UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE TECNOLOGIA E GEOCIÊNCIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO PROFISSIONAL EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

TAMIRYS MERCÊS OLIVEIRA

A PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS ATRAVÉS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Recife
2022

TAMIRYS MERCÊS OLIVEIRA

A PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS ATRAVÉS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Área de Concentração: Gerência da Produção.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros

Recife

2022

Catalogação na fonte
Bibliotecário Gabriel Luz CRB-4 / 2222

O48p Oliveira, Tamirys Mercês.
A padronização e melhoria dos processos através da gestão da qualidade / Tamirys Mercês Oliveira. 2022.
82 f: il.

Orientadora: Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros.
Dissertação (Mestrado Profissional) – Universidade Federal de Pernambuco. CTG. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Recife, 2022.
Inclui referências.

1. Engenharia de produção. 2. Mapeamento. 3. Processo. 4. Ferramenta. 5. Greiner. 6. Gestão da qualidade. 7. Melhoria. I. Medeiros, Denise Dumke de. (Orientadora). II. Título.

UFPE

658.5 CDD (22. ed.) BCTG / 2023 - 71

TAMIRYS MERCÊS OLIVEIRA

A PADRONIZAÇÃO E MELHORIA DOS PROCESSOS ATRAVÉS DA GESTÃO DA QUALIDADE

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação Profissional em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção. Área de Concentração: Gerência da Produção.

Aprovada em: 18/08/2022.

BANCA EXAMINADORA

_____

Profa. Dra. Denise Dumke de Medeiros
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profa. Dra. Suzana de França Dantas Daher
Universidade Federal de Pernambuco

_____

Profa. Dra. Eryka Fernanda Miranda Sobral
Universidade Federal de Pernambuco

RESUMO

Produzir serviços que satisfaçam as exigências e expectativas dos usuários, principalmente após a pandemia do Covid – 19, deve ser o principal objetivo de qualquer organização que queira se manter competitiva no mercado. As empresas produtoras de eventos, responsáveis pelo planejamento e produção dos mesmos, embora em crescente expansão apresentam uma base de conhecimento a respeito de gestão estratégica reduzida. Com a empresa estudo de caso não foi diferente. Sendo assim, o presente trabalho realizou a análise da situação atual de uma micro empresa do setor de eventos, através da pesquisa das práticas realizadas pela mesma, por meio de entrevista com os gestores e aplicação de ferramentas para análise do posicionamento estratégico. Por meio do mapeamento dos processos atuais foi identificado que a empresa não possuía processos definidos e taã pouco visão estratégica das suas atividades. Dessa forma, foi necessário o desenvolvimento do trabalho a partir de ferramentas que pudessem auxiliar a melhoria dos pontos críticos identificados. Utilizando a Matriz SWOT, foram identificados: quais os seus principais pontos fortes, oportunidades diante do mercado em que está inserida, reconhecimentos dos pontos fracos para eliminá-los e as principais ameaças. Posteriormente foram utilizadas outras ferramentas de gestão, como a: Matriz GUT, para a priorização dos problemas diagnosticados e o desenvolvimento da Matriz BCG, que auxiliou a empresa produtora de evento (EPE) a elencar seus principais serviços para combater os problemas encontrados. O Modelo de Greiner corroborou para o diagnóstico da fase de crescimento em que a empresa se encontrava e possibilitou o avanço na crise de liderança em que a mesma estava. Com o desenvolvimento da cadeia de valor para a EPE foi possível determinar quais as atividades primárias que correspondem às atividades que estão diretamente ligadas a entrega do serviço e quais as de apoio, para que seja possível priorizá-las. Assim, fez-se a elaboração de planos de ação para que os pontos que foram levantados como oportunidades de melhorias fossem de fato desenvolvidos, com os seus devidos responsáveis identificados. A partir da análise das ferramentas obtivemos o diagnóstico apurado da empresa e foi constatado um contraste com as perspectivas consideradas mais importantes pelos gestores, gerando uma reflexão a respeito do que estava sendo praticado. Diante desse cenário, os gestores alinharam a estratégia definida para esse novo momento da empresa com os seus processos apresentando um melhor desempenho nas suas ações, possibilitando o desenvolvimento do Sistema de Gestão da Qualidade. Diante do desenvolvimento e aplicação das metodologias mencionadas, obtivemos uma padronização dos processos desenvolvidos na empresa impactando diretamente na melhoria dos serviços que são comercializados e na satisfação do cliente. Além disso, houve um direcionamento para o time comercial sobre quais os serviços que geram mais rentabilidade.

Palavras-chaves: processo; mapeamento; ferramenta; Greiner; gestão da qualidade; melhoria.

ABSTRACT

Producing services that meet the requirements and expectations of users, especially after the Covid-19 pandemic, should be the main objective of any organization that wants to remain competitive in the market. Companies responsible for the planning and production of events, although in increasing expansion, have a reduced basis of knowledge regarding strategic management. With the company which is the case in study it was no different. Therefore, the present work carried out the analysis of the current situation of a micro company in the events sector, through research of the practices carried out by the company itself, through interviews with managers and through the application of tools that aim to analyze the strategic positioning.Through the mapping of current processes, it was identified that the company did not have defined processes and neither did it have a strategic vision of its own activities. Thus, it was necessary to develop the work from tools that could help to improve the identified critical points. Through the SWOT Matrix it was possible to identify its main strengths, opportunities in the market in which it operates, and do the recognition of its weaknesses for elimination and the main threat. Subsequently, other management tools were used, such as the GUT Matrix to prioritize the diagnosed problems, as well as the development of the BCG Matrix that helped the EPE to list its main services to combat the problems identified. Greiner's Model corroborated the diagnosis of the growth phase in which the company was, and made it possible to advance in the leadership crisis that it was experiencing. With the development of the value chain for the EPE, it was possible to determine which primary activities correspond to the activities that are directly linked to the delivery of the services, so that it is possible to make them a priority, and which are the support ones. Thus, action plans were created so that the points that were raised as opportunities for improvement were, in fact, developed and their respective responsible was identified. From the analysis of the tools, we obtained an accurate diagnosis of the company and a contrast was identified with the perspectives considered the most important by the managers, thus generating a reflection about what was being put to practice. Given this scenario, managers aligned the strategy defined for this new moment of the company with its processes and presented better performance in their actions, enabling the development of the Quality Management System. In view of the development and application of the aforementioned methodologies, we have obtained a standardization of the processes developed in the company, which directly impacts the improvement of the services that are provided, and provides satisfaction for customers. Furthermore, it results guidance for the commercial team on which the services generate more profitability.

Keywords: process; mapping; tools; Greiner; quality management; improvement.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Representação dos Blocos no Business Model Canvas 28
Figura 2 - Análise Matriz SWOT 30
Figura 3 - Matriz BCG 32
Figura 4 - Modelo de Matriz GUT 34
Figura 5 - Modelo de Ciclo PDCA 35
Figura 6 - Modelo de 5W1H 37
Figura 7 - Modelo Genérico da Cadeia de Valor 39
Figura 8 - Modelo de desenvolvimento organizacional 41
Figura 9 - As cinco fases do desenvolvimento de uma organização 42
Figura 10 - Escopo do Negócio 47
Figura 11 - Fluxo de Diagnóstico da Empresa (1/3) 49
Figura 12 - Fluxo de Diagnóstico da Empresa (2/3) 50
Figura 13 - Fluxo de Diagnóstico da Empresa (3/3) 51
Figura 14 - Propósito, Negócio, Missão, Visão e Valores 53
Figura 15 - Modelo Canvas desenvolvido para a EPE 55
Figura 16 - Análise SWOT desenvolvida para EPE 57
Figura 17 - Pirâmide de Macroprocessos da EPE 59
Figura 18 - Matriz Cadeia de Valor Desenvolvida para EPE 60
Figura 19 - Matriz GUT Desenvolvida para EPE 62
Figura 20 - Matriz BCG Desenvolvida para EPE 64
Figura 21 - Sistema de Gestão da Qualidade Proposto 67
Figura 22 - Plano de Ação proposto – Prospecção de novos Clientes 69
Figura 23 - Plano de Ação proposto para Aplicação do Check List 71
Figura 24 - Plano de Ação proposto para Criação do Departamento de marketing 72
Figura 25 - Plano de Ação proposto para Aquisição de Equipamentos 72
Figura 26 - Plano de Ação proposto para Aplicação de NPS 73

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11
1.1 Justificativa da Importância do Tema 12
1.2 Apresentação da Empresa Produtora de Eventos 13
1.3 Objetivos do Trabalho 14
1.3.1 Objetivo Geral 14
1.3.2 Objetivos específicos 15
1.4 Metodologia 15
1.5 Estrutura deste Trabalho 16
2 BASE TEÓRICA E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA 17
2.1 Setor de Serviços 18
2.2 A indústria do Entretenimento 19
2.3 Planejamento Estratégico 21
2.4 Gestão por Processos 24
2.5 Ferramentas de Gestão 26
2.5.1 Business Model Canvas 26
2.5.2 Matriz SWOT 29
2.5.3 Matriz BCG 31
2.5.4 Matriz GUT 33
2.5.5 Ciclo PDCA 34
2.5.6 Plano de Ação 5W1H 36
2.6 Análise de Cadeia de Valor 37
2.7 Modelo de crescimento de Greiner 40
2.8 Sistema de Gestão da Qualidade 44
2.9 Considerações sobre este Capítulo 45
3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A EPE 47
3.1 Diagnóstico da Empresa 47
3.2 Fluxo das Ferramentas de Gestão 49
3.3 Diagnóstico do Modelo de Greiner 51
3.4 Planejamento Estratégico Desenvolvido para a Empresa Promotora de Eventos 52
3.5 Modelo de Canvas desenvolvido para a EPE 54
3.6 Matriz SWOT desenvolvida para a EPE 56
3.7 Matriz de Cadeia de Valor desenvolvida para a EPE 60

3.8 Matriz GUT desenvolvida para a EPE 61
3.9 Matriz BCG desenvolvida para a EPE 63
3.10 Considerações sobre este Capítulo 65
4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA A EPE 66
4.1 Sistema de Gestão da Qualidade Proposto 66
4.2 Plano de Ação para a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Proposto 69
4.3 Resultados Esperados com a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Proposto 73
4.4 Considerações sobre este Capítulo 74
5 CONCLUSÕES 75
5.1 Potencial de Inovação Impactos Econômicos e Sociais 76
5.2 Dificuldades e Limitações 76
5.3 Sugestões para Trabalhos Futuros 77
REFERÊNCIAS 78

1 INTRODUÇÃO

A Secretaria Especial de Produtividade, Empregos e Competitividade do Ministério da Economia (SAPEC/ME) apresentou que 99% dos negócios brasileiros são de Micro e Pequenas empresas, representando 30% de tudo que é produzido no país, sendo responsáveis por 55% dos empregos gerados no Brasil (MINISTÉRIO DA ECONOMIA, 2020).

De acordo com pesquisa realizada pelo SEBRAE e FGV (2021), para a maioria das empresas a pandemia do COVID-19 que ocorreu em 2020 representou uma redução de 1/3 do faturamento anual. Com isso, houve o aumento expressivo de restrição de circulação de pessoas devido a pandemia do COVID-19, havendo um aumento na quantidade de empresas que afirmam que sofreram com a diminuição no seu faturamento, acarretando demissões e empresas com dificuldade de manter seus negócios.

Com 4,1% de queda no Produto Interno Bruto (PIB), a IBGE divulga que essa contração é a maior nos últimos 30 anos e o terceiro pior resultado na história da economia do Brasil. O Setor de Serviço foi o mais prejudicado, apresentando – 4,5%, o mesmo representa 70% do PIB.

No setor de eventos, calcula-se que 350 mil eventos foram cancelados em 2020 e aproximadamente 530 mil em 2022. Os impactos sentidos pelo setor afetam mais de 6 milhões de pessoas que estão envolvidas para essa magia funcionar. Embora tenham surgido alguns tipos de ajuda, como o auxílio-emergencial ou o Programa Nacional de Retomada do Setor de Eventos (Perse), estima-se que um terço das empresas desse seguimento foram extintas (SILVA, 2022).

Embora os eventos e o hub setorial somem 4,5 % do PIB brasileiro e seja responsável por 6,4 milhões de pessoas empregadas de forma direta ou indireta. (ABRAPE), o setor ainda passa por um processo de estruturação devido a grande escassez em relação a literaturas e a falta de estudos sobre o segmento. (PISCOPO, 2012).

Sendo assim, o presente trabalho visa contribuir com esse estudo e aplicação em uma EPE cedida no estado de Sergipe e que até o desenvolvimento do trabalhador não contava com uma equipe formal fixa, sendo todo trabalho desenvolvido apenas pelo seu sócio fundador e terceirização da equipe quando um serviço era fechado.

A partir do desenvolvimento do planejamento estratégico é viabilizado o ordenamento dos processos decisórios incorporado na organização, proporcionando sua preparação para o futuro e contribuindo para a convergência dos objetivos dela como um todo. Esse planejamento retrata uma visão cuja essência é organizar, de forma disciplinada, as principais atividades da

empresa e encaminhar para que se mantenha a eficiência tática e operacional dos negócios, conduzindo à planificação por um caminho estruturado e inovador.

A EPE iniciou o processo de mapeamento dos processos, que até aquele momento estavam sendo apenas replicados pelo seu fundador, sem nenhuma estruturação ou estratégia. Através das ferramentas de gestão, como Business model Canvas, Matriz SWOT, Matriz BCG, Matriz GUT, Ciclo PDCA e Plano de Ação 5W1H a EPE, conseguiu se estruturar de forma estratégica para a retomada pós pandemia.

Além das ferramentas de gestão que foram mencionadas, o trabalho também buscou a identificação a partir do Modelo de Crescimento de Greiner da fase de crescimento, em que a empresa estudo de caso se encontrava, que consiste na fase 1 de criatividade. E a partir desse diagnóstico foi possível atacar a crise acarretada por essa fase que, no caso da EPE, consistia na Crise de Liderança, tendo em vista que seu fundador estava mergulhado no operacional, impossibilitando o crescimento da empresa.

Com a análise da cadeia de valor, a EPE elencou as atividades primárias que correspondem às atividades que estão diretamente ligadas a entrega do serviço, que para o estudo de caso são: vendas, marketing, compras, pós venda e logística. Sendo assim, essas atividades direcionaram quais as principais ações que deveriam ser tomadas. E, além delas, as atividades de suporte que correspondem a: infraestrutura, financeiro e qualidade.

Tendo em vista que a qualidade é uma atividade secundária- mas está diretamente ligada à percepção do cliente- após a identificação dos processos e a estruturação com o auxílio das ferramentas mencionadas foi possível começar os desenvolvimentos do Sistema de Gestão da Qualidade para ser implementado na EPE; vislumbrando como ganhos futuros a análise de indicadores com base em dados fidedignos.

1.1 Justificativa da Importância do Tema

O estudo de caso foi realizado em uma produtora de evento no estado de Sergipe que está no mercado há 18 anos, denominada neste trabalho como Empresa Produtora de Eventos – EPE, por questões de confidencialidade.

Em todo esse tempo de jornada, seus processos dependem diretamente do seu fundador. Portanto, a Empresa EPE não possui nenhum tipo de suporte gerencial para o desenvolvimento dos trabalhos e histórico do que já foi realizado. Os controles são divididos apenas em receitas e despesas com total ausência de padrões. As informações ficam perdidas ao longo do tempo sem trazer relevância para as tomadas de decisão estratégicas para o futuro.

Com o mundo sendo assolado pela Pandemia do COVID-19 que destruiu a economia, a EPE se viu sem saída como as 97% empresas do setor de entretenimento, que foram obrigadas a interromper suas atividades desde março de 2020. Com essa paralisação total das atividades, seus sócios não viam momento mais propício para a estruturação da empresa, que estava crescendo muito com suas atividades e encontrando inúmeras dificuldades, tanto para delegação de tarefas como para padronização de seus serviços antes da pandemia. Por mais que a empresa seja considerada pequena dentro do Estado, ela realiza serviços para clientes de grande porte, sendo necessária sua formalização. Geralmente os contatos que são realizados com os clientes e fornecedores são através de relações interpessoais informais, trazendo para o cliente certo amadorismo.

Para que essa situação seja alterada e a empresa possa crescer de forma profissional, se torna necessário que seus serviços sejam prestados de maneira customizada aos clientes, porém, atendendo uma padronização de qualidade. Isto se dá através do treinamento e atendimento a padrões de qualidade para a prestação dos serviços aos clientes. É papel do sistema de gestão de qualidade da empresa planejar as ações para atender ao planejamento estratégico realista para o momento em que a economia se encontra, com previsões detalhadas de fatores internos e externos que afetam os processos do negócio, sejam eles positivos ou negativos.

Sendo assim, o estudo visa mapear os processos que são realizados no momento atual, propor melhorias embasadas nas ferramentas de gestão, identificar a crise de crescimento, diagnosticada através do Modelo de Greiner, e sugerir um modelo de sistema de gestão de qualidade para a empresa, que possibilite que os serviços sejam prestados de forma padronizada e atenda aos requisitos dos clientes.

1.2 Apresentação da Empresa Produtora de Eventos

A empresa do estudo de caso encontra-se no ramo de entretenimento há 18 anos. Teve seu início como um portal de cobertura fotográfica e ao longo dos anos foi se aperfeiçoando e buscando novos desafios para serem cumpridos. Um deles foi o de entrar para a vertente de Produção de Eventos, realizando eventos abertos ao público com cobrança de ingressos.

Esta não foi a única mudança da empresa ao longo do tempo. Através do reconhecimento pelos clientes satisfeitos e bons resultados na realização de eventos abertos ao público, não demoraram a aparecer convites para a prestação de serviços no mercado de eventos coorporativos e particulares, conseguindo levar para seus clientes comodidade, sem perder a criatividade, e a personalização para esses tipos eventos.

Atualmente, a empresa tem como um dos seus principais clientes os shoppings da cidade, realizando eventos temáticos para comemorar, como o Dia das Mães, Páscoa, entre outras, levando sempre alternativas inovadoras com um trabalho que começa desde a ideia inicial do que será desenvolvido para o tema sugerido, passando pelo levantamento de custo, adequação do projeto ao orçamento, acompanhamento do evento no dia planejado, até a desmontagem.

Em 23 de Março de 2020 devido a pandemia que já assolava o Brasil, a Prefeitura do Estado de Sergipe decreta através do Decreto nº 6.101 a suspensão do funcionamento dos shoppings da cidade até dia 02 de abril de 2020 como forma de conter a disseminação do Corona vírus. Infelizmente esse período não foi o suficiente, e os decretos de restrição foram atualizados periodicamente, mantendo as contenções. Assim, só foi possível a retomada para liberação de eventos, de forma ainda restrita, a partir do dia 10 de agosto de 2021. (PGE Sergipe).

Assim, a empresa se viu fadada a falência e, para que isso não ocorresse, seus sócios entenderam que esse era o momento crucial para a reestruturação dela para que estivesse preparada para a retomada quando fosse possível.

Os últimos anos foram marcados por uma drástica redução do seu faturamento. Pós pandemia, a empresa realizou durante o ano de 2020 apenas 3 eventos, enquanto em 2021 já foi possível realizar 38 e em 2022 até agosto 62.

A partir da retomada gradativa e com o desenvolvimento das ações pontuadas como melhorias do presente trabalho a EPE hoje é composta por 2 sócios e 3 colaboradores diretos. Eles são responsáveis por todo o desenvolvimento dos trabalhos capitaneados pela empresa. Essa empresa no momento desenvolve a maioria dos trabalhos, terceirizando os serviços que são vendidos. Sendo assim, sua equipe fica responsável por fiscalizar o desenvolvimento do trabalho que é realizado por esses fornecedores.

1.3 Objetivos do Trabalho

A seguir serão expostos os objetivos gerais e específicos deste trabalho.

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral do presente trabalho é propor melhorias pautadas nas ferramentas de gestão para uma produtora de evento.

Através dessa proposta ocorrerá um maior alinhamento entre a estratégia da empresa produtora de evento e os seus processos. Entende-se que, com a utilização dessas ferramentas de apoio, a EPE apresentará um aumento no seu desempenho, gerando um diferencial competitivo no mercado e mudanças estratégicas.

Nesse âmbito, os resultados alcançados conduzirão a empresa a uma gestão mais assertiva e competente acarretando ganhos produtivos, padronização e melhorias para o processo, além de garantir um serviço de excelência para seus clientes.

1.3.2 Objetivos específicos

Para alcançar o objetivo geral proposto, se faz necessária a realização dos seguintes objetivos específicos:

- Mapear processos atuais da Produtora de Eventos;
- Identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e pontos fracos;
- Identificar melhorias através das ferramentas de gestão;
- Listar e priorizar as melhorias para o processo.

1.4 Metodologia

Para Ander-Egg (1978, p. 28), a pesquisa é um "procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento". No caso do trabalho, essa pesquisa é classificada como uma pesquisa aplicada, já que sua fundamental característica é o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento, sendo sua principal preocupação a aplicação imediata em uma realidade circunstancial (GIL, 2008).

As pesquisas podem ainda se classificar em três grupos, de acordo com Stlltiz (1967), que são: estudos exploratórios, descritivos ou estudos que verificam hipóteses causais, podendo também ser denominado como estudo explicativo. O presente trabalho é um estudo de caso que tem como objetivo uma visão geral acerca do planejamento estratégico e da gestão da qualidade, tendo como principal finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias. O estudo se classifica, de acordo com objetivo, como exploratório, proporcionando uma visão explícita do problema em questão.

Como expressado através do conceito de Minayo (2013, p. 14), "A pesquisa qualitativa trabalha com o universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes, o que corresponde a um espaço mais profundo das relações, dos processos e dos fenômenos que não podem ser reduzidos à operacionalização de variáveis". Posto isto, a abordagem da pesquisa é qualitativa.

Por fim, quanto ao método, a pesquisa foi classificada como estudo de caso já que foram feitas entrevistas com os sócios e clientes além de análise documental da organização. Para Yin

(2015, p. 4) “um estudo de caso permite que os investigadores foquem em um ‘caso’ e retenham uma perspectiva holística e do mundo real.” Ou, ainda com o mesmo autor (2015, p. 32) “[...] uma investigação empírica que tem como finalidade investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Dessa forma, o foco é a produtora de evento localizada no estado de Sergipe.

1.5 Estrutura deste Trabalho

Este trabalho está estruturado em 5 capítulos. No Capítulo 2 é apresentada a base teórica em que são expostos os principais conceitos das ferramentas e métodos utilizados no desenvolvimento dessa dissertação e a revisão bibliográfica.

No terceiro capítulo estão apresentados o Planejamento Estratégico proposto para a EPE, levando em consideração o seu escopo de negócio, e fazendo um levantamento com as principais ferramentas de gestão, como o Modelo de Canvas, Matriz SWOT, Cadeia de Valor, Matriz GUT, Matriz BCG, Plano de Ação e Modelo de Greiner. A partir desses levantamentos foram determinadas as estratégias de ação que tivessem impactos significativos na alteração da situação que a empresa se encontrava pós crise da Pandemia do COVID-19.

