



UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ
CAMPUS RUSSAS
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DAMILIS SARAIVA LEITÃO

**AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR
COMERCIAL DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE CASO
PARA GANHOS DE EFICIÊNCIA E PADRONIZAÇÃO**

RUSSAS
2025

DAMILIS SARAIVA LEITÃO

AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR COMERCIAL
DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE CASO PARA GANHOS DE
EFICIÊNCIA E PADRONIZAÇÃO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao
Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Ceará – Campus
Russas, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Edvan Cordeiro de
Miranda.

RUSSAS

2025

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

Universidade Federal do Ceará

Sistema de Bibliotecas

Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

L548a Leitão, Damilis.
Avaliação dos impactos da gestão de processos no setor comercial de uma empresa de tecnologia: um estudo de caso para ganhos de eficiência e padronização. / Damilis Leitão. – 2025.
95 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Campus de Russas, Curso de Engenharia de Produção, Russas, 2025.
Orientação: Prof. Dr. Edvan Cordeiro de Miranda.

1. Eficiência. 2. Mapeamento de Processos. 3. Gestão Comercial. I. Título.

CDD 658.5

DAMILIS SARAIVA LEITÃO

AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS DA GESTÃO DE PROCESSOS NO SETOR COMERCIAL
DE UMA EMPRESA DE TECNOLOGIA: UM ESTUDO DE CASO PARA GANHOS DE
EFICIÊNCIA E PADRONIZAÇÃO

Trabalho de conclusão de curso apresentada ao
Curso de Engenharia de Produção da
Universidade Federal do Ceará Campus de
Russas, como requisito parcial à obtenção do
título de Bacharel em Engenharia de Produção.

Aprovada em 30/07/2025.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Edvan Cordeiro de Miranda (Orientador)
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Cândido Jorge de Sousa Lobo
Universidade Federal do Ceará (UFC)

Prof. Dr. Pedro Helton Magalhães Pinheiro
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus pais, Maria e Davi.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, gostaria de agradecer a Deus por sempre me alimentar com Sua presença e me fortalecer, pois, sem Ele, eu não estaria aqui. Sentir o Seu abraço em meio às dificuldades foi o meu combustível, desde a infância, para nunca desistir do lugar onde quero chegar. Eu não seria nada sem Sua compaixão, Seu amor, Suas bênçãos e proteção. Meu coração se aquece ao perceber, nos detalhes, a Sua presença.

Em segundo lugar, gostaria de agradecer a mim mesma, por ter se fortalecido em meio às dificuldades e feito o necessário para alcançar os próprios objetivos. Meu “eu” criança chora de emoção por concluir uma etapa tão importante e, até então, única na família. Agora, quebra-se um ciclo, ao mesmo tempo que se inicia outro.

À minha mãe, Maria, por ser um anjo na minha vida, por me apoiar com tudo que um ser humano realmente precisa: o amor puro. A senhora, sem dúvidas, é detentora do segundo maior amor que sou capaz de sentir, pois o primeiro pertence a Deus. Saiba que, apesar de se sentir mal por não ter condições de me proporcionar o mundo, me proporcionou coisas que nenhum dinheiro é capaz de comprar. Com seu amor, carinho, atenção, amizade verdadeira e suas bênçãos, vivi – e vivo – um paraíso em meio às turbulências da vida. É algo ao qual realmente posso me agarrar. Obrigada!

Ao meu pai, Davi, um homem guerreiro e trabalhador, que em meio a todo o sofrimento que moldou sua vida, se doou para ser um bom pai, para educar seus filhos para o mundo e que se esforçava para alimentar e proteger sua família. Você é um exemplo de superação e, sem dúvidas, de mudança. Agradeço, pois, mesmo diante de tudo que viveu, me amou e me apoiou o suficiente para que eu me fortalecesse durante os meus processos.

Aos meus irmãos, Dani e Jonas, que me acompanharam por toda a vida e sempre estiveram presentes, prontos para me ajudar e me socorrer quando necessário.

A minha amiga Giselly, que desde o ensino médio tem me acompanhado nas jornadas da vida e que, em meio as dificuldades, nos apoiamos para crescer juntas.

A minha amiga Lívia Maria, que compartilhamos bons momentos na jornada da faculdade.

Ao meu namorado, João Lucas, obrigada por acreditar no meu potencial e confiar em mim quando nem eu mesma tenho forças para acreditar. Você se tornou uma base nos últimos tempos. Sou grata por, no penúltimo período da faculdade, Deus ter me presenteado com alguém tão especial como você.

Aos professores da banca, Prof. Dr. Cândido Jorge e Prof. Dr. Pedro Helton, agradeço o apoio prestado ao longo da trajetória acadêmica. A condução didática e o comprometimento com o ensino foram fundamentais para o desenvolvimento do

conhecimento e da reflexão crítica, além do acolhimento e empatia demonstrados diante dos desafios enfrentados.

Ao Prof. Dr. Edvan Miranda, agradeço profundamente pela disponibilidade em assumir a orientação deste trabalho. Suas contribuições e considerações foram importantes para a consolidação deste estudo.

Aos integrantes do setor comercial, Laís, Carlos e Evellyn, que se disponibilizaram e se mostraram abertos à aplicação deste trabalho, sem vocês este trabalho não seria possível.

À empresa que confiou na execução deste trabalho e permitiu sua aplicação, em especial à Beatriz (Bia), por sempre ajudar quando necessário.

“Se você não pode descrever o que está fazendo como um processo, você não sabe o que está fazendo.” (JURAM, 1992, p.45).

RESUMO

Os avanços tecnológicos promovidos pelas revoluções industriais - especialmente a Terceira, com a integração das máquinas à automação, e a Quarta, marcada pela digitalização e evolução exponencial - transformaram significativamente a maneira de viver, trabalhar e se relacionar. Nesse cenário dinâmico e competitivo, empresas dos setores de serviços e tecnologia necessitam de elevada capacidade de adaptação e de uma estrutura operacional sólida para manter relevância e inovação. A gestão de processos, nesse contexto, revela-se essencial, pois possibilita a identificação e reestruturação de pontos críticos, além de facilitar a adoção de metodologias modernas e a realização de ajustes ágeis diante das mudanças do mercado. Esta pesquisa tem como objetivo avaliar os impactos da implantação e melhoria dos processos operacionais no setor comercial de uma empresa de tecnologia, visando ganhos de eficiência e padronização. Trata-se de uma pesquisa de natureza aplicada, com objetivo descritivo, abordagem quali-quantitativa e método de procedimento técnico baseado em estudo de caso, visando à aplicação prática dos conceitos estudados. Utilizou-se o método Business Process Management (BPM), por permitir a representação gráfica dos fluxos de trabalho, a identificação de gargalos e ineficiências, bem como a contribuição para o controle e o desempenho das operações. Os resultados obtidos indicam melhorias significativas na gestão do setor, com destaque para o mapeamento dos processos nos formatos AS-IS e TO-BE, elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e reestruturação do organograma. Houve aumento expressivo da clareza sobre as etapas do processo comercial, da definição de responsabilidades e da percepção de maturidade operacional. Os dados demonstram que os padrões adotados impactaram positivamente a produtividade, promovendo ganhos em eficiência e padronização. Tais resultados reforçam a importância de uma gestão eficaz e do conhecimento aprofundado dos processos para o alcance de melhores desempenhos e para a evolução da maturidade organizacional em setores em crescimento.

Palavras-chave: eficiência; mapeamento de processos; setor comercial.

ABSTRACT

Technological advances driven by the industrial revolutions - especially the Third, with the integration of machinery into automation, and the Fourth, marked by digitalization and exponential evolution - have significantly transformed the way people live, work, and interact. In this dynamic and competitive environment, companies in the service and technology sectors require a high capacity for adaptation and a solid operational structure to maintain relevance and foster innovation. Process management, in this context, proves to be essential, as it enables the identification and restructuring of critical points, facilitates the adoption of modern methodologies, and allows for agile adjustments in response to market changes. This research aims to evaluate the impacts of implementing and improving operational processes in the commercial sector of a technology company, seeking gains in efficiency and standardization. It is an applied research project, with a descriptive objective, a quali-quantitative approach, and a technical procedure method based on a case study, aiming at the practical application of the studied concepts. The Business Process Management (BPM) method was employed, as it allows the graphical representation of workflows, the identification of bottlenecks and inefficiencies, as well as contributing to operational control and performance.

The results indicate significant improvements in the sector's management, particularly in the mapping of processes in the AS-IS and TO-BE formats, the development of Standard Operating Procedures (SOPs), and the restructuring of the organizational chart. There was a notable increase in clarity regarding the stages of the commercial process, the definition of responsibilities, and the perception of operational maturity. Data show that the adopted standards had a positive impact on productivity, promoting gains in efficiency and standardization. These results reinforce the importance of effective management and an in-depth understanding of processes to achieve better performance and foster organizational maturity in growing sectors.

Keywords: efficiency; process mapping; commercial sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Qualquer produção envolve os processos input - transformação - output	24
Figura 2 - hierarquia dos processos	26
Figura 3 - Etapas do mapeamento de processos	30
Figura 4 - Layout Bizagi.....	34
Figura 5 – Fases típicas do funil de vendas	38
Figura 6 - Matriz SWOT	40
Figura 7 - Caracterização da pesquisa	46
Figura 8 - Etapas da pesquisa	47
Figura 9 - Organograma	53
Figura 10 - Mapeamento dos processos AS-IS	60
Figura 11 - Organograma proposto	64
Figura 12 - POP para envio de campanhas.....	67
Figura 13 - POP cadastro de leads.....	68
Figura 14 - Funil de vendas estruturado	71
Figura 15 - Mapeamento dos processos TO-BE.....	76

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 -Percepções sobre clareza das funções	55
Gráfico 2 - Percepções sobre o fluxo do processo.....	56
Gráfico 3 - Percepções sobre eficiência do processo	57
Gráfico 4 – Percepções sobre maturidade dos processos	58
Gráfico 5 - Percepções sobre integração e retrabalho	58
Gráfico 6 - Avaliação de percepções de responsabilidades.....	79
Gráfico 7 - Avaliação de percepções de clareza.....	79
Gráfico 8 - Avaliação de percepções de produtividade.....	80
Gráfico 9 - Avaliação de percepções de entendimento do fluxo	80
Gráfico 10 - Avaliação de percepções de eficiência e fechamento das vendas.....	81
Gráfico 11 - Avaliação de percepções de maturidade dos processos	81
Gráfico 12 - Percepções de melhoria da clareza pós estruturação	82
Gráfico 13 - Percepções sobre melhoria de padronização.....	82
Gráfico 14 - Percepções sobre melhoria de eficiência	83

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Símbolos padrão fluxograma	32
Quadro 2 - Principais elementos BPMN	33
Quadro 3 - Matriz GUT	42
Quadro 4 - Atribuições do setor	63
Quadro 5 - Matriz SWOT do setor comercial	66
Quadro 6 - Elaboração da Matriz GUT	72
Quadro 7 - Elaboração do Plano 5W1H	74

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

5W1H	What, Why, Where, When, Who e How
ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
BPM	Business Process Management
BPMN	Business Process Model and Notation
ERP	Enterprise Resource Planning
GUT	Gravidade, Urgência e Tendência
POP	Procedimento Operacional Padrão
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	Objetivos	22
1.1.1	Objetivo Geral.....	22
1.1.2	Objetivos Específicos	22
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	24
2.1	Processos.....	24
2.2	Gestão de Processos	26
2.3	Gestão de processos em serviços.....	28
2.4	Mapeamento de processos.....	29
2.4.1	<i>Fluxogramas</i>	<i>31</i>
2.4.2	<i>BPMN – Business Process Model and Notation.....</i>	<i>32</i>
2.4.3	<i>Bizagi Modeler</i>	<i>34</i>
2.5	Procedimentos Operacionais Padrão (POPs).....	36
2.6	Gestão comercial	37
2.6.1	<i>Funil de vendas</i>	<i>37</i>
2.7	Análise SWOT	39
2.7.1	<i>Aplicação e relevância da matriz SWOT.....</i>	<i>40</i>
2.8	Matriz GUT	41
2.8.1	<i>Aplicação e benefícios da Matriz GUT.....</i>	<i>42</i>
2.9	Matriz 5W1H.....	42
3	METODOLOGIA	45
3.1	Classificação da Pesquisa.....	45
3.2	Procedimentos Metodológicos	46

3.2.1	<i>Etapa 1 - Diagnóstico inicial</i>	47
3.2.2	<i>Etapa 2 - Coleta de dados</i>	48
3.2.3	<i>Etapa 3 - Modelagem dos processos</i>	49
3.2.4	<i>Etapa 4 - Proposição de melhorias</i>	50
3.3	Caracterização do objeto de estudo	51
3.3.1	<i>Caracterização do setor</i>	51
3.3.2	<i>Organograma do setor comercial</i>	52
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO	54
4.1	Diagnóstico	54
4.2	Coleta de dados	54
4.2.1	<i>Clareza das atribuições e papéis</i>	55
4.2.2	<i>Execução das atividades e padronização</i>	55
4.2.3	<i>Percepção da estrutura dos processos</i>	56
4.2.4	<i>Maturidade e integração dos processos</i>	57
4.3	Mapeamento de processos (AS- IS)	59
4.4	Sugestão de melhorias	61
4.4.1	<i>Reestruturação do organograma</i>	62
4.4.2	<i>Construção da Matriz SWOT</i>	65
4.4.3	<i>Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)</i>	66
4.4.4	<i>Padronização de registros de reuniões comerciais</i>	68
4.4.5	<i>Integração entre Sistemas</i>	69
4.4.6	<i>Estruturação do Funil de Vendas</i>	70
4.4.7	<i>Priorização das ações com a matriz GUT</i>	71
4.4.8	<i>Plano de ação</i>	72
4.4.9	<i>Mapeamento dos Processos TO-BE</i>	75

4.5	Avaliação do impacto.....	78
4.5.1	<i>Análise dos Ganhos de Eficiência e Padronização.....</i>	79
4.5.2	<i>Aumento da maturidade dos processos</i>	81
4.5.3	<i>Percepções e benefícios da estruturação.....</i>	81
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	84
	REFERÊNCIAS	85
	APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO (COLETA 01).....	89
	APÊNDICE B – APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS (COLETA 02).....	93
	APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS (COLETA 03).....	94

1 INTRODUÇÃO

Não há dúvidas de que os avanços tecnológicos das últimas décadas vêm provocando transformações profundas no comportamento dos consumidores - tanto na forma como consomem produtos quanto na maneira como se relacionam com os serviços oferecidos. Essas mudanças, por sua vez, têm pressionado as organizações a repensarem seus modelos de estruturação e operação. Em um cenário cada vez mais competitivo, torna-se indispensável investir em inovação contínua e no aprimoramento da qualidade dos produtos, dos serviços e todos os processos que os envolvem.

Desde a Terceira Revolução Industrial, quando se iniciou a integração da tecnologia das máquinas à produção, a automatização dos processos, que antes eram extremamente manuais, tornou-se indispensável no meio industrial. Dessa forma, as mudanças realizadas pela era da informatização e da automação abriram caminhos para a Quarta Revolução Industrial, onde, segundo Schwab (2016), "transformará fundamentalmente a forma como vivemos, trabalhamos e nos relacionamos". Além disso, o autor relata que a velocidade é o que difere a Indústria 4.0 das três últimas revoluções:

Ao contrário das revoluções industriais anteriores, esta evolui em um ritmo exponencial e não linear, [...] além disso, as novas tecnologias geram outras mais novas e cada vez mais qualificadas." A amplitude e profundidade: "[...] A revolução não está modificando apenas o "o que" e o "como" fazemos as coisas, mas também "quem" somos. (Schwab, 2016, p.7).

No atual contexto de rápida evolução, não só as indústrias, mas empresas, como as de serviços, necessitam ter a capacidade de adaptabilidade como nunca visto, necessitando definir processos tecnológicos e de trabalhos que tornem possível a modernização e a sobrevivência da organização. Dessa forma, gerir os processos de forma eficaz garante a flexibilidade de implantação de novas metodologias, possibilitando ajustes rápidos às mudanças do mercado.

Nesse panorama de constante reinvenção e exigência por eficiência, os setores comerciais das empresas, especialmente em companhias de tecnologia que operam em mercados dinâmicos, são diretamente impactados. A complexidade crescente das interações com clientes, a diversidade de produtos e serviços e a necessidade de respostas ágeis demandam uma estrutura operacional robusta. No entanto, muitas vezes, em empresas em fase de crescimento ou com setores recentemente estabelecidos, como o setor comercial em foco nesta pesquisa, os processos operacionais podem carecer de padronização e

formalização.

Diante desse cenário, a estruturação e a documentação dos processos operacionais tornam-se imperativas para impulsionar a eficiência e o nível operacional do setor comercial. A formalização através de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), por exemplo, não apenas facilita a adaptação de novos funcionários ao estabelecer um guia claro de suas atividades, mas também contribui significativamente para a redução de falhas e o aumento da integração entre as diferentes etapas e membros da equipe.

Tais ações visam não apenas otimizar as atividades diárias, mas também consolidar uma base para a melhoria contínua e a capacidade de inovar na prestação de serviços e no relacionamento com os clientes. Segundo Fernandes e Moreira (2017, p. 56), "empresas que implementam uma gestão de processos eficaz observam uma melhoria notável na eficiência operacional, resultando em menores custos e maior agilidade na resposta às necessidades do mercado".

Tendo em vista a importância e a necessidade da Gestão de Processos nas organizações, o objetivo desta pesquisa é avaliar os impactos da implantação e/ou melhoria dos processos operacionais no setor comercial de uma empresa de tecnologia, visando ganhos de eficiência e padronização.

1.1 Objetivos

Nesta seção serão apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

1.1.1 Objetivo Geral

Avaliar os impactos da implantação e melhoria dos processos operacionais no setor comercial de uma empresa de tecnologia, visando ganhos de eficiência e padronização.

1.1.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos estão voltados para garantir o alcance do objetivo geral, como é possível acompanhar abaixo:

- Realizar o mapeamento dos processos;

- Validar fluxos e elaborar Procedimentos Operacionais Padrões (POPs);
- Propor melhorias nos processos com base nas atividades do setor;
- Avaliar o impacto das mudanças na gestão do setor comercial.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

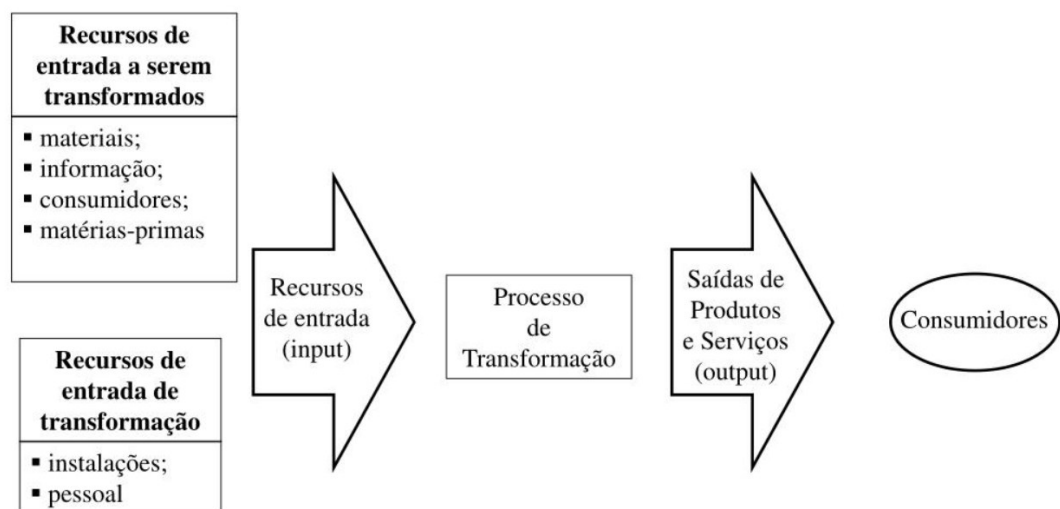
Neste capítulo será apresentado a revisão bibliográfica dos principais temas e estudos necessários para o desenvolvimento deste trabalho, sendo abordados conceitos como: Gestão de Processos, Mapeamento de Processos, Gestão Comercial e Gestão de Processos em Serviços.

2.1 Processos

Para compreender a Gestão de Processos de forma adequada, é necessário, primeiramente, entender o conceito de processos. O entendimento desse termo é essencial, pois os processos são a base sobre a qual se estrutura qualquer proposta de análise, redesenho ou melhoria contínua. De acordo com Gonçalves (2000), os processos representam um conjunto de atividades realizadas de forma sequencial e lógica, que agregam valor aos insumos e os transformam em produtos ou serviços com valor para os clientes.

