

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA
EMPRESA DE *MARKETING* E EVENTOS**

André Velloso Reis

TCC-EP-06-2012

Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA
EMPRESA DE *MARKETING* E EVENTOS**

André Velloso Reis

TCC-EP-06-2012

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de graduação em Engenharia de Produção na Universidade Estadual de Maringá – UEM.

Orientador(a): Prof.(^a): M.Sc Daiane Maria De Genaro Chirolí

**Maringá - Paraná
2012**

RESUMO

No mercado atual, a competitividade entre as empresas do mesmo setor acirra-se a ponto de forçar novas alternativas para a conquista de clientes, pois a ação de simplesmente abaixar os preços para conquistar o mercado torna-se inviável devido as pequenas margens de lucro já praticadas, tanto para um produto desenvolvido quanto para um serviço realizado. No setor terciário essa realidade também já é visível, e as empresas buscam várias alternativas para aumentar sua qualidade de realização dos serviços e a redução de gastos. Levando em consideração essa nova visão, o presente trabalho objetivou avaliar o processo de realização de um evento universitário, visando a implementação de uma padronização em todos os seus processos envolvidos. Fez-se para isso uma análise qualitativa, bem como uma identificação e mapeamento dos seus processos, com o intuito de identificar por meio de aplicação de ferramentas da qualidade uma alternativa de melhoria e padronização de todos os processos envolvidos com o projeto estudado. Dessa pesquisa, resultou-se um processo mapeado, que não existia até então, além do desenvolvimento de uma proposta que foi parcialmente implementada na empresa em questão, possibilitando uma maior conscientização sobre a documentação das etapas de produção e a importância da melhoria contínua entre todos os envolvidos.

Palavras-chave: Prestação de Serviços; Mapeamento de Processos; Padronização; Qualidade.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Jayme e Celene, que sempre me incentivaram a seguir em frente.

Aos meus amigos que dividem o lar comigo, e que em tantas vezes tentaram me desconcentrar no desenvolvimento desse trabalho, mas em nenhum momento conseguiram.

Aos meus colegas de classe, que estiveram comigo nesses cinco anos de faculdade, e em várias vezes me ajudaram a conquistar pequenos passos rumo a essa conquista.

Ao meu grande amigo Diego, que começou essa batalha comigo, e embora hoje não esteja mais presente para comemorar essa minha grande conquista, com certeza deve estar muito feliz por essa minha realização.

A todos que estiveram presente de alguma maneira em minha vida nesta fase em Maringá, e que por menor que seja, têm uma participação nesse trabalho.

A minha querida professora Daiane, que sempre se interessou e me apoiou no desenvolvimento desse trabalho, além de me dar o suporte essencial para a sua realização.

A toda minha família que sempre acreditou e rezou por mim, torcendo pelo meu sucesso nessa caminhada.

Aos diretores da empresa Euphoria, que me abriram as portas para toda a realização desse trabalho.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS.....	v
LISTA DE TABELAS.....	vii
LISTA DE QUADROS.....	vii
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS.....	xiii
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 JUSTIFICATIVA	2
1.2 DEFINIÇÃO E DELIMITAÇÃO DO PROBLEMA	2
1.3 OBJETIVOS	3
1.3.1 <i>Objetivo geral</i>	3
1.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	3
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	4
2 REVISÃO DE LITERATURA	5
2.1 MELHORIA CONTÍNUA	5
2.2 QUALIDADE.....	7
2.3 QUALIDADE EM SERVIÇOS	8
2.4 GESTÃO DA QUALIDADE	9
2.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	11
2.6 FERRAMENTAS DE GERENCIAMENTO	13
2.6.1 <i>Fluxograma</i>	13
2.6.2 <i>Service Blueprint</i>	16
2.6.3 <i>Mapa do Serviço</i>	17
2.6.4 <i>Método 5W2H</i>	17
2.6.5 <i>Diagrama de Causa e Efeito</i>	18
2.6.6 <i>Ciclo PDCA</i>	19
3 METODOLOGIA	21
4 ESTUDO DE CASO.....	23
4.1 A EMPRESA.....	23
4.2 O SERVIÇO	24
4.3 O PROCESSO	25
4.4 DEMANDA DO ESTUDO	26
4.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS.....	26
4.6 PONTOS CRÍTICOS	37
4.7 APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE	37
4.7.1 <i>Elaboração do ciclo PDCA</i>	37
4.7.2 <i>Elaboração do método 5W2H</i>	39
4.7.3 <i>Elaboração do diagrama de Causa e Efeito</i>	41
4.8 ANÁLISE DA APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE.....	42
4.9 PROPOSTA DE MELHORIA.....	43
4.10 REMAPEAMENTO DO PROCESSO PELO MÉTODO <i>SERVICE BLUEPRINT</i>	43
4.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	50
5 CONCLUSÃO	51
5.1 PROPOSTAS FUTURAS.....	51
5.2 DIFICULDADE E LIMITAÇÕES	52

REFERÊNCIAS.....	40
APÊNDICE A.....	42
APÊNDICE B.....	49

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA 1: SIMBOLOGIA DE FLUXOGRAMA DE TRABALHO.....	14
FIGURA 2: FLUXOGRAMA DE TRABALHO.....	15
FIGURA 3: EXEMPLO DE UM <i>SERVICE BLUEPRINT</i> PARA O PROCESSO DE ENTREGA DE REFEIÇÕES EM UM RESTAURANTE FONTE: ADAPTADO DE RAMASWAMY (1996)	16
FIGURA 4: DIAGRAMA DE ISHIKAWA.....	19
FIGURA 5: CICLO PDCA.....	20
FIGURA 6: FLUXOGRAMA DA METODOLOGIA	22
FIGURA 7: ORGANOGRAMA DA EMPRESA.....	24
FIGURA 8: LEGENDA DOS RESPONSÁVEIS POR CADA ATIVIDADES	28
FIGURA 9: ORGANOGRAMA DO PROCESSO DE APOIO DE PRODUÇÃO DE FESTAS.....	29
FIGURA 10: PLANEJAMENTO	30
FIGURA 11: COMUNICAÇÃO	31
FIGURA 12: PRODUÇÃO DE BAR	32
FIGURA 13: PRODUÇÃO RESIDUAL	33
FIGURA 14: PRODUÇÃO ARTÍSTICA.....	34
FIGURA 15: FINANCEIRO	35
FIGURA 16: PROMOÇÃO	36
FIGURA 17: DIAGRAMA DE CAUSA E EFEITO.....	41
FIGURA 18: ORGANOGRAMA REMODELADO.....	44
FIGURA 19: PRODUÇÃO DE BAR	45
FIGURA 20: PRODUÇÃO RESIDUAL	46
FIGURA 21: PRODUÇÃO ARTÍSTICA	47
FIGURA 22: PROMOÇÃO	48
FIGURA 23: COMUNICAÇÃO	49

LISTA DE TABELAS

TABELA 1: 5W2H - PRODUÇÃO DE BAR.....	39
TABELA 2: 5W2H - PRODUÇÃO RESIDUAL.....	40
TABELA 3: 5W2H - PRODUÇÃO ARTÍSTICA.....	40

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1: CARACTERÍSTICAS PARA A PRÁTICA DE MELHORIA CONTÍNUA.....	6
QUADRO 2: PDCA PARA MELHORIAS DO PROCESSO CRÍTICO	38

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	International Standards for Organization
TQM	Total Quality Management
GQT	Gestão de Qualidade Total
RH	Recursos Humanos
PDCA	<i>(Plan, Do, Check, Action)</i>
IDEF	<i>Integration Definition</i>
5W2H	<i>(Who, What, Where, When, Why, How, How Much)</i>
6M	(Matéria Prima, Método, Mão de Obra, Meio Ambiente, Medida, Máquina)
4P	(Pessoas, Procedimentos, Política, Planta)

1 INTRODUÇÃO

Como efeito da globalização aumenta-se, a favor do cliente, seu poder de comparação e escolha entre as organizações do mesmo setor, tornando-se, assim, essencial que as empresas busquem um diferencial para se sobressair no mercado atual. Tal cenário, não é apenas preocupação do setor manufatureiro, mas também no setor de serviços. Desta forma, para se adequar ao novo mercado expansionista faz-se necessário que a organização encontre um equilíbrio entre um preço mais acessível em conjunto com uma qualidade sobressalente. Condição essa que o cliente sempre almeja.

O setor de prestação de serviços, conhecido como setor terciário, que engloba comércio, serviços e turismo, concentra o maior número de micro e pequenas empresas do País, com 87% do total de empreendimentos, além de representar 58,1% dos postos de trabalho no Brasil (IBGE, 2005). Diante desse crescimento a busca de melhoria da qualidade passou a ser necessidade nas organizações prestadoras de serviços. Assim, de acordo com Santos e Varvakis (2002), a gestão dos processos passa a ter papel crucial nas organizações desse setor, pois é nessa gestão que se consegue uma visão ampla para uma busca pela melhoria da qualidade, melhoria contínua e procedimentos padronizados.

A gestão por processos, nas organizações prestadoras de serviços, que estão continuamente partindo para a implementação de sistemas de gestão de qualidade, pode ser definida como uma metodologia para contínua avaliação, análise e melhoria do desempenho dos processos-chaves das empresas, ou seja, as que mais impactam na satisfação do cliente (MELLO *et al*, 2002). Ligado a isso, a gestão por processos proporciona a definição da melhor maneira e sequência para a realização de cada atividade do processo e dos indicadores gerenciais que possibilitarão a medição, análise e melhoria de cada processo. Portanto todo e qualquer produto ou serviço entregue a um cliente necessita de um processo para sua realização.

Devido a essas necessidades abordadas no setor de serviços, é que o presente trabalho será desenvolvido em uma empresa de *Marketing* e Eventos, localizada na cidade de Maringá, estado do Paraná, atuante na área de Comunicação Interativa, Eventos Universitários,

Corporativos e Formaturas tendo como objetivo realizar o mapeamento do processo, aplicar melhorias e padronizar os projetos de Eventos Universitários.

1.1 Justificativa

Para se ter excelência em qualidade é de suma importância que a organização compreenda seu processo, reduzindo assim, entre outros, seus custos, retrabalhos, *Lead Time*, e tendo como consequência um aumento da satisfação do cliente.

Na área de prestação de serviços, diminuir o *Lead Time* de uma operação é essencial para se ter tempo disponível para outras atividades, diminuindo dessa maneira, os custos de mão de obra do serviço.

Visando o maior entendimento dos processos, bem como uma futura certificação de qualidade, mapear o processo da empresa é o primeiro passo para, entre outros, a redução de custos, a eliminação de retrabalhos, um melhor fluxo informacional, padronização, e um maior entendimento dos processos e responsabilidade de cada colaborador dentro da organização e assim encontrar melhorias a serem aplicadas em todas as atividades desenvolvidas

Partindo desse princípio, será necessária a utilização de ferramentas específicas para esse estudo, como a *Service Blueprint*. Ferramenta essa que dará uma visão detalhada dos processos voltada para a área de serviços e servirá como suporte para a tomada de decisões de maneira mais clara em relação ao projeto estudado.

1.2 Definição e delimitação do problema

O ramo de eventos é uma atividade muito instável, onde devido as suas variáveis pode-se obter sucesso ou não, dependendo da aceitação do projeto perante aos clientes externos. Com isso é indispensável que todo o seu processo seja o mais eficaz possível, tanto para a

diminuição de gastos quanto para a qualidade total do serviço, o que fará com que o cliente sempre retorne em outras oportunidades e a organização continue com projetos viáveis.

Outro aspecto importante é a necessidade de vários projetos serem gerenciados em conjunto, fazendo com que o fator tempo seja de suma importância, onde retrabalhos e informações mal administradas sejam motivos de atrasos internos acabando por influenciar, também, em outros projetos.

Considerando essa necessidade em aprimorar o fluxo de informações e material de determinadas atividades, e para garantir a excelência no serviço prestado, bem como a redução de custos, faz-se necessário à implantação de ferramentas da qualidade para uma correta abordagem das atividades dentro dos processos, para que a empresa em questão seja cada vez mais competitiva no mercado, atendendo, assim, seus clientes de maneira satisfatória.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O presente trabalho tem por objetivo mapear os processos de um projeto de evento universitário em uma empresa, bem como determinar quais são suas atividades envolvidas para implantações de melhorias e padronização do processo.

1.3.2 Objetivos específicos

- Caracterizar a empresa;
- Identificar o serviço a ser analisado;
- Detalhar e mapear as etapas/processos de um projeto de evento universitário desde a sua inicialização até o balanço final do caixa na conclusão do projeto;
- Identificar melhorias nas etapas do processo através de ferramentas da qualidade;

- Remapear o processo com a inclusão das melhorias propostas;
- Proposta de aplicação do novo remapeamento dos processos, bem como a inserção das melhorias identificadas, para a inicialização de uma padronização;

1.4 Estrutura do trabalho

O presente trabalho se organiza em cinco capítulos. Este tem caráter introdutório, explicitando os objetivos do estudo, bem como a motivação do estudo realizado e a apresentação do problema em questão.

O Capítulo dois, Revisão de Literatura, tem o princípio de levantar informações de assuntos relacionados ao trabalho, com o intuito de proporcionar uma fundamentação teórica para a apresentação do trabalho. A revisão se inicia com o significado de melhoria contínua, bem como diversas abordagens do significado qualidade, gestão da qualidade, suas diferenças para o ramo de serviços, mapeamento de processos e utilização de ferramentas da qualidade. Este capítulo foi essencial para todo embasamento teórico sobre o assunto abordado, para então, desenvolver-se o presente trabalho.

A metodologia está presente no Capítulo três. Esta apresenta todos os procedimentos realizados para se efetuar o trabalho, os tipos de pesquisas desenvolvidas, os procedimentos para a realização do desenvolvimento do trabalho, seu método e abordagem.

O capítulo quatro descreve toda a pesquisa ação, que teve início com a caracterização da empresa, seus processos e identificação do serviço em estudo. Menciona também a importância do estudo para a empresa. Após essa caracterização, a pesquisa ação parte para o desenvolvimento do trabalho, o qual é iniciado com a aplicação da ferramenta de mapeamento dos processos. Distingue-se os processos que mais interferem problematicamente para a empresa, faz-se o uso de ferramentas da qualidade para identificação do motivo desses problemas, e por fim desenvolve-se o levantamento de melhorias com base nas conceituadas ferramentas, remodelando o processo de acordo com as identificações de melhorias.

Por fim as considerações finais, relatadas do Capítulo cinco, descrevem a relevância do estudo, o apontamento das dificuldades e tarefas de sucesso e qual o resultado do trabalho com relação aos objetivos pretendidos no início do mesmo.

2 REVISÃO DE LITERATURA

O presente capítulo apresentará conceitos necessários para alcançar os objetivos propostos no presente estudo. Dentre os quais estão incluídos: melhoria contínua, qualidade, qualidade em serviços, gestão da qualidade, mapeamento de processo e ferramentas de gerenciamento. Com essas informações pode-se ter uma visão global do que abrange o estudo.

2.1 Melhoria contínua

Segundo Filho (2010) a melhoria contínua é estabelecer e planejar processos, aperfeiçoando ininterruptamente as práticas de gestão perceptíveis por todas as partes interessadas, na busca constante pela excelência de resultados. Morejón (2005) explica que o princípio de Gerenciamento da Qualidade Total consiste na busca da melhoria contínua por meio da integração de todos os indivíduos, departamentos e níveis gerenciais e funcionais de uma organização.

O primeiro passo para essa conquista, é a implementação de um Sistema da Qualidade, por meio do qual a organização obterá uma padronização de seus procedimentos, sendo o ponto de partida para a melhoria contínua (Moura, 1997). Nesse contexto o Sistema da Qualidade seria como um conjunto de regras que orienta cada função da empresa a executar corretamente e no tempo certo suas tarefas em harmonia com as demais, sendo que todas estejam visando vencer a concorrência e o lucro.

Irani *et al.* (2004) destacam dois grupos de características essenciais para a prática da melhoria contínua (Quadro 1).

Características Individuais	Características Organizacionais
Clara visão inicial dos resultados desejados.	Livre fluxo de informações, ajudando a encontrar soluções em lugares inesperados.
Habilidade em obter auxílio não apenas da gerência, mas também dos demais membros.	Contato frequente entre departamentos, enfatizando a relação horizontal e vertical.
Coragem em arriscar na tomada de decisões.	Tradição em realizar trabalhos em equipes, estimulando o compartilhamento de ideias e conhecimentos.
Habilidade em lidar com oposições e interferências, isto é, saber contornar o caráter resistivo das mudanças.	Gestores devem acreditar nas melhorias e prover os recursos necessários
Mobilizar-se e contribuir dentro de um projeto.	
Força de caráter para manter o entusiasmo com o projeto, mesmo em momentos de declínios.	

Quadro 1: Características para a prática de melhoria contínua

Fonte: Irani et al. (2004).

