

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

JAQUELINE MELO DOS REIS

GESTÃO DE MELHORIAS: PROPOSTA DE GESTÃO OKRS PARA A ÁREA DE
PLANEJAMENTO COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA
DELIVERY

JANDAIA DO SUL

2023

JAQUELINE MELO DOS REIS

GESTÃO DE MELHORIAS: PROPOSTA DE GESTÃO OKRS PARA A ÁREA DE
PLANEJAMENTO COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA
DELIVERY

Trabalho de Conclusão de Curso II apresentado ao curso de Graduação em Engenharia de Produção, Campus Jandaia do Sul, Universidade Federal do Paraná, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Rafael Germano Dal Molin Filho

JANDAIA DO SUL

2023

DADOS INTERNACIONAIS DE CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO (CIP)
UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SISTEMA DE BIBLIOTECAS – BIBLIOTECA JANDAIA DO SUL

Reis, Jaqueline Melo dos

Gestão de melhorias: proposta de gestão OKRs para a área de planejamento comercial em uma empresa de tecnologia para delivery. / Jaqueline Melo dos Reis. – Jandaia do Sul, 2023.

1 recurso on-line : PDF.

Monografia (Graduação) – Universidade Federal do Paraná, Campus Jandaia do Sul, Graduação em Engenharia de Produção. Orientador: Prof. Rafael Germano Dal Molin Filho.

1. Qualidade. 2. OKRs. 3. Sistema de controle. 4. Melhoria. 5. Planejamento comercial. I. Molin Filho, Rafael Germano Dal. II. Universidade Federal do Paraná. III. Título.

CDD: 658.5



UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

PARECER Nº 81/2023/UFPR/R/JA
PROCESSO Nº 23075.079917/2019-87
INTERESSADO: JAQUELINE MELO DOS REIS

TERMO DE APROVAÇÃO DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

TÍTULO: GESTÃO DE MELHORIAS: PROPOSTA DE GESTÃO OKRS PARA A ÁREA DE PLANEJAMENTO COMERCIAL EM UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA PARA DELIVERY

Autor(a): JAQUELINE MELO DOS REIS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como requisito parcial para a obtenção do grau no curso de Engenharia de Produção, aprovado pela seguinte banca examinadora.

RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO (Orientador)

RAFAEL ARIENTE NETO

MARCO AURÉLIO REIS DOS SANTOS



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL GERMANO DAL MOLIN FILHO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 15/03/2023, às 22:24, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **MARCO AURELIO REIS DOS SANTOS, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 16/03/2023, às 07:32, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



Documento assinado eletronicamente por **RAFAEL ARIENTE NETO, PROFESSOR DO MAGISTERIO SUPERIOR**, em 20/03/2023, às 15:12, conforme art. 1º, III, "b", da Lei 11.419/2006.



A autenticidade do documento pode ser conferida [aqui](#) informando o código verificador **5381988** e o código CRC **CFDA7A64**.

Dedico esta obra a meu pai Izaias, minha mãe Neide, meus irmãos Felipe e Leonardo e ao meu sobrinho Arthur, por toda confiança, apoio e suporte fornecido durante essa jornada, e por sempre acreditarem no meu potencial.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus por ter guiado meus passos e me dado força, sabedoria e amparo ao longo de todo o período acadêmico.

Sou grata pela vida da minha família que sempre me encorajou e me deu apoio para que mesmo distante eu seguisse os meus sonhos.

Agradeço ao Anderson, Adrieli e Eduarda que compartilharam de diversos momentos, me apoiaram e que fizeram essa trajetória ser mais leve.

Sou grata a todo corpo Docente da UFPR Campus Avançado de Jandaia do Sul pelos ensinamentos e demais colaboradores pelo apoio fornecido durante todo o período acadêmico.

Por fim, agradeço ao meu orientador, Prof. Rafael Germano que me proporcionou diversos ensinamentos e direcionamentos que tornaram a construção deste trabalho muito satisfatória.

Quem enxerga além não faz isso somente com os olhos, tampouco no escuro. Quem enxerga além usufrui da luz do conhecimento, da sabedoria e de suas experiências vividas e aprendidas.

Alisson Ferreira

RESUMO

A gestão centrada em objetivos vem possibilitando às organizações maior controle de seus recursos e consequentemente maior vantagem competitiva. A busca pela eficiência operacional dos processos estão cada vez mais presentes nas empresas. Este trabalho tem como objetivo propor a implantação de um sistema de controle de melhorias dos principais processos da área de planejamento comercial a partir da priorização de melhorias em etapas processuais. De modo particular, busca-se a implantação de um sistema controle de melhorias por meio da metodologia de OKRs (Objectives and Key Results) para a área de planejamento comercial em uma empresa de tecnologia para delivery a partir da priorização de melhorias. A pesquisa possui como atributos, procedimento técnico baseado em um estudo de caso. Para a organização da pesquisa adotou-se a divisão em fases de aplicação dos objetivos, sendo elas: 1) Levantamento do contexto atual; 2) Definição dos processos a serem priorizados; 3) Mapeamento de processos; 4) Análise das oportunidades de melhoria; 5) Gestão de melhorias por OKRs; 6) Proposição do sistema de controle de melhorias. A pesquisa possibilitou um aumento de 40% na quantidade de processos mapeados, além disso, foi possível definir três objetivos e seis resultados-chave para quatro etapas do processo de carteirização e remuneração variável definidas como prioritárias para a área a serem executados no período previsto de quatro meses.

Palavras-chave: Qualidade. OKRs. Sistema de Controle. Melhoria. Planejamento Comercial.

ABSTRACT

Objective-centered management has enabled organizations to have greater control of their resources and, consequently, greater competitive advantage. The search for operational efficiency of processes is increasingly present in companies. This work aims to propose the implementation of an improvement control system for the main processes in the commercial planning area based on the prioritization of improvements in procedural stages. In particular, the aim is to implement an improvement control system using the OKRs (Objectives and Key Results) methodology for the commercial planning area of a delivery technology company based on the prioritization of improvements. The research has as attributes, technical procedure based on a case study. For the organization of the research, the division into phases of application of the objectives was adopted, namely: 1) Survey of the current context; 2) Definition of processes to be prioritized; 3) Process mapping; 4) Analysis of opportunities for improvement; 5) Management of improvements by OKRs; 6) Proposition of the improvement control system. The research enabled a 40% increase in the number of processes mapped, in addition, it was possible to define three objectives and six key results for four stages of the portfolio process and variable remuneration defined as priorities for the area.

Keywords: Quality. OKRs. Control system. Improvement. Business planning.

LISTA DE EQUAÇÕES

EQUAÇÃO (1) PARA CONSULTA DA DESCRIÇÃO DO OBJETIVO.....	61
EQUAÇÃO (2) CONTAGEM DE AÇÕES POR STATUS.....	63
EQUAÇÃO (3) RESULTADOS-CHAVE SEM AÇÕES.....	63
EQUAÇÃO (4) CONTAGEM DE AÇÕES POR RESULTADO.....	64
EQUAÇÃO (5) AÇÕES DENTRO DO PRAZO.....	64
EQUAÇÃO (6) AÇÕES FORA DO PRAZO.....	64

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL.....	21
FIGURA 2 – ROTEIRO DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE	22
FIGURA 3 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE.....	23
FIGURA 4 – PIRÂMIDE DE CONTEXTO SINCRONISMO ORGANIZACIONAL	23
FIGURA 5 – O MECANISMO DE PROCESSO.....	24
FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DAS METODOLOGIAS	27
FIGURA 7 – METODOLOGIA DA PESQUISA	30
FIGURA 8 – EVOLUÇÃO DA EMPRESA DE 2011-2019.....	32
FIGURA 9 – BIG NUMBERS 2021	32
FIGURA 10 – ETAPAS DE EXECUÇÃO DA PESQUISA.....	33
FIGURA 11 – ORGANOGRAMA DA ÁREA DE PLANEJAMENTO COMERCIAL	37
FIGURA 12 – FLUXO DO PROCESSO DE CARTEIRIZAÇÃO.....	41
FIGURA 13 – FLUXOGRAMA PROCESSO 1	43
FIGURA 14 – FLUXOGRAMA PROCESSO 2	44
FIGURA 15 – FLUXOGRAMA PROCESSO 3	45
FIGURA 16 – FLUXOGRAMA PROCESSO 4	46
FIGURA 17 – VISÃO GERAL DO SISTEMA.....	54
FIGURA 18 – REPRESENTAÇÃO ABA OKR.....	56
FIGURA 19 – REPRESENTAÇÃO ABA CADASTROS	58
FIGURA 20 – REPRESENTAÇÃO ABA GESTÃO.....	60
FIGURA 21 – REPRESENTAÇÃO ABA <i>DASHBOARD</i>	62

LISTA DE QUADROS

QUADRO 1 – SIMBOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE FLUXOGRAMAS.....	25
QUADRO 2 – NÍVEL DE MATERIAL E IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS.....	38
QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE PRIORIDADE DOS PROCESSOS	40
QUADRO 4 – OKRS DE ETAPAS PRIORIZADAS.....	52

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – FMEA DO PROCESSO DE CARTEIRIZAÇÃO	47
TABELA 2 – FMEA DO PROCESSO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL	49
TABELA 3 – ETAPAS PRIORIZADAS A PARTIR DO FMEA	51

LISTA DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira de Normas Técnicas

BU - Unidade operacional

FMEA - *Failure Mode and Effect Analysis* (Análise de modos de falha e seus efeitos)

GQT - Gestão da Qualidade Total

ID - Índice de detecção

IO - Índice de ocorrência

IS - Índice de severidade

KPI - *Key Performance Indicator* (Indicador-chave de desempenho)

MBO - *Management by Objectives* (Gerenciamento por objetivos)

MTD - *Month to date* – até a data do mês

OKR - *Objectives and Key Results* (Objetivos e Resultados-chave)

SLA - Tempo necessário para realizar uma entrega de processo

SMART - S (Específica), M (Mensurável), A (Atingível), R (Relevante) e T (Temporal)

SMD - Sistemas de Medição de Desempenho

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	15
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	15
1.2 PROBLEMA DE PESQUISA	16
1.3 JUSTIFICATIVA.....	17
1.4 OBJETIVOS	18
1.4.1 Objetivo geral	18
1.4.1.1 Objetivos específicos.....	18
1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO.....	18
1.6 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO	18
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE	20
2.1.1 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE.....	21
2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	23
2.2 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO.....	25
2.3 GESTÃO OKR	26
2.3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DE OKRS.....	27
2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO.....	29
3 MÉTODOS DE PESQUISA	30
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA.....	30
3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA.....	31
3.3 PROTOCOLO DA PESQUISA	33
3.3.1 Planejamento da pesquisa.....	33
3.3.2 Coleta, tabulação e análise dos dados	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
4.1 CONTEXTO DA EMPRESA.....	36
4.2 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS.....	39
4.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS	40
4.3.1 Fase 1: Processo carteirização	41
4.3.2 Fase 2: Processo de remuneração variável.....	42
4.4 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA.....	46
4.5 GESTÃO DE MELHORIAS POR OKRS.....	51
4.6 PROPOSIÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE MELHORIAS	52
4.6.1 Aba Menu – Visão geral	53
4.6.2 Aba OKRs	55

4.6.3	Aba Cadastros	57
4.6.4	Aba Gestão	59
4.6.5	Aba Dashboard	61
4.7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
5	CONCLUSÃO	67
5.1	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	67
	REFERÊNCIAS	69

1 INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

O avanço tecnológico e as novas exigências do cenário mundial têm estimulado as organizações a buscar agilidade na solução de problemas e tomadas de decisão a partir do alinhamento de processos internos com suas respectivas estratégias, junto às necessidades de seus clientes finais (ARAÚJO *et al.*, 2016). Com isso, organizações têm buscado cada vez mais a eficiência e qualidade dos seus processos, a fim de obter flexibilidade para manterem-se ativas competitivamente às mudanças do mercado.

A qualidade está presente dentro dos mais diversos processos das organizações e tem reflexo direto na sobrevivência da mesma em um ambiente competitivo, além disso, é considerada como um fator estratégico pois relaciona as organizações e o mercado (MARTINELLI, 2009). Machado (2012) considera a Gestão da Qualidade Total (GQT) como uma filosofia gerencial que marca a transição da qualidade com foco no produto ou serviço para o olhar de um sistema de qualidade, abrangendo todas as etapas de operação dentro de uma organização.

Com o objetivo de obter um controle de qualidade bem-sucedido, Juran (2020) descreve três processos de gestão da qualidade: (i) planejamento da qualidade; (ii) melhoria da qualidade; (iii) controle da qualidade. Tais processos têm a finalidade de identificar, reconhecer e monitorar as necessidades de melhoria das operações em análise (PICCHI, 1993).

Um processo pode ser caracterizado como uma série de tarefas que ao serem executadas produzem um resultado, portanto, sua identificação, entendimento e gerenciamento contribuem diretamente para melhoria da qualidade, trazendo uma maior vantagem competitiva (MACHADO, 2012).

O mapeamento, entendimento, e controle de processos dentro de uma organização é fundamental para obter uma vantagem estrategicamente competitiva, pois proporciona à empresa maior habilidade de lidar com mudanças, e adaptabilidade para novos cenários, impactando significativamente na redução de custos com retrabalho, treinamentos e operações desnecessárias. Esta pesquisa desenvolverá uma proposta de gestão de melhorias por meio de OKRS para a área de planejamento comercial em uma empresa de tecnologia para delivery.

1.2 PROBLEMA DE PESQUISA

A empresa onde será desenvolvida a pesquisa é uma *Foodtech*, que utiliza a tecnologia para criar soluções no universo da alimentação através do *delivery* em que se pretende maior foco de interesse para a pesquisa a estrutura de planejamento comercial.

Por se tratar de uma empresa de cunho tecnológico seu crescimento foi extremamente acelerado, e com isso, os processos foram se perdendo ao longo do caminho e se concentrando em pessoas.

Com o passar do tempo a oferta de produtos se expandiu e com isso houve a necessidade de criação de algumas segmentações ou verticais de atuação dentro da empresa, dividindo uma estrutura concentrada de operações em diversas estruturas autônomas, mas que se conectam para o mesmo objetivo.

Para cada vertical há uma estrutura de planejamento comercial responsável por atuar no nível tático da organização fazendo a ligação entre o nível estratégico e operacional. Atualmente existem três times de planejamento comercial que atuam no nível tático, realizando funções similares, adaptadas cada um com a sua vertical, visto que, os times comerciais ao qual são feitos os planejamentos possuem características e particularidades distintas tornando-se necessário a divisão em três times. O fato de a atuação dos times ser autônoma mostra um cenário em que uma mesma área realiza entregas similares, porém sem uma execução e processos padronizados.

Além disso, a empresa possui uma rotatividade interna flexível, visando o desenvolvimento das pessoas, que permite que os colaboradores tenham a oportunidade de se candidatar a uma vaga interna que seja de seu interesse, alinhado com sua liderança e com seu plano de desenvolvimento interno, tornando possível a transição entre áreas a fim de uma atuação em uma área pretendida.

Por se tratar de uma empresa tecnológica que busca sempre uma evolução e o desenvolvimento de seus colaboradores, é comum a saída ou entrada de pessoas nas áreas, sejam essas pessoas novas contratadas ou transferidas internamente, o que gera uma necessidade maior de realização de *handover* (explicação dos processos atuais e atividades da área para o novo colaborador).