Complementarmente, segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ (2019), os processos podem ser compreendidos como um conjunto de atividades interligadas que transformam insumos (entradas) em produtos (saídas). A Figura 1 apresenta o modelo de transformação de entradas em saídas proposto por Slack, Chambers e Johnston (2009).

Figura 1 - Qualquer produção envolve os processos input - transformação - output



Fonte: adaptado de Slack, Chambers e Johnston (2009)

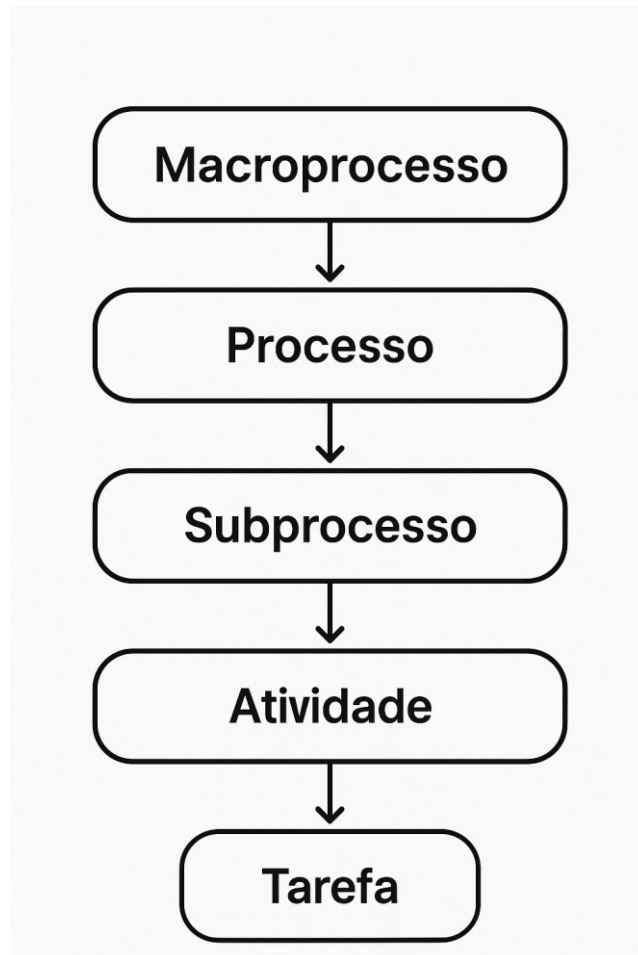
A partir dessas definições, observa-se que o processo vai além da simples

execução de tarefas isoladas: ele exige uma articulação coordenada entre diversas etapas, áreas e recursos. Essa visão também é compartilhada por Harrington (1993), que define processo como “qualquer atividade ou grupo de atividades que toma um insumo, agrega valor a ele e fornece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo”. Essa perspectiva destaca dois pontos centrais: a agregação de valor e a entrega orientada para o cliente, o que reforça a importância da eficiência e da efetividade nas operações.

Nesse contexto, é importante compreender a classificação dos processos, uma vez que nem todos desempenham a mesma função dentro da organização. De acordo com Mello et al. (2009, apud Costa, 2014), os processos podem ser divididos em três categorias principais: processos primários, que interagem diretamente com o cliente e cujos resultados são facilmente percebidos; processos de apoio, que sustentam os processos primários, fornecendo recursos e suporte necessários; e processos gerenciais, responsáveis pela coordenação e controle dos demais processos.

Além dessa classificação, Harrington (1993) propõe uma estrutura hierárquica dos processos que permite compreender o seu nível de detalhamento. O autor descreve cinco níveis: o macroprocesso, que abrange várias funções organizacionais; o processo, formado por atividades interdependentes; o subprocesso, que se conecta logicamente a outros para cumprir objetivos específicos; as atividades, que representam conjuntos de ações dentro dos processos; e, por fim, as tarefas, consideradas a menor unidade de trabalho. A figura 2 demonstra essa hierarquia dos processos.

Figura 2 - hierarquia dos processos



Fonte: Elaborado pelo autor, com base em Harrington (1993).

Paladini (2009) complementa essa abordagem ao afirmar que os processos organizacionais são fluxos de trabalho que atravessam departamentos e funções distintas dentro da empresa, desempenhando papel fundamental para o alcance dos objetivos estratégicos. Essa transversalidade dos processos aponta para uma característica essencial da gestão por processos: a quebra de silos funcionais, ou seja, mais do que atuar dentro de um único departamento, os processos envolvem a colaboração entre diferentes áreas, promovendo uma visão sistêmica do negócio.

Em síntese, os processos são qualquer conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam insumos em produtos ou serviços. Compreender seus elementos, sua hierarquia e funcionamento é essencial para qualquer iniciativa de melhoria contínua ou transformação empresarial.

2.2 Gestão de Processos

Para compreender o funcionamento das organizações modernas, torna-se indispensável o entendimento da gestão de processos, uma abordagem que visa alinhar as operações empresariais às estratégias organizacionais. Segundo Kipper et al. (2011), a gestão de processos consiste em um conceito de gestão que busca organizar as tarefas de maneira estruturada, com foco na obtenção de resultados mais ágeis, no atendimento às necessidades dos clientes e na melhoria contínua dos processos críticos.

O conceito de gestão de processos, amplamente difundido pelo modelo BPM (Business Process Management), é definido pela Association of Business Process Management Professionals - ABPMP (2013) como um conjunto de competências organizacionais que permite identificar, modelar, executar, monitorar, controlar e aprimorar os processos de negócio de forma contínua, alinhando-os às metas e aos objetivos da organização. A ABPMP (2013) ainda ressalta que BPM vai além de uma metodologia, sendo uma junção de valores, cultura, liderança e práticas que influenciam diretamente no sucesso ou fracasso das empresas.

De acordo com Chiarini e Vagnoni (2015), uma gestão de processos bem estruturada contribui diretamente para a geração de vantagem competitiva, uma vez que promove melhorias significativas na eficiência, na eficácia e na qualidade dos produtos e serviços entregues. Isso demonstra que as organizações que dominam seus processos conseguem não apenas reduzir custos e aumentar a produtividade, mas também agregar valor ao cliente e se diferenciar no mercado.

É importante destacar que todos os processos existem naturalmente nas organizações, independentemente de estarem formalmente documentados ou não. Capote (2015) afirma que os processos precisam ser compreendidos, analisados, aprimorados e gerenciados de forma sistemática para que contribuam efetivamente com os resultados da organização. Ou seja, a gestão de processos não cria processos, mas sim estrutura e aperfeiçoa os já existentes.

A Fundação Nacional da Qualidade FNQ (2018) reforça que a gestão de processos eficiente exige o monitoramento contínuo das atividades, garantindo que elas sejam executadas conforme o planejado e considerando sempre as limitações e características da estrutura organizacional. Este monitoramento é fundamental para assegurar padrões de qualidade, produtividade e satisfação dos clientes internos e externos.

De acordo com Carvalho e Paladini (2005), a gestão de processos pode ser dividida em duas etapas principais. A primeira consiste na identificação, avaliação e seleção

dos processos críticos ou prioritários. A segunda etapa concentra-se na gestão e na melhoria contínua desses processos, visando não apenas ganhos operacionais, mas também o desenvolvimento das competências dos colaboradores, fortalecendo sua autonomia e promovendo maior satisfação tanto interna quanto externa.

A visão por processos também proporciona ganhos relacionados à integração entre setores, à eliminação de retrabalho e à adaptação mais rápida a mudanças. Gonçalves (2000) ressalta que, ao adotar essa abordagem, as empresas conseguem superar barreiras funcionais, promover uma administração mais eficiente e implementar mudanças que seriam, de outra forma, difíceis de serem realizadas.

Entretanto, a implementação da gestão por processos não está livre de desafios. A ABPMP (2013) salienta que uma das maiores dificuldades reside na resistência natural das pessoas às mudanças, sobretudo em ambientes onde os colaboradores associam a padronização à perda de autonomia ou à desvalorização da experiência adquirida. Apesar desses obstáculos, os benefícios advindos da adoção do BPM, como a melhoria da qualidade, o aumento da produtividade e o alinhamento estratégico, superam significativamente os desafios, desde que haja comprometimento da liderança e envolvimento de toda a organização.

Diante desse cenário, fica evidente que a gestão de processos é uma prática essencial para qualquer organização que busca eficiência operacional, vantagem competitiva e excelência na entrega de valor aos seus clientes. Esse tema torna-se ainda mais relevante no contexto de ambientes de negócios dinâmicos e competitivos, nos quais a agilidade e a capacidade de adaptação são determinantes para a sustentabilidade e o sucesso organizacional.

2.3 Gestão de processos em serviços

A gestão de processos no setor de serviços é essencial para garantir eficiência operacional e qualidade no atendimento, considerando as particularidades desse segmento. Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), gerenciar processos em serviços exige a criação de operações capazes de lidar com a variabilidade da demanda, buscando equilíbrio entre eficiência interna e satisfação do cliente.

Fitzsimmons e Fitzsimmons (2014) reforçam que essa gestão tem como foco alinhar as atividades às expectativas dos clientes, por meio do desenho, controle e melhoria contínua dos processos. Esse alinhamento é fundamental, pois, diferentemente da indústria, os serviços são caracterizados pela intangibilidade, inseparabilidade entre produção e consumo e

alta interação com o cliente (Laudon; Laudon, 2014).

Diante disso, a gestão de processos busca reduzir gargalos, eliminar desperdícios e garantir a padronização das atividades, sem renunciar à flexibilidade necessária para atender às necessidades específicas dos clientes (Costa, 2017). Magro (2003) complementa que, nesse contexto, as empresas de serviços precisam constantemente equilibrar qualidade e custos, utilizando a gestão de processos como ferramenta estratégica para melhorar resultados e aumentar a competitividade.

2.4 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos é uma ferramenta essencial para a gestão organizacional, permitindo a visualização e análise das atividades e fluxos de trabalho dentro de uma empresa. Harrington (1991, p. 24) define o Mapeamento de Processos como “uma técnica visual que permite a representação gráfica dos fluxos de trabalho e das atividades de um processo, proporcionando uma visão clara de como o trabalho é realizado dentro de uma organização.

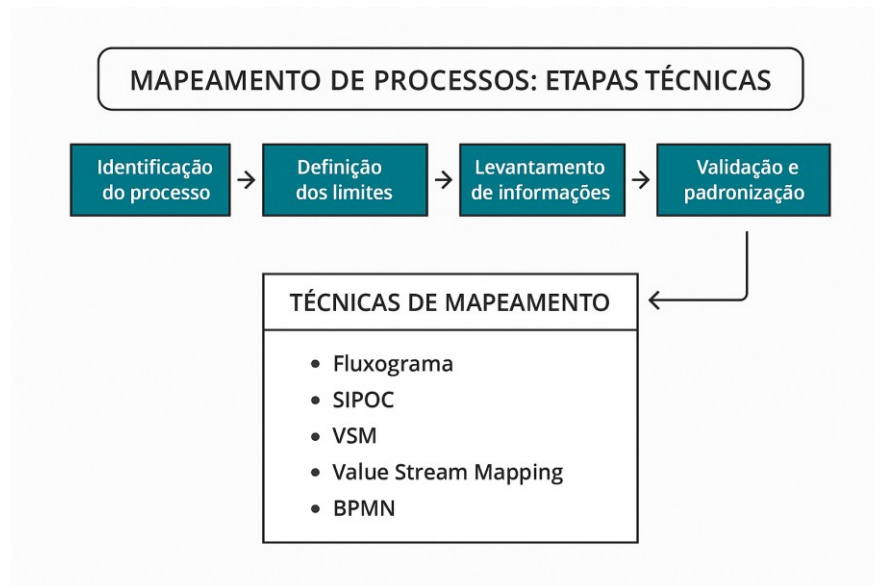
Segundo Rummler e Brache (1994), mapear processos é representar graficamente as etapas de um processo de negócio, com o objetivo de compreender como o trabalho é realizado e identificar oportunidades de melhoria. Essa prática viabiliza uma visão sistêmica, que possibilita identificar gargalos, duplicidades, desperdícios e pontos de ineficiência, o que contribui para maior controle e desempenho das operações (Harrington, 1993).

A principal finalidade do mapeamento é organizar e padronizar os processos internos, alinhando-os aos objetivos estratégicos da organização (Campos, 1992). Para Davenport (1994), essa abordagem promove não apenas o entendimento do funcionamento atual das atividades, mas também serve como base para a reengenharia e inovação dos processos. Além disso, Gonçalves (2000) destaca que as empresas são, em essência, grandes conjuntos de processos interdependentes, e compreendê-los é crucial para alcançar resultados sustentáveis.

Dentre as vantagens do mapeamento, destacam-se: melhoria da comunicação entre áreas, aumento da eficiência operacional, redução de retrabalho, padronização de rotinas, suporte à tomada de decisões e identificação de oportunidades de automação (Vieira, 2005). Essas melhorias são possíveis porque, conforme a norma NBR ISO 9001:2015 (ABNT, 2015), o entendimento e o controle dos processos são requisitos fundamentais para garantir a qualidade e a consistência dos produtos e serviços oferecidos.

Para que o mapeamento de processos seja eficaz, é necessário seguir algumas etapas básicas, que incluem: a identificação do processo, definição dos limites (início e fim), levantamento de informações com os envolvidos, representação gráfica do fluxo, validação com os participantes e padronização (Maximiano, 2012). Essas etapas são demonstradas de forma visual a seguir.

Figura 3 - Etapas do mapeamento de processos



Fonte: Adaptado de Maximiano (2012)

Além dessas etapas, também é fundamental que o processo mapeado seja constantemente revisado e atualizado, a fim de refletir mudanças operacionais e contextuais (GIL, 2010).

Conforme é possível analisar na Figura 3, as principais técnicas de visualização utilizadas são:

- Fluxograma: representação sequencial das atividades por meio de símbolos gráficos, muito útil para descrever processos simples (Rummler; Brache, 1994);
- SIPOC (Suppliers, Inputs, Process, Outputs, Customers): técnica utilizada para visão macro dos processos, essencial para compreender a cadeia de valor (Harrington, 1993);
- Value Stream Mapping (VSM): abordagem utilizada especialmente no contexto lean, para identificar atividades que agregam valor e eliminar desperdícios (Rother; Shook, 2003);

- BPMN (Business Process Model and Notation): notação padronizada e amplamente utilizada na modelagem de processos mais complexos e colaborativos (Davenport, 1994).

A escolha da técnica depende dos objetivos do mapeamento, da complexidade do processo e do público que irá interpretar os resultados. Contudo, independente da ferramenta utilizada, o sucesso do mapeamento está diretamente ligado ao engajamento dos colaboradores e à clareza das informações coletadas (Vieira, 2005).







Considerando as diferentes abordagens para representar e documentar processos, a seguir são detalhadas algumas das principais técnicas utilizadas, com o objetivo de aprofundar sua compreensão e destacar suas aplicações no contexto organizacional.

2.4.1 Fluxogramas

Os fluxogramas são ferramentas gráficas de representação visual de processos, amplamente utilizadas na Engenharia de Produção e em diversas áreas para descrever a sequência lógica de atividades, decisões e fluxos de informação. Sua simplicidade e clareza os tornam instrumentos eficazes para o entendimento, análise e comunicação de como o trabalho é realizado dentro de uma organização (Harmon, 2014).

Um fluxograma é composto por um conjunto padronizado de símbolos que representam diferentes elementos de um processo, conforme é possível visualizar abaixo:

Quadro 1 - Símbolos padrão fluxograma

Símbolo	Nome	Quando é aplicado
	Início ou fim	Usado para indicar o início ou o fim de um processo.
	Processo	Denota uma etapa ou ação no processo.
	Decisão	Mostra um ponto onde uma decisão é necessária, geralmente uma pergunta Sim/Não ou Verdadeiro/Falso.
	Dado	Significa que os dados estão disponíveis.
	Fluxo de linha	Representa a direção do fluxo no processo.
	Conector	Usado para conectar uma parte do processo a outra.
	Documento	Indica um documento ou relatório no processo.
	Subprocesso	Denota uma etapa complexa definida em outro processo.

Fonte: Patel (2023)

A utilização de fluxogramas oferece uma visão sistêmica do processo, permitindo que os envolvidos identifiquem facilmente gargalos, redundâncias, atividades que agregam pouco valor e pontos de melhoria (Davenport, 1993). Ao visualizar o fluxo de trabalho, torna-se mais fácil padronizar procedimentos, treinar novos colaboradores e comunicar as expectativas de desempenho. Além disso, os fluxogramas são uma base sólida para a análise de processos, servindo como ponto de partida para metodologias mais avançadas de mapeamento e otimização.




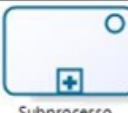




2.4.2 BPMN – *Business Process Model and Notation*

Para uma representação de processos com maior detalhe e padronização internacional, a Business Process Model and Notation (BPMN) surge como uma notação gráfica robusta e amplamente aceita. Desenvolvida pela Object Management Group (OMG), a BPMN provê uma linguagem comum para todos os *stakeholders* envolvidos na gestão de processos – de analistas de negócios a desenvolvedores técnicos – facilitando a comunicação e a compreensão dos processos de negócio (OMG, 2011).

A BPMN se destaca dos fluxogramas tradicionais por oferecer um conjunto mais

rico e específico de símbolos e elementos que permitem modelar processos complexos com maior precisão. O Quadro 2 destaca os principais elementos da notação BPMN:

Quadro 2 - Principais elementos BPMN

Elemento	Descrição	Notação Gráfica
Evento	Um evento define um acontecimento dentro do processo de negócio. Existem três tipos de eventos: Início, Intermediário e Fim	 Evento de início Evento Intermed. Evento de fim
Gatilhos	Os eventos Início e Intermediários possuem causas que estão ligados a gatilhos. São eles: mensagem, temporizador, compensação, condição, ligação, múltiplo.	 Evento de mensagem Evento de timer Evento de compens. Evento de condição Evento de link Evento múltiplo
Tarefa	Tarefa é uma atividade individual que está dentro de um processo e não pode ser subdividida em atividades menores	 Tarefa
Subprocesso	É uma atividade composta que está dentro de um processo e que pode ser dividida em subatividades.	 Subprocesso
Passagem (Gateway)	Uma passagem é usada para controlar a divergência e convergência de sequências múltiplas do fluxo do processo.	 Gateway
Sequência de Fluxo	Uma sequência de fluxo é usada para mostrar a ordem que serão executadas atividades em um processo.	
Agrupamento (Pool)	Representa um participante ou entidade separados fisicamente no diagrama.	
Raia (Lane)	São utilizadas para organizar e categorizar atividades dentro de um agrupamento	

Fonte: OMG (2006)

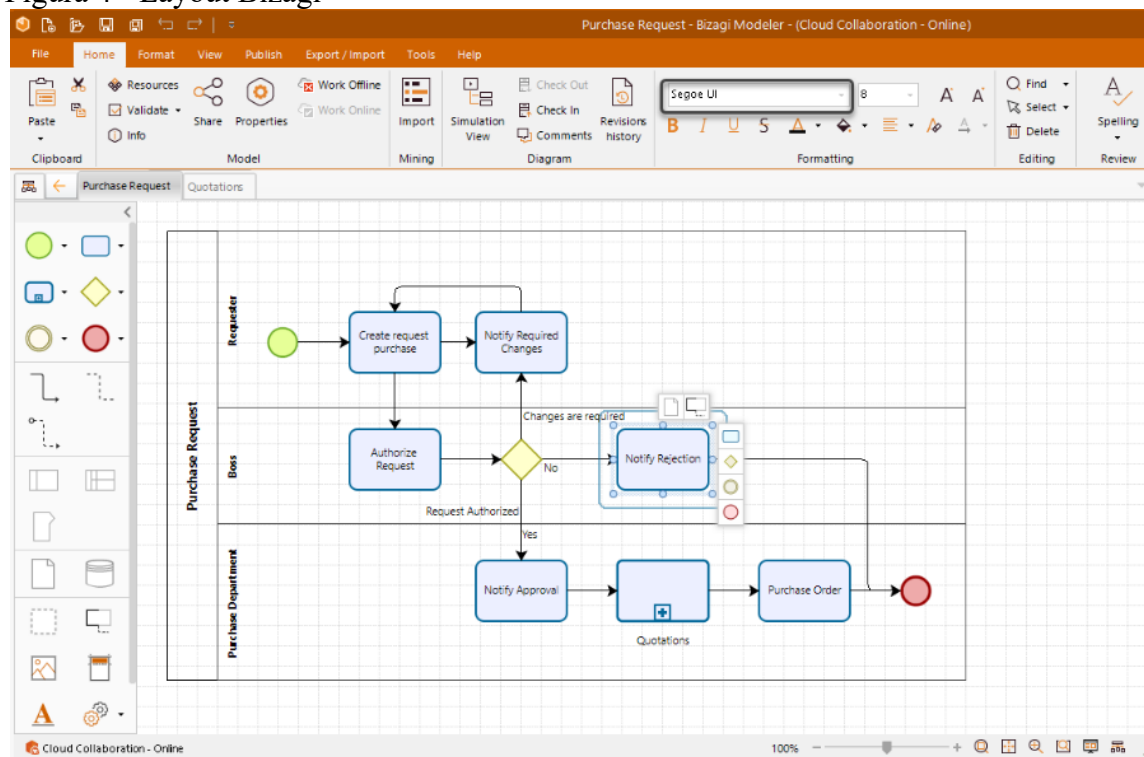
A utilização da BPMN é particularmente benéfica em projetos de otimização e automação de processos, pois sua notação é desenhada para ser executável por softwares de Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM Suites). Isso significa que um processo modelado em BPMN pode ser diretamente interpretado e executado por um sistema, reduzindo a lacuna entre o design do processo e sua implementação tecnológica (Rosemann; Weske, 2011).