De acordo com Filho (2010) as normas da Família ISO 9000 estabelecem o objetivo da melhoria contínua em um Sistema de Gestão de Qualidade, aumentar a probabilidade de melhorar a satisfação dos clientes com ações como:

- Avaliar a situação existente para identificar áreas de melhorias;
- Estabelecer objetivos para melhoria;
- Pesquisar possíveis soluções para atingir os objetivos;
- Avaliar a seleção dessas soluções;
- Implementar as soluções escolhidas através de ferramentas da qualidade;
- Medir, verificar e analisar os resultados da implementação;
- Padronizar e formalizar as alterações;

2.2 Qualidade

Segundo Campos (1992) o termo qualidade total é conceituado visando atender de várias formas, todas as necessidades do seu cliente, tais como, confiabilidade, segurança, qualidade, pontualidade do serviço e acessibilidade do seu produto, ou seja, baixo custo, dessa forma pode-se garantir a preferência do cliente pelo seu produto/serviço em relação ao seu concorrente.

Feigenbaum (1994) define a qualidade como a realização da exigência dos clientes a partir de especificações em todas as etapas da produção, com qualidade de processos compatível com tais especificações. As atividades do sistema de gestão da qualidade são baseadas numa forte infraestrutura técnica-administrativa, com procedimentos estabelecidos e detalhadamente integrados dentro da estrutura organizacional. É da alta gerencia que fica o encargo de conscientizar e dar o apoio e assistência a todas as áreas para assegurar integração de todos em torno da função de qualidade.

Costa, Epprecht e Carpinetti (2004, p. 15) ressaltam sobre o assunto que:

“Não existe na literatura uma definição única, universal, para qualidade; os próprios “gurus” da qualidade apresentam diferentes definições. Para Juran (1999) qualidade significa adequação ao uso. Para Deming (2000), qualidade significa atender e, se possível, exceder as expectativas do consumidor. Para Crosby (1995), qualidade significa atender às especificações. Para Taguchi (1999), a produção, o uso e o descarte de um produto sempre acarretam prejuízos (“perdas”) para a sociedade; quanto menos for o prejuízo, melhor será a qualidade do produto.” (COSTA; EPPRECHT; CARPINETTI, 2004, p. 15)

Com isso, entende-se que qualidade é um conceito amplo e praticamente impossível de definir. O maior equívoco está, na realidade, em considerar que algum desses itens seja por si só, qualidade (Paladini, 2004).

2.3 Qualidade em serviços

Kotler (1998) define que os serviços possuem quatro características centrais que o difere de manufatura e afetam o seu desempenho, aos quais são:

- Intangibilidade: Onde os clientes não podem provar ou senti-los antes de comprá-los e procuram, para reduzir a incerteza, sinais de evidencia da qualidade do serviço oferecido.
- Inseparabilidade: Onde existe uma simultaneidade entre a produção e o consumo dos serviços, com a interação fornecedor-cliente afetando o resultado final.
- Variabilidade: São altamente variáveis à medida que dependem de quem, quando e onde são executados.
- Percibilidade: Não podem ser estocados, pois a entrega é imediata e o sistema de produção é sempre acionado pelo cliente.

Devido ao fato do serviço ser uma série de atividades ou processos que são produzidos e consumidos simultaneamente, torna-se difícil a tarefa de gerenciar o controle de qualidade, uma vez que não há qualidade pré-produzida para ser controlado com antecedência antes de o serviço ser vendido e consumido (GRÖNROOS, 2004).

Grönroos (2004) ainda afirma que a comparação entre as percepções do serviço recebido e do serviço esperado é a base para que os consumidores decidam-se por um determinado prestador de serviços. A “qualidade é o que os clientes percebem”, de onde se depreende que tentar gerenciar a qualidade sem considerar o significado de qualidade para os clientes não pode gerar resultados satisfatórios. Somente quando o prestador de serviços compreender como seu trabalho será avaliado pelos clientes é que será possível saber como gerenciar a qualidade para obter os resultados desejados.

Segundo Macdonald¹ (1994, *apud* Valls e Vergueiro, 1998), uma análise atenta das diferenças entre produtos e serviços deixa claro que, sob muitos aspectos, pode ser muito mais difícil para o prestador de serviços estar à altura das expectativas dos clientes, pois ele terá apenas uma chance para fazê-lo. Muitas vezes, um cliente que recebeu um serviço insatisfatório jamais retorna uma segunda vez, frustrando-se qualquer tentativa de reverter os efeitos prejudiciais da primeira atuação, além da disseminação de seu descontentamento, sendo incalculável o prejuízo pela falta de qualidade no serviço prestado.

De acordo com o mesmo autor outra diferença fundamental entre manufatura e serviços seria a filosofia de atuação de ambas, pois enquanto a área industrial orienta-se pelo capital ou pelo equipamento, a área de serviço deve orientar-se pelas pessoas. Isso faz com que na área de serviços devam-se predominar as capacidades interpessoais, a educação do pessoal e uma maior variação nos resultados.

Dentro de uma organização prestadora de serviço, gestão da Qualidade pode ser definida como atividades voltadas ao consumidor, no intuito de não apenas satisfazê-lo, mas também seduzi-lo, e desta maneira torná-lo satisfeito e fiel à organização ou a prestação do serviço recebido (PETER², 1992 *apud* PALADINI, 2004).

2.4 Gestão da Qualidade

Paladini (2004) explica que o conceito tradicional de Gestão da Qualidade envolve duas áreas de atuação, uma no âmbito global e outra operacional. O âmbito global corresponde ao papel que a Gestão da Qualidade tem em colaborar com a alta administração em definir as políticas da qualidade da organização, já no âmbito operacional, cabe à Gestão da Qualidade o desenvolvimento, a implantação e a avaliação de programas de qualidade.

Santana (2006) explica que o sistema de gestão da qualidade de uma organização é o conjunto das atividades de planejamento, execução e controle da qualidade de produtos e processos.

¹ *KEYS to success: performance indicators for public libraries*. London : Office of Arts and Libraries, 1990. MacDONALD, J. Service is differen!. TQM Magazine, v.6, n.1, p.5-7, 1994.

² PETER D. BENNETT *Dictionary of Marketing Terms*. 2. ed. Chicago: American Marketing Association, 1992.

Também afirma que a instância que mais tem contribuído com a abordagem acerca da gestão da qualidade é a *International Organization for Standardization*.

A sigla TQM (*Total Quality Management*), criada por Joseph Juran para definir a Gestão da Qualidade engloba o controle, a garantia e a melhoria da qualidade e ultrapassa o atendimento ao cliente tradicional, preocupando-se também com o cliente interno, os fornecedores e outras partes interessadas. Na implementação de um programa de TQM, o qual na verdade é mais uma filosofia de atuação do que um método específico, uma organização precisa dispor de certos instrumentos para a melhoria da qualidade. Entre estes instrumentos estão excelentes sistemas, sendo os mais conhecidos e utilizados o Prêmio Deming (do Japão), o Prêmio Malcolm Baldrige (dos Estados Unidos), o Prêmio Europeu de Qualidade e a Certificação ISO 9000 (MOREJÓN, 2005).

De acordo com Mello e Turrioni (2002) a série de normas ISO 9000 é um conjunto de normas e diretrizes internacionais para sistema de gestão de qualidade, onde desde sua primeira publicação ela tem obtido reputação mundial como a base para o estabelecimento de sistema de gestão de qualidade. A família de normas ISO 9000 diferentemente da maioria das normas ISO são conhecidas como normas genéricas de sistemas de gestão.

Cardoso (1995) ressalta que a norma ISO 9004-2 constitui-se numa fonte de informação para se desenvolver um modelo de Gestão de Qualidade Total para serviços, e ao examinar esta norma podem-se estabelecer objetivos para o desenvolvimento de um sistema de GQT para serviços como:

- Estabelecer as responsabilidades da administração;
- Determinar as características da qualidade e o mecanismo de fornecimento dos serviços;
- Definir o conceito de qualidade da empresa;
- Planejar o sistema da qualidade;
- Desenvolver processos e rotinas operacionais;
- Formalizar procedimentos de avaliação do desempenho dos serviços;

- Implementar estratégias de melhoria contínua.

Uma das primeiras ações para uma adequação de certificação ISO é a de mapear os processos da organização.

2.5 Mapeamento de processos

Davenport (1994) define processo como a ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, entradas e saídas claramente identificadas, enfim, uma estrutura para a ação.

Para os prestadores de serviços, entende-se por processo: “a sequência de atividades que são necessárias para realizar as transações e prestar o serviço” (RAMASWAMY, 1996³ *apud* GONÇALVES, 2000).

O mapeamento de processos é uma ferramenta gerencial analítica e de comunicação essencial para líderes e organizações inovadoras que procuram promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos (VILLELLA, 2000). O mapeamento de processos possui importante função quando o objetivo da organização é analisar ou simplificar os processos atuais, podendo assim identificar pontos críticos onde será possível reduzir as falhas, implantar melhorias, influenciando no processo organizacional como um todo, além de abrir caminhos para inovações e crescimento empresarial.

De acordo com Correia *et. al.* (2002) a estratégia abordada pelo mapeamento de processos será necessária quando relacionada à reconstrução das ações organizacionais com foco na análise realizada. Logo os processos são reconstruídos por meio de entrevistas e observações juntamente com as pessoas envolvidas diariamente no processo.

Conforme Santos e Varvakis (2002) é importante considerar que produto e processo se sobrepõem mais profundamente nas operações de serviços do que em operações de manufatura, e na mesma pesquisa os autores citam uma declaração de Fitzsimmons e

³ RAMASWAMY, Rohit. *Design and management of service processes*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

Fitzsimmons⁴ (1998, *apud* Santos e Varvakis, 2002) aonde chegam a declarar que, em serviços, o produto é o processo.

Para uma gestão eficaz de operação de serviços, é necessário conhecer os processos que produzem os serviços. Também é necessário considerar que o cliente participa do processo de produção de serviços (SANTOS E VARVAKIS, 2002). Por isso não se pode afirmar que todas as técnicas de mapeamento sejam adequadas para esse fim. Dentre as ferramentas comumente utilizadas para visualização do processo está o diagrama de fluxos, onde se representam as diversas etapas ou caminhos percorridos durante a execução de uma tarefa específica ou uma sequência de operações.

Para a eficácia de um mapeamento de processos faz-se necessária à exata compreensão das atividades envolvidas no processo e a estruturação conforme a hierarquia das mesmas. Deve se, então, deixar claro o que compõe cada divisão do processo global:

- Macroprocessos: nível mais alto de representação dentro da organização.
- Processos Principais: são subdivisões dos macroprocessos, representando um conjunto de subprocessos. É o primeiro nível de representação dos processos que permite visualizar o conjunto de ações a serem efetivadas.
- Processos: são subdivisões dos processos principais. É um nível de detalhamento que possibilita compreender em maior detalhe as ações a serem efetuadas.
- Atividades: unidades de trabalho realizadas, não mais passíveis de decomposição, a um determinado tempo, com a utilização ou não de tecnologia (GIUGLIANI e VARVAKIS, 2007).

“Em se tratando de processos de serviços, a estrutura de análise e mapeamento requer algumas especificidades devido às características diferenciadas que apresentam em relação a processos em geral de manufatura” (NAGAKUBO 2011).

⁴ FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2 ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.

2.6 Ferramentas de Gerenciamento

Existe uma variação de técnicas de projeto e análise de processo, algumas tradicionais, como o Fluxograma tradicional e IDEF0, e outras, desenvolvidas especificamente para a prestação de serviços como o *Service Blueprint*, o mapa do serviço e estrutura de processamento de clientes.

2.6.1 Fluxograma

De acordo com Barnes⁵ (1982, apud Gomes, 2010) o fluxograma é fundamental para a padronização e posterior entendimento do processo, devido a sua melhor compreensão. É um gráfico que representa os diversos passos ou eventos que ocorrem durante a execução de um processo, identificando todas as atividades.

O fluxograma é uma ferramenta de baixo custo e de alto impacto, utilizada para analisar fluxos de trabalho e identificar oportunidades de melhoria. O fluxograma permite uma ampla visualização do processo e facilita a participação das pessoas. A ferramenta fluxograma serve ainda, para documentar um órgão ou seção específica envolvida em cada etapa do processo, permitindo identificar as interfaces do mesmo (PEG-EB 1999).

A Figura 1 ilustra algumas das simbologias mais comumente utilizadas para a elaboração de um fluxograma.

⁵ BARNES, R.M. *Estudo de movimentos e de tempos*. São Paulo, Edgard Blücher, 6ª ed., 1982.

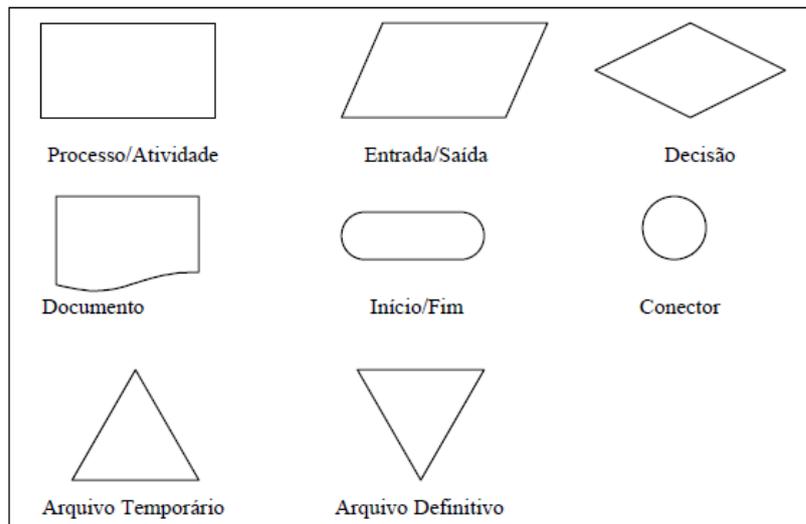


Figura 1: Simbologia de Fluxograma de trabalho.

Fonte PEG – EB, (1999)

Já a Figura 2 demonstra um modelo de fluxograma de trabalho.

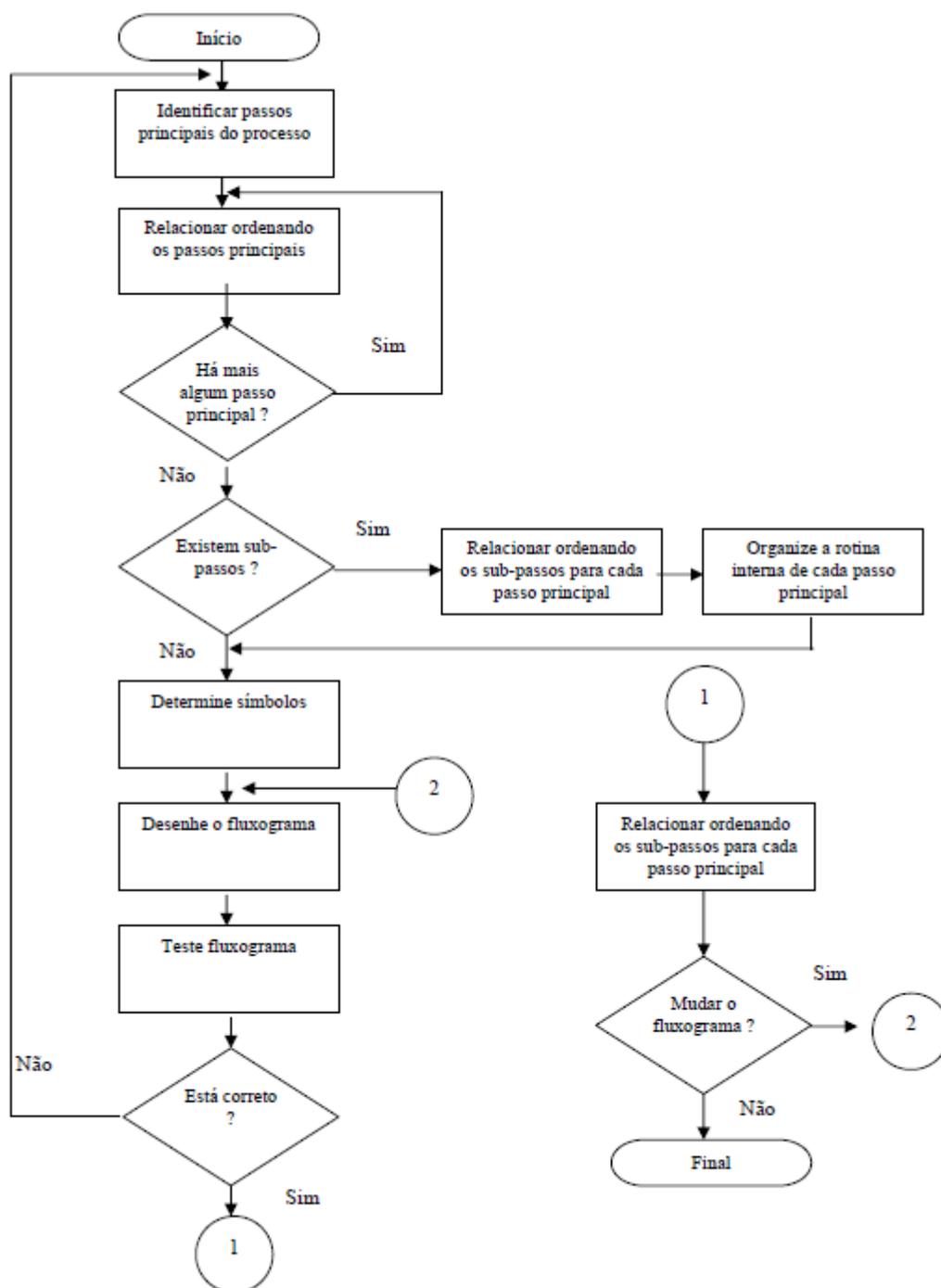


Figura 2: Fluxograma de trabalho.