Tendo em vista que tais processos e atividades não estão mapeados, o tempo de *handover* torna-se muito elevado, visto que, para cada novo colaborador há a

necessidade de elaborar um material, além disso as informações ficam concentradas nas pessoas e com alto risco de se perderem com a saída destas.

A falta de padronização e mapeamento de processos entre as verticais contribui para a diminuição de performance da estrutura de planejamento comercial visto que atuam de formas diferentes, mas com o mesmo objetivo final, e sem indicadores que permitam um cenário comparativo, além de, acarretar dificuldades para a realização de *handover* e para a identificação de oportunidades de melhoria.

Considerando o cenário atual em que a área não possui processos mapeados, há uma dificuldade de implementar melhorias, pelo fato de não existir uma priorização para refinamento dos processos, além disso, a liderança apresenta dificuldades de dar visibilidade à diretoria das ações e melhorias que são executadas na área.

Com isso, a pesquisa procura responder a seguinte questão: Quais são as contribuições que a gestão baseada em OKRs podem promover para o controle de melhorias das operações do setor de planejamento comercial de uma empresa de tecnologia para *Delivery*?

1.3 JUSTIFICATIVA

A gestão da qualidade nas empresas caracteriza-se como fator estratégico e possui suma importância para processos, pessoas e áreas da organização. O investimento na busca por excelência impacta diretamente no aumento da satisfação dos clientes, redução de custos por falhas e proporciona o crescimento da competitividade e melhoria da imagem no mercado (PROCENGE, 2022).

A empresa na qual será realizada a pesquisa possui como foco estratégico a busca pela eficiência e otimização de seus processos. Atualmente a organização não possui indicadores para controlar o desempenho de suas operações e processos da área de planejamento comercial. A empresa possui planejamento estratégico bem definido, porém sua execução não é eficiente em diversos pontos, com isso, há desperdício de recursos para os processos em questão. O time de planejamento comercial conta com sete pessoas, e a quantidade de horas extras ultrapassa 15 horas por pessoa no mês, devido à falta de controle, otimização e padronização dos processos existentes.

Portanto, a realização do mapeamento e priorização de melhoria de processos da estrutura de planejamento comercial seguido de uma implementação de gestão OKR permitirá maior controle de melhorias, justificando possíveis investimentos futuros na área e possibilitando maior aproveitamento das operações comerciais com possível redução de custos processuais e retrabalhos.

1.4.1 Objetivo geral

Propor um sistema de controle de melhorias dos principais processos da área de planejamento comercial a partir da priorização de processos e gestão por OKRs.

1.4.1.1 Objetivos específicos

Os objetivos específicos do trabalho são:

1. Identificar cenário atual da área e seus processos.
2. Mapear os principais processos do time de planejamento comercial.
3. Analisar oportunidades de melhoria em cada processo.
4. Propor a criação do sistema de controle de melhorias com implementação de OKRs.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TRABALHO

O presente estudo delimita-se com a realização de uma proposta de sistema de controle de melhorias por meio da gestão OKRs, estabelecendo-se a partir da utilização da ferramenta de mapeamento de processos e FMEA para identificação de etapas do processo que necessitam de priorização para melhorias e as quais podem ser acompanhadas por meio do sistema de controle construído utilizando a gestão por OKRs.

1.6 APRESENTAÇÃO DO TRABALHO

Esta monografia está sistematizada em cinco capítulos, descritos a seguir:

Capítulo 1 – Introdução: Apresenta uma contextualização do problema de pesquisa, bem como a justificativa de realização do estudo.

Capítulo 2 – Revisão Bibliográfica: Aborda o referencial teórico abrangendo a gestão da qualidade, gerenciamento e mapeamento de processos e sistemas de medição de desempenho.

Capítulo 3 – Métodos de Pesquisa: Descreve os procedimentos metodológicos de aplicação da pesquisa.

Capítulo 4 – Resultados e Discussões: Expõe quais são os resultados obtidos a partir da execução das definições do capítulo anterior.

Capítulo 5 – Conclusão: Apresenta uma síntese dos principais resultados obtidos na pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem como objetivo apresentar os principais temas e conceitos relacionados ao tema de pesquisa, com o intuito de proporcionar maior compreensão sobre a execução do trabalho. Para isso foram estruturados os seguintes subcapítulos: Planejamento da Qualidade, Sistema de Controle e Medição de Desempenho e Gestão *OKR* com *KPIs*.

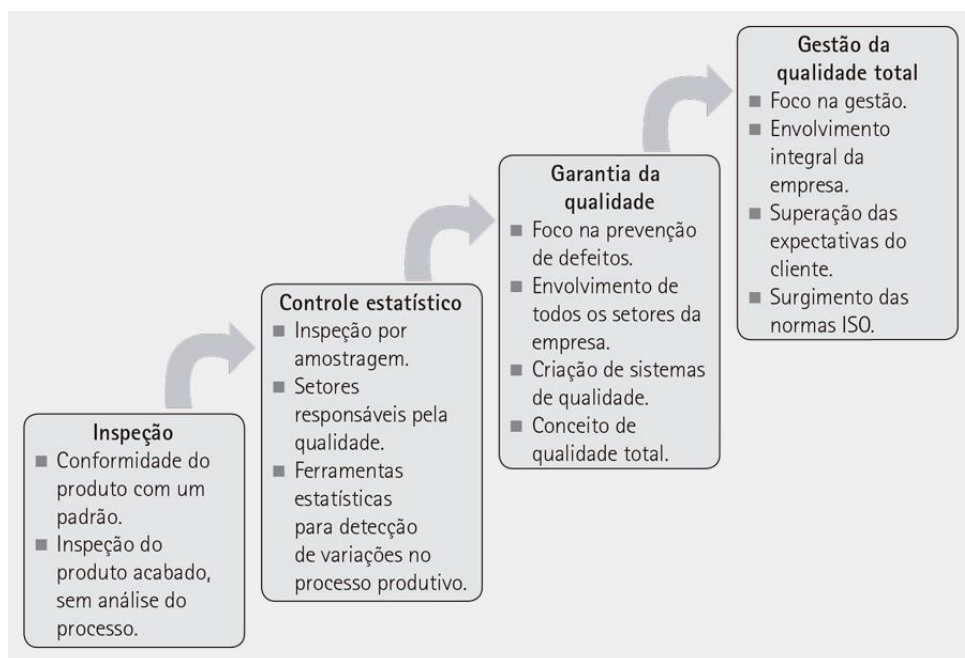
2.1 GESTÃO DA QUALIDADE

Ao olharmos o histórico do mercado brasileiro, nota-se que nem sempre as empresas tiveram um olhar para a qualidade de seus produtos e serviços. O destaque para a visão com foco em qualidade foi estabelecido principalmente pela abertura de mercado no Brasil nos anos de 1900, em que a entrada de produtos estrangeiros provocou uma concorrência entre as empresas e com isso, o mercado precisou se adequar focando principalmente na relação qualidade-preço, além do fato de que, a exportação de itens brasileiros provocou uma reestruturação na indústria a fim de atingir padrões internacionais de qualidade (MELLO, 2011).

O conceito de qualidade é apresentado de diferentes formas pelos gurus da qualidade. Segundo Crosby (1990) a qualidade se caracteriza pela conformidade do produto às especificações. Já para Juran e Gryna (1991) a qualidade é a adequação ao uso e a ausência de deficiências. Deming (1990) complementa as visões acima definindo a qualidade como tudo aquilo que melhora o produto a partir da visão do cliente.

Feigenbaum (1956) propõe que a qualidade só pode ser atingida a partir do resultado de um trabalho conjunto, ou seja, em que todos os processos estão envolvidos, dando origem ao conceito de qualidade total. Com isso, a qualidade total é resultante de práticas de melhoria contínua e tem objetivos amplos, que vão além das barreiras da empresa buscando a satisfação em todos os seus níveis de *stakeholders*. O conceito de qualidade apresenta clara evolução desde o início do século 20 até os dias de hoje (MELLO, 2011), tal evolução pode ser vista na FIGURA 1.

FIGURA 1 – EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE QUALIDADE NO ÂMBITO ORGANIZACIONAL



FONTE: (MELLO, 2011).

De acordo com Crosby (1990, p. 37), “A gerência de qualidade é um meio sistemático de garantir que as atividades organizadas aconteçam segundo o planejado. É uma disciplina da gerência que diz respeito à prevenção de problemas, criando as atitudes e controles que possibilitam a prevenção.” A gestão da qualidade pode ser caracterizada também como escolhas que as organizações fazem a fim de garantir a qualidade de serviços e produtos (LÉLIS, 2012).

2.1.1 PLANEJAMENTO DA QUALIDADE

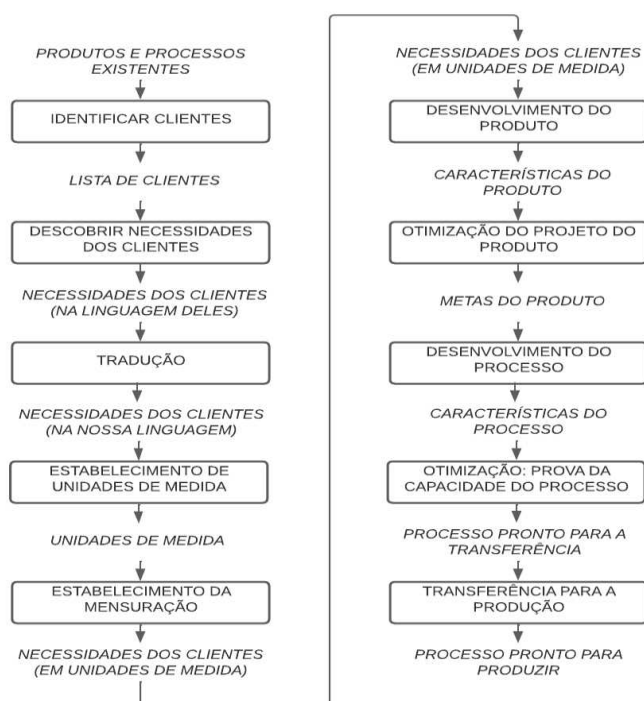
Maximiano (2004) define planejamento como uma ferramenta para conduzir relações futuras, a partir da definição de objetivos e resultados pretendidos. De acordo com Carvalho (2005) há diversas definições para o termo Qualidade, e com o passar dos anos foi observado que ela está cada vez mais se tornando um diferencial competitivo entre as organizações, possibilitando uma redução de custos, aumento na produtividade, padronização de produtos e processos e consequentemente impactando de forma direta na satisfação dos clientes.

O planejamento da qualidade, consiste segundo Cin (2000) em identificar quais padrões de qualidade são importantes para o projeto e com base nisso determinar

como atendê-los. Tal visão é complementada pela definição apresentada por Paladini (2004) o qual caracteriza o planejamento da qualidade como o ato de escolher a melhor forma de fazer as coisas, selecionar os recursos adequados e envolver a mão de obra, de modo a atender o mercado com excelência.

Para realizar o planejamento da qualidade são necessárias algumas ações a fim de obter maior sucesso no projeto. O planejamento envolve o estabelecimento de metas, identificação dos clientes, determinação de suas necessidades, desenvolvimento de características do produto que supram as necessidades dos clientes, desenvolvimento de processos, estabelecimento de controles de processos e por fim operacionalização do produto (JURAN, 1997). O roteiro do planejamento pode ser observado na FIGURA 2.

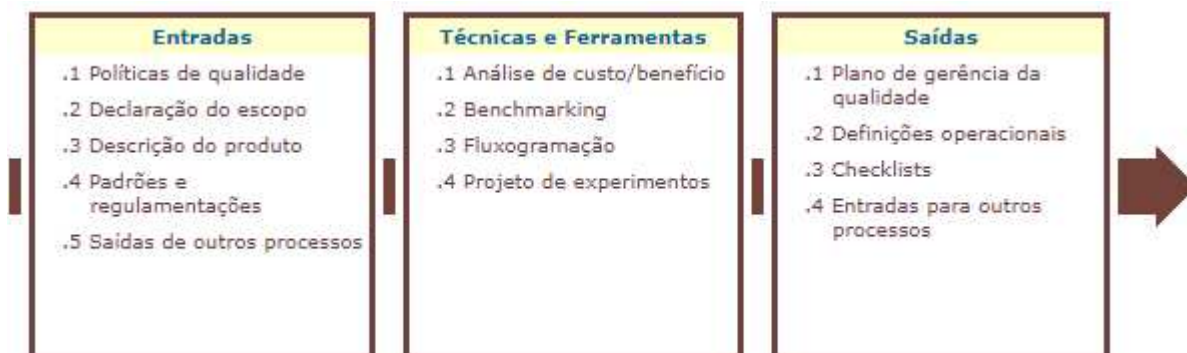
FIGURA 2 – ROTEIRO DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE



FONTE: Adaptado de Juran (1995).

O processo de planejamento da qualidade pode ser dividido em três blocos: entradas, técnicas ou ferramentas e saídas, conforme apresenta Cin (2000) na FIGURA 3.

FIGURA 3 – PROCESSO DE PLANEJAMENTO DA QUALIDADE



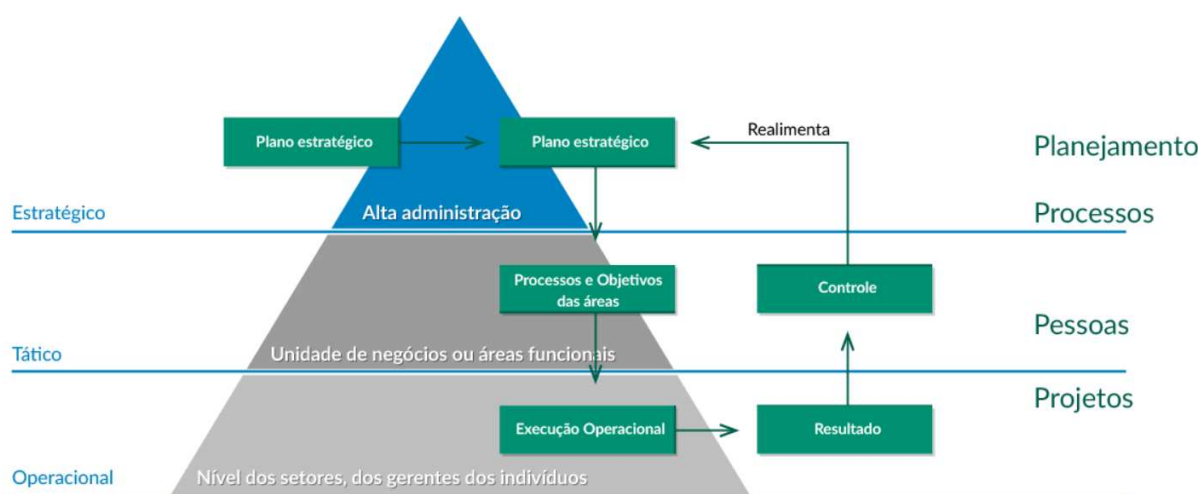
FONTE: (CIN, 2000).

2.1.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

As mudanças de mercado têm produzido nas empresas uma busca incessante por metodologias de gestão que auxiliem na melhoria de resultados e no cumprimento de seus planos estratégicos (PRADELLA *et al.*, 2012).