No capítulo 4 é apresentado o Sistema de Gestão da Qualidade proposto, baseado no que foi levantado no capítulo anterior e com o desenvolvimento de um modelo antevisto no Modelo de Paladini e os 6 elementos.

E no quinto capítulo estão apresentadas as principais conclusões desse trabalho, bem como suas limitações e as sugestões para trabalhos futuros.

2 BASE TEÓRICA E REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Neste capítulo estão apresentados os principais conceitos que embasaram o desenvolvimento deste trabalho. Sendo assim, são apresentados no primeiro momento o setor de serviço, o qual se encontra a empresa do estudo de caso. Limitando um pouco mais, é apresentado o entendimento da indústria do entretenimento, tendo em vista que se trata de uma Empresa Produtora de Evento. São apresentadas então as dificuldades sofridas durante a pandemia do COVID-19 e as principais mudanças que o setor precisou para se adequar rapidamente.

Em seguida, são expostos os conceitos de Planejamento Estratégico e sua importância, principalmente para empresas de pequeno porte como a estudada, a parte de Gestão por Processos, para que possa ficar claro a integração dos setores e a sua interdependência, já que se trata de um sistema que possui um conjunto de elementos que precisam trabalhar de forma conjunta em prol de um propósito comum; analisando e buscando sempre a melhoria contínua dos processos, para a construção de um melhor fluxo e assim a padronização. Para que essas aprimorações sejam de fato contínuas, foram desenvolvidos indicadores para que essa comparação possa ser feita e os colaboradores entenderem quais são os ganhos que a empresa está tendo.

Após, são apresentadas algumas ferramentas de gestão que irão auxiliar todo o estudo para que essas mudanças possam ocorrer de forma efetiva. Sendo assim, tem-se: Business Model Canvas, que está sendo utilizado pelos empreendedores para construir novos projetos; a Matriz SWOT, que apresenta uma visão tanto interna da empresa através de suas forças e fraquezas como do ambiente externo com as oportunidades e ameaças, possibilitando uma reação rápida do que a empresa precisa fazer para sair da situação em que se encontra, mitigando os efeitos negativos; Matriz BCG, para que dentro do portfólio que a empresa já possui ela saiba quais os produtos que seu time comercial deve gastar mais a energia, já que traz um retorno financeiro maior para a empresa; a Matriz GUT irá mostrar e auxiliar sobre quais os problemas que precisam ser resolvidos com maior celeridade, e quais os efeitos podem causar, caso isso não aconteça; por fim, o ciclo PDCA, responsável pela melhoria contínua dos fluxos, levando em consideração que todo processo pode ser melhorado.

Em seguida, é discutida a Cadeia de Valor, que expõe as atividades de apoio e as atividades primárias- atividades essas que irão demonstrar qual valor aquela atividade está trazendo para o processo, e entender se de fato deve-se gastar tanta energia com ela ou se o que

ela agrega é muito pouco para o esforço que está sendo feito, gerando uma maturidade para a empresa e os colaboradores sobre o que deve ser priorizado.

Com o modelo de Greiner é possível identificar em qual fase de desenvolvimento a organização se encontra, e por qual crise irá passar. Dessa forma, conseguem-se traçar algumas estratégias para que esses efeitos sejam minimizados e a passagem para outra fase seja menos dolorosa.

Por último, é apontado o Sistema de Gestão de Qualidade que irá identificar os 6 elementos, a partir do modelo teórico de Paladini, que são: entradas, saídas, interação organizada das partes, princípios básicos, busca de objetivos comuns e realimentação.

2.1 Setor de Serviços

A importância das atividades de serviços enquanto categoria de atividade econômica são apontadas desde a Grécia clássica, ainda que com um papel econômico marginal numa sociedade escravocrata e agrícola. Países como Portugal e Holanda fizeram riquezas e tiveram como atividade mais importante economicamente o serviço de transporte de especiarias e tecidos, no período da baixa Idade Média. A importância econômica de serviços é retomada no século XX e encontra-se crescente até a atualidade. (CORRÊA, 2014).

O setor de serviço é responsável pela maior parcela do PIB no âmbito Brasileiro, o setor representa cerca de 70% do PIB nacional, segundo dados da Pesquisa Mensal de Serviços divulgada pelo IBGE, (2022).

No ano de 2020 o setor passou por grandes dificuldades por conta da Pandemia do COVID-19, sendo um dos setores mais impactados devido as medidas restritivas impostas pelo governo - como o isolamento social, suspensão das atividades comerciais presenciais e proibição de eventos- gerando grande dificuldade para o retorno.

Após o avanço da vacinação o setor conseguiu retomar o seu crescimento sendo constatado pela SPE/ME como um dos principais responsáveis pela criação de mais de 430 mil empregos formais, proporcionando uma congruente redução na taxa de desemprego. (SPE/ME 2022).

Um desafio a mais para quem trabalha com esse setor consiste em características intrínsecas quanto a intangibilidade -já que o cliente não consegue ver, sentir ou provar o serviço antes que seja adquirido-, inseparabilidade - o mesmo não pode ser separado do seu prestador-, variabilidade- dependem de quem está prestando-, localidade - de que modo- e perecibilidade -não é possível armazenar ou utilizar posteriormente. (MELO, 2009).

De acordo com Hernan apud Melo, (2009) podemos classificar os serviços da seguinte forma:

- Serviços profissionais – consistem em serviços que são fundamentados em pessoas ao invés de equipamentos.
- Serviços em massa – predomínio da utilização de equipamentos para a entrega de um produto.
- Lojas de serviços – apresenta um alto contato com o cliente, apresentando serviços personalizados, com um volume de clientes, mas com liberdade para a decisão do mesmo.

Sendo assim, fica claro que, mesmo que o setor já tenha passado por período de marginalização, hoje ele representa a principal parcela do PIB, ainda que pós pandemia, acarretando inúmeros postos de trabalhos formais e informais para a sociedade.

2.2 A indústria do Entretenimento

A indústria do entretenimento foi notada desde o pós-guerra em países desenvolvidos, sendo percebida como um segmento significativo para a economia. No Brasil, esse momento de transformação se deu com as inaugurações dos museus, teatros e cinemas no final dos anos 40. Mas, apenas na década de 70 a Economia Cultural passa a mobilizar estudos e pesquisas para esse setor. (TEMKE, 2010).

De acordo com Temke (2010, p. 9) A indústria de entretenimento "é baseada em criação e inovações e não se amolda aos paradigmas da economia industrial clássica. Nesses setores a capacidade criativa tem mais peso que o porte do capital."

Já Vogel apud Schneider (2009, p. 9) define como "um conjunto de empresas e/ou organizações de tamanho significativo que tem estruturas tecnológicas similares de produção e que produzem ou provém bens ou serviços substitutos."

O ser humano tem uma necessidade por lazer, sendo assim, a indústria do entretenimento é um nicho cada vez mais disputado. Posto isso, progressivamente se tem um aumento das atividades econômicas que envolvem o setor. (SCHNEIDER, 2009).

Podemos identificar facilmente a influência da indústria do entretenimento na sociedade e na economia. Schneider (2009, p.11) discorre que "se fez uso de personagens e imagens a fim de incentivar a sociedade e fazer com que ela se identificasse com o movimento vivido, tendo sempre como objetivo principal a manutenção e/ou a geração da prosperidade econômica".

Essa indústria apresenta alguns exemplos desses personagens, como o Mickey Mouse, que foi criado em 1928, período em que os Estados Unidos se encontravam no auge da Grande Depressão e, mesmo assim, o personagem foi um sucesso por transmitir para a sociedade

otimismo, esperança e prosperidade. Outro exemplo é visto com a "política da boa vizinhança" com os personagens: Zé Carioca, Gauchinho Voador e Panchito, que foram criados para exercer influência política, econômica e cultural respectivamente nos países: Brasil, Argentina e México. Esses países citados possuíam governantes que manifestavam de algum modo uma simpatia pelo regime autoritário do Eixo. Schneider (2009, p.13) expõe que "a indústria do entretenimento tivesse um papel fundamental na economia do país, não mais sendo uma coadjuvante, mas sim tendo uma identidade independente e uma participação ativa."

Essas influências são vividas até os dias atuais. O setor de entretenimento persuade a sociedade e a economia em vários segmentos, como a indústria dos games, moda, editoriais, entre inúmeros outros.

Contudo, o setor se viu assolado pela Pandemia do COVID-19 e todas as medidas que foram tomadas para conter o avanço da contaminação do coronavírus, uma delas foi o isolamento social, parando totalmente qualquer tipo de evento, show, espetáculo cultural. Sendo o setor obrigado a fechar suas portas. (WORCMAN, SCALA, 2020).

Diante do cenário que a sociedade viveu, em que todos os setores foram profundamente perturbados, sem dúvidas o setor do entretenimento foi o que mais sofreu e precisou se movimentar de maneira rápida para alterar os planos. A primeira delas foi a celeridade para iniciativas voltadas para o digital. Seja através de Lives, plataformas de streaming, quanto para filmes, séries, músicas, transmissões de eventos esportivos, lives e-commerce. Uma busca para que o setor não ficasse 100% parado. (DEMARTINI, 2021).

Com os artistas internacionais iniciando esses processos de lives, não demorou para os artistas brasileiros iniciarem o mesmo processo. As "super – lives", como foram denominadas, tiveram o seu início com o artista Gustavo Lima, que contou com a vinculação de marcas patrocinadoras obtendo uma audiência no Youtube de 700 mil pessoas simultâneas. Posteriormente Marília Mendonça com 3,3 milhões, o que gerou um cenário atraente para as ações de marketing. (ARAUJO, CIPINIUK, 2020).

As lives tinham o intuito de movimentar o setor que estava totalmente paralisado e, assim, afetando todos aqueles trabalhadores que não tinham como desenvolver seu trabalho, já que os shows não poderiam acontecer. Elas também serviram para arrecadar fundos e fossem feitas doações, seja de alimentos, equipamentos de segurança ou produtos de higiene para as famílias afetadas pelo Corona. (ARAUJO, CIPINIUK, 2020).

Essa mesma prática foi replicada pelo comércio de uma forma geral com as lives e-commerce, possibilitando aos consumidores adquirirem os produtos que desejavam sem precisar sair de casa.

Os primeiros índices da retomada do setor ocorreram no último trimestre de 2021, de acordo com a ABRAPE, mas o setor teve novas restrições nos primeiros meses de 2022, as quais impactaram negativamente o setor mais uma vez.

Doreni, presidente da ABRAPE, reforça que “as atividades de cultura e entretenimento não provocarão o aumento dos casos, desde que o processo de retomada seja iniciado no último trimestre de 2021.” A ABRAPE, então, desenvolve campanha para demonstrar para sociedade que as atividades desenvolvidas pelo setor são seguras e não acarretaram impactos nos índices epidemiológicos. (ABRAPE, 2021).

Com a retomada das atividades e para demonstrar o hub setorial, composto por 52 áreas da cadeia produtiva, foi realizada uma pesquisa intitulada por PESO, que apresenta que 56% das empresas já conseguiram retomar suas atividades depois do longo período de paralisação, 36% retomaram de forma parcial e 8% ainda estão sofrendo com as consequências da pandemia. De acordo com o Radar econômico, foram registrados um aumento de 8,8% nas áreas da cadeia produtiva. (ABRAPE, 2022).

Tendo em vista tudo que foi apresentado, entendemos que a indústria do entretenimento exerce uma alta influência sobre a sociedade e os outros setores, além de gerar inúmeros trabalhos diretos e indiretos.

2.3 Planejamento Estratégico

A preparação de um planejamento estratégico de qualidade se torna cada vez mais indispensável para o sucesso das instituições. É imperativo definir uma missão que externe a razão de existir da organização, além de direcionar aonde a empresa deve ir, seus valores institucionais e uma visão do futuro que preveja situações em que se deseje chegar. Esses são pontos cruciais para conduzir a atuação das organizações e alinhar os esforços necessários para a entrega de produtos e serviços. Esses pontos devem ser elaborados pelo setor executivo da empresa, já que os mesmos estarão direcionando o foco principal, a situação atual, espaço de atuação, mercado e público-alvo da instituição.

Com a intenção da mudança organizacional ocorrer, utilizando a análise do ambiente externo e a situação interna da organização o planejamento estratégico irá definir a missão, determinar objetivos e metas a serem cumpridas, utilizando estratégias e meios para que seja atingido com um tempo determinado. (BORGES, ARAUJO, 2001).

O planejamento estratégico contribui com informações para a análise de pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que estão diretamente ligados ao funcionamento

organizacional, acarretando na qualidade do que é entregue e na realização dos objetivos determinados.

De acordo com Marques (2005), o planejamento estratégico constitui uma ferramenta que auxilia as empresas a se conhecerem através de suas aspirações, recursos, limitações e, também, a entender o mercado onde ela está inserida, os seus clientes, concorrentes, fornecedores e parceiros. Através desse conhecimento é possível à empresa definir quais os seus objetivos e metas para então traçar estratégias e caminhos os quais devem percorrer.

Na visão de Wright (2000), "estratégia são planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos da organização". Na concepção de Peter Drucker (1999): "...o futuro não é de quem o prevê e sim de quem o faz". Diante desse conhecimento, é possível visualizar a extrema necessidade da realização do Planejamento Estratégico. Partindo do princípio que a concorrência já realiza alguma atividade de reconhecimento do seu processo, o não desenvolvimento dessa etapa gerencial, implicará em resultados negativos.

Para Oliveira (2018), o planejamento estratégico se constitui em um processo administrativo com sustentação metodológica, estabelecendo a melhor direção que a empresa deve seguir, visando aperfeiçoar o grau de interação dos fatores externos que não são controlados por ela de forma inovadora e diferenciada, tendo em vista que o planejamento estratégico é um sistema, logo, o mesmo é um conjunto de partes integrantes e interdependentes que devem consolidar os fatores controláveis que acontecem na empresa, e os não controláveis que acontecem no ambiente, buscando determinar resultados que aperfeiçoem o processo decisório da empresa.

Segundo Peixe (2015, p. 45) "o planejamento estratégico é um processo sistemático, organizado e sem fim, podendo ser capaz de prever o futuro e viabilizar a tomada de decisões de maneira proativa, com foco na redução de riscos referentes aos negócios da organização."

Dessa maneira, o planejamento estratégico é entendido como uma metodologia utilizada pela alta direção da instituição com o intuito de projetar o futuro, levando em consideração ações internas e externas, analisando para que as decisões sejam sempre tomadas de maneira planejada. Com isso, o planejamento é guiado pelo futuro, mas sendo necessário lidar com acontecimentos do presente, garantindo uma estabilidade a longo prazo. Sendo assim, é de extrema importância na sua elaboração a identificação de alguns parâmetros que a empresa deseja alcançar. Para isso são feitas algumas perguntas como: "quem somos; onde queremos chegar; como será atingido o objetivo," entre outras. (MELO, 2021).

Se o planejamento estratégico já se faz tão importante em grandes empresas, para empresas de pequeno porte podemos considerá-lo vital. Levando em consideração a limitação dos recursos financeiros, esses tipos de organizações não conseguiram competir em várias frentes, sendo necessárias ações planejadas. Se não, em grande parte o que teremos são apenas reações às mudanças que acontecem no ambiente.

Mesmo as mudanças sendo imprevisíveis, as empresas devem trabalhar estrategicamente para conseguir se antevir a pequenos sinais, novas tendências e mudanças do ambiente para que possa agir de forma rápida e aproveitar a oportunidade, não encarando aquele fato como uma ameaça.

Esses tipos de empresas devem levar em consideração algumas particularidades na construção do seu planejamento estratégico. Como é pontuado por Marques, (2005) são elas as particularidades comportamentais que estão relacionadas aos aspectos pessoais do pequeno empresário, como: desconhecimento de ferramentas administrativas, do planejamento estratégico falta de habilidade na gestão do tempo - tudo isso acarretando ações imediatas para a resolução de problemas-, falta de dedicação/de tempo para o planejamento de ações para a empresa ou resistência em mudar as estratégias.

Particularidades estruturais são as mais apresentadas na literatura e referem-se aos aspectos internos resultantes da empresa de pequeno porte. Podemos apresentar a informalidade das relações, estrutura organizacional reduzida, falta de recursos e pessoas qualificadas, não utilização de técnicas gerenciais, entre outras.

Particularidades contextuais, que estão ligadas ao efeito que o ambiente externo exerce sobre a empresa - e que nem sempre pode ser controlado-, como: a falta de informação sobre o mercado, dificuldade de treinamentos gerenciais ou recursos para novos projetos.

Diante do que foi apresentado, conseguimos fazer um levantamento em que as pequenas empresas apresentam, na sua maioria, a falta do planejamento estratégico ou ainda ele sendo feito de maneira informal, pois nada é registrado, acarretando pouco ou nenhum compartilhamento dos objetivos com os outros membros da equipe, dificultando a comunicação referente ao plano. Sem esses registros a empresa fica carente de informações a respeito do seu desempenho.

Sendo assim, entendemos a importância do planejamento estratégico e suas dificuldades para as pequenas empresas. Mas, o que fica evidente é que os benefícios que são alcançados superam qualquer dificuldade. E a partir do momento que a empresa conseguir identificar esses pontos de melhoria a mesma só tem a ganhar.

2.4 Gestão por Processos

Apesar de muitas organizações cobiçarem uma gestão por processos, poucas possuem conhecimento explícito das etapas e ações que devem ser seguidas. Mas, as organizações que conseguem se organizar por processos, usufruem de uma maior efetividade na aquisição de produtos e serviços de forma mais adequada às transformações, tendo uma melhor integração de esforços e capacidade de aprendizado. Vislumbrando uma maior agilidade e qualidade, alinhando os objetivos organizacionais e do mercado (ALBUQUERQUE, 2015).

Com a Gestão por Processo conseguimos alcançar objetivos como: integração entre setores, análise e melhoria do fluxo de informações da organização, amplo conhecimento sobre os processos, análise de indicadores, com o entendimento, análise e melhoria dos processos dentro das organizações (SANTOS, 2002).

Paim apud Minas Gerais (2012, p.13) apresenta o conceito de Gestão de Processo sintetizado da seguinte forma: “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e aprendizado sobre processos.” de modo que podemos desmembrar em atividades organizacionais, como: descrever os processos atuais para que possam ser definidas melhorias e se as mesmas podem ser implantadas, coordenação diária para garantir a efetiva implantação dos processos e a destinação de recursos para sua execução, bem como mudanças e adaptações de curto prazo, proporcionar evolução para os processos através do constante aprendizado, registrando o conhecimento adquirido para sustentar as melhorias dos processos.

Gonçalves (2000ª) afirma que processo é o desenvolvimento de atividade, ou conjunto de atividades, que gerem uma entrada, agregam um determinado valor, e fornecem a saída da atividade desenvolvida. Acrescenta, ainda, que as empresas são grandes coleções de processos, não havendo um produto ou serviço que seja oferecido por uma determinada empresa que não passe por um processo organizacional.

Harrington (1991) destaca o entendimento em que qualquer processo pode ser melhorado, independentemente de como tenham sido concebidos, gerando satisfação aos clientes e como consequência para a empresa, o aumento de seu faturamento. Diante desse resultado impactante, fizeram com que outras empresas entendessem a necessidade pela adoção desse método, Gestão de Processos, utilizado com finalidade de otimizar o desempenho. Em seguida, Harrington (1993) reafirma o conceito citado acima quando descreve que a atividade, ou conjunto destas atividades que recebe insumo (entrada), agrega-lhe valor depois produz uma saída a um determinado cliente. Isso acarreta em processos que utilizam recursos da organização (entradas e saídas) para oferecer resultados objetivos aos seus clientes.

MinasGerais (2012, p.14) enfatiza que “introduzir a Gestão de Processos não é inserir mais uma preocupação ou adicionar uma nova tarefa na rotina organizacional.” tendo em vista que as atividades já são realizadas pela organização, mesmo que não geridas. Sendo assim, a gestão e melhoria do processo irá analisar as atividades que são realizadas nas suas unidades organizacionais e estruturá-las de forma a aperfeiçoar os recursos utilizados, evitando retrabalho e agregando mais valor às entregas.

MinasGerais (2012) apresenta benefícios que as organizações que se orientam por processos geram devido as suas características:

- Fluxo horizontal: flexibilidade e presteza às exigências do cliente.
- Valor, Direção: solicitude dos funcionários para a confecção e entrega de valor para o cliente.
- Visão Sistêmica: visão ampla dos colaboradores em relação às metas da organização.
- Multidisciplinaridade, Integração: incentivar o foco no trabalho em equipe e colaboração.
- Valor aos Interessados: perspectiva de participação, tomada de decisão e compromisso pelos resultados.

Para a gestão por processos alcançar seu objetivo, é indispensável que se acompanhe, mensure e registre os resultados que foram coletados no processo, com o cumprimento das ações orientadas para a melhoria contínua dos processos. A partir desses dados que foram coletados, é possível avaliar quais benefícios tais melhorias acarretaram para a melhoria do processo e, com o suporte desses dados, padronizarem as atividades.

A primeira etapa para que sejam determinados quais os itens que vão ser modelados é identificar os processos que agregam valor para o cliente, ou que afetam diretamente, ou ainda, em quais processos estão as oportunidades de melhorias mais rápidas (ALBUQUERQUE, 2015).

Posteriormente são fixados alguns indicadores do processo para que seja possível mensurar os resultados das transformações que foram inseridas no processo. Posto isso, são verificados através dos cálculos dos indicadores se os resultados que foram estabelecidos na fase do planejamento do projeto estão sendo alcançados ou não. É indispensável que os indicadores sejam validados com os responsáveis do projeto de melhoria do processo. É fundamental que os indicadores sejam dispostos para servir de base na tomada de decisões gerenciais coordenadas para soluções dos problemas identificados, servindo de embasamento para possíveis revisões de metas que foram determinadas (MINASGERAIS, 2012).

Lacerda apud Albuquerque (2015, p.53) explana que “o indicador de desempenho tem a atribuição de conduzir o analista na visualização do fluxo de valor da organização e se uma determinada atividade será melhorada.”

Dessa maneira, entendemos que a gestão por processo assegura à empresa maior capacidade de gestão, uma vez que ela passa a contar com indicadores de desempenho, indicações nítidas de competências e responsabilidades, padronização do conhecimento e método de trabalho, como também fomenta a gestão do conhecimento e incrementa o fluxo de informações. Todas essas perspectivas permitem à atuação da empresa um aperfeiçoamento no desenvolvimento do seu trabalho, resultando em produtos e serviços com maior qualidade aos seus clientes (ALBUQUERQUE, 2015).