Fonte PEG – EB, (1999)

Observa-se que a Figura 2 exemplifica alguns passos de como se mapear um processo através de uma das formas que ele é representado, que no caso seria a modelagem por fluxograma.

2.6.2 Service Blueprint

O *Service Blueprint*, desenvolvida para o mapeamento dos processos de serviços, diferencia-se dos fluxogramas por considerar o aspecto da interação com o cliente. Consiste em uma representação de todas as transações que constituem o processo de entrega do serviço. Essa representação identifica tanto as atividades de linha de frente, aquelas em que os clientes veem, como as atividades de retaguarda, onde os clientes não veem, separadas pela denominada linha de visibilidade (Fitzsimmons e Fitzsimmons⁵, 2000 *apud* Gomes, 2010).

Essa técnica também pode ser utilizada para identificar falhas potenciais em cada atividade, com o objetivo de sinalizar a introdução de dispositivos à prova de falhas no processo (Chase & Stewart⁶, 1994 *apud* Gomes, 2010). Além disso, é útil também na identificação de gargalos, planejamento da capacidade e tempos de execução, análise dos custos envolvidos, entre outros, para então, ser desenvolvido planos de aperfeiçoamento e melhoria contínua nos processos (SCHMENNER, 1995). A figura 3 ilustra um exemplo da aplicação da ferramenta *Service Blueprint*.

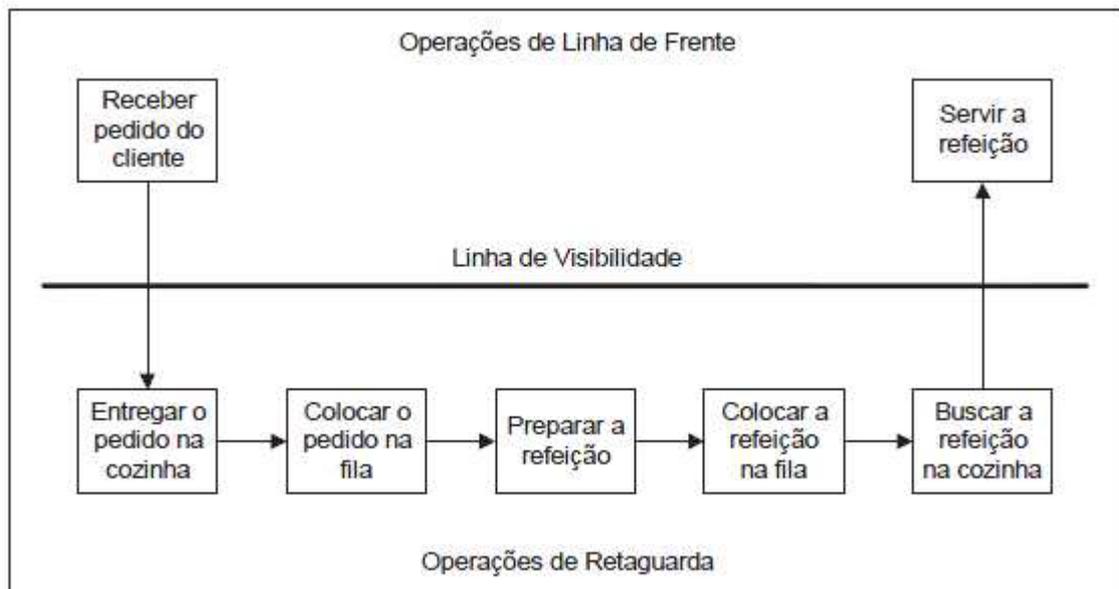


Figura 3: Exemplo de um *Service Blueprint* para o processo de entrega de refeições em um restaurante
 Fonte: Adaptado de Ramaswamy (1996)

⁶ CHASE, R.B. & STEWART, D.M. *Make your service fail-safe*. *Sloan Management Review*. USA, v. 35, n. 3, p. 35-44, spring, 1994.

A linha de Visibilidade demonstra de uma forma clara, quais atividades do processo que são visualizadas pelo cliente e quais atividades são desenvolvidas fora de seu alcance de visão.

2.6.3 Mapa do Serviço

O mapa do serviço, a partir de Kingman-Brundage⁷ (1991, apud Mello, 2005) é uma técnica para o mapeamento dos serviços derivada do *Service Blueprint*. A grande diferença entre o mapa do serviço e o *Service Blueprint* é que ele envolve a gestão do serviço como um todo, e não somente o processo de entrega do serviço.

Kingman-Brundage (1991, apud Mello, 2005) define o mapa do serviço como uma técnica gerencial para representar, cronologicamente, as tarefas e atividades realizadas pelo cliente, pelo pessoal de linha de frente e pelo pessoal de suporte no desempenho de um serviço. Diferentemente do *Service Blueprint* que divide as atividades apenas em termos de linha de frente e de retaguarda (linha de visibilidade), no mapa de serviço as atividades são divididas em linhas de interação, visibilidade, interação interna e implementação.

2.6.4 Método 5W2H

De acordo com Werkema (1995) a ferramenta da qualidade chamada 5W2H é uma eficiente técnica para o planejamento de atividades, tarefas e outros aspectos necessários para a execução de um trabalho. Serve para planejar o que será realizado e para distribuir tarefas entre integrantes de uma mesma organização ou mesma equipe. Ela permite acompanhar o que cada responsável pelas atividades tem de realizar e qual o prazo para ser cumprido, auxiliando assim na clara identificação dos processos.

Segundo Krajewski e Ritzman, (2005) através do emprego do 5H2W dentro do sistema produtivo será possível saber qual foi a tarefa realizada (What), quem (Who) foi o responsável por tal tarefa, quando (When) esta tarefa foi realizada, onde (Where) foi realizada, por que (Why) foi realizada, como (How) foi realizada e qual foi o custo desta tarefa (How much).

⁷ KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. *Technology, design and service quality. International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 3, p. 47-59, 1991

Com isto, é possível identificar com precisão os responsáveis dentro dos setores produtivos para a execução de diversas tarefas e controle das mesmas.

2.6.5 Diagrama de Causa e Efeito

O Diagrama de Causa e Efeito também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de Ishikawa, consiste em uma forma gráfica usada como metodologia de análise para representar a relação de fatores de influência do problema ou processo (causas) sobre um determinado problema ou resultado de um processo (efeito) que possam afetar o resultado considerado (MIGUEL, 2001).

O diagrama de causa e efeito é uma ferramenta utilizada para identificar, explorar, ressaltar e mapear fatores que influenciam no problema. Podendo pontuar as causas principais que serão abordadas mediante os 6M (matéria-prima, máquina, mão-de-obra, método, medida e meio ambiente) e a partir dessas pode-se pontuar as causas secundárias e terciárias a serem avaliadas. Em áreas administrativas talvez seja mais apropriado o diagrama ser ilustrado pelo esquema 4P (Pessoas, Procedimentos, Política e Planta/Layout). Ele pode ser usado para ampliar a visão e mostrar as possíveis causas do problema, enriquecer a análise para identificar soluções e determinar as medidas corretivas que deverão ser adotadas (WERKEMA 1995).

A Figura 4 exemplifica a estrutura de um diagrama de Causa e Efeito.

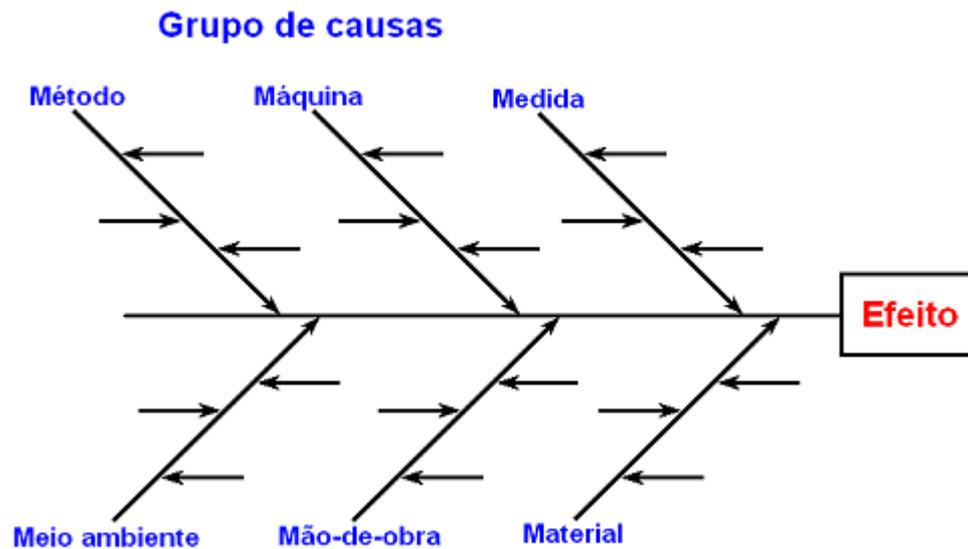


Figura 4: Diagrama de Ishikawa.

Fonte: <http://www.lugli.com.br>

O diagrama da Figura 4 ilustra o esquema de um grupo de causas principais que podem ser subdivididas em causas pontuais, facilitando assim, a visualização de possíveis motivos para um efeito indesejado.

2.6.6 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é definido como um método gerencial de tomada de decisões que objetiva garantir o funcionamento dos processos. Ele representa um processo cíclico direcionado à melhoria (CAMPOS 2004).

A sigla PDCA vem das palavras em inglês que perfazem as etapas do método. Compõe-se de quatro etapas, sendo elas:

1. *Plan* (P) – Planejamento: são as diretrizes de controle da organização. Nesta etapa se estabelecem metas e a metodologias de trabalho, ou seja, a elaboração de um planejamento (plano de ação) para alcance dessas metas.
2. *Do* (D) – Execução: Fazer, execução do que foi planejado na etapa anterior, coletar dados que serão de extrema importância para as etapas seguintes.

3. *Check* (C) – Checar: verificar e controlar através dos dados coletados na etapa “D” para identificar se o que foi planejado está sendo eficaz.

4. *Action* (A) – Agir: agir de acordo com a análise dos dados da etapa “C”, caso o planejamento tenha sido alcançado com sucesso, padroniza-se então o processo, caso contrário, volta-se à fase de planejamento e busca-se um novo método para a solução do problema e então o ciclo é rodado novamente até que a solução seja encontrada e o processo padronizado (CAMPOS, 2004).

A Figura 5 ilustra o ciclo PDCA e as principais atividades de cada etapa.



Figura 5: Ciclo PDCA.

Fonte: Campos (1992, p.30)

O ciclo PDCA pode ser utilizado para várias finalidades, incluindo manutenção do padrão, melhoria contínua ou método de solução de problemas. Sua função é tornar mais claro e ágil os processos envolvidos na execução da gestão.

3 METODOLOGIA

Este trabalho é de natureza exploratória e descritiva, pois visa proporcionar maior familiaridade com o problema a fim de torná-lo explícito ou a construir hipóteses, além de envolver um amplo levantamento bibliográfico (GIL, 2002). O método utilizado trata-se de uma pesquisa-ação que pode ser definida como “uma forma de investigação-ação que utiliza técnicas de pesquisa consagradas para informar a ação que se decide tomar para melhorar a prática” (TRIPP, 2005). Sua abordagem é qualitativa, pois o trabalho compõe estudo de processos além de levantamento e análise de informações que não podem ser quantificadas.

A pesquisa ação iniciou com a caracterização e identificação do serviço em estudo. Seguidamente obtive a identificação dos processos de apoio a partir de reuniões com os diretores, seu organograma, todo o mapeamento do serviço analisado para enfim, aplicar-se as ferramentas da qualidade como o PDCA, Causa e Efeito e 5W2H. Após isso analisou-se os resultados obtidos e identificou-se uma proposta de melhoria a partir desses resultados, para então, remodelar os processos apoiadores de maneira a desenvolver uma solução aos problemas levantados.

A figura 6 ilustra as atividades e etapas seguidas para a elaboração do presente trabalho.

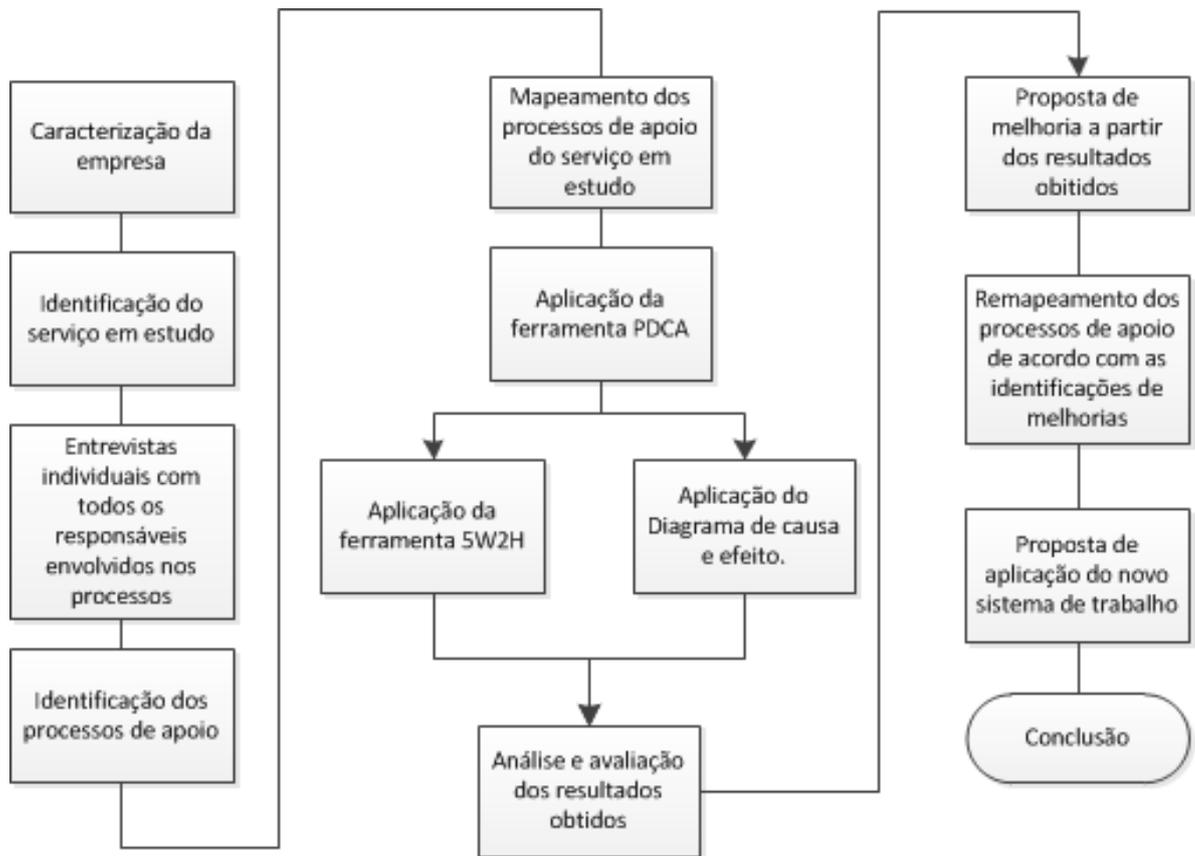


Figura 6: Fluxograma da metodologia

4 ESTUDO DE CASO

4.1 A empresa

A empresa Euphoria Eventos foi fundada em 2003 na cidade de Ponta Grossa, no estado do Paraná. Ela se trata de uma empresa de prestação de serviços, onde começou suas atividades desenvolvendo eventos universitários como jogos e festas.

No ano de 2010, a sede da empresa transferiu-se para Maringá, estado do Paraná, com a abertura do serviço de *Marketing* e comunicação interativa. Em 2011, a empresa passou também a realizar prestação de serviços no mercado de formaturas. Atualmente a empresa é responsável pelos maiores jogos do estado do Paraná, responsável por ativações de marcas de grandes empresas e possui projetos de expansão para o mercado de formaturas para contemplar inicialmente todas as regiões do estado paranaense.

A empresa continua com seu objetivo inicial de levar qualidade e excelência em todos os projetos que idealiza ou participa focando sempre na satisfação total de seus parceiros e clientes. Atualmente a Euphoria *Marketing* e Eventos está situada em uma área de 600 m² e conta com um quadro de 19 colaboradores.

A Figura 7 exhibe o organograma da empresa.