Neste contexto, Albuquerque e Rocha (2006) apresentam o conceito de sincronismo organizacional, que consiste no alinhamento entre estratégia, processos internos e pessoas como ponto fundamental para uma gestão eficiente e eficaz. O mapa de contexto de interação e alinhamento de indicadores entre as áreas pode ser observado na FIGURA 4.

FIGURA 4 – PIRÂMIDE DE CONTEXTO SINCRONISMO ORGANIZACIONAL

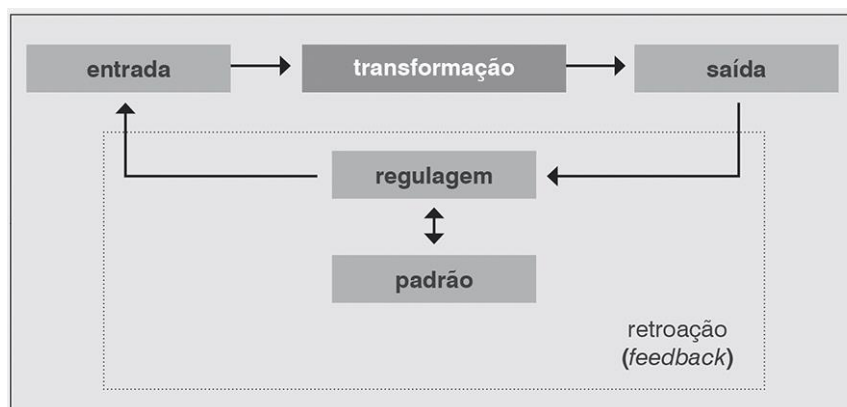


FONTE: (CRUZ, 2022).

Segundo a ABNT (2008) um processo pode ser definido como uma atividade que utiliza recursos e que é gerenciada de forma que as entradas possam ser transformadas em saídas.

Analizando a construção de um processo temos que as entradas são os *inputs* do sistema, ou seja, os recursos necessários à transformação. Após a transformação tem se como saída os *outputs*, e por fim, há a retroação em que os *outputs* são comparados aos padrões estabelecidos e direcionados para uma regulação em caso de divergência do esperado (STADLER *et al.*, 2013). A representação do mecanismo do processo pode ser visualizada na FIGURA 5.

FIGURA 5 – O MECANISMO DE PROCESSO



FONTE: (STADLER *et al.*, 2013).

O mapeamento de processos possibilita a identificação e destaque de atividades cruciais para a empresa, além de medidas de desempenho que permitirão um estabelecimento de um sistema de controle de atividades. Outros benefícios do mapeamento de processos podem ser destacados, como por exemplo, a visualização de alocação de recursos, oportunidades de melhoria e simplificação de treinamentos (MÜLLER, 2003).

Os fluxogramas são peças fundamentais no mapeamento de processos, visto que, podem representar visualmente um processo, favorecendo a identificação de oportunidades e melhorias (STADLER *et al.*, 2013). A simbologia para a construção de fluxogramas pode ser visualizada no QUADRO 1.

QUADRO 1 – SIMBOLOGIA PARA CONSTRUÇÃO DE FLUXOGRAMAS

	Retângulo – operação: representa mudança num item (trabalho humano, máquina ou ambos).		Retângulo de lado arredondado – espera: de pessoa, atividade, estoque etc.
	Seta grossa – movimento/transporte: movimentação física.		Triângulo – armazenagem sob controle: necessita ordem para remoção.
	Losango – ponto de tomada de decisão: ponto do processo em que uma decisão é tomada.		Seta – sentido de fluxo: para indicar sentido e sequência: ligação entre os diferentes símbolos.
	Círculo grande – inspeção/controle: interrupção para avaliação da qualidade.		Seta interrompida – transmissão: transmissão instantânea de informação.
	Retângulo com fundo arredondado – documento: registro de saída.		Círculo alongado – limites: início e fim de um processo (normalmente as palavras <i>início</i> e <i>fim</i> são escritas nele).

FONTE: (STADLER *et al.*, 2013).

A análise e conhecimento dos processos empresariais são fundamentais para a implantação de melhorias, visto que, quanto mais se compreende do processo, maior a capacidade de propor aperfeiçoamentos. Com isso, é necessária a utilização de indicadores de desempenho para analisar processos, pois assim é possível acompanhar seu andamento e evoluções (STADLER *et al.*, 2013).

2.2 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

Com as mudanças repentinas e dinâmicas de mercado, os gestores têm administrado suas operações sem medidas de desempenho relevantes e confiáveis. A partir disso, cria-se uma dificuldade de compreender processos, identificar seus problemas e acompanhar suas evoluções e melhorias, gerando, portanto, a necessidade de sistemas de medição de desempenho como forma de atingir a excelência em suas operações (SECRETARIA DE GESTÃO, 2002).

Kaplan e Norton (1997) afirmam que cerca de 90% das organizações não implementam seus planejamentos estratégicos. Diante de tal dado, os autores defendem a visão de sucesso da organização como sendo alcançado a partir de uma brilhante execução da estratégia e não por uma brilhante estratégia, dando maior importância à execução do que à própria estratégia.

O SMD se enquadra como fator essencial na moderna visão organizacional, sendo uma forma de acompanhamento de operações e facilitando as tomadas de decisões com mais assertividade e no devido tempo (FLEURY; FLEURY, 2000).

O nível de desempenho de um negócio é obtido em função da eficiência e eficácia de suas ações (NEELY *et al*, 1995):

- A medição do desempenho é definida como um processo de quantificação da eficiência e eficácia de determinada ação;
- A medida de desempenho é definida como a métrica utilizada para quantificação da eficiência e eficácia de determinada ação;
- Um sistema de medição é definido como um conjunto de métricas utilizadas para quantificar a eficiência e eficácia das ações.

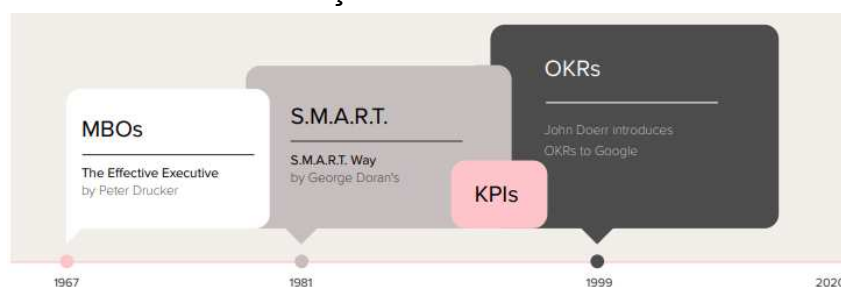
Os conceitos de eficiência e eficácia são apresentados por Slack¹ (1991 citado por NEELY *et al*, 1995), sendo a eficácia relacionada ao nível de atendimento aos requisitos do cliente, enquanto a eficiência refere-se à medida de quão economicamente são utilizados os recursos da empresa para atender tais níveis.

2.3 GESTÃO OKR

Há anos os líderes de companhias têm buscado técnicas e metodologias que melhorem o desempenho de seus times. Peter Drucker iniciou o movimento com a criação do gerenciamento por objetivos (*Management by Objectives* - MBOs, em que, é feito um processo conjunto entre liderança e funcionários a fim de determinar os objetivos e o que é necessário para alcançá-los. No início da década de 80 dois métodos se popularizaram como auxiliares na definição de objetivos, sendo eles, as metas SMART e os indicadores-chave de desempenho (*Key Performance Indicators* – KPIs). A partir disso, em 1999, John Doerr apresentou um novo modelo à Google que revolucionou o processo de definição de metas, conhecido como Objetivos e Resultados-chave (*Objectives Key Results* – OKRs) (BETTERWORKS, 2022). A evolução das metodologias pode ser observada na FIGURA 6.

¹ Slack, N. **The Manufacturing Advantage: Achieving Competitive Manufacturing Operations**. London: Mercury, 1991.

FIGURA 6 – EVOLUÇÃO DAS METODOLOGIAS



FONTE: (BETTERWORKS, 2022).

O termo OKR significa objetivos e resultados-chave, em que, o objetivo representa uma meta para determinado período e os resultados-chave indicam se o objetivo foi alcançado ao longo do tempo (WODTKE, 2016).

Tal definição é complementada por Lamorte (2022), o qual define os objetivos como uma declaração de objetivo amplo, geralmente qualitativo, enquanto os resultados-chave representam uma declaração quantificável que demonstra a realização do objetivo.

A principal função da gestão OKR é definir e acompanhar o destino de equipes, como apresenta Wodtke (2016), a fim de que tenha uma otimização de tempo. Além disso, a autora apresenta três razões principais para utilização da metodologia, sendo elas, foco, alinhamento e aceleração. O foco visto que a metodologia visa definir com clareza o que deve ou não ser feito e priorizado. O alinhamento, que garante que toda a empresa se concentre nos pontos mais importantes e a aceleração pois define métricas de sucesso e de avanços necessários.

Os OKRs são mais eficazes para alinhamento e união da empresa pois une metas qualitativas e quantitativas, facilitando o entendimento e acompanhamento para todos os perfis de funcionários e áreas, tanto as orientadas por números, quanto as que são menos orientadas por métricas (WODTKE, 2016).

2.3.1 OPERACIONALIZAÇÃO DE OKRS

O processo de operacionalização de OKRs inicia-se segundo Betterworks (2022) no comprometimento da empresa com a metodologia e com um ponto focal para auxiliar no processo, tirar dúvidas e oferecer auxílios às equipes para permanecerem no caminho correto.

Betterworks (2022) apresenta uma proposta de implantação, a qual pode ser implantado todo de uma vez ou por etapas:

1. Pedir aos funcionários para definirem OKRs individualmente;
2. Estabelecer um prazo após a definição de metas para que os gerentes se reúnam 1:1 com os funcionários para revisar OKRs;
3. Estabelecer um prazo para a equipe revisar coletivamente OKRs departamentais;
4. Estabelecer um prazo para apresentar OKRs a todos na empresa.

Tal processo é complementar a proposta de implantação de Castro (2015), o qual propõe o foco de até cinco objetivos e cinco *Key Results* por equipe conforme os passos abaixo:

1. No início do ano a empresa define suas metas de alto nível, sem detalhamento de planos;
2. No início de um ciclo de metas as equipes revisam seus resultados anteriores e definem metas para o próximo ciclo;
3. As equipes e indivíduos definem metas vinculadas aos objetivos organizacionais e validam com os gestores;

O processo de definição de OKRs deve ser construído a partir de um alinhamento horizontal entre equipes e indivíduos a fim de identificar interdependências, com a finalidade de definir prioridades comuns (CASTRO, 2015).

Castro (2015) reforça a ideia de OKRs compartilhados por meio de critérios de sucesso compartilhados, deixando a ideia de dividir metas separadamente e unindo-as em um objetivo compartilhado.

A definição de OKRs é fundamental para as equipes terem um direcional claro e entenderem como contribuem para os objetivos da companhia (CASTRO, 2015).

2.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS SOBRE A REVISÃO

Esta revisão bibliográfica buscou apresentar os principais temas correlatos com o objetivo da pesquisa, a qual tem foco na elaboração de uma proposta de implantação de um sistema de controle de melhorias para o setor de planejamento comercial de uma empresa de tecnologia.

A revisão iniciou-se apresentando a evolução do conceito e da abordagem da qualidade nas empresas brasileiras e destacando a importância de uma gestão da qualidade, a qual segundo Crosby (1990) garante que quando executada possibilita que atividades aconteçam conforme o planejado pela companhia, possibilitando assim, maior qualidade em seus processos e serviços.

A partir disso, foram apresentadas duas ações de suma importância para o gerenciamento da qualidade, sendo elas: planejamento da qualidade e gestão de processos.

Cin (2000) destaca a importância do planejamento da qualidade pois ele permite identificar padrões que devem ser priorizados e a partir disto, definir meios de atuação. Complementar a este ponto, o gerenciamento de processos é apresentado como fator determinante para o alinhamento entre estratégia, processos e pessoas, garantindo, portanto, o sincronismo organizacional e qualidade na entrega de serviços (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Como forma de acompanhar as operações e garantir entregas com qualidade, foi destacado o sistema de medição de desempenho, o qual segundo a Secretaria de Gestão (2002) permite a compreensão de processos, identificação e acompanhamento de melhorias.

Por fim, foi apresentado o método de gestão de OKR como forma de administrar os resultados-chave com base nas estratégias da companhia e acompanhar o atingimento de seus objetivos estratégicos (WODTKE, 2016).

3 MÉTODOS DE PESQUISA

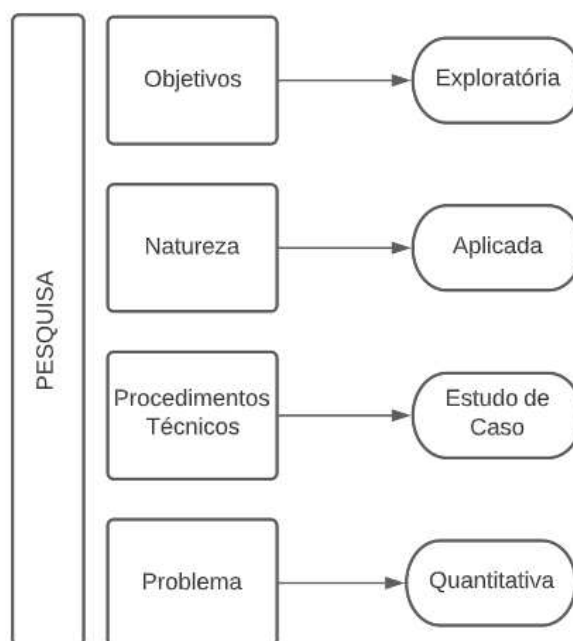
O presente capítulo abordará a metodologia utilizada neste estudo, apresentando a classificação da pesquisa com base na literatura, as fases de desenvolvimento, caracterização da empresa e cronograma de implementação da pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Silva e Menezes (2001) apresentam as principais formas de classificação das pesquisas, sendo elas classificáveis com base no ponto de vista de sua natureza, quanto a abordagem do problema, em relação aos seus objetivos e quanto os procedimentos técnicos.

A metodologia utilizada na pesquisa está apresentada de forma sintetizada na FIGURA 7.

FIGURA 7 – METODOLOGIA DA PESQUISA



FONTE: Autora (2022).

A pesquisa pode ser classificada como exploratória do ponto de vista de seus objetivos. Segundo Gil (2002) a pesquisa exploratória tem como principal objetivo o

aprimoramento de ideias e possui planejamento flexível, envolvendo no estudo em questão a entrevista com pessoas relacionadas ao problema de pesquisa.

Com relação a sua natureza, trata-se de uma pesquisa aplicada pois tem por objetivo gerar conhecimentos para aplicação em problemas específicos (SILVA; MENEZES, 2001).

Os procedimentos técnicos são de estudo de caso, visto que, de acordo com Gil (2002), permite o ampliado e detalhado conhecimento do objeto de estudo.

