excursão, já que estes aumentaram de número, tornando a aquisição e controle dos dados mais complexa. Além disso, entende-se que estes organizadores de excursão são a parte chave dos recursos humanos envolvidos neste projeto, o que implica em uma maior atenção.

Figura 1 - Gráfico comparativo de excursões



Fonte: Autoria Própria (2017)

Com a demanda de excursões em estado crescente, tornou-se oportuno realizar um mapeamento dos processos a fim de documentar a estrutura do setor de excursões e levantar oportunidades de otimização de cada processo dentro dele. No intuito de diminuir o tempo despendido nos projetos e facilitar a forma de gestão como um todo.

1.2 Definição e delimitação do problema

Analisando todo o processo que acontece para o atendimento e gerenciamento de excursionistas, utilizando como base o primeiro evento de 2016, entendeu-se que era necessário propor uma padronização para que os conhecimentos relacionados a este setor fossem repassados de maneira simples e padronizados para os demais membros da empresa.

Além disso, por mais que a empresa organizadora do evento ofereça um suporte e benefícios para os organizadores de excursão, firmando em contrato, a mesma não possui nenhuma responsabilidade pela excursão, em muitos casos, o organizador de excursão não recebe treinamento e, não raro, não sabem como lidar com seus clientes, acarretando em clientes insatisfeitos com a empresa organizadora do evento. Por essa razão, imagina-se que quanto mais estruturado e padronizado este processo estiver, mais fácil ficará para o organizador, ou futuros organizadores, gerenciarem este processo, e conseqüentemente, as chances de os clientes saírem satisfeitos serão maiores.

2. Revisão da bibliografia

Nesta seção, são apresentados alguns conteúdos que auxiliaram no embasamento teórico para melhor compreensão e desenvolvimento deste trabalho.

2.1 Gestão por processos

Segundo Oliveira (1996), processo é o conjunto de atividades sequenciais interligadas, que apresentam uma relação lógica entre si, e tem a finalidade de atender e suprir as necessidades e expectativas dos clientes internos e externos de uma organização.

O processo produtivo baseia-se na transformação de entradas em saídas, podendo ser produtos ou serviços. Estes processos utilizam de recursos para alterar a condição de algo, como informações, materiais e consumidores (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).

Dentro de uma organização, segundo o Manual de Gestão por Processos, elaborado pelo Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal (2013), os níveis de detalhamento dos processos podem hierarquicamente apresentados por macroprocessos, processos, subprocesso, atividade e tarefa. Macroprocesso são o agrupamento de processos, que geralmente envolvem mais de uma função organizacional e impactam diretamente na forma que a organização funciona; os processos são conjunto de tarefas de alta complexidade interligadas logicamente, que trazem resultados para organização, utilizando-se dos recursos disponibilizados pela mesma para transformar entradas em saídas; os subprocessos consistem no conjunto de operações com nível de detalhamento elevado, que possuem o objetivo de apoio aos processos; atividades são operações de menor complexidade realizadas por um setor específico, para atingir um resultado específico. Ocorrem dentro de um processo ou subprocesso; e por fim, as tarefas estão imediatamente abaixo da atividade, possuem um maior nível de detalhamento, e corresponde a um conjunto de ações determinadas envolvendo rotina e prazo.

A Gestão por Processos ou *Business Process Management* (BPM), segundo o BPM CBOK (2013), é definida como uma disciplina gerencial, que através da integração dos objetivos da organização com as expectativas e necessidades dos clientes, engloba as estratégias, cultura, estruturas organizacionais, política, métodos e tecnologia, visando analisar, desenhar, implementar e gerenciar os processos da organização.

De acordo com o Ministério Público Federal (2013), a gestão por processo tem como principais objetivos: conhecer e mapear os processos desenvolvidos pela organização,

padronizando e documentando-os, identificar, desenvolver e difundir práticas e métodos da gestão de processos, realizar o acompanhamento e análise de desempenho dos processos da organização periodicamente, mediante a elaboração de indicadores necessários, verificar oportunidades de melhorias e implantá-las, com objetivo de alcançar a maior eficiência, eficácia e efetividade nos processos.

É destacado ainda que a gestão de processos organizacionais baseia-se em alguns pilares que direcionam o desenvolvimento de ações, que são: satisfação do cliente, gerência participativa, desenvolvimento humano, metodologia padronizada, melhoria continua e informação e comunicação (MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL, 2013).

Com a utilização desta teoria, busca-se melhoria de resultado, redução de custos, redução de retrabalho, vantagem competitiva, busca por inovações e aumento da satisfação dos clientes; que são os benefícios que a gestão por processos pode trazer à empresa (CARVALHO; PALADINI, 2005).

2.2 Mapeamento de processos

De acordo com Junior e Scucuglia (2011), mapeamento de processos, trata-se da representação gráfica do sequenciamento de atividades que representará, de maneira clara e objetiva, a estrutura e o funcionamento básico do que se chama de processo. É utilizado para retratar a situação atual e descrever a visão futura dos processos dos negócios, e tem como objetivo otimizar os processos executados dentro de uma organização.

Ainda podem-se listar alguns objetivos específicos que são resultados do mapeamento de processo: documentar processo, prover treinamento, estabelecer padrões de trabalho, responder às mudanças, identificar oportunidades de melhoria, desenhar um novo processo, comunicar, definir requisitos para novas operações, medir desempenho, automatização, viabilizar simulação e análise de impacto.

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial que auxilia a análise de processos, detalhando-os em níveis de tarefas, viabilizando possíveis melhorias no mesmo relacionado à redução de custos e falhas de integração entre sistemas. Além disso, é uma excelente ferramenta para o melhor entendimento dos processos, permitindo que as pessoas envolvidas reflitam de maneira sistemática e estruturada sobre as práticas do dia-dia (HUNT, 1996).

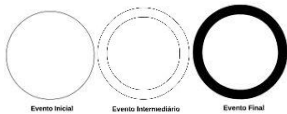

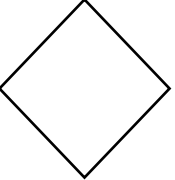

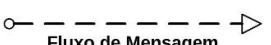
Segundo Villela (2000), o mapeamento dos processos também ganha importância por sua função de registro e documentação histórica da organização. Uma vez que o aprendizado

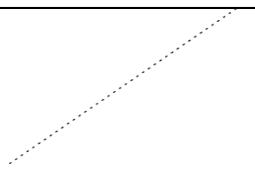

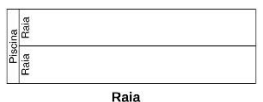
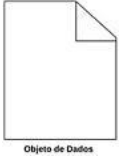

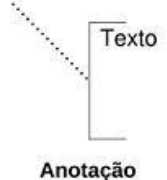
é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos por conhecimento implícito ou tácito, logo, sem uma padronização e compreendido em maior profundidade apenas pelos que realizam as tarefas referentes ao mesmo. Assim, é pertinente a questão de que a organização não pode se arriscar, em função de seus funcionários migrarem de um emprego para outro ou se aposentarem, a perder lições e experiências conseguidas ao longo de muitos anos.

Uma das técnicas utilizadas para modelagem de processos é o BPMN (*Business Process Model and Notation*). De acordo com o BPM CBOK (2013), BPMN é uma forma de notação padronizada, que apresenta um conjunto de símbolos que descrevem relacionamentos claramente definidos, tais como fluxo de atividades e ordem de precedência. Suas vantagens são o uso e entendimento difundido em muitas organizações e versatilidade para modelar as diversas situações de um processo.

Para fazer um mapeamento de processos utilizando a notação BPMN, é necessário conhecer seus principais elementos e suas funções. Segue no quadro 1 a notação BPMN básica para modelagem de processos que é utilizada para a confecção da figura esquemática do processo.