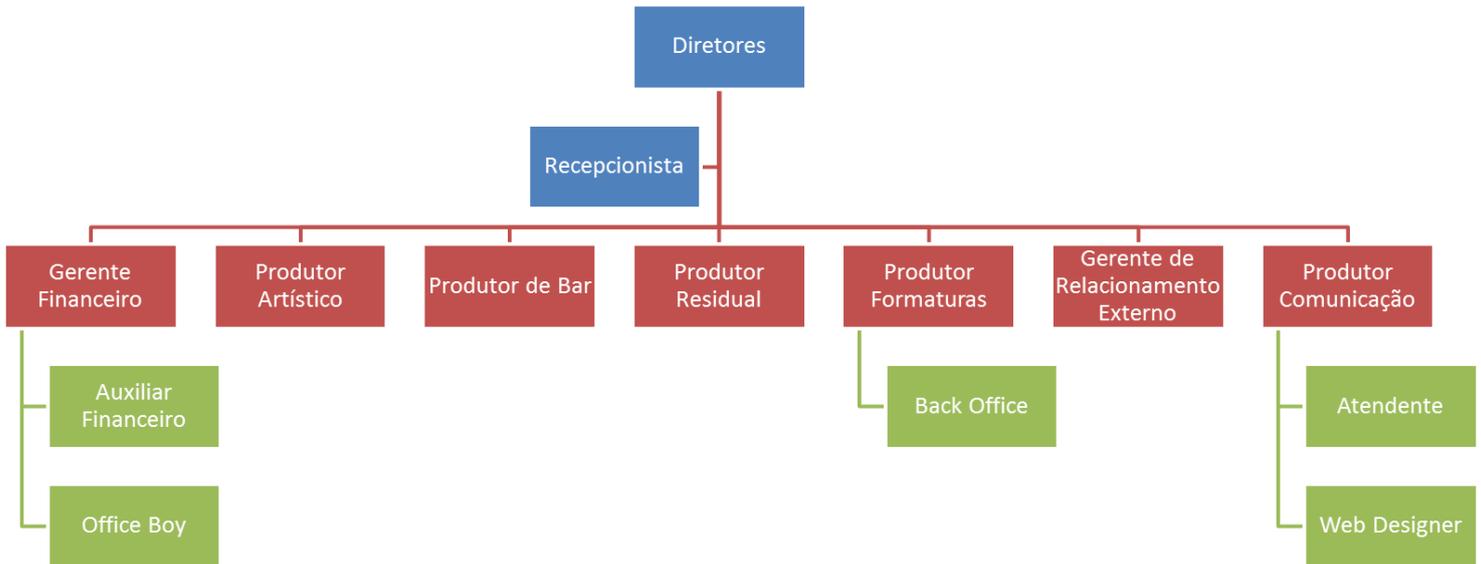


Figura 7: Organograma da Empresa

A empresa atualmente trabalha em 3 segmentos os quais são: Eventos, Comunicação Interativa e Formaturas. Alguns departamentos têm atividades envolvidas nos 3 segmentos, como é o caso do departamento de produção o qual trabalham os produtores residuais, de bar e artístico aonde são responsáveis pela organização geral, de bebidas e da parte artística respectivamente. O departamento financeiro e de RH, é também o mesmo para os 3 segmentos, o departamento de Comunicação e o departamento de Formaturas completam o organograma da empresa.

4.2 O Serviço

O serviço a ser identificado será o segmento de *Marketing* e Eventos, na qual estudar-se-á todo o processo de elaboração de um evento universitário, uma vez que atualmente esse é o serviço que dá o maior retorno em termos de custo benefício para a empresa.

Um evento universitário trata-se de uma festa em um local com estrutura adequada, com bebidas liberadas e atrações artísticas de acordo com o perfil do cliente. Perfil este, que é levantado pela empresa e pode variar de um projeto para outro. Tudo desenvolvido dentro dos requisitos estipulados pelos órgãos públicos.

4.3 O processo

O Projeto inicia-se com a elaboração do calendário feito semestralmente onde programa-se os eventos que ocorrerão, e caso este seja uma primeira edição faz-se uma análise de viabilidade levando-se em conta o custo benefício que ele trará. Esta análise é feita por meio de uma prospecção com o público alvo sobre a perspectiva de aceitação e seu futuro sucesso. Caso seja uma segunda edição analisa-se se é viável repeti-lo, e define-se assim o calendário de eventos no início do semestre.

O projeto passa pelos seguintes processos.

1. **Diretor de Projetos:** Conforme a proximidade do evento o Diretor elabora o Briefing geral do evento, onde nele consta todas as instruções necessárias para os envolvidos no projeto realizarem sua parte no processo. Este *Briefing* é uma planilha que contém todos os dados do projeto.
2. **Comunicação Interativa:** A equipe da Comunicação Interativa recebe o Briefing e de acordo com suas instruções desenvolve todo material publicitário do evento, como logomarcas, flyer, banners, adesivos e outros, referentes a divulgação do evento. Todo material volta para o Diretor de Projetos aprovar e após a aprovação os materiais são impressos e divulgados.
3. **Produção:** O departamento de produção recebe o Briefing e a partir dele são atribuídos os responsáveis por área, os quais são: produtor de bar, produtor artístico e produtor residual. São utilizadas diversas planilhas de controle dos procedimentos para o *Check List* das tarefas necessárias e realizadas.

4. **Financeiro:** O departamento financeiro recebe todas as ordens de pagamento do departamento de Produção ou ECI, agenda e efetua os pagamentos conforme o valor, a data e a forma de pagamento.
5. **Promoção:** A equipe de promoção faz a divulgação do evento conforme pré-estabelecido no Briefing desenvolvido anteriormente.
6. **Prestação de serviço:** Todos os departamentos envolvidos no projeto prestam seu serviço de acordo com o estabelecido no pré-projeto.

4.4 Demanda do Estudo

Com o intuito de diminuir os custos da qualidade relacionados a retrabalhos e falta de padronização, decidiu-se priorizar o projeto de eventos universitários, que atualmente representa a maior movimentação orçamentária da empresa.

Para a realização desse objetivo foi necessário fazer um levantamento de todos os processos envolvidos no projeto em questão.

Após definido os processos envolvidos, desenvolveu-se por meio da utilização de ferramentas da qualidade uma avaliação de passos críticos do desenvolvimento do projeto, para assim traçar um plano de melhorias das etapas desenvolvidas.

4.5 Mapeamento de Processos

A etapa inicial para o desenvolvimento do trabalho foi a elaboração do mapeamento de processos da organização, com o objetivo de obter um entendimento global do processo, e ter-se assim, uma visão mais ampla dos caminhos a se percorrer até a realização do projeto, bem como analisá-los a ponto de poder identificar sua eficiência em relação à necessidade e ordem que estão sendo realizados.

O mapeamento foi desenvolvido de acordo com as seguintes etapas:

- a) Identificação dos processos de apoio
- b) Levantamento da ordem de realização dos processos de apoio
- c) Entrevistas individuais com cada responsável pelos processos de apoio.
- d) Modelagem dos dados levantados.

Após a caracterização do processo principal como sendo a produção de festas, definiu-se quais seriam os processos de apoio para a realização do serviço analisado, sendo eles:

- Planejamento;
- Comunicação;
- Produção artística;
- Produção de bar;
- Produção residual;
- Produção financeira;
- Financeiro;
- Promoção.

Identificou-se o planejamento como sendo o primeiro processo a ser realizado, enquanto os demais processos de apoio são desenvolvidos paralelamente. A partir desse levantamento fez-se entrevistas individuais com cada responsável pelos processos de apoio, ao qual foram realizadas perguntas objetivas sobre quais seriam suas responsabilidades, a ordem em que elas deveriam ser desenvolvidas e qual sua relação com outros processos de apoio.

Após a identificação de todos os processos e ordens das atividades iniciou-se uma modelagem de processos com o intuito de melhor visualização do desenvolvimento do projeto, levando em conta suas entradas, gargalos, pontos críticos, etapas realizadas e suas saídas.

A ferramenta utilizada para a modelagem foi o fluxograma, ao qual consta ser uma ferramenta de fácil visualização perante os funcionários e ter uma clara explicação da sequencia das atividades que cada colaborador necessita realizar. Perceber-se-á no fluxograma que cada atividade a se realizar esta identificada com uma cor específica, ao qual essa cor dispõe como base para reconhecimento do responsável por essa devida função. A figura 8 demonstra essa identificação, bem como o significado de cada símbolo no processo.

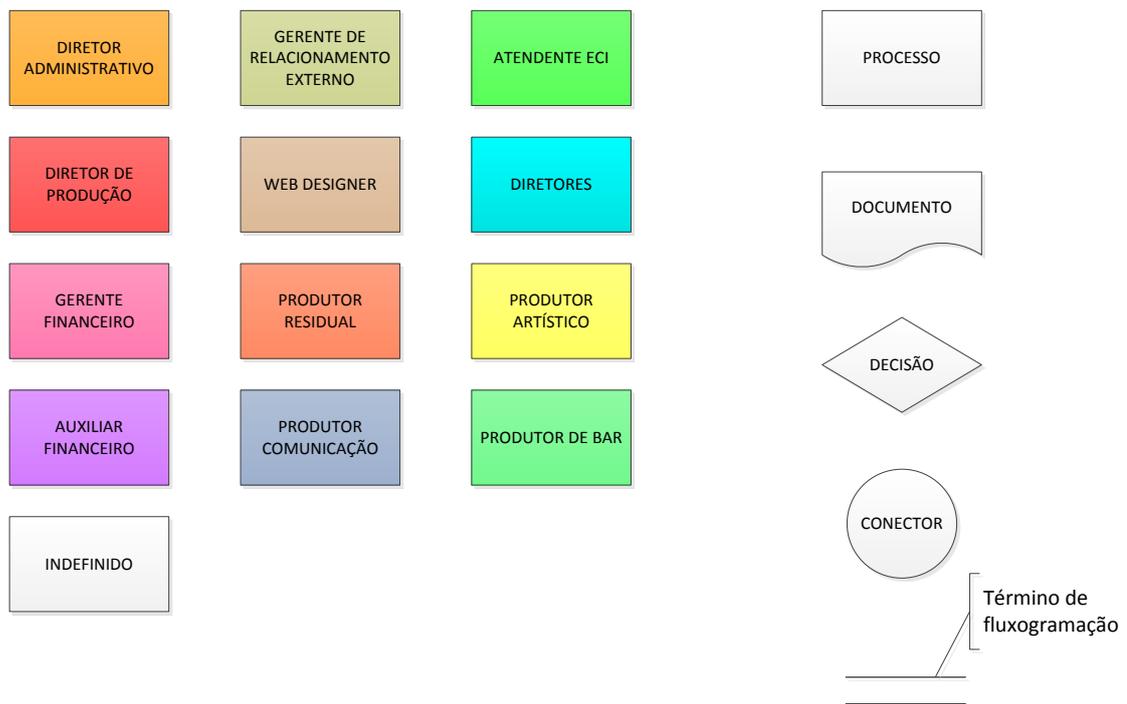


Figura 8: Legenda dos responsáveis por cada atividades

As modelagens foram desenvolvidas separadamente por processos de apoio e estão apresentadas a seguir. A figura 9 demonstra o fluxograma dos processos de apoio.

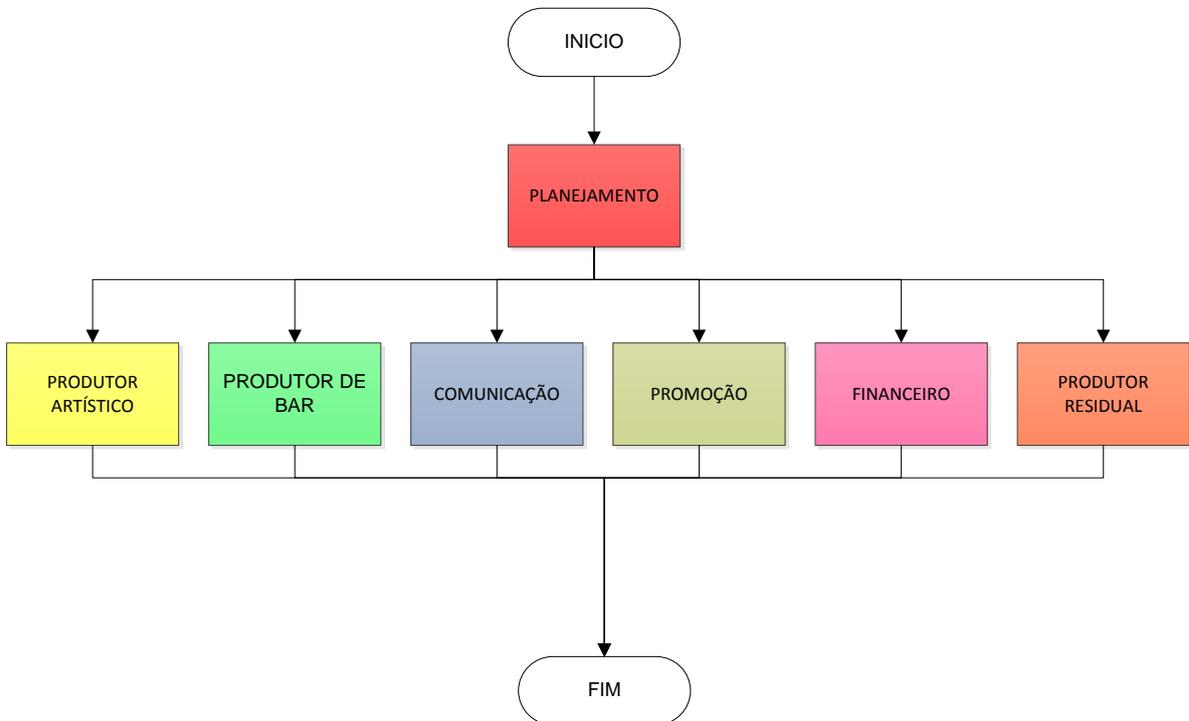


Figura 9: Organograma do processo de apoio de produção de festas

O organograma apresentado demonstra a ordem das atividades no projeto, enquanto as modelagens desenvolvidas, que podem ser observadas logo abaixo, definem o início do projeto, o desenvolvimento das atividades, os documentos necessários, o relacionamento entre cada departamento e a finalização dos processos.

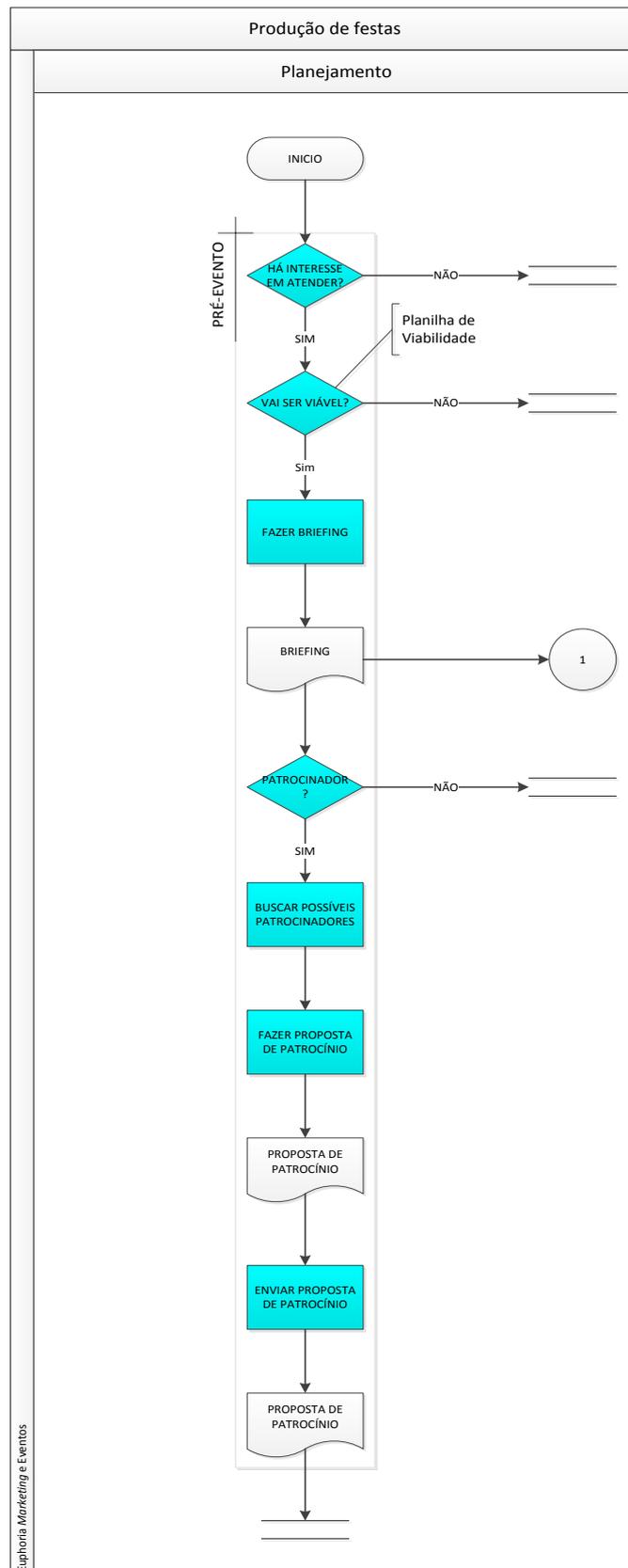


Figura 10: Planejamento

A Figura 10 mostra o planejamento de um evento universitário.