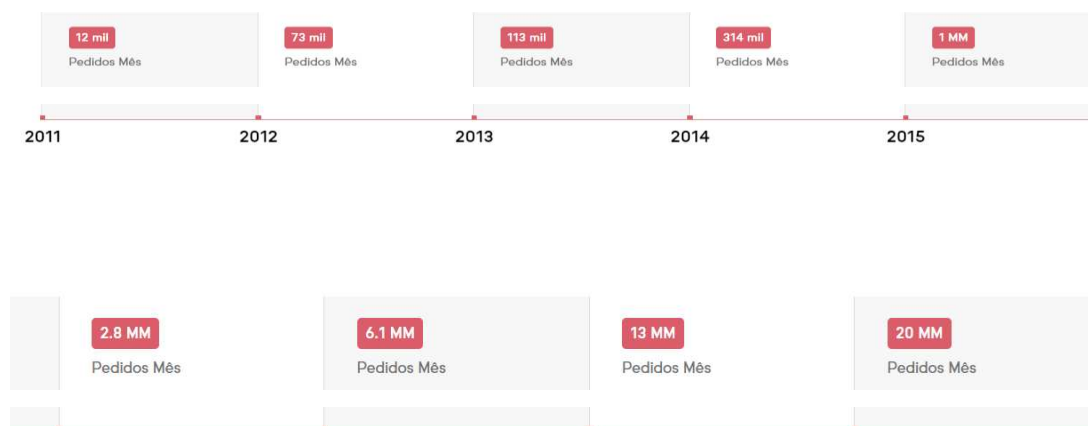
Por fim, do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa se enquadra como quantitativa, por utilizar de dados numéricos requerendo, portanto, de recursos e técnicas estatísticas (SILVA; MENEZES, 2001).

3.2 CARACTERIZAÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

Para fins de sigilo da empresa, a tal será identificada por empresa X. A empresa X é uma empresa brasileira que conecta clientes, restaurantes e entregadores e possui como propósito revolucionar o universo da alimentação por uma vida mais prática e prazerosa, indo muito além do delivery.

A empresa iniciou-se no ano de 2011 com um guia impresso de cardápios com uma central telefônica onde eram recebidas ligações e os clientes faziam seus pedidos. No ano seguinte a empresa já possuía aplicativo e site, seu propósito chamou a atenção de investidores. As fusões e investimentos fez com que a empresa crescesse rapidamente, e no ano de 2015 atingiu seu primeiro milhão de pedidos. A linha do tempo de crescimento da empresa está representada na FIGURA 8.

FIGURA 8 – EVOLUÇÃO DA EMPRESA DE 2011-2019



FONTE: (SITE EMPRESA X, 2022)

A companhia cresceu exponencialmente ao longo dos anos, e no ano início de 2021 apresentou os resultados representados na FIGURA 9.

FIGURA 9 – BIG NUMBERS 2021



FONTE: (SITE EMPRESA X, 2022)

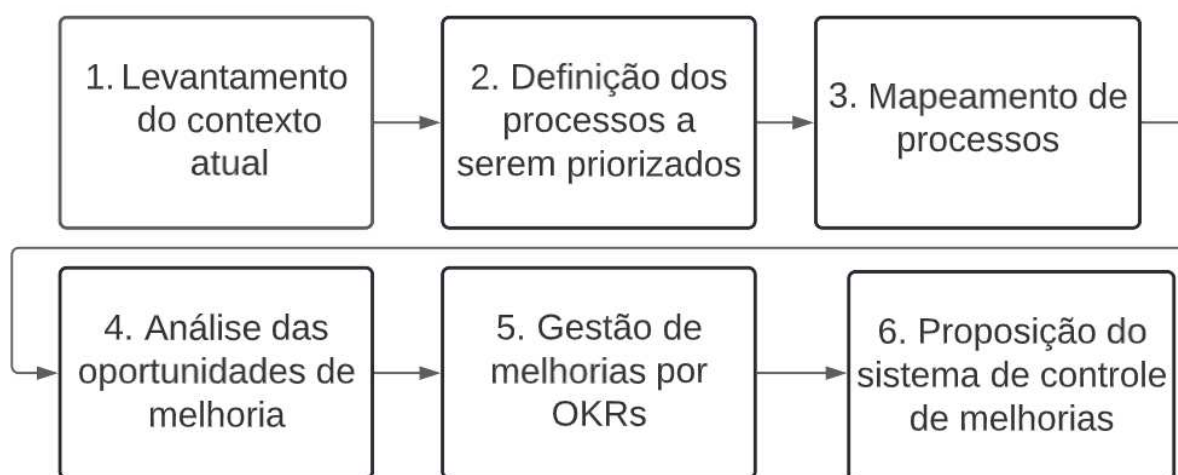
3.3 PROTOCOLO DA PESQUISA

3.3.1 Planejamento da pesquisa

Com base no objetivo desta pesquisa que consiste na proposição da implantação de um sistema de controle de melhorias dos principais processos da área de planejamento comercial a partir da gestão por OKRs, as etapas de execução tornam-se necessárias de modo que a organização e realizações ocorram como planejado.

As etapas de execução da pesquisa estão representadas na FIGURA 10.

FIGURA 10 – ETAPAS DE EXECUÇÃO DA PESQUISA



FONTE: Autora (2022).

As etapas de desenvolvimento apresentam-se descritas abaixo:

Etapa 1) Levantamento do contexto atual: Por se tratar de uma empresa de tecnologia sua dinamicidade é elevada e com isso esta etapa é fundamental para o entendimento do objeto de estudo e seu estado atual. Além disso, tal fase faz-se necessária para identificar se já existem processos mapeados, a fim reduzir *overlaps* (retrabalho). Esta etapa será desenvolvida por meio de reuniões online de alinhamento com o time em questão e busca de materiais nos arquivos da área de até 1 ano anterior.

Etapa 2) Definição dos processos a serem priorizados: Ao olhar para uma área como um todo, vários processos podem ser identificados e melhorados, porém,

devido ao cronograma desta pesquisa, é oportuno definir junto à liderança do setor, quais processos devem ser priorizados e que trarão maiores ganhos para a área de planejamento comercial a partir das melhorias propostas. A priorização será feita por meio de reuniões online com a liderança da área para entender quais os principais pontos, em que se pretende mapear até dois processos.

Etapa 3) Mapeamento de processos: Com base nas fases anteriores será realizado o mapeamento dos processos apontados como prioritários, com a finalidade de entender o seu funcionamento a partir do uso de fluxogramas. Tal fase será operacionalizada por meio de entrevistas com os pontos focais dos processos, e construída com o auxílio de planilhas eletrônicas, e ferramentas online para ilustrar os processos no formato de fluxogramas.

Etapa 4) Análise das oportunidades de melhoria: Com os processos já mapeados e com maior conhecimento de seus funcionamentos será realizada uma análise visando a identificação de oportunidades de melhoria para ganho de tempo processual por meio da ferramenta FMEA².

Etapa 5) Gestão de melhorias por OKRs: Visando o acompanhamento das operações com oportunidades de melhoria, serão definidos objetivos e resultados chave com base na metodologia OKRs para as etapas do processo de carteirização e remuneração variável identificadas como prioritárias na etapa anterior, a fim de dar base para construção do sistema de controle de melhorias.

Etapa 6) Proposição do sistema de controle de melhorias: A fim de mensurar ganhos e acompanhar a contribuição do time para a estratégia macro da organização será desenvolvido um sistema de controle de melhorias construído com o auxílio de planilhas eletrônicas do *Google* e entrevistas com envolvidos do processo, o sistema será apresentado visualmente por meio de um *dashboard* construído utilizando as planilhas. Por fim, será apresentado à empresa o sistema de controle de melhorias e suas ferramentas antecedentes.

3.3.2 Coleta, tabulação e análise dos dados

A coleta de informações será realizada através de reuniões online via *Google Meet* agendadas previamente com os envolvidos e por comunicações assíncronas via *Slack* (ferramenta de comunicação da empresa). O período de coleta dos dados

² O FMEA é uma metodologia de análise de modos de falha e seus efeitos, segundo Rabello (2022) a ferramenta é essencial para garantir a segurança e eficiência de produtos ou processos.

será desde o mês de agosto de 2022 até o mês de dezembro de 2022, sendo ao todo 5 meses de coletas e análises. Para realização das etapas de pesquisa serão utilizados como instrumentos: entrevistas, observação, Plataforma *Google Meet*, Plataforma *Slack*, Planilhas eletrônicas e ferramenta de criação de fluxogramas.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo será apresentada a construção do sistema de controle de melhorias proposto à Empresa X contendo: levantamento do contexto atual da empresa evidenciando a divisão da área e principais processos bem como a realização de pesquisa documental para identificar processos já mapeados; mapeamento dos processos definidos para elaboração do estudo; levantamento de oportunidades de melhorias. Ao final, a partir dos processos e melhorias mapeadas será proposto um sistema de controle de melhorias.

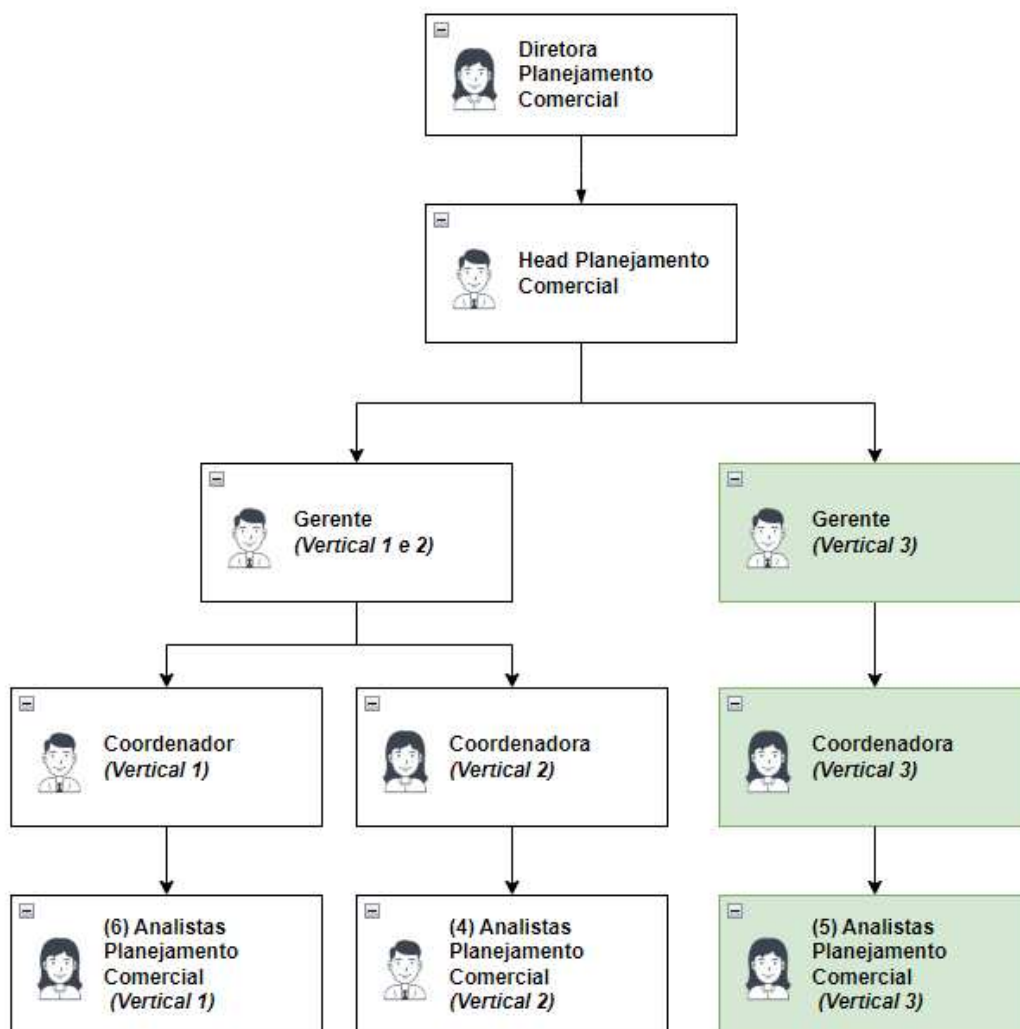
4.1 CONTEXTO DA EMPRESA

Conforme descrito na Etapa 1 de desenvolvimento da pesquisa a contextualização da empresa se faz necessário pois trata-se de uma empresa de tecnologia e que possui alta dinamicidade de estrutura. Tal etapa foi realizada em conjunto com a liderança e responsáveis da área por meio da realização de três reuniões online via *Google Meet* a fim de entender o ponto de partida em termos de estruturação da área além disso, verificar se já existem processos mapeados.

A área de planejamento comercial é formada por diretor, *head*, gerentes, coordenadores e analistas distribuídos entre as três verticais, exemplificado por meio da FIGURA 11 e possui como escopo de atuação:

- Garantir o melhor alinhamento entre a estratégia e o plano tático executável pelo comercial;
- Dar direcional e inteligência para a rotina comercial;
- Viabilizar todo fluxo operacional para a execução do plano tático;
- Avaliar e analisar processos e resultados do time Comercial propondo melhorias de acordo com as oportunidades.

FIGURA 11 – ORGANOGRAMA DA ÁREA DE PLANEJAMENTO COMERCIAL



FONTE: Autora (2022).

Conforme apresentado na FIGURA 11, a estrutura de planejamento comercial é composta por cinco níveis hierárquicos, sendo eles: diretoria, *head*, gerência, coordenação e analistas, os quais são distribuídos entre as três verticais sendo cada vertical um nível no time comercial. Com isso, cada time de planejamento comercial atua no nível tático conforme as características de cada vertical.

A primeira vertical possui como foco um time comercial que presta consultoria a contas locais, ou seja, contas que não possuem abrangência regional ou nacional, visando o sucesso e crescimento do parceiro na plataforma. Na segunda vertical o

time comercial é focado em expansão de contas, que visa aumentar o número de parceiros na plataforma. A terceira vertical é responsável por prestar consultorias e atendimentos a grandes marcas internacionais, nacionais ou regionais.

Os cargos destacados em verde referem-se ao objeto de estudo desta pesquisa, sendo ele o time de planejamento comercial da vertical três, pois trata-se do time que atua como par do comercial que mais traz retorno financeiro, portanto possui grande impacto para a organização, consequentemente, o nível de complexidade de atuação da área de planejamento comercial nesta vertical é maior em relação às outras. Vale destacar que os processos que serão apresentados são executados em sua maioria pelo time de analistas.

Durante as reuniões com o time responsável observou-se que não havia um material completo a respeito dos processos, mas alguns documentos que poderiam ser utilizados para dar início ao processo de mapeamento. A fim de sintetizar o nível de informações, os processos da área foram listados com base no nível de material e nível de importância para a área, conforme representado no QUADRO 2.

QUADRO 2 – NÍVEL DE MATERIAL E IMPORTÂNCIA DOS PROCESSOS

Processos	Nível de material	Nível de Importância
Processo 1 - Manutenção Key Accounts	Médio	Baixo
Processo 2 - Rotinas Salesforce	Médio	Médio
Processo 3 - Ajuste Hierarquia Comercial Salesforce	Médio	Médio
Processo 4 - Carteirização / Revisão de Carteira	Baixo	Alto
Processo 5 - Processo de Remuneração Variável	Baixo	Alto

FONTE: Autora (2022).

Os principais processos executados pela área foram listados no QUADRO 2 e totalizam cinco processos. Segundo a liderança, estes são rotinas fixas, ou seja, todos eles precisam ocorrer ao longo do mês pois têm impacto direto com o funcionamento e estratégia do time comercial, portanto, atrasos ou retrabalhos impactam negativamente o direcional dos times.

Em relação ao nível de material os processos foram categorizados em três níveis representados no QUADRO 2: alto (nenhum processo neste nível), médio (três

processos neste nível) e baixo (dois processos neste nível). O nível de material foi categorizado pelo seguinte racional:

- Alto: Processo que já possui vários materiais e documentos de apoio que podem ser utilizados como ferramenta no mapeamento;
- Médio: Processos que possuem alguns materiais ou documentos de apoio;
- Baixo: Processos sem nenhum material ou documento de apoio.

