DINARA LESLYE MACEDO E SILVA CALAZANS
JOÃO FLORÊNCIO DA COSTA JÚNIOR
INGRID RODRIGUES DE OLIVEIRA
RUAN SILVA BEZERRA DA CUNHA

CASOS PARA ENSINO

GESTÃO DA OPERAÇÃO, PROCESSOS E SISTEMAS

editoraifrn

DINARA LESLYE MACEDO E SILVA CALAZANS
JOÃO FLORÊNCIO DA COSTA JÚNIOR
INGRID RODRIGUES DE OLIVEIRA
RUAN SILVA BEZERRA DA CUNHA

CASOS PARA ENSINO

GESTÃO DA OPERAÇÃO, PROCESSOS E SISTEMAS

editoraifrn

NATAL, 2026

Presidente da República
Luiz Inácio Lula da Silva

Ministro da Educação
Leonardo Osvaldo Barchini Rosa

Secretário de Educação Profissional e Tecnológica
Marcelo Bregagnoli

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Norte

Reitor
José Arnóbio de Araújo Filho

Pró-Reitora de Pesquisa, Pós-graduação e Inovação
Francinaide de Lima Silva Nascimento

Diretora de Comunicação Científica
Magda Renata Marques Diniz

Conselho Editorial

Alba Valéria Saboia Teixeira Lopes
Alison Pereira Batista
Alana Driziê Gonzatti dos Santos
Albéris Eron Flávio de Oliveira
Airton Araújo de Souza Júnior
Amilde Martins da Fonseca
Bruno Balbino Aires da Costa
Cedrick Cunha Gomes da Silva
Cláudia Battestin
Elisabete Pianco de Sousa
Ênio Fernandes Amorim
Francinaide de Lima Silva Nascimento
Jobson Martins da Silva Maranhão
Joicy Suely Galvão da Costa
José Everaldo Pereira
José Geraldo Bezerra Galvão Júnior
José Soares Batista Lopes
Julie Thomas
Kaline Andreza de França Correia Andrade
Leonardo Alcântara Alves
Luciana Maria Araújo Rabelo
Magda Renata Marques Diniz
Marilson Donizetti Silvino
Moisés Llopis i Alarcón
Paula Ivani Medeiros dos Santos
Paulo Augusto de Lima Filho
Pedro Felipe de Lima Henrique
Ramon Evangelista dos Anjos Paiva
Rômulo Magno Oliveira de Freitas
Tacicleide Dantas Vieira
Vanilton Pereira da Silva

Projeto gráfico, diagramação e capa
Charles Bamam Medeiros de Souza

Revisão linguística
Giovana Victoria Fernandes Mascarenhas
Wagner Ramos Campos

Prefixo editorial: Editora IFRN
Linha editorial: Didático-pedagógica

Disponível para *download* em:
http://memoria.ifrn.edu.br

editoraifrn

Contato
Rua Dr. Nilo Bezerra Ramalho, 1692, Tirol, Natal – RN, CEP: 59015-300
Telefones: (84) 4005-0763 | (84) 4005-0863 | E-mail: editora@ifrn.edu.br



Os textos assinados, no que diz respeito tanto à linguagem quanto ao conteúdo, não refletem necessariamente a opinião do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. As opiniões são de responsabilidade exclusiva dos respectivos autores. É permitida a reprodução parcial desde que citada a fonte.

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Estado do Rio Grande do Norte – IFRN
Sistema Integrado de Bibliotecas – SIBi

C143c Calazans, Dinara Leslye Macedo e Silva.
Casos para ensino : gestão da operação, processos e sistemas [livro eletrônico] / Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans, João Florêncio da Costa Júnior, Ingrid Rodrigues de Oliveira, Ruan Silva Bezerra da Cunha. – Natal : IFRN, 2026.
81 p. ; il ; PDF

ISBN: 978-85-8333-358-6
Inclui referências

1. Gestão de processos. 2. Gestão da produção. 3. Administração de empresas. 4. Gestão de estoque. I. Costa Júnior, João Florêncio da. II. Oliveira, Ingrid Rodrigues de. III. Cunha, Ruan Silva Bezerra da. IV. Título.

IFRN / SIBi CDU 658.5

Elaborada pela Bibliotecária
Marise Lemos Ribeiro – CRB-15/418

Esta obra foi submetida e selecionada por meio de edital específico para publicação pela Editora IFRN, tendo sido analisada por pares no processo de editoração científica.