2.5 Ferramentas de Gestão

As ferramentas de gestão constituem em um conjunto de métodos e padrões de trabalhos que assessoram na tomada de decisão, possibilitando os gestores a uma efetiva ação gerencial, as mesmas são utilizadas para implementar e colher resultados em busca da melhoria continua. Embora seja necessário atenção e cautela por parte dos gestores em quais ferramentas devem ser utilizadas, tendo em vista, o arsenal disponível. (FILARDI, ANGELON e COZZATTI, 2012).

A seguir iremos apresentar algumas dessas ferramentas que irão contribuir para o trabalho que está sendo desenvolvido.

2.5.1 Business Model Canvas

Desenvolvida pelo pesquisador Alexander Osterwalde, o modelo Business Model Canvas destaca o funcionamento da organização, dos produtos que são comercializados, a forma como é realizado a venda, quais os clientes e qual a renda gerada. A ferramenta é utilizada para descrever, visualizar, avaliar e alterar um modelo de negócio. (Trautmann, 2019).

Isso tem o objetivo de permitir que qualquer pessoa pudesse criar ou modificar um modelo de negócio, já que a ferramenta utiliza uma linguagem clara, proporcionando uma interligação entre as pessoas envolvidas no processo de construção e entre os 9 blocos que compõem o modelo (MACEDO, 2013).

Niederauer (2021) apresenta as seguintes características a respeito do Canvas:

- Ao olhar para o Quadro, é possível compreender rapidamente sobre que tipo de negócio se trata;

- É possível ter compreensão do todo baseado em uma análise dos blocos e da interação entre eles;
- O formato estimula a co - criação e o envolvimento de várias pessoas, ligadas ou não ao negócio, a fim de apoiar, ajudar, colaborar na construção e analisar o modelo;
- Ele também é uma ferramenta para evidenciar e planejar a validação das hipóteses que sustentam a viabilidade do negócio.

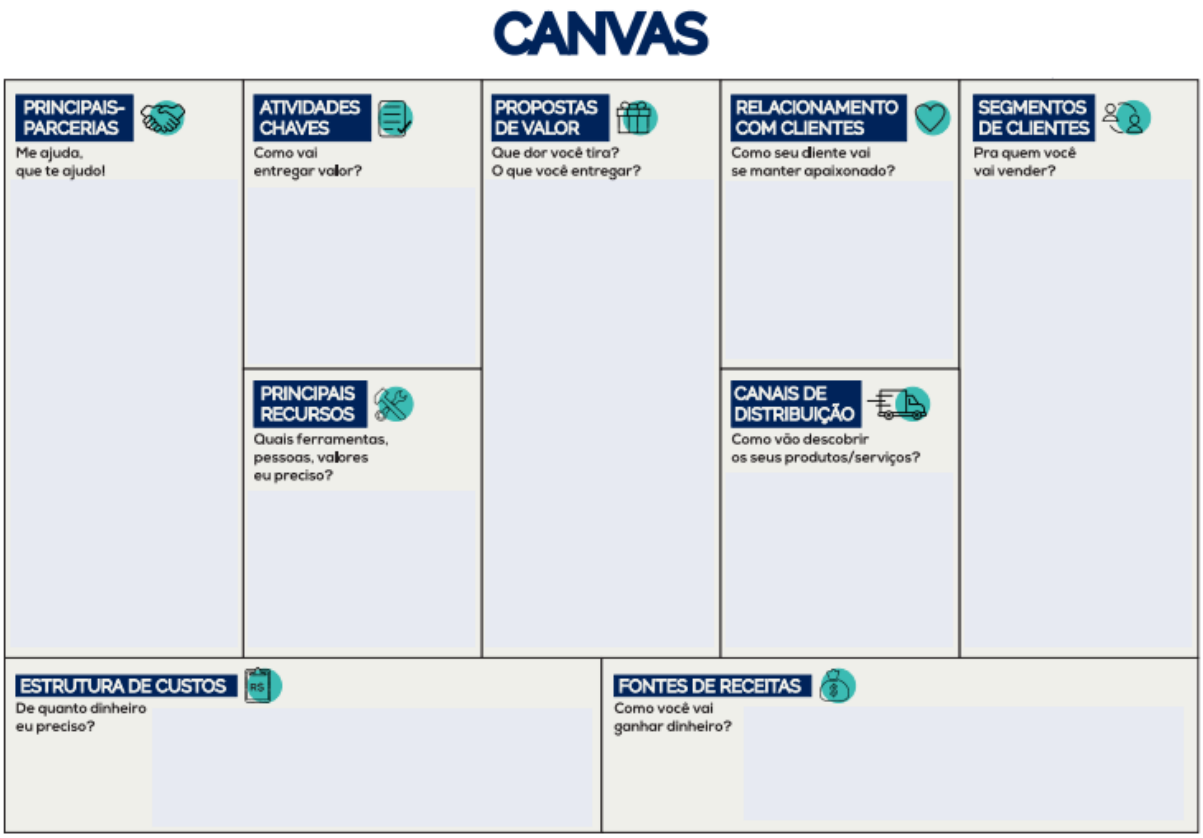
Silva (2012), apresenta 3 vantagens na utilização do Canvas:

- Rapidez – já que o preenchimento dos 9 blocos é realizado através de um brainstorming.
- Sucinto – pois utiliza palavras chaves.
- Portátil – pode ser partilhado e disponibilizado para que aumente o número de melhorias.

O Canvas é composto por 9 blocos que compõem uma lógica de desenvolvimento para um modelo de negócio como demonstrado na Figura 1.

Os blocos localizados do lado esquerdo do Canvas são questões racionais que compõem o negócio, a operacionalização da empresa. Já os do lado direito, correspondem aos aspectos emocionais.

Figura 1- Representação dos Blocos no Business Model Canvas



Fonte: Adaptado Trautmann (2019).

Niederauer (2021) descreve os 9 Blocos do Business Model Canvas da seguinte maneira:

1. Segmento de Clientes: é o bloco que define quais os grupos de pessoas a empresa querem conquistar e atender.

2. Proposta de Valor: Pontuar quais razões o cliente irá optar pelo produto ou serviço.

3. Canais: Especificar aonde o negócio irá se comunicar, distribuir e vender o produto e serviço aos clientes.

4. Relacionamento com os clientes: descrever as formas e os meios que a empresa vai estabelecer para criar e manter a relação com os clientes.

5. Fontes de Receitas: é o último bloco dos aspectos emocionais e representa o dinheiro que a empresa vai adquirir por meio de venda do seu produto ou serviço e as formas de captação desse valor.

6. Recursos Principais: são os recursos mais importantes que fazem o modelo de negócio funcionar.

7. Atividades chaves: as ações mais importantes que o negócio deve praticar para o modelo de negócio funcionar.

8. Parcerias Principais: constitui a rede de fornecedores e parceiros que são aliados para otimização e redução de risco para o negócio.

9. Estrutura de custos: diz respeito a todos os custos envolvidos na operação do modelo de negócio.

2.5.2 Matriz SWOT

Sendo uma das ferramentas mais utilizadas no processo de gestão estratégica, a Matriz SWOT é uma poderosa ferramenta que auxilia os gestores no desenvolvimento de estratégias e ações fundamentadas. Sua aplicação é possível desde o individual, grupos e organizações até planos e projetos. Essa ferramenta é utilizada como uma forma de alinhar os objetivos da organização através dos aspectos internos e externos com o discernimento para a tomada de decisão (CASEMIRO, SIMÕES, MORAES, 2022).

O delineamento da construção do planejamento estratégico é auxiliado pela ferramenta matriz de SWOT, que assessora a compreensão dos cenários de mercado. Esse tipo de técnica é utilizado quando se pretende verificar os riscos existentes (UEDA, 2019).

Tarapanoff apud Chiavenato (2020, p.129) indica que a matriz de SWOT possui mais de três mil anos quando a mesma é citada por Sun Tzu em um conselho que diz: “Concentre-se nos pontos fortes, reconheça as fraquezas, agarre as oportunidades e proteja-se contra as ameaças.”

Para Andrade (2016), a matriz de SWOT analisa através dos fatores internos quais os principais pontos fortes de diferenciação e de vantagens competitivas que a empresa possa explorar, e os pontos fracos, que são fatores negativos que inibem a capacidade da empresa de atingir suas finalidades, algo que a empresa não tem ou que não entrega bem a seus clientes.

Souza, Souza, Pereira (2013, p. 1637) complementam que “quando os pontos fortes de uma organização estão alinhados com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será por certo, competitiva no longo prazo”.

A análise dos fatores externos consiste na identificação de ameaças e oportunidades que auxiliam no desenvolvimento estratégico, em que as ameaças de acordo com Pagnoncelli e Vasconcellos Filho apud Andrade (2016, p. 57) “são situações externas, atuais ou futuras que, se não eliminadas, minimizadas ou evitadas pela empresa, podem afetá-la negativamente”.

Souza, Souza, Pereira (2013) pontuam que essas situações externas podem prejudicar o andamento dos objetivos estratégicos, tendo em vista que os fatores externos impactam diretamente a empresa e os mesmos não podem ser controlados, prejudicando assim o desenvolvimento dela e a perda de posicionamento no mercado.

Quanto às oportunidades, “são situações externas, atuais ou futuras que, se adequadamente aproveitadas pela empresa, podem influenciá-la positivamente” (ANDRADE, 2016, p. 57) criando condições favoráveis caso a mesma tenha benefícios em utilizá-las.

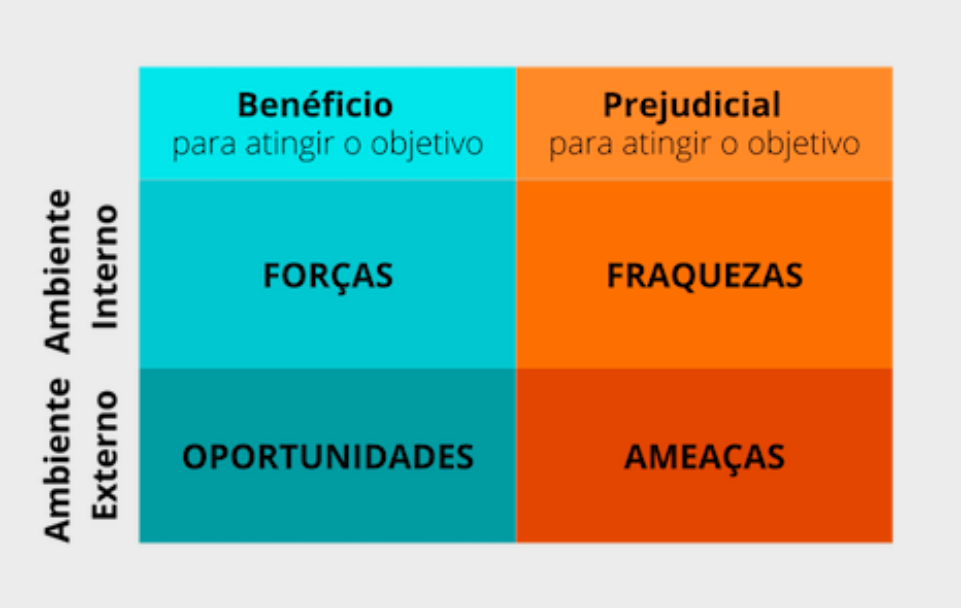
O objetivo da análise da matriz de SWOT é possibilitar um posicionamento da empresa à frente do ambiente em que ela está inserida. Desta forma, podem-se evitar possíveis ameaças e aproveitar potenciais oportunidades. Através desse posicionamento é possível enfatizar os pontos fortes e controlar os impactos que os pontos fracos podem trazer. (SANTOS, 2014).

O diagnóstico do ambiente interno é feito através da análise das variáveis de forças e fraquezas da empresa. É a partir da avaliação permanente e correção dessas variáveis que a organização consegue obter vantagem competitiva no mercado, buscando estratégias para minimizar ou ainda eliminar essas fraquezas.

Já as oportunidades e ameaças estão ligadas ao ambiente externo, sendo assim, são reflexos dos hábitos dos clientes, novos concorrentes, situação política, entre outros fatores.

Através do cruzamento das variáveis internas e externas do ambiente é possível criar estratégias das combinações obtidas. Com esse cruzamento de eixos internos e externos – Figura 2 - são obtidos quatro quadrantes que apresentam as características de avaliação do ambiente.

Figura 2 - Análise Matriz SWOT



Fonte: Adaptado Andrade (2016).

(1) Oportunidades x pontos fortes – maximização de resultados, utilização dos pontos fortes para aproveitar as oportunidades.

(2) Pontos fracos x oportunidades – minimizar os pontos fracos sem deixar de aproveitar as oportunidades.

(3) Ameaças x pontos fortes – utilização dos pontos fortes para amenizar os efeitos das ameaças.

(4) Fraquezas x ameaças – estabelecer uma estratégia para minimizar os pontos francos e enfrentar as ameaças.

Vale ressaltar que Santos (2014) afirma que os termos da matriz de SWOT não devem ser absolutos, tendo em vista que o mesmo pode variar de acordo com o contexto, sendo possível um ponto forte se tornar um ponto desfavorável. Ou ainda, uma ameaça se tornar uma oportunidade- isso vai depender do ambiente que a situação está inserida.

2.5.3 Matriz BCG

Matriz Crescimento-participação comumente conhecida como Matriz BCG foi criada em meados dos anos 60. Ela se tornou, e continua sendo, um dos modelos mais utilizados para criação de priorização de investimentos e gerenciamento de caixa em empresas que tem uma carteira de produtos ou portfólio de produtos (AMBROSIO, 2005).

Kotler (1998, p. 105) discorre que a matriz BCG é uma das ferramentas utilizadas para "decidir sobre o crescimento, manutenção, desaceleração ou abandono de um negócio".

A utilização da matriz traz como objetivo a análise dos produtos que são disponibilizados pelas empresas e determinar a viabilidade da sua disponibilização. Dessa forma, a matriz auxilia na gestão dos produtos e serviços a serem comercializados. (ESPERIDIÃO, 2019)

Oliveira, Oliveira, Oliveira (2019, p. 382) apresenta a visão que a matriz BCG promove em três áreas chaves: "Análise da situação estratégica das empresas; Determinação das necessidades financeiras de cada unidade de negócio, com vista a toda empresa, equilibrando o caixa; E a abordagem em cada quadrante do BCG atender a certas estratégias de padrão".

A matriz BCG é composta por uma matriz que possui quatro quadrantes, que representam uma fatia do mercado, representando em cada um dos quadrantes um tipo distinto de negócio. A figura 3 demonstra a matriz (ESPERIDIÃO, 2019).

Figura 3 - Matriz BCG

Fonte: Adaptado de Ambrosio (2005).

- Estrela - corresponde aos produtos ou negócios que se tornaram bem sucedidos deixando de ser pontos de interrogação. Possuem uma alta participação no mercado, sendo rentável para a empresa, mas sem necessariamente apresentar um fluxo de caixa positivo (ZIN, BOMBANA, BARCELLOS, 2018), tendo em vista que é preciso sempre ter um reinvestimento para que haja um crescimento contínuo. (AMBROSIO, 2005)
- Vaca Leiteira – produtos ou negócios com participação relativa no mercado, não são considerados líderes em seu segmento, embora rendam uma boa participação. Apresentando assim fluxo de caixa positivo, subsidiando os custos dos segmentos que a empresa perde dinheiro (OLIVEIRA, COSTA, OLIVEIRA, 2019).
- Abacaxi – produto que tem um baixo desempenho e uma baixa taxa de venda, apresentando um custo provavelmente elevado em função do baixo fluxo de vendas. Ele não apresenta fluxo negativo, pois se isso ocorrer provavelmente será retirado do portfólio. (AMBROSIO, 2005)
- Ponto de Interrogação – produtos que possuem uma alta taxa de crescimento em relação as vendas, mas uma baixa participação no mercado, sendo assim, necessitam de um expressivo

investimento para que no futuro possam trazer algum tipo de retorno e se tornarem um produto Estrela ou Vaca Leiteira. (AMBROSIO, 2005)

Esperidião (2019, p.18) aponta que “empresas necessitam de produtos que sirvam como Fornecedores de caixa, por meio de um portfólio equilibrado: 1) estrelas que devem garantir o futuro; 2) vacas leiteiras que vão fornecer capital para esse crescimento futuro e 3) pontos de interrogação que têm por objetivo virar estrela utilizando capital adicional”.

2.5.4 Matriz GUT

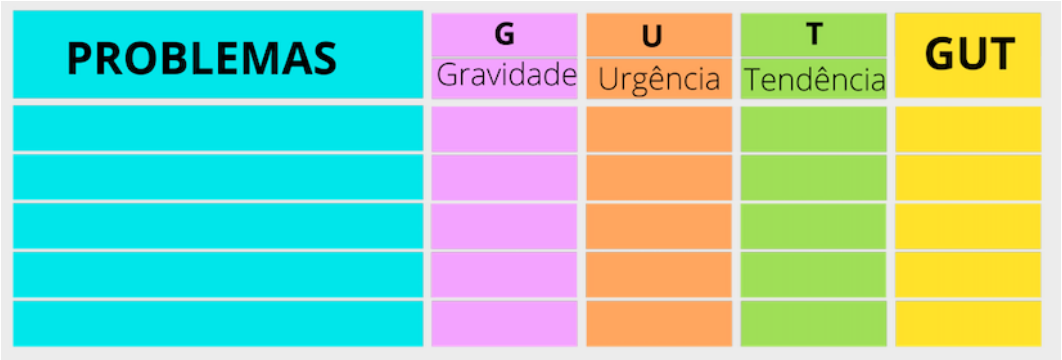
Queiroz et al (2012, p.6) define “que a matriz de GUT é uma técnica utilizada para definição das prioridades dadas às diversas alternativas de ação. Essa ferramenta utiliza a listagem dos fatos e atribuem pesos aos que são considerados problemas, de forma a analisá-los no contexto de sua gravidade, urgência e tendência.” A partir dessa análise é possível responder racionalmente questões como: o que precisa ser feito primeiro? por onde devo começar?

Meireles (1949, p. 52) traz a seguinte definição para cada um dos contextos da matriz (Figura 4):

- Gravidade – deve considerar a intensidade, profundidade dos danos que o problema pode causar se não se atuarem sobre ele;
- Urgência: deve considerar o tempo para a eclosão dos danos ou resultados indesejáveis se não atuar sobre o problema;
- Tendência: deve considerar o desenvolvimento que o problema terá na ausência de ação.

Vasconcelos, Silva, Leite (2013) explanam que a Matriz GUT é utilizada para hierarquizar os problemas de acordo com a sua gravidade, que consiste no prejuízo que é causado pelo problema; urgência, oportunidade de agir sobre o problema; tendência, indica a progressão do problema caso não seja feito algo para combater.

Figura 4 - Modelo de Matriz GUT



Fonte: Adaptado Meireles (1949).

Através das combinações de pesos atribuídos para cada problema em relação à Gravidade, Urgência e Tendência, a multiplicação dos pesos resultará no peso final, no qual o que apresentar maior peso final terá prioridade na execução (CABRAL, 2015).

A aplicação da metodologia da Matriz GUT torna possível determinar a conduta da organização em relação às estratégias e políticas a serem adotadas, principalmente as de médio e longo prazo. Dessa forma as organizações têm capacidade de priorizar entre qual estratégia seguir. Sobre elas podemos destacar: sobrevivência, manutenção, crescimento e desenvolvimento (QUEIROZ et al, 2012).

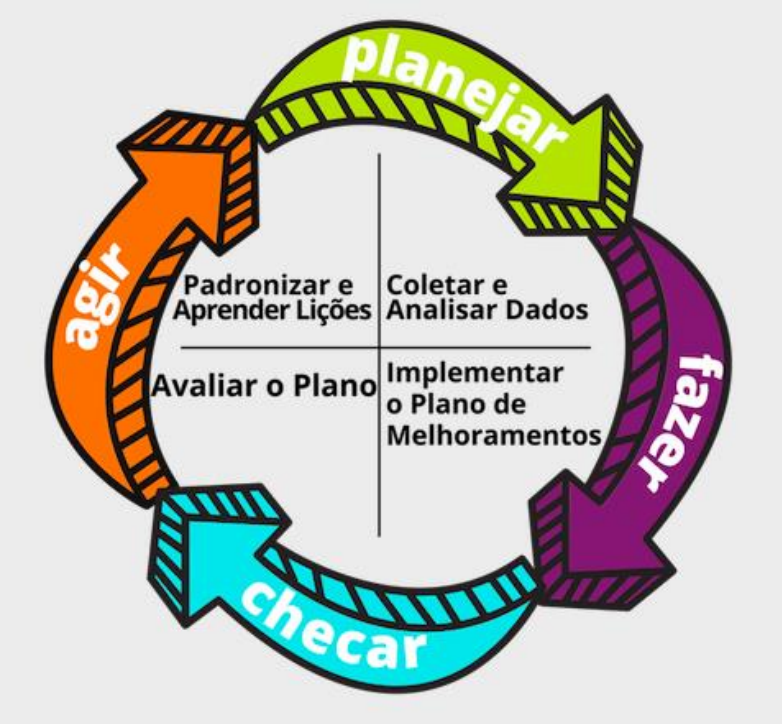
Diante de cada ação resultante desse processo há uma ferramenta específica com finalidade de padronizar a ação que foi desenvolvida; ela será analisada e investigada para que sua implementação seja facilitada e permita a obtenção de sucesso. Trazendo assim eficiência e eficácia do processo de melhoria contínua (QUEIROZ et al, 2012).

2.5.5 Ciclo PDCA

O ciclo PDCA é um dos modelos de melhoria contínua talvez mais conhecido e utilizado. Ele é referência e é adotado em inúmeras instituições, tendo em vista que possui uma linguagem simples e comum a todos os setores na melhoria da Qualidade (PEINADO, 2007).

Slack (1999, p. 462) descreve que o ciclo PCDA “é uma sequência de atividades que são percorridas de maneira cíclica para melhorar atividades.”. Como o próprio nome remete, PDCA é a abreviação das palavras em inglês *plan, do check* e *act* que quando traduzidas equivalem a planejar, fazer, checar e agir. (PEINADO, 2007). Na figura 5 é demonstrado como o ciclo se apresenta.

Figura 5 - Modelo de Ciclo PDCA



Fonte: Adaptado Slack (1999).

O início do desenvolvimento do trabalho se dá pelo estágio de planejar. A equipe deve coletar e analisar os dados da área que está sendo examinada, fazendo um levantamento atual do que está sendo praticado para, a partir disso, formular um plano de ação que traga as melhorias de desempenho. O mesmo é apresentado para os responsáveis para que façam a validação das melhorias e a equipe possa seguir para o próximo estágio (SLACK,1999).

O próximo passo consiste em Fazer. Tudo que foi planejado agora precisa ser colocado em prática e os gerentes sabem como esse passo é difícil. Nesse momento precisa-se fragmentar as resistências dos que compõem a organização e modificar a cultura organizacional para que as novas práticas sejam colocadas em ação. Geralmente, para mitigar esses efeitos é prudente que sejam escolhidos processos que sejam fáceis de resolver para que a equipe entenda esse sucesso e esteja apta a aplicar nos demais (PEINADO, 2007).