Quadro 1 - Componentes BPMN

Elemento	Descrição	Notação
Evento	Um “evento” é representado por um círculo e é algo que acontece durante um processo do negócio. Há três tipos de eventos: Início, intermediário e fim.	
Atividade	Uma “atividade” é representada por um retângulo de canto arredondado. Um subprocesso é distinguido por uma pequena cruz no centro inferior da figura.	
Decisão	A “decisão” é representada pela forma de losango e usada para controlar a divergência e a convergência do fluxo. Assim, determinará decisões tradicionais, como juntar ou dividir trajetos. Os marcadores internos indicarão o tipo de controle de comportamento.	
Fluxo de sequência	Um “fluxo de sequência” é representado por uma seta com uma linha contínua e é usado para mostrar a ordem(a sequência) com que as atividades serão executadas em um processo.	
Fluxo da mensagem	Um “fluxo da mensagem” é representado por uma linha tracejada e usado para mostrar o fluxo das mensagens entre dois participantes.	

Associação	Uma “associação” é representada por uma linha pontilhada e é usada para associar dados, texto, e outros artefatos com os objetos do fluxo.	
Pool	O “pool” representa um participante em um processo. Ele representa também um recipiente que separa um conjunto de atividade de outros “pools”.	
Subdivisão	Representa uma “subdivisão” dentro de um “pool” e se estenderá no comprimento inteiro do “pool”, verticalmente ou horizontalmente. São usadas para organizar e categorizar as atividades.	
Objetos de dados	Os “objetos de dados” são mecanismos para mostrar como os dados são requeridos ou produzidos por atividades. São conectados às atividades com as “associações”.	
Grupo	Um “grupo” é representado por um retângulo de canto arredondado extraído com uma linha tracejada. Agrupar pode ser usado para finalidades da documentação ou da análise, mas não afeta o fluxo de sequência.	
Anotação	As anotações são mecanismos para que um modelador forneça a informação do texto adicional para o leitor de um diagrama de BPMN.	

Fonte: Adaptado de Dávalos (2009).

2.3 Ferramentas da Qualidade

No intuito de melhorar a robustez do trabalho e para poder encontrar os problemas relacionados ao processo mapeado, utilizaram-se duas ferramentas de qualidade: Diagrama de Ishikawa e os Cinco Porquês, que são apresentadas na sequência.

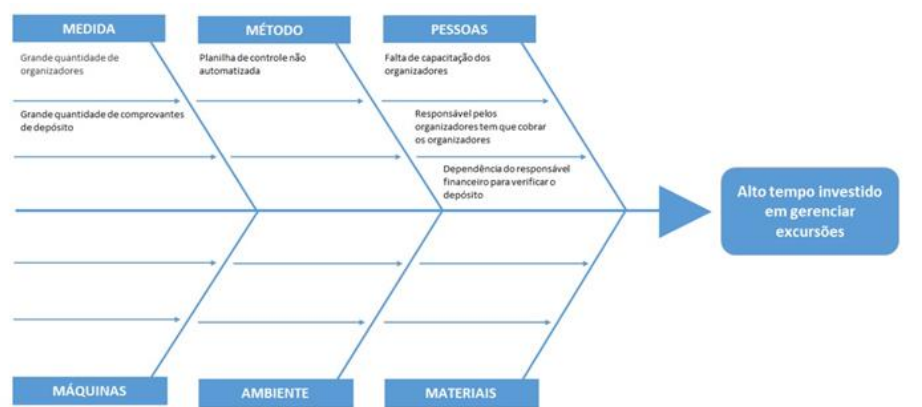
2.3.1 Diagrama de Ishikawa

Segundo Montgomery (2004), o diagrama de Ishikawa é uma ferramenta da qualidade utilizada para identificar causas potenciais que resultam em um defeito, erro ou problema identificado.

As causas podem ser identificadas e classificadas em 6 categorias: máquinas, materiais, métodos, pessoal, medições e ambiente.

Os passos propostos por Montgomery (2004) para criar um Diagrama de Ishikawa são: definir o problema ou efeito a ser analisado, formar uma equipe para levantar as possíveis causas deste problema, desenhar o diagrama com a caixa de efeito e a linha central, especificar as principais categorias de causas principais e colocá-las em caixas ligadas a linha central, ordenar as causas que aparentam representar os maiores impactos no problema e por fim adotar ações corretivas. Um exemplo desta ferramenta é exemplificado pela figura 2.

Figura 2 – Exemplo do Diagrama de Ishikawa



Fonte: Autoria Própria (2017)

2.3.2 Cinco Porquês

O método dos Cinco Porquês foi criado por Sakichi Toyoda, fundador da empresa Toyota Industries Co., e é amplamente utilizado pelas organizações desde então. O método consiste em encontrar a causa raiz de um problema perguntando sucessivamente o porquê de ele ter ocorrido, pois muitas vezes a causa está escondida atrás de sintomas óbvios (OHNO, 1997).

Essa técnica prevê que a primeira pergunta seja feita em cima do próprio problema, enquanto a segunda pergunta deve ser feita sobre a resposta da primeira, e assim sucessivamente até alcançar a raiz do problema (AGUIAR, 2014).

3. Metodologia

Visto a relação formal e a liberdade do autor dentro da organização estudada neste trabalho, o qual possui a liberdade de interferir diretamente no processo tanto para mapeá-lo quanto para executá-lo, a metodologia adotada foi a pesquisa-ação (TRIPP, 2005). Quanto à abordagem, a pesquisa é considerada qualitativa, pela não utilização de números. E é tratada como uma pesquisa exploratória, pois formula problemas precisos a partir do objeto de estudo (GIL, 2008).

A condução metodológica iniciou-se através da revisão da literatura que forneceu o embasamento teórico necessário para desenvolvimento da parte prática do trabalho. Esta consistiu no levantamento de materiais relacionados ao tema tais como: livros, artigos acadêmicos, dissertações e páginas online.

Em paralelo à revisão teórica, os processos e atividades do setor de excursões da empresa foram levantados e caracterizados, para enfim, realizar o mapeamento de processos (BPM CBOOK, 2013). O mapeamento foi realizado a partir das observações e práticas relacionadas ao trabalho executado no setor em questão pelo autor do trabalho, que o realizou individualmente.

Em seguida, com o processo todo mapeado, os pontos críticos do processo foram elencados, priorizando-se as atividades que demandavam maior tempo e maior esforço por parte do colaborador. A forma de escolha das atividades seguiu somente o critério subjetivo do colaborador responsável pela área de gerenciamento de excursões da empresa, sem consultar nenhuma outra das partes envolvidas na empresa.

Após eleitos os pontos críticos, utilizou-se de duas ferramentas da qualidade - Método dos 5 porquês e Diagrama de Ishikawa. Estas auxiliaram em uma maior compreensão dos problemas, além da diagramação visual e entendível do problema e de suas causas principais.

Em posse destas informações, realizou-se o levantamento de possíveis otimizações e soluções dos problemas encontrados. Ao final deste percurso, algumas propostas foram implementadas a fim de atingir os objetivos deste trabalho.

4. Desenvolvimento

4.1 Caracterização da empresa

A organização em estudo se trata de uma empresa que elabora e executa projetos de eventos. Ela conta com sua sede principal localizada na cidade de Maringá-PR e com outra sede secundária na cidade de Belo Horizonte-MG.

Por mais que a maioria de seus eventos seja realizada nas cidades de Maringá e Belo Horizonte, seu histórico contém eventos realizados em cidades dos estados do Paraná, Santa Catarina e Minas Gerais, atingindo o mercado para além desses estados, com participação de clientes dos estados de São Paulo, Rio Grande do Sul, Mato Grosso do Sul.

Há mais de 10 anos no mercado, o foco principal de seus eventos é no setor universitário, que pode ser justificado pela missão da empresa, que consiste em “Entender o universitário para proporcionar experiências marcantes, buscando inovação e excelência no entretenimento jovem”.