A precisão e a padronização da BPMN são cruciais para identificar oportunidades de melhoria, simular cenários e garantir que as mudanças nos processos sejam compreendidas e implementadas de forma consistente.

2.4.3 Bizagi Modeler

Para que as notações de modelagem de processos, como a BPMN (Business Process Model and Notation), possam ser efetivamente aplicadas e gerar valor para as organizações, a utilização de ferramentas de software especializadas é indispensável. Essas ferramentas não se limitam ao simples desenho dos processos; elas expandem as capacidades para incluir funcionalidades de simulação, análise e, em estágios mais avançados, até mesmo a automação de fluxos de trabalho (Harmon, 2014).

Figura 4 - Layout Bizagi



Fonte: Bizagi (2025)

O Bizagi Modeler é amplamente reconhecido por sua interface amigável e seu caráter didático, características que o tornam acessível a uma vasta gama de usuários, desde analistas de negócios até profissionais sem profundo conhecimento técnico em programação (Bizagi, 2016). A ferramenta é projetada especificamente para a modelagem e documentação

de processos de negócio conforme as especificações do BPMN 2.0, permitindo que os usuários desenhem, registrem e aprimorem seus processos de forma eficiente e intuitiva. Essa facilidade de manuseio e a abordagem visual facilitam a criação de diagramas complexos, tornando a modelagem uma atividade menos onerosa e mais produtiva para as equipes.

A funcionalidade do Bizagi Modeler vai além da mera representação gráfica. A ferramenta oferece um conjunto robusto de recursos que contribuem significativamente para a qualidade e a utilidade dos modelos de processo criados. Dentre as principais funcionalidades, destacam-se:

- **Modelagem Gráfica:** Permite o desenho visual e intuitivo de processos, utilizando o método de arrastar e soltar elementos BPMN, o que agiliza a construção dos diagramas.
- **Validação de Sintaxe:** Garante que os modelos estejam em conformidade com as regras da notação BPMN, minimizando erros e inconsistências que poderiam comprometer a interpretação ou a execução futura do processo.
 - **Documentação:** Facilita a adição de informações detalhadas a cada elemento do processo, como descrições, responsabilidades, sistemas envolvidos, regras de negócio e indicadores de desempenho. Essa capacidade de concentrar todas as informações necessárias para um mapeamento completo é um dos grandes diferenciais, como aponta Campos (1992), permitindo a geração de documentos que detalham objetivos, tempos, custos, metas e os envolvidos em cada etapa.
 - **Geração de Documentos:** Possibilita a exportação dos modelos para diversos formatos (PDF, Word, Visio, imagens), o que facilita a comunicação e o compartilhamento dos processos documentados com diferentes públicos e *stakeholders*.
 - **Colaboração:** Oferece recursos que permitem que múltiplas equipes trabalhem de forma colaborativa nos mesmos modelos de processo, promovendo o alinhamento e a construção conjunta do conhecimento.

A escolha de uma ferramenta como o Bizagi Modeler é estratégica, pois permite que a equipe de projeto se concentre na lógica do processo e nas oportunidades de melhoria, em vez de se preocupar com as complexidades da notação. Ao padronizar a modelagem em uma ferramenta eficiente, a empresa pode garantir a consistência dos seus mapeamentos, facilitar a análise e a comunicação, e criar uma base sólida para futuras iniciativas de

otimização e automação de processos (Gartner, 2023).

2.5 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

Os Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) representam um instrumento gerencial fundamental para a padronização de processos e a garantia da qualidade em organizações de diversos portes e setores. No contexto da Engenharia de Produção, a elaboração e aplicação de POPs são intrínsecas aos princípios da gestão de processos, visando à otimização do fluxo de trabalho, à minimização de erros e à promoção da eficiência operacional (Paladini, 2009).

Um POP é um documento detalhado que descreve passo a passo como uma determinada atividade ou tarefa deve ser executada. Essa descrição minuciosa abrange desde o início até o fim da atividade, incluindo os recursos necessários, as responsabilidades dos envolvidos e as expectativas de resultado. A clareza e a objetividade são características essenciais dos POPs, pois seu propósito é eliminar ambiguidades e subjetividades na execução das tarefas (Maximiano, 2017).

A implementação de POPs traz uma série de benefícios tangíveis para as organizações. Primeiramente, promove a padronização, assegurando que as tarefas sejam realizadas de maneira consistente, independentemente do executor. Isso é particularmente relevante em setores como o comercial, onde a consistência no atendimento e na oferta de serviços pode impactar diretamente a satisfação do cliente e a imagem da empresa.

Em segundo lugar, os POPs funcionam como uma ferramenta de treinamento, facilitando a integração de novos colaboradores e a reciclagem dos atuais, reduzindo a curva de aprendizado e garantindo que todos compreendam as melhores práticas (Slack et al., 2009). Além disso, a padronização através dos POPs contribui para a redução de desperdícios (de tempo, de recursos e de retrabalho), para o aumento da segurança nas operações e para a facilitação da auditoria e controle dos processos.

Ao documentar o "como fazer", os POPs permitem a identificação de gargalos, a otimização de fluxos e a implementação de melhorias contínuas, alinhando-se aos preceitos da melhoria contínua e da gestão da qualidade total (Deming, 1982). A ausência de procedimentos padronizados, por outro lado, pode levar à variabilidade nos resultados, à ineficiência e à dificuldade em escalar operações.

2.6 Gestão comercial

A gestão comercial emerge como um pilar estratégico para a sustentabilidade e o crescimento de qualquer organização, independentemente de seu setor de atuação. No cenário competitivo atual, não basta apenas ter um bom produto ou serviço; é fundamental uma gestão comercial eficiente que permita identificar oportunidades, conquistar e reter clientes, e, conseqüentemente, gerar receita e lucro (Kotler; Keller, 2012).

A gestão comercial pode ser definida como o conjunto de estratégias, táticas e processos que visam planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de vendas e relacionamento com o cliente de uma empresa, com o objetivo de atingir metas de mercado e financeiras (Chiavenato, 2003). Um dos primeiros passos para uma gestão comercial eficaz é a realização de diagnósticos comerciais. Este processo envolve a análise aprofundada do ambiente interno e externo da empresa, incluindo o desempenho de vendas, a análise da concorrência, o perfil dos clientes, a eficácia das campanhas de marketing e a estrutura da equipe de vendas.

Dessa forma, o diagnóstico permite identificar pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças (análise SWOT), fornecendo subsídios para a formulação de estratégias e planos de ação direcionados (Porter, 1980). Sem um diagnóstico preciso, as decisões comerciais podem ser tomadas com base em suposições, o que aumenta o risco de falhas. Além disso, a estrutura organizacional do setor comercial é outro componente vital, muitas vezes representada por um organograma.

O organograma do setor comercial define as hierarquias, as linhas de comunicação e as responsabilidades de cada membro da equipe de vendas, desde gerentes a consultores. Um organograma bem desenhado otimiza a alocação de recursos humanos, evita a duplicidade de funções e garante que cada etapa do processo comercial seja coberta por profissionais com as competências adequadas. Ele serve como um mapa visual para a equipe, promovendo clareza sobre papéis e expectativas, o que contribui para a coesão e o desempenho do time (DRUCKER, 2002).

2.6.1 *Funil de vendas*

Para monitorar e gerenciar o progresso das negociações com os clientes, o conceito de funil de vendas (ou *pipeline*) é indispensável, pois se trata de uma ferramenta conceitual e prática imprescindível para visualizar, gerenciar e otimizar o percurso que um

potencial cliente percorre desde o primeiro contato com a empresa até a concretização da compra e, por vezes, o pós-venda. Sua representação gráfica em forma de funil ilustra a diminuição progressiva do número de *leads* à medida que avançam pelas etapas, até se transformarem em clientes (Kotler; Keller, 2012).

Mais do que uma mera representação, o funil de vendas permite que as equipes comerciais monitorem o progresso de cada oportunidade, identifiquem gargalos e prevejam receitas futuras (Hunter, 2012). A sua estruturação pode variar ligeiramente entre organizações, dependendo do modelo de negócio e da complexidade do ciclo de vendas. Contudo, a literatura e a prática de mercado convergem para um conjunto de fases essenciais que representam as principais etapas da jornada de compra do cliente e, conseqüentemente, da jornada de vendas da empresa.

Tipicamente, inclui fases como prospecção, qualificação, apresentação de proposta, negociação e fechamento, representadas visualmente abaixo:

Figura 5 – Fases típicas do funil de vendas



Fonte: Elaborado pela autora, com base em Kotler e Keller (2012)

Acompanhar os clientes através do funil permite aos gestores comerciais identificar onde os potenciais clientes estão no processo de compra, prever vendas futuras, otimizar estratégias para cada etapa e identificar gargalos que podem estar impedindo o avanço das negociações (Hunter, 2012). A análise do funil de vendas é crucial para a gestão

proativa da equipe de vendas e para a tomada de decisões estratégicas.

A integração desses conceitos – diagnóstico, organograma e funil de vendas – permite uma gestão comercial robusta, que não apenas reage às demandas do mercado, mas as antecipa, maximizando a eficiência e a competitividade do setor comercial.

2.7 Análise SWOT

A Análise SWOT — sigla em inglês para *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças) — é uma ferramenta amplamente utilizada no planejamento estratégico de organizações públicas e privadas. Seu principal objetivo é oferecer uma visão sistêmica da empresa por meio da identificação de fatores internos e externos que impactam sua atuação, permitindo a formulação de estratégias mais assertivas (Chiavenato, 2005).

A estrutura da matriz SWOT se divide em dois grandes eixos de análise: o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças). Os fatores internos dizem respeito aos elementos sob controle da organização, como recursos, processos, competências e estrutura organizacional. As forças referem-se às vantagens competitivas da empresa — como conhecimento técnico, equipe qualificada, reputação consolidada ou tecnologia própria.

Já as fraquezas dizem respeito aos aspectos que comprometem o desempenho e limitam a capacidade competitiva, como baixa capacidade de inovação, falta de padronização de processos ou escassez de recursos (Mintzberg et al., 2006). A análise interna, segundo os mesmos autores, é essencial para avaliar até que ponto a organização está preparada para responder aos desafios do ambiente. Como afirma Mintzberg et al. (2006, p. 104), "a avaliação interna da organização serve como ponto de partida para a identificação de lacunas estratégicas e oportunidades de reposicionamento".

O ambiente externo, por sua vez, engloba os fatores sobre os quais a organização não tem controle direto, mas que influenciam fortemente sua operação. As oportunidades referem-se a elementos positivos do ambiente, como crescimento do mercado, novas demandas dos consumidores ou mudanças regulatórias favoráveis. As ameaças incluem riscos e obstáculos como o aumento da concorrência, instabilidade econômica ou mudanças tecnológicas disruptivas (Porter, 1986).

Porter destaca que o ambiente competitivo deve ser constantemente monitorado, pois a vantagem de uma empresa depende também de sua capacidade de adaptação e resposta

a esses fatores externos. A

Figura 6 apresenta a matriz SWOT.

Figura 6 - Matriz SWOT

	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Ambiente Interno	Strengths (Forças)	Weaknesses (Fraquezas)
Ambiente Externo	Opportunities (Oportunidades)	Threats (Ameaças)

Fonte: elaborado pela autora (2025)

2.7.1 Aplicação e relevância da matriz SWOT

Mais do que listar características internas e externas, a matriz SWOT é uma ferramenta que permite cruzar variáveis e gerar estratégias práticas. A análise cruzada entre os quadrantes gera quatro tipos de estratégias:

- **Estratégias ofensivas (SO):** utilizar as forças para explorar oportunidades externas.
- **Estratégias de confronto (WO):** superar fraquezas para aproveitar as oportunidades.
- **Estratégias de contenção (ST):** usar as forças para reduzir ou eliminar ameaças externas.
- **Estratégias defensivas (WT):** minimizar fraquezas internas e evitar exposição a ameaças.

Essa lógica cruzada é o diferencial da SWOT em relação a outras ferramentas. Para Kotler e Keller (2006, p. 65), "a análise SWOT é o ponto de partida do planejamento estratégico, pois permite a alocação eficiente dos recursos disponíveis, com foco nos fatores de maior impacto para o negócio". Além disso, essa ferramenta pode ser aplicada em empresas de todos os portes e setores, sendo especialmente útil em momentos de

reestruturação organizacional. Para Fleury e Oliveira Jr. (2012), a SWOT auxilia na identificação das competências essenciais e na priorização de iniciativas de melhoria contínua.

Sendo assim, a matriz SWOT é uma ferramenta de diagnóstico estratégico essencial, pois proporciona uma leitura integrada do cenário organizacional. Sua aplicação facilita a definição de objetivos realistas, a formulação de estratégias coerentes e a priorização de ações que impactem diretamente na competitividade, eficiência operacional e tomada de decisão — aspectos centrais para o desenvolvimento do setor comercial analisado nesta pesquisa.

2.8 Matriz GUT

A Matriz GUT é uma ferramenta estratégica voltada à priorização de problemas, riscos e iniciativas, especialmente útil em contextos organizacionais com múltiplas demandas concorrentes. O acrônimo GUT refere-se a três critérios principais de avaliação: Gravidade, Urgência e Tendência. Criada por Charles Kepner e Benjamin Tregoe na década de 1960, a metodologia ganhou ampla aplicação no campo da gestão da qualidade, planejamento e melhoria de processos (Lapa; Souza; Rocha, 2015).

A proposta central da ferramenta é atribuir notas de 1 a 5 para cada um dos três critérios, transformando a percepção qualitativa dos problemas em uma avaliação numérica. O produto das notas resulta em uma pontuação total, que define a ordem de prioridade. Esse modelo permite que a tomada de decisão seja menos subjetiva e mais orientada por evidências, facilitando o foco em ações com maior impacto organizacional (Campos, 2004).

- **Gravidade (G):** Refere-se à extensão dos danos que um problema pode causar se não for resolvido. Avalia o nível de impacto negativo nos resultados, na imagem ou na operação da empresa. Segundo Paladini (2009), esse critério representa o "peso" do problema no contexto organizacional.
- **Urgência (U):** Trata da necessidade de ação imediata. Um problema urgente exige resposta rápida, pois pode se agravar em curto prazo. Certo (2009) aponta que a urgência está diretamente relacionada ao tempo disponível para evitar consequências mais sérias.
- **Tendência (T):** Mede a propensão do problema a se agravar com o tempo. Se a situação tende a piorar rapidamente, sua pontuação será mais alta. Para Slack et al. (2009), a tendência influencia a decisão estratégica, pois antecipa a evolução negativa dos eventos caso nada seja feito.

2.8.1 Aplicação e benefícios da Matriz GUT

Para aplicar a matriz, lista-se os problemas ou pontos de melhoria identificados e atribui-se uma pontuação para cada critério G, U e T. Multiplicando-se os três valores ($G \times U \times T$), obtém-se o escore total, que determina a prioridade. Quanto maior o resultado, mais urgente e crítica é a necessidade de intervenção.

Esse método oferece inúmeras vantagens: promove clareza na priorização, evita decisões pautadas apenas na intuição e estimula o alinhamento entre os envolvidos. Em ambientes organizacionais onde há múltiplos problemas concorrendo por recursos, a Matriz GUT auxilia a gestão a focar nas ações de maior retorno (Lapa et al., 2015).

Sua aplicação é especialmente relevante em projetos de melhoria de processos, como neste estudo, que visa otimizar a gestão da área comercial. A partir da GUT, torna-se possível identificar os gargalos mais críticos e agir de forma coordenada, garantindo foco, padronização e eficiência. Para Paladini (2009, p. 112), a matriz é uma "ferramenta de apoio à decisão que auxilia a racionalizar a escolha da alternativa mais adequada", além de ser aplicável em organizações de qualquer porte ou setor.

Quadro 3 - Matriz GUT

MATRIZ GUT					
Tarefas	PRIORIZAÇÃO				SEQUÊNCIA
	G	U	T	$G \times U \times T$	
Tarefa 1	1	4	3	12	2
Tarefa 2	3	2	1	6	4
Tarefa 3	2	1	1	2	5
Tarefa 4	1	3	5	15	1
Tarefa 5	2	1	2	4	3

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

2.9 Matriz 5W1H

A Matriz 5W1H é uma ferramenta de gestão amplamente utilizada para a elaboração de planos de ação de forma clara e objetiva. Seu nome deriva das seis perguntas que a compõem, todas em inglês: *What* (O quê?), *Why* (Por quê?), *Where* (Onde?), *When* (Quando?), *Who* (Quem?) e *How* (Como?). Essa metodologia transforma ideias e objetivos em planos de ação detalhados e executáveis, assegurando que todas as etapas do processo sejam compreendidas e monitoradas de forma eficaz (Reyes; Vicino, 2000).

A principal contribuição da Matriz 5W1H é sua capacidade de eliminar a ambiguidade e a subjetividade no planejamento. Ao responder cada uma das seis perguntas, a equipe é forçada a detalhar o que precisa ser feito, a justificativa por trás da ação, o local de sua execução, o prazo, o responsável e a metodologia de implementação. Essa estrutura metódica assegura que a execução de um projeto ou a melhoria de um processo não seja negligenciada (Imarah; Jaelani, 2020). Cada uma das perguntas possui um papel importante, conforme descrito abaixo:

- **What (*O quê*):** Refere-se à ação ou ao problema que precisa ser abordado. É a descrição clara do objetivo a ser alcançado. Para Campos (1992, p. 115), a definição do "O quê" é a "primeira e mais importante etapa do planejamento, pois estabelece o escopo e o propósito da ação".
- **Why (*Por quê*):** Diz respeito à justificativa da ação. Por que a ação é necessária? Qual problema ela resolve ou qual benefício ela trará? Crosby (1979) enfatiza que a compreensão do "Porquê" é crucial para o engajamento da equipe, pois "as pessoas só se comprometem com o que entendem e com o que veem valor".
- **Where (*Onde*):** Define o local ou setor onde a ação será implementada. Essa dimensão traz especificidade ao plano, evitando dispersão de esforços.
- **When (*Quando*):** Estabelece o cronograma e os prazos para a execução da ação. Kaplan e Norton (1997) ressaltam a importância do planejamento temporal, argumentando que "a estratégia só é eficaz quando traduzida em ações e prazos concretos".
- **Who (*Quem*):** Identifica o responsável pela execução da tarefa. A clareza sobre quem é o encarregado por cada etapa é essencial para a responsabilização e o acompanhamento do progresso. A definição de um responsável evita a "diluição de responsabilidade", um dos maiores entraves à execução de projetos (Paladini, 2009).
- **How (*Como*):** Descreve a metodologia ou os passos a serem seguidos para a realização da ação. É o detalhamento do plano de execução. Para Deming (1986), o "Como" é o coração da melhoria contínua, pois "a qualidade não acontece por acaso; ela é o resultado de um processo bem definido e seguido".

Apesar de sua aparente simplicidade, a Matriz 5W1H é uma ferramenta poderosa para a Engenharia de Produção e a Gestão da Qualidade. Ela promove a padronização de processos ao documentar cada etapa de forma clara e acessível. De acordo com Reyes e Vicino (2000), sua aplicação contribui para que os planos de ação sejam mais bem estruturados, permitindo a visualização completa de todas as etapas, responsabilidades e recursos envolvidos.

Além disso, estudos demonstram que o 5W1H tem sido amplamente utilizado tanto em ambientes industriais quanto em setores de serviços, reforçando sua versatilidade e aplicabilidade em diferentes contextos organizacionais (Imarah; Jaelani, 2020). No caso específico deste trabalho, o uso da matriz no setor comercial permite transformar propostas de melhoria em ações estruturadas, garantindo clareza na comunicação, efetividade na execução e alinhamento com os objetivos estratégicos da empresa.