Na etapa de Checar a equipe deve verificar e analisar os dados e informações que foram apurados na etapa anterior de fazer e confrontar com o alcance da meta definida (SOUZA, 2020).

Já para a etapa de Agir é necessário se ater aos resultados que foram apresentados nas três etapas anteriores. Se a meta foi cumprida, cria-se um padrão de trabalho, com os seus devidos registros e aprendizados, para que o bom resultado seja mantido. Mas, se a meta não

foi conquistada, o ciclo precisa ser refeito com os devidos ajustes para que a meta seja alcançada (SOUZA, 2020).

Peinado (2007, p. 558) conclui que “o cerne de um programa de melhoria contínua consiste no pensamento de que não existe nada (nenhum processo) que não possa ser melhorado”.

Sendo assim, para que os resultados sejam consistentes e as tomadas de decisões adequadas, sugere-se a utilização das ferramentas de gestão apresentadas: Business Model Canvas, Matriz SWOT, Matriz BCG, Matriz GUT e Ciclo PDCA, com o objetivo de auxiliar nessas exames e verificações. Essas ferramentas irão auxiliar em uma análise de cadeia de valor com características mais maduras da empresa.

2.5.6 Plano de Ação 5W1H

As ferramentas da Qualidade são classificadas em dois grupos, sendo elas: tradicionais e as organizacionais. Dentro do grupo das organizacionais tem a ferramenta 5W1H que será a que vamos abordar. Ela tem como finalidade planejar ações que precisam ser tomadas para corrigir falhas (MARTIM, 2019).

Para Peinado (2007, p.559) “o método 5W1H é um checklist utilizado para garantir que a operação seja conduzida sem nenhuma dúvida por parte da chefia e dos subordinados.” Dessa forma, os gerentes operacionais têm o controle das tarefas e seus responsáveis de forma clara. A partir dessas respostas iremos criar um mapa para auxiliar os passos do projeto, buscando a execução mais efetiva sem que as melhorias contínuas sejam esquecidas ao longo do processo.

As questões que devem ser respondidas para a criação do plano de ação são as seguintes:

- What? - Que traduzido para o português significa, o que? Esse campo deve ser preenchido com a tarefa que precisa ser feita, identificando e pontuadas quais contramedidas devem ser tomadas para eliminar as causas daquele problema.
- Where? - Que representa, onde? Qual espaço físico aquela atividade será realizada.
- Why? (Por quê?) - Porque é necessário fazer aquela tarefa.
- Who? (Quem?) - Quem irá ser o responsável por aquela tarefa; pode ser um colaborador específico ou um departamento.
- When? (Quando?) - Alinhar um cronograma para o desenvolvimento daquela atividade.
- How? (Como?) - Através de que método ou maneira será feito?

Abaixo, na Figura 6, é apresentado um modelo de Plano de Ação.

Figura 6 - Modelo de 5W1H

PLANO DE AÇÃO

Objetivo:						
EMPRESA	O QUE?	QUEM?	ONDE?	POR QUE?	QUANDO?	COMO?

Fonte: Adaptado Peinado (2007).

Diante disso, a identificação, observação, análise e correção na causa do problema são o foco da Gestão da Qualidade. Por mais que a ferramenta 5W1H pareça simples, sendo aplicada corretamente a mesma fornece um poderoso embasamento para solucionar problemas.

2.6 Análise de Cadeia de Valor

O conceito de Valor pode ser definido sob duas perspectivas: o valor direto, que consiste na percepção dos privilégios que o consumidor conquista quando consome um bem ou serviço; e o indireto, em que essa percepção de privilégio ou benefício é verificada por terceiros ou pela própria produção. Esse conjunto de percepções é influenciado por inúmeras características, tanto do ponto de vista objetivo- que consiste em aspectos como custo-benefício, qualidade, longevidade - quanto em relação aos subjetivos -em que cada consumidor terá sua percepção a respeito do que foi recebido, seja um produto ou serviço (DIAS, ZOUAIN, 2021).

O processo de incorporação de valor a um serviço ou produto pode ser percebido com a realização de atividades físicas ou organizacionais de forma que o cliente entenda que existe um valor no que está sendo entregue e esteja disposto a pagar por isso (FÉLIX, 2005).

Para Porter apud Dias (2021), o processo de geração de valor necessita de uma análise detalhada de todos os processos que fazem parte da organização, desde sua entrada até a entrega final, fazendo um levantamento de tudo que é o diferencial da organização tendo em vista a concepção do cliente. Essa análise deve propor o mapeamento do que de fato agrega valor quando é realizado.

O mapeamento do processo consiste em detalhar todas as atividades da organização, identificando todas as entradas e saídas dos recursos. Dessa forma, teremos um mapa geral da organização e uma perspectiva macro dos processos existentes na organização, trazendo à tona

a exposição detalhada dos processos, precisão no detalhamento, as interfaces e análise. O fluxograma é geralmente utilizado para o entendimento de todo o processo (FERNANDO, 2009).

De acordo com Porter "Toda empresa é uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto. Todas estas atividades podem ser representadas, fazendo-se uso de uma cadeia de valor" (PORTER APUD SANTOS, 2010, p. 754).

Shank e Govindarajan completam que "a cadeia de valor, para qualquer empresa, em qualquer negócio, é o conjunto interligado de todas as atividades que criam valor, desde uma fonte básica de matéria-prima, passando por fornecedores de componentes, até a entrega do produto final às mãos do consumidor" (SHANK, GOVINDARAJAN APUD ROCHA, BORINELLI, 2007 p. 148).

Para Rocha e Borinelli (2007) esses conceitos ficam restritos à indústria de manufatura, tendo em vista, que os autores citados iniciam a cadeia de valor a partir das matérias-primas de origem, deixando de fora empresas que trabalham com serviço. A partir disso foi apresentada outra definição que deve considerar a ideia de origem de recurso "sejam esses materiais, humanos, financeiros, informacionais...", pois a definição de cadeia de valor deve ser aplicada a qualquer instituição. Os mesmos trazem a definição de que "a cadeia de valor é uma sequência de atividades que se inicia com a origem dos recursos e vai até o descarte do produto pelo último consumidor".

A cadeia de valor é um instrumento para que as organizações façam o melhor uso dos seus recursos e obtenham o equilíbrio das variáveis como: capital humano, conhecimento gerado e tecnologia utilizada. Com isso, as organizações conseguirão proporcionar a coordenação de esforços necessários para alcançar as vantagens competitivas almejadas (TORRES, 2013).

Cardozo (2019, p. 5), apresenta em seu artigo o conceito de acordo com *Business Process Management Common Body of Knowledge*, em que a cadeia de valor "tem como objetivo explicitar tanto para o público interno quanto para o público externo os valores entregues pela organização, além de ser uma referência para a gestão de riscos, indicadores, capacitação, tecnologia da informação, auditoria, custos e avaliação de desempenho". Através da cadeia de valor é possível capturar os processos e atividades que refletem valor para o que está sendo produzido, seja um produto ou serviço que é entregue ao cliente.

A análise da cadeira de valor auxilia o estudo das competências chaves e atividades organizacionais que acarretam vantagens competitivas para as instituições; dessa forma, os

gestores conseguirão identificar quais são as ações de melhorias que devem ser tomadas, a rentabilidade em cada uma das etapas e relações entre as atividades e implicações que podem ocorrer (OLESIAK et al, 2018).

O mapeamento da cadeia de valor possibilita que a organização identifique quais são seus componentes internos. Os mesmos são classificados em atividades de apoio e as atividades primárias, ou seja, identificando quais as principais atividades que acarretam geração de valor para a empresa.

As atividades de apoio consistem em processos secundários que auxiliam o processo produtivo, sendo de suma importância para o adequado funcionamento da organização. Podemos citar, como demonstrado na Figura 7, a infraestrutura da empresa, administração de recursos humanos, desenvolvimento de tecnologia e compras.

Já as atividades primárias estão diretamente ligadas ao processo produtivo, seja na prestação de serviço ou na entrega do produto ao cliente. São elas: logística, operações, marketing, vendas e serviços de pós-venda.

Figura 7 - Modelo Genérico da Cadeia de Valor

Fonte: Adaptada Torres (2013)

"Se são as atividades que convertem recursos em produtos, então o foco nas atividades permite entender o modo como uma empresa emprega seu tempo e recursos para alcançar os objetivos empresariais" (BRIMSON APUD TORRES, 2013, p. 9). A partir dessa definição, entendemos que as atividades são os alicerces para a construção de prerrogativas competitivas.

Relacionada a cadeia de valor, Porter também apresenta a Teoria da Vantagem Competitiva. Felix (2005, p. 12) relaciona essas "cinco forças competitivas: ameaça dos fornecedores, ameaça dos compradores, grau de rivalidade dos concorrentes existentes, ameaça dos concorrentes potenciais e dos produtos substitutos". Baseado nas cinco forças, Porter evidencia três estratégias genéricas, que são a Liderança de custo, em diferenciação e no enfoque (FÉLIX, 2005).

As principais características das estratégias consistem em:

- Liderança em custo: tem como objetivo minimizar o seu custo, seja pelo aumento da produção ou pelo controle dos custos, despesas.
- Liderança em diferenciação: oferecer para as empresas produtos e serviços altamente personalizados para que a entrega seja percebida como única.
- Liderança no enfoque: a empresa determina qual segmento específico deseja atuar, seja por localização geográfica, por nicho de mercado, custo ou diferenciação.

Apesar dessa classificação, nada impede que a empresa não possa combinar as características estratégicas (FELIX, 2005).

Sendo assim, a cadeia de valor traz como grandes vantagens uma maior capacidade de revelar quais as ameaças, oportunidades, processos fortes e fracos, identificar oportunidades de melhorias e desenvolvimento para o processo, possibilitando que a organização centralize seus esforços em atividades que trazem um diferencial.

Pretendendo construir uma cadeia de valor, visando uma gestão para atingir crescimento e conseguir mitigar os problemas da gestão dominante para que haja um crescimento constante, vamos utilizar o modelo de crescimento de Greiner (1998) para auxiliar nessa construção.

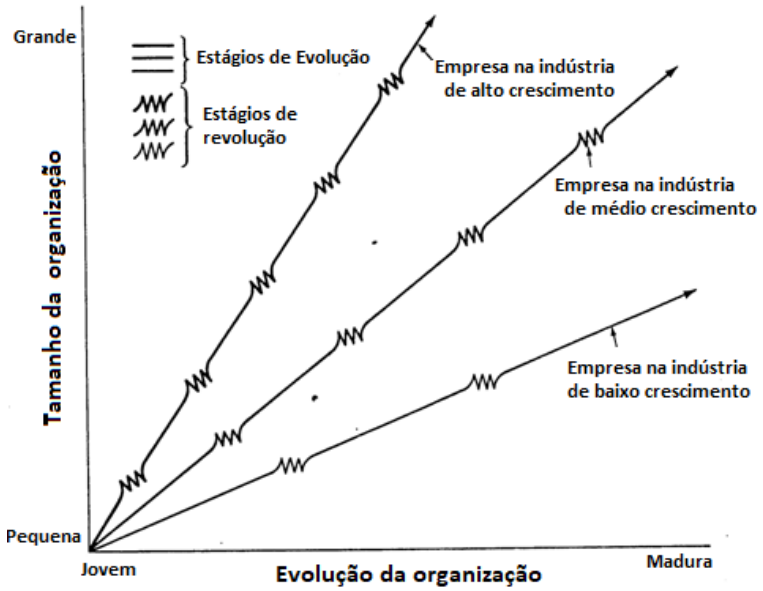
2.7 Modelo de crescimento de Greiner

Muitas empresas estão "congeladas" no seu atual estágio de evolução ou ainda fadadas ao fracasso, independente das oportunidades do mercado, por frequentemente negligenciarem questões críticas de desenvolvimento, que em muitos casos estão enraizados em decisões passadas. As mesmas estão mais preocupadas com um olhar voltado para o meio ambiente e futuro não dando a devida importância para questões como: onde a nossa organização esteve? Onde estamos agora? E a partir dessas respostas é possível entender para onde estamos indo.

Greiner (1998) destaca em seu artigo como a estrutura da organização afeta o crescimento futuro, apresentando assim 5 dimensões chaves para a construção de um modelo

de desenvolvimento organizacional. (1) Idade organizacional; (2) Tamanho da organização; (3) Estágios de evolução; (4) Estágios de revolução (5) Taxa de crescimento da indústria.

Figura 8- Modelo de desenvolvimento organizacional

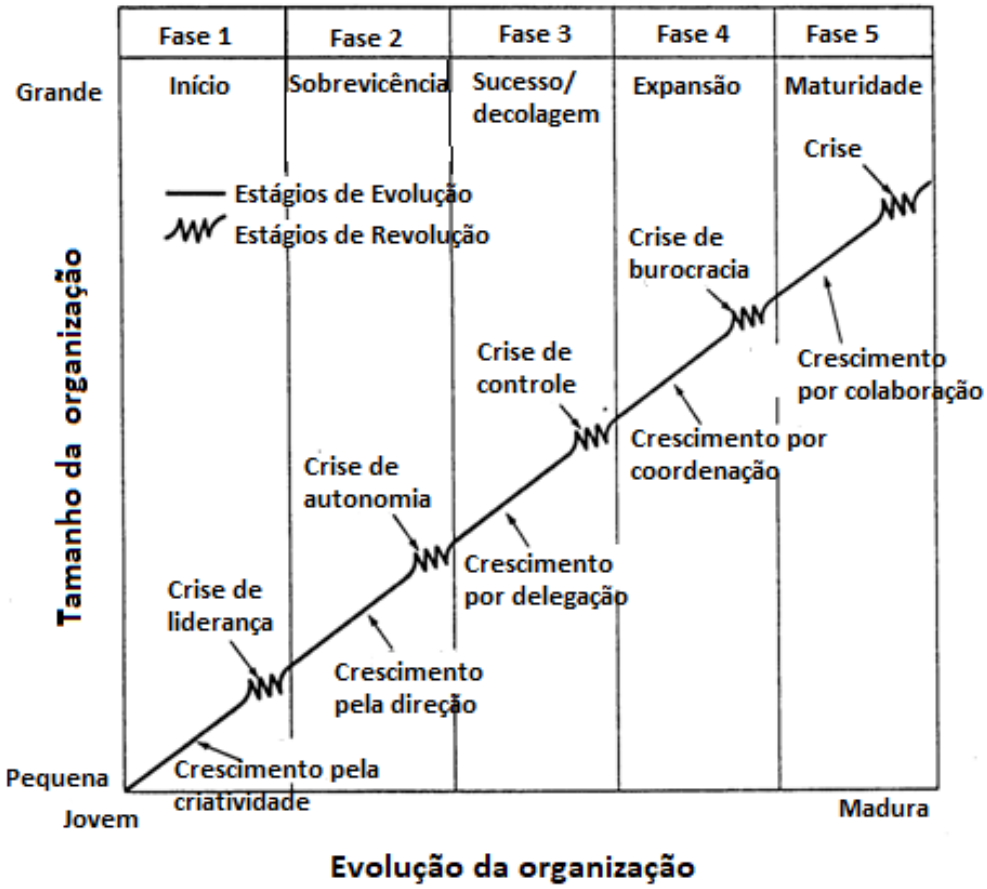


Fonte: Adaptado de Greiner (1998)

Pode ser observada na Figura 8 como cada dimensão influencia a outra ao longo do tempo quando todos os elementos começam a interagir, surgindo assim uma imagem mais completa e dinâmica do crescimento organizacional.

Através das dimensões e suas interconexões é possível entender como cada estágio da evolução gera sua própria revolução, e como as soluções de gerenciamento para cada revolução determinam o próximo estágio da evolução. Com essa estrutura em mente, vamos agora explorar em profundidade as cinco fases de desenvolvimento ao longo do crescimento organizacional como apresentado na Figura 9, o modelo de Greiner (1998).

Figura 9 - As cinco fases do desenvolvimento de uma organização



Fonte: Adaptado de Greiner (1998)

Conforme a Figura 9, cada período evolutivo é caracterizado por um estilo de gestão dominante, usado para atingir o crescimento; já o período revolucionário é caracterizado pelo problema da gestão dominante que precisa ser resolvido antes que o crescimento possa continuar. É importante destacar que cada fase é tanto um efeito para a anterior, quanto causa para próxima.

Sendo assim, podem ser destacadas as características das 5 fases do ciclo de vida das organizações, segundo o modelo de Greiner (GREINER, 1998):

Fase 1: Criatividade – nessa fase vamos observar que os fundadores estão voltados para a parte operacional dos processos, preocupados em desenvolver produtos, criar um mercado; as comunicações entre os membros da equipe geralmente são informais, são necessárias longas horas de trabalhos, as atividades de gestão são desprezadas, o controle das atividades vem do feedback e a gestão é uma reação ao que o cliente pontua. Nessa fase vamos nos deparar com a crise de liderança na qual os fundadores perdem o controle da gestão do negócio e vão ter que

tomar sua primeira escolha crítica de desenvolvimento em busca de localizar e inserir um gerente forte que possa unir a organização.

Fase 2: Direção – a empresa consegue passar pela crise de liderança e encontrou um gerente capaz para seguir com as atividades. Esse período evolutivo trouxe as seguintes características: uma estrutura organizacional funcional com atribuições mais especializadas, sistemas de contabilidades, padrões de trabalhos, hierarquia de cargos. Crise de autonomia – se dá por maior autonomia por parte dos gerentes de nível inferior, não sendo possível a mesma ser gerida apenas por um gestor ou fundador. O que acarreta é que alguns desses gerentes não estão acostumados a tomar decisões por conta própria, resultando em inúmeras empresas fracassarem nesse período revolucionário.

Fase 3: Delegação – a organização conseguiu evoluir para uma estrutura descentralizada na qual apresenta como características: maior responsabilidade dada aos gerentes operacionais, bônus são usados para gerar motivação, a comunicação na gestão estratégica é rara, descentralização dos gerentes com maior autoridade e incentivo para penetrar em mercados maiores, maior rapidez em responder aos clientes e desenvolver novos produtos. Crise de controle: a alta administração, visualizando essa ampla descentralização, busca retomar o controle de toda a empresa de maneira centralizada, o que não é possível devido ao vasto escopo das operações. As empresas que conseguem avançar para próxima fase conseguem encontrar uma nova solução através de técnicas de coordenação especiais.

Fase 4: Coordenação – essa fase é marcada pela utilização de sistemas formais para alcançar uma maior coordenação em que os mesmos são assumidos, iniciados e administrados pelos executivos. Sendo assim, as unidades descentralizadas são mescladas em grupos de produtos - procedimentos formais de planejamentos são estabelecidos e revisados, as despesas são cuidadosamente avaliadas e distribuídas à organização, as funções técnicas são centralizadas na matriz enquanto as operacionais diárias continuam descentralizadas. A partir dessa coordenação é possível alcançar um crescimento por meio de alocação mais eficiente de recursos da empresa. Crise da burocracia: com o aumento dos sistemas e programas excedendo sua utilidade. A organização se torna muito grande e complexa para ser gerenciada por programas formais e sistemas rígidos.

Fase 5: Colaboração – enfatiza a maior espontaneidade na ação gerencial por meio de equipes e o enfrentamento competente das diferenças interpessoais, baseando-se em uma abordagem de gerenciamento mais flexível e comportamental. Buscando resolver problemas rapidamente por intermédio de ação em equipe, criação de equipes interdisciplinares para consulta, sistemas multifuncionais únicos, treinamento de gerentes em habilidades

comportamentais para alcançar um melhor trabalho em equipe e resolução de conflitos. Crise: embora haja poucas evidências, Greiner (1998), prevê que a revolução se dará pela saturação psicológica dos funcionários que estarão exaustos tanto emocionalmente quanto fisicamente, devido a intensidade do trabalho em equipe e pela pressão por soluções inovadoras.

Após identificar e analisar cada fase do ciclo de vida das organizações é possível tipificar as exigências da empresa em cada uma das fases de desenvolvimento, sendo assim, ela tem possibilidade de criar mecanismos para passar pelas crises apresentadas de forma mais forte e madura para mitigar os efeitos negativos (OLIVEIRA et al, 2020).

Posto isto, o entendimento de cada uma das fases de desenvolvimento e suas crises irá direcionar a melhor forma para a implementação do Sistema de Gestão de Qualidade.

2.8 Sistema de Gestão da Qualidade

Campos (2014, p. 26) apresenta o seguinte conceito para Qualidade: “um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo, as necessidades do cliente”.

Como não é fácil definir com exatidão o que é qualidade, Moreira (2013, p. 552) subdivide em duas a Qualidade de Conformação e a Qualidade de Projeto. A qualidade de conformação “é o maior ou menor grau em que um produto, serviço ou atividade é feito ou desempenhado de acordo com o padrão ou especificações estabelecidos”. Já a Qualidade de projeto “diz respeito às características particulares do projeto de um produto, serviço ou atividades que lhe conferem um grau de desempenho mais ou menos abrangente, melhor ou pior, mais ou menos sofisticado”.

Devido a subjetividade associada ao conceito da qualidade, acaba existindo certa confusão. Para muitos, qualidade está relacionada a atributos intrínsecos de um bem, como eficiência ou resistência. Sob esse ponto de vista, um produto com melhor desempenho teria qualidade superior a outro correspondente, mas com eficiência inferior. Outro entendimento que se tem é que qualidade está ligada à satisfação do cliente quanto a adequação do produto ao uso. Ainda temos um terceiro entendimento que está ligado ao grau de conformidade do produto fabricado com suas especificações. E, por último, qualidade associada ao valor do produto, em que o produto apresenta o desempenho esperado a um preço aceitável e a empresa apresenta um nível de conformidade propício a um custo satisfatório (CARPINETTI, 2012).

Segundo Paladini (2000), o sistema de Gestão da Qualidade é composto por 6 elementos básicos:

- Entradas: informações relativas ao processo de decisões e informações referentes aos estudos de mercado e análise comportamental dos clientes.
- Saídas: produtos finalizados que satisfazem às necessidades, interesses e expectativas do cliente.
- Interação Organizada das Partes: Organização de cada setor sem deixar de lado a coordenação de esforços para qualidade total da organização.
- Princípios básicos de funcionamento: políticas gerais da qualidade através de normas e procedimentos priorizando o cliente.
- Busca de Objetivos Comuns: os sistemas de qualidade trabalham para que o mercado deseje aquele produto e não só aceite.
- Realimentação: é feita através das reações do mercado, priorizando a prevenção de defeitos que possam prejudicar o pleno uso do produto. Ao longo dos processos são realizadas várias realimentações antes da entrega final.

Para Oliveira (et al., 2020) "A gestão da qualidade propõe a implantação de um sistema gerencial que considera a análise de todo o processo, permitindo a escolha pelo desenvolvimento e implementação de conceitos, métodos e técnicas adequadas".