A sede principal da empresa de eventos conta atualmente com 8 pessoas que estão distribuídos em diretoria, produção, relacionamento com cliente e escritório de projetos e qualidade. E além destes setores, a empresa faz parte de um grupo que possui um núcleo de suporte que dão apoio às empresas com seus setores administrativo, financeiro, comercial, comunicação e publicidade e estoque.

A visão da empresa que é “Ser a melhor empresa de eventos universitários do Brasil”, é avaliada através de indicadores que contemplam o lucro operacional, a satisfação dos clientes e a qualidade dos eventos. E uma forma de elevar o lucro operacional, é aumentando o número de clientes dos eventos, fato que justifica a preocupação do trabalho em questão, que propõe o mapeamento dos processos de um novo setor da sede de Maringá-PR, que vem crescendo e fazendo com que o número de clientes nos eventos aumente. Setor este de gerenciamento de organizadores de excursões, que é gerenciado por um dos integrantes da equipe de produção da empresa.

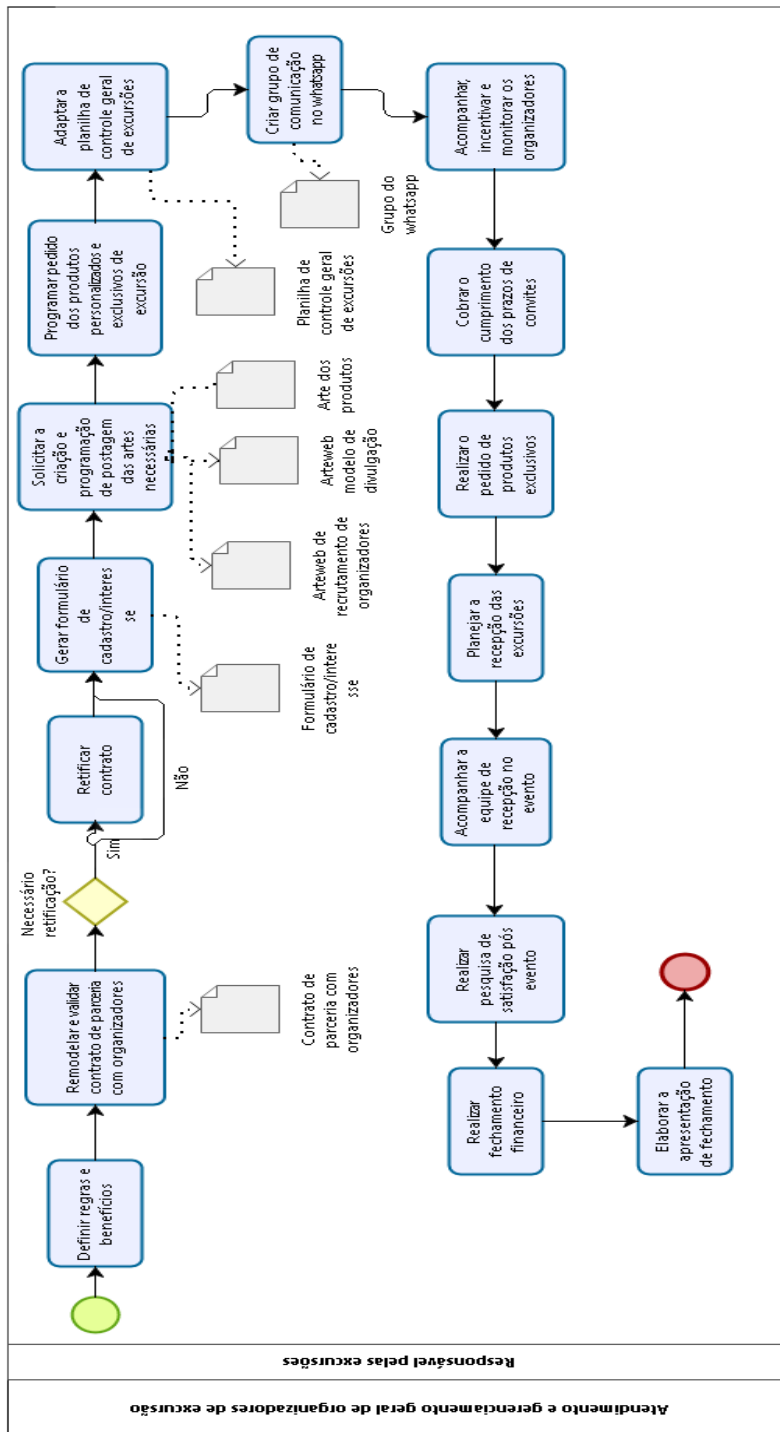
4.2 Processos atuais

Para melhor compreensão do processo de atendimento e gerenciamento de organizadores de excursões, realizou-se o mapeamento do atual processo. Este foi dividido em dois processos tendo em vista que o “**Processo de atendimento e gerenciamento geral dos organizadores**” está relacionado com o conjunto das atividades necessárias para recrutar, orientar, acompanhar e atender a **todos** organizadores de excursões; enquanto o “**Processo de**

atendimento e gerenciamento por organizador” é o conjunto de atividades necessárias para realizar o atendimento e gerenciamento de cada organizador **individualmente**.

4.2.1 Processo de atendimento e gerenciamento geral dos organizadores

Figura 3 - Diagrama dos processos de atendimento e gerenciamento geral dos organizadores



Fonte: Autoria própria (2017)

Na sequência estão as explicações dos processos e exemplos dos mesmos.

1. **Definir regras e benefícios:** Em paralelo ao planejamento do evento, devem ser estabelecidas as regras e os benefícios que serão disponibilizados para os organizadores de excursão, e para isso, é necessário realizar o levantamento de alguns dados:
 - a) Dados e informações da edição anterior do evento (Planilha de erros e acertos para corrigir erros e melhorar, quantidade de organizadores e clientes de excursão para se ter uma base de estimativa e regras e benefícios disponibilizados);
 - b) Quantidade de convites por lote pré-estabelecidas no planejamento do evento;
 - c) Opiniões de possíveis *stakeholders* (Atléticas, repúblicas, comissários e organizadores fidelizados).

A partir do levantamento de informações realizado, devem ser estipuladas as regras e benefícios disponibilizados para os organizadores de excursão, seguem alguns exemplos:

1.1. Exemplos de regras:

- Quantidade mínima de integrantes para se tornar uma excursão oficial;
- Necessário o envio do contrato de parceria com a empresa de eventos;
- Necessário o envio do contrato de locação de ônibus com seguro;
- Necessário o preenchimento da planilha online disponibilizada pela empresa, até uma data prazo.

1.2. Exemplos de benefícios:

- Garantia de disponibilização de convites de lotes mais baratos até certa data prazo, mediante pagamento e preenchimento da planilha online;
- Disponibilização de cortesias do evento;
- Disponibilização de *vouchers* de acesso a uma área especial do evento;
- Desconto em produtos oficiais do evento, mediante a compra de uma quantia mínima;
- Disponibilização de produtos oficiais exclusivos para participantes de excursão;
- Comissões de repasse em cima dos convites vendidos;
- Disponibilização de artes personalizadas para o organizador divulgar a excursão em redes sociais.

É importante levar em conta para definição de regras e benefícios, que cada evento tem suas particularidades, então as mesmas variam de acordo com o projeto.