3 METODOLOGIA

Este tópico aborda a metodologia utilizada para a realização do estudo, descrita em dois subtópicos. O primeiro trata-se da caracterização da pesquisa conforme seus objetivos, natureza, abordagem metodológica e procedimentos técnicos adotados. O segundo apresenta as etapas da pesquisa, incluindo a realização de entrevistas com os envolvidos para coleta de dados, o entendimento e tratamento destes, até a avaliação dos impactos das mudanças e o software utilizado para a documentação dos processos.

3.1 Classificação da Pesquisa

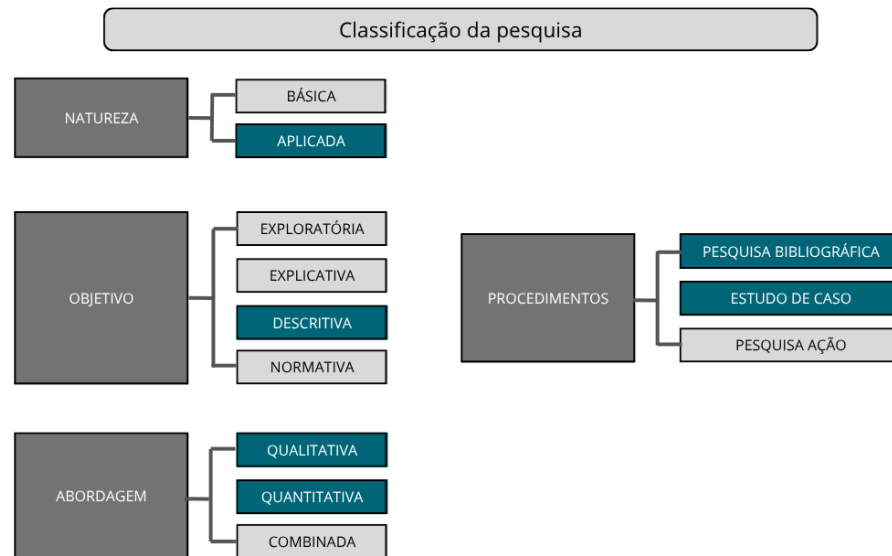
A definição dos elementos metodológicos de uma pesquisa é essencial para assegurar a coerência entre os objetivos do estudo e os caminhos adotados para alcançá-los. Collis e Hussey (2005, p. 47) destacam que “a escolha adequada da abordagem e dos procedimentos metodológicos é essencial para garantir a credibilidade e a replicabilidade da pesquisa científica”. Segundo Turrione e Mello (2012) a pesquisa pode ser classificada quanto a sua natureza, objetivos, abordagem e procedimentos.

De acordo com esta classificação, a natureza desta pesquisa pode ser caracterizada como aplicada, visto que a pesquisa busca resolver problemas práticos, ou seja, busca utilizar os resultados obtidos com o estudo para resolução de problemas da realidade. Quanto aos objetivos, esta pesquisa classifica-se como descritiva, uma vez que procura descrever o comportamento de fenômenos identificando variáveis da atividade de pesquisa e as relações entre elas (Collis e Hussey, 2005).

Com relação à abordagem metodológica, esta pesquisa adota uma abordagem quali-quantitativa, combinando tanto aspectos qualitativos quanto quantitativos para uma compreensão mais ampla do objeto de estudo. A abordagem qualitativa busca compreender fenômenos em profundidade por meio de análises interpretativas e descritivas de dados não mensuráveis, enquanto a abordagem quantitativa utiliza técnicas estatísticas para quantificar dados e permitir generalizações a partir de padrões identificáveis (Vergara, 2009).

Os procedimentos técnicos adotados neste trabalho envolvem, em primeiro lugar, uma pesquisa bibliográfica, que fundamenta teoricamente o estudo e, em segundo, a realização de um estudo de caso, visando à aplicação prática dos conceitos levantados. A Figura 7 foi elaborada com o objetivo de representar graficamente a classificação descrita anteriormente.

Figura 7 - Caracterização da pesquisa



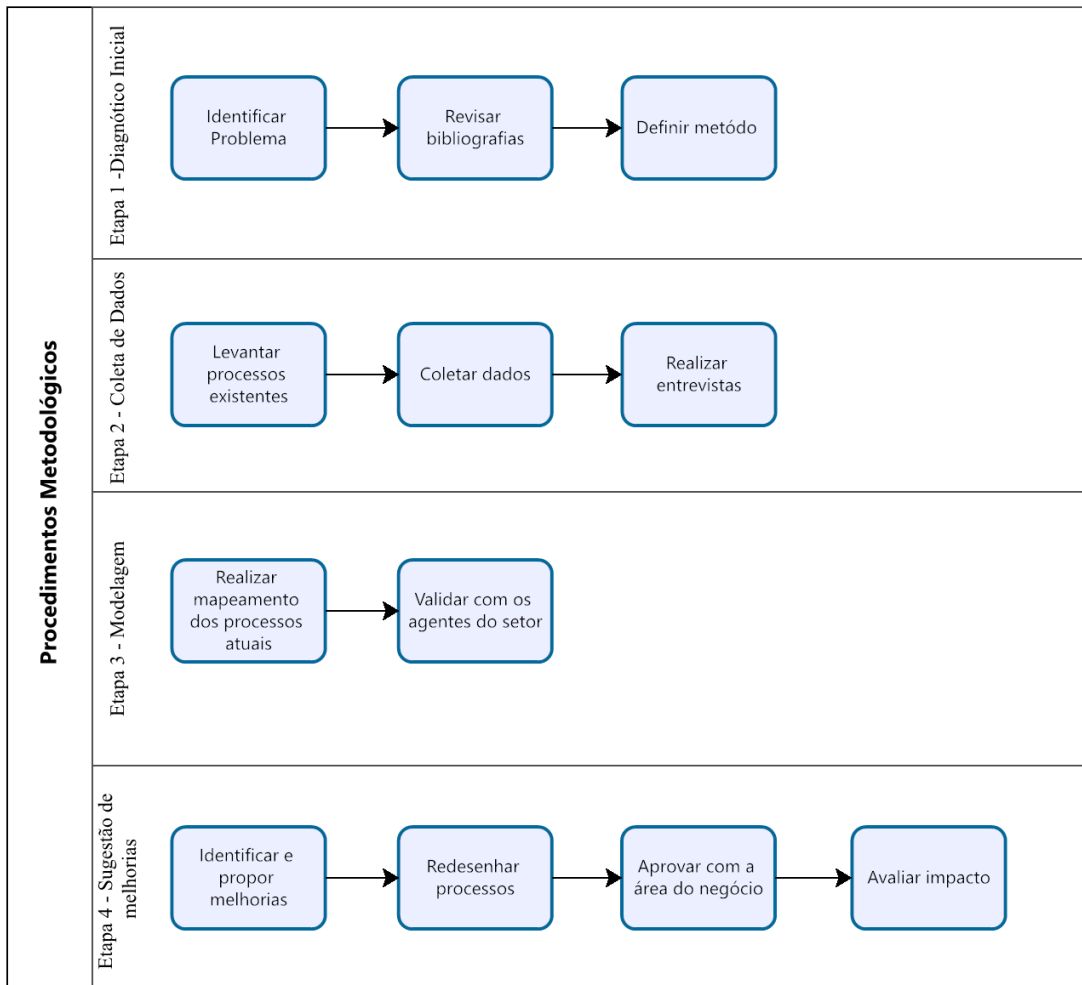
Fonte: Adaptado de Turrioni e Mello (2012)

3.2 Procedimentos Metodológicos

A metodologia deste estudo fundamentou-se na aplicação de técnicas de mapeamento de processos, com base nos princípios da Gestão de Processos (Business Process Management – BPM) e na notação BPMN (Business Process Model and Notation), com o intuito de identificar, compreender e propor melhorias nos fluxos operacionais do setor comercial da empresa. Essa abordagem permitiu visualizar as atividades desenvolvidas, documentar processos e propor soluções alinhadas à realidade organizacional.

O método foi estruturado em quatro fases, organizadas de forma sequencial, abrangendo desde o diagnóstico do problema até a análise das mudanças propostas. Para conduzir o presente estudo, as fases foram sistematizadas da seguinte maneira: diagnóstico inicial, coleta de dados, modelagem, e sugestão de melhorias. A Figura 8 apresenta de forma visual o caminho metodológico adotado ao longo da pesquisa.

Figura 8 - Etapas da pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

3.2.1 Etapa 1 - Diagnóstico inicial

Nesta etapa da pesquisa, foi realizada uma entrevista com os gestores da empresa, com o intuito de compreender o cenário atual do setor comercial. Essa atividade buscou identificar a estrutura vigente, os principais fluxos de trabalho e a forma como as atividades estavam sendo desempenhadas. Por se tratar de um setor recente, optou-se por iniciar o estudo com um levantamento qualitativo da realidade operacional, permitindo mapear possíveis lacunas e necessidades de organização interna.

Após a entrevista, foi possível delimitar a problemática da pesquisa e direcionar o foco do estudo para a estruturação dos processos da área comercial. A partir dessa constatação, buscou-se aprofundar o conhecimento sobre a temática por meio de uma revisão bibliográfica, com o objetivo de embasar teoricamente as próximas etapas do estudo e

compreender as melhores práticas utilizadas na área de gestão por processos.

A revisão foi conduzida com base em livros, artigos científicos, dissertações e teses, contemplando autores reconhecidos na área. Foram abordadas técnicas de mapeamento de processos e boas práticas recomendadas pela notação BPMN (Business Process Model and Notation), amplamente utilizada na representação gráfica de processos de negócio. Nesse contexto, também foi selecionado o *Bizagi Modeler* como ferramenta para a modelagem dos processos.

Sendo assim, a escolha se deu por sua ampla aceitação no mercado, interface intuitiva e conformidade com a notação BPMN, sendo considerado um recurso eficaz para a visualização gráfica de fluxos organizacionais.

3.2.2 Etapa 2 - Coleta de dados

A segunda etapa da pesquisa teve como foco principal o levantamento das informações necessárias para a construção do mapeamento dos processos. Neste momento, foram definidas as técnicas que seriam aplicadas para coletar os dados, priorizando métodos que permitissem entender com clareza como as atividades eram realizadas no setor comercial. Dessa forma, tornou-se essencial identificar cada uma das etapas dos processos, os colaboradores envolvidos (atores), as entradas e saídas de cada atividade e os possíveis procedimentos operacionais padrão.

Para a coleta dos dados qualitativos e quantitativos, foram utilizados dois instrumentos principais: formulário estruturado e entrevistas individuais. O formulário foi aplicado via Google Forms, conforme apêndice A, e continha questões abertas e fechadas, permitindo tanto a quantificação de percepções quanto a obtenção de informações subjetivas e descritivas dos participantes. O público-alvo foi composto por todos os integrantes do setor comercial da empresa analisada, totalizando três respondentes.

Sendo assim, as questões foram formuladas com o objetivo de compreender a percepção dos colaboradores sobre suas funções, clareza de processos, pontos críticos e sugestões de melhorias. Complementarmente, foram realizadas entrevistas individuais com os mesmos participantes. As entrevistas ocorreram de forma presencial e online, sendo todas gravadas - presencialmente por meio de gravador de voz e virtualmente via ferramenta de videoconferência. As gravações foram utilizadas como fonte primária para a transcrição e análise posterior, complementadas por anotações realizadas em tempo real durante os encontros.

As entrevistas foram guiadas por objetivos claros (apêndice B):

- (i) identificar as atividades realizadas por cada colaborador;
- (ii) mapear o fluxo das operações e as etapas que compõem o processo comercial;
- (iii) levantar oportunidades de padronização por meio de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs); e
- (iv) validar os fluxos mapeados com os próprios colaboradores e com a liderança da área de negócios. Esse método de abordagem flexível permitiu maior profundidade e contextualização das respostas.

A análise dos dados foi conduzida por meio da técnica de análise de conteúdo, conforme proposto por Bardin (2011), a qual se mostrou adequada para o tratamento de dados oriundos de entrevistas e respostas abertas. Foram seguidas as três etapas metodológicas da análise:

- (i) pré-análise;
- (ii) exploração do material;
- (iii) e tratamento dos resultados e interpretação.

Essa abordagem possibilitou a identificação de padrões, contradições e elementos relevantes para a compreensão dos gargalos e potencial de melhoria do setor comercial. As informações coletadas foram organizadas e categorizadas com base nos processos identificados, formando a base para a próxima etapa do trabalho, que envolveu a representação visual dos fluxos por meio de uma ferramenta de modelagem.

3.2.3 Etapa 3 - Modelagem dos processos

Com a conclusão da etapa de coleta de dados, procedeu-se ao mapeamento AS-IS do processo atual do setor comercial, no qual representa uma fotografia fiel do fluxo de trabalho vigente, servindo como base para diagnósticos mais precisos, identificação de gargalos, redundâncias e oportunidades de aprimoramento. Essa representação foi construída por meio da ferramenta *Bizagi Modeler*, visando garantir a compreensão por todos os envolvidos.

Para a modelagem, os processos da área comercial foram representados baseadas na notação BPMN (Business Process Model and Notation) e nos princípios da gestão por processos (BPM – Business Process Management). Essa notação foi escolhida por ser uma das mais aceitas internacionalmente no contexto da gestão de processos, facilitando a análise da sequência das ações e a compreensão das decisões tomadas ao longo da execução de cada processo.

Durante a modelagem, foram utilizados elementos como pools, lanes, gateways, eventos e tarefas, com o objetivo de representar as responsabilidades dos envolvidos e o encadeamento lógico das atividades. A modelagem seguiu os princípios necessários, priorizando a representação sistemática e coesa dos fluxos, de forma a facilitar a compreensão por parte dos gestores e demais colaboradores.

Ao concluir a primeira versão do modelo, para garantir a fidedignidade dos fluxos mapeados, foram realizados momentos de esclarecimento e validação com o diretor comercial, nos quais foram apresentados os fluxos construídos e discutidas as dúvidas pendentes. Após os ajustes, a modelagem não apenas serviu como forma de representação do estado atual dos processos, mas também como ferramenta para a análise crítica e refinamento das informações levantadas.

Dessa forma, com a validação final, foi possível obter uma visão mais precisa da dinâmica do setor e, assim, identificar oportunidades de melhoria.

3.2.4 Etapa 4 - Proposição de melhorias

Na última etapa, com base na visualização da estrutura atual dos processos, foram elaboradas propostas que permitiram o mapeamento TO-BE, que reflete a estrutura idealizada para o setor comercial da empresa após a proposição e aplicação de melhorias, incorporando as alterações identificadas ao longo das entrevistas e validações realizadas com os colaboradores. Logo após o fluxo foi validado com o setor.

Ademais, esta etapa consistiu na organização e documentação dos processos modelados, por meio da elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). Esses documentos foram estruturados com base atividades desenvolvidas, contendo informações como o objetivo, os responsáveis pela execução, a sequência das etapas, os documentos utilizados e os sistemas envolvidos.

Para garantir uma aplicação eficaz das propostas e assegurar o melhor aproveitamento dos recursos disponíveis, foi necessário definir a ordem de priorização das

melhorias. Para isso, adotou-se a Matriz GUT - Gravidade, Urgência e Tendência - como ferramenta de apoio à decisão. Essa matriz possibilitou a hierarquização das ações com base em critérios objetivos, permitindo que fossem priorizadas aquelas com maior impacto e necessidade de intervenção imediata.

Após a priorização, para as ações consideradas mais relevantes, foi aplicado o plano de ação 5W1H, uma ferramenta que orienta a implementação sistemática das propostas. Por meio das seis perguntas-chave foi possível detalhar cada proposta de forma estruturada e pragmática, garantindo clareza na execução, responsabilização dos envolvidos e alinhamento com os objetivos estratégicos do setor.

Após a consolidação, iniciou-se também a avaliação dos impactos que o mapeamento e a estruturação dos processos trouxeram para a gestão comercial. Essa análise foi conduzida por meio de uma abordagem quali-quantitativa, considerando a percepção dos envolvidos quanto aos benefícios, desafios e aprendizados gerados pelas mudanças implementadas através da aplicação de um formulário, conforme apêndice C.

3.3 Caracterização do objeto de estudo

A empresa, fundada em março de 2022, tem como objetivo potencializar negócios ao entender os processos organizacionais de seus clientes, estruturando indicadores estratégicos por meio da análise de dados. Atuando como uma parceira dedicada ao crescimento e sucesso dos negócios, a organização acredita que, ao combinar inovação, análise de dados e uma compreensão detalhada dos processos internos, é possível criar estratégias que não apenas resolvem problemas e aumentam a competitividade, mas também antecipam oportunidades, levando cada negócio ao seu pleno potencial. Além das áreas citadas acima, a empresa também atua com consultorias empresariais.

3.3.1 Caracterização do setor

O setor comercial da empresa é uma área recente, criada com o objetivo de estruturar e potencializar a atuação em vendas de serviços especializados. Até pouco tempo, o processo comercial acontecia de maneira informal, sendo impulsionado majoritariamente por meio de networking e indicações pessoais. Com o crescimento expressivo da organização e o aumento da demanda de mercado, foi identificada a necessidade de formalizar a área comercial, criando um setor específico para gerenciar as vendas de forma estruturada.

Atualmente, o setor é responsável por toda a jornada de vendas, desde a prospecção de novos clientes até o fechamento das propostas comerciais. No entanto, ainda não contempla etapas posteriores, como o acompanhamento pós-venda e não possui um funil de vendas bem definido, o que evidencia oportunidades de melhoria na jornada de relacionamento.

Em relação aos canais de venda atualmente utilizados, destacam-se:

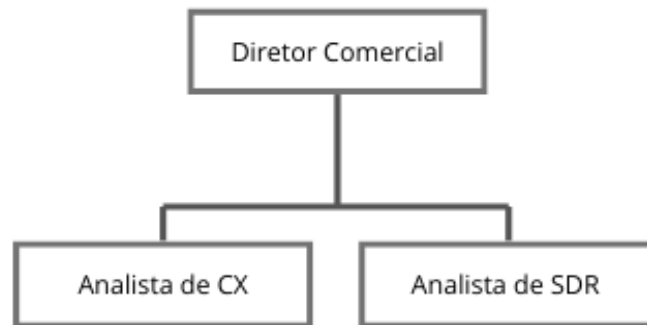
- **Indicação de Parceiros:** Canal mais consolidado até o momento, no qual parceiros indicam clientes em potencial e agendam reuniões online para a apresentação dos serviços. Este canal apresenta um ciclo médio de vendas e uma taxa de conversão já definidos.
- **Indicação de Clientes:** Clientes ativos recomendam novos prospects. O ciclo de venda e a taxa de conversão deste canal ainda estão em processo de definição e mensuração.
- **Atuação SDR (Interação Digital):** Canal em fase inicial, envolvendo a abordagem ativa de leads oriundos de bases internas e, futuramente, a atuação em leads de campanhas de tráfego pago. O ciclo de venda e a conversão ainda serão definidos com o amadurecimento deste canal.
- **Feiras e Eventos:** Estratégia de prospecção que está em desenvolvimento, voltada para a captação de leads em eventos e feiras do setor. Os indicadores de desempenho ainda estão em construção.

Apesar dos avanços recentes, o processo atual de vendas apresenta limitações, como a ausência de atuação estruturada no pós-venda, a falta de definição clara dos ciclos de vendas em alguns canais e a carência de métricas sistematizadas.

3.3.2 Organograma do setor comercial

O setor comercial é composto pelo seguinte organograma: um Diretor Comercial e duas Analistas, uma atuando como SDR (Sales Development Representative) e outra como CX (Customer Experience). A figura abaixo mostra visualmente esses cargos.

Figura 9 - Organograma



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

- **Diretor Comercial:** Profissional responsável por definir as estratégias de vendas, acompanhar os resultados, liderar a equipe e tomar decisões sobre direcionamentos comerciais. Seu papel é fundamental para garantir que o setor esteja alinhado aos objetivos estratégicos da empresa, além de supervisionar a execução dos processos e sugerir melhorias contínuas.
- **Analista SDR (Sales Development Representative):** A função do SDR é a de atuar na etapa inicial do funil de vendas, realizando a prospecção ativa de leads e qualificando potenciais clientes para a equipe de vendas. No contexto atual, o SDR trabalha com o tratamento de leads oriundos de bases de dados internas (ERPs, clientes inativos) e com a interação digital em grupos segmentados, além de estar em fase de preparação para atuar com leads gerados através de campanhas de tráfego pago. Segundo Bertuzzi e Trujillo (2016), o papel do SDR é crucial para aumentar a eficiência do setor comercial, permitindo que o time de vendas concentre seus esforços em leads já qualificados.
- **Analista de CX (Customer Experience):** Atualmente, a profissional de CX tem como foco à produção de conteúdos estratégicos voltados ao relacionamento com o cliente e ao suporte ao setor comercial. Embora a atuação no pós-venda ainda não esteja implementada, a inclusão deste cargo aponta para a preocupação da empresa em consolidar um relacionamento contínuo e satisfatório com o cliente, visando a fidelização e a expansão do ciclo de vida dos contratos.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção destina-se à apresentação e discussão dos resultados obtidos ao longo do desenvolvimento da pesquisa. A análise visa correlacionar as intervenções realizadas com os ganhos percebidos, conforme delineado nos objetivos específicos da pesquisa.