Além desta classificação, os processos listados foram classificados em nível de importância conforme o seguinte racional:

- Alto: Processo prioritário em relação aos outros níveis, qualquer atraso ou informação que precise ser retrabalhada gera um grande impacto negativo pois geralmente envolve outras áreas como clientes;
- Médio: Processos que possuem uma prioridade abaixo do nível anterior e que deve ser executado dentro dos prazos e diretrizes sempre que possível;
- Baixo: Processos que não são prioritários, são realizados assim que os níveis anteriores estiverem sem risco de atrasos ou retrabalhos.

4.2 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS

A partir da análise do QUADRO 2 é possível notar que os processos com maior importância são os que possuem menor nível de material. Em reuniões realizadas com a equipe responsável notou-se que o baixo nível de material era devido à alta complexidade dos processos, visto que, os mesmos ocorrem ao longo de todo o mês e, portanto, não se trata de processos objetivos, mas sim contínuos.

A priorização dos processos foi definida a partir dos que apresentam maior nível de importância, mas que não possuem elevado nível de material, sendo classificados conforme o QUADRO 3.

QUADRO 3 – DEFINIÇÃO DE PRIORIDADE DOS PROCESSOS

Processos	Prioridade
Processo 4 - Carteirização / Revisão de Carteira	Alta
Processo 5 - Processo de Remuneração Variável	Alta
Processo 2 - Rotinas Salesforce	Média
Processo 3 - Ajuste Hierarquia Comercial Salesforce	Média
Processo 1 - Manutenção Key Accounts	Baixa

FONTE: Autora (2022).

Na etapa de priorização de processos apresentada no QUADRO 3, dois deles foram classificados com alta prioridade (Processos 4 e 5), dois com prioridade média (Processos 2 e 3) e um com baixa prioridade (Processo 1).

A partir desta classificação foi definido junto à liderança que o Processo 4 e o Processo 5 apresentados no QUADRO 3 deveriam ser priorizados para este estudo devido ao alto nível de importância para a área e consequentemente ao elevado impacto nos resultados.

Tal decisão foi tomada já que, é necessário objetividade para atingir os resultados no período determinado, e por isso não seria possível utilizar todos os processos nesta pesquisa, sendo oportuno realizar o estudo com no máximo dois deles como definido no escopo de realização das etapas no capítulo anterior.

4.3 MAPEAMENTO DE PROCESSOS

Conforme definição dos processos priorizados para esta pesquisa junto à liderança da área, inicia-se a etapa de mapeamento, sendo ele dividido em duas fases:

- Fase 1: Mapeamento do processo de carteirização;
- Fase 2: Mapeamento do processo de remuneração variável.

Para construção de ambas as fases foram realizadas reuniões com os analistas responsáveis nas quais eles relatavam a rotina e etapas do processo. Além disso, durante a construção do mapeamento foram realizados alinhamentos assíncronos e síncronos de revisão do material.

4.3.1 Fase 1: Processo carteirização

O processo de carteirização consiste na atualização da carteira de atuação dos executivos do time comercial, trata-se de um processo que visa manter as premissas definidas pela companhia e garantir o atendimento de pós-venda para os parceiros elegíveis. Visando manter sempre atualizada, a carteira é gerada todos os meses e revisada junto ao time de analistas de performance e do time comercial, sendo ela a base para o desdobramento das metas de remuneração variável do comercial.

Como trata-se de um processo realizado em conjunto com outras áreas e que ocorre com etapas em datas específicas o fluxo de realização do processo está representado na FIGURA 12 através do formato de calendário totalizando 14 etapas.

FIGURA 12 – FLUXO DO PROCESSO DE CARTEIRIZAÇÃO



FONTE: Autora (2022).

É possível destacar por meio da análise da FIGURA 12 que o processo deve ser seguido ao máximo dentro dos prazos e datas estabelecidas pois impacta diretamente no desdobramento de metas comerciais do mês seguinte.

Além disso, destaca-se sua complexidade na FIGURA 12 pois envolve duas áreas além do planejamento comercial, sendo elas, a liderança comercial (atividades representadas em verde) e o time de analistas regionais comerciais (atividades representadas em cinza), de forma que é responsabilidade da área de planejamento comercial cobrar e acompanhar tais prazos junto às áreas parceiras.

4.3.2 Fase 2: Processo de remuneração variável

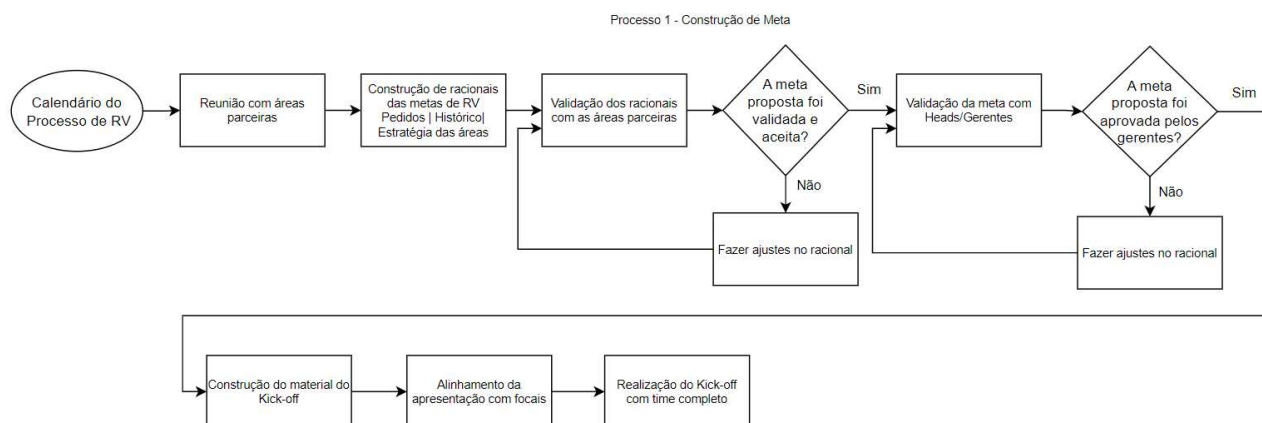
O processo de remuneração variável tem por objetivo conectar a estratégia da companhia com o time comercial através da construção, apuração e análise mensal do modelo de metas e remuneração variável dos executivos e coordenadores comerciais.

Assim como o processo de carteirização o processo de remuneração variável também ocorre ao longo de todo o mês, porém com datas que variam conforme a estruturação das semanas, sendo dividido em quatro subprocessos:

- Processo 1 – Construção de meta: conjunto de ações para alinhamento do estratégico com o operacional, através de reuniões, criação e simulação de racionais, e construção de materiais da meta;
- Processo 2 – Acompanhamento da meta: elaboração de *dashboards* e realização de reuniões de dúvidas e acompanhamento do desempenho MTD (*Month to date* – até a data do mês);
- Processo 3 – Fechamento dos atingimentos: consolidação e disponibilização do resultado do mês e envio dos resultados para o time de *people* (recursos humanos);
- Processo 4 – Análise de rv: estudo dos atingimentos finais de M-1 para análise do resultado e identificação de oportunidades.

Na FIGURA 13, está representado o fluxograma do Processo 1 denominado construção de meta.

FIGURA 13 – FLUXOGRAMA PROCESSO 1



FONTE: Autora (2022).

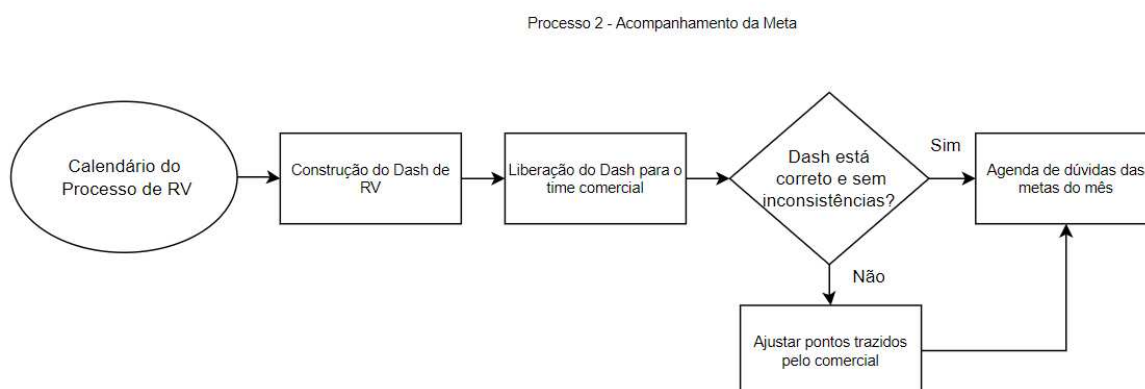
O processo de construção de meta representado na FIGURA 13 inicia-se conforme o calendário do processo de remuneração variável do mês, elaborado pela coordenação da área em conjunto com as áreas parceiras envolvidas no processo. Após, segue-se com reuniões a fim de receber direcionais estratégicos e previsões de atingimentos para a construção de racionais iniciais.

Na construção de racionais, apresentada como etapa de processo na FIGURA 13 o time de planejamento elabora versões iniciais de metas e valida com as áreas parceiras a fim de nivelá-las conforme o direcional da empresa e análises preditivas das áreas, caso as áreas parceiras aprovem o direcional e proposta de meta o fluxo segue para validação com os *heads* e gerentes, caso contrário, faz-se o ajuste pontuado para que após isto seja direcionada para validação com a liderança. O mesmo fluxo de aprovação segue para a liderança em que, caso seja pontuado algum ajuste o time realiza a correção e após o ajuste segue o fluxo para as etapas seguintes.

Após a definição das metas, os analistas responsáveis iniciam a elaboração do material do Kick-off (reunião onde são apresentadas as metas ao time comercial), o qual é realizada após a validação das metas com os *heads* e gerentes comerciais e posterior ao alinhamento do material com os apresentadores, sendo estas as últimas etapas do fluxo apresentado na FIGURA 13.

Na FIGURA 14, está representado o fluxograma do Processo 2 de acompanhamento das metas.

FIGURA 14 – FLUXOGRAMA PROCESSO 2



FONTE: Autora (2022).

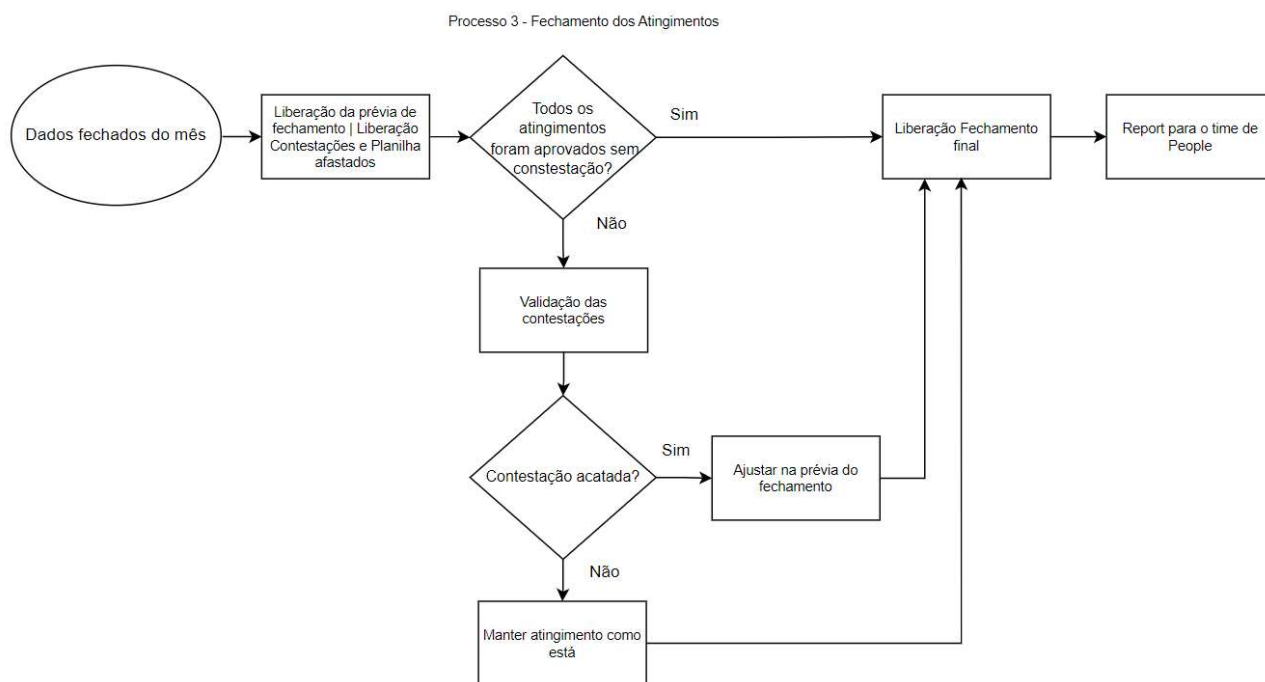
Para o acompanhamento da meta destacado na FIGURA 14 segue-se o calendário do processo de remuneração variável, também utilizado como guia no processo anterior.

A partir das datas alinhadas inicia-se o processo inicial apresentado na FIGURA 14, construção do *dashboard* de remuneração variável, o qual permite que o time comercial acompanhe suas metas, atingimentos e projeções do mês a fim de traçarem continuamente suas estratégias para atingir o resultado esperado.

Após a construção, seguindo o fluxo demonstrado na FIGURA 14 o *dashboard* é liberado ao time comercial para acompanhamento, caso seja pontuada alguma inconsistência ou ajuste o analista responsável faz as correções e após o *dash* estar com a visão correta para time comercial é realizada uma agenda de dúvidas de metas, para que o time comercial possa tirar dúvidas das metas e acompanhamentos do mês. Após os processos de construção e acompanhamento de metas, o time comercial trabalha ao longo de todo o mês seguindo os direcionais que lhe foram apresentados.

Com o fim do mês é necessário fazer a apuração dos atingimentos a fim de determinar quem atingiu as metas estabelecidas para que a remuneração variável seja paga conforme as regras da companhia. O processo de fechamento dos atingimentos está representado na FIGURA 15.

FIGURA 15 – FLUXOGRAMA PROCESSO 3



FONTE: Autora (2022).

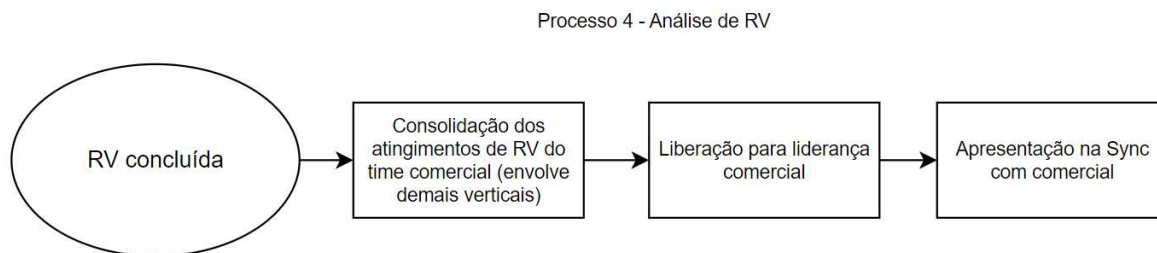
Destaca-se como ponto importante da FIGURA 15 que o processo de fechamento dos atingimentos é sempre em relação ao mês anterior, visto que, é necessário o resultado do mês completo.