APRESENTAÇÃO

Este livro contribui para a qualificação do ensino de gestão, onde buscamos, por meio da aplicação de uma metodologia estruturada e sistematizada, analisar e propor soluções para problemas diários na gestão dos processos e prática empresarial, a partir da descrição de casos reais contemporâneos desenvolvidos em organizações de pequeno e médio porte no cenário potiguar. Seu público-alvo são estudantes de graduação e de cursos tecnológicos na área de Administração e Gestão, especialmente nas disciplinas relacionadas à gestão de processos, operações, qualidade e estratégia. Também se destina a docentes que utilizam metodologias ativas e a profissionais em início de carreira que desejam compreender, de forma prática, como aplicar o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) em organizações reais de pequeno e médio porte.

De autoria de professores que se dedicam ao ensino de gestão há mais de 10 anos, nasce da necessidade vivenciada nas disciplinas, especialmente relacionadas à gestão de processos e administração estratégica, de promover uma interlocução mais efetiva entre a teoria e sua aplicação na prática organizacional. Com a colaboração de alunos-monitores, que contribuíram na sistematização dos casos durante as atividades do projeto "Integrando teoria e prática na Administração Estratégica e Gestão de Processos Organizacionais", desenvolvido no ano de 2024, e com o principal objetivo de aproximar os conteúdos acadêmicos da realidade do mercado por meio de metodologias ativas, nossa proposta cria estudos de caso para ensino embasados no Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), consolidando um acervo valioso que acumula conhecimento para futuros alunos ao tempo em que fortalece a interação entre ensino de gestão e mercado.

Apresenta, portanto, um caderno de casos que surgem de problemas reais vivenciados pelas organizações transformados em exercícios para apoio didático-pedagógico no ensino de gestão, oportunizando explorar antecipadamente a tomada de decisão sobre situações reais e complexas enfrentadas por organizações, especialmente em áreas como logística, controle de qualidade, gestão de estoques e gestão de processos.

Neste contexto, os capítulos descrevem, além do detalhamento conceitual e aplicado da metodologia utilizada, cada um dos sete casos reais desenvolvidos a partir das experiências dos alunos, demonstrando, na prática, como o modelo MASP foi aplicado para enfrentar e resolver desafios organizacionais em diferentes cenários. Cada caso é acompanhado por uma análise crítica e detalhada, destacando as etapas seguidas, os obstáculos enfrentados e os resultados obtidos, oferecendo uma visão aprofundada da metodologia aplicada. Além disso, ao final do livro, incluímos exercícios propostos que estimulam o aprendizado contínuo e o desenvolvimento de competências analíticas e estratégicas para a melhoria do desempenho das organizações.

O objetivo do livro é fornecer aos futuros alunos que desejam enveredar profissionalmente pela gestão das organizações, não apenas ferramentas para a gestão de operações e processos, mas também a capacidade de ampliar o conhecimento acadêmico por meio de sua aplicação de forma crítica e eficaz na resolução de problemas reais, alinhando teoria e prática de maneira robusta e transformadora.

Os autores

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 8

2 MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP) 11

2.1 Estudos de caso e aplicação do MASP 17

3 ESTUDOS DE CASO: ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO 21

3.1 Caso 1 – Reestruturação do processo de socialização organizacional da empresa Saneall 21

3.2 Caso 2 – Gestão do tempo e organização na Empresa A&C Estética Auto 28

3.3 Caso 3 – Baixa gestão informacional na EVA – Corretora de Seguros 35

3.4 Caso 4 – Déficit de pessoal no Conselho Tutelar de um município do Rio Grande do Norte 42

3.5 Caso 5 – Necessidade de revisão no gerenciamento de estoques e de atendimento ao cliente na Livraria Narrativas 46

3.6 Caso 6 – Insatisfação dos clientes quanto ao atendimento e problemas no sistema de internamento dos animais na Clínica Veterinária Animal Care 52

3.7 Caso 7 – Necessidade de revisão na gestão de estoque da empresa Xodó – Dindin Gourmet 62

4 CONCLUSÃO 77

REFERÊNCIAS 80

1 INTRODUÇÃO

Estudiosos de organização vêm enfrentando um momento histórico em que os modelos tradicionais de gestão se mostram inadequados à crescente complexidade do mundo atual. É preciso pensar em três elementos cruciais para os estudos organizacionais do futuro: uma teoria que evite reducionismos e determinismos; a mediação entre as restrições do localismo e as exigências do globalismo; e uma teoria do conhecimento que ultrapasse o conservadorismo e o relativismo, como já alertava Reed (1985). Esses elementos demandam estratégias que integrem múltiplos *stakeholderstakeholders* aos modelos de ensino em Administração e Gestão das organizações.