4.1 Diagnóstico

A análise inicial do setor comercial da empresa evidenciou um cenário de baixa organização processual, resultado tanto da criação recente do setor quanto do fato de ainda estar em fase de consolidação. Conversas preliminares com os gestores confirmaram que, embora o setor apresentasse expansão acelerada impulsionada pelo crescimento da empresa, essa evolução não vinha acompanhada de um registro sistemático das mudanças e das atividades executadas. Como consequência, os processos operacionais mostravam-se pouco estruturados e desprovidos de documentação formal, comprometendo a padronização e o controle das rotinas.

Além disso, foi observado que a equipe possuía pouca clareza quanto às execuções e atribuições de suas tarefas, o que gerava incertezas nas atividades diárias. A ausência de um organograma visual, uma atribuição concisa e um entendimento unificado das responsabilidades por parte dos colaboradores impactava na padronização das operações e na sua total eficiência. Além disso, foram diagnosticadas uma falta de estruturação no funil de vendas e a ausência total de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para as atividades, o que comprometia ainda mais a rastreabilidade dos resultados.

Evidenciou-se, assim, que a gestão de processos se configurava não apenas como uma boa prática, mas como uma necessidade urgente para o departamento. Com base nesse diagnóstico, foram agendados encontros subsequentes com a equipe para aprofundar a compreensão das rotinas e o entendimento dos processos.

4.2 Coleta de dados

A coleta de dados qualitativos foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas gravadas e aplicação de formulário online com os membros do setor comercial da empresa. Esta etapa teve como objetivo compreender a percepção dos colaboradores quanto à clareza de atribuições, maturidade dos processos, padrões de execução

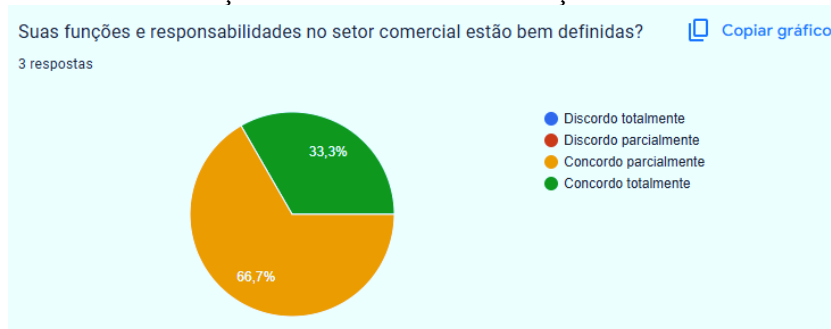
e uso de ferramentas, possibilitando uma análise crítica do cenário atual da área.

4.2.1 Clareza das atribuições e papéis

A primeira questão do formulário aplicado aos membros do setor comercial objetivou avaliar a percepção dos colaboradores acerca da clareza e definição de suas funções e responsabilidades. A questão “Suas funções e responsabilidades no setor comercial estão bem definidas?” buscou quantificar o nível de clareza percebido pelos profissionais em relação ao seu papel na estrutura organizacional atual. A partir das respostas, foi possível não apenas mensurar o grau de clareza individual, mas também coletar descrições das atividades cotidianas sob a ótica dos próprios respondentes.

Conforme demonstrado Gráfico 1, 66,7% dos participantes indicaram concordância parcial quanto à boa definição de suas atribuições. Esse resultado sugere uma percepção de clareza relativa, porém, evidencia a existência de um considerável espaço para aprimoramento, ajustes e alinhamento de expectativas e tarefas dentro do setor.

Gráfico 1 -Percepções sobre clareza das funções



Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

4.2.2 Execução das atividades e padronização

A partir dessa análise aprofundada, foi possível identificar a necessidade premente de documentação para alguns Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) essenciais, tais como a "distribuição de e-mails para campanhas" e a "elaboração de propostas comerciais", as quais eram executadas de forma inconsistente ou dependiam excessivamente do conhecimento individual dos colaboradores.

A análise das respostas à questão referente à existência de dúvidas durante a execução das atividades revelou um cenário de incertezas operacionais recorrentes entre 100%

dos colaboradores do setor comercial. Todos os respondentes afirmaram já ter se deparado com situações em que não sabiam exatamente como proceder em determinada tarefa.

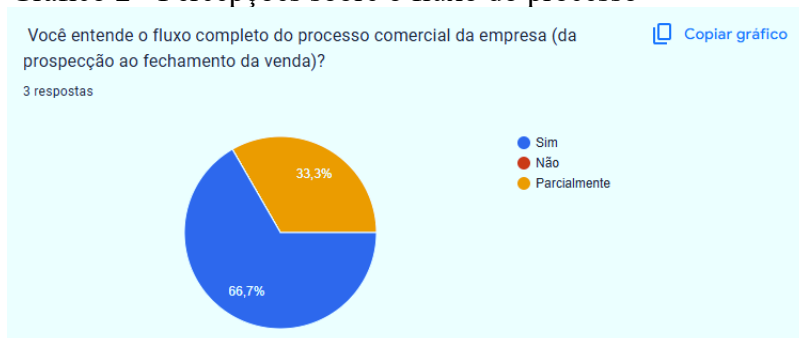
Diante dessas situações, a principal estratégia relatada para resolução das dúvidas foi a busca por apoio interpessoal. Observou-se a valorização do suporte entre colegas, especialmente aqueles com maior experiência, bem como o uso das reuniões de alinhamento como espaços fundamentais para esclarecimentos coletivos. Além disso, um dos participantes mencionou adotar uma abordagem experimental, realizando testes, documentando aprendizados e ajustando os fluxos com base nos resultados obtidos.

Essas evidências demonstram que, na ausência de procedimentos operacionais formalizados, a resolução de dúvidas depende, sobretudo, da colaboração informal e da iniciativa individual dos membros da equipe. Tal dinâmica reforça a importância da comunicação interna e do compartilhamento de conhecimentos para a continuidade das operações, ao mesmo tempo em que evidencia a necessidade de institucionalização de práticas por meio da padronização dos processos.

4.2.3 *Percepção da estrutura dos processos*

Ao serem questionados sobre a existência de etapas confusas ou mal estruturadas no processo comercial, os colaboradores demonstraram consenso quanto à necessidade de aprimoramento em pontos específicos. As respostas evidenciam áreas críticas que ainda carecem de maior organização e definição, destacando desafios estruturais que impactam diretamente a fluidez do processo. O gráfico abaixo complementa essa percepção:

Gráfico 2 - Percepções sobre o fluxo do processo



Fonte: elaborado pela autora (2025)

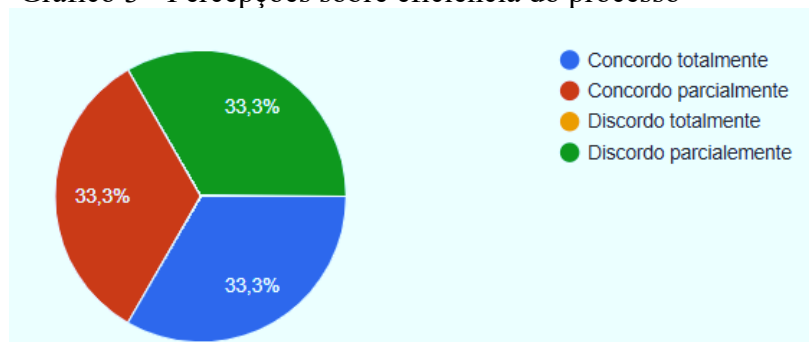
Entre os aspectos mais recorrentes mencionados, a integração entre ferramentas como o CRM, o Plataforma de Marketing e Vendas e planilhas manuais foi apontada como

um dos principais gargalos. A ausência de conexão eficiente entre esses sistemas, somada à dependência de procedimentos manuais, contribui para uma gestão desarticulada das informações e perda de eficiência operacional.

Outro ponto relevante identificado nas respostas refere-se à jornada do cliente, considerada ainda em construção. Os colaboradores destacaram que existem lacunas significativas ao longo dessa jornada, especialmente nas transições entre os setores de marketing, comercial e sucesso do cliente. Essa falta de alinhamento dificulta a compreensão sobre o papel de cada ação ou conteúdo dentro do fluxo de relacionamento com o cliente, comprometendo a consistência da experiência ofertada.

Em termos percentuais, o Gráfico 3 apresenta as respostas obtidas para a pergunta: “O processo atual favorece a eficiência e o fechamento das vendas?”. A diversidade nas percepções dos respondentes, evidenciada pela ausência de consenso, revela uma clara falta de alinhamento entre os membros da equipe quanto à efetividade do processo comercial vigente. Essa disparidade de opiniões pode indicar fragilidades na estruturação dos processos, na comunicação interna ou até mesmo na compreensão compartilhada dos objetivos e etapas do funil de vendas.

Gráfico 3 - Percepções sobre eficiência do processo

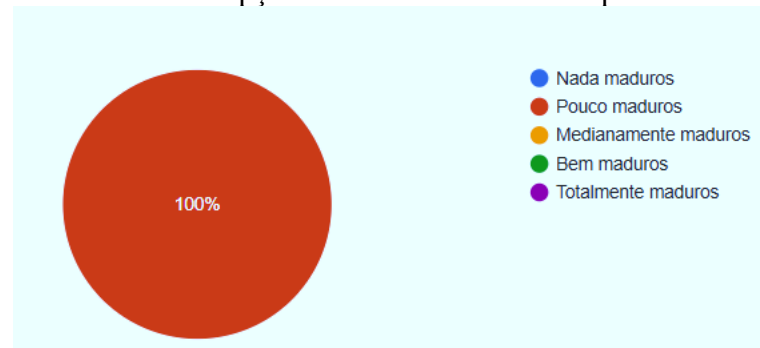


Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.2.4 *Maturidade e integração dos processos*

A análise da maturidade e da integração dos processos no setor comercial revela um cenário que ainda exige considerável desenvolvimento. Todos os respondentes indicaram que os processos atuais são "pouco maduros", o que confirma o diagnóstico de um setor em fase inicial de estruturação e consolidação, conforme Gráfico 4:

Gráfico 4 – Percepções sobre maturidade dos processos

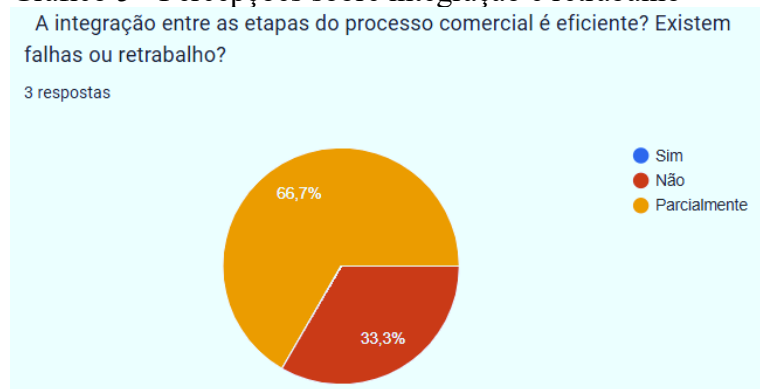


Fonte: elaborado pela autora (2025)

Essa percepção de imaturidade é reforçada pela ausência de indicadores formalizados e sistemas eficientes de monitoramento das etapas de vendas. Na maioria dos casos, o acompanhamento é realizado manualmente, por meio de planilhas e extrações pontuais de ferramentas como CRM e Plataforma de Marketing e Vendas. A dependência de processos manuais, já apontada anteriormente como um gargalo, compromete a agilidade, a padronização e a precisão na tomada de decisões estratégicas.

No que se refere à comunicação e integração - elementos essenciais à fluidez dos processos - observou-se que a interação entre os membros da equipe ocorre predominantemente via WhatsApp e por meio de reuniões pontuais. Embora existam rituais de alinhamento, a integração entre as etapas do processo comercial é percebida como parcial: 66,7% dos colaboradores relataram falhas ou retrabalho decorrentes dessa limitação, conforme ilustrado abaixo:

Gráfico 5 - Percepções sobre integração e retrabalho



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Essas fragilidades estão diretamente relacionadas aos principais pontos de melhoria, destacando-se:

- **Documentação e padronização dos processos:** Muitos procedimentos ainda estão baseados no conhecimento tácito dos membros da equipe. A criação de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) e fluxos documentados é vista como essencial para garantir consistência, facilitar o onboarding e evitar retrabalho.
- **Automação de tarefas repetitivas:** A redução de atividades operacionais manuais permitiria que os profissionais se concentrassem em ações mais estratégicas e voltadas para a geração de valor ao cliente.
- **Monitoramento e análise em tempo real:** O desenvolvimento de dashboards com KPIs claros e acessíveis é apontado como fundamental para promover maior visibilidade do desempenho e agilidade na gestão.
- **Melhoria na comunicação interna:** O fortalecimento de canais e práticas de alinhamento rápido é percebido como necessário para evitar ruídos e garantir maior coesão entre as etapas e os atores do processo comercial.

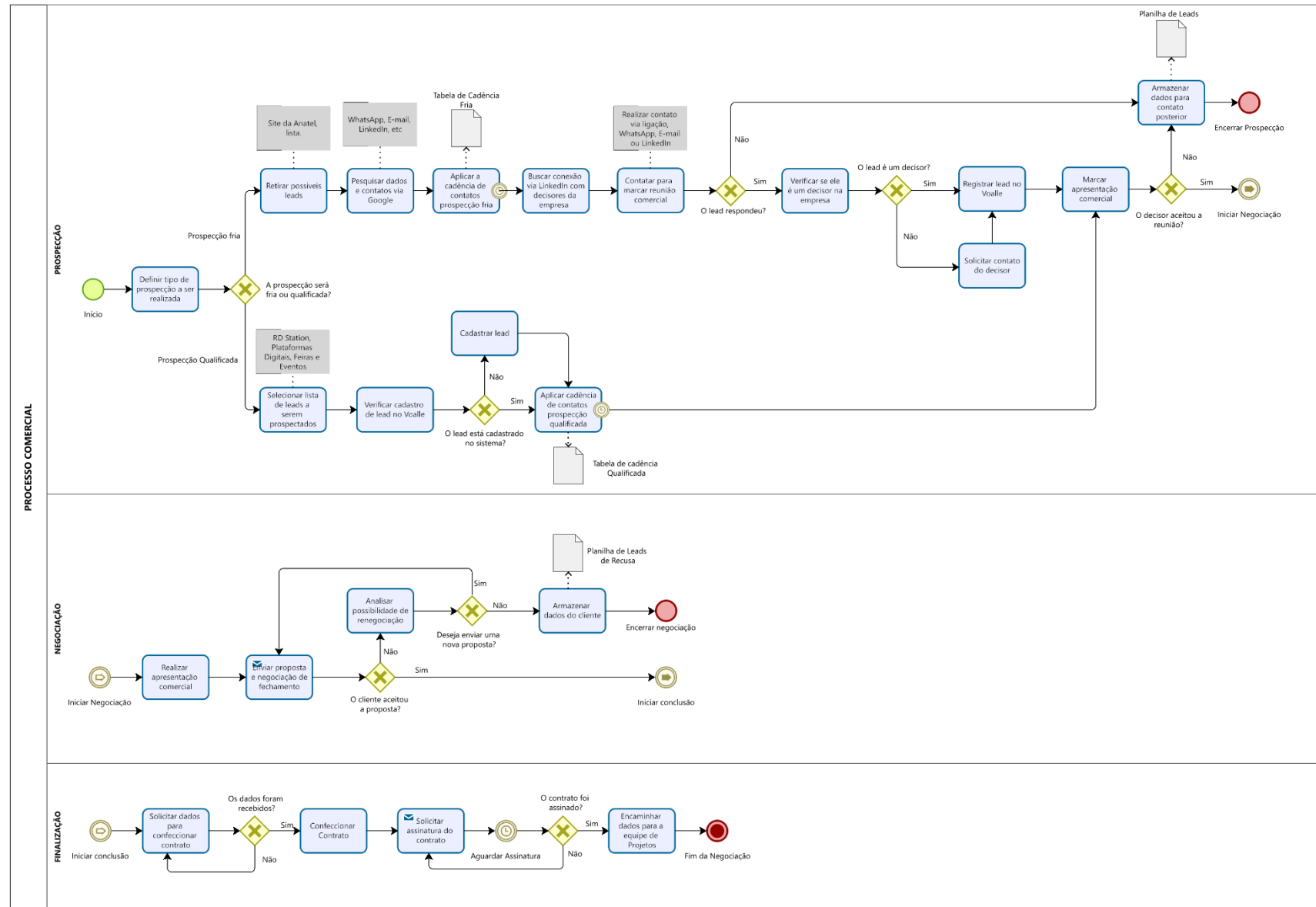
Em síntese, as percepções evidenciam que a imaturidade dos processos, aliada à baixa integração sistêmica e à informalidade na comunicação e documentação, constituem os principais entraves à produtividade, à melhoria da experiência do cliente e à efetividade das estratégias comerciais.

4.3 Mapeamento de processos (AS- IS)

Com a conclusão da etapa de coleta de dados, procedeu-se ao mapeamento AS-IS do processo setor comercial. Este documento contempla tanto a sequência lógica das etapas quanto os documentos e artefatos associados a cada fase do processo. A Figura 13 apresenta a representação gráfica do processo comercial conforme identificado durante a pesquisa.

O principal objetivo desta fase foi compreender de forma clara e estruturada como o processo opera atualmente, identificando suas etapas, atividades e responsáveis, sem interferências ou propostas de melhoria.

Figura 10 - Mapeamento dos processos AS-IS



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A primeira etapa do processo comercial é a Prospecção, que se subdivide em duas modalidades: fria e qualificada. Na prospecção fria, os leads são buscados manualmente em sites e listas, sendo abordados por WhatsApp, e-mail ou LinkedIn, com base em uma cadência definida. Já na prospecção qualificada, utiliza-se uma lista pré-selecionada, proveniente de plataformas digitais, e verifica o cadastro no sistema. Caso não esteja registrado, o lead é inserido na base e segue-se com uma abordagem estruturada. Essa fase termina com a marcação de uma apresentação comercial, desde que o decisor demonstre interesse, ou com o armazenamento dos dados para contatos futuros.

Na sequência, inicia-se a etapa de Negociação, voltada à análise da viabilidade da proposta e ao processo de convencimento do cliente. Após a apresentação comercial, o cliente é conduzido a uma proposta inicial, que pode passar por ajustes caso não seja aceita de imediato. A equipe avalia o retorno e, havendo sinalização positiva, o lead avança para a finalização. Caso contrário, os dados são mantidos em uma base de leads recusados e a negociação é encerrada. Essa etapa é crítica para alinhar expectativas e condições comerciais, além de ser o ponto de transição entre a oportunidade e a conversão efetiva.

Por fim, a Finalização do processo concentra-se nos procedimentos de formalização contratual. Uma vez aceitos os termos, os dados são validados e o contrato é confeccionado. A assinatura é solicitada e, após conferência e aceite formal, os dados são encaminhados ao setor de projetos. Caso a assinatura não ocorra, o processo retorna à fase de negociação ou é encerrado. Essa última etapa garante o fechamento oficial da venda e o início da entrega do serviço ou produto acordado, marcando a transição da área comercial para os setores operacionais da empresa.

Durante a construção do mapeamento, foram realizados momentos de validação com os colaboradores envolvidos no processo, com o objetivo de garantir que o fluxo representado fosse fiel à realidade operacional. Essas validações permitiram esclarecer dúvidas, ajustar pontos específicos e assegurar que cada etapa, decisão e atividade estivesse devidamente alinhada com a prática cotidiana do setor comercial, conferindo maior confiabilidade ao modelo AS-IS apresentado.

4.4 Sugestão de melhorias

A partir da análise crítica dos dados coletados, bem como da observação direta do processo comercial atual, foi possível identificar lacunas e oportunidades relevantes de aprimoramento. O diagnóstico evidenciou pontos de fragilidade relacionados à padronização,

integração de ferramentas, comunicação interna e maturidade processual.