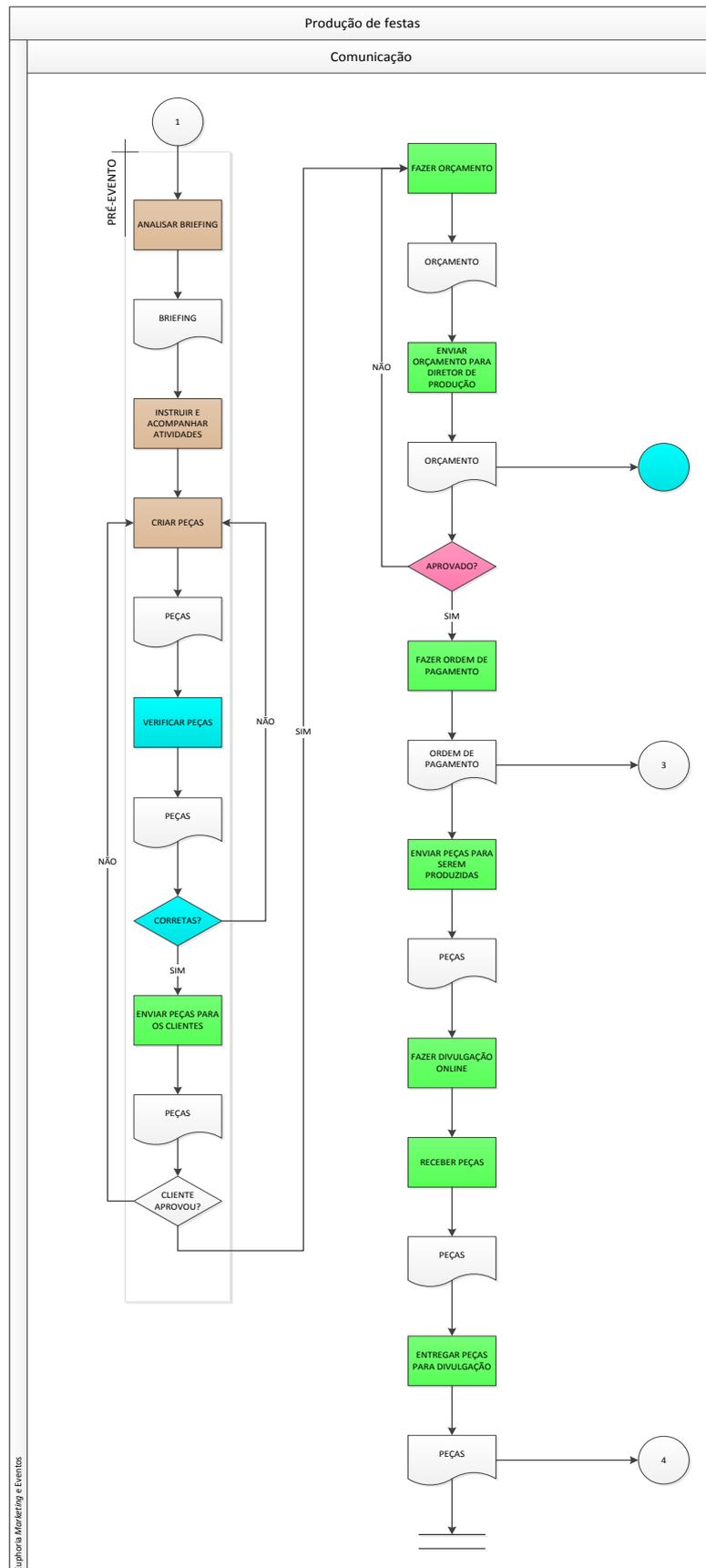


Figura 11: Comunicação

A Figura 11 demonstra o processo para o desenvolvimento das artes de comunicação do projeto.

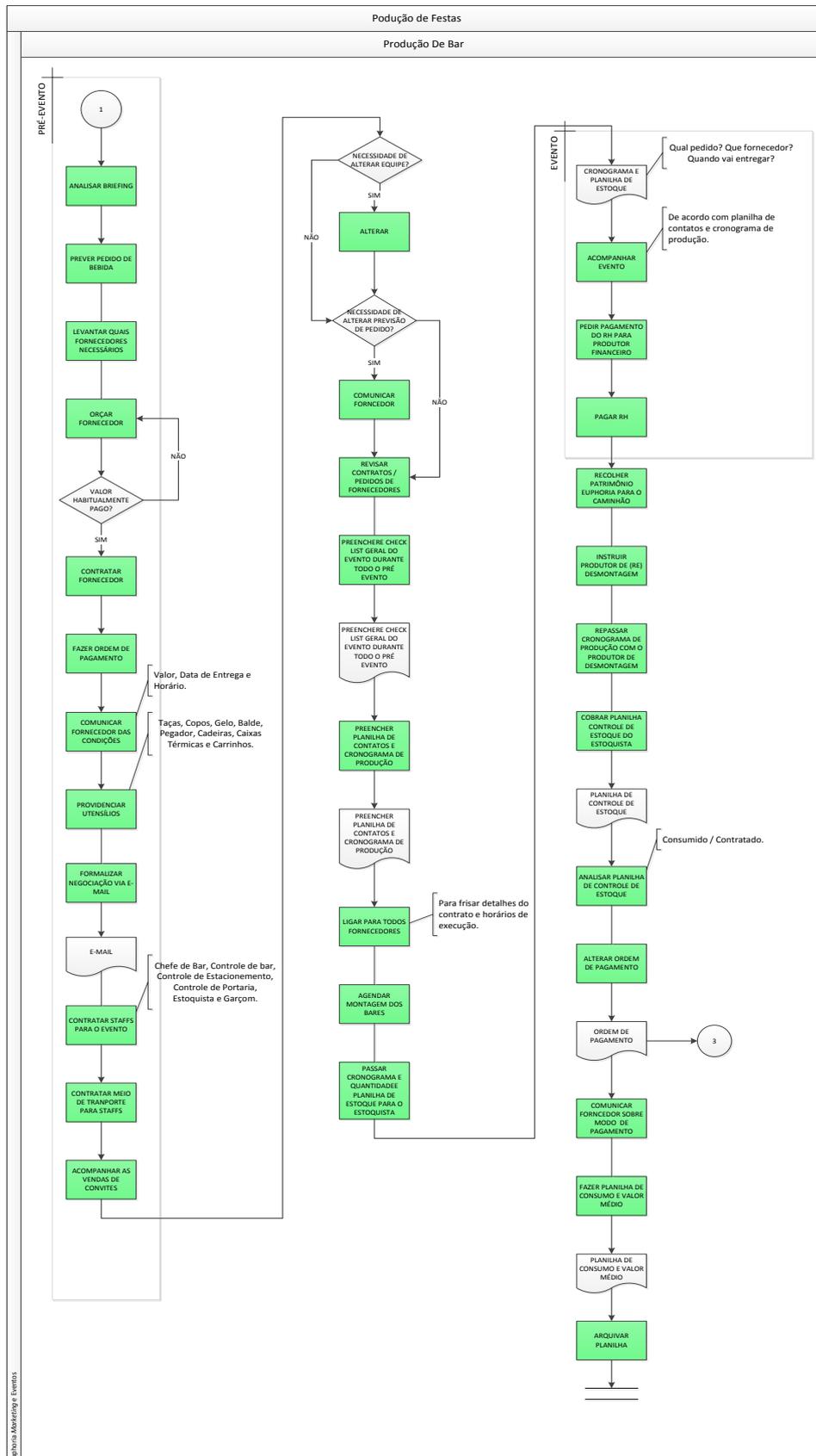


Figura 12: Produção de Bar

A Figura 12 mostra todo o processo de produção de bar de um evento universitário.

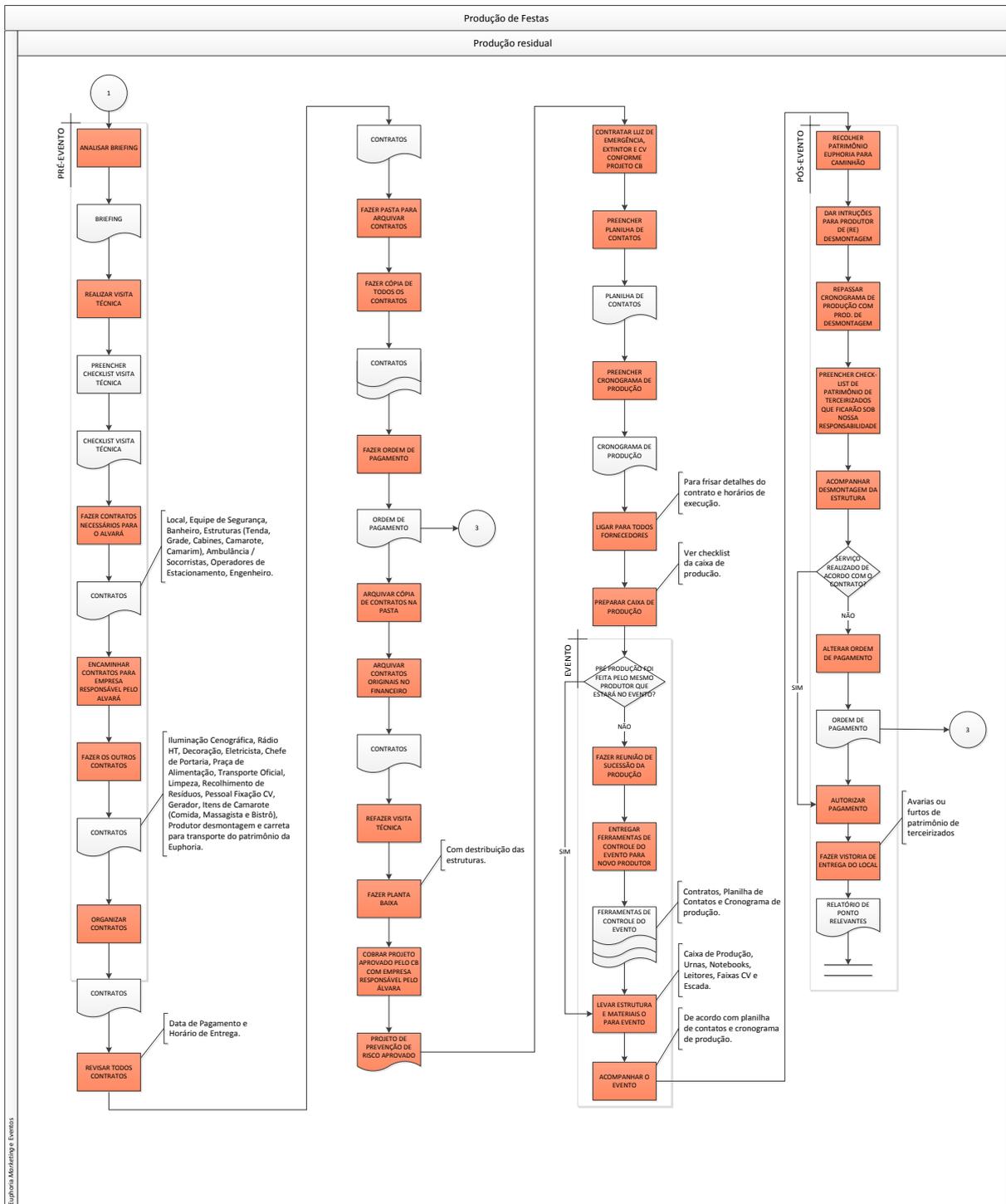


Figura 13: Produção Residual

A Figura 13 mostra todo o processo de Produção residual do projeto.

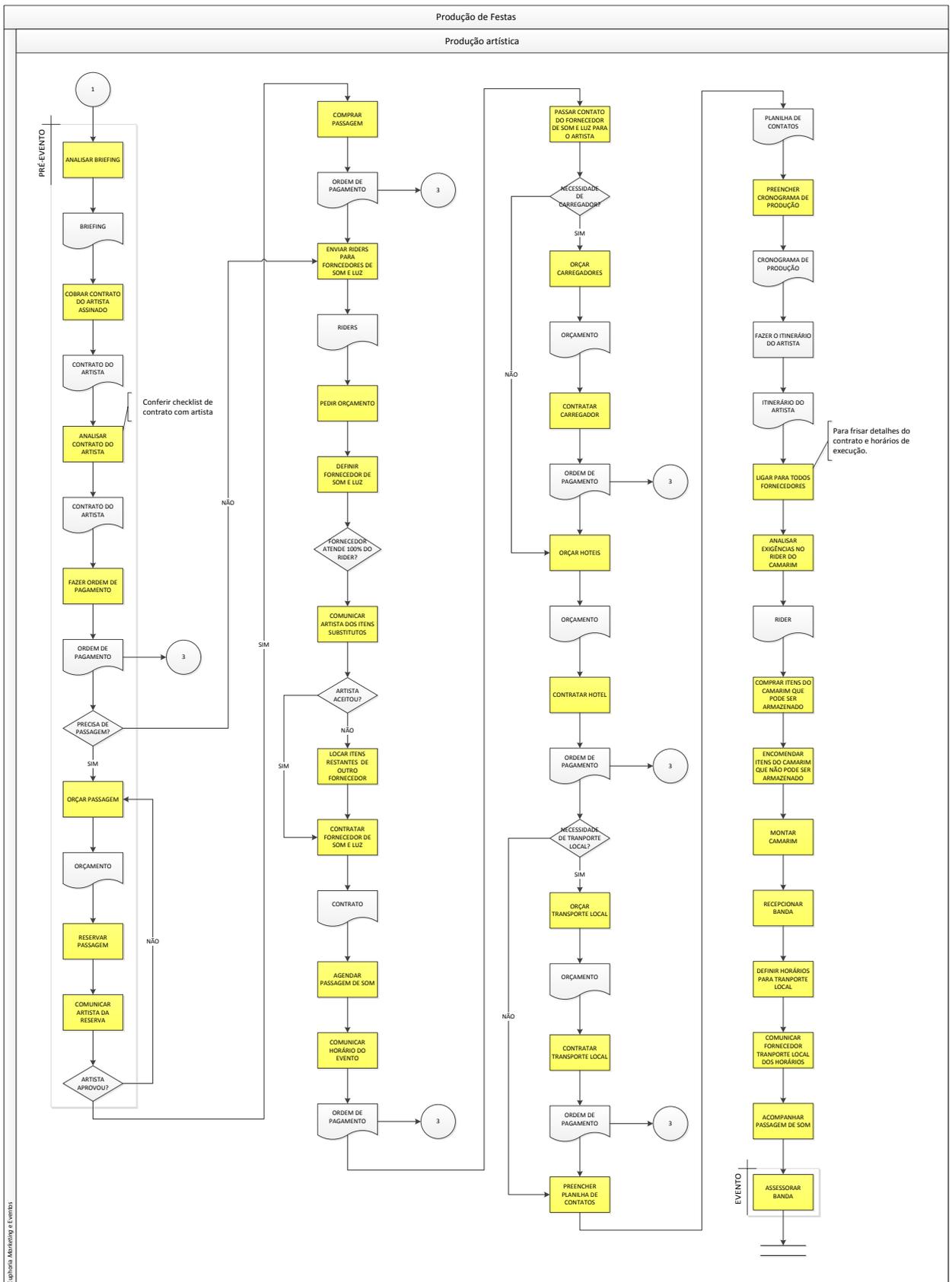


Figura 14: Produção artística

A Figura 14 demonstra todo o processo de produção artística do projeto.

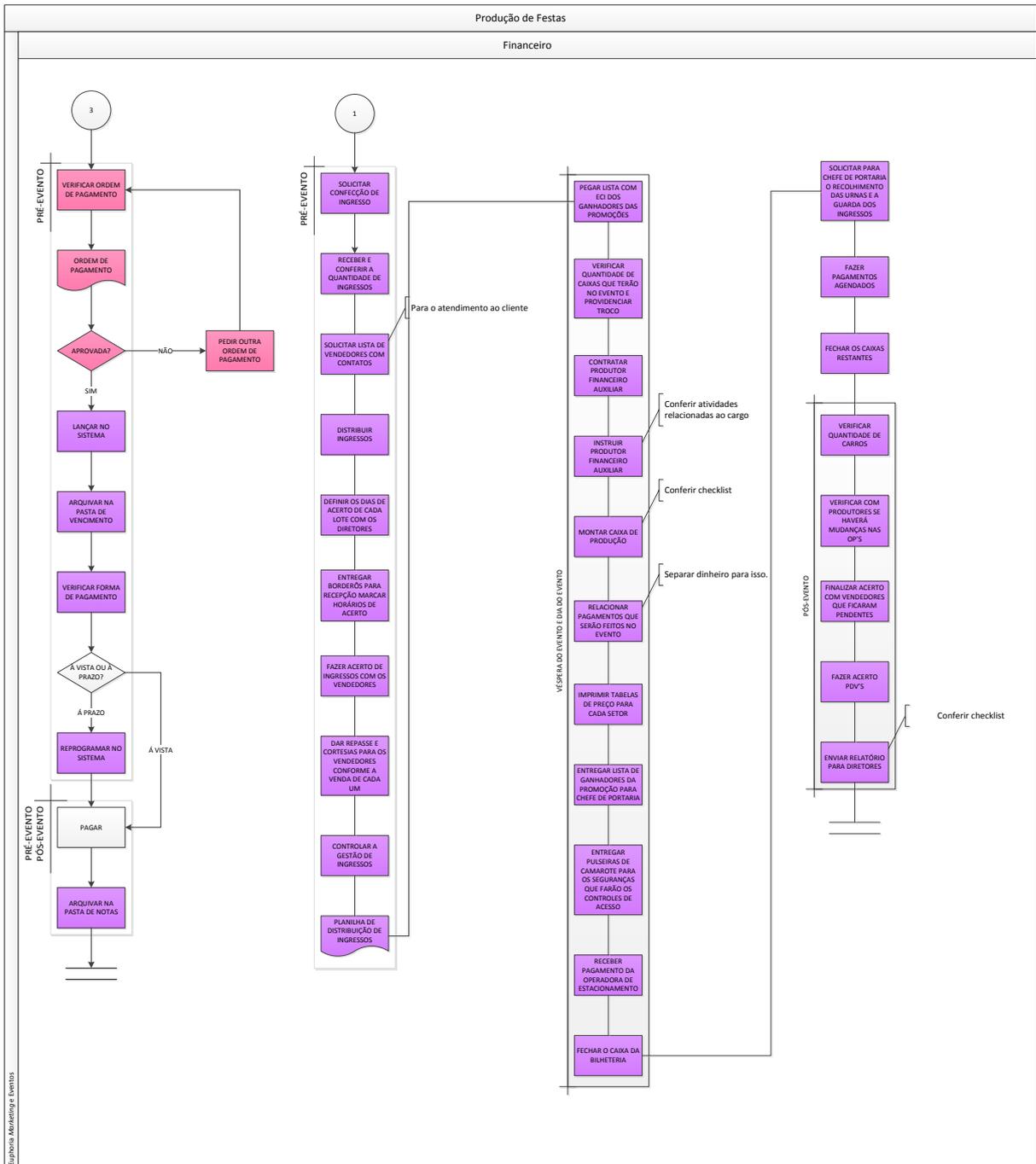


Figura 15: Financeiro

A Figura 15 mostra todas as responsabilidades e sequencia de atividades do setor financeiro em um evento universitário.