Na Gestão da Qualidade há inúmeras ferramentas que auxiliam no controle e desenvolvimento da gestão. Ela traz uma visão que se faz necessária: trabalhar com dados concretos. Para a análise desses dados, tem-se algumas ferramentas como: a Matriz GUT, o ciclo PDCA, Diagrama de Ishikawa, 5W1H, entre outros (SILVA, IGARASHI, IGARASHI 2020).

Entende-se a qualidade como um processo de melhoria contínua incorporado a uma organização e que procura corresponder às necessidades do seu cliente concomitantemente, o que desempenha e garante o melhor processo de trabalho com menor custo de produção. Para que os resultados sejam positivos, é fundamental envolver inspeções rotineiras nos setores organizacionais, padronização de tarefas, fiscalização. Para auxiliar nesse controle existem ferramentas de gestão que auxiliam em todo o processo (SILVA, IGARASHI, IGARASHI 2020).

2.9 Considerações sobre este Capítulo

Diante do cenário que a Empresa Produtora de Eventos se encontra, percebe-se a necessidade da análise organizacional nela, através de planejamento, identificação dos processos e pontuando ações de melhorias para que seus gestores obtenham os seus objetivos estratégicos alcançados.

O presente capítulo teve a finalidade de favorecer uma melhor percepção a respeito do tema apresentado em termos teóricos e apresentar um embasamento para a apresentação e diagnóstico do atual cenário da EPE, sugerindo possíveis melhorias.

A proposta desse estudo consiste em apresentar o cenário em que a empresa se encontra no momento, propondo melhorias através das ferramentas de gestão. Assim, será apresentado um escopo do negócio que se deseja na prática, após a aplicação do estudo. Para isto, foi desenvolvido o diagnóstico do Modelo do Greiner para poder identificar em qual fase a empresa se encontra, qual a crise que a mesma irá passar e como podem ser feitos ajustes para a diminuição dos impactos para a próxima fase.

O desenvolvimento de um Planejamento Estratégico com uma nova missão, visão e valores que retratem esse novo passo de amadurecimento e profissionalismo.

A proposição dos modelos de Canvas, Matriz SWOT, Mapeamento dos Macros Processos, desenvolvimento da Matriz de Cadeia de Valor e desenvolvimento da matriz GUT tem como foco a resolução de problemas que são identificados nas atividades primárias da Cadeia de Valor, analisando dentro do portfólio de serviços com o auxílio da Matriz BCG quais os serviços que a empresa pode oferecer, e atacar para resolver o principal problema diagnosticado na matriz GUT.

E assim desenvolver um Sistema de Gestão da Qualidade que vise a aplicação do ciclo PDCA com periodicidade na busca da melhoria contínua, padronização desses processos e desenvolvimentos de indicadores, visando identificar os principais processos que impactam o seu desenvolvimento, restringindo a sua vantagem competitiva. Aspira-se uma melhor prestação de serviço à sociedade com qualidade e melhoria da performance da empresa.

3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PROPOSTO PARA A EPE

Neste capítulo estão apresentados o diagnóstico e as propostas de melhorias que foram identificadas ao longo do desenvolvimento do trabalho de estudo de caso da Produtora de Eventos.

3.1 Diagnóstico da Empresa

A empresa estudo de caso é uma produtora de eventos sediada na cidade de Aracaju. Na Figura 10 é demonstrado o escopo do negócio.

Figura 10 - Escopo do Negócio

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Como pode ser visualizado na figura acima, a EPE é subdividida em 4 segmentos que são interdependentes.

Na vertente Realizações a empresa desempenha serviços voltados para a criação, planejamento, organização e execução de eventos para o mercado coorporativo, social e público, desenvolvendo total ou parcialmente as diversas funções necessárias para o funcionamento do evento. Essas funções contemplam atividades como: criação do escopo do projeto que será executado, apresentação do orçamento para aprovação do cliente, contratação dos fornecedores, formação de equipes de trabalhos, cronograma de atividades a serem executadas, acompanhamento de montagem do evento, produção do dia e a finalização.

Para o Play, a empresa é a primeira Gravadora do estado de Sergipe, trabalhando e direcionando artistas sergipanos na produção de materiais autorais para serem lançados nas plataformas digitais com toda a documentação orientada para que o artista possa receber tudo que lhe é de direito. Para essa vertente, a empresa conta também com um estúdio para a produção e gravação desses materiais e para a produção de audiovisual como Podcast, vídeos institucionais e dublagem.

A parte do Entretenimento é composta por show com bilheterias, em que a empresa é responsável por toda a parte de produção do evento como: contratação de banda, estrutura de som, luz, palco e produção do evento como um todo - desde a idealização do projeto, a legalização perante aos órgãos competentes, terceirização de serviços que a produtora não realiza, montagem, desmontagem, venda de ingressos-, entre as outras inúmeras atividades.

A Rádio Indoor é o mais novo projeto da EPE. Ele foi criado depois da oportunidade de negócio criada a partir da parte de Realizações para atender um dos clientes da casa e conseguir envolver a parte do Play com 50% das músicas que são tocadas na rádio sendo dos artistas da empresa. A Rádio traz para o cliente uma música ambiente para que o local seja agradável e com locutor automatizado para que sejam passados aos clientes informativos, lembretes, ações de marketing, tudo personalizado de acordo com o que o cliente desejar.

Tendo em vista a complexidade de desenvolver a análise para todos os segmentos da EPE, o estudo de caso priorizou o desenvolvimento na parte de Realizações.

A EPE sendo do setor de serviço deparasse com características intrínsecas que precisam ser rompidas para a confiança do seu cliente. Entre essas características temos a intangibilidade, já que o cliente quando deseja fechar um evento não tem como pegar como poderia fazer com um produto. Sendo necessário a empresa entender o sonho e o que o mesmo deseja para que possa captar essas informações e adaptar à realidade seja ela financeira, de prazo.

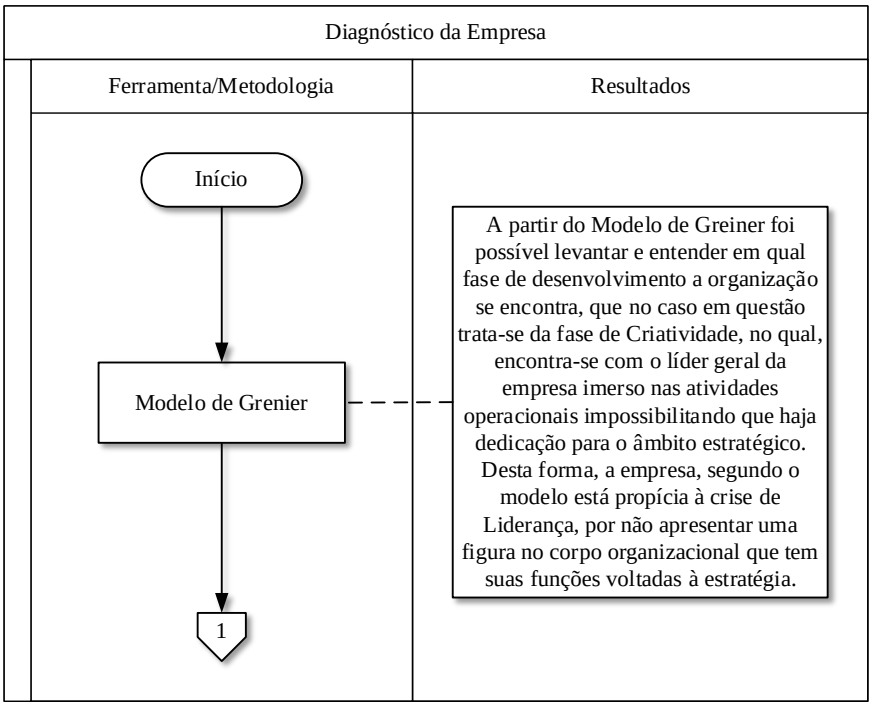
Outra característica é em relação a inseparabilidade já que não é possível separar o serviço do prestador e que acarreta outro tipo de característica, quanto a variabilidade, já que cada prestador desenvolve o serviço de uma forma. Para EPE essas caraterísticas são as mais críticas, tendo em vista, que os clientes já estavam habituados com todo o desenvolvimento do serviço sendo realizado pelo seu sócio fundador e com a início das mudanças que foram necessárias pós desenvolvimento do trabalho os clientes ficaram com receio a partir do momento em que o sócio não estava presente em todos os eventos.

Quanto a classificação em relação ao serviço a EPE é classificada como Loja de Serviço, já que a mesma apresenta serviços totalmente personalizados. Por mais que o serviço seja o mesmo a personalidade de cada cliente precisa está presente na entrega do seu serviço, então é

necessário um alto contato com o cliente para entender tudo que ele deseja expressar com a seu entrega.

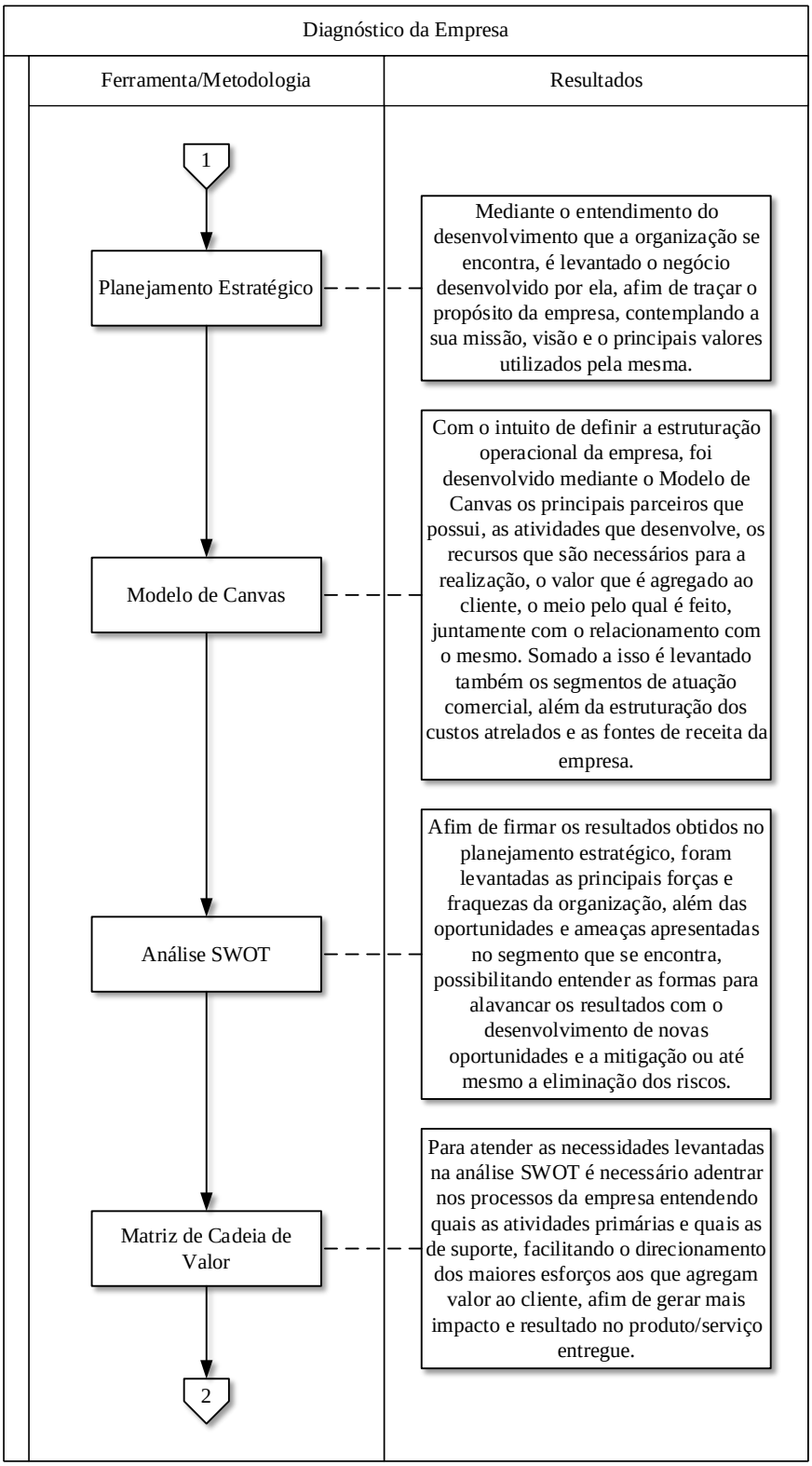
3.2 Fluxo das Ferramentas de Gestão

Figura 11 – Fluxo de Diagnóstico da Empresa (1/3)



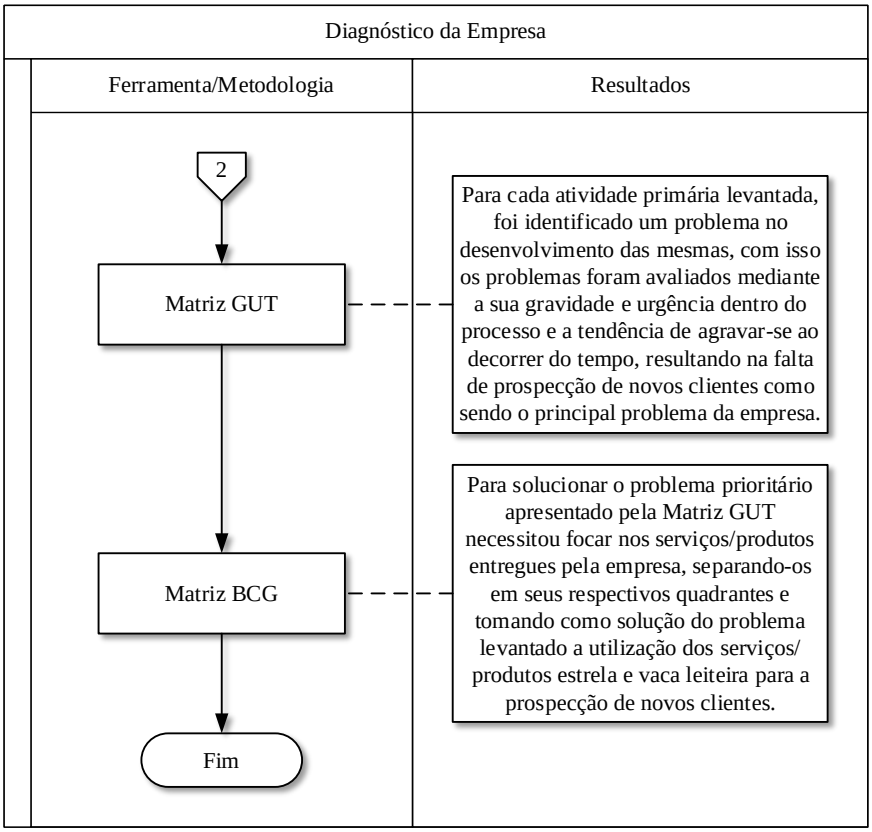
Fonte: Esta pesquisa (2022)

Figura 12 – Fluxo de Diagnóstico da Empresa (2/3)



Fonte: Esta pesquisa (2022)

Figura 13 – Fluxo de Diagnóstico da Empresa (3/3)



Fonte: Esta pesquisa (2022)

3.3 Diagnóstico do Modelo de Greiner

Com o início da pandemia do COVID-19 e o fechamento do comércio local, a partir de março de 2020, foram cancelados todos os trabalhos que seriam desenvolvidos e a empresa viu-se em um cenário caótico em que seu faturamento foi zerado. Diante desse momento crítico, seus sócios identificaram que aquele seria o melhor momento para fazer um levantamento de todas as pendências que a empresa tinha frente aos objetivos que se queria alcançar.

De acordo com o modelo de crescimento de Greiner, apesar da EPE já atuar há bastante tempo, ela encontra-se presa à Fase 1 de crescimento que é a Fase da Criatividade. Como a maior parte do tempo de vida a mesma se restringia apenas ao seu gestor e alguns colaboradores terceirizados, seu gestor ficava preso à parte operacional do processo. Ele ficava imerso ao desenvolvimento de novos produtos e soluções criativas, em busca de criar um mercado para absorver o que é desenvolvido, em relação aos membros da equipe.

Como geralmente a equipe era contratada a partir da demanda de serviços, tem-se um relacionamento informal. O gestor necessitava de longas horas de trabalho tendo em vista a equipe reduzida. A gestão do negócio ficou esquecida durante vários anos devido à falta de

colaboradores suficientes para que seus gestores pudessem focar no desenvolvimento da empresa e deixar a parte operacional para os colaboradores. Todos esses pontos já vinham sendo sentidos por seu gestor antes da crise chegar e estavam impossibilitando o crescimento da empresa tendo em vista que tudo precisava ser feito ou fiscalizado por ele.

Pensando principalmente nessa profissionalização e verificando que a empresa estava passando pela crise de liderança, que consiste em seu fundador perder o controle da gestão do negócio, ele precisou realizar sua primeira escolha crítica que foi a busca de um colaborador para ficar responsável por esse controle.

Com essa identificação e entendimento que a empresa precisava se estruturar, foi realizado o levantamento da situação atual em que a mesma se encontrava, para começar a colocar em prática as mudanças.

3.4 Planejamento estratégico desenvolvido para a empresa promotora de eventos

Para o início dos trabalhos na EPE foi necessário revisar o planejamento estratégico que a empresa desenvolvia. Embora não estivesse escrito ou formalizado, existia algo informal, tendo em vista os anos que a empresa já está no mercado. Então era necessário retirar o que os sócios tinham na cabeça para colocar no papel de forma formal.

Posteriormente foi necessário revisar a identidade da empresa. Uma vez essa identidade revisada o trabalho trouxe a análise da matriz de produtos e serviços para que os sócios consigam definir de fato qual o direcionamento que a empresa terá e onde se deseja chegar.

Com a construção da matriz BCG foi possível estudar quais os serviços e produtos que se encaixam de acordo com o cenário de mercado e avaliar quais os produtos que deveriam ser mais comercializados.

Através da Matriz de SWOT é possível criar vários cenários para a EPE, seja um mais próximo com uma visão de apenas um ano, então projetando já 2023 e o que se deseja realizar e assim para os próximos. Lembrando que atualmente não é possível fazer cenários muito distantes devido a mudança muito rápida sobre o que a sociedade consome.

Sendo assim, o primeiro ponto que foi reformulado foi o Propósito, Negócio, Missão, Visão e Valores que seriam aplicados pela EPE a partir do desenvolvimento do trabalho.

Figura 14- Propósito, Negócio, Missão, Visão e Valores

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO | 2022/2025

Propósito	Empoderar o sergipano à acreditar no seu próprio mercado
Negócio	Entretenimento
Missão	Impactar pessoas através do entretenimento e música
Visão 2025	Ser referência em soluções para eventos e música

Valores
Busca pela satisfação do cliente
Empatia com o sonho do cliente
Criatividade e Resiliência
Credibilidade com a entrega
Equilíbrio Financeiro

Fonte: Esta pesquisa (2022)

A figura acima demonstra como a EPE se identifica após o desenvolvimento do Planejamento Estratégico, tendo como propósito: empoderar o sergipano a acreditar no seu próprio mercado. Já que a mesma busca utilizar fornecedores locais no desenvolvimento do seu trabalho, em sua sede demonstra a cultura sergipana através de quadro, artigos culturais sempre enaltecendo o orgulho de ser uma empresa sergipana.

O Negócio da EPE é o setor de Entretenimento. Então a mesma está ali para sanar todas as dores que os seus clientes tenham e que envolvam a parte de entretenimento seja da contratação de um artista local á todo o desenvolvimento de um evento.

A Missão é impactar pessoas através do entretenimento e música. Esse impacto tem que ser entendido e sentido não apenas por quem está contratando a empresa, mas todos aqueles que estejam vivendo aquele evento seja como fornecedor, artista, contratante ou espectador.

Visão para 2025 é ser referência para eventos e música. A EPE está a um certo período de tempo no mercado e galgando o seu espaço no mesmo, então sua visão é que em 2025 a mesma possa ser lembrada quando alguém for em busca de uma empresa que traga soluções criativas e inovadores para esse segmento.

Seus valores estão classificados agora da seguinte forma:

Busca pela satisfação do cliente, já que a empresa precisa entender qual a necessidade que aquele cliente deseja de entrega, levantar várias possibilidades para que possa traduzir a expectativa.

Empatia com o sonho do cliente, onde esse sonho precisa ser traduzido para a realidade de cada um dos clientes, tendo em vista, que as vezes o sonho é maior do que o financeiro e então trazer opções que possam atender esses sonhos, mas dentro da realidade de orçamento que o cliente tem.

Criatividade e resiliência para se adaptar a diferentes tipos de públicos, realidades e orçamentos.

Equilíbrio financeiro, por se tratar de uma empresa que visa ser competitiva e trazer retorno financeiro o equilíbrio precisa está claro no desenvolvimento dos trabalhos.

3.5 Modelo de Canvas desenvolvido para a EPE

Com o intuito de descrever, visualizar, avaliar e alterar o modelo de negócio que vinha sendo praticado pela empresa foi desenvolvido o Modelo de Canvas, como pode ser verificado na Figura 15, a seguir.

Através de entrevista realizada com os sócios e com os documentos ainda que restritos, foi possível desenvolver um modelo de Canvas em que foi feito um levantamento dos processos que estavam acarretando mais prejuízo para o crescimento da empresa.

O primeiro ponto levantado foi a restrição de cliente que a empresa possuía. A mesma estava se limitando à prestação de serviço para os shoppings de Aracaju, sendo uma cidade pequena possuindo 3 shoppings na capital, e ela já atendia os dois principais. Consequentemente, surgiu a necessidade de encontrar novos clientes que tinham necessidade desse tipo de serviço e não estavam sendo prospectados. Um deles são os cerimoniais de eventos, já que eles buscam profissionais que realizem o tipo de serviço, atingindo um novo mercado para a empresa.

Figura 15 - Modelo Canvas desenvolvido para a EPE

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Outros possíveis clientes foram os órgãos públicos através da prestação de serviço por meio de editais, como o que foi realizado durante a pandemia pela Lei Aldir Blanc que visava a movimentação do setor cultural por meio da premissa de projetos apresentados, que contemplava ações culturais viabilizadas pelo Governo Federal e apresentadas ao público sem custo. Em março de 2021 já foi possível atender a esse tipo de cliente, sendo desenvolvidos dois projetos na modalidade online, em que se desenvolveu um evento no formato workshop, transmitindo conteúdos na esfera musical com a participação de profissionais do mercado nacional.

Para o desenvolvimento da prospecção com o mercado coorporativo, a primeira ação que a empresa precisou tomar foi o levantamento de todos os produtos que já comercializava com os seus clientes e criar uma tabela de serviços com descrição e valores para que a prospecção de novos clientes não ficasse restrita ao sócio fundador da empresa. Sendo assim, foi contratado um colaborador que tem como meta identificar e prospectar clientes que a empresa não tinha como público-alvo; clientes esses que desenvolvem eventos menores, mas com alta recorrência.