A partir do *dashboard* de resultados, o analista libera a prévia dos atingimentos para que o comercial valide se todos os atingimentos estão corretos, bem como, se as pessoas afastadas ou de férias estão listadas corretamente, caso haja alguma inconsistência o líder comercial abre uma contestação para que o time de planejamento valide essa inconsistência apontada, e caso seja coerente o time ajusta o atingimento do executivo apontado, caso contrário mantém o atingimento conforme representado na FIGURA 15.

Posterior às validações de contestações o analista libera novamente o fechamento, para dar visibilidade ao comercial de qual número será repassado ao time de *people* para realização do pagamento da remuneração variável, finalizando assim o processo apresentado na FIGURA 15.

O processo final de remuneração variável encontra-se representado na FIGURA 16.

FIGURA 16 – FLUXOGRAMA PROCESSO 4



FONTE: Autora (2022).

Ao findar-se todo o processo de remuneração variável é realizada uma análise das remunerações variáveis pagas aos executivos comerciais, visando verificar se a meta foi construída de forma coerente e com peso correto, sendo tal processo destacado na FIGURA 16.

Tal análise apresentada como processo da FIGURA 16 é feita e consolidada (nesta etapa as demais verticais, 1 e 2 participam) e liberado para as lideranças, e posteriormente apresentada em uma reunião com o comercial a fim de identificar principais gaps ou pontos que devem ser continuados visando melhorias contínua e correções para o mês seguinte.

4.4 ANÁLISE DAS OPORTUNIDADES DE MELHORIA

Após o mapeamento é possível obter uma visão geral dos processos e subprocessos que foram priorizados. A fim de obter uma análise de quais etapas destes processos possuem maior oportunidade e necessidade de melhoria de acordo com o nível de prioridade foi utilizada a ferramenta FMEA (*Failure Mode and Effect Analysis*) como apoio.

Para operacionalização do FMEA foram utilizadas planilhas eletrônicas e na TABELA 1 é possível observar o FMEA do processo de carteirização, o qual apresenta as etapas do processo que o time de planejamento comercial é o responsável.

TABELA 1 – FMEA DO PROCESSO DE CARTEIRIZAÇÃO

ANÁLISE DOS MODOS DE FALHA DO PROCESSO (FMEA DO PROCESSO)										
Etapa do processo	Função e requisitos do processo	Modos de falha potencial	Efeitos potenciais da falha	IS	Causas e mecanismos potenciais de falha	IO	Controles atuais do processo de prevenção	Controles atuais do processo de detecção	ID	NPR
Montagem da revisão de carteira	Rodar dataset e verificar regras de carteira	Mudança nas regras de carteira	Atraso na liberação da revisão	7	Melhoria no direcional de inteligência da carteira	1	Reunião recorrente com área de projetos	Alinhamento via slack	1	7
Acompanhamento dos prazos e processos envolvidos	Cobrar entregas no prazo	Comercial com pouco tempo	Diminuição do prazo para validação pós prévia	6	Muitas reuniões durante período da revisão ou dificuldade de entendimento	8	Criação do calendário considerando reuniões comerciais	Repasse do time comercial	6	288
Consolidação no dataset e liberação da prévia	Rodar dataset e construir dashboard da prévia	Cluster sobregarregado	Atraso no fechamento da carteira	6	Horário e dias de pico	6	Mapeamento de dias e horários que mais sobrecarregam	Notebook não roda ou demora além do previsto	2	72
Fechamento da carteira	Consolidar ajustes da prévia	Cluster sobregarregado	Atraso no desdobramento de metas	8	Horário e dias de pico	6	Mapeamento de dias e horários que mais sobrecarregam	Notebook não roda ou demora além do previsto	2	96

FONTE: Autora (2022).

A partir da descrição das etapas do processo na TABELA 1, foram listadas as funções e requisitos do processo, seguido dos efeitos potenciais de falha. Após tais desdobramentos foi atribuída uma escala de 0 a 10 para os seguintes indicadores:

- IS (índice de severidade do problema): 1 é “pouco perceptível” e 10 é “grave”;
- IO (índice de ocorrência): 1 é “remota” e 10 é “frequente”
- ID (índice de detecção): 1 é “muito alta” e 10 é “remota”.

Tendo por base os índices de apoio é possível obter o NPR (número de prioridade de risco), coluna final da TABELA 1, através da multiplicação dos três indicadores ($IS \times IO \times ID$), em que, quanto maior o NPR maior deve ser a priorização para melhoria do processo. Com isso, nota-se que o processo de acompanhamento dos prazos e processos envolvidos da carteirização é a atividade que deve ser priorizada com o intuito de realizar uma melhoria.

A etapa de acompanhamento de prazos e processos envolvidos na carteirização apresenta maior número de prioridade de risco, tal fato deve-se principalmente pelo índice de ocorrência que foi indicado com nota 8 o que reflete uma alta probabilidade de ocorrer uma falha na etapa do processo possivelmente por meio de uma alteração processual. Os indicadores de severidade e detecção receberam nota 6 o que indica um grau moderado de percepção da falha pelo cliente (IS) e moderado grau de detecção de falhas, visto que, não há um método específico de inspeção pois o termômetro de falha no processo é feito através de alinhamentos assíncronos com as lideranças comerciais, as quais nem sempre reportam a falha com antecedência.

Seguindo para o próximo processo, tem-se a operacionalização do FMEA para o processo de remuneração variável na TABELA 2, a qual indica as etapas processuais que necessitam de maior priorização para realizar melhorias, sendo elas 3 etapas de um total de 17.

TABELA 2 – FMEA DO PROCESSO DE REMUNERAÇÃO VARIÁVEL

ANÁLISE DOS MODOS E EFEITOS DE FALHA DO PROCESSO					(FMEA DE PROCESSO)				
Etapa do processo	Função e requisitos do processo	Efeitos potenciais da falha	IS	Causas e mecanismos potenciais de falha	IO	Controles atuais do processo de prevenção	Controles atuais do processo de detecção	ID	NPR
Reunião com áreas parceiras	Alinhamento dos direcionais do mês	Atraso no desdobramento de metas	6	Não ter os projetados do mês para direcionar	2	Definição de calendário e data limite para alinhamento	Reagendamento de reuniões	3	36
Construção de racionais	Construção de possíveis cenários de meta	Atraso no desdobramento de metas	6	Área parceira não define tema/meta foco	8	Construções de cenários ao longo do mês	Áreas pedindo maior prazo para estruturar racionais	6	288
Validação de racionais	Alinhamento com áreas parceiras da meta pretendida	Atraso na liberação da meta	6	Área parceira não define tema/meta foco	5	Alinhamento durante a construção de racional	Áreas pedindo maior prazo para validar racionais	6	180
Construção do material do Kick-off	Montagem de slides	Atraso na liberação do material	6	Falta de insumos e dados da área parceira	1	Cobrança de prazos do desdobramento de metas	Material incompleto 2 dias antes do kick-off	1	6
Validação da meta com heads e gerentes	Alinhamento do nível de dificuldade das metas	Retrabalho de revisão da meta	8	Racional fora do que é factível de ser executado	4	Comparar com meta do mês anterior	Durante reunião de alinhamento	8	256
Alinhamento da apresentação com focais	Explicação das metas do mês	Má qualidade da apresentação	4	Alinhamento muito rápido podendo gerar dúvidas	3	Alinhamento antecipado	Apresentadores não conseguem responder dúvidas	3	36
Realização do kick-off	Reunião online de apresentação	Reagendamento do kick-off	8	Números de meta não finalizados	1	Cobrança das áreas no cumprimento do prazo	Alteração no calendário	1	8
Construção dash de RV	Replicação do dash do mês anterior com ajustes dos racionais e pesos	Atraso na liberação da meta	6	Alteração no racional após divulgação	5	Cobrança de prazos do desdobramento de metas	Não cumprimento do prazo	1	30
Liberação do dash para time comercial	Publicação do dash oficial	Atraso na liberação do dash	8	Meta com racional complexo de ser contruído no dash	5	Garantir alinhamento antes do kick-off	Não cumprimento do prazo	6	240
Realização da agenda de dúvidas das metas	Reunião online	Retrabalho para elaborar uma faq	4	Perguntas dependendo de respostas de outra área	1	Garantir um racional claro da meta no kick-off	Ter questões a ser respondidas após a reunião	1	4
Liberação da prévia de fechamento	Liberar dash com os atingimentos do mês	Atraso na liberação da prévia	8	Demora na liberação de atingimento de outras áreas	5	Cobrança das áreas no cumprimento do prazo	Não cumprimento do prazo	4	160
Validação das contestações	Responder forms e ajustar os atingimentos necessários	Atraso na liberação do fechamento	6	Áreas parceiras não responderem as contestações no prazo	2	Cobrança das áreas no cumprimento do prazo	Não cumprimento do prazo	2	24
Liberação do fechamento oficial	Publicação da planilha com ajustes feitos	Atraso na liberação do fechamento	9	Contestações não respondidas no prazo	1	Cobrança das áreas no cumprimento do prazo	Não cumprimento do prazo	2	18
Report para time de people	Envio dos atingimentos para pagamento	Pagamento incorreto ao executivo	9	Erro operacional na planilha seguido de falta de conferência do coordenador	1	Alinhamento de revisão com comercial	Sinalização do comercial	1	9
Consolidação dos atingimentos de RV	Montagem de slides com resultados do mês	Atraso na liberação da análise de rv	6	Outras verticais atrasarem para preencher suas contribuições	4	Cobrança das áreas no cumprimento do prazo	Não cumprimento do prazo	4	96
Liberação para liderança comercial	Envio de email com material atualizado	Atraso na liberação da análise de rv	6	Falta de preenchimento das áreas parceiras	4	Cobrança das áreas no cumprimento do prazo	Não cumprimento do prazo	2	48
Apresentação para o comercial	Reunião online de levantamento de melhorias	Reagendamento da reunião	3	Material não está finalizado	2	Bate-papo sem material, apenas de trocas	Alteração no calendário	1	6

FONTE: Autora (2022)

Analisando o FMEA do processo de remuneração variável apresentado na TABELA 2, nota-se a necessidade de priorização das três atividades destacadas em vermelho, sendo a ordem de prioridade:

- Construção de racionais;
- Validação da meta com *heads* e gerentes;
- Liberação do *dashboard* para time comercial.

A etapa de construção de racionais apresenta maior número de prioridade de risco, devido ao grau de ocorrência alta (nota 8) e grau moderado de detecção e severidade (nota 6) resultando em um NPR de 288, o maior dentre todas as etapas do processo de remuneração variável. Isso se deve ao fato de ser um processo realizado em conjunto com outras áreas e que deve estar o mais próximo possível alinhado à estratégia da organização gerando diversos alinhamentos com lideranças.

A validação da meta com *heads* e gerentes foi a etapa que obteve segundo maior NPR com valor de 256 devido principalmente aos índices de severidade e ocorrência que foram indicados com nota 8. Esta etapa faz a validação com a alta liderança a qual muitas vezes traz ideias de alterações no racional visando maior alinhamento com time comercial, fazendo com que por consequência ocorra atraso nas etapas seguintes do processo, tornando a falha perceptível aos clientes (time comercial) na maioria das vezes.

Por fim, a terceira e última etapa priorizada no processo de remuneração variável obteve NPR de 240 e refere-se à liberação do *dashboard* para o time comercial. Tal etapa apresenta priorização devido ao índice de severidade grave (nota 8), índice de detecção moderado (nota 6) e índice de ocorrência moderado (nota 4), sendo o nível de severidade mais representativo pois o *dashboard* liberado ao comercial é fundamental para definição e execução da estratégia mensal com os parceiros da carteira sendo uma grave falha na percepção dos clientes (time comercial).

Com a utilização do FMEA foram priorizados ao todo quatro etapas de processos sendo uma etapa do processo de carteirização e três etapas do processo de remuneração variável, os quais em resumo podem ser identificados a partir da TABELA 3.

TABELA 3 – ETAPAS PRIORIZADAS A PARTIR DO FMEA

ETAPAS PRIORIZADAS						
Processo	Etapa do processo	Função e requisitos do processo	IS	IO	ID	NPR
Carteirização	Acompanhamento dos prazos e processos envolvidos	Cobrar entregas no prazo	6	8	6	288
Remuneração Variável	Construção de racionais	Construção de possíveis cenários de meta	6	8	6	288
	Validação da meta com heads e gerentes	Alinhamento do nível de dificuldade das metas	8	4	8	256
	Liberção do dash para time comercial	Publicação do dash oficial	8	5	6	240

FONTE: Autora (2022).

A TABELA 3 apresenta as quatro etapas priorizadas a partir do FMEA dos processos de carteirização e remuneração variável, devido ao alto NPR em relação às demais etapas do processo. A etapa de acompanhamento dos prazos e processos envolvidos na carteirização obteve maior NPR com valor de 288 juntamente com o processo de construção de racionais da remuneração variável, seguido do processo de validação da meta com *heads* e gerentes com NPR de 256 e por último a etapa de liberação do *dashboard* ao time comercial com menor NPR dentre os priorizados de 240.

4.5 GESTÃO DE MELHORIAS POR OKRS

Tendo por base os processos definidos para o estudo no subcapítulo 4.2, foram realizados os mapeamentos destes processos e posteriormente definidas as etapas de priorização de melhorias através da ferramenta FMEA em que foram priorizadas as etapas de maior NPR do processo de carteirização e de remuneração variável.

Seguindo a proposta da pesquisa de gestão de melhorias baseada em OKRS foram definidos objetivos e resultados chave para as etapas processuais priorizadas conforme apresentado no QUADRO 4.

QUADRO 4 – OKRS DE ETAPAS PRIORIZADAS

DEFINIÇÃO DE OKRS				
Processo	Etapas do processo	Objetivo	Resultado chave 1	Resultado chave 2
Carteirização	Acompanhamento dos prazos e processos envolvidos	Entregar a carteira finalizada dentro do prazo	80% dos processos realizados dentro do prazo (11 de 14 processos)	Elaborar carteira sem ajuste de exceção em 60% dos meses
Remuneração variável	Construção de racionais	Construção de meta mais assertiva	Aprovação direta dos heads em 60% dos meses	Variação de até 10% na média de RV do time comercial
	Validação da meta com heads e gerentes			
	Liberação do dash para time comercial	Reduzir SLA de entrega do Dash	Entrega do dash em até 3 dias úteis após liberação da meta em 60% dos meses	Realizar pelo menos 1 melhoria processual a cada 3 meses

FONTE: Autora (2022).

Conforme representado no QUADRO 4, foram definidos objetivos e resultados-chave a fim de guiar a construção do sistema de controle de melhorias por meio de uma gestão por OKRs. Para o processo de carteirização que possui uma etapa definida pelo FMEA como prioritária foi definido um objetivo estratégico e dois resultados-chaves para acompanhamento, em que o objetivo consiste em entregar a carteira finalizada dentro do prazo estabelecido no processo.

Para o processo de remuneração variável o qual foram definidas 3 etapas prioritárias para melhorias estabeleceu-se dois objetivos, sendo que o objetivo de construir uma meta assertiva contempla duas etapas do processo de remuneração variável e o outro objetivo de reduzir o SLA de entrega do *dashboard* referente à outra etapa priorizada, além disso, para cada objetivo foram desdobrados dois resultados-chave. Os objetivos e resultados foram estimados para serem realizados em um período de 4 meses.