2. **Remodelar e validar o contrato de parceria com organizadores:** Com as regras e benefícios pré-estabelecidos, pegar como referência o contrato de parceria com organizadores de excursão da edição anterior, ou o contrato de outro evento, e adaptar o mesmo para o evento em questão. Se necessário, solicitar auxílio ao setor jurídico da empresa.
3. **Retificar contrato:** Com o contrato elaborado, leva-se este até a diretoria da empresa para aprovação. Se necessário, retifica-o de acordo com as exigências da diretoria.
4. **Gerar formulário de cadastro/interesse:** Através dos formulários online disponibilizados pelo *Google*, gerar um formulário com a cor da identidade visual e logo do evento, com os seguintes campos a serem preenchidos: nome do organizador, cidade de saída da excursão, telefone de contato, e-mail, estimativa de participantes da excursão, estimativa da quantidade de meios de locomoção, link do perfil do *Facebook* e se já organizou excursão para algum evento da empresa.
5. **Solicitar a criação e programação de postagem das artes necessárias:** Através de uma ordem de serviço, solicitar para o setor de publicidade e comunicação da empresa:
 - Criação da *arteweb* de recrutamento de organizadores, que será utilizada para divulgar que o evento terá excursões oficiais;
 - Agendamento da postagem em redes sociais do evento, a *arteweb* criada divulgando o formulário de cadastro/interesse de excursões;
 - Criação da *arteweb* modelo de divulgação que será personalizada futuramente com os dados de cada organizador confirmado, e repassado para eles divulgarem suas excursões em redes sociais;
 - Criação das artes dos produtos personalizados e exclusivos para participantes das excursões.
6. **Programar pedido dos produtos personalizados e exclusivos de excursão:** Com as artes dos produtos personalizados e exclusivos prontas, entrar em contato com os fornecedores dos produtos, verificar qual o prazo máximo da data de pedido para que os produtos fiquem prontos até a data do evento. Com o histórico de vendas da última edição, deixar programado a produção de uma quantidade estimada de cada produto.

7. **Adaptar a planilha de controle geral de excursões:** Para auxiliar no controle e gerenciamento dos organizadores de excursão, adaptar uma planilha online de controle geral com as seguintes abas:

- Respostas do formulário de cadastro/interesse;
- Organizadores confirmados: em que constam os dados dos organizadores confirmados e dados das excursões;
- Pedidos/Financeiro: que se refere aos dados sobre convites, produtos e pagamentos;
- Comprovantes de pagamento;
- Planilha modelo de controle online do organizador: que será utilizada para criar uma cópia para cada organizador futuramente.

Para facilitar o entendimento desta planilha de controle geral de excursões, encontram-se nos Apêndices A, B e C os modelos das abas da planilha.

8. **Criar grupo de comunicação no *whatsapp*:** Com o objetivo de facilitar a troca e envio de informações entre todos organizadores de excursão e o responsável pelo gerenciamento dos organizadores de excursão, criar um grupo no aplicativo de celular *whatsapp*.

9. **Acompanhar, incentivar e monitorar os organizadores:** Desde a confirmação da parceria até o dia do evento:

- Surgirão muitas dúvidas dos organizadores, que podem ser solucionadas através do *whatsapp* e e-mails;
- Alguns organizadores podem acabar desanimando, por isso é muito importante o acompanhamento e incentivo a eles;
- Podem existir alguns organizadores que na verdade não organizarão excursões e só querem se aproveitar dos benefícios, por isso é importante cobrar o preenchimento da planilha de controle *online* do organizador.

10. **Cobrar o cumprimento dos prazos de convites:** Como um dos benefícios é a disponibilização de convites de lotes anteriores mediante o pagamento e preenchimento da planilha de controle *online* do organizador, deve-se:

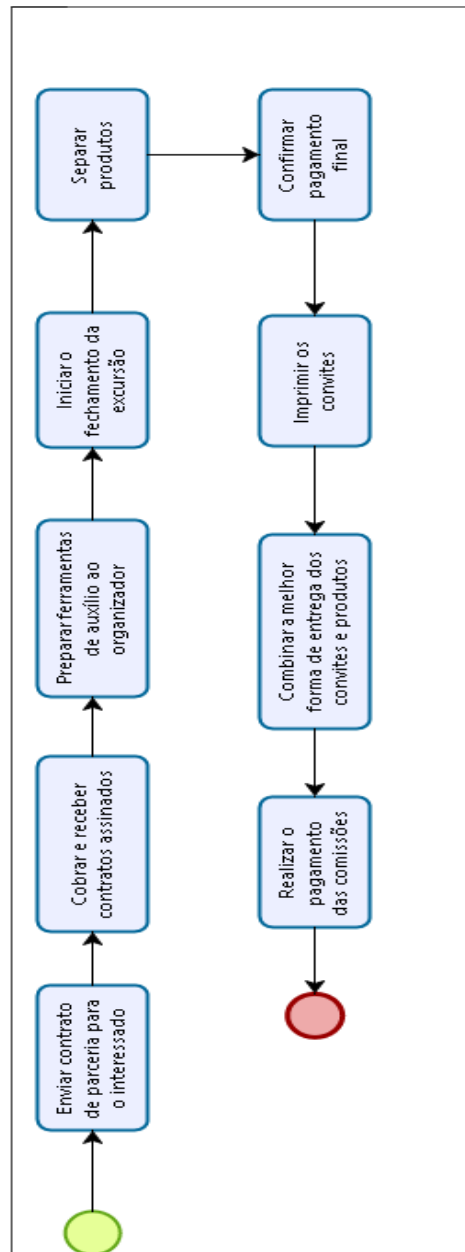
- Verificar e cobrar o preenchimento correto das planilhas de controle *online* do organizador;

- Cobrar o pagamento e envio dos comprovantes de depósitos até a data prazo;
 - Registrar na planilha de controle geral de excursões o pagamento.
11. **Realizar o pedido de produtos exclusivos:** Conforme a data prazo do pedido estipulada pelo fornecedor:
- Levantar em cada planilha de controle online do organizador a quantidade necessária de produtos personalizados exclusivos para excursão;
 - Confirmar o pagamento dos pedidos;
 - Realizar o pedido junto ao fornecedor.
12. **Planejar a recepção das excursões:**
- Verificar o local de entrada do evento por onde as excursões serão recebidas e aonde os veículos serão estacionados (capacidade);
 - Verificar e contratar as estruturas necessárias (tendas para portaria, tendas para local de entrega de produtos e convites);
 - Verificar e solicitar as comunicações visuais necessárias (Boas vindas, indicação de acesso e retirada de produtos);
 - Verificar, contratar e instruir os recursos humanos necessários para se realizar a recepção das excursões (entrega de produtos, contagem e conferência das pessoas em cada excursão, seguranças dos veículos estacionados).
13. **Acompanhar a equipe de recepção no evento:** Acompanhar e supervisionar se a recepção das excursões está sendo realizada de acordo com o planejado.
14. **Realizar pesquisa de satisfação pós-evento:** Solicitar ao setor de qualidade, a elaboração de um questionário de satisfação, e enviar para os organizadores de excursão.
15. **Realizar fechamento financeiro:** Levantar a quantidade total de convites impressos e produtos vendidos, e fazer o acerto com o setor financeiro.
16. **Elaborar a apresentação de fechamento:** Compilar todas as informações da planilha de controle geral de excursões, fazer uma comparação com a edição anterior e apresentar para a diretoria. Exemplos de itens a serem apresentados:
- Quantidade de organizadores;

- Quantidade de veículos;
- Quantidade de pessoas;
- Quantidade de convites e produtos;
- Faturamento total;
- Listagem de cidades participantes;
- Quantidade de organizadores que já vieram em outros eventos (organizadores fidelizados);
- Representatividade da quantidade de público, produtos e faturamento em relação ao evento como um todo.