Mudando assim o público-alvo da empresa para clientes que tenham interesse em fazer eventos como confraternização, lançamento de marca, inaugurações, aniversário, datas comemorativas, seminários e congressos.

Do ponto de vista de relacionamento com o cliente a empresa já tinha esse ponto bem estreito, o que se buscou com o estudo foi profissionalizar esse relacionamento e passar segurança para que mesmo quando o fundador não estivesse presente no projeto que estava sendo realizado, a qualidade da entrega fosse a mesma, garantindo agilidade para as possíveis intercorrências.

Com o desenvolvimento do estudo e a aplicação das ferramentas que foram sugeridas a EPE, já conseguiu-se trazer essa credibilidade para os seus clientes sendo possível no mês de junho de 2022 desenvolver dois eventos paralelos em clientes distintos, entregando o mesmo nível de qualidade e desempenho em ambos.

Suas atividades chaves se subdividem em:

- Serviços para eventos, que englobam serviços como sonorização, iluminação, estrutura e mão de obra. Esse tipo de serviço tanto a empresa realiza como, em alguns casos, quando é um evento maior, terceiriza para outros fornecedores, mas ficando responsável por todo o controle dos fornecedores contratados.

- Gestão de eventos consiste em fazer toda organização, desenvolvimento e entrega do evento realizado. Nessa modalidade o cliente entrega a responsabilidade da realização do evento para a EPE.

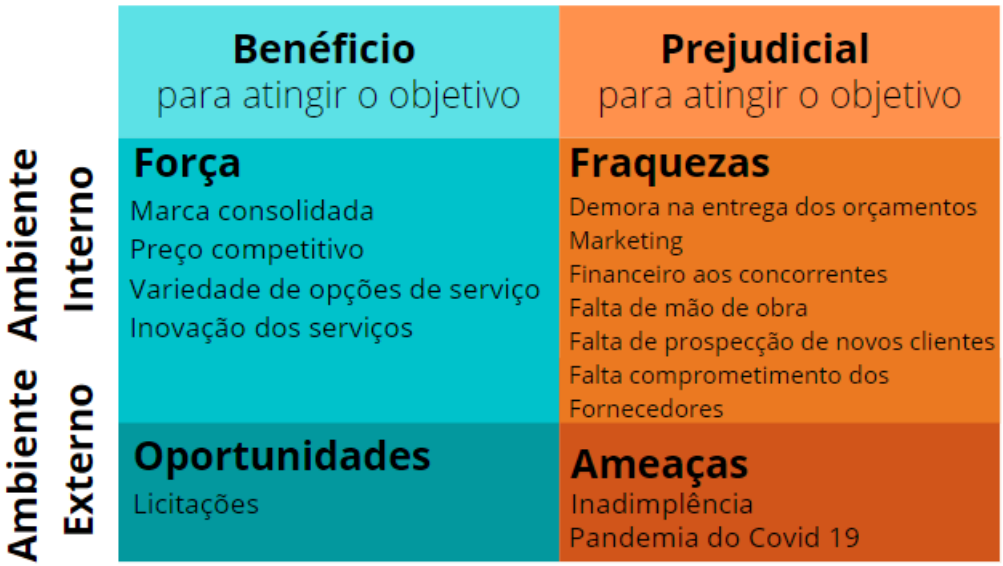
- Venda de artistas: a empresa tem um cash de artistas que trabalham diretamente ligados a ela e, quando há algum evento que exija a participação daquele artista, entra em contato com a EPE e a mesma faz a negociação do artista.

- Legalização do evento: realizar toda a parte burocrática frente aos órgãos responsáveis para que o evento possa ser realizado sem que haja nenhum problema.

3.6 Matriz SWOT desenvolvida para a EPE

Com o intuito de verificar os principais riscos existentes no mercado e verificar os principais pontos de melhoria para a EPE, foi desenvolvida a Análise de SWOT como apresentado na Figura 16, a seguir.

Figura 16- Análise SWOT desenvolvida para EPE



Fonte: Esta pesquisa (2022)

Tendo em vista que as forças e fraquezas estão ligadas diretamente a fatores internos, logo, são aqueles que podem ser modificados mais rapidamente, pois dependem direta e exclusivamente da empresa, esses serão os primeiros pontos a serem tratados.

Como a empresa quer sair do ponto de estagnação que foi identificado no Modelo de Crescimento de Greiner, as Fraquezas serão os primeiros pontos a serem tratados para que se monte um plano de ação eficaz e que traga oportunidades de melhorias.

Seu primeiro ponto de fraqueza é a demora na entrega de orçamentos para os clientes. Assim como outros pontos que já foram levantados anteriormente, o orçamento é criado também pelo seu fundador e, como muitas vezes o mesmo está na parte operacional, ele não tinha tempo hábil de entregar com um prazo satisfatório para o cliente, fazendo com que se tivesse que cobrar mais de uma vez; além de alguns serviços serem terceirizados, sendo necessário primeiro a cotação do serviço com os fornecedores para depois ser feita a confecção do orçamento para o cliente final.

Para que houvesse uma melhoria nesse sentido e para que a produção desse orçamento não se restringisse apenas a um colaborador, foi desenvolvida uma tabela de valores referente aos principais serviços que são prestados com cada fornecedor e o preço que o mesmo irá praticar no ano vigente. Dessa forma, quando o cliente final solicita um orçamento de um

serviço já se tem uma base de dados para a confecção dele, sem a necessidade de aguardar a cotação de cada um dos fornecedores para a entrega do mesmo.

Do ponto de vista do marketing, é planejado criar um departamento com o objetivo de propagar as ações que são desenvolvidas pela empresa e a criação de estratégias para captação de novos clientes e melhorar o relacionamento com os clientes já existentes.

Ações como:

- Registrar ações que foram realizadas e publicar em canais de comunicação da empresa para que se construa um histórico de portfólio;

- Criar comunicação para se relacionar com potenciais clientes através de publicações nas redes sociais em datas comemorativas, contextualizando com os serviços desenvolvidos pela mesma;

- Criar uma presença nos canais de comunicação da empresa através de quadros que aproximem o cliente dos serviços oferecidos, sendo eles: explicação de termos ou funções técnicas, dicas para pequenos eventos, veiculação de depoimentos de clientes atendidos e promoções sazonais.

Na perspectiva de pós-venda, a equipe desenvolverá ações de reconhecimento em datas comemorativas com o envio de brindes para a cartela ativa de clientes, aplicação de NPS trimestralmente para que os clientes possam identificar pontos de melhorias que não foram notados pela empresa e que a mesma pode corrigir.

Para o ponto de estruturação de negócio, os pontos de melhoria são em relação à definição e padronização das funções dos colaboradores, definição e precificação em tabela dos serviços oferecidos.

Para o financeiro em relação aos concorrentes: estudo mais aprofundado na obtenção dos custos para formação de preço competitivo no mercado.

Para a falta de mão de obra: criação de um banco de talentos com as diversas funções necessárias na realização dos serviços realizados pela empresa, divididos por níveis de experiências a fim de tornar o processo de contratação mais ágil e eficiente.

Para a falta de prospecção: criação de plano comercial, mapear os potenciais clientes, criar estratégias para abordar esses clientes, criar uma meta mensal de prospecção.

Para a falta de fornecedores comprometidos: realizar um levantamento de todas as opções que o mercado oferece para a partir daí se criar um cadastro de fornecedores os quais serão instruídos pela empresa sobre qual o padrão exigido na realização do serviço contratado.

Foi feita a análise e definição dos macroprocessos da empresa, sendo representados nas Figuras 17 e 18 e detalhados a seguir.

O macroprocesso de Produto consiste na criação da solução de uma dor que aquele produto vai sanar, de maneira inovadora, sem deixar de lado a responsabilidade e segurança no desenvolvimento do serviço que é o pilar no desenvolvimento de execução para o cliente ser atendido.

Sobre a precificação, traz-se a análise da viabilidade de execução do produto ou serviço para disponibilizar ao mercado de forma a solucionar a dor planejada a ser sanada. Nesse processo, faz-se necessária a visão interna e externa para a decisão de levar o produto ou serviço ao comercial para captação de clientes com essa dor.

Figura 17 - Pirâmide de Macroprocessos da EPE

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Com as validações e indicadores que de fato o produto tem tração para ser absorvido pelo mercado e que a sua venda trará o lucro desejado à empresa, a captação faz o recrutamento de clientes que identificamos que têm o diagnóstico de necessidade da solução ou produto desenvolvido pela EPE. Na captação, destacam-se as estratégias para se chegar ao maior número de clientes no menor tempo possível, identificando clientes com dores mais urgentes.

A venda é o contato da EPE para identificar e propor uma solução para aquele problema que identificamos no recrutamento (captação). Nesse processo de venda, o poder de convencimento torna-se necessário para mostrar que a nossa solução é a melhor naquele momento, e que o cliente terá a satisfação que às vezes nem ele sabe que precisa ter sendo atendida.

O orçamento consiste na documentação do que foi acordado durante a venda, reforçando as condições que o serviço será desempenhado na prática e no financeiro.

Finalizando o processo, o Pós-Venda é a relação mais difícil a ser construída, pois trata-se da continuidade e perpetuação do serviço ou a solução apresentada e documentada nos processos anteriores. A satisfação e a ampliação de resoluções através dos produtos da empresa são a meta a ser alcançada nesse processo.

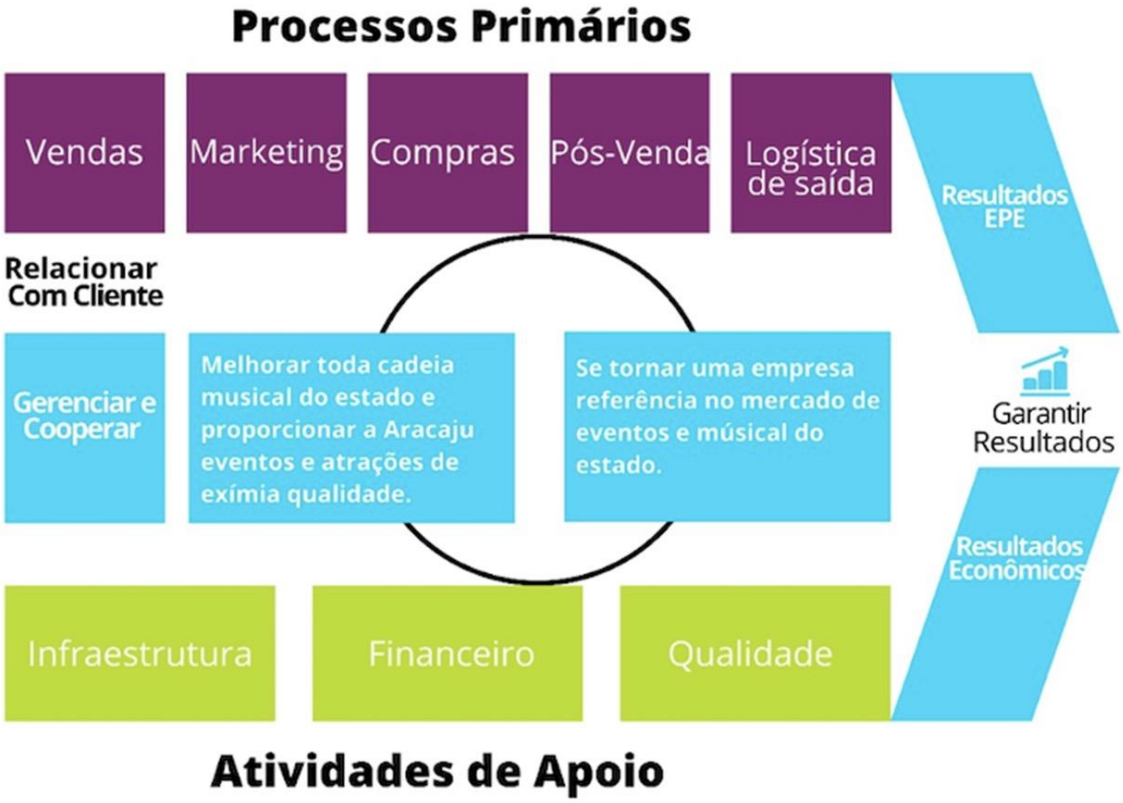
Já para a avaliação do ambiente externo, temos como oportunidades a vertente de licitações, como foi o caso da Lei Audir Blanc que possibilitou à empresa desenvolver, mesmo que pontualmente, trabalhos durante os anos de pandemia com lives, produção e gravação de musicas autorais.

E para as ameaças temos a própria pandemia do Covid-19 e todas as outras doenças que estão causando grande apreensão na população por ter medo de uma nova onda. E, também, a chance de inadimplência com os clientes que em alguns cenários só realizam o pagamento posterior a realização do evento, como é o caso do principal cliente da EPE que só realiza o pagamento do serviço após 30 dias que o evento é realizado.

3.7 Matriz de Cadeia de Valor desenvolvida para a EPE

Como visto anteriormente, a cadeia de valor subdivide as atividades em 2 vertentes: as atividades primárias, que são aquelas que estão diretamente ligadas à entrega do produto ou serviço prestado pela empresa, que no caso do estudo são: vendas, marketing, compras, pós-vendas e logística de saída. E as atividades de suporte que são: a infraestrutura, financeiro e qualidade. Como pode ser visualizado na figura abaixo:

Figura 18 - Matriz Cadeia de Valor Desenvolvida para EPE



Fonte: Esta pesquisa (2022)

No processo de Venda precisamos destacar todas as atividades que de fato trazem valor para a empresa, que nesse caso é realmente a venda do serviço. Diante desse ponto, para que exista um maior valor agregado e utilizando as ferramentas e mão-de-obra que a empresa tem disponível, verificou-se que seu gestor, por já ter vasta experiência no mercado, boa comunicação com o cliente e ter soluções criativas, deveria ser remanejado da parte operacional para se dedicar à área comercial. Dessa forma, além de atender os clientes que já fazem parte da cartela atual da empresa, o mesmo teria como objetivo a prospecção de novos clientes com base no que já foi desenvolvido anteriormente no trabalho.

Marketing: Desenvolver toda uma ação voltada para essa área com pessoas qualificadas para o desenvolvimento de ações, principalmente de forma orgânica, para que a empresa possa ser vista e lembrada pelo maior número de pessoas quando mencionada a prestação de serviços para eventos.

Compras: Tendo em vista que a EPE vem adquirindo alguns materiais para a prestação de serviço para que não precise terceirizar, é necessário todo um levantamento para entender quais os equipamentos de fato valem a pena ser adquiridos, os que mais têm saída, o tempo de retorno daquele investimento, o tempo de vida útil, o custo de manutenção e o volume de armazenamento, tendo em vista que existe uma limitação de espaço físico na sua sede.

Pós-venda: Desenvolver uma cultura para que o cliente possa no final de cada serviço prestado expor seu feedback.

Logística de saída: entrega do serviço de acordo com o que foi acordado com o cliente.

Avaliando a empresa de acordo com a Teoria da Vantagem Competitiva que é apresentada por Porter (1989) e suas principais características das estratégias, podemos classificar a EPE com a característica de Liderança em diferenciação já que a empresa tem como entrega um serviço totalmente personalizado de acordo com a necessidade de cada um dos clientes. O cliente consegue identificar que o que está sendo entregue para ele é único e que, caso seja feito com outro prestador de serviço, a entrega também não será a mesma. Na EPE em estudo preza-se muito tanto pelo atendimento e surpresa do cliente quanto a entrega do que se é contratado.

3.8 Matriz GUT desenvolvida para a EPE

Diante de tudo que já foi apresentado em relação ao estudo de caso como o Escopo do Negócio, desenvolvimento do Planejamento Estratégico, Modelo de Canvas, Matriz SWOT e a Cadeia de Valor, compreendemos que é impossível e inviável atacar todos os problemas de

uma vez. Com isso, utilizou-se a Matriz de GUT para retratar essa priorização do que deve ser desenvolvido primeiro para que se tenham ganhos significativos para a empresa.

Dessa forma, a matriz de GUT não será utilizada sozinha. A mesma utilizou como base para essa priorização as atividades primárias que foram identificadas na matriz da cadeia de valor, tendo em vista que essas atividades são as que de fato trazem retorno para empresa.

A figura 19 apresenta a Matriz GUT. Como podemos verificar, foram listados os seguintes problemas: Prospecção de novos clientes, Criação de um departamento de Marketing, Aquisição de equipamentos, Aplicação da NPS e a Aplicação de um check list.

Figura 19 - Matriz GUT Desenvolvida para EPE

PROBLEMAS	G Gravidade	U Urgência	T Tendência	GUT
Prospecção de novos clientes	5	5	5	125
Criação de dept. de marketing	2	4	3	24
Aquisição de equipamentos	2	3	3	18
Aplicação de NPS	2	1	2	04
Aplicação de checklist	4	5	4	80

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Após a aplicação da matriz, é perceptível que o problema que mais acarreta prejuízo para a empresa é a Prospecção de novos clientes. Caso esse problema não seja resolvido o mais rápido possível, os danos causados na empresa podem ser irreversíveis. Não é uma surpresa, já que as empresas precisam prospectar novos clientes e não só esperar que venham até ela ou ainda ficar restrita a atingir só clientes que já estão na casa. Do mesmo modo que esses clientes hoje são da casa, não significa que ficarão para sempre, então, ter uma gama de clientes é mais do que saudável, é essencial.

Outro aspecto que trouxe um alerta foi em relação à aplicação de check list, que consiste em, antes de qualquer evento, saber todos os fornecedores que estarão nele com um cronograma já determinado, já que para ficar pronto precisa existir uma entrega de um fornecedor para o outro entrar na sequência e, caso isso não esteja muito bem definido, acarreta prejuízos como retrabalho, fornecedor que precisa ficar aguardando o outro terminar para poder começar o seu serviço, desgaste da equipe, entre outros problemas que causam até prejuízos financeiros.

Na sequência temos a criação do departamento de marketing. Por que esse é um problema considerado importante? Com a globalização e as redes sociais cada vez mais fortes a empresa que não está nesses meios de comunicação demonstrando quais os serviços oferecem ou quais as soluções inovadoras que traz, acaba ficando esquecida, logo, quem não é visto não é lembrado. Então a criação desse departamento até auxilia na prospecção dos clientes que é nosso foco.

Posteriormente temos a aquisição de equipamento já que a empresa ainda trabalhava com muita terceirização de fornecedores e materiais, pois não tinha o material necessário, e isso acabava gerando alguns problemas e diminuição nos lucros. Então, foi importante trazer esse tema como um problema que deve ser solucionado, pensando principalmente em quais serviços mais rodam dentro da empresa para a aquisição ser dessas matérias chaves.

A aplicação da NPS serve como referência para identificarmos se o que está sendo entregue para os clientes realmente é o que se espera, além de funcionar para que a EPE tenha consciência e, no caso de o cliente não estar satisfeito, ter tempo hábil para reverter essa situação.

3.9 Matriz BCG desenvolvida para a EPE

Agora que já identificamos através da Matriz GUT qual o nosso principal problema, vamos em busca de quais serviços que a empresa tem para oferecer para o mercado do seu portfólio de produto, que trazem um melhor retorno para a empresa.

A Matriz BCG irá apresentar esses produtos com as seguintes representações:

- Estrela – a Produção e Organização de Eventos pode ser considerada um produto estrela, tendo em vista que a sua margem de contribuição é alta porém não é possível comercializá-lo com tanto volume pois o cliente não enxerga a necessidade do serviço por acreditar que seja de fácil reprodução pelo mesmo. Apresentando um baixo custo para ser realizado, trazendo assim uma alta rentabilidade para a organização. A produção e organização de eventos corresponde à organização como um todo do evento, visando atender todos os requisitos estipulados pelos clientes e órgãos competentes. Sendo assim, esse tipo de serviço é realizado pelo produtor de evento que irá acompanhar o projeto desde a sua criação até a entrega final para que tudo seja realizado de acordo com o que foi planejado.
- Vaca Leiteira – a EPE identifica que esse serviço é o Aluguel de Equipamentos. O mesmo apresenta uma alta demanda dentro da empresa, sustentando a

operação, apesar de uma margem baixa o seu alto volume viabiliza a operação como um todo. A margem para esse tipo de serviço é baixa pois muitos desses equipamentos precisam ser terceirizados de outros fornecedores, diminuindo assim a margem de lucro. Caso a empresa opte por adquirir esses equipamentos, visando os que tem mais procura e diminuindo a terceirização, essa margem aumenta diretamente o caixa.

Figura 20- Matriz BCG Desenvolvida para EPE

Fonte: Esta pesquisa (2022)

- Abacaxi – é o tipo de serviço que possui uma margem ruim mais é necessário, pois é uma porta de entrada para à comercialização de outros serviços que apresentam margens de lucro melhores. Foi identificado que esse serviço é a

venda de shows, que consistem em apresentações artísticas onde o valor de venda não sofre alteração significativa já que o mesmo apresenta uma tabela fixa. Embora a margem de contribuição seja baixa, não é possível tirá-lo do portifólio da EPE pois gera necessidade de contratação de serviços adicionais para a realização da apresentação artística.

- Ponto de interrogação – produto que possui uma alta taxa de crescimento em relação as vendas, embora exerça uma baixa participação no mercado, a parte de automação de eventos é exatamente esse produto. Desenvolvido para atender uma demanda de um cliente, esse tipo de produto está despertando o interesse de outros clientes. Com a participação ainda tímida no portfólio da empresa é necessário um expressivo investimento para que se torne um produto estrela ou vaca leiteira. Esse tipo de serviço requer um investimento alto pela necessidade de primeiro a empresa desenvolver o projeto piloto, gerando um custo significativo, para depois ofertar para os clientes.

  A empresa no Natal de 2021 resolveu fazer o contrário à demanda de uma escada piano que chegou até o seu comercial e, a partir desse momento, começou o desenvolvimento do projeto. Isso impactou diretamente no orçamento do projeto. Já que o produto nunca tinha sido desenvolvido, não existiam bases confiáveis que garantissem o sucesso do projeto, e foi exatamente isso que aconteceu, um projeto que era para ter sua montagem em 3 dias foi para 10 e mesmo assim nesse intervalo chegou ao ponto da empresa achar que não iria conseguir entregar, colocando em risco todo o esforço que foi necessário para chegar ao patamar que está hoje.

  Sendo assim, é um tipo de produto que tem tudo para se tornar uma vaca leiteira, mas precisa desse investimento de desenvolvimento de projeto antes de ser lançado para os seus clientes.