O surgimento de pesquisas rigorosas nas escolas de negócios tem gerado um paradoxo preocupante: essas instituições encontram-se, por vezes, distantes da prática empresarial. Esse afastamento deve-se, em grande parte, ao sistema de recompensas que rege o corpo docente especializado no ensino de gestão, o qual é avaliado com base em duas métricas principais. Primeiramente, os professores são recompensados pelo número de artigos científicos que conseguem publicar em revistas de prestígio, cuja audiência se restringe a outros acadêmicos. Em segundo lugar, são reconhecidos pela quantidade de citações que seus trabalhos recebem de outros pesquisadores. Tais métricas influenciam diretamente as classificações das escolas de negócios. O resultado desse modelo é um sistema fechado, no qual o conhecimento produzido é cientificamente inovador e relevante, mas muitas vezes desconsidera os problemas concretos enfrentados por empreendedores, gestores, investidores, profissionais de marketing e líderes empresariais (Eckhardt e Wetherbe, 2016).

A integração do ensino a projetos de extensão, práticas e iniciativas de pesquisa tem demonstrado ser uma abordagem eficaz no

ensino de negócios, proporcionando resultados significativos tanto para os estudantes quanto para os *stakeholders*. Por meio dessa sinergia, os discentes têm a oportunidade de aplicar conceitos teóricos em contextos reais, através de projetos práticos que beneficiam tanto a comunidade quanto o mercado. Essa prática reforça o princípio constitucional de indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão, conforme estabelecido no Art. 207 da Constituição Federal. Essa integração é essencial para a formação de competências profissionais na área de Administração, demandando dos docentes uma atuação que combine essas três dimensões e fomente a interação entre graduação e pós-graduação.

Para avançar na integração entre academia e prática empresarial, é necessário que os líderes de escolas de negócios e instituições de ensino apoiem explicitamente os esforços dos docentes para influenciar a prática. Uma consideração formal do impacto na prática como critério de avaliação acadêmica poderia fortalecer a colaboração entre pesquisa e prática, ampliando o impacto positivo das escolas de negócios na comunidade empresarial, seu principal *stakeholder* não acadêmico.

O progresso tecnológico, as mudanças sociais e culturais e as iniciativas governamentais estão modificando a dinâmica do ensino, de modo que, para engajar as novas gerações, a educação precisa ser mais participativa e alinhada às tendências atuais, oferecendo diversas abordagens e formatos de aprendizado (Wickert *et al*., 2021). Os professores, por sua vez, devem se adaptar às novas necessidades e contextos, visando assegurar um ensino de qualidade e responsável. É preciso ter em mente que ingressar na educação profissional, tecnológica ou superior pode ser uma experiência transformadora para um estudante, gerando repercussões e experiências importantes que podem impactar positivamente no seu sucesso acadêmico e profissional, contribuindo para sua formação cidadã, vida em sociedade e preparando-o para a atuação no mundo do trabalho contemporâneo (Calvosa *et al*., 2022).

Guerreiro Ramos, em sua teoria do homem parentético, oferece uma perspectiva que transcende a lógica instrumental do mercado.

Inspirado pela fenomenologia de Husserl, Ramos concebe o homem parentético como um indivíduo capaz de criticar e examinar seu ambiente de forma distanciada, resistindo à alienação, à uniformização das condutas e à rotinização mental. Essa visão contrasta com o "*homo economicus*" e propõe a possibilidade de uma existência que transcenda a brutalização imposta pela razão instrumental, sustentando a individualidade crítica e a liberdade como valores centrais. A aplicação de metodologias ativas no ensino de Administração, valorizando a investigação-ação em cenários reais, mostra-se eficaz nesse contexto, ao conectar teoria e prática e oportunizar diálogos entre diferentes atores, proporcionando reflexões importantes na formação de futuros gestores.