Cada proposição apresentada a seguir tem como objetivo não apenas solucionar os problemas identificados ao longo da pesquisa, mas também fomentar uma cultura organizacional voltada para a melhoria contínua, por meio da integração de boas práticas de gestão de processos e ferramentas de apoio. As sugestões foram estruturadas com base nos principais pontos críticos identificados e organizadas em tópicos específicos, acompanhadas de suas respectivas justificativas.

Para definir a ordem de implementação das ações propostas, foi aplicada a Matriz GUT, permitindo priorizar as iniciativas conforme a gravidade, urgência e tendência de agravamento de cada problema. A partir da priorização definida, as ações consideradas mais relevantes foram detalhadas por meio do plano de ação 5W1H, com o intuito de garantir clareza, responsabilidade e direcionamento eficaz na execução das melhorias.

Com base nesse cenário, esta seção apresenta propostas de melhoria estruturadas e alinhadas às necessidades específicas do setor comercial analisado.

4.4.1 Reestruturação do organograma

Durante a execução deste trabalho e a consequente coleta de informações, foi possível constatar, por meio da análise dos dados e das funções atualmente desempenhadas no setor comercial, a existência de sobreposição de atividades entre os colaboradores. Tal situação evidencia a ausência de uma estrutura organizacional claramente definida, contribuindo para a indefinição de papéis, a duplicidade de esforços e a consequente perda de eficiência operacional.

Diante desse cenário, propõe-se a reestruturação do organograma do setor como uma das medidas prioritárias de melhoria. Essa iniciativa visa não apenas delimitar com maior precisão as atribuições de cada cargo, mas também promover maior alinhamento entre os membros da equipe, favorecendo a padronização e a fluidez dos processos.

Com base nas percepções levantadas durante as entrevistas, o Quadro 4 apresenta um resumo das atribuições associadas a cada cargo, conforme descrito pelos próprios participantes da pesquisa. É relevante destacar que tais descrições refletem a prática cotidiana observada no ambiente de trabalho e não necessariamente correspondem a documentos institucionais ou descrições de cargo formalizadas.

Quadro 4 - Atribuições do setor

Cargo	Atribuições
Diretor Comercial	<ul style="list-style-type: none"> • Gerenciar as estratégias e demandas operacionais do comercial visando buscar novos clientes;
Analista SDR	<ul style="list-style-type: none"> • Geração e qualificação de lead; • Desenvolvimento de cadências (MDR e SDR) com mensagens personalizadas; • Abordagens por WhatsApp, e-mail e LinkedIn; • Utilização de listas frias com mensagens humanizadas; • Confirmação e agendamento de reuniões com leads qualificados; • Monitoramento do funil e desempenho de canais com planilhas e relatórios manuais • Geração de insights para otimização do processo comercial.
Analista CX	<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de conteúdos estratégicos: roteiros de vídeos para prospecção, posts para redes sociais, mensagens de abordagem para SDRs, campanhas voltadas para retenção e ativação de clientes, e materiais educativos voltados ao setor de telecomunicações.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

A análise das descrições atribuídas aos cargos de Diretor Comercial, Analista SDR e Analista de Customer Experience (CX) evidencia uma potencial sobreposição de papéis e uma delimitação imprecisa entre a esfera estratégica, tática e operacional.

O Diretor Comercial, por exemplo, tem sua atuação descrita de forma genérica, pois não explicita sua participação em frentes essenciais como definição e desdobramento de metas, monitoramento e análise de desempenho com base em indicadores-chave (KPIs), gestão e desenvolvimento de equipe, e tomada de decisão orientada a dados - atividades imprescindíveis para um cargo de alta liderança, conforme preconiza Marras (2011). A ausência de clareza nesse ponto pode resultar em uma lacuna de governança de processos e desalinhamento estratégico entre os níveis da área comercial.

No que se refere ao cargo de Analista SDR, observa-se uma concentração de atribuições operacionais e analíticas, o que pode dificultar a especialização e o aprofundamento no relacionamento com o lead, que constitui a essência da função de SDR

(Ross; Tyson, 2014). Adicionalmente, o uso de planilhas e relatórios manuais para o monitoramento do funil revela um baixo nível de padronização, o que tende a acarretar retrabalho, dispersão de informações e desafios na rastreabilidade e análise de performance.

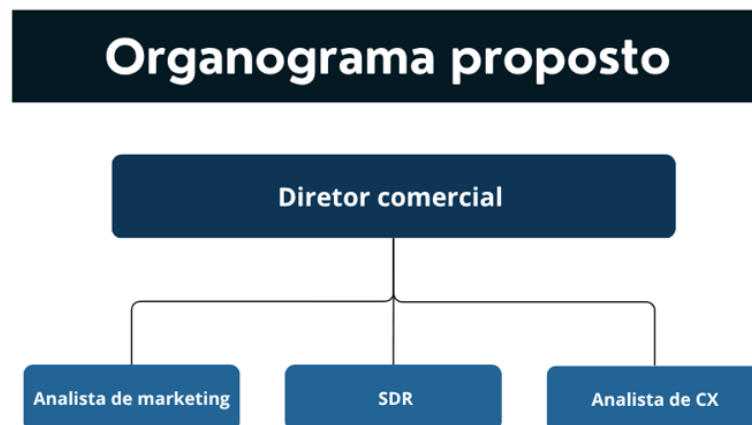
Já o Analista de CX, embora formalmente alocado na área de relacionamento com o cliente, desempenha tarefas que estão fortemente conectadas ao marketing de conteúdo e à comunicação institucional. A produção de roteiros, mensagens de prospecção e campanhas, embora relevantes, denota um desvio das atribuições centrais esperadas para um Analista de CX.

A proposta fundamental de Customer Experience deveria estar predominantemente focada na otimização da jornada do cliente pós-venda, com ênfase na retenção, no encantamento e na fidelização. Essa desconexão entre o cargo formal e as funções desempenhadas revela a importância de alinhar a nomenclatura e o escopo das funções à realidade operacional do setor.

Com base nesse diagnóstico, propõe-se a atualização do cargo atualmente denominado “Analista de CX” para “Analista de Marketing”, adequando a designação à natureza das atividades efetivamente exercidas. O cargo de SDR deve ser mantido, com a devida delimitação de suas responsabilidades, de modo a garantir foco e eficiência na geração e qualificação de leads. Por fim, sugere-se a contratação de um novo Analista de Customer Experience, que terá como missão estruturar e conduzir o processo de pós-venda, fortalecendo a experiência do cliente e promovendo a retenção ativa no setor.

A Figura 12 apresenta o novo organograma proposto, já considerando a realocação das funções e a inclusão do novo cargo de Analista de marketing.

Figura 11 - Organograma proposto



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Essa nova estrutura visa garantir maior clareza na distribuição das funções, evitar sobreposições e promover o alinhamento estratégico entre os objetivos do setor e os papéis desempenhados por cada membro da equipe.

4.4.2 Construção da Matriz SWOT

A construção da Matriz SWOT surgiu como uma proposta estratégica de melhoria, diante da inexistência de um diagnóstico formal que orientasse as ações e decisões do setor comercial. Considerando que a ferramenta é amplamente reconhecida por sua capacidade de sintetizar o cenário organizacional, sua aplicação foi essencial para proporcionar maior clareza e direcionamento ao time.

A SWOT – acrônimo para Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças) – é uma ferramenta de análise que possibilita a visualização conjunta dos fatores internos e externos que influenciam o desempenho de uma organização. Conforme Kotler e Keller (2012), trata-se de um instrumento fundamental para a formulação de estratégias, pois permite alinhar as capacidades internas da empresa com as exigências e oportunidades do ambiente externo.

Ao elaborar a matriz, foi possível reunir percepções estratégicas dos membros da equipe e sistematizá-las em quatro quadrantes analíticos, conforme mostra a Figura abaixo. Essa representação não apenas evidencia os pontos fortes e as fragilidades do setor comercial, mas também destaca as oportunidades de crescimento e os riscos que precisam ser monitorados. A análise revelou, por exemplo, o destaque da especialização da equipe como força competitiva, enquanto a ausência de processos estruturados de pós-venda aparece como uma fraqueza crítica.

A implementação da Matriz SWOT tem como objetivo principal fornecer um referencial claro para embasar futuras decisões, além de estimular uma cultura de planejamento e monitoramento contínuo. Com isso, espera-se que o setor comercial possa adotar estratégias mais assertivas, fortalecer seus diferenciais e atuar de forma preventiva diante das ameaças externas. No Quadro 5, é possível analisar os pontos abordados.

Quadro 5 - Matriz SWOT do setor comercial

	Pontos Positivos (Auxiliam o objetivo estratégico)	Pontos Negativos (Atrapalham o objetivo estratégico)
Ambiente Interno (Características da Organização)	<p>Strengths (Forças)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Especialização no segmento de ISPs (provedores); • Proposta de valor clara e bem posicionada; • Equipe técnica qualificada e experiente; • Visão estratégica e conhecimento de negócios; • Olhar clínico para as vivências do provedor; • Conteúdo comercial relevante e com qualidade; • Abordagem de vendas consultiva; • Segmentação estratégica de leads; • Fornece Consultoria Estratégica como valor agregado; • Alto índice de conversão. 	<p>Weaknesses (Fraquezas)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Processo comercial ainda manual e pouco escalável; • Baixo volume de conteúdos comerciais; • Dificuldade em gerar leads qualificados em escala; • Ausência de um processo estruturado de pós-venda; • Falta de previsibilidade no funil de vendas (decorrente da falta de processos e métricas bem definidas). • Falta de engajamento no pós-venda.
Ambiente Externo (Características do Mercado)	<p>Opportunities (Oportunidades)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crescimento do mercado de ISPs no Brasil; • Aumento da demanda por inteligência de dados para tomada de decisão; • Parcerias estratégicas com consultores, ERPs etc; • Expansão do marketing digital com foco em dores específicas e segmentação regional; • Produção de vídeos e materiais que simplifiquem a compreensão da plataforma; • Desenvolvimento de novos canais de vendas; • Fortalecimento da jornada dos leads não convertidos; • Desenvolvimento de novos produtos alinhados a demandas emergentes. 	<p>Threats (Ameaças)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Concorrentes que oferecem dashboards prontos com baixo custo e entrega rápida (ex: Power BI pré-montado); • Concorrência com propostas superficiais e foco em preço; • Concorrentes com maior capacidade de marketing e visibilidade de marca; • Saturação de ferramentas no ambiente do cliente, dificultando adoção de novas soluções; • Resistência cultural à mudança por parte dos provedores; • Solução percebida como complexa ou "parecida com ERP"; • Riscos tecnológicos que possam tornar a solução obsoleta.

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

4.4.3 Elaboração de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs)

Durante a fase de proposição de melhorias, foi identificada a ausência de documentação formalizada para algumas atividades operacionais críticas do setor comercial, o que comprometia a padronização e a eficiência na execução das tarefas. A partir dessa lacuna, foram elaborados dois Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) considerados prioritários, com o intuito de garantir uniformidade na realização das atividades e facilitar o treinamento de novos colaboradores.

O primeiro POP desenvolvido refere-se ao envio de campanhas comerciais pela plataforma Brevo. Esta atividade, de responsabilidade do Analista SDR, envolve a configuração de campanhas específicas com base em conteúdos previamente definidos, além da importação de listas de contatos e do agendamento dos disparos. A padronização desse processo visa assegurar que as campanhas sejam realizadas com consistência, evitando falhas de comunicação com os leads e garantindo o alinhamento com as estratégias comerciais da empresa. É possível visualizar parte do POPs na

Figura 12 - POP para envio de campanhas

POP - Procedimento Operacional Padrão

Código: POP-01-Campanhas

Versão: 1.0

Data de Emissão: 11/07/2025

Setor Responsável: Comercial

1. Objetivo

Descrever de forma padronizada o procedimento para o envio de campanhas comerciais pela plataforma Brevo, garantindo consistência e eficiência na execução.

2. Abrangência

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

O segundo POP elaborado trata do cadastro de leads no ERP, atividade que exige a interação entre dois sistemas: Plataforma de Marketing e Vendas, onde os leads são inicialmente captados e qualificados, e o sistema ERP, onde ocorre o registro oficial da oportunidade de negócio. A padronização deste processo é essencial, pois envolve o cruzamento de dados estratégicos e exige atenção aos critérios de qualificação e ao correto direcionamento da equipe responsável.

Além disso, a uniformização da entrada de dados contribui para maior confiabilidade das informações no funil de vendas e para uma gestão mais eficiente das oportunidades.

Figura 13 - POP cadastro de leads

POP - Procedimento Operacional Padrão

Código: POP-02-Cadastros

Versão: 1.0

Data de Emissão: 11/07/2025

Setor Responsável: Comercial

1. Objetivo

Descrever de forma padronizada o processo de cadastro de lead no ERP Voalle, garantindo consistência e eficiência na execução.

2. Abrangência

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Ambos os POPs foram elaborados com base em observações diretas das atividades, validações com os colaboradores envolvidos e ajustes práticos durante a modelagem dos fluxos. Sua aplicação representa um passo importante rumo à formalização dos processos e ao fortalecimento da cultura de melhoria contínua, pilares essenciais para a evolução da gestão comercial da organização.

4.4.4 Padronização de registros de reuniões comerciais

Durante a análise do processo comercial, identificou-se a ausência de um padrão para o registro das informações obtidas nas reuniões com potenciais clientes. Essa lacuna compromete a rastreabilidade e o aproveitamento estratégico dos dados obtidos nesses encontros, os quais são fundamentais para a construção de uma inteligência comercial robusta.

A proposta de melhoria, portanto, consiste na criação de um procedimento padronizado para o registro das reuniões comerciais, com o objetivo de alimentar o ERP com dados estruturados, passíveis de análise posterior por ferramentas de Business Intelligence (BI).

Atualmente, as informações coletadas nas reuniões comerciais são registradas apenas de forma pontual, sem um padrão estruturado ou critérios definidos para sua organização. Esses registros, quando existem, são limitados e não seguem uma lógica estratégica voltada à identificação de gargalos no processo de vendas. Com isso, perde-se a

oportunidade de analisar dados relevantes que poderiam apontar padrões de comportamento dos leads, objeções recorrentes ou falhas na condução das negociações, comprometendo a geração de insights e a melhoria contínua das abordagens comerciais.

Com a padronização do registro dessas informações, utilizando campos específicos e estruturados dentro do sistema, será possível obter respostas mais estratégicas para perguntas como: *Qual o ERP mais comum entre os leads? Quais as objeções mais frequentes que impedem o fechamento? Quais segmentos demandam maior tempo de negociação? Em qual etapa ocorre a maior taxa de desistência?*.

A formalização dessa rotina proporcionará ganhos significativos para o setor, como a geração de relatórios mais confiáveis, maior assertividade nas ações de marketing e vendas, personalização do discurso comercial e priorização de leads com maior potencial de conversão. Além disso, o armazenamento centralizado dessas informações no ERP possibilitará maior integração entre áreas e agilidade na tomada de decisões estratégicas.

Por fim, a proposta também contribui para a construção de uma cultura de dados na organização, fundamental para o amadurecimento do setor comercial e a consolidação de um processo mais eficiente e orientado a resultados.

4.4.5 Integração entre Sistemas

Durante a análise das rotinas do setor comercial, uma das fragilidades mais recorrentes apontadas foi a ausência de integração entre os sistemas utilizados, especificamente entre o Plataforma de Marketing e Vendas e o sistema de gestão ERP. Atualmente, o processo de cadastro de leads qualificados é realizado de forma manual pelo analista SDR, que precisa extrair as informações de leads qualificados no Plataforma de Marketing e Vendas e, posteriormente, registrá-las manualmente no ERP para dar início ao controle e à tratativa das oportunidades de negócio.

Essa duplicidade de esforços não apenas compromete a eficiência operacional, como também expõe o processo a riscos de retrabalho, inconsistência de dados e perda de informações relevantes. A dependência de atividades manuais para uma etapa tão estratégica do funil comercial reflete diretamente na produtividade do setor e na experiência do cliente.

Além do tempo despendido para copiar e preencher as informações em dois sistemas distintos, o SDR precisa garantir a fidedignidade dos dados e manter a atualização constante entre plataformas que não se comunicam. Esse cenário gera sobrecarga operacional

e limita o tempo disponível para atividades de maior valor agregado, como o relacionamento com os leads ou o desenvolvimento de novas estratégias de qualificação.

Diante desse contexto, propõe-se como melhoria a integração automatizada entre o Plataforma de Marketing e Vendas e o ERP. A proposta consiste em permitir que, uma vez qualificado o lead na plataforma de automação de marketing, os dados sejam automaticamente transmitidos e registrados no ERP, eliminando a necessidade de duplicação manual. Essa automação, além de otimizar o tempo da equipe, garantiria maior confiabilidade das informações e agilidade na resposta comercial, fortalecendo o alinhamento entre marketing e vendas.

A integração entre sistemas, nesse sentido, se torna não apenas uma solução tecnológica, mas uma estratégia de padronização e eficiência, fundamental para o amadurecimento do processo comercial e a escalabilidade das operações. Ao reduzir as barreiras entre as plataformas e centralizar os dados em um único sistema, a empresa se posiciona de forma mais competitiva, com fluxos mais enxutos, rastreáveis e focados em resultados.

4.4.6 Estruturação do Funil de Vendas

Durante a análise dos dados coletados, foi identificado que o setor comercial, ainda em fase de estruturação, não possuía um funil de vendas formalizado e padronizado. Essa ausência impactava diretamente o acompanhamento das oportunidades comerciais, dificultando a gestão eficiente dos leads, a definição de estratégias mais assertivas e a análise de desempenho por etapa. A inexistência de um fluxo bem definido tornava os processos operacionais mais suscetíveis a falhas, além de comprometer a visão crítica da equipe sobre gargalos e oportunidades ao longo da jornada do cliente.

Diante desse cenário, uma das principais propostas de melhoria implementadas foi a estruturação do funil de vendas, com definição clara das etapas, critérios de movimentação dos leads e respectivas ações associadas a cada fase. Essa padronização é fundamental para garantir maior controle e previsibilidade sobre os resultados comerciais, além de viabilizar a tomada de decisões com base em dados concretos.

Destaca-se ainda o forte envolvimento da equipe durante o processo de construção do novo funil. Nas entrevistas e alinhamentos internos, os colaboradores participaram ativamente da definição das etapas e critérios, demonstrando engajamento e senso de pertencimento. Essa participação ativa reforça a importância da visão colaborativa e da escuta

ativa na formulação de soluções que refletem a realidade do setor, além de promover o comprometimento com os novos processos.

A proposta implementada representa um avanço significativo na gestão de processos do setor comercial, ao estabelecer uma base sólida para o acompanhamento de indicadores, a identificação de gargalos e a melhoria contínua. Além disso, a estruturação do funil contribui para uma jornada do cliente mais completa, consistente e orientada para resultados sustentáveis de longo prazo.

Figura 14 - Funil de vendas estruturado



Fonte: Autora (2025)

4.4.7 *Priorização das ações com a matriz GUT*

Para organizar e direcionar a implantação das propostas de melhoria de forma lógica e eficaz, foi utilizada a Matriz GUT, ferramenta amplamente empregada na gestão de processos para priorização de ações com base em três critérios principais: Gravidade (G), Urgência (U) e Tendência (T). A multiplicação dos três fatores gera um escore que orienta a sequência ideal de execução das melhorias, considerando seu impacto potencial no desempenho do setor.

A aplicação da matriz demonstrou que a reestruturação do organograma obteve a pontuação mais elevada ($G \times U \times T = 100$), sendo classificada como a ação mais crítica e, portanto, prioritária. Na sequência, foram identificadas a elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) (80 pontos) e a estruturação do funil de vendas, também com 80 pontos, mas com menor gravidade relativa, conforme definido na análise.

A padronização de registros de reuniões comerciais (60 pontos), a construção da matriz SWOT (45 pontos) e a integração entre sistemas (36 pontos) foram classificadas com menor urgência e tendência de agravamento. Isso não significa que essas ações sejam menos importantes, mas que, diante da limitação de recursos e da necessidade de foco estratégico, sua implementação poderá ocorrer em fases futuras.

A integração entre os sistemas Plataforma de Marketing e Vendas e ERP, por exemplo, foi reconhecida como uma ação relevante para a otimização do processo de registro de leads, porém, considerando o seu grau de complexidade e os recursos envolvidos, foi posicionada como última na sequência de execução. Sua implementação dependerá de condições estruturais mais favoráveis e da consolidação das etapas iniciais propostas. No Quadro 6 é possível acompanhar a distribuição das pontuações na matriz.