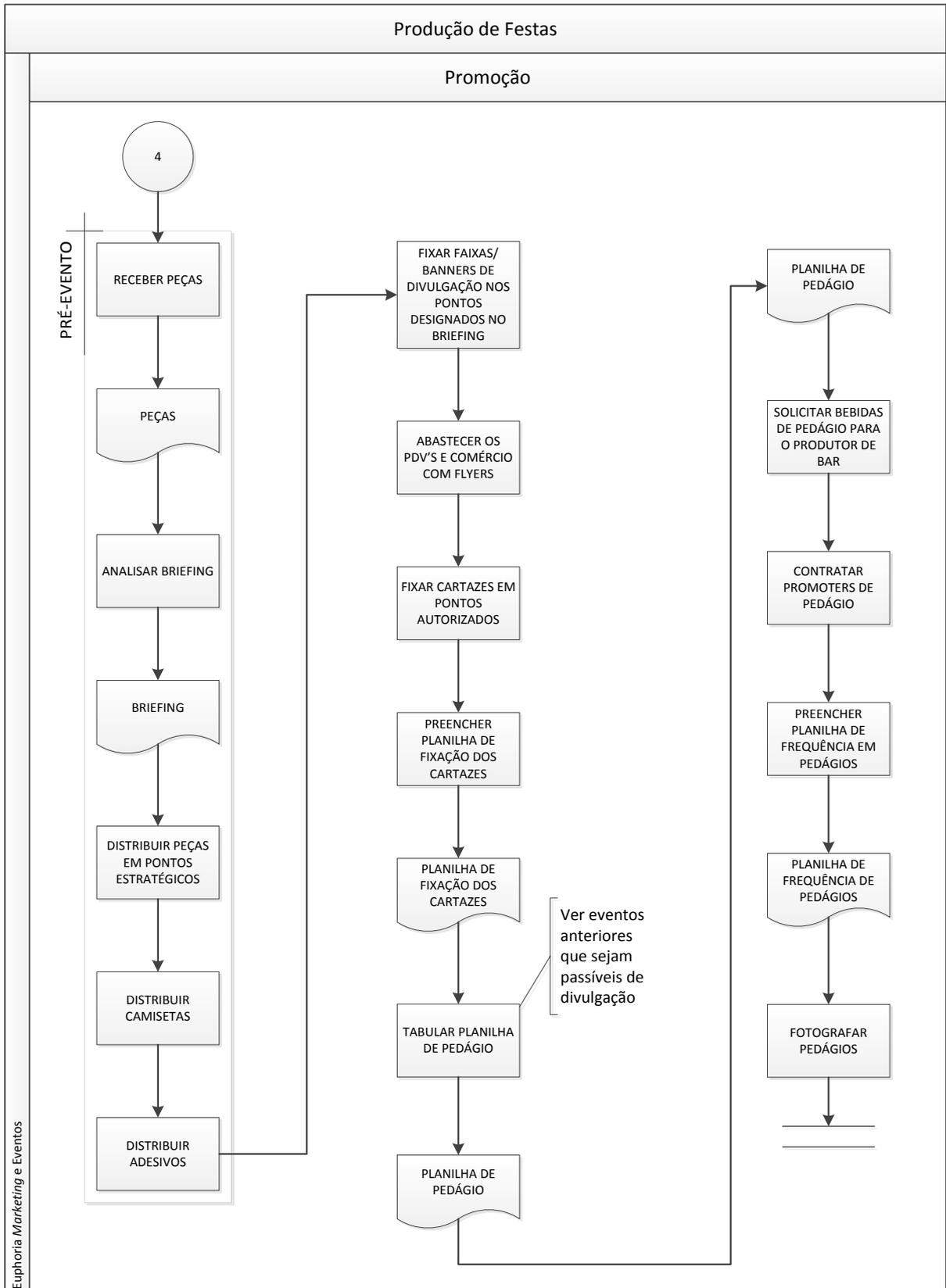


Figura 16: Promoção

A Figura 16 mostra todo o processo desenvolvido para a divulgação do evento universitário para seu público alvo.

4.6 Pontos críticos.

Após a conclusão dessa etapa, realizou-se uma reunião entre os diretores e envolvidos diretamente neste trabalho com o intuito de discutir o mapeamento do processo desenvolvido. Com as informações coletadas e a modelagem em mãos, analisaram-se todos os processos identificados no estudo, e consensualmente fez-se uma análise mais minuciosa no setor de produção, pois historicamente esse foi o setor com maior índice de retrabalhos, gastos desnecessários e furos de projetos. Após essa identificação e análise definiu-se por fazer a aplicação do projeto de melhoria nesse setor, o qual é composto pela produção residual, produção artística e produção de bar.

4.7 Aplicação das ferramentas da qualidade

4.7.1 Elaboração do ciclo PDCA

Após a análise dos pontos críticos e levantamento da necessidade do planejamento e execução de cada processo de apoio, definiu-se por elaborar o ciclo PDCA, ilustrado pelo quadro 2, para o planejamento e execução de um método de identificação de melhorias para o projeto analisado.

Quadro 2: PDCA para melhorias do processo crítico

ETAPAS PARA IDENTIFICAÇÃO DE MELHORIAS NO PROCESSO CRÍTICO (PDCA)			
PDCA	Fluxo	Fase	Objetivo
P	1	Identificação do problema	Identificar claramente o problema através do método 5W2H e o diagrama de Causa e Efeito
	2	Observação	Observar o processo existente no serviço analisado após a identificação do problema
	3	Análise	Analisar o resultado negativo, como o retrabalho e o não cumprimento das tarefas, após a identificação pela aplicação do método 5W2H e diagrama de Causa e Efeito
	4	Plano de ação	Inserção de um novo cargo de gerenciamento dos funcionários do setor da produção
D	5	Execução	Remapear o processo com a inserção de um Gerente de Produção para gerenciar o setor
C	6	Verificação	Monitorar um novo projeto com o novo modelo de trabalho para analisar sua eficácia
A	7	Adequação	Corrigir possíveis problemas ocasionados pela implantação do novo método, bem como dificuldades observadas pelos produtores
	8	Padronização	Fazer o uso do novo mapeamento do processo para a continuidade do novo sistema adotado, tornando as etapas do processo uma rotina

A etapa 1 consistiu em identificar o processo crítico, que é a falta de padronização dos processos na realização das etapas de produção de bar, produção artística e produção residual, ocasionando assim, retrabalhos e não cumprimento de tarefas

A etapa 2 consistiu em observar o processo, levando em consideração os problemas levantados anteriormente

A etapa 3 consistiu em fazer um levantamento do resultado negativo ocasionado pelos problemas identificados anteriormente, auxiliando dessa forma no desenvolvimento de um plano de ação para os problemas

Após o desenvolvimento do plano de ação elaborou-se o método 5W2H para a identificação correta do planejamento e execução de cada processo de apoio dentro da produção. As tabelas 1, 2 e 3 demonstram as análises pelo Método 5W2H dos processos de Bar, Residual e Artístico respectivamente.

4.7.2 *Elaboração do método 5W2H*

Tabela 1: 5W2H - Produção de Bar

Objetivo		Análise das etapas do processo de apoio: Produção de Bar
Passo		Detalhes
1	What - Oque fazer?	Etapas do processo da produção de Bar.
2	Why - Por que fazer?	Para garantir o compromisso de Open bar de qualidade para os clientes no evento.
3	Where - Onde fazer?	As atividades serão realizadas no escritório da produção com os equipamentos necessários.
4	Who - Quem fará?	Produtor de Bar.
5	When - Quando fará?	No decorrer do pré-evento do projeto, conforme cronograma e ordem estabelecida.
1	How - Como fará?	Utilizará ferramentas de apoio, como o <i>Check List</i> completo do evento, ferramenta de consumo médio por pessoa e lista de fornecedores.
2	How much - Quanto custará?	Ocorrência de gastos indiretos e gastos diretos como o pagamento de fornecedores e staffs que ajudarão no evento.

A tabela 1 identifica o porquê da existência de um produtor de bar no processo como um todo.

Tabela 2: 5W2H - Produção Residual

Objetivo		Análise das etapas do processo de apoio: Produção Residual
Passo		Detalhes
1	What - Oque fazer?	Etapas do processo da produção Residual.
2	Why - Por que fazer?	Para garantir o compromisso de uma estrutura adequada com a política de qualidade da empresa.
3	Where - Onde fazer?	As atividades serão realizadas no escritório da produção com os equipamentos necessários.
4	Who - Quem fará?	Produtor Residual.
5	When - Quando fará?	No decorrer do pré-evento do projeto, conforme cronograma e ordem estabelecida.
1	How - Como fará?	Utilizará ferramentas de apoio, como o <i>Check List</i> completo do evento, planilha financeira e lista de fornecedores.
2	How much - Quanto custará?	Ocorrência de gastos indiretos e gastos diretos, como o pagamento de fornecedores e staffs que ajudarão no evento.

A tabela 2 identifica o porquê da existência de um produtor residual no processo como um todo.

Tabela 3: 5W2H - Produção Artística

Objetivo		Análise das etapas do processo de apoio: Produção artística
Passo		Detalhes
1	What - Oque fazer?	Etapas do processo da produção Artística.
2	Why - Por que fazer?	Para garantir o compromisso de um evento com qualidade em relação aos shows artísticos e garantir o cumprimento do contrato com o contratado.
3	Where - Onde fazer?	As atividades serão realizadas no escritório da produção com os equipamentos necessários e no local do evento enquanto ele ocorrer.
4	Who - Quem fará?	Produtor Artístico.
5	When - Quando fará?	No decorrer do pré-evento e da prestação de serviço do projeto, conforme cronograma e ordem estabelecida.
1	How - Como fará?	Utilizará ferramentas de apoio, como o <i>Check List</i> completo do evento, <i>Check List</i> artístico e lista de fornecedores.
2	How much - Quanto custará?	Ocorrência de gastos indiretos e gastos diretos, como o pagamento de fornecedores, contratados e staffs que ajudarão no evento.

A tabela 3 identifica o porquê da existência de um produtor artístico no processo como um todo.

4.7.3 *Elaboração do diagrama de Causa e Efeito*

Após o desenvolvimento da ferramenta 5W2H, elaborou-se um o Diagrama de Causa e Efeito, de acordo com o esquema 4P, com o intuito de discriminar todos os processos necessários para se chegar ao resultado pretendido, na qual seria a “Realização da produção do evento garantindo a maior eficiência do processo”, como demonstra a figura 10.

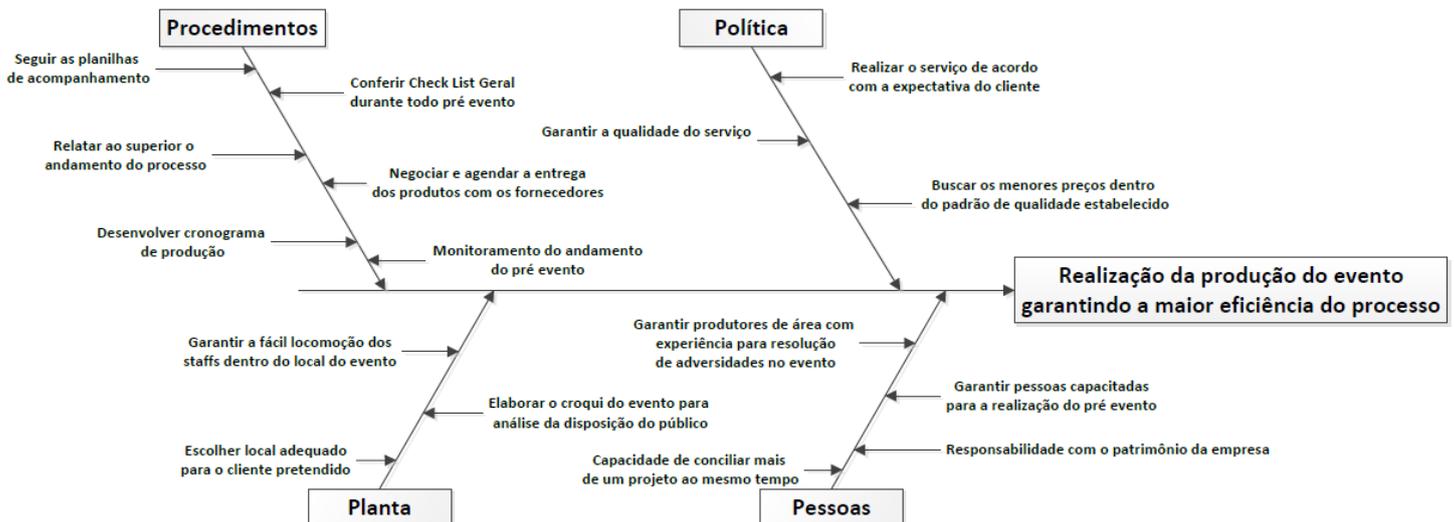


Figura 17: Diagrama de Causa e Efeito

Pode-se analisar através do diagrama de Causa e Efeito, que está no *Procedimento* os maiores problemas no serviço em estudo, pois a falta de um gestor entre todos os projetos fazia com que pontos importantes no processo fossem esquecidos ou não revisados, e somente após um período de tempo, isso fosse percebido, ocasionando retrabalhos e o não cumprimento das tarefas.

4.8 Análise da aplicação das ferramentas da qualidade

Com a aplicação do método 5W2H pode-se analisar a real necessidade da utilização dos três processos de apoio, ao qual percebe-se que estes são processos essenciais para o bom planejamento e execução da prestação de serviço.

O diagrama de Causa e Efeito explicita discriminadamente todos os processos principais que devem ser realizados, a fim de se chegar ao objetivo de entrega de um evento com toda a qualidade prometida ao cliente a um menor custo e tempo. Após uma análise do Diagrama pela diretoria identificou-se que entre os processos necessários para um bom andamento do projeto as etapas “Relatar ao superior o andamento dos processos, Conferencia do *check list* durante todo o pré-evento e Monitoramento do andamento do pré-evento”, não estavam sendo cumpridas de acordo com o procedimento padrão da empresa.

Com essa análise foi possível levantar motivos para o não cumprimento dessas tarefas, para o excesso de retrabalho bem como gastos desnecessários. Esses fatores encontram-se listados abaixo:

- O grande número de projetos que são desenvolvidos ao mesmo tempo;
- Falta de atenção dos produtores de área em relação à confirmação dos processos já realizados;
- Falta de integração entre os produtores de área, fazendo com que cada um resolva suas próprias tarefas sem analisar o impacto em outros setores;
- Descompasso no momento de negociar com fornecedores ao qual muitos são clientes em comum.
- Falta de atenção da Diretoria em relação a alguns projetos;

Após o levantamento desses motivos pela Diretoria, deu-se continuidade ao diagrama PDCA para o planejamento e posterior aplicação de uma medida de resolução dos problemas identificados.

4.9 Proposta de melhoria

Com a elaboração do 5W2H, Diagrama de Causa e Efeito e o Ciclo PDCA pôde-se avaliar com mais convicção que uma maneira de sanar esses problemas detectados seria a implantação de um novo cargo para a coordenação da pré-produção, a fim de se diminuir os retrabalhos e tarefas não cumpridas. Após essa identificação foi consenso da diretoria que deveria se criar o cargo de Gerente de Produção, que terá inicialmente como finalidade as seguintes obrigações:

- Acompanhamento integrado de todos os projetos;
- Checagem e avaliação do trabalho desenvolvido pelos produtores de área;
- Adequação e elaboração de ferramentas de controle dos projetos.