Em um mundo corporativo cada vez mais dinâmico e desafiador, este livro busca explorar a aplicação de casos práticos como metodologia de ensino no contexto da gestão, oferecendo uma abordagem inovadora, proporcionando aos alunos a oportunidade de lidar com situações reais e complexas vividas por organizações, permitindo-lhes desenvolver habilidades essenciais para a gestão, como tomada de decisão, análise crítica, resolução de problemas e inovação. Booth *et al*. (2000) sugerem a utilização do método do caso como abordagem de ensino em cursos de administração e negócios, especialmente quando o número de estudantes é grande e heterogêneo.

Ao longo deste livro, serão apresentados diversos casos desenvolvidos em organizações locais de diferentes portes e setores, oferecendo uma ampla gama de contextos e desafios que ilustram as dinâmicas empresariais atuais. Além disso, a abordagem aqui trabalhada permite refletir sobre o impacto dessa metodologia no processo de aprendizagem, destacando como ela pode engajar os estudantes, aproximá-los das realidades do mercado de trabalho e prepará-los para enfrentar as complexidades da gestão. Acreditamos que integrar teoria e prática, por meio dos casos para ensino elaborados a partir de situações reais, não só fortalece o aprendizado, mas também contribui para a formação de profissionais mais capacitados e preparados para transformar as organizações do futuro.

2 MÉTODO DE ANÁLISE E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS (MASP)

É uma abordagem amplamente utilizada no universo da gestão da qualidade, fundamentada no Ciclo PDCA (Planejar, Executar, Verificar, Agir). Enquanto o PDCA oferece uma estrutura geral para a melhoria contínua, o MASP expande esse conceito, detalhando etapas específicas que auxiliam na identificação, análise e resolução de problemas organizacionais, além de propor ações corretivas e preventivas para eliminar ou minimizar esses problemas (Oliveira *et al*., 2021; Falconi, 2013).

De acordo com Bastos Júnior (2016), o MASP é uma metodologia sistemática que promove a melhoria da qualidade dos processos e a redução de custos, sendo amplamente aplicada para otimizar operações em diversos contextos empresariais. Sua aplicação é estruturada em oito etapas que integram as fases do ciclo PDCA:

1. Identificação do problema: definição objetiva do problema.
2. Observação: estudo das características do problema.
3. Análise: determinação das causas principais.
4. Plano de ação: elaboração de soluções para mitigar as causas identificadas.
5. Execução das ações: realização das atividades planejadas.
6. Verificação: avaliação da eficácia das ações implementadas.
7. Padronização: erradicação definitiva das causas e estabelecimento de normas para garantir a continuidade das melhorias.
8. Conclusão: revisão das ações, identificação de lições aprendidas e documentação dos resultados.

Ao contemplar cada uma das fases do ciclo PDCA, o MASP combina planejamento detalhado, execução focada, avaliação criteriosa e

aprendizado contínuo. Isso não apenas pode conduzir à solução eficaz de problemas, como também promove uma cultura de excelência e inovação, alinhada às necessidades estratégicas das organizações (Slack *et al.*, 2018; Oliveira, 2007).

O Quadro 1 serve como um guia prático para a aplicação do MASP, detalhando cada etapa e as ferramentas mais adequadas para cada momento. A flexibilidade da metodologia permite sua adaptação a diferentes contextos e tipos de problemas, tornando-a uma ferramenta valiosa para a melhoria contínua em qualquer organização. A chave para o sucesso do MASP reside no comprometimento da equipe, na coleta e análise rigorosa de dados e na busca constante pela melhoria.

Quadro 1 – Etapas do MASP e ferramentas

Etapa do MASP	**Principais Ferramentas**	**Explicação da Ferramenta**
Identificação do Problema Reconhecer a existência de um problema e defini-lo de forma clara e concisa. Delimitar o escopo do problema.	Brainstorming	Técnica de geração de ideias em grupo para identificar possíveis problemas.
	Folha de Verificação	Formulário estruturado para coletar dados de forma organizada e sistemática.
	Gráfico de Pareto	Gráfico de barras que ordena as frequências das ocorrências, da maior para a menor, permitindo identificar os problemas prioritários (a regra 80/20).
	Histograma	Gráfico de barras que representa a distribuição de frequências de um conjunto de dados, mostrando a variação e a concentração dos dados.