Quadro 6 - Elaboração da Matriz GUT

MATRIZ GUT					
Melhorias	PRIORIZAÇÃO				SEQUÊNCIA
	G	U	T	G x U x T	
Reestruturação do organograma	5	5	4	100	1°
Elaboração dos POPs	4	4	5	80	2°
Padronização de registros de reuniões comerciais	3	5	4	60	4°
Construção da Matriz SWOT	3	5	3	45	5°
Integração entre sistemas	3	3	4	36	6°
Estruturação do Funil de Vendas	4	5	4	80	3°

Fonte: elaborado pela autora (2025)

Com isso, a Matriz GUT contribuiu diretamente para a tomada de decisão quanto à priorização estratégica, possibilitando à organização um planejamento de execução mais coerente com suas capacidades atuais e com os impactos esperados. Essa abordagem estruturada fortalece a gestão orientada por dados e a racionalização de esforços, pilares fundamentais para o avanço da maturidade do setor comercial.

4.4.8 Plano de ação

Com base nas melhorias priorizadas por meio da Matriz GUT (tópico 5.4.7), foi elaborado um plano de ação estruturado com a ferramenta 5W1H, com o objetivo de orientar a execução das propostas com clareza, responsabilidade e prazos definidos. Essa abordagem visa transformar diretrizes estratégicas em ações concretas, detalhando o que deve ser feito,

por que, onde, quando, por quem e como, favorecendo o acompanhamento das atividades e a mensuração de resultados.

O Quadro 7 **Erro! Fonte de referência não encontrada.** apresenta o plano de ação detalhado para as cinco iniciativas consideradas prioritárias: reestruturação do organograma do setor, elaboração dos Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), padronização do registro de informações nas reuniões comerciais com clientes, construção da Matriz SWOT e estruturação do funil de vendas. Essa última atividade, encontra-se ainda em fase de desenvolvimento, especialmente na análise da melhor forma de construção de funis por canais de vendas. Assim, sua execução será acompanhada de forma contínua, com ajustes conforme os aprendizados práticos e as necessidades do setor.

Quadro 7 - Elaboração do Plano 5W1H

What (O quê)	Why (Por quê?)	Where (Onde?)	When (Quando?)	Who (Quem?)	How (Como?)
Reestruturar o organograma do setor	Evitar sobreposição de funções, melhorar a clareza das responsabilidades e aumentar a eficiência organizacional.	Setor comercial.	Em até 15 dias	Diretor Comercial, com apoio da área de negócios.	Mapeamento das atividades atuais, análise crítica, proposta de reestruturação com nova alocação de cargos e atribuições.
Elaborar Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) para atividades-chave do setor.	Padronizar os processos, facilitar o treinamento, evitar retrabalho e promover a consistência das operações.	Setor comercial.	Em até 1 mês	Equipe do setor comercial, com apoio do analista de processos.	Identificação das atividades críticas, levantamento de informações, padronização do fluxo e elaboração dos documentos POP.
Estruturar e padronizar o registro de informações das reuniões comerciais com clientes.	Facilitar análises estratégicas, identificar gargalos no processo de vendas e alimentar os BI's com dados organizados.	ERP e ferramentas de CRM da empresa.	Em até 10 dias	SDR e Diretor Comercial.	Definição dos campos estratégicos, criação de modelo e implementação no sistema.
Construir e documentar a Matriz SWOT do setor comercial.	Identificar forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, com base no contexto real da operação.	Setor comercial	Em até 1 semana	Diretor comercial e analista de processos, com colaboração dos colaboradores do setor.	Realização de brainstorm estruturado, tabulação dos dados coletados na pesquisa e elaboração da matriz visual.
Estruturar o funil de vendas do setor comercial.	Para padronizar e acompanhar todas as etapas do processo comercial, identificar gargalos, melhorar a conversão de leads e garantir previsibilidade nas vendas.	No setor comercial da empresa, com integração à plataforma de CRM e demais ferramentas utilizadas pela equipe.	Em até 1 mês	Equipe comercial, com supervisão do Diretor Comercial.	Diagnóstico das etapas atuais, identificar entrada e saída, analisar o comportamento dos leads, definir um modelo de funil e integrar esse funil ao CRM da empresa

Fonte: elaborado pela autora (2025)

A aplicação do 5W1H permitiu a definição clara de responsabilidades, prazos e metodologias de trabalho para cada melhoria, promovendo maior organização e eficiência na condução das ações. Além disso, essa estruturação favorece a governança do projeto, tornando o processo mais transparente, colaborativo e aderente aos princípios de melhoria contínua

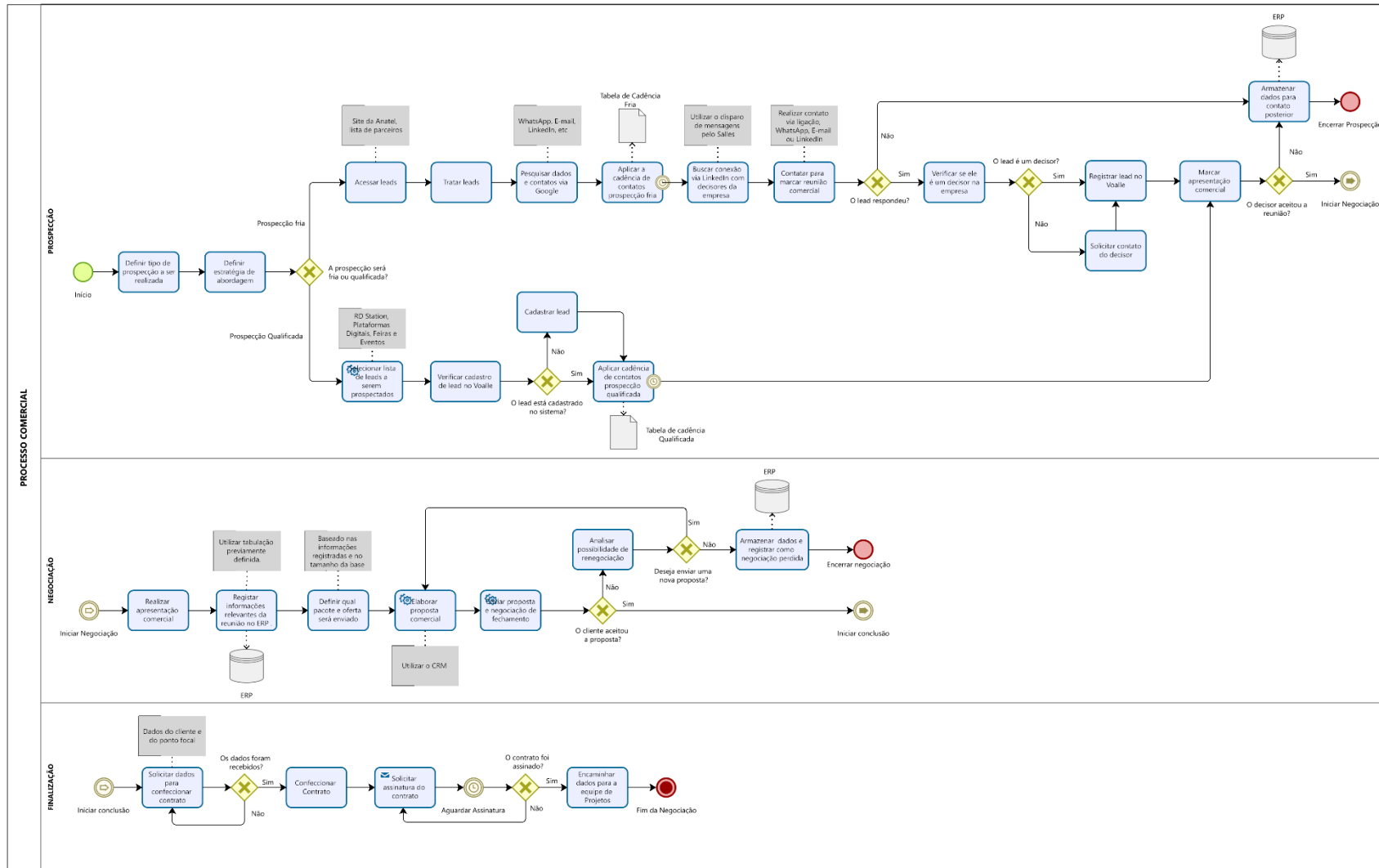
propostos neste trabalho.

4.4.9 Mapeamento dos Processos TO-BE

Este tópico apresenta o mapeamento dos processos no modelo TO-BE. Em contraste com o modelo AS-IS, anteriormente analisado, o novo desenho representa uma abordagem estratégica voltada à otimização, padronização e ganho de eficiência nas atividades comerciais.

O fluxo de processos foi elaborado conforme os princípios da modelagem de processos de negócio (BPMN), contemplando não apenas as etapas visíveis no front-office, mas também melhorias implementadas no back-office que, embora nem sempre explicitadas no fluxograma, sustentam as transformações estruturais propostas. Na Figura 15 é possível visualizar o fluxo construído.

Figura 15 - Mapeamento dos processos



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Dentre os principais avanços incorporados ao modelo TO-BE, a etapa de prospecção, essencial para a geração de oportunidades, foi amplamente reformulada. A nova estrutura contempla:

- **Redesenho da abordagem comercial e qualificação de leads:** A abordagem inicial foi refinada, com foco em maior assertividade na comunicação e validação do interesse do lead, por meio da padronização de mensagens e canais.
- **Parcerias estratégicas para geração de leads qualificados:** A introdução de parceiros para alimentar a lista de leads com contatos pré-qualificados permitiu redirecionar os esforços da equipe comercial para leads com maior potencial de conversão.
- **Implantação de sistema de captação de dados de decisores:** A adoção de uma ferramenta voltada à identificação de cargos estratégicos nas empresas prospectadas aumentou o grau de personalização das abordagens e ampliou o conhecimento sobre as dores e necessidades dos leads.
- **Automação de disparos de mensagens estratégicas:** A automatização de mensagens no LinkedIn e WhatsApp, com roteiros definidos, contribuiu para a padronização e agilidade no primeiro contato, otimizando o tempo dos SDRs.
- **Integração entre sistemas de marketing e ERP:** A ausência de integração entre a Plataforma de Marketing e o sistema ERP era um dos gargalos identificados. O modelo TO-BE prevê a automação do cadastro de leads qualificados no ERP, reduzindo retrabalhos e erros manuais. Segundo Porter (1985), a integração entre sistemas é essencial para gerar valor à cadeia operacional e reduzir custos.
- **Segmentação no encaminhamento de leads:** Agora, leads com baixo engajamento inicial são encaminhados à equipe de reengajamento, enquanto leads qualificados seguem diretamente para a equipe comercial, otimizando os recursos e aumentando a taxa de conversão.

A fase de negociação também foi reestruturada, com as seguintes melhorias:

- **Registro sistemático pós-reunião:** O modelo TO-BE prevê o registro estruturado de informações comerciais após cada reunião, com foco em identificar objeções frequentes e gargalos de conversão. Esta prática se alinha à

Gestão do Conhecimento (Nonaka; Takeuchi, 1995), ao transformar dados operacionais em inteligência estratégica.

- **Utilização do CRM na elaboração de propostas:** A substituição de documentos manuais pelo uso de CRM na elaboração e envio de propostas possibilita controle sobre as condições comerciais, padronização de descontos e registro automático das interações, garantindo transparência e eficiência na condução das negociações.
- **Centralização de dados no ERP:** A eliminação do uso de planilhas e o registro direto no sistema ERP promovem maior integridade dos dados, reduzindo riscos de perda de informação e facilitando a extração de indicadores para análise e tomada de decisão (Laudon; Laudon, 2017).
- **Criação de playbook e treinamentos para parceiros:** Com base no novo fluxo, foi elaborado um playbook e estruturados treinamentos para parceiros externos. Essa medida visa garantir a padronização da comunicação comercial e a fidelidade na replicação da proposta de valor da empresa.

A etapa de finalização, embora não apresente grandes modificações visuais no fluxo, se beneficia diretamente das melhorias nas etapas anteriores. O aumento da organização, a automação do preenchimento de dados e a padronização dos documentos contratuais resultam em um processo de fechamento mais ágil, seguro e sem retrabalhos.

A reestruturação dos processos no modelo TO-BE consolida uma nova fase para o setor comercial, que passa a operar com base em critérios de eficiência, previsibilidade e alinhamento estratégico. A proposta resulta em maior controle sobre a jornada do cliente, melhor aproveitamento dos recursos disponíveis e fortalecimento da posição da empresa no mercado de tecnologia.

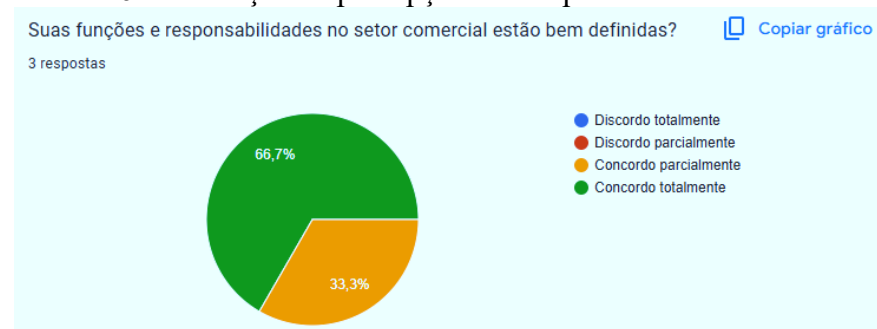
4.5 Avaliação do impacto

A avaliação foi realizada por meio de um formulário com perguntas fechadas e abertas, aplicadas aos colaboradores diretamente envolvidos nas operações do setor (conforme Apêndice C). Na etapa final, foi adicionado um novo eixo de análise intitulado “Expectativas e Percepções Pós-Mudanças”, com o objetivo de capturar percepções qualitativas e complementares à análise quantitativa, com ênfase nos ganhos de padronização e eficiência.

4.5.1 Análise dos Ganhos de Eficiência e Padronização

O impacto mais imediato e perceptível das melhorias reside na clareza das atribuições e papéis. A percepção dos colaboradores sobre a definição de suas funções e responsabilidades no setor demonstrou um avanço, com 66,7% concordando totalmente que suas funções estão bem definidas, o que representa um crescimento de 33,3% em relação à aplicação anterior. Conforme Gráfico 6:

Gráfico 6 - Avaliação de percepções de responsabilidades



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Essa evolução é ainda mais notável na questão sobre a responsabilidade por cada etapa do processo, em que 100% dos respondentes afirmaram concordar totalmente que há clareza, um aumento também de 33,3%. Representado no Gráfico 7.

Gráfico 7 - Avaliação de percepções de clareza

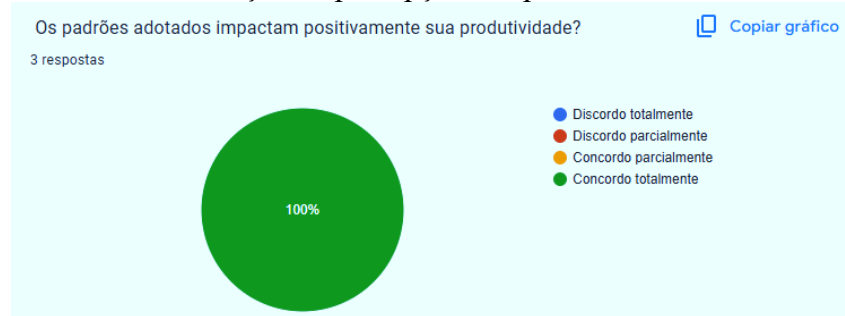


Fonte: Elaborado pela autora (2025)

Esses ganhos de clareza se traduzem em maior eficiência operacional. A percepção sobre o impacto dos padrões adotados na produtividade também evoluiu de forma expressiva: 100% dos colaboradores concordam totalmente que os padrões impactam positivamente a produtividade. Tal resultado mostra um salto notável em relação ao diagnóstico anterior, no qual os participantes haviam relatado incertezas quanto à consistência

do processo.

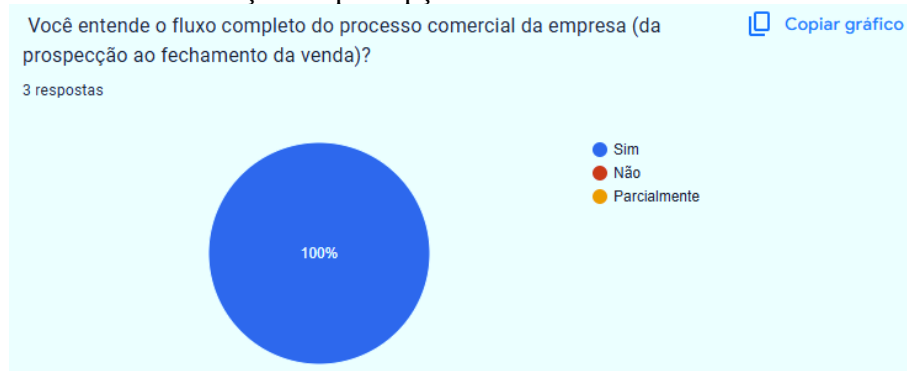
Gráfico 8 - Avaliação de percepções de produtividade



Fonte: Elaborado pela autora (2025)

A visão da equipe sobre a estrutura geral dos processos também amadureceu. A percepção do fluxo completo, da prospecção ao fechamento, passou a ser compreendida por 100% dos colaboradores, o que representa uma evolução notável, considerando que, antes das intervenções, esse entendimento era limitado a 66,7%, enquanto os demais relatavam apenas uma compreensão parcial, com comentários sobre a falta de clareza nas etapas.

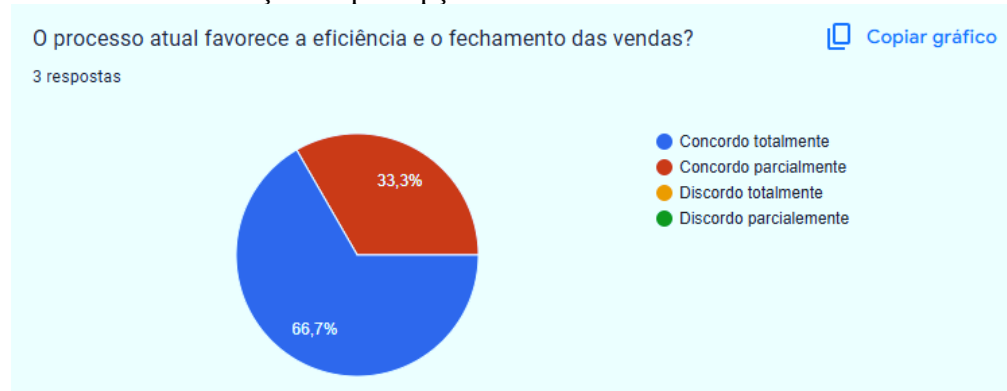
Gráfico 9 - Avaliação de percepções de entendimento do fluxo



Fonte: elaborado pela autora (2025)

A eficiência e o fechamento das vendas são agora percebidos de forma mais alinhada pela equipe: 66,7% concordaram totalmente e 33,3% concordaram parcialmente que o processo atual favorece a eficiência e o fechamento das vendas. Este alinhamento contrasta com o cenário anterior, onde as respostas eram divididas em três partes iguais (33,3% para cada opção), refletindo um consenso e uma maior confiança no modelo de trabalho atual. Conforme Gráfico 10.

Gráfico 10 - Avaliação de percepções de eficiência e fechamento das vendas

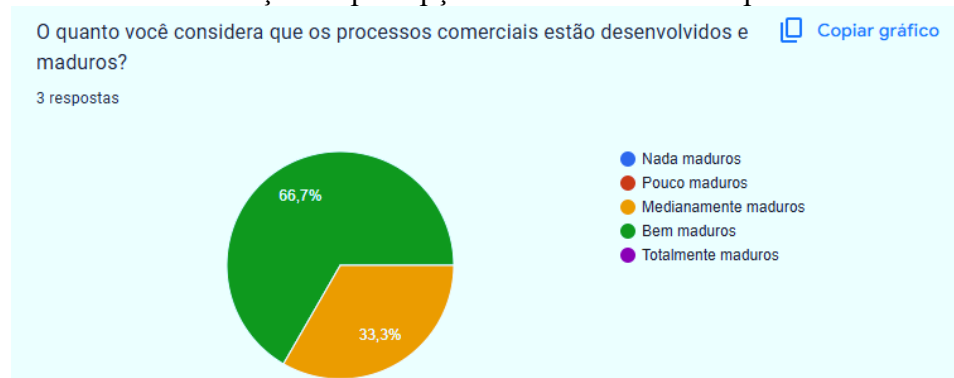


Fonte: elaborado pela autora (2025)

4.5.2 Aumento da maturidade dos processos

A maturidade dos processos do setor comercial apresentou uma grande evolução. Enquanto 100% dos colaboradores, antes da aplicação das melhorias, consideravam os processos como "Pouco maduros", o cenário atual mostra que 66,7% os consideram "bem maduros" e 33,3% "medianamente maduros". Essa mudança de percepção quantifica o sucesso das intervenções e a consolidação de uma estrutura de trabalho mais sólida. Conforme Gráfico 11.