3.10 Considerações sobre este Capítulo

Avaliando tudo que foi apresentado no desenvolvimento do trabalho, entendemos que a busca pela melhoria contínua é o maior objetivo da EPE, diante disso, foram apresentadas várias ferramentas que auxiliaram nesse desenvolvimento e que trazem considerações pertinentes para identificar quais os pontos mais relevantes para serem atacados. Isso tendo em vista que a empresa é pequena, possui um capital de giro restrito e está retornando de uma crise significativa em que passou quase 2 anos fadada a quase zero de faturamento.

4 SISTEMA DE GESTÃO DA QUALIDADE PARA A EPE

Neste capítulo está apresentado o Sistema de Gestão da Qualidade desenvolvido para a Empresa Promotora de Eventos. Esse Sistema é necessário para a implementação da padronização e melhoria contínua dos processos definidos para prospecção de novos clientes.

4.1 Sistema de Gestão da Qualidade Proposto

Para que o sistema de Gestão da Qualidade seja implementado de maneira correta, é necessário que seus sócios e colaboradores assumam responsabilidades e autoridades. Dessa forma, foram desenvolvidas as seguintes obrigações:

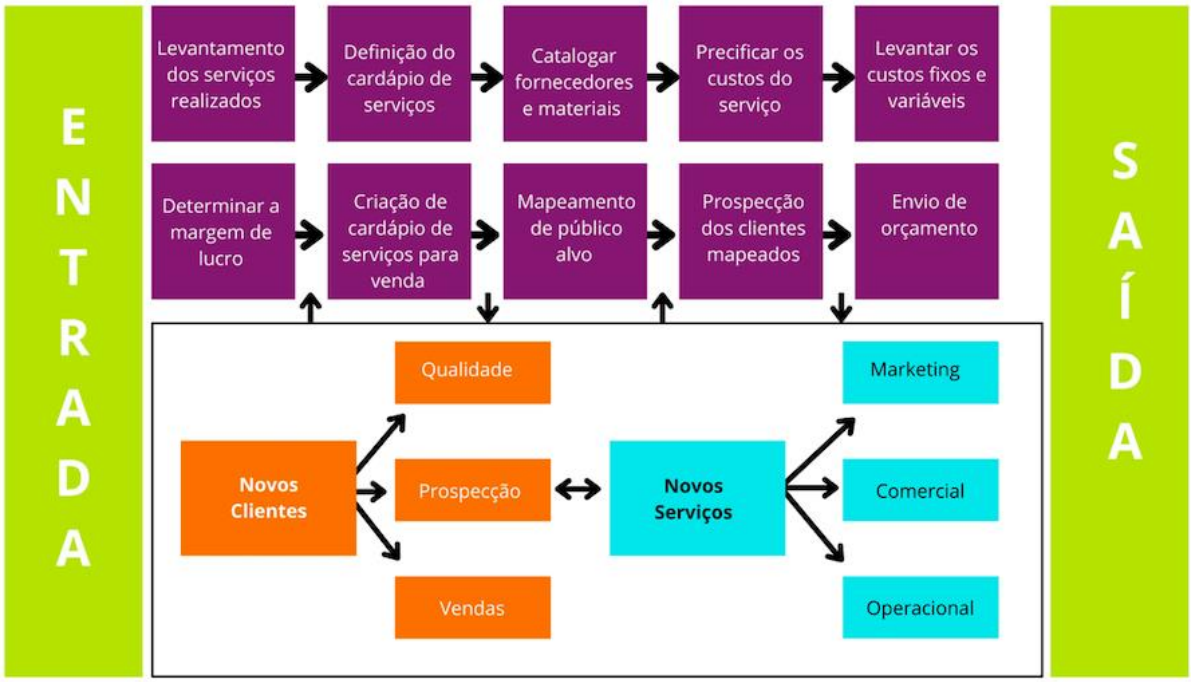
- Foi desenvolvida uma nova política do sistema de gestão para a atual realidade da EPE com uma nova missão, visão e valores para a organização.
- Estabelecer quais diretrizes e conduta devem ser realizadas com base na análise crítica do sistema de gestão da qualidade.
- Garantir que seja cumprido o que foi estabelecido, como objetivos e métodos do sistema de gestão da qualidade.
- Garantir a disponibilidade dos recursos necessários para a devida implantação e manutenção do sistema.
- Estabelecer e coordenar os objetivos, metas e funções de gestão em cada uma das áreas.
- Elaborar, analisar, implantar e revisar as documentações do sistema referente à cada área.
- Acompanhar e assegurar o desenvolvimento do sistema.
- Gerenciar os processos destinados em suas áreas.

Com o objetivo principal de sobreviver, as organizações entenderam que isso depende diretamente de satisfazer as necessidades das pessoas e, para atingir esse ponto, estudos mostram que a gestão da qualidade é o caminho. Sendo assim, a EPE após levantamento das necessidades das pessoas que estão envolvidas no processo, sejam elas clientes, fornecedores, colaboradores, sócios, entre outros, estabeleceu padrões para que essas necessidades fossem atingidas e desenvolveu um plano de ações para colocá-las em prática.

Após a implantação desses padrões, a empresa irá desenvolver controles, que correspondem a índices numéricos, determinados sobre os efeitos de cada um desses processos para que seja possível medir a sua qualidade.

Visando atender à resolução do principal problema identificado com as ferramentas de gestão, foi desenvolvido um mapeamento do sistema da gestão da qualidade composto pelos 6 elementos de Paladini (2012), conforme representado na Figura 21 e descrito a seguir.

Figura 21 - Sistema de Gestão da Qualidade Proposto



Fonte: Esta pesquisa (2022)

Entradas: consistem em informações referentes aos processos de decisões e informações do mercado e o comportamento do cliente. Tendo em vista essa definição e com o comportamento que foi vivenciado durante a pandemia do COVID-19, a EPE identificou que ficar limitada aos clientes que já estavam na casa era um risco muito grande, e com isso tomou a decisão de acordo com o mercado em que está inserida de compor um time comercial. Assim, seu fundador continuaria focado no atendimento dos clientes da casa, já que possuem um estreito relacionamento, enquanto o time focaria na prospecção de novos clientes. O time também acompanharia o seu fundador nos clientes que já possuíam, para que os mesmos entendessem e vivenciassem que a empresa não era mais apenas o seu fundador, então independente de quem fosse atender o cliente o padrão seria o mesmo.

Interação organizada das partes: como um dos tópicos abordados no desenvolvimento do trabalho é em relação a gestão por processo, a busca pela integração dos setores não está restrita apenas no desenvolvimento do sistema de gestão da qualidade. O entendimento que a

organização é um sistema e necessita dessa interdependência é demonstrado a todo momento. Na Figura 18 é apresentada a interdependência dos setores de marketing, comercial e operacional para a prospecção de novos clientes e novas demandas para a EPE.

Princípios Básicos de funcionamento: o foco da EPE é voltado para a personalização dos serviços prestados, a qualidade na entrega junto ao cliente e um bom atendimento. Fazer com que as expectativas do mesmo sejam atendidas é o principal objetivo da empresa, para que através desse reconhecimento a mesma possa ser referência em suas entregas e qualidades.

Busca de objetivos comuns: com a busca de projetos cada vez mais personalizados, o sistema de gestão da qualidade é direcionado para produtos cada vez mais diferenciados, e não apenas produtos e serviços que devem ser aceitos pelo mercado.

Realimentação: como já foi exposto anteriormente, a melhoria contínua para o sistema é algo vital e está em constante transformação, seja através de *feedbacks* dos clientes, como já foi sugerido e pontuado na matriz de GUT. A respeito da aplicação da NPS após a finalização dos trabalhos, ela serve para que possa ser identificada qual a perspectiva do cliente, se foi entregue o que ele desejava e o que pode ser alterado para os próximos para que aquele sentimento não se repita. A realimentação para qualidade é entender também o que ele espera, tendo em vista que qualidade é algo tão subjetivo.

Saídas: são produtos ou serviços que correspondem às expectativas dos clientes. Para o estudo apresentado, consiste-se na entrega da realização do evento atendendo tudo que foi planejado e acordado com o cliente antes de fechar o negócio.

O mapeamento apresentado é em relação a prospecção de novos clientes para a EPE. Sendo assim, o mesmo ocorre da seguinte maneira: são levantados os serviços que a EPE já realizou independente de qual o cliente. Com essas informações, são definidos quais serviços devem compor o cardápio/ portfólio dos serviços, cria-se um banco de dados com os fornecedores que atendem aquele tipo de serviço, e então será apresentado se para aquele tipo de trabalho é necessário terceirizar o material para atender quem será o fornecedor, qual o valor que ele está praticando e se a EPE já tem o material para realizar aquele serviço.

Em seguida, é feita a precificação dos serviços que irão compor o cardápio/portfólio e o levantamento dos custos fixos e variáveis. Depois é feita uma análise de margem de lucro que será praticada e, finalizando, os valores dos serviços que serão oferecidos. Diante disso, o time comercial mapeia quem é o público-alvo da empresa e o prospecta, gerando assim o orçamento para realizar o serviço.

A construção dos indicadores se dará a partir do momento em que essa equipe começar a colocar o orçamento no mercado. Sendo possível avaliar quantos orçamentos foram emitidos, quantos foram fechados, os que não foram fechados e qual o motivo de não ter acontecido.

Com essa análise dos indicadores, será possível fazer um levantamento para avaliação de um novo ciclo de PDCA para verificar se o que está sendo aplicado não pode ser alterado, trazendo melhoria para o processo e reflexos positivos para o processo.

4.2 Plano de ação para a implantação do sistema de gestão da qualidade proposto

Para que a implantação do sistema de gestão da qualidade fosse desenvolvida e alinhada à gestão de processos, realizou-se um plano de ação junto com indicadores de qualidade das ações que foram priorizadas pela matriz GUT.

Como identificado na Matriz GUT, o problema que deve ser tratado com prioridade é o de Prospecção de Novos Clientes, sendo assim, a figura 22 apresenta o Plano de Ação para o desenvolvimento do que é necessário para a entrega satisfatória das ações.

Figura 22 - Plano de Ação proposto – Prospecção de novos Clientes

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: Prospecção de novos clientes

EMPRESA	O QUE?	QUEM?	ONDE?	POR QUE?	QUANDO?	COMO?
EPE	Levantar serviços prestados	Wanessa	Escritório	Proporcionar conhecimento acerca dos serviços que já foram prestados.	07/04/2022	Utlizando os orçamentos que já foram emitidos pela EPE
EPE	Desenvolver cadastro de serviços	Wanessa	Escritório	Proporcionar um banco de dados.	09/05/2022	Utilizando o formulário que será alimentado com os dados que foram levantados
EPE	Desenvolver cadastro de fornecedores	Wanessa	Escritório	Proporcionar conhecimento acerca dos fornecedores que existem no mercado e os matérias que possuem.	09/06/2022	Coletando informações junto aos fornecedores que estão no mercado.
EPE	Levantamento dos custos dos serviços	Deivid	Escritório	Proporcionar um banco de dados com os valores que são aplicados.	09/06/2022	Construção de uma planilha com a descrição dos serviços e valores
EPE	Levantamento dos custos fixos e variáveis	Tamirys	Escritório	Proporcionar conhecimento acerca dos custos da EPE.	09/07/2022	Coletando informações junto à empresa para a construção de uma planilha de levantamento de custos.
EPE	Determinar margem de lucro	Deivid	Escritório	Determinar a contribuição financeira de cada serviço.	23/07/2022	Construindo à partir das dos custos levantados quanto deverá ser a contribuição de cada serviço.
EPE	Desenvolver portfólio	Wanessa / Deivid	Escritório	Capacitar os responsáveis para a venda dos serviços.	10/08/2022	Construindo o material e aplicando treinamentos acerca dos serviços.
EPE	Mapear público alvo	Wanessa / Deivid	Rua	Analisar e levantar quais os públicos que a EPE pode oferecer seus serviços.	20/08/2022	Construindo uma planilha com todos os públicos, segmento, número de contato.
EPE	Prospectar público alvo	Wanessa / Deivid	Escritório	Desenvolver estretégia de abordagem do público que foi mapeado.	30/08/2022	Utilizando ferramentas de gestão e indo vender os serviços
EPE	Enviar orçamento	Wanessa / Deivid	Escritório	Desenvolver orçamento com base no que foi acordado com o cliente.		Utilizando as planilhas de fornecedores, serviços que a EPE tem em seu banco de dados.
EPE	Fechar contrato	Wanessa / Deivid	Escritório	Realizar nova demanda		Elaborando o contrato.

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Na coluna em que é apresentado “O quê?” São as ações que serão desenvolvidas para atingir o objetivo principal. Sendo assim, a primeira ação será a de levantar os serviços que já foram realizados pela EPE ao longo dos anos de trabalhos que a empresa possui. É listado o colaborador responsável pela ação e o local que será desenvolvido. Em seguida temos o motivo dessa ação, que no caso para a EPE é a obtenção de uma base de dados que comtemplam a gama de serviços que ela pode atender; depois temos a descrição de até quando a ação deve ser feita, e como a mesma será realizada. Para a construção desse levantamento foram utilizados os orçamentos que já haviam sido emitidos pela empresa.

Após essa ação, temos o desenvolvimento de cadastro desses serviços que devem proporcionar um banco de dados com essas informações, alimentando uma planilha.

Na mesma planilha que foram cadastrados os serviços será complementado os fornecedores que podem atender ao serviço e quais os custos de cada uma das atividades desenvolvidas, além do cadastro da própria EPE para os serviços que a mesma pode atender.

É desenvolvido todo o levantamento dos custos fixos e variáveis que a EPE possui e confeccionada uma planilha de acompanhamento para identificar quais as ações que podem ser tomadas para diminuir esses custos e proporcionar uma saúde financeira melhor para a organização.

Com todos os dados consolidados, obtemos uma base de dados correspondente aos serviços. A ação agora é determinar quanto cada serviço terá de lucro, tendo em vista que se possui um parâmetro de custo da empresa e gerando uma meta de contratos fechados. Com os serviços determinados e os valores correspondentes levantados, cria-se o portfólio da empresa para que a equipe do comercial consiga ir às ruas para vender os serviços ao público-alvo que foi mapeado, finalizando o processo no envio do orçamento e fechamento do contrato da prestação de serviço para esse novo cliente.

A figura 23 apresenta o outro problema que foi diagnosticado na Matriz GUT com uma pontuação significativa que corresponde à Aplicação do Check List.

Figura 23 - Plano de Ação proposto para Aplicação do Check List

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: Aplicação do Check List

EMPRESA	O QUE?	QUEM?	ONDE?	POR QUE?	QUANDO?	COMO?
EPE	Elaborar Ordem de Serviço	Deivid	Escritório	Proporcionar conhecimento acerca do serviço que será desenvolvido.	Quando fechar o evento	Utilizando o formulário de Ordem de Serviço
EPE	Separar o material necessário	Vinícius	Estoque	Evitar retrabalho e esquecer algo que irá precisar na execução do evento	Na véspera do evento	Utilizando o formulário de Ordem de Serviço e checando se o material que será necessário foi separado.
EPE	Elaborar Cronograma de Execução	Deivid	Escritório	Proporcionar conhecimento da equipe e dos fornecedores como será o desenvolvimento do trabalho no dia do evento.	Uma semana antes do evento	Desenvolvendo um cronograma para que todos sigam no dia do evento
EPE	Alinhar com os fornecedores	Wanessa	Escritório	Proporcionar conhecimento dos fornecedores para que não haja descumprimento do que foi planejado.	2 dias antes do evento	Utilizando a ordem de Serviço e entrando em contato com os fornecedores que foram listados na mesma com as devidas descrições do que será entregue.
EPE	Acompanhar desenvolvimento do trabalho	Wanessa/Deivid/ Vinícius	Evento	Proporcionar que o desenvolvimento do serviço esteja de acordo com o que foi planejado.	No dia do evento	Checando que o cronograma de execução esteja sendo cumprido.

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Com uma nova demanda fechada, inicia-se o processo de elaboração da Ordem de Serviço. Ela é utilizada para nortear o pessoal do operacional que irá desenvolver o trabalho no dia do evento. O formulário de Ordem de Serviço é preenchido de acordo com o que foi acordado com o cliente e entregue ao colaborador responsável.

Na véspera do evento, o colaborador se dirige até o estoque da empresa para separar todo o material que será utilizado e que foi listado na Ordem de Serviço, evitando assim retrabalho caso algum material seja esquecido e tenha que retornar até a empresa para pegar.

É feita a elaboração do cronograma que será seguido no dia para que seja de conhecimento de todos os envolvidos, inclusive os fornecedores, de como se dará o desenvolvimento do trabalho. Então, é passado qual o horário de chegada, qual a responsabilidade de cada um e qual a entrega desejada. Todo esse alinhamento é realizado uma semana antes para que não haja nenhuma dúvida.

Alinha-se com os fornecedores dois dias antes se está tudo conforme o planejado, se não tem nenhuma dúvida, descreve-se novamente qual a entrega esperada para que não seja preciso minimizar os contratempos.

O acompanhamento do evento é necessário para que ocorra tudo de acordo com o que foi planejado e acordado tanto com os fornecedores quanto com o cliente. Então a equipe fica verificando se o cronograma que foi passado está sendo cumprido.

Figura 24 - Plano de Ação proposto para Criação do Departamento de marketing

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: Criação do Departamento de MKT

EMPRESA	O QUE?	QUEM?	ONDE?	POR QUE?	QUANDO?	COMO?
EPE	Montar equipe	Deivid	Escritório	Definir quem será o responsável pela execução das atividades		Contratando uma pessoa para desenvolver ações ligadas ao mkt.
EPE	Definir quais os canais de comunicação	Deivid / equipe	Escritório	Direcionar quais os canais serão utilizados		Identificando dentro dos canais que foram definidos qual a linguagem a mesma adota.
EPE	Mapear público alvo	Equipe	Escritório	Comunicar diretamente com o público alvo da EPE		Aplicando ferramentas de mkt para atingir a maior quantidade de clientes que consomem o tipo de serviço da EPE.
EPE	Planejar ações	Deivid / equipe	Escritório	Direcionar a equipe e não deixar os canais de comunicação sem conteúdo.		Planejamento de ações mensais para serem cumpridas.
EPE	Definir rotinas diárias	Deivid / equipe	Escritório	Direcionar a equipe.		Controle de ações diárias - equipe terá as atividades que precisam desenvolver no dia e no final do dia enviam um resumo do que foi desenvolvido.

Fonte: Esta pesquisa (2022)

A primeira ação a ser desenvolvida é montar o time que irá compor o departamento definindo a pessoa responsável e quais atividades deve-se cumprir. Como a equipe conta hoje com um número muito reduzido, devido os impactos da pandemia, seria necessário a contratação de um novo colaborador.

Com a equipe definida é necessário saber quais canais de comunicação serão utilizados para que haja um direcionamento e definir qual linguagem condiz com o canal de comunicação.

É necessário o mapeamento do público em que se consome o serviço que a empresa oferece para que seja feito o direcionamento através de ferramentas de marketing para poder atingir esse possível cliente.

Para que esses meios não fiquem sem produção de conteúdo, é necessário um planejamento para nortear a equipe com ações mensais e divulgações diárias do que foi planejado. Com o controle de ações diárias a equipe terá acesso às ações que precisam desenvolver ao longo do dia e prestar contas no final dele com as entregas.

Figura 25 - Plano de Ação proposto para Aquisição de Equipamentos

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: Aquisição de equipamentos

EMPRESA	O QUE?	QUEM?	ONDE?	POR QUE?	QUANDO?	COMO?
EPE	Analisar o portfólio da EPE	Deivid	Escritório	Proporcionar conhecimento acerca dos serviços que são mais recorrentes.		Utilizando a planilha de contratos fechados.
EPE	Levantar os custos de aquisão do material	Wanessa	Escritório	Fazer um comparativo do custo benefício de adquirir e terceirizar.		Comparando o valor do orçamento da aquisição do material com o valor dos fornecedores
EPE	Definir aquisição	Deivid/ Tamirys	Escritório	Verificar a viabilidade da aquisição ou não dos equipamento		Analisando os levantamentos que foram realizados: Aquisição x Terceirização
EPE	Compra dos equipamentos	Deivid/ Tamirys	Escritório/ Loja	Proporcionar um maior faturamento no desenvolvimento dos serviços		Comprando o que for viável, seja em lojas ou pela internet.

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Através da análise do portfólio da EPE e dos contratos fechados é possível fazer um levantamento dos serviços que possuem mais recorrência na empresa. Dessa forma, será feito um comparativo de custo de aquisição e o custo de terceirização para avaliar se é mais vantajoso adquirir o equipamento ou continuar contratando um fornecedor. Para os equipamentos que a aquisição for mais viável será realizada a compra, seja em fornecedores locais ou pela internet.

Figura 26 - Plano de Ação proposto para Aplicação de NPS

PLANO DE AÇÃO

Objetivo: Aplicação de NPS

EMPRESA	O QUE?	QUEM?	ONDE?	POR QUE?	QUANDO?	COMO?
EPE	Elaborar uma NPS	Tamirys	Escritório	Proporcionar conhecimento acerca da expectativa do cliente.	Após a realização do evento	Aplicando a pesquisa junto ao cliente.
EPE	Aplicar Pesquisa NPS	Wanessa	Escritório	Conhecer o que o cliente achou do serviço	Após a realização do evento	Encaminhando a pesquisa para o cliente e cobrando a resposta.
EPE	Analisar a Pesquisa de NPS	Tamirys	Escritório	Entender se a expectativa do cliente foi atendida e quais pontos de melhoria.	Após o cliente responder	Analisando as respostas que foram apresentadas.
EPE	Definir ações de melhorias	Deivid/Tamirys Wanessa	Escritório	Mitigar os efeitos negativos		Analisando os pontos de insatisfação dos clientes para serem resolvidos.

Fonte: Esta pesquisa (2022)

Diferente de produto em que o cliente tem a possibilidade de avaliar antes de comprar, o serviço traz aspectos muito peculiares de percepção; sendo assim, a aplicação da pesquisa NPS se faz fundamental para que a EPE consiga entender se a entrega que está sendo realizada condiz com a expectativa que o cliente possuía. Assim, a mesma é aplicada após a finalização do evento e suas respostas são analisadas para que os pontos negativos sejam mitigados e as ações de melhorias sejam feitas para diminuir ou sanar a insatisfação que o cliente teve, servindo de aprendizado para os próximos trabalhos.

4.3 Resultados Esperados com a Implantação do Sistema de Gestão da Qualidade Proposto

Os resultados esperados após a implantação dos planos de ação é que se tenham informações como:

- % de orçamentos realizados de acordo com a tabela de precificação desenvolvida.
- Cumprimento do planejamento de revisões da tabela de precificação.
- Orçamentos emitidos X contratos fechados.
- % de orçamentos que precisaram ser ajustados.
- % de orçamentos que não foram concretizados.

- % de satisfação do cliente.
- Custo do mês atual X custo do mês anterior.
- % de novos clientes.
- % de clientes prospectados X clientes consolidados.
- Identificação de quais meios de comunicação mais convertem clientes para a EPE.