Etapa do MASP	Principais Ferramentas	Explicação da Ferramenta
Observação Investigar o problema no local onde ele ocorre, coletando dados e informações relevantes.	Fluxograma	Representação gráfica de um processo, mostrando as etapas e o fluxo das atividades.
	Diagrama de Ishikawa	Diagrama que identifica as possíveis causas de um problema, agrupando-as em categorias (ex: Máquina, Mão de obra, Método, Material, Meio ambiente, Medida).
	Gráficos de Dispersão	Gráfico que mostra a relação entre duas variáveis, buscando identificar correlações.
	Entrevistas	Coleta de informações por meio de perguntas diretas a pessoas envolvidas com o problema.
	Observação direta	Ir ao local onde o problema ocorre para observar a situação real e coletar informações in loco.
Análise Analisar os dados coletados na etapa de Observação para identificar as causas raízes do problema.	Diagrama de Ishikawa	Já explicado na etapa anterior, reforça sua utilização aqui para análise das causas.
	5 Porquês	Técnica de perguntar "por quê" repetidamente (geralmente cinco vezes) para chegar à causa-raiz de um problema.
	Diagrama de Pareto	Já explicado na etapa anterior, utilizado aqui para priorizar as causas identificadas.
	Análise de estratificação	Técnica de dividir os dados em grupos menores (estratos) para identificar padrões e variações.

Etapa do MASP	Principais Ferramentas	Explicação da Ferramenta
Plano de Ação Elaborar um plano de ação detalhado, definindo as ações corretivas, os responsáveis, os prazos e os recursos necessários para implementar as soluções.	5W2H	Checklist que responde às perguntas: O quê (What), Por quê (Why), Onde (Where), Quando (When), Quem (Who), Como (How) e Quanto (How much), detalhando o plano de ação.
	Cronograma (Gráfico de Gantt)	Representação gráfica do cronograma do projeto, mostrando as atividades, as entidades executoras, os prazos, e as dependências entre elas.
Ação Colocar o plano de ação em prática, implementando as ações corretivas definidas.	Implementação das ações definidas no plano de ação	Colocar em prática as ações corretivas planejadas na etapa anterior.
	Treinamento da equipe	Capacitar os envolvidos para executar as novas atividades e procedimentos.
Verificação Monitorar e avaliar os resultados das ações implementadas, comparando-os com as metas estabelecidas.	Coleta de dados	Coletar dados para monitorar os resultados das ações implementadas.
	Gráficos de controle	Gráficos que monitoram o desempenho de um processo ao longo do tempo, identificando variações e tendências.
	Indicadores de desempenho	Métricas utilizadas para medir o desempenho de um processo ou atividade.
Padronização Padronizar as soluções que se mostraram eficazes, incorporando-as aos procedimentos e processos da organização, para evitar a recorrência do problema.	Procedimentos Operacionais Padrão (POP)	Documentos que descrevem passo a passo como realizar uma determinada atividade.
	Treinamento da equipe	Treinar a equipe sobre os novos procedimentos e padrões.
	Documentação das lições aprendidas	Registrar as experiências e os aprendizados obtidos durante o processo de resolução do problema.

Etapa do MASP	Principais Ferramentas	Explicação da Ferramenta
Conclusão Avaliar todo o processo de resolução do problema, documentando as lições aprendidas e identificando oportunidades de melhoria para futuros projetos.	Relatório final	Documento que resume todo o processo de resolução do problema, desde a identificação até a padronização.
	Reunião de encerramento	Reunião para apresentar os resultados do projeto e discutir as lições aprendidas.
	Análise crítica do processo	Avaliação do processo de resolução do problema para identificar pontos fortes e áreas de melhoria.

Fonte: Adaptado de Bastos Júnior (2016)

Como se percebe no Quadro 1, o primeiro passo crucial é reconhecer a existência de uma anomalia ou oportunidade de melhoria. A definição clara e concisa do problema, delimitando seu escopo, é essencial para direcionar os esforços. Ferramentas como *brainstorming*, folhas de verificação, gráficos de Pareto e histogramas auxiliam na identificação e priorização dos problemas mais relevantes. O gráfico de Pareto, por exemplo, permite identificar os poucos vitais (20% das causas que geram 80% dos problemas), direcionando os esforços para as causas mais impactantes.

Ato contínuo, na etapa da observação, a equipe se dedica a coletar dados e informações diretamente no local onde o problema ocorre (Gemba). O objetivo é entender a situação atual, coletando evidências concretas. Fluxogramas auxiliam na visualização do processo, enquanto o diagrama de Ishikawa (espinha de peixe ou causa e efeito) permite estruturar as possíveis causas do problema, categorizando-as (ex: máquina, mão de obra, método, material, meio ambiente, medida). Gráficos de dispersão e entrevistas complementam a coleta de informações.