Gráfico 11 - Avaliação de percepções de maturidade dos processos



Fonte: elaborado pela autora (2025)

4.5.3 Percepções e benefícios da estruturação

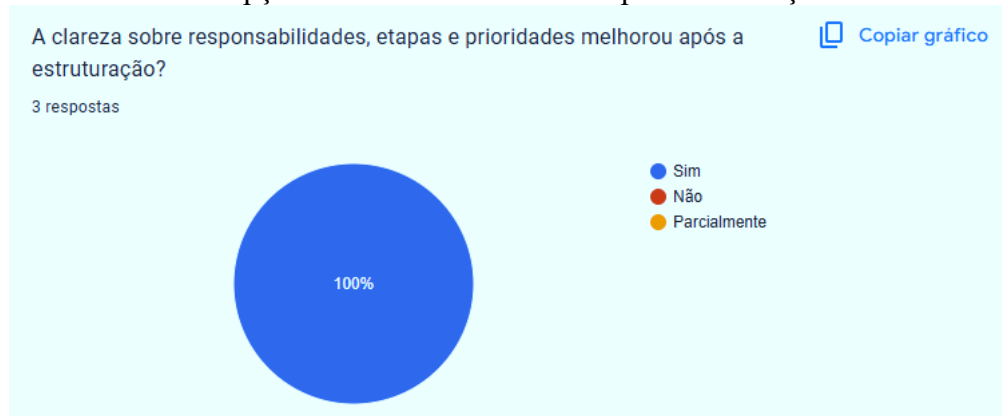
As avaliações qualitativas do tópico "expectativas e percepções pós-mudanças" reforçam a importância e o impacto positivo do trabalho. Ao serem questionados sobre o que mudou na forma como executam suas atividades, os colaboradores ressaltaram que há "mais clareza das etapas do processo de vendas" e das suas próprias responsabilidades, o que

resultou em "mais clareza e assertividade nas atividades" e na redução de "retrabalho e perda de tempo com dúvidas operacionais".

A clareza sobre responsabilidades, etapas e prioridades foi confirmada por 100% dos respondentes, que afirmaram ter havido uma melhoria após a estruturação, conforme gráfico. Os principais aspectos que se tornaram mais claros incluem o próprio "Processo de venda atual", o suporte de "documentação e os fluxos bem definidos", que "viraram braço direito" da equipe, e a percepção de que "Tudo roda com mais previsibilidade e menos improvisado".

A importância da documentação e da previsibilidade é um dos principais ganhos apontados, com um dos colaboradores mencionando que "antes, muitas informações circulavam de forma mais informal, o que às vezes gerava dúvidas ou inseguranças".

Gráfico 12 - Percepções de melhoria da clareza pós estruturação



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Os benefícios das mudanças são notórios: 100% dos respondentes acreditam que o setor comercial está mais padronizado e mais eficiente, representados graficamente abaixo:

Gráfico 13 - Percepções sobre melhoria de padronização



Fonte: elaborado pela autora (2025)

Gráfico 14 - Percepções sobre melhoria de eficiência



Fonte: elaborado pela autora (2025)

A maior eficiência é justificada pela "clareza para realizar as ações de maneira mais assertiva", pelo fato de o time ter as "etapas de vendas mais claras, os canais mais definidos, e os processos em fase de melhoria contínua". O aumento da clareza e da organização possibilitou que "as ações estão mais coordenadas, os prazos mais controlados e o time consegue atuar de forma mais estratégica, sem depender tanto de improviso ou correria".

A estruturação também trouxe mais facilidade para a adaptação e treinamento de novos colaboradores, um fato confirmado por 100% dos respondentes. Por fim, a comunicação interna do setor também é vista como melhorada por 100% da equipe. As justificativas fornecidas reforçam essa percepção positiva: os colaboradores destacaram que agora há mais clareza nas etapas de vendas, nos canais utilizados, nas responsabilidades e nas rotinas, o que facilita o acompanhamento de resultados e a tomada de decisões.

A atuação passou a ser mais estratégica, com menos improviso, e os prazos e entregas se tornaram mais previsíveis. Dessa forma, os dados quantitativos e qualitativos analisados demonstram que as mudanças implementadas tiveram impacto direto e mensurável na gestão do setor comercial, resultando em maior clareza organizacional, padronização de processos, aumento da eficiência e melhoria da comunicação interna - pilares fundamentais para a consolidação de uma operação comercial orientada por processos.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A etapa de diagnóstico revelou fragilidades significativas, como a inexistência de documentação formal dos processos, a ausência de um organograma funcional e a falta de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), o que contribuía para incertezas nas atribuições, retrabalho e baixa previsibilidade nas operações comerciais. Diante desse contexto, foram propostas melhorias estruturantes, incluindo o mapeamento dos processos com uso da notação BPMN, a elaboração de POPs para atividades críticas, a redefinição da estrutura organizacional e a sistematização de práticas antes executadas de maneira informal.

Por fim, o estudo desenvolvido atendeu a todos os objetivos específicos determinados, contribuindo diretamente para o ganho de padronização e eficiência do setor. O mapeamento dos processos, a validação dos fluxos, a elaboração de POPs e a avaliação dos impactos foram etapas concluídas com sucesso. O trabalho não apenas solucionou problemas imediatos, mas também estabeleceu uma base sólida para a gestão contínua e o aprimoramento estratégico do departamento.

Como sugestão para trabalhos futuros, recomenda-se a ampliação do escopo da pesquisa com a aplicação do modelo proposto em outros setores da organização, permitindo uma análise comparativa dos impactos da padronização em diferentes áreas. Além disso, seria pertinente investigar os efeitos de longo prazo da implementação dos processos estruturados, avaliando indicadores de desempenho quantitativos, como tempo de ciclo, taxa de conversão de vendas e redução de retrabalho.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio**. 2013. Disponível em: <https://www.abpmp-br.org> . Acesso em: 21 maio. 2025.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. NBR ISO 9001:2015: **Sistemas de gestão da qualidade – Requisitos**. Rio de Janeiro: ABNT, 2015.

BERTUZZI, Trish; TRUJILLO, Denise. **The Sales Development Playbook: Build Repeatable Pipeline and Accelerate Growth with Inside Sales**. United States: Bertuzzi Publishing, 2016.

BIZAGI. **Bizagi Modeler**. [s.d.]. Disponível em: <https://www.bizagi.com/en/products/bpm-suite/modeler>. Acesso em: [2025].

BIZAGI. Change colors and fonts. **Bizagi Help**, 2025. Disponível em: https://help.bizagi.com/platform/es/index.html?change_colors_and_fonts.htm. Acesso em: 10 jul. 2025.

CAMPOS, V. F. **TQC: controle da qualidade total (no estilo japonês)**. 3. ed. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1992.

CAPOTE, Gart. **Guia para Formação de Analistas de Processos**. Ed. Bookess, Ed.2 2015

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: Teoria e casos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

CERTO, Samuel C. **Administração estratégica: planejamento e implementação da estratégia**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

CHIARINI, A; VAGNONI, E. World-class manufacturing by Fiat. Comparison with Toyota production system from a strategic management, management accounting, operations management and performance measurement dimension. **International Journal of Production Research**, v. 53, n. 2, p. 590-606, 2015.

CHIAVENATO, I. **Administração de Vendas: uma Abordagem Introdutória**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CROSBY, P. B. **Qualidade é investimento**. São Paulo: McGraw-Hill, 1979.

DAVENPORT, T. H. **Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology**. Boston: Harvard Business School Press, 1993.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de processos: como inovar na empresa através**

da tecnologia da informação. São Paulo: Makron Books, 1994.

DEMING, W. E. **Out of the Crisis.** Cambridge, MA: MIT Press, 1982.

DEMING, W. E. **Out of the crisis.** Cambridge: MIT Press, 1986.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o Futuro: Os Desafios do Novo Milênio.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.

FERNANDES, João; MOREIRA, Patrícia. **Gestão de processos: Melhoria contínua e eficiência operacional.** Lisboa: Editora Técnica, 2017.

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JR., Moacir de Miranda. **Gestão estratégica: fundamentos e aplicações.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FNQ – FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. Critérios de Excelência 2018: **Rumo à gestão de organizações classe mundial.** São Paulo: FNQ, 2018.

GARTNER. **Magic Quadrant for Business Process Automation Platforms.** 2025

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GONÇALVES, J. E. L. (2000). **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas, 40(1), 6–19.

HARMON, P. **Business Process Change: A Guide for Business Process Management Professionals, Managers, and Practitioners.** 3. ed. Burlington, MA: Morgan Kaufmann Publishers, 2014.

HARRINGTON, H. James. **Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness.** New York: McGraw-Hill, 1991.

HARRINGTON, H. James. **Melhoria de processos empresariais.** São Paulo: McGraw-Hill, 1993.

HRABAL, M. **Process-Oriented Managerial Accounting.** International advances in economic research, v. 22, n. 2, p. 225-227, 2016.

HUNTER, R. **The Sales Pipeline Management Guide.** Boston: Sales Benchmark Index, 2012.

IMARAH, A. N.; JAELANI, A. **A systematic literature review of 5W1H in manufacturing and services industries.** ResearchGate, 2020. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/356526214>. Acesso em: 16 jul. 2025.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard.** 1. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KIPPER, L. M. et al. **Gestão por Processos: Comparação e Análise entre Metodologias para Implantação da Gestão Orientada a Processos e seus Principais Conceitos.** TECNOLÓGICA, Santa Cruz do Sul, v. 15, n. 2, p. 89-99, jul./dez. 2011.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de Marketing.** 14. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

LAPA, Juliano da Silva; SOUZA, Thiago de Andrade; ROCHA, José Luiz Duarte. **Aplicação da matriz GUT como ferramenta de priorização de ações corretivas.** Revista Gestão Industrial, v. 11, n. 4, p. 604-620, 2015.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação Gerenciais: gerenciando a empresa digital.** 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2017.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de recursos humanos: do operacional ao estratégico.** 14. ed. São Paulo: Saraiva, 2011.

MAXIMIANO, A. C. A. **Teoria Geral da Administração.** 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da revolução urbana à revolução digital.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

MINTZBERG, Henry et al. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação do Conhecimento na Empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OMG. **Business Process Model and Notation (BPMN) Version 2.0.2.** Needham, MA: Object Management Group, 2011. Disponível em: <https://www.omg.org/spec/BPMN/2.0.2/>. Acesso em: 10 jul. 2025.

OMG. Object Management Group. **Business Process Modeling Notation Specification.** [S. l.: s. n.], 2006. Disponível em: <http://www.omg.org/bpmn/Documents> . Acesso em: 10 jul. 2025.

PALADINI, E. P. **Gestão da Qualidade: teoria e casos.** São Paulo: Atlas, 2009.

PATEL, Neil. **Fluxograma de processos: o que é, benefícios e como fazer.** Neil Patel (blog), 2023. Disponível em: <https://neilpatel.com/br/blog/fluxograma-de-processos/>. Acesso em: 11 jul. 2025.

PEREIRA, Lucas; SANTOS, Roberto. **Eficiência operacional através da gestão de processos.** Porto Alegre: Editora Universitária, 2019.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior.** 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

REYES, A. E. L.; VICINO, S. R. **5W1H: planejamento de ações**. Piracicaba: USP/ESALQ, 2000. Disponível em: <https://www.esalq.usp.br/qualidade/ferramentas/5w1h.htm>. Acesso em: 16 jul. 2025.

ROSEMANN, M.; WESKE, M. (Eds.). **Handbook on Business Process Management 1: Introduction, Methods and Information Systems**. Berlin Heidelberg: Springer, 2011.

ROSS, J. W.; TYSON, K. **Organização por processos: princípios e práticas para transformar desempenho**. 2. ed. São Paulo: M. Books, 2014.

ROTHER, Mike; SHOOK, John. **Aprendendo a enxergar: mapeando o fluxo de valor para agregar valor e eliminar desperdícios**. São Paulo: Lean Institute Brasil, 2003.

RUMMLER, Geary A.; BRACHE, Alan P. **Melhoria de processos: como gerenciar o desempenho organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

SCHWAB, Klaus. **A Quarta Revolução Industrial**. São Paulo: Edipro, 2016.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, Daniela. **Competitividade no mercado de software: desafios e estratégias**. Curitiba: Editora Moderna, 2020.

TURRIONI, João Batista; MELLO, C. H. P. **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção: estratégias, métodos e técnicas para condução de pesquisas quantitativas e qualitativas**. Itajubá: UNIFEI, 2012. E-book. Disponível em: <https://www.docesity.com/pt/docs/metodologia-de-pesquisa-em-engenharia-de-producao/5068554/>. Acesso em: 2 abr. 2025.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

VIEIRA, Ricardo. **Mapeamento de processos: uma abordagem prática**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

APÊNDICE A – FORMULÁRIO DE AVALIAÇÃO (COLETA 01)

Formulário de Avaliação – Gestão de Processos no Setor Comercial

Objetivo: Este formulário visa avaliar a clareza das funções, a padronização das atividades, a estrutura dos processos e, posteriormente, o impacto das mudanças implementadas no setor comercial, com base na gestão por processos.

** Indica uma pergunta obrigatória*

1. Suas funções e responsabilidades no setor comercial estão bem definidas? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

2. Descreva brevemente suas principais atividades e onde elas se encaixam no processo de vendas: *

3. Há sobreposição de atividades entre você e outros colegas? Como isso é resolvido? *

4. Há clareza sobre quem é responsável por cada etapa do processo comercial? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

5. Os padrões adotados impactam positivamente sua produtividade ou o atendimento ao cliente? Como? *

2. Execução das Atividades e Padronização

6. Existe um padrão claro para execução das tarefas no setor comercial? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

7. Como é a sequência prática de execução das suas atividades? Você segue algum roteiro, modelo ou orientação definida? existe alguma documentação de suporte como POPs? *

8. As tarefas são realizadas da mesma forma por diferentes membros da equipe ou cada um segue seu próprio padrão? Justifique sua resposta: *

9. Já houve dúvidas sobre como realizar uma atividade? Como você resolveu? *

3. Percepção da Estrutura dos Processos

10. Você entende o fluxo completo do processo comercial da empresa (da prospecção ao fechamento da venda)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

11. Existe alguma etapa do processo que você considera confusa ou mal estruturada? Qual? *

12. Quais gargalos ou dificuldades você percebe atualmente nos processos comerciais? *

13. O processo atual favorece a eficiência e o fechamento das vendas? *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Discordo totalmente
 Discordo parcialmente

4. Maturidade dos Processos

14. O quanto você considera que os processos comerciais estão desenvolvidos e maduros? *

Marcar apenas uma oval.

- Nada maduros
 Pouco maduros
 Medianamente maduros
 Bem maduros
 Totalmente maduros

15. Existem indicadores ou formas de acompanhamento das etapas de vendas? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

16. Caso existam formas de acompanhamento, como esse acompanhamento é realizado e com qual periodicidade?

17. As informações geradas no processo comercial ajudam na tomada de decisões dos líderes? Dê um exemplo: *

5. Comunicação e Integração no Processo

18. Como ocorre a comunicação entre os membros da equipe durante o processo de vendas? *

19. A integração entre as etapas do processo comercial é eficiente? Existem falhas ou retrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente
 Outro: _____

20. Sua opinião é considerada quando há necessidade de melhorias nos processos? *

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Raramente
 Às vezes
 Frequentemente
 Sempre

21. Quais ferramentas (sistemas, planilhas, plataformas etc.) você utiliza atualmente para executar suas atividades no setor comercial? *

22. Na sua percepção, há aspectos relacionados aos processos ou ferramentas de trabalho que poderiam ser aprimorados? Quais? *

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

APÊNDICE B – APLICAÇÃO DE ENTREVISTAS (COLETA 02)

Roteiro de Entrevista

Elaboração: Damilis Saraiva

Aplicação: Membros do setor comercial

Objetivo (i): Identificar as atividades realizadas por cada colaborador

1. Quais são suas principais responsabilidades no setor comercial?
2. Que atividades você executa diariamente? Poderia descrevê-las em ordem de prioridade?
3. Existem tarefas que você executa, mas que acredita que não deveriam ser sua responsabilidade? Por quê?
4. Com quais outras áreas ou pessoas você interage para realizar suas tarefas?

Objetivo (ii): Mapear o fluxo das operações e as etapas do processo

5. Como se inicia o processo de vendas na empresa? Quem é responsável por cada etapa?
6. Poderia descrever o fluxo completo desde a prospecção até o fechamento do contrato?
7. Existem etapas que costumam gerar retrabalho ou atrasos? Quais são e por quê?
8. Como é feito o acompanhamento dos leads e oportunidades? Há alguma ferramenta utilizada?

Objetivo (iii): Levantar oportunidades de padronização (POPs)

9. Há algum procedimento no seu trabalho que já está documentado? Qual?
10. Em quais atividades você acredita que a padronização (por meio de um POP) traria mais clareza e agilidade?
11. Você já teve dificuldades para executar alguma atividade por falta de instrução formal ou padrão? Pode citar exemplos?

Objetivo (iv): Validar os fluxos com os colaboradores e liderança

12. Após visualizar o mapeamento do processo, você considera que ele representa fielmente o que ocorre na prática?
13. O que você mudaria ou incluiria nesse fluxo para representar melhor sua rotina?
14. Acha viável implementar as melhorias discutidas durante a análise? O que pode ser um desafio?
15. Como você avalia a importância de formalizar e manter os processos atualizados?

Fonte: Elaborado pela autora (2025)

APÊNDICE C – AVALIAÇÃO DOS IMPACTOS (COLETA 03)

Avaliação dos Impactos – Gestão de Processos no Setor Comercial

Objetivo: Este formulário visa avaliar o impacto da implantação e/ou melhoria dos processos operacionais no setor comercial em relação aos ganhos de padronização e eficiência.

* Indica uma pergunta obrigatória

1. Clareza das Atribuições e Papéis

Por favor, para o preenchimento das questões, leve em consideração o cenário atual do setor, após a criação dos POPs, mapeamento de atividades e cargos, construção da matriz SWOT, mapeamento dos processos e as demais propostas de melhorias,

1. Suas funções e responsabilidades no setor comercial estão bem definidas? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

2. Há clareza sobre quem é responsável por cada etapa do processo comercial? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

3. Os padrões adotados impactam positivamente sua produtividade? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

2. Execução das Atividades e Padronização

4. Existe um padrão claro para execução das tarefas no setor comercial? *

Marcar apenas uma oval.

- Discordo totalmente
 Discordo parcialmente
 Concordo parcialmente
 Concordo totalmente

3. Percepção da Estrutura dos Processos

5. Você entende o fluxo completo do processo comercial da empresa (da prospecção ao fechamento da venda)? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

6. O processo atual favorece a eficiência e o fechamento das vendas? *

Marcar apenas uma oval.

- Concordo totalmente
 Concordo parcialmente
 Discordo totalmente
 Discordo parcialmente

4. Maturidade dos Processos

7. O quanto você considera que os processos comerciais estão desenvolvidos e maduros? *

Marcar apenas uma oval.

- Nada maduros
 Pouco maduros
 Medianamente maduros
 Bem maduros
 Totalmente maduros

5. Comunicação e Integração no Processo

8. A integração entre as etapas do processo comercial é eficiente? Existem falhas ou retrabalho? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente
 Outro: _____

6. Expectativas e Percepções Pós-Mudanças

9. O que mudou na forma como você executa suas atividades após a estruturação dos processos? (ex: possui mais clareza nas execuções? existe suporte de documentação para executá-las? etc.) *

10. A clareza sobre responsabilidades, etapas e prioridades melhorou após a estruturação? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

11. Quais aspectos ficaram mais claros?(ex: fluxo de atividade claro e ordem de execução pelo fluxo dos processos, execução das atividades pelos POPs, fraquezas e ameaças identificadas para serem atacadas, organograma etc) *

12. O novo modelo trouxe mais facilidade para se adaptar ou treinar novos colaboradores? (por ter o processo desenhado e os POPs elaborados) *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

13. Você percebe melhorias na comunicação interna do setor? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

14. Em sua visão, quais foram os principais benefícios após o mapeamento? *

15. De forma geral, você acredita que o setor comercial está mais padronizado após a estruturação dos processos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

16. De forma geral, você acredita que o setor comercial está mais eficiente após a estruturação dos processos? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não
 Parcialmente

Fonte: Elaborado pela autora (2025)