4.2.2 Processos de atendimento e gerenciamento por organizador

Figura 4 - Diagrama dos processos de atendimento e gerenciamento por organizador



Fonte: Autoria própria (2017)

1. **Enviar contrato de parceria para o interessado:** Através dos cadastros de interesses realizados pelo formulário divulgado, fazer o primeiro contato com o interessado por e-mail enviando o contrato de parceria com as regras e benefícios.
2. **Cobrar e receber contratos assinados:** Cobrar e receber o contrato de parceria e o contrato de locação de transporte assinados e salvar na pasta física e digital do evento.
3. **Preparar ferramentas de auxílio ao organizador:** Com a parceria confirmada, realizar as seguintes atividades:
 - Adicionar os dados do organizador na planilha de controle geral de excursões (aba de controle geral);
 - Criar uma cópia e adaptar a planilha modelo de controle do organizador (Através desta planilha online, consegue-se acompanhar o andamento de cada excursão);
 - Solicitar ao setor de publicidade e comunicação, a personalização da *arteweb* de divulgação com os dados do organizador;
 - Adicionar o organizador no grupo de excursões do *Whatsapp*.
4. **Iniciar o fechamento da excursão:**
 - Cobrar o organizador quanto à atualização e revisão das informações da planilha online de controle do organizador;
 - Levantar a quantidade de convites de cada lote e produtos, e atualizar a planilha de controle geral de excursões;
 - Cobrar o pagamento final.
5. **Separar produtos:** Separar e encaixotar os produtos da excursão conforme a necessidade confirmada na planilha de controle *online* do organizador.
6. **Confirmar pagamento final:** O pagamento final pode ser realizado de duas formas:
 - Através de depósito bancário e envio do comprovante (necessário confirmar com o financeiro se o depósito realmente foi realizado);
 - Pagamento em dinheiro na retirada dos convites e produtos.
7. **Imprimir os convites:** Levantar a quantidade necessária, conforme os lotes e setores do evento e imprimir por lote de clientes.

8. **Combinar a melhor forma de entrega dos convites e produtos:** Com os convites impressos e produtos separados, combinar a melhor forma de entrega com o organizador.
9. **Realizar o pagamento da comissão de repasse:** Após o fechamento do evento, realizar os cálculos de comissão de repasse, e depositar para os organizadores.

4.3 Pontos críticos dos processos

Após o mapeamento de processos realizado foi possível identificar os pontos críticos. Estes pontos críticos foram definidos a partir da intuição do colaborador responsável pelo setor de excursões e pelos problemas que mais o afetavam.

4.3.1 Identificação dos pontos críticos dos processos

- 1) **Cobrar o cumprimento dos prazos dos convites:** Pode ser considerado um ponto crítico do processo. Pois, por mais que o responsável por gerenciar os organizadores cobre constantemente os organizadores sobre manterem as suas planilhas de controle online atualizadas e que façam o acerto dos convites até a data prazo, por muitas vezes isso não acontece. Também existe uma dificuldade em controlar os depósitos bancários, que não são práticos, geram uma grande quantidade de arquivos virtuais e, além disso, o envio de comprovantes destes depósitos ocorre comumente por *whatsapp*, dificultando a obtenção de dados de modo sistemático, exigindo o controle manual destas informações. Por isso, o risco desses comprovantes se perderem ou não serem registrados pelo responsável das excursões é alta.
- 2) **Iniciar o fechamento da excursão:** O tempo investido em acessar cada planilha de controle online do organizador para verificar a quantidade de convites e produtos da excursão e atualizar a planilha de controle geral de excursões é muito alto. Pois além de dependermos da velocidade da conexão da internet utilizada, é necessário se realizar a soma da quantidade de cada item de cada planilha.
- 3) **Separar produtos e imprimir convites:** Os produtos de cada excursão, que dependendo do evento, podem ter tamanhos, cores e especificidades alternadas são separadas manualmente. E os convites são impressos através de uma máquina que imprime no máximo 10 convites por vez, por isso esta atividade demanda um tempo elevado do responsável do setor.

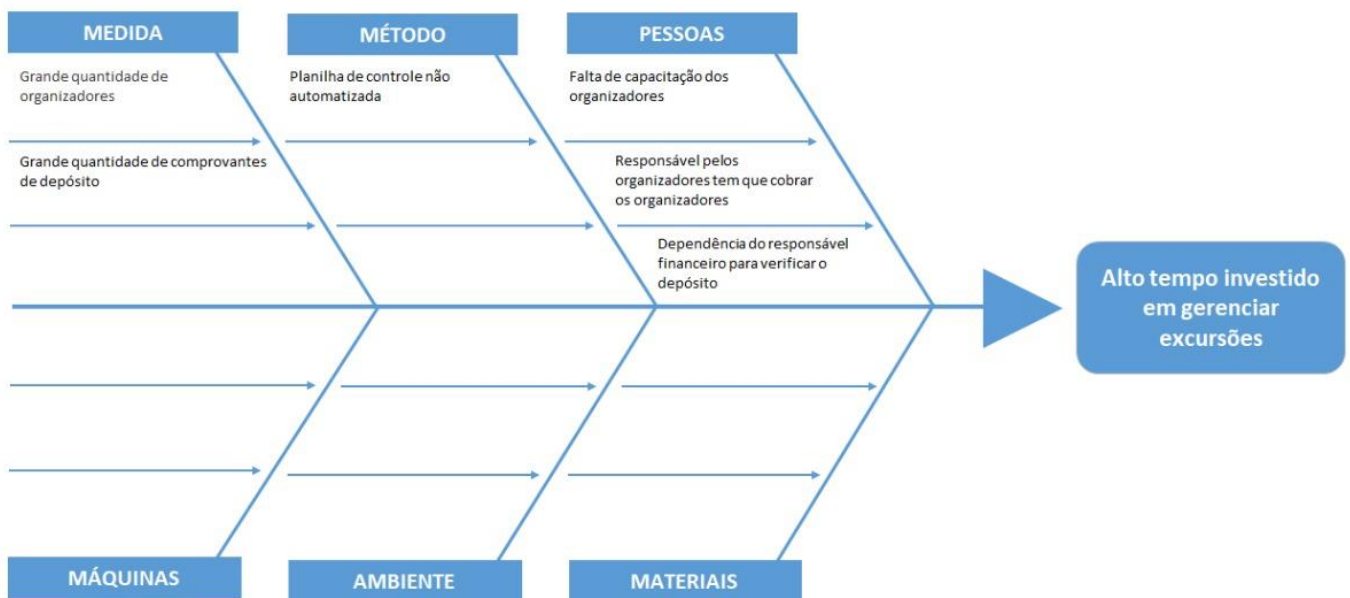
- 4) **Combinar a melhor forma de entrega dos convites e produtos:** Alguns organizadores não conseguem ir até a empresa para buscar os convites e produtos, então suas encomendas são enviadas para outras sedes da empresa, ou os próprios organizadores combinam com conhecidos para fazerem a retirada. É considerado um ponto crítico, pois o valor em convites e produtos é alto, e uma vez que não é feita a conferência pelos organizadores logo na retirada, o risco de surgirem futuros problemas aumentam.
- 5) **Realizar o fechamento financeiro:** O valor recebido de convites e produtos das excursões é alto, e o responsável pela cobrança, assim como grande parte de todo processo de excursões, é centralizado em uma pessoa.

4.3.2 Análise dos pontos críticos dos processos

Após a listagem dos principais pontos críticos, realizou-se a análise dos problemas com o Diagrama de Ishikawa.