Com os dados coletados, a equipe analisa as informações para identificar as causas raízes do problema, diferenciando-as dos sintomas. O diagrama de Ishikawa continua sendo uma ferramenta útil, assim como a técnica dos 5 Porquês, que consiste em perguntar "por quê" repetidamente até se chegar à causa fundamental. O diagrama de Pareto pode ser usado para priorizar as causas identificadas, e a análise de estratificação permite segmentar os dados para identificar padrões ocultos.

Definidas as causas raízes, elabora-se um plano de ação detalhado, especificando as ações corretivas, os responsáveis por cada ação, os prazos de execução e os recursos necessários. A ferramenta 5W2H (*What*, *Why*, *Where*, *When*, *Who*, *How*, *How much* — O quê, Por quê, Onde, Quando, Quem, Como e Quanto) auxilia na estruturação do plano, enquanto o gráfico de Gantt permite visualizar o cronograma do projeto.

A fase de Ação consiste na execução do plano de ação, colocando em prática as ações corretivas definidas. O treinamento da equipe envolvida é crucial nesta etapa, garantindo que todos compreendam seus papéis e responsabilidades na implementação das mudanças. A efetiva implementação das ações deve ser acompanhada de perto para garantir que ocorra conforme o planejado.

Após a implementação das ações, é fundamental verificar se os resultados alcançados correspondem às metas estabelecidas. Esta etapa envolve a coleta de dados relevantes e a comparação com os indicadores de desempenho definidos. Gráficos de controle são ferramentas valiosas para monitorar a estabilidade do processo após as mudanças, enquanto a análise dos indicadores de desempenho quantifica o impacto das ações corretivas.

Se os resultados da verificação forem positivos, ou seja, se o problema tiver sido efetivamente resolvido, a próxima etapa é a padronização. Isso significa incorporar as soluções eficazes aos procedimentos e processos da organização, documentando as melhores práticas em Procedimentos Operacionais Padrão (POPs). O treinamento da equipe sobre os novos procedimentos é essencial para garantir a sustentabilidade das melhorias. A documentação das lições

aprendidas durante todo o processo também é crucial para evitar a recorrência do problema e para fortalecer o aprendizado organizacional.

A última etapa do MASP consiste em uma avaliação abrangente de todo o processo de resolução do problema. Um relatório final deve ser elaborado, documentando todas as etapas, desde a identificação do problema até a padronização das soluções. Uma reunião de encerramento pode ser realizada para apresentar os resultados à equipe e discutir as lições aprendidas. Finalmente, uma análise crítica do processo permite identificar pontos fortes e áreas de melhoria para futuros projetos de resolução de problemas.

2.1 ESTUDOS DE CASO E APLICAÇÃO DO MASP

A formação de profissionais na área de Administração exige uma abordagem que vá além da simples transmissão de conhecimentos teóricos, incorporando práticas que integrem teoria e realidade empresarial. Nesse contexto, a utilização de estudos de caso tem se mostrado uma ferramenta pedagógica essencial, promovendo uma aprendizagem dinâmica, prática e crítica. Um ensino voltado para a prática, mas fundamentado em análises críticas, prepara gestores não apenas para atender às demandas do mercado, mas também para liderar com criatividade, responsabilidade e impacto ético em um mundo em constante transformação.

Os estudos de caso são especialmente relevantes, pois oferecem aos estudantes a oportunidade de explorar situações reais e complexas enfrentadas por organizações. Segundo Yin (2017), eles não apenas contribuem para a pesquisa em Administração, mas também são um recurso poderoso no ensino, permitindo a aplicação de conceitos teóricos em contextos práticos. Essa abordagem desenvolve habilidades cruciais, como análise crítica, tomada de decisões e resolução de problemas (Alberton e Silva, 2018). A construção de casos pelos próprios estudantes, com base em experiências práticas, potencializa ainda mais o aprendizado, promovendo a integração ativa entre teoria e prática.

Na Gestão de Operações e Processos, os estudos de caso são fundamentais para contextualizar conceitos que abrangem áreas como logística, controle de qualidade, gestão de estoques e melhoria contínua. Essa abordagem não apenas reforça o entendimento teórico, mas também capacita os alunos a desenvolver análises criteriosas e tomar decisões fundamentadas, habilidades indispensáveis para enfrentar os desafios operacionais e aprimorar a eficiência nas organizações.