4.10 Remapeamento do processo pelo método *Service Blueprint*

Devido a proposta de criação de um novo cargo no setor de produção foi-se necessário a inserção de tal função tanto no organograma quanto no processo realizado. Definiu-se também que o setor de produção por ser peça chave no andamento do serviço em estudo deveria sofrer um Remapeamento dos processos com a implantação de uma ferramenta mais voltada para a área de serviços, e por isso o processo foi remapeado com a utilização da ferramenta *Service Blue Print*.

A figura 11 mostra a nova disposição do Organograma da empresa.

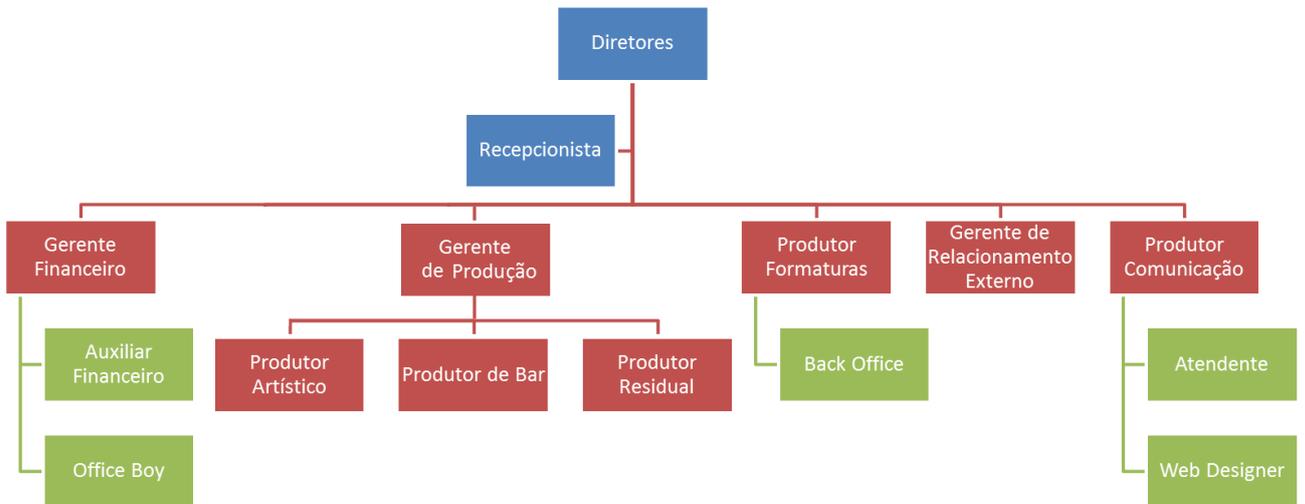


Figura 18: Organograma remodelado

Observa-se no novo organograma a inserção do cargo de gerente de Produção acima dos produtores artístico, residual e de bar.

Os mapeamentos abaixo ilustram a nova modelagem dos processos de Produção de festas, Produção residual e Produção de bar, bem como os processos de Promoção e Comunicação, demonstrando nestes, a visibilidade do cliente.

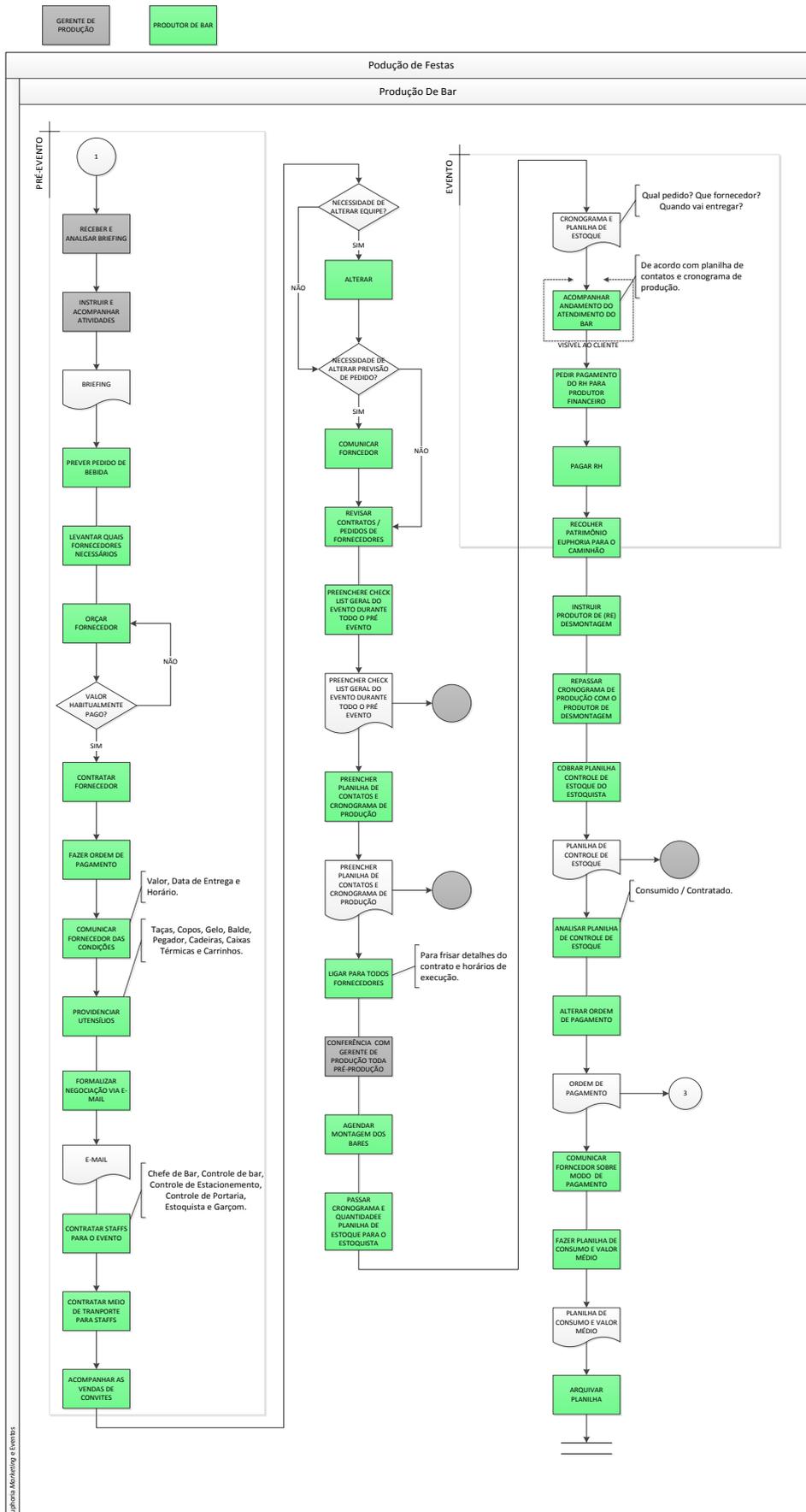


Figura 19: Produção de Bar

A figura 19 mostra o processo de produção de bar remapeado de acordo com a proposta de modificação, desenvolvido pela ferramenta *Service Blueprint*.

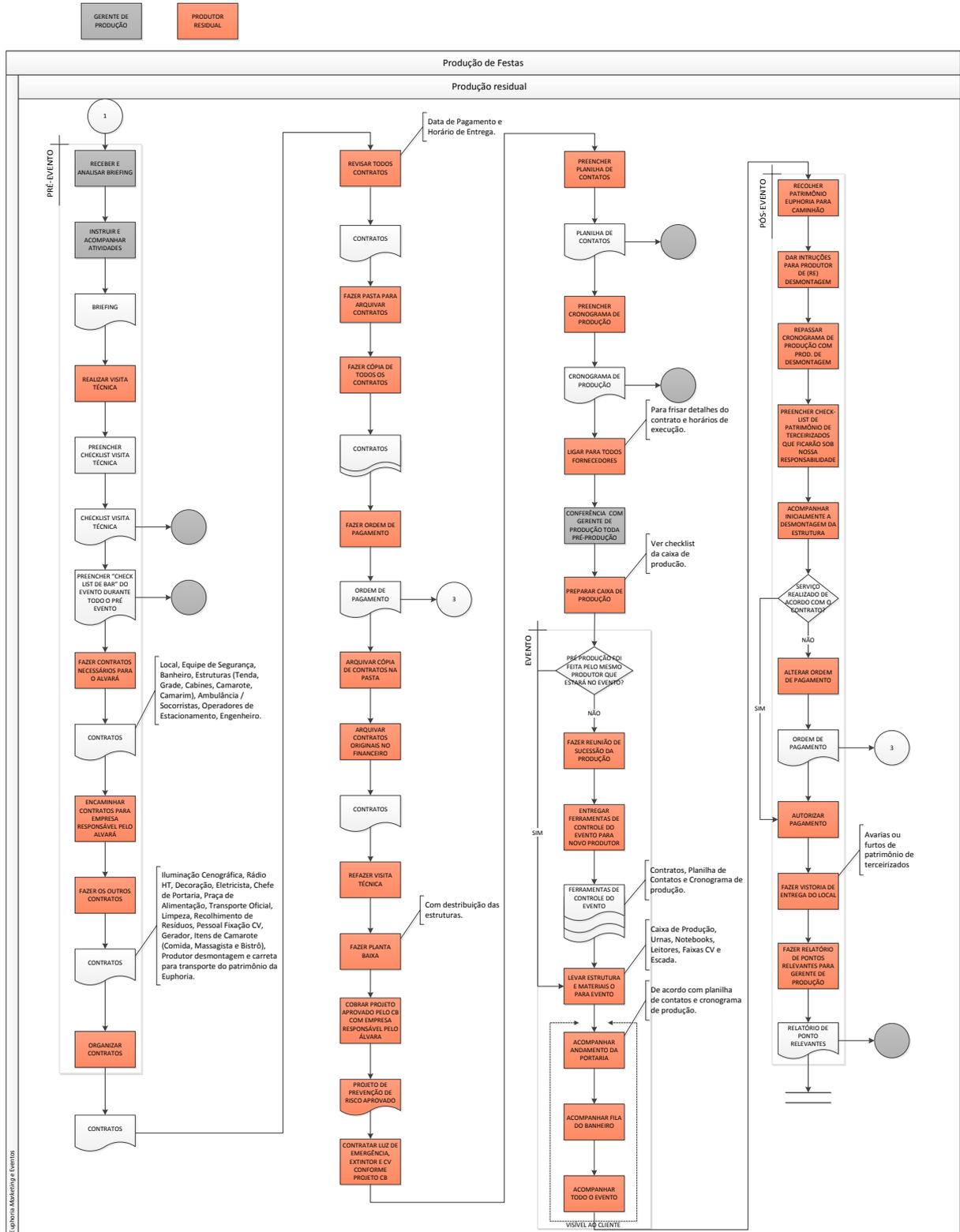


Figura 20: Produção Residual

A figura 20 mostra o processo de produção residual remapeado de acordo com a proposta de modificação, desenvolvido pela ferramenta *Service Blueprint*.

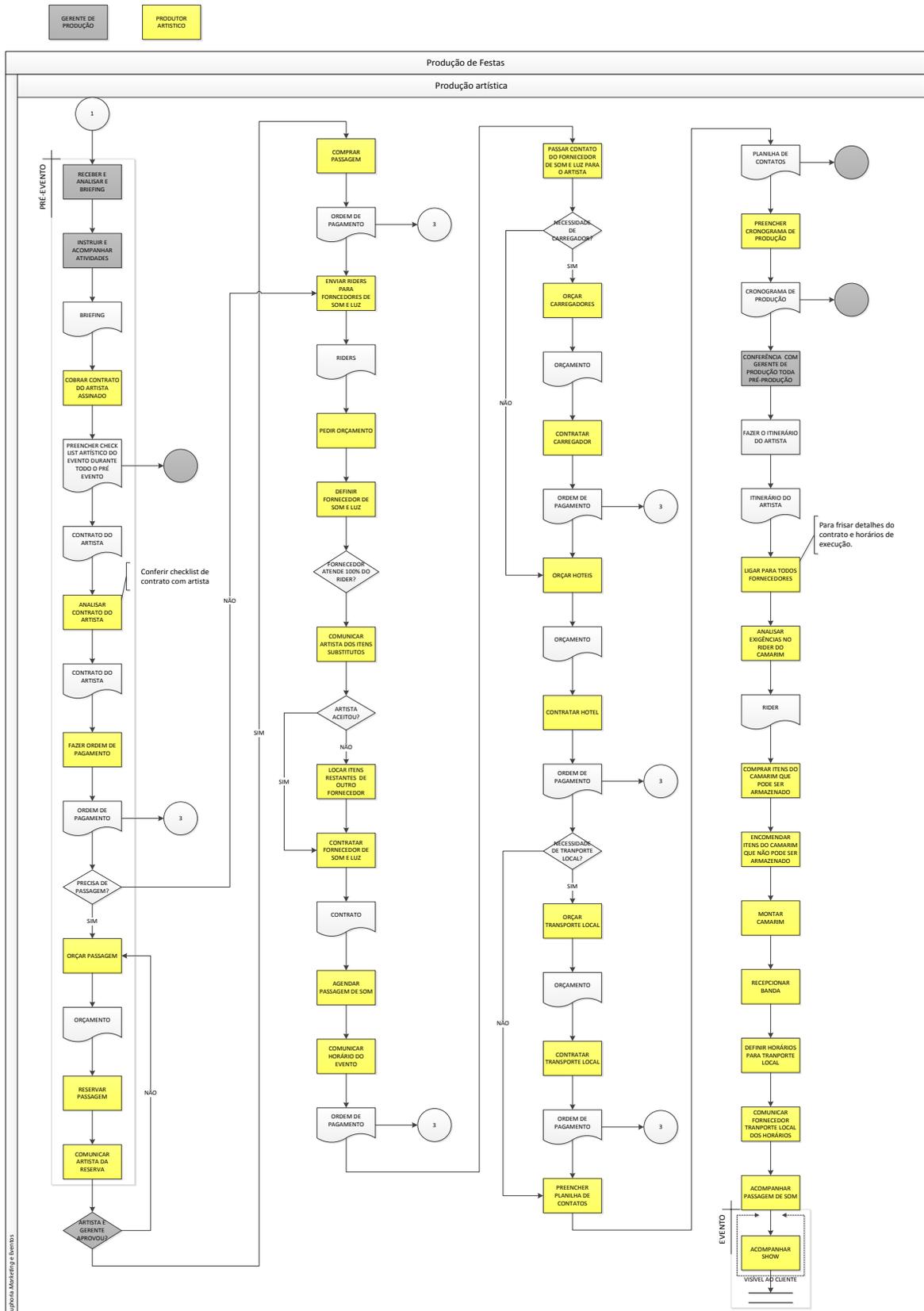


Figura 21: Produção Artística

A figura 21 mostra o processo de produção de artística remapeado de acordo com a proposta de modificação, desenvolvido pela ferramenta *Service Blueprint*.

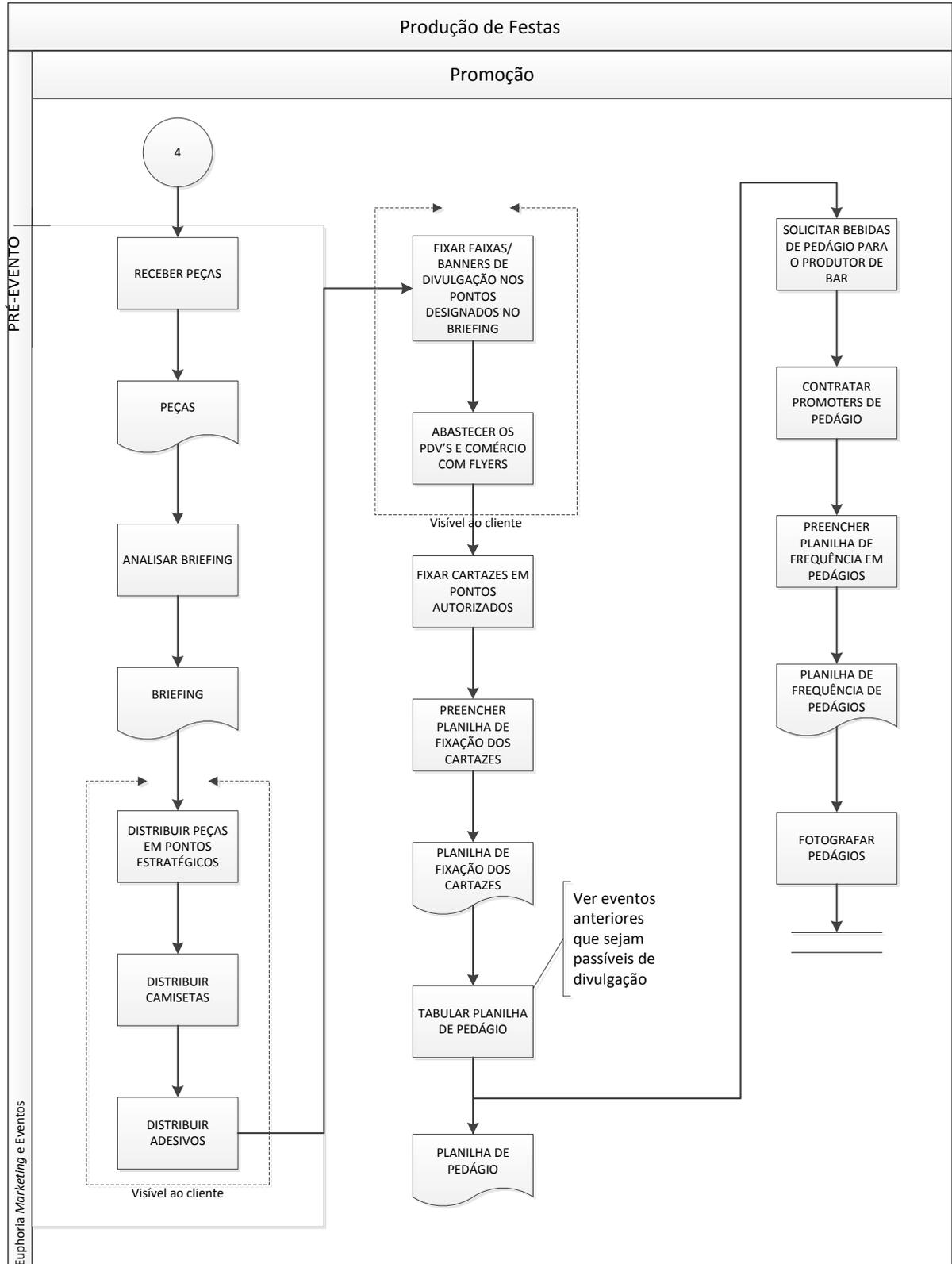


Figura 22: Promoção

A figura 22 mostra o processo de promoção, desenvolvido dessa vez pela ferramenta *Service Blueprint*.