4.4 Considerações sobre este Capítulo

Com o intuito de uma padronização e melhoria contínua dos processos, a implantação do sistema de Gestão de Qualidade requer um comprometimento dos sócios e colaboradores.

Para nortear a equipe, foi apresentado o mapeamento do sistema de Gestão de Qualidade composto pelos 6 elementos de Paladini demonstrado no processo que foi diagnosticado pela Matriz GUT como o problema que necessitava de ações mais urgentes.

Foi demonstrado, também, a interação dos setores, os princípios básicos de funcionamentos, a busca de objetivos comuns, a realimentação do sistema e as saídas que são percebidas pelo cliente.

Posteriormente foram apresentados os planos de ação para a implantação do sistema de gestão da qualidade para os 5 problemas apresentados na matriz.

Os planos de ação apresentam o que será feito para atender o objetivo, quem será o responsável por aquela atividade, onde será feito, porque precisa ser realizado, quando será efetuado, como será entregue.

Atendendo a todos esses pontos, a implantação obtém um direcionamento para suas ações. Sendo possível gerar indicadores que auxiliam na tomada de decisão, a mesma terá uma comparação mensal para entender quais os meses que possuem um maior faturamento, quais as datas comemorativas que se pode investir mais em ações de marketing, quais os clientes que investem mais e em quais datas.

5 CONCLUSÕES

Com as ferramentas de Gestão utilizadas, o estudo de caso conseguiu fazer um levantamento de várias oportunidades de melhorias já que a EPE não tinha nenhum dos seus processos definidos ou padronizados e nem mesmo uma Planejamento Estratégico definido de onde a mesma queria estar no futuro. Muitas das atividades que eram desenvolvidas não contribuíam para alcançar o objetivo, que com o estudo ficou claro. Ou, ainda, a contratação de um time para ajudar a mesma a progredir ficava difícil, pois seu fundador precisava parar suas atividades que geravam retorno financeiro para treinar esse colaborador.

Então foi desenvolvido o planejamento estratégico que norteia o que será desenvolvido pela empresa a partir desse momento: missão, visão, valores foram atualizados e os colaboradores que forem se somando ao time já terão esse direcionamento.

Foi desenvolvido o Modelo de Canvas, que irá direcionar a construção dos novos negócios que a empresa queira praticar e desenvolver com mais segurança, principalmente os que já foram identificados no desenvolvimento deste trabalho.

Com a Matriz de SWOT ficou claro para a empresa quais são as suas principais Forças e Fraquezas, para modificar principalmente as fraquezas que melhoram sua atuação no mercado - já que esses pontos estão relacionados diretamente ao ambiente interno da EPE - e potencializar o que foi identificado, como suas forças. Para o ambiente externo, que consiste em Oportunidades e Ameaças, foi possível identificar pontos de atenção para que se possa agir com celeridade e aproveitar as oportunidades e mitigar os pontos que forem ameaças para não trazerem maiores danos para a empresa.

Com o desenvolvimento da matriz BCG a empresa conseguiu identificar quais são os seus principais serviços, bem como o que eles representam para o fluxo de caixa da empresa, e saber quais a mesma deve gastar mais energia, pois trarão retorno, seja no curto ou no longo prazo.

A composição da matriz GUT possibilitou à empresa entender quais os primeiros problemas que se deve atacar, levando em consideração a gravidade, urgência e tendência que aquele problema irá impactar. Essa priorização trouxe problemas relacionados às atividades primárias da Cadeia de Valor para que os impactos positivos sejam sentidos o mais rápido possível, até pelo fato de a empresa ter ficado tanto tempo sem poder atuar, devido à pandemia do COVID-19.

A utilização do modelo de Greiner possibilitou a identificação em que Fase do ciclo de vida a empresa se enquadrava e qual a crise que estava passando. A partir disso, atitudes como

contratação de novos colaboradores foi identificada como uma das medidas para a empresa sair daquele momento de estagnação, já que a mesma estava na fase de criatividade em que toda a empresa ficou muito restrita aos seus fundadores, impossibilitando o seu crescimento, afinal os mesmos ficam muito presos nas áreas operacionais passando pela crise de liderança.

Sendo assim, o trabalho possibilitou à EPE entender o cenário que ela se encontrava e desenvolver ações para sair: tanto da crise em que todos os setores estão passando devido a pandemia, como também de reestruturação da empresa com ferramentas adequadas. Isso possibilita a proposição de um Sistema de Gestão da Qualidade que irá em busca de uma melhoria contínua para o desenvolvimento de ainda mais ganhos para a EPE. Por isso a importância da aplicação do Ciclo do PDCA periodicamente.

Apesar de não ser possível trazer dados numéricos, tendo em vista que no decorrer do desenvolvimento do trabalho a empresa teve suas ações reduzidas e em alguns momentos zeradas, os impactos da aplicação do que foi apresentado irão possibilitar um retorno totalmente estruturado para o mercado agora com o retorno das atividades; então, literalmente, para a empresa é uma grande virada de chave e um recomeço de forma mais madura, com o entendimento de onde se quer chegar, quais os obstáculos que irá enfrentar, quais as ações precisam tomar para mitigar os efeitos negativos e o que priorizar para seguir e se recuperar por tudo que passou.

5.1 Potencial de inovação impactos econômicos e sociais

O principal impacto econômico e social que se apresenta é a estruturação das produtoras de eventos, trazendo esse entendimento de que precisa estruturar seus processos para eles serem bem definidos, com o planejamento estratégico definindo onde se deseja chegar e não desviar daquele caminho. Infelizmente esse setor é muito carente em relação a essa estruturação, então o trabalho irá trazer embasamento para que outras empresas consigam estruturar e melhorar seus processos.

5.2 Dificuldades e limitações

A principal dificuldade, sem dúvida nenhuma, foi o momento que a empresa passou durante o desenvolvimento do trabalho. Muito do que foi desenvolvido infelizmente não conseguiu ser aplicado tendo em vista toda a restrição que o setor estava vivendo, sendo possível o seu retorno ao trabalho somente a partir de agosto de 2021 de forma restrita.

A limitação encontrada foi o desenvolvimento do projeto em apenas 1 parte da empresa.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros

Entre as principais sugestões para trabalhos futuros, pode-se incluir a construção da Jornada do Cliente, pautada nos Fatores Críticos de Sucesso, em que serão analisados esses principais pontos para dar sequência no Sucesso do Cliente.

REFERÊNCIAS

ABRAPE, *ABRAPE espera que fim de medidas restritivas anunciadas por governos estaduais e municipais represente a retomada total do setor de eventos*, disponível em: https://www.abrape.com.br/abrape-espera-que-fim-de-medidas-restritivas-anunciadas-por-governos-estaduais-e-municipais-ente-a-retomada-total-do-setor-de-eventos/acessado 02/07/2022.

ABRAPE, *Em recuperação, hub do setor de eventos de cultura e entretenimento volta a gerar emprego no país*, disponível em: https://www.abrape.com.br/em-recuperacao-hub-do-setor-de-eventos-de-cultura-e-entretenimento-volta-a-gerar-emprego-no-pais/ acessado 03/07/2022.

ABRAPE, *Estudo inédito realizado pela ABRAPE e Sebrae mapeia os impactos econômicos do setor de eventos*, disponível em: https://www.abrape.com.br/estudo-inedito-realizado-pela-abrape-e-sebrae-mapeia-os-impactos-economicos-do-setor-de-eventos/ acessado 03/07/2022.

ABRAPE, *Pelo retorno urgente do setor de eventos, ABRAPE lança a campanha #SinalVerdeparaRetomada*, disponível em: https://www.abrape.com.br/pelo-retorno-urgente-do-setor-de-eventos-abrape-lanca-a-campanha-sinalverdepararetomada-2/ acessado 02/07/2022.

ALBUQUERQUE, M. C. B. Proposta da cadeia de valor e mapeamento dos processos da pró-reitoria de gestão de pessoas e qualidade de vida da Universidade Federal de Pernambuco, Dissertação (Mestrado de Eng. de Produção), 2015.

ALVARENGA,D;SILVEIRA,D., PIB do Brasil despenca 4,1% em 2020 Disponível em :https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/03/03/pib-do-brasil-despenca-41percent-em-2020.ghtml acessado dia 06.01.2022

ANDRADE, A. R., *Planejamento Estratégico – Formulação, Implementação e Controle*, 2 ed, São Paulo, Editora: Atlas, 2016.

AMBROSIO; Aluisio; AMBROSIO, Vicente. A matriz BCG: Passo a passo. Revista da ESPM, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 92-102, 2005.

ARAUJO, Mayra Terra Maluf de; CIPINIUK, Alberto - O ENTRETENIMENTO ONLINE - A SOCIEDADE ESPETACULAR DAS LIVES NOS TEMPOS DE PANDEMIA - R. Inter. Interdisc. Art&Sensorium, Curitiba, v.7, n.2, p. 193 – 206 Jul.- Dez. 2020

BORGES, D.F; ARAÚJO , M.A.D - Uma experiência de planejamento estratégico em universidade: o caso do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da UFRN,Rio de Janeiro 35(4):63-76, Jul./Ago. 2001.

CABRAL, D. N., *Análise e projeto de reforço de estruturas de concreto armado.* (Monografia Graduação de Eng Civil), Universidade Federal de Pernambuco, 2015.

CAMPO, V. F. , *TQC: Controle da qualidade total (no estilo japonês*), 9 ed – Belo Horizonte: Editora: Falconi, 2014.

CARDOZO, C.; FILHO, O. – *Contribuição das atividades de marketing na cadeia de valor: um estudo de caso em uma empresa de TI* – In: Marketing e TourismReview. Belo Horizonte. V 4, n.1, ago, 2019.

CARPINETTI, L. C. R. *Gestão da Qualidade - Conceitos e Técnicas*. 2. Edição. São Paulo, Editora :Atlas, 2012.

CASEMIRO, I.P.; SIMÕES, B.F.T.; MORAES, C.M.S. Análise da Aplicabilidade da Matriz SWOT na Gestão e Planejamento em Ecoturismo: uma Revisão da Literatura. Revista Brasileira de Ecoturismo, São Paulo, v 15, n.1, fev-abr 2022, pp. 94-119.

CHIAVENATO, I. ; SAPIRO, A. *Planejamento estratégico: da intenção aos resultados* , 4. ed., rev. e atual. – São Paulo, Editora: Atlas, 2020.

CROCCO, L. et al. *Marketing aplicado: o planejamento de marketing*. São Paulo, Editora: Saraiva, 2006.

DERMARTINI, F. *5 mudanças que a pandemia causou na indústria do entretenimento*. Disponível em: https://canaltech.com.br/entretenimento/mudancas-pandemia-industria-entretenimento-185906/ acessado dia 28.06.2022.

DIAS, B. F. B..; ZOUAIN, D. M. *A proposal for a brazilian basic public education value chain. Research, Society and Development*, [S. l.], v. 10, n. 11, p. e538101119209, 2021. DOI: 10.33448/rsd-v10i11.19209. Disponível em: https://rsdjournal.org/index.php/rsd/article/view/19209. Acesso em: 28 dec. 2021.

ESPERIDIÃO, L. C. I. *A aplicação de uma matriz BCG em uma empresa produtora de mel* – (Monografia Graduação de Eng de Produção), Universidade Federal de Ouro Preto, 2009

FÉLIX, F. C. A. G. *Mapeamento dinâmico de cadeia de valor e simulação como ferramenta para otimização de sistemas de manufatura*. Dissertação (Mestrado de Eng. de Produção) Universidade Federal de Pernambuco, 2005.

FERNANDO, V. S. *Gestão na administração pública: mapeamento do conjunto de práticas procedimentais de Juizados Especiais Federais Cíveis – estudo de caso da 14 Vara Federal da Seção Judiciária de Pernambuco.* Dissertação (Mestrado de Eng. de Produção) Universidade Federal de Pernambuco, 2009.

FILARDI, F; ANGELONI, M.T; COZZATTI, F.A; Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina - REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 2, p. 131-143, abr./jun. 2011

FGV, *O Impacto da pandemia de coronavírus nos Pequenos Negócios* – 10ª edição, disponível em: https://fgvprojetos.fgv.br/sites/fgvprojetos.fgv.br/files/impacto-coronavirus-nas-mpe-10aedicao_diretoria-v4.pdf acessado 06.01.2022

GIL, A. C. *Métodos e técnicas de Pesquisa social.* São Paulo, Editora : Atlas, 2002.

GREINER, Larry E. Evolution and revolution as organizations grow. Harward Business Review. v. 10, n.4, 397-409, 1998.

IBGE, Indicadores de variação do PIB disponível em: https://www.ibge.gov.br/indicadores#variacao-do-pib acessado dia 26.06.2022.

IBGE, Pesquisa Mensal de Serviço disponível em:

https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/servicos/9229-pesquisa-mensal-de-servicos.html?=&t=destaques acessado dia 26.06.2022.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle* 5. ed., São Paulo, Editora: Atlas, 1998.

WORCMAN, L.; SCHWELINK, M. S. *Os impactos da pandemia na indústria do entretenimento*, Disponível em: https://teletime.com.br/27/08/2020/os-impactos-da-pandemia-na-industria-do-entretenimento/ acessado em 07/07/2022

MACEDO, M et al. - Bussines Model Canvas: a construção do modelo de negócio de uma empresa de móveis, Gestão e Tecnologia para a Competitividade, 2013.

MARTIM, T. et al. *Identificação de fatores causadores de hematomas e fraturas em frangos de corte: estudo de caso.* In: Gestão da Produção, Operações e Sistemas, Bauru, Ano 15, nº 1, jan-mar/2019, p. 1-21.

MARQUES, R. *Strategus: Um planejamento estratégico para pequenas empresas de tecnologia da informação*, Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2005.

MEIRELES, M., *Ferramentas administrativas para identificar, observar e analisar problemas: organizações com foco no cliente*, São Paulo, Editora: Arte & Ciência, 2001.(Série: Excelência empresarial, v.2),1949

MELO, P., *Setor de serviços tem papel fundamental na economia brasileira*, 2009. Disponível em: https://administradores.com.br/noticias/setor-de-servicos-tem-papel-fundamental-na-economia-brasileira acessado dia 26.06.2022.

MELO, G.et al. *Gestão estratégica e organizacional: Uma análise de processos estratégicos de uma empresa consolidada do setor siderúrgico.* In: Anais do Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação, Juazeiro do Norte, 2021.

MINAYO, M. C. S; GOMES, S.F.D.R. *Pesquisa Social: Teoria, método e criatividade*. Editora.: Vozes, 2013.

MINAS GERAIS. *Guia para Melhoria de Processos no Governo de Minas Gerais*. Versão 2.0, Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão, 2012.

Ministério da Economia: *Governo destaca papel de micro e pequena empresa para economia do país*, disponível em: https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/outubro/governo-destaca-papel-da-micro-e-pequena-empresa-para-a-economia-do-pais acessado dia 06.01.2022.

Ministério da Economia: *Notas informativas de junho de 2022*, https://www.gov.br/economia/pt-br/centrais-de-conteudo/publicacoes/notas-informativas/2022/junho/2022_1t-resultado-pib.pdf acessado dia 26.06.2022.

MOREIRA, D. A. *Administração da produção e operações* – 2 ed. rev. e ampl. – São Paulo, Editora: Cengage Learning, 2013.

NIEDERAUER, C. *Business Model Canvas: como construir seu modelo de negócio?* Disponível em: https://digital.sebraers.com.br/blog/business-model-canvas-como-construir-seu-modelo-de-negocio/ acessado dia 08.01.2022.

OLESIAK, E. et al. *Análise de custo da cadeia de valor: estudo multicaso em micro cervejarias*. In: Revista Gesto: Revista de Gastão Estratégica de Organizações Santo Ângelo, V6, n 1, p. 32-47, jan/jun 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas*. 20. ed. São Paulo, Editora: Atlas, 2004.

OLIVEIRA, D. P. R. *Planejamento Estratégico – Conceitos – Metodologia – Práticas*. 34º edição, São Paulo, Editora: Atlas, 2018.

OLIVEIRA, T. M. et al. *Diagnóstico do Sistema de Gestão da Qualidade utilizando as crises de Greiner: um estudo de caso em um restaurante*. In: III Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação, São Paulo, 2020.

OLIVEIRA, S. L.; COSTA, L. O.; OLIVEIRA, J. L. R. - *Análise de portfólio do setor automotivo de SUVS* . In: Revista Produção Online. Florianópolis, SC, v. 19, n. 2, p. 377-407, 2019

PALADINI, E. P. *Gestão da Qualidade: Teoria e Prática.* 3 ed. – São Paulo, Editora: Atlas, 2012.

PALADINI, E. P. *Gestão da qualidade: teoria e prática*, São Paulo, Editora: Atlas, 2000.

PEINADO, J. GRAEML, A. R. *Administração da produção: operações industriais e de serviços* / Curitiba, Editora: Unicesp, 2007.

PEIXE, M.A. *Análise do processo de planejamento estratégico em empresas: um estudo de caso múltiplos em empresas nacionais de tecnologia da informação*, Dissertação (Mestre em Ciências) São Paulo, 2015.

Plano de Contingência Estadual para Infecção Humana pelo Novo Coronavírus 2019-nCoV - https://www.pge.se.gov.br/wp-content/uploads/2020/04/PLANO-DE-CONTING%C3%8ANCIA-ESTADUAL-PARA-INFEC%C3%87%C3%83O-HUMANA PELO-NOVO-CORONAV%C3%8DRUS-2019.pdf

Porter, M. E. *Estratégia competitiva: instrumentos para análise da indústria e da concorrência.* Rio de Janeiro, Editora: Campus, 1985

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.* Rio de Janeiro, Editora: Campus, 1989.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 18ª Edição. São Paulo, Editora: Campus, 1986.

QUEIROZ, et al. *Franchising e especialização de serviços como estratégia de crescimento e manutenção: uma análise através da Matriz SWOT e GUT na DDEx - Direct to Door Express*, 2012

SILVA et al, Estratégias de Gestão da Qualidade e Gestão de materiais de uma farmácia hospitalar. In: Revisão Integrativa da Literatura, v. 17 n. 1, 2020.

ROCHA, W.; BORINELLI, M. L. *Análise Estratégica de Cadeia de Valor: Um Estudo Exploratório do Segmento Indústria-Varejo*. In: Revista Contemporânea de Contabilidade. v.01, n.7, p. 145 -165. Jan/Jul 2007.

ROSA, F. D. *O setor de serviços e a produtividade no Brasil*. Disponível em: https://www.cofecon.org.br/2020/02/04/artigo-o-setor-de-servicos-e-a-produtividade-no-brasil/ acessado dia 26.06.2022.

SANTOS, R. P. C. *Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos*, Dissertação (Mestrado em Eng. de Produção) COPPE/UFRJ Rio de Janeiro, 2002

SANTOS, T. F. D. *Análise SWOT sistêmica*. Dissertação (Mestrado em Ciências da Computação) Universidade Federal de Pernambuco – Recife, 2014.

SANTOS, C. et al. *Evoluindo da Cadeia de Valor para Cadeia de Suprimentos.* In: Revista Produção Online. v.10, n. 4, dez 2010.

SCHNEIDER, L. A. Os impactos da indústria do entretenimento na economia norte-americana. Dissertação (Mestrado em Economia) Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro - Departamento de Economia, Rio de Janeiro, 2009.

SILVA, M. O. C; IGARASHI, D. C. C.; IGARASHI, W. Diagnóstico de Satisfação dos clientes organizacionais: estudo em uma empresa de artesanato no noroeste do Paraná. In: III Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação – agosto de 2020.

SILVA, R. N. S. *Abalado pela pandemia, setor de eventos precisa de apoio*. Por Bússola Publicado em 06/01/2022 Disponível em: https://exame.com/bussola/abalado-pela-pandemia-setor-de-eventos-precisa-de-apoio/ acessado 02/07/2022.

SILVA, P.D.J - Modelos de negócio para startups: o complemento value proposition canvas na metodologia business model canvas, Dissertação (Mestrado em gestão e estratégia industrial) ISEG/UTL – Instituto Superior de Economia e Gestão Universidade Técnica de Lisboa, 2012.

SLACK.N., *Administração da Produção*, São Paulo, Editora: Atlas, 1999.

SELLTIZ, Claire et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: Herdar, 1967.

SOUZA LPS, SOUZA AMV; PEREIRA KG et al – *Matriz SWOT como ferramenta de Gestão para melhoria da Assistência de Enfermagem: Estudo de caso em um hospital de ensino*. In: Revista Eletrônica Gestão e Saúde ISSN – 1982 – 4785, 2013.

SOUZA, N F - *Utilização da metodologia PDCA e da melhoria contínua para a redução de perdas*. Dissertação (Mestrado em Eng. de produção) Universidade Federal de Pernambuco Recife, 2020

TEIXEIRA,C.A.C; DANTAS, G.G.T, BARRETO, C.A - A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas, Revista Eletrônica Científica da FAESB Ano 2, v1., n.1, Abr. 2015. ISSN 2358-7784.

TEMKE, C., *A indústria do entretenimento – como funciona, suas ameaças e possíveis soluções, e a questão dos incentivos*. Dissertação (Mestrado em Economia) - Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 2010.

TORRES, M C G; et al. *Cadeia de Valor: Os Benefícios do Alinhamento entre a Estratégia Governamental e a Operacionalização de seus Processos.* In: VI Congresso de Gestão Pública - CONSAD, Brasília – DF, 16-18 abr. 2013.

TRAUTMANN, Charlie da Silva - MODELAGEM DE NEGÓCIO UTILIZANDO O BUSINESS MODEL GENERATION (CANVAS): um estudo de caso da PLAN MADEIRA, (Monografia Graduação de Bacharel em Administração), Universidade do Sul de Santa, UNISUL, 2019.

UEDA, R et al. *Análise das estratégias competitivas de uma indústria de nutrição animal*. In: Anais do Simpósio de Engenharia, Gestão e Inovação, Águas de Linóia – SP, 2019.

VASCONCELOS, V.M.M; SILVA,T.F.G.; LEITE,M.S.A - *O uso da matriz GUT em conjunto com Método de Custeio ABC: aplicação em uma empresa de confecções,* ABCustos, São Leopoldo: Associação Brasileira de Custos, v. 8, n. 3, p. 79-87, set./dez. 2013.

VACONCELOS et al, Ferramentas de gestão aplicadas à propriedade leiteira: um estudo de caso no município de Rio Branco-Acre, PUBVET v.13, n.11, a450, p.1-8, Nov., 2019.

YIN, R. K. *Estudo de Caso - 5.Ed.: Planejamento e Métodos.* Porto Alegre, 2015.

ZIN, R.A; BOMBANA, L,P; BARCELLOS, P.F.P - *Avaliação das equipes de vendas de duas empresas com a matriz BCG utilizando lucro e margem de contribuição,* Gest. Prod., São Carlos, v. 25, n. 4, p. 826-838, 2018 https://doi.org/10.1590/0104-530X634-18.