4.6 PROPOSIÇÃO DO SISTEMA DE CONTROLE DE MELHORIAS

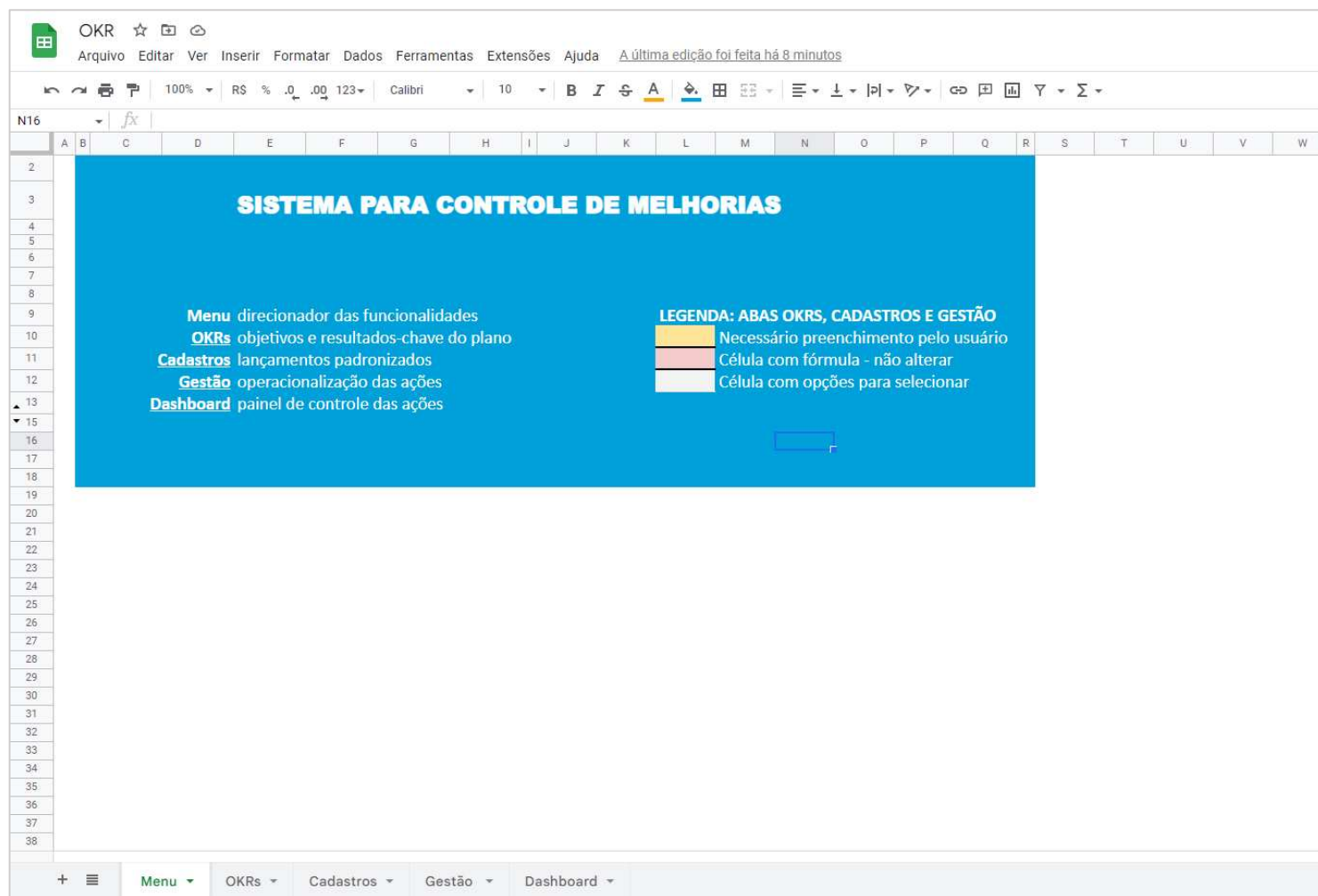
Como apresentado no planejamento da pesquisa, a etapa 6 consiste na elaboração de um sistema de controle de melhorias, visando o acompanhamento por meio da gestão por OKRs. A fim de facilitar a operacionalização e manutenção foi elaborada uma proposta por meio do uso de planilhas eletrônicas do *Google*, visto que trata-se da ferramenta oficial da empresa tornando mais factível sua implantação. Ao

todo o sistema possui cinco abas, sendo elas: Menu, OKRs, Cadastros, Gestão e *Dashboard*.

4.6.1 Aba Menu – Visão geral

Nesta primeira aba representada pela FIGURA 17 é possível obter uma visão geral do sistema o qual conta ao todo com cinco abas, sendo a aba Menu direcionadora do sistema e guia para as abas seguintes, nesta aba há links que redirecionam diretamente para a página desejada, além disso, apresenta legenda dos principais tipos de célula para facilitar operacionalização do sistema.

FIGURA 17 – VISÃO GERAL DO SISTEMA



FONTE: Autora (2023).

No menu representado na FIGURA 17 nota-se que há a descrição de cada uma das abas, sendo o menu direcionador de funcionalidades, OKRs a aba onde são definidos os objetivos e resultados-chave, aba gestão em que se operacionaliza as ações e por fim a aba *dashboard* a qual permite controle das ações vinculadas aos objetivos e resultados-chave.

Nesta aba apresentada na FIGURA 17 está definida também a legenda para operacionalizar as abas OKRs, cadastros e gestão, em que, as células em amarelo são células que necessitam de preenchimento pelo usuário do sistema, as células em vermelho não devem ser alteradas devido a presença de fórmulas e por fim as células em cinza que indicam opções a serem selecionadas pelo usuário. A aba *dashboard* não se inclui na legenda pois é apenas para visualização e devido a quantidade de fórmulas não há indicativo de cor vermelha para facilitar visualização.

4.6.2 Aba OKRs

Nesta primeira aba foram listados nas colunas, os objetivos pretendidos com base na gestão de melhorias por OKRs realizada no subcapítulo anterior e nas linhas, quais os resultados que possibilitam mensurar se tal objetivo está sendo atingido. Na FIGURA 18 é possível observar uma representação visual da aba descrita.

FIGURA 18 – REPRESENTAÇÃO ABA OKR

OKR

Arquivo

Editar

Ver

Inserir

Formatar

Dados

Ferramentas

Extensões

Ajuda

A última edição foi há alguns segundos

100%

R\$

%

.0

.00

123

Calibri

11

B

I

A

FONTE: Autora (2023).

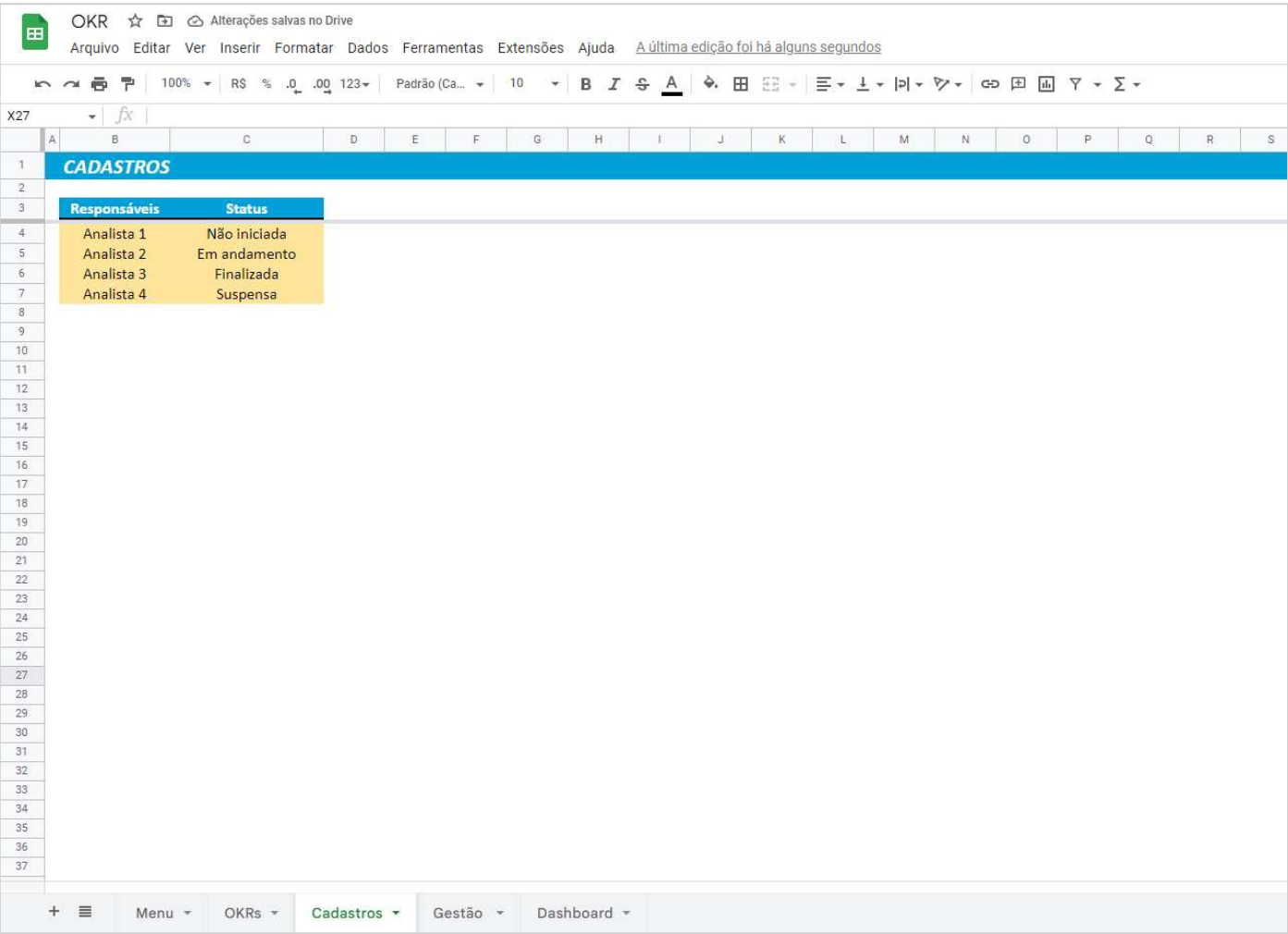
A fim de representar a operacionalização da aba OKR foram pontuados três objetivos como mostra a FIGURA 18, em que, o primeiro objetivo se relaciona a atividade do processo de carteirização pontuada com maior NPR e os outros dois objetivos se referem as três atividades classificadas com maior NPR do processo de remuneração variável.

As linhas da planilha da FIGURA 18 traz exemplos de possíveis resultados que podem ser utilizados como farol de análise de atingimento do objetivo correspondente conforme definição dos OKRs no subcapítulo anterior. Destaca-se que a planilha está adaptada para receber mais objetivos e resultados caso seja de interesse do usuário.

4.6.3 Aba Cadastros

Na aba de cadastros é possível adicionar a listagem de responsáveis e a de status de acompanhamento padrão, as quais podem ser alteradas a qualquer momento pelo usuário conforme necessidade de utilização, como por exemplo inserir o nome de um novo analista na área, a aba está demonstrada na FIGURA 19.

FIGURA 19 – REPRESENTAÇÃO ABA CADASTROS



The image shows a Google Sheets interface with a spreadsheet titled 'OKR'. The spreadsheet has a blue header row labeled 'CADASTROS'. Below the header, there is a table with two columns: 'Responsáveis' and 'Status'. The table contains four rows of data:

Responsáveis	Status
Analista 1	Não iniciada
Analista 2	Em andamento
Analista 3	Finalizada
Analista 4	Suspensa

The spreadsheet interface includes a menu bar at the top with options like 'Arquivo', 'Editar', 'Ver', 'Inserir', 'Formatar', 'Dados', 'Ferramentas', 'Extensões', and 'Ajuda'. The bottom of the interface shows a navigation bar with tabs for 'Menu', 'OKRs', 'Cadastros' (selected), 'Gestão', and 'Dashboard'.

FONTE: Autora (2023).

A primeira coluna da FIGURA 19 nomeada como “Responsáveis” será utilizada como guia para atualização dos analistas responsáveis pelo processo nas abas seguintes, e a coluna “Status” como guia para padronização de atualização das atividades, sendo as opções definidas para o modelo: atividade não iniciada, em andamento, finalizada ou suspensa, ambas colunas podem ser alteradas conforme preferência de utilização do sistema, visto que, as células são preenchidas pelo usuário.

4.6.4 Aba Gestão

A aba de gestão tem por objetivo definir ações, responsáveis, prazos e status para cada um dos resultados-chave que deverão ser acompanhados pela liderança da área, observa-se na FIGURA 20 que a aba apresenta colunas que devem ser preenchidas pelo usuário, e campos que devem ser selecionados conforme lista suspensa.

FIGURA 20 – REPRESENTAÇÃO ABA GESTÃO

OKR ☆ Alterações salvas no Drive									
Arquivo Editar Ver Inserir Formatar Dados Ferramentas Extensões Ajuda A última edição foi há alguns segundos									
100% R\$ % .0 .00 123 Calibri 11 B I U A									
P9	A	B	C	D	E	F	G	H	J
1	GESTÃO								
2									
3									
4	Selecionar	Objetivo	Resultados-chave	Ação	Responsável	Prazo	Status	Observações e registros	
5	OBJETIVO_01	Entregar a carteira finalizada dentro do prazo	80% dos processos realizados dentro do prazo (11 de 14 processos)	Realizar mapeamento compartilhado com os responsáveis (5W2H)	Analista 1	30/04/2023	Em andamento	Iniciada a montagem da planilha de acompanhamento	
6	OBJETIVO_01	Entregar a carteira finalizada dentro do prazo	Elaborar carteira sem ajuste de exceção em 60% dos meses	Limitar ajustes somente ao período de revisão	Analista 1	30/04/2023	Em andamento		
7	OBJETIVO_02	Construção de meta mais assertiva	Aprovação direta dos heads em 60% dos meses	Elaborar análise de fechamento de rv e projeções junto à áreas parceiras	Analista 2	30/04/2023	Não iniciada		
8	OBJETIVO_02	Construção de meta mais assertiva	Variação de até 10% na média de RV do time comercial	Reduzir número de contestações	Analista 2	30/04/2023	Não iniciada		
9	OBJETIVO_03	Reduzir SLA de entrega do Dash	Entrega do dash em até 3 dias úteis após liberação da meta em 60% dos meses	Iniciar desenvolvimento do dash durante construção de racionais	Analista 3	30/04/2023	Suspensa		
10	OBJETIVO_03	Reduzir SLA de entrega do Dash	Realizar pelo menos 1 melhoria processual a cada 3 meses	Rever mapeamento de processos e identificar oportunidades	Analista 3	30/04/2023	Suspensa		
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									
22									
23									
24									
25									
+ Menu OKRs Cadastros Gestão Dashboard									

FONTE: Autora (2023).