– Cobrar o cumprimento dos prazos dos convites:

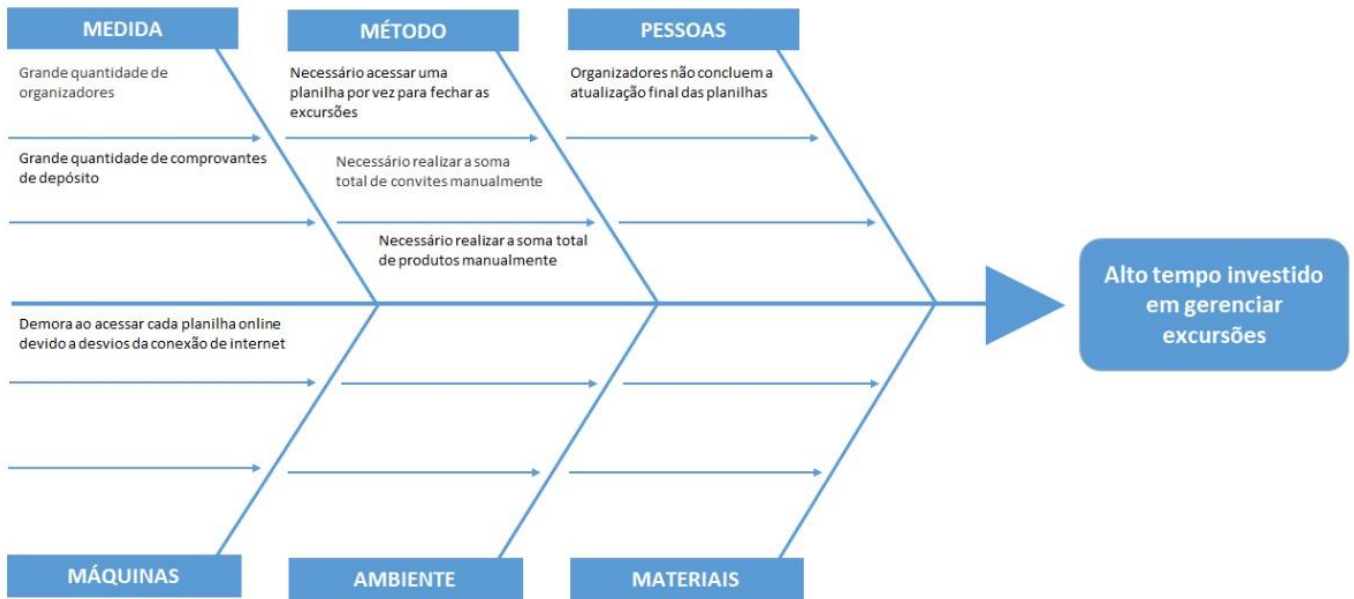
Figura 5 - Diagrama de Ishikawa primeiro ponto crítico



Fonte: Autoria própria (2017)

– Iniciar fechamento da excursão:

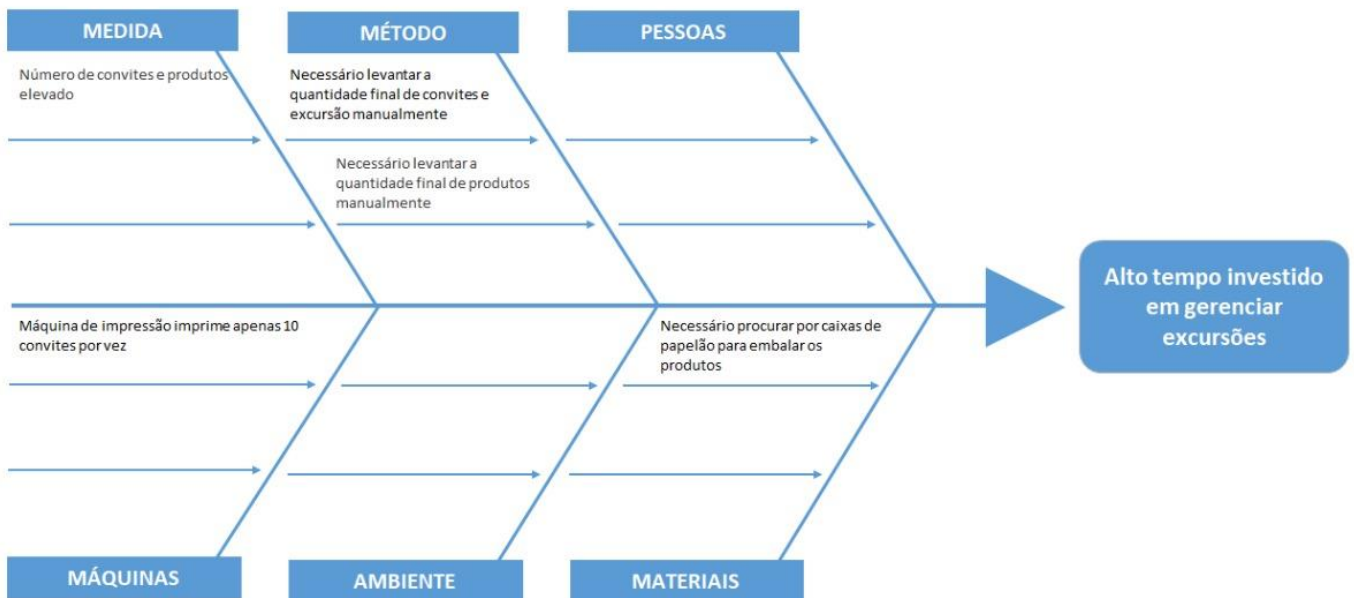
Figura 6 - Diagrama de Ishikawa segundo ponto crítico



Fonte: Autoria própria (2017)

– Separar produtos e imprimir convites:

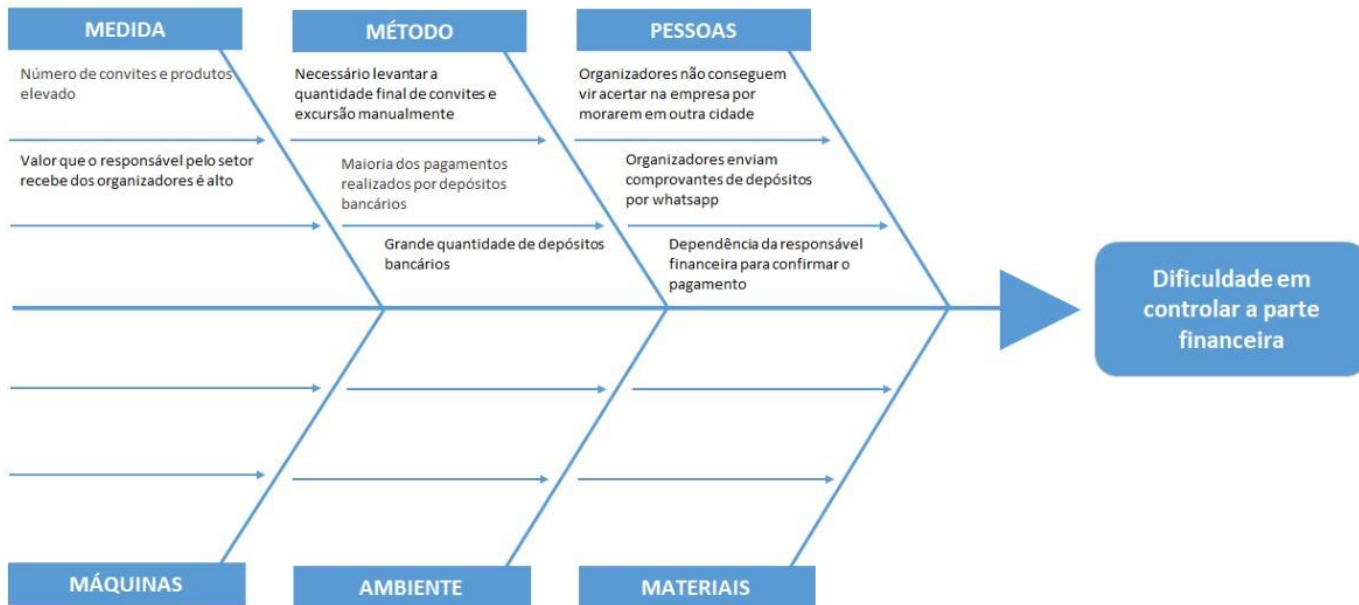
Figura 7 - Diagrama de Ishikawa terceiro ponto crítico



Fonte: Autoria própria (2017)