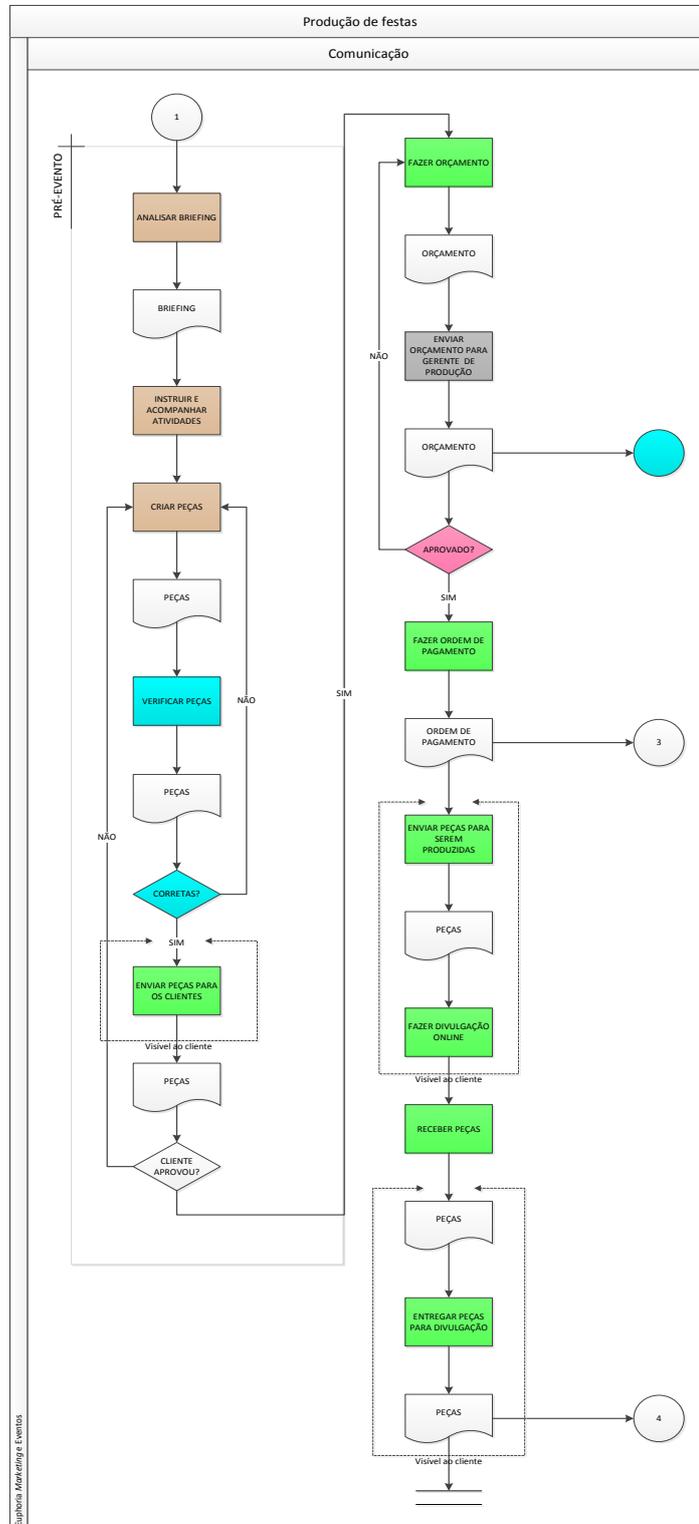


Figura 23: Comunicação

A figura 23 mostra o processo de comunicação desenvolvido dessa vez pela ferramenta *Service Blueprint*.

Ao término da remodelagem, que é a finalização de todo o estudo de caso observa-se de maneira bem mais clara a real necessidade da inclusão do cargo de Gerente de Produção. A empresa encontra-se em estado de readequação para a implantação dessa nova peça em seu processo.

4.11 Considerações Finais

Com o mapeamento do processo no serviço de produção de festas possibilitou-se um maior entendimento entre os envolvidos sobre o funcionamento do projeto, o que auxiliou em grande parte para uma maior visualização sobre os pontos falhos de todo o fluxo produtivo. Ajudou também a desenvolver dentro da empresa uma política de colaboração entre os envolvidos, clareando a ideia de clientes internos e a cooperação dos mesmos.

As ferramentas utilizadas foram de grande valia para dar-se segmento aos objetivos traçados onde após o mapeamento dos processos, pode-se ter uma identificação mais clara sobre os pontos mais críticos, fazendo com que assim, fosse dada continuidade nas propostas de melhorias.

Foi desenvolvida uma nova perspectiva da linha de trabalho no qual tanto os envolvidos como os diretores acabaram por ter uma maior facilidade para identificar o processo de maneira mais ampla, e conseqüentemente enxergar tanto pontos problemáticos que necessitavam de reajustes, quanto pontos que estavam sendo executados de maneira correta.

Através dessa nova perspectiva em conjunto com as propostas de melhorias a empresa pôde elaborar um plano de ação com o intuito de sempre buscar o desenvolvimento contínuo, não somente na área em estudo, mas em todo processo produtivo.

5 Conclusão

O presente trabalho teve como proposta iniciar, a partir de um processo avaliado como o mais rentável e crítico, um mapeamento de todo seu processo para conseqüentemente a identificação da origem de seus retrabalhos e *Lead Time* de suas atividades. A aplicação das ferramentas da qualidade e o remapeamento do processo ajudaram a identificar com maior facilidade alguns dos reais problemas da empresa. Assim, pôde-se concluir que por meio do estudo, aplicar um processo de remodelação e documentação das etapas produtivas da organização, é iniciar todo um processo de padronização de maneira adequada e necessária para que o desenvolvimento e crescimento acelerado continuem dentro da empresa de maneira controlada.

A falta de documentação e padronização da organização foi um fator conflitante para o desenvolvimento do mapeamento do processo, pois não se tinha assim, um procedimento pré-estabelecido para dar suporte a sua elaboração.

Superada essa etapa, ao se identificar os fatores críticos dentro do setor em estudo, através de ferramentas da qualidade como o 5W2H, o diagrama de causa e efeito e a metodologia PDCA foi-se visualizado com maior facilidade qual seria o problema que poderia ser considerado como principal e atrapalhando assim, um processo mais eficiente dentro do serviço em estudo.

A nova modelagem dos processos, com a inclusão da proposta de modificação e melhoria deste determinado setor da empresa, mostra a real importância das ferramentas da produção para se ter uma melhor concepção do caminho que deve-se seguir para alcançar a padronização e melhoria contínua em todas as etapas do processo, não só na produção de festas como em todos os outros serviços disponibilizados.

5.1 Propostas Futuras

A partir do estudo desenvolvido, fica evidente a necessidade de se iniciar assim que possível as adequações para a proposta de melhoria apresentada. Seguindo o novo mapeamento, e com

o auxílio da metodologia PDCA, torna-se perfeitamente viável a implantação imediata do resultado do estudo. Adotar a política de padronização a partir do momento em que o serviço é avaliado e seu processo é aprovado tem de ser outra medida a se aplicar na empresa.

Outra necessidade identificada é a de expansão do mapeamento de processos para outras atividades da empresa, como o setor de formaturas e ativação de marca. Aplicar esse estudo é o primeiro passo para a organização dar continuidade em sua meta de se tornar referência no quesito qualidade percebida entre seus clientes. A descrição de atividades dos envolvidos nos projetos é outra necessidade real da empresa, e assim que toda ela for mapeada este deve ser o próximo passo a se desenvolver.

5.2 Dificuldade e Limitações

O real interesse dos diretores em iniciar um processo de adaptação da empresa para um molde compatível com o mercado facilitou para o desenvolvimento dos objetivos propostos, porém o maior fator conflitante foi a dificuldade de entendimento do real objetivo do mapeamento dos processos, aonde este seria apenas o primeiro passo, para a partir daí, iniciar-se toda uma proposta de remodelação do sistema de prestação de serviços da empresa. Entendia-se entre os envolvidos que o mapeamento seria a solução final para a finalização dos problemas de fluxos de informações dentro do projeto, e não somente uma identificação inicial para se dar após isso, uma padronização e conseqüentemente o desenvolvimento de um manual da qualidade.

REFERÊNCIAS

- BARNES, R.M. *Estudo de movimentos e de tempos*. São Paulo, Edgard Blücher, 6ª ed., 1982.
- CARDOSO, Olga R. *Foco da qualidade total se serviços no conceito de produto ampliado*. Florianópolis, P. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 1995.
- CAMPOS, Vicente Falconi. *TQC - Controle de qualidade total*. 8.ed. Rio de Janeiro: Bloch Editores, 2004.
- CHASE, R.B. & STEWART, D.M. *Make your service fail-safe*. *Sloan Management Review*. USA, v. 35, n 3 p. 35-44, spring, 1994.
- CORREIA, K. S. A., LEAL, F. e ALMEIDA, D. A.. *Mapeamento de procesos: uma abordagem para análise de processo de negócio*. ANAIS XXII ENEGEP, Curitiba, PR, Brasil, 23-25 out 2002. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2002_TR10_0451.pdf>. Acesso em 16 mar 2012.
- COSTA, Antonio; EPPRECHT, Eugenio; CARPINETTI, Luiz. *Controle Estatístico de Qualidade*. São Paulo: Editora Atlas, 2004, p. 15.
- DAVENPORT, Thompson H. *Reengenharia de Processos*. RJ: Campus, 1994.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Controle da qualidade total, Volume I*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- FILHO, J.S. *Qualidade: Reflexões e Críticas – Nota Técnica 30* Disponível em: <<http://melhoriacontinua.com.br/index.php/reflexoescriticas/downloads/36-nota-tecnica-30-melhoria-continua.html>>. Acesso em 23 mar 2012.
- FITZSIMMONS, J.A.; FITZSIMMONS, M.J. *Service management: operations, strategy, and information technology*. 2 ed. USA: Irwin/McGraw-Hill, 1998. 613p.
- GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projeto de Pesquisa – 4 ed.* – São Paulo: Atlas, 2002.
- GIUGLIANI E., VARVAKIS G. *Gestão do Conhecimento através do mapeamento de processos em empresas intensivas em conhecimento*. Disponível em: www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP2007_TR640477_9919.pdf. Acesso em: 25 mar 2012.

GOMES, Diogo R., SOUZA, Sebastião D. C. *Mapeamento do processo de produção em uma fábrica do pólo de cerâmica vermelha do norte fluminense*. In: XXX Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 2010, São Carlos. Anais eletrônicos disponível em <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2010_TN_STP_113_745_15604.pdf> Acessado em 20 mar 2012.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. *As empresas são grandes coleções de processos*. *Revista de Administração de Empresas*, v.40, n.1, jan./mar. 2000.

GRÖNROOS, C. *Marketing: gerenciamento e serviços*. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 2004.

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio, *Pesquisa Anual de Serviços*, 2005 e 2007.

IRANI, Z.; BESKESE, A.; LOVE, P. E. D. Total quality management and corporate culture: constructs of organizational excellence. *Technovation*, v. 24, p. 643-650, 2004.

KINGMAN-BRUNDAGE, Jane. *Technology, design and service quality*. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 2, No. 3, p. 47-59, 1991

KOTLER, Phillip. *Service logic revisited: who creates value? And who co-creates?* *European Business Review*, Vol. 20. Nº. 4, 1998, pp. 298-314. Disponível em: <www.emeraldinsight.com/0955-534X.htm>. Acesso em: 18 mai. 2012.

KRAJEWSKI, Lee J; RITZMAN, Larry P. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Prentice Hall (Grupo Pearson), 2005.

MACDONALD, J. *KEYS to success: performance indicators for public libraries*. London Office of Arts and Libraries, 1990. *Service is differen!*. *TQM Magazine*, v.6, n.1, p.5- 7, 1994.

MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick. **Qualidade: Enfoques e Ferramentas**. São Paulo: Artliber, 2001.

MELLO, Carlos H. Pereira.; TURRIONI, João Batista; SILVA, Carlos E. Sanches; SOUZA, Luiz G. Mariano. *ISO 9001:2000. Sistema de gestão da qualidade para operações de produção e serviços*. São Paulo, Editora Atlas, 2002, P. 15

MELLO, Carlos H.P, SALGADO, Eduardo G. *Mapeamento de processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde*. In: XXV Encontro nacional

de Engenharia de Produção, 2005, Porto Alegre. Anais eletrônicos disponível em <http://www.producao.ufrgs.br/arquivos/disciplinas/508_enegep2005_enegep0207_0556.pdf> Acessado em 22 mar 2012.

MOREJÓN, M. A. G. *A Implantação do processo de qualidade*. 2005. 331 f. Tese (Doutorado) - Curso de História Econômica, Departamento de História, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2005.

MOURA, L. R. *Qualidade simplesmente total: uma abordagem simples e prática da gestão da qualidade*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

NAGAKUBO, Lumi E. *Mapeamento de Processos: Estudo de caso de uma Financeira atuante no segmento de Crédito Consignado*. Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2011.

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: teoria e prática*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2004

PEG – Exército Brasileiro – Programa de Excelência gerencial -Secretaria de Ciência e Tecnologia / Instituto Militar de Engenharia. *Análise e Melhoria de Processos*. Rio de Janeiro: IME, 1999

PETER D. BENNETT (Estados Unidos) (Org.). *Dictionary of Marketing Terms*. 2. ed. Chicago: American Marketing Association, 1992.

RAMASWAMY, Rohit. *Design and management of service processes*. Reading: Addison-Wesley, 1996.

SANTANA, Ava Brandão. *Proposta de avaliações dos sistemas de gestão da qualidade em empresas construtoras*. 2006. 176 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2006.

SANTOS, L.C.; VARVAKIS, G. (2002) - *Servpro: Uma técnica para a gestão de operações de serviços*, São Paulo, Revista Produção, vol.12, n.01. Anais eletrônicos disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S010365132002000100004&lng=pt&nrm=iso> Acessado em 20 mar 2012.

SCHMENNER, R.W. *Administração de operações de serviços*. Trad. de Lenke Peres. Revisão técnica de Petrônio Garcia Martins. Editora Futura, São Paulo, 419p, 1999.

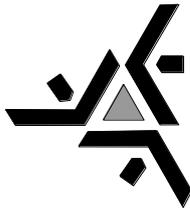
TRIPP, David. Pesquisa-ação: uma introdução metodológica. Educação e Pesquisa. São Paulo, v. 31, n.3, p. 443-466, 2005

VALLS, Valéria Martin; VERGUEIRO, Waldomiro de Castro Santos. *A gestão da qualidade em serviços de informação no Brasil: uma nova revisão de literatura*. Perspectiva em Ciência da Informação. Belo Horizonte, v.3, n.1, 1998.

VIEIRA, Andréia A. *Análise e Melhoria de Processos utilizando Ferramentas da Engenharia da Qualidade*. Universidade Estadual de Maringá, Paraná, 2011.

VILLELA, C. S. S. (2000) - *Mapeamento de Processos como Ferramenta de Reestruturação e Aprendizado Organizacional*, Dissertação de M.Sc. PPEP/UFSC, Florianópolis, SC, Brasil.

WERKEMA, Cristina. *Ferramentas estatísticas básicas para o gerenciamento de processos*. Belo Horizonte: Werkema Editora, 1995.



Universidade Estadual de Maringá
Centro de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

**MAPEAMENTO E ANÁLISE DE PROCESSOS EM UMA
EMPRESA DE *MARKETING* E EVENTOS**

André Velloso Reis

TCC-EP-06-2012