A FIGURA 20 mostra uma sugestão de acompanhamento do sistema de controle de OKRs com foco na gestão da equipe, em que são definidos os responsáveis e prazos, e que podem ser monitorados por meio da atualização do status. Nas colunas em cinza da FIGURA 20, o usuário consegue durante a operacionalização, selecionar os objetivos e resultados listados na aba OKRS por meio de uma lista suspensa, bem como, nas colunas “Responsável” e “Status” que permite a seleção dos campos preenchidos na aba Cadastros. A coluna em vermelho apresenta campos com fórmulas representada pela equação (1), em que é feita a procura da descrição do objetivo na aba OKRs tendo por referência de busca a coluna B da aba gestão.

$$\text{Descrição Objetivo} = SE(B5 <> ""; PROC(B5; OKRs!C4:V7; OKRs!C3:V3); "") \quad (1)$$

4.6.5 Aba Dashboard

O dashboard indicado na FIGURA 21 apresenta quatro visões principais identificadas na coluna “A” que têm por objetivo trazer um panorama gerencial das abas anteriores e que facilite o acompanhamento do gestor da área, indicando a quantidade de ações em cada status, quantidade de resultados que ainda não possuem ações definidas na aba de gestão, quantidade de ações definidas para cada resultado e por fim a quantidade de ações em operação dentro e fora do prazo.

FIGURA 21 – REPRESENTAÇÃO ABA *DASHBOARD*[illegible]

FONTE: Autora (2023).

A primeira visão do dashboard indicada como 1 na coluna “A” representada na FIGURA 21 traz um resumo da quantidade de ações em cada nível de status para cada objetivo, facilitando ao gestor identificar os principais gaps, como por exemplo, o objetivo 2 que na representação fictícia não possui nenhuma atividade iniciada, e o objetivo 3 que por algum motivo foi suspensa as ações. A contagem é obtida a partir da equação (2), em que é feita uma condição para somar a quantidade de resultados em cada status nos objetivos descritos.

$$\text{Status das ações} = SE(C3 <> ""; CONT.SES('Gestão'!C5:C501; Dashboard!C$3; 'Gestão'!$H$5:$H$501; Dashboard!$B6); "") \quad (2)$$

Para o controle da quantidade de resultados sem ações determinadas foi incluída a visão indicada como 2 na coluna “A” da FIGURA 21 que determina a conformidade ou não conformidade, sendo que, para estar conforme é necessário que todos os resultados-chave listados na aba OKRs apresentem uma ação vinculada a ele na aba de gestão, caso contrário será indicado a quantidade necessária para preenchimento de ações. A condição de conformidade é feita a partir da contagem de ações descritas na aba gestão para cada objetivo determinado na aba OKR e pode ser observada na equação (3).

$$\text{Resultados sem ações} = SE(C3 <> ""; SE(CONT.SES('Gestão'!D5:D35; OKRs!C$5) < 1; 1; 0) + SE(CONT.SES('Gestão'!D5:D35; OKRs!C$6) < 1; 1; 0); "") \quad (3)$$

A terceira visão indicada como 3 na coluna “A” possibilita o acompanhamento da quantidade de ações estipuladas para o atingimento de cada resultado-chave como demonstrado na FIGURA 21. Exemplificando, o objetivo 1 possui dois resultados-chave os quais apresentam uma ação cada, de forma que o resultado de obter 80% dos processos realizados dentro prazo está vinculado à ação de realizar o mapeamento compartilhado com responsáveis como demonstra a FIGURA 20 atribuída ao “Analista 1”. A contagem de ações por resultado-chave é realizada por meio da equação (4).

$$Ações por resultados = SE(C13 <> ""; CONT.SE('Gestão '!D5:D35; C13); "") \quad (4)$$

Por fim, a quarta e última visão representada na FIGURA 21 como 4 na coluna “A”, possibilita o acompanhamento das ações em operação que estão dentro ou que estão fora do prazo, visando o acompanhamento gerencial daquilo que não está sendo entregue conforme os prazos acordados, nesta visão os status de suspenso ou não iniciado não são contabilizados, visto que, não representam uma ação em operação. A contagem de ações dentro do prazo são realizadas por meio da equação (5) em que é realizada a soma de ações dentro da data estipulada na aba gestão. Para as ações fora do prazo é realizada a subtração de ações dentro do prazo do total de ações em andamento para cada objetivo vinculado como demonstrado na equação (6).

$$Ações dentro do prazo = SE(C6 <> ""; CONT.SES('Gestão '!C5:C301; Dashboard!C3; 'Gestão '!H5:H301; Dashboard!B6; 'Gestão '!Q5:Q301; 1); "") \quad (5)$$

$$Ações fora do prazo = SE(C6 <> ""; C6 - C20; "") \quad (6)$$

4.7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para construção da proposta de sistema de controle de melhorias destaca-se a importância da priorização e do mapeamento de processos, os quais foram essenciais para guiar a pesquisa e dar direcional para a gestão de melhoria dos processos.

Com a utilização do FMEA foi possível destacar as etapas do processo de carteirização e do processo de remuneração variável que apresentavam maior risco e consequentemente maior prioridade para melhoria, tornando factível o aprimoramento de um processo por partes, visto que, em um ambiente dinâmico muitas vezes a melhoria de processos torna-se uma grande dificuldade devido à falta de padronização.

Tendo por base as etapas definidas como prioritárias para melhoria foi possível realizar a definição de objetivos e resultados-chave por meio da metodologia OKR, a

qual possibilitou a definição de três objetivos e seis resultados-chave para as quatro etapas priorizadas pelo FMEA sendo uma etapa do processo de carteirização, a qual foi definido um objetivo e dois resultados-chave e três etapas do processo de remuneração variável, o qual obteve dois objetivos e quatro resultados-chave definidos para um período de quatro meses. A metodologia OKR apresentou-se fundamental para a definição de um racional de construção e acompanhamento ao sistema de controle de melhorias.

Após a estruturação da proposta de gestão OKR para os processos mapeados, foi apresentado à liderança responsável da área por meio de uma reunião online a proposição do sistema de controle de melhorias na qual a liderança mostrou-se muito interessada em aplicar o sistema para controle dos objetivos e resultados-chave, além disso, priorizou junto ao time a continuação do mapeamento para os demais processos da área visando gerir as melhorias vinculadas aos objetivos chave da área, além disso, ressaltou a elevada aplicabilidade do sistema junto à empresa e enxerga como uma grande oportunidade de melhoria dos processos.

Com o estudo foi possível obter um crescimento de 40% na quantidade de processos mapeados, visto que, não havia mapeamento anteriormente. Além disso, com a implementação da proposta do sistema de controle de melhorias estima-se que será possível viabilizar a entrega de duas melhorias processuais a cada trimestre, visto que, há uma priorização de pequenas entregas, resultando em oito melhorias processuais ao ano, representado uma estimativa de aumento de 300% na quantidade de melhorias implementadas, reduzindo consequentemente gastos e pagamento de horas extras.

Considerando a utilização do sistema proposto para o processo de carteirização, estima-se uma redução no tempo de liberação de carteira, por meio da melhoria do processo, o que afeta diretamente o desdobramento de metas comerciais fazendo com que elas sejam cada vez mais alinhadas à estratégia da empresa, além disso, com a melhoria processual estima-se a redução de até 10h extras mensais realizadas pelo analista responsável do processo.

Para o processo de remuneração variável, com a utilização do sistema de controle proposto, suponhamos que seja realizada uma melhoria processual no trimestre que reduza o tempo de liberação do dashboard (objetivo 3 representado na FIGURA 21) para o comercial em dois dias, consequentemente o time comercial teria

mais dois dias para atuar na meta podendo gerar um aumento potencial estimado de até 7% em média.

O sistema de controle de melhorias permite o comparativo de cenários pré e pós implementações de melhorias, possibilitando maior visibilidade das ações implantadas e seus ganhos por meio dos resultados quantitativos definidos junto aos objetivos, facilitando a visibilidade de resultados para a diretoria da empresa.

5 CONCLUSÃO

Através dos conceitos apresentados na literatura destaca-se a importância da gestão de processos e da qualidade para as empresas como uma forma de destaque e vantagem competitiva frente à concorrência.

Neste contexto, o estudo realizou um mapeamento dos principais processos de uma área de planejamento comercial em que puderam ser observadas as etapas macros de dois principais processos da área, aumentando em 40% o nível de processos mapeados do setor.

A partir do mapeamento foram definidas as oportunidades de padronização dos processos com a utilização do FMEA, o qual possibilitou a identificação de etapas prioritárias de melhorias, garantindo maior foco de atuação às etapas definidas com maior número de prioridade de risco.

Em seguida, foi criada uma proposta de sistema de controle de melhorias por meio de OKRs que permite a melhoria de processos a partir da vinculação de objetivos com resultados chave às etapas definidas como prioritárias. Ao todo foram definidos três objetivos e seis resultados-chave, os quais se atingidos a partir da implementação de melhorias estimam reduzir o número de horas extras mensais e até mesmo gerar um aumento no potencial de alcance de metas do time comercial em média de 7% em um período estimado de quatro meses.

O mapeamento e a priorização das operações do setor de planejamento comercial são essenciais para a construção do sistema de controle de melhorias, visto que, por meio dessas etapas é possível ter um detalhamento de fases operacionais. Em complemento, a gestão por OKRs apresentou-se como metodologia essencial para dar base ao racional de construção do sistema de controle de melhorias pois, possibilita a visão de melhorias de modo qualitativo por meio da definição de objetivos e quantitativos a partir da definição de resultados-chave permitindo assim a comparação de um cenário inicial com um aprimorado.

5.1 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O estudo em questão configura-se como uma proposta de sistema de controle de melhorias, dessa forma, sugere-se como recomendação de trabalhos futuros a mensuração do impacto real da implantação do sistema no cotidiano da empresa, de

modo que possam ser quantificáveis os ganhos vinculados às ações e melhorias trabalhadas pela liderança junto ao time atuante, além disso, recomenda-se a execução das etapas descritas nesse estudo para os demais processos da área de planejamento comercial da empresa.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional. São Paulo: Saraiva, 2006.

ARAUJO, Luis César G. de et al. Gestão de Processos: melhores resultados e excelência organizacional. São Paulo: Atlas, 2016.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2008: Sistemas de Gestão da Qualidade – Requisitos. Rio de Janeiro: Abnt, 2008.

BETTERWORKS. GETTING STARTED WITH OBJECTIVES & KEY RESULTS: best practices for implementing okrs in your business. Disponível em: https://www.betterworks.com/wp-content/uploads/2021/02/Getting_Started_with_OKRs.pdf. Acesso em: 02 ago. 2022.

CARVALHO, Marly Monteiro de et al. Gestão da qualidade: Teoria e Casos. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CASTRO, Felipe. Agile Goal Setting with OKR. 2015. Disponível em: <https://www.infoq.com/articles/agile-goals-okr/>. Acesso em: 15 ago. 2022.

CIN. Planejamento da Qualidade. Disponível em: https://www.cin.ufpe.br/~if717/Pmbok2000/pmbok_v2p/wsp_8.1.html. Acesso em: 20 jul. 2022.

CRUZ, Pdg Fio. Os 4 Ps da gestão e o sincronismo organizacional. Disponível em: <https://mooc.campusvirtual.fiocruz.br/rea/desafios-da-lideranca/curso1/aula10.html>. Acesso em: 20 ago. 2022. OSBY, Philip B. Qualidade é investimento. Rio de Janeiro: José Olympio, 1990.

DEMING, W. Edwards. Qualidade: a revolução da administração. Rio de Janeiro: Marques Saraiva, 1990.

FEIGENBAUM, Armand V. TQC: total quality control. 1956. Disponível em: <https://pdfcoffee.com/tqc-total-quality-control-1956-harvard-business-review-9p-feigenbaum-armand-v-pdf-free.html>. Acesso em: 25 jul. 2022.

FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria Tereza Leme. Estratégias Empresariais e Formação de Competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIL, Antonio. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2002.

IFOOD. Institucional iFood. 2022. Disponível em: <https://institucional.ifood.com.br/ifood/>. Acesso em: 12 ago. 2022.

JURAN, J. M. Planejamento para a Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1995.

JURAN, J. M. A Qualidade desde o Projeto: os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1997.

JURAN, J M. Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron, 1997.

JURAN. The History of Quality. 2020. Disponível em: <https://www.juran.com/blog/the-history-of-quality/>. Acesso em: 01 jul. 2022.

JURAN, J M; GRYNA, Frank M. Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade. São Paulo: Makron Books, 1991.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. A estratégia em ação: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LAMORTE, Ben. OBJECTIVES AND KEY RESULTS (OKRs). Disponível em: <https://okrs.com/resources/okrs-white-paper/>. Acesso em: 02 ago. 2022.

LÉLIS, Eliacy Cavalcanti. Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MACHADO, Simone Silva. Gestão da Qualidade. Inhumas: Ifg; Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, 2012.

MARTINELLI, Fernando Baracho. Gestão da Qualidade Total. Curitiba: Iesde, 2009.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. Introdução à Administração. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MELLO, Carlos Henrique Pereira. Gestão da Qualidade. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MÜLLER, C. J. Modelos de Gestão Integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho Gerenciamento de Processos (MEIO - Modelo de Estratégias, Indicadores e Operações). 2003. 292 f. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003. Disponível em: <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/3463/000401207.pdf?sequenc>. Acesso em: 29 jul. 2022.

NEELY, Andy et al. Performance measurement system design: a literature review and research agenda. A literature review and research agenda. 1995. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/235309521_Performance_measurement_system_design_A_literature_review_and_research_agenda. Acesso em: 28 jul. 2022.

PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 200.

PICCHI, Flávio Augusto. Sistemas da qualidade: uso em empresas de construção de edifícios. 1993. 2 v. Tese (Doutorado) - Curso de Engenharia Civil, Universidade de

São Paulo, São Paulo, 1993. Disponível em:
<https://repositorio.usp.br/item/000736873>. Acesso em: 20 jul. 2022.

PRADELLA, S. et al. Aplicando a Metodologia de Simulação para a Otimização do Redesenho de processos. São Paulo: Atlas, 2012.

PROCENGE. Entenda a importância da Gestão de Qualidade nas empresas. Disponível em: <https://procenge.com.br/blog/importancia-da-gestao-de-qualidade/>. Acesso em: 01 jul. 2022.

RABELLO, Guilherme. O que é FMEA e como aplicar para melhorar processos e produtos. 2022. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/qualidade/o-que-e-fmea/>. Acesso em: 07 jan. 2023.

ROCHA, Paulo. Sincronismo Organizacional: como garantir o alinhamento entre estratégia, processos e pessoas. Brasília: Conexões, 2014. 51 slides, color. Disponível em: <https://docplayer.com.br/52386512-Sincronismo-organizacional.html>. Acesso em: 29 ago. 2022.

SECRETARIA DE GESTÃO. Sistema de Gestão de Indicadores do Desempenho: a experiência da secretaria de gestão. Disponível em: https://www.inesul.edu.br/site/documentos/sistema_gestao_indicadores_desempenho.pdf. Acesso em: 28 jul. 2022.

SILVA, E. L. da e MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Departamento de Ciência da Informação, 3 Ed. Florianópolis: UFSC, 2001.

SILVA, E. L. da e MENEZES, E. M. Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação. Departamento de Ciência da Informação, 4 Ed. Florianópolis: UFSC, (138 p.), 2005.

STADLER, Adriano et al. Gestão de processos com suporte em tecnologia da informação. Curitiba: Intersaberes, 2013.

TURRIONI, J. B. e MELLO, C. H. P. Metodologia de pesquisa em engenharia de produção. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá – UNIFEI, 2012.

WODTKE, Christina. Introduction to OKRs. Sebastopol: O'Reilly, 2016.