A elaboração dos próprios estudos de caso, especialmente com a aplicação de metodologias como o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), complementa e aprofunda esse processo. O MASP, ao estruturar a resolução de problemas em oito etapas — desde a identificação do problema até a padronização das soluções —, oferece uma abordagem sistemática que se alinha perfeitamente aos objetivos dos estudos de caso. Quando aplicado a situações reais, o MASP não apenas facilita a solução de desafios organizacionais, mas também fornece um framework prático para a criação de novos casos, enriquecendo a experiência de aprendizagem dos alunos.

A metodologia de elaboração dos casos propõe que os estudantes, divididos em grupos, apliquem o MASP em empresas locais. Por meio de pesquisa inicial, entrevistas e ferramentas como o diagrama de Ishikawa, os alunos identificam problemas organizacionais e desenvolvem soluções viáveis. Esse processo inclui a elaboração de planos de ação detalhados, indicadores de desempenho e avaliações de resultados, culminando na apresentação dos projetos e entrega de relatórios escritos. Tal abordagem permite que os alunos vivenciem todas as etapas do ciclo de solução de problemas, desde a análise das causas até a implementação de melhorias, consolidando suas habilidades práticas e analíticas. No Quadro 2, apresenta-se a estrutura das atividades propostas aos alunos para estudo e elaboração dos casos:

Quadro 2 – Estrutura da atividade

Aspecto	**Descrição**
Objetivo da atividade	Aplicar o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) em uma empresa real, identificando e resolvendo um problema específico relacionado aos processos organizacionais.
Formação dos grupos	Os alunos serão divididos em grupos de até cinco integrantes. Cada grupo será responsável por selecionar uma empresa para aplicar o MASP.
Escolha da empresa	A empresa deve ser local, de preferência acessível ou que concorde em colaborar com o projeto. Pode pertencer a qualquer setor, desde que apresente um problema relevante.
Identificação do problema	Com base em pesquisa inicial e entrevistas com funcionários e gestores, identificar um problema específico relacionado aos processos organizacionais, com impacto significativo nas operações da empresa.
Análise da situação atual	Realizar uma análise detalhada utilizando ferramentas como brainstorming, diagrama de Ishikawa (espinha de peixe) e coleta de dados quantitativos e qualitativos para identificar as causas raízes do problema.
Desenvolvimento de soluções	Criar soluções criativas e viáveis para resolver o problema identificado, avaliando critérios como eficácia, viabilidade e custo.
Plano de ação	Elaborar um plano de ação detalhado para implementar as soluções, incluindo alocação de recursos, definição de responsabilidades e cronograma de execução.

Aspecto	Descrição
Monitoramento e avaliação	Desenvolver um modelo para monitorar e avaliar os resultados por meio de indicadores de desempenho, feedback de funcionários e observação direta dos processos.
Apresentação dos resultados	Preparar uma apresentação para compartilhar os resultados do projeto com a turma, incluindo: descrição do problema, análise, soluções propostas, plano de ação e resultados alcançados.
Relatório escrito	Produzir um relatório detalhando todas as etapas do projeto, desde a identificação do problema até a implementação das soluções

Fonte: elaborado pelos autores.

A combinação dos estudos de caso com o MASP cria um ciclo virtuoso de aprendizado e prática em que a experiência acumulada não apenas prepara futuros administradores para os desafios do mercado, mas também fortalece a ponte entre a universidade e o mundo corporativo. Esse processo de construção, análise e aplicação oferece ferramentas valiosas para enfrentar a complexidade da gestão contemporânea, formando profissionais capazes de liderar mudanças com inovação, ética e eficácia.

3 ESTUDOS DE CASO: ESTRUTURA E DESENVOLVIMENTO

Os casos aqui apresentados foram sistematizados com a colaboração especial dos monitores Ingrid Rodrigues de Oliveira e Ruan Silva Bezerra da Cunha, durante as atividades do projeto de ensino "Integrando teoria e prática na Administração Estratégica e Gestão de Processos Organizacionais".

3.1 CASO 1 – REESTRUTURAÇÃO DO PROCESSO DE SOCIALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA SANEALL

A empresa Saneall é uma estatal do Nordeste brasileiro do setor de saneamento básico. No Rio Grande do Norte, está presente em mais de 90% dos municípios do estado de atuação. Tem como finalidade a administração e prestação de serviços públicos de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Atende mais de 2,6 milhões de pessoas com abastecimento de água e mais de 600 mil com coleta e tratamento de esgotamento sanitário. Para tanto, opera 156 sistemas de abastecimento de água e 46 sistemas de esgotamento sanitário, contando com mais de 2 mil funcionários para levar saúde pública à população.