– **Combinar a melhor forma de entrega dos produtos e convites:**

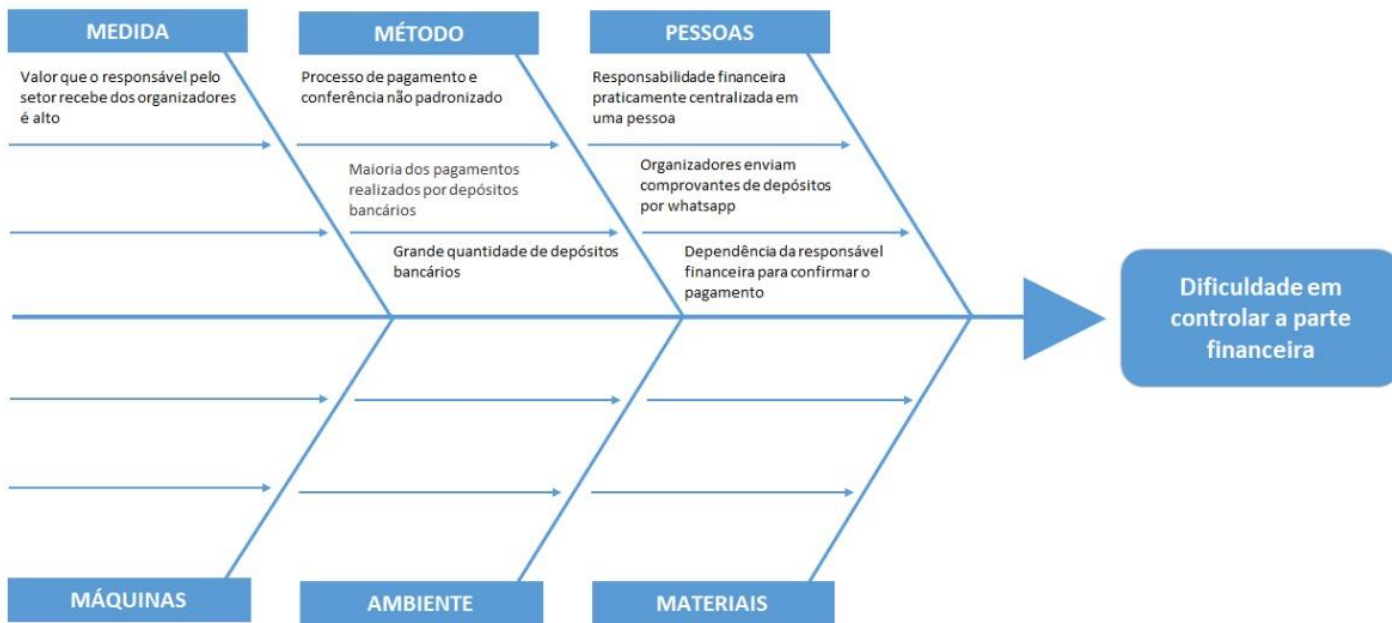
Figura 8 - Diagrama de Ishikawa quarto ponto crítico



Fonte: Autoria própria (2017)

– **Realizar fechamento financeiro:**

Figura 9 - Diagrama de Ishikawa quinto ponto crítico



Fonte: Autoria própria (2017)

4.3.3 Análise das principais causas dos pontos críticos dos processos

Percebeu-se que os principais problemas resultam principalmente em **alto tempo investido em gerenciar organizadores de excursões e dificuldade em controlar a parte financeira.**

Utilizou-se do método dos Cinco Porquês para compreender melhor os dois principais problemas, e assim realizar alguma ação a fim de diminuir os impactos causados.

1. **Definição do primeiro problema:** Alto tempo investido em gerenciar organizadores de excursões.

- a) Por quê? Porque há certa dificuldade em se realizar o fechamento das excursões.
- b) Por quê? Porque para se realizar o fechamento, é necessário fazer a cobrança final a impressão de convites e a separação de produtos de cada excursão, atividades que ainda demandam de um grande tempo investido.
- c) Por quê? Porque essas informações são obtidas através da planilha de controle geral de excursões, que nem sempre está atualizada.
- d) Por quê? Porque para se realizar essas atividades é necessário saber a quantidade final de convites e produtos necessários da excursão, e essas informações por vezes demoram em serem obtidas.
- e) Por quê? Porque é necessário entrar em cada planilha de controle online por vez e somarem-se manualmente as quantidades de convites e produtos necessários para passar para planilha de controle geral de excursões e se realizar a impressão e separação de convites e produtos.

Contramedida: Realizar um estudo a fim de automatizar a sincronização de dados das planilhas de cada excursão.

2. **Definição do segundo problema:** Dificuldade em controlar a parte financeira.

- a) Por quê? Porque é necessário realizar diversas cobranças ao longo do gerenciamento.

- b) Por quê? Porque as cobranças são realizadas conforme os lotes de convites vão acabando e os valores mudam. E nessas cobranças existem as datas prazos que por muitas vezes, elas não são respeitadas.
- c) Por quê? Porque além do fato dos clientes dos organizadores demorarem a realizar o pagamento dos convites, os organizadores de excursões são de outras cidades, e isso dificulta mais ainda o pagamento e confirmação do pagamento.
- d) Por quê? Porque os pagamentos são realizados através de vários depósitos, e a confirmação dos depósitos é realizada pelo setor financeiro da empresa.

Contramedida: Contratar um auxiliar financeiro para o atendimento das excursões, e realizar uma reunião de *brainstorming* com o setor financeiro da empresa a fim de levantar possíveis ações para aperfeiçoar os processos de cobrança.

4.4 Melhorias implementadas

Com o intuito de reduzir o impacto dos problemas levantados, foram realizadas as seguintes ações.

- a) **Sincronização online de dados das planilhas:** Com o objetivo de acelerar o processo de fechamento das excursões, e também acompanhar o andamento de cada excursão, foi realizado um estudo de fórmulas das planilhas online do *Google*, para que os dados de cada planilha online de controle do organizador automaticamente alimentassem a planilha de controle geral das excursões, fazendo assim, com que o tempo investido diminuísse consideravelmente.
- b) **Separação de produtos:** Visto que uma das dificuldades dessa atividade era de se conseguir embalagens para enviar os produtos, foi aprovado pela diretoria a compra de caixas de papelão personalizadas para tal atividade.
- c) **Contratação de um auxiliar:** Observado a importância e a dificuldade do responsável por falta de tempo devido a sobrecarga de atividades, foi aprovado pela diretoria a contratação de um estagiário para auxiliar o responsável nas atividades financeiras e de impressão de convites.

4.5 Ações a serem realizadas

Mesmo com algumas otimizações realizadas nos processos, pode-se observar que ainda existem alguns pontos que podem ser melhorados em todo processo de gerenciamento e atendimentos de organizadores de excursão, entre os quais destacaram-se:

- a) **Setor financeiro:** Realizar uma reunião com o setor financeiro da empresa e utilizar a técnica *brainstorming* a fim de propor possíveis soluções e medidas para estruturar e otimizar os processos relacionados a parte financeira do gerenciamento de organizadores de excursão.
- b) **Recrutamento de organizadores:** A fim de aumentar cada vez mais o número de organizadores e consequentemente o número de clientes nos eventos, utilizar-se dos parceiros de outras cidades já conhecidos pelo setor de relacionamento com cliente, e propor uma parceria com os mesmos para se tornarem organizadores de excursão.
- c) **Ouvir os organizadores:** Com o propósito de ouvir a opinião dos organizadores de excursão já fidelizados e buscar melhorias, foi elaborado um questionário para ser enviado para eles e obter informações referentes à qualidade e propostas de melhoria no processo. Este questionário se encontra no Apêndice D.
- d) **Repassar para a filial:** Visto o potencial de aumentar o lucro dos projetos gerenciando organizadores de excursão, agora com o processo mapeado, elaborar um treinamento para a equipe de produção da filial da empresa, localizada em Belo Horizonte.

5. Conclusão

Pode-se concluir que o mapeamento de processos é benéfico na estruturação dos setores da organização. Através do mapeamento, foi caracterizada cada etapa do processo, no intuito de padronizar e documentar os mesmos, tornando-se praticamente uma instrução de trabalho padronizada, a qual facilita a disseminação do conhecimento para os interessados em compreendê-lo.

Outro benefício observado foi o aumento do interesse da diretoria em liberar maiores verbas para a estruturação deste setor, visto o potencial para obter um maior faturamento que este possui.

Durante a realização do trabalho, com o mapeamento realizado e as principais dificuldades levantadas, foram implementadas três melhorias que contribuíram, ainda que de maneira corretiva, com a diminuição do impacto causado pelos pontos críticos, uma vez que não interferiram na estrutura do processo, mas sim no balanceamento de atividades do responsável pelas tarefas da produção. Dessa forma, entende-se que seja possível realizar um maior aprofundamento na análise das etapas para um maior ganho.

Ainda assim, foram levantadas quatro ações a serem realizadas futuramente pelo setor, visto a possibilidade de ganhos futuros, sendo possível continuar melhorando futuramente. Portanto, as ações propostas estão em continuidade dentro da empresa.

Ademais, houve interesse da diretoria da empresa pelo mapeamento de processo de outros setores da empresa que também não possuem nenhuma padronização descrita.

Referências

- AGUIAR, M. C. **Análise de Causa Raiz: levantamento dos métodos e exemplificação**. 2014. 153f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Rio de Janeiro, 2014.
- ASSOCIATION OF BUSSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM CBOOK v.3)**. 1ª ed. Brasil: ABPMP, 2013.
- CARVALHO, M.M.; PALADINI, E.P **Gerenciamento por processos** Gestão da qualidade: Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- DÁVALOS, R. V. **Modelagem de processos**. 5ª edição. Palhoça: Unisul Virtual, 2009.
- GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6ª ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- HUNT, D. V. **Mapeamento de Processos: Como Reestruturar Seus Processos De Negócios**. Nova York: John Wiley Sons, 1996.
- INSTITUTE, P. M. **Um guia do Conhecimento em Gerenciamento de Projetos (PMBOK)**. 5ª ed.: Saraiva, 2013.
- JÚNIOR, O. P.; SCUCUGLIA, R. **Mapeamento de processos e Gestão por Processos – BPM. Gestão orientada à entrega por meio de objetos. Metodologia GAUSS**. M.Books do Brasil Editora Ltda, 2011.
- MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. **Manual de gestão por processos**. Brasília: Ministério Público Federal, 2013. P 1-61 Disponível em: <http://www.mpf.mp.br/conheca-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/escritorio-de-processos/publicacoes/livros/manualdegestaoporprocessos.pdf/view>. Acesso em: 16 ago. 2017.
- MONTGOMERY, D. C. **Introdução ao controle estatístico de qualidade**. Rio de Janeiro: LTC – Livros técnicos e científicos editora S.A., 2004.
- OHNO, T. O. **O sistema Toyota de produção além da produção em larga escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, S. **Ferramentas para aprimoramento da qualidade**. 2ª ed. São Paulo: Pioneira, 1996.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da produção**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. **Educ. Pesqui.** [online], v. 31, n. 3, 2005.
- VILLELA, C. S. S. **Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional**. 2000. 182 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis, 2000.

APÊNDICE A – PLANILHA DE CONTROLE GERAL ABA ORGANIZADORES CONFIRMADOS

A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
DADOS CONFIRMADOS - EXCURSÕES OFICIAIS										
	CIDADE	EXCURSIONISTA	TELEFONE	EMAIL	CONTRATO EXC.	CONTRATO ONIBUS	PLANILHA ONLINE	ARTEWEB	QTDE. ÔNIBUS	Nº PES. PREV.
1										
2										
3										
4										
5										
6										
7										
8										
9										
10										
11										
12										
13										
14										
15										
16										
17										
18										
19										
20										
21										

APÊNDICE B – PLANILHA DE CONTROLE GERAL ABA PEDIDOS/FINANCEIRO

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	S	T	U	V	W		
1	Organizador	Cidade	Pessoas	CONVITES								PRODUTOS				Tot. Cvt	Tot. Prod.	Total	Histórico de pagamento	Dinheiro	Depósito	Total			
2				Cortusias	R\$ 55,00	R\$ 65,00	R\$ 75,00	R\$ 85,00	R\$ 95,00	R\$ 100,00	R\$ 110,00	Cn. Dou.	Cn. Ver.	Cn. Exc.	Boné								Óculos		
3																									
4																									
5																									
6																									
7																									
8																									
9																									
10																									
11																									
12																									
13																									
14																									
15																									
16																									
17																									
18																									
19																									
20																									
21																									

APÊNDICE C – PLANILHA DE CONTROLE GERAL ABA PLANILHA MODELO DE CONTROLE DO ORGANIZADOR

	A	B	C	D	E	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	EXCURSÃO OFICIAL													
2														
3	EXCURSÃO					PRODUTOS								
4	Lembre-se, quanto mais convites e produtos vender, maior será seu lucro, quantidade de cortesias e pulseiras do camarote das repúblicas!! Lucro aproximado (Caso atinga as quantidades mínimas) ----->					R\$ 0,00	CANECA EM ALUMÍNIO 500 ML COLORIDA + TIRANTE R\$ 20,00	CANECA EM ALUMÍNIO 850 ML EXCLUSIVA + TIRANTE R\$ 25,00	BONE PERSONALIZADO R\$ 50,00	ÓCULOS DE SOL PRETO R\$ 20,00				
5		NOME	RG	CPF	CONVITE	VALOR EXCURSÃO	VERMELHA	DOURADA	AZUL	VERMELHO	PRETO	PAGAMENTO	OBSERVAÇÕES	
6	EXEMPLO	JOÃO DA SILVA LIMA	12.540.177-9	088.932.352-29	CONVITE R\$ 65,00	R\$ 25,00	0	1	0	1	1	R\$ 180,00	Pagou somente R\$ 25,00, dia 09/08/17	
7	1											R\$ 0,00		
8	2											R\$ 0,00		
9	3											R\$ 0,00		
10	4											R\$ 0,00		
11	5											R\$ 0,00		
12	6											R\$ 0,00		
13	7											R\$ 0,00		
14	8											R\$ 0,00		
15	9											R\$ 0,00		
16	10											R\$ 0,00		
17	11											R\$ 0,00		
18	12											R\$ 0,00		
19	13											R\$ 0,00		
20	14											R\$ 0,00		
21	15											R\$ 0,00		
22	16											R\$ 0,00		
23	17											R\$ 0,00		
24	18											R\$ 0,00		
25	19											R\$ 0,00		
26	20											R\$ 0,00		
27	21											R\$ 0,00		

APÊNDICE D – QUESTIONÁRIO

Questionário para organizadores fidelizados:

1. Qual o seu nome completo?
2. De qual cidade você é?
3. Você organiza excursões a quanto tempo? Já organizou quantas?
4. Por qual motivo você organiza excursões?
5. Quais as suas principais dificuldades ao organizar uma excursão?
6. Qual benefício disponibilizado que mais te motiva a organizar excursões? Tem alguma sugestão de benefícios?
7. Tem alguma crítica quanto as regras estabelecidas, atendimento ou algum outro assunto em relação as Excursões de nossa empresa? E quanto aos eventos?
8. O que acha dos produtos exclusivos para excursões? Os seus clientes aderem facilmente? Tem alguma sugestão de produto?
9. Já organizou excursões para eventos que não eram de nossa empresa? Quais? Como foi o atendimento? Teve algum diferencial de atendimento e benefícios comparando com os eventos da nossa empresa?
10. Espaço aberto para qualquer assunto que queira falar.