A socialização organizacional, ou *onboarding*, é um processo essencial para garantir uma abordagem integradora, ao possibilitar a adaptação dos novos membros da organização aos valores, normas e padrões vigentes. De maneira estratégica, o processo deve ocorrer logo após a admissão. A pesquisa adotou uma metodologia qualitativa descritiva para explorar detalhadamente os problemas. Inicialmente, foram coletados dados contextualizados por meio de entrevistas com quatro representantes da empresa em nível gerencial, além de análise documental, observações dos autores e o mapeamento dos processos

através do uso de notações padronizadas como o BPMN (Business Process Model and Notation), facilitando a visualização e compreensão dos processos por todos os envolvidos, assegurando uma comunicação clara e a implementação eficaz das melhorias planejadas.

3.1.1 Identificação do problema

Diante da análise realizada sobre o mapeamento do macroprocesso de admissão, constatou-se a inexistência da fase de integração do funcionário à cultura organizacional. Via de regra, são fornecidas apenas orientações gerais sobre a jornada de trabalho e os benefícios fornecidos, mas não há internalização dos valores culturais da empresa.

A análise do problema considerou que os funcionários são admitidos através de concurso público de duas maneiras: a) em grupos, quando há um grande número de candidatos aprovados em curto espaço de tempo para preencher as vagas disponíveis; e b) individualmente, quando o intervalo entre as admissões é maior.

No caso das admissões em grupo, a área de RH organiza uma apresentação institucional e algumas atividades de integração. No entanto, nas admissões individuais, isso não acontece, sendo oferecida apenas uma breve orientação geral sobre o cargo e a empresa. Essa situação gera inconsistências no processo, ou seja, os funcionários não passam pelo mesmo nível de imersão na cultura organizacional durante a etapa de integração. Diante disso, é necessário adotar práticas que garantam a transmissão de informações de forma equitativa, independentemente da forma de ingresso.

Ao longo do estudo, em complemento à metodologia MASP foram incorporadas ferramentas de gestão, como: mapeamento do processo nos moldes *as is* com a notação BPMN; Matriz GUT e 5 Porquês para identificação e análise do problema; 5W2H e KPI (*Key Performance Indicator* ou Indicador-Chave de Desempenho) para a execução e acompanhamento do plano de ação proposto.

3.1.2 Análise da situação atual

A fim de determinar as principais causas da problemática, utili-

zou-se a Matriz GUT para definir o grau de prioridade das possíveis causas elencadas. As pontuações foram primeiramente calculadas multiplicando os valores atribuídos à gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Subsequentemente, as pontuações finais foram utilizadas para a classificação de cada atributo (problema), a fim de determinar seus graus de severidade e estabelecer uma estratégia de priorização — aqueles com maior pontuação serão enfrentados primeiro, já que são os mais severos, urgentes e instáveis.

Quadro 3 – Aplicação da ferramenta Matriz GUT – Saneall

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Falta de estruturação	5	5	5	125
Ausência de POP	5	5	4	100
Execução facultativa	5	4	4	80
Falta de priorização	4	4	4	64
Poucos registros e documentos institucionais	3	3	3	27
Formato de admissão	2	2	2	8

Fonte: elaborado pelos autores.

Em seguida, para determinar a causa matriz do problema, utilizou-se a ferramenta dos "5 Porquês", que possibilita investigar a fundo o problema a ser corrigido, por meio de um questionário que pergunta o porquê de um problema sucessivas vezes para a identificação da sua causa-raiz.

Quadro 4 – Aplicação da ferramenta 5 Porquês

Principais causas	**1° Por quê?**	**2° Por quê?**	**3° Por quê?**	**4° Por quê?**	**5° Por quê?**
Por que o processo não foi estruturado?	Gestores anteriores definiram outras demandas como mais urgentes	Rotatividade de administradores na unidade	Déficit de pessoal		
Por que não existe Procedimento Operacional Padrão?	As atividades eram ligadas às pessoas e não aos processos	Os fluxos de atividades da unidade não eram totalmente mapeados	Não havia essa preocupação pelas gestões anteriores		
Por que a execução do processo é facultativa?	A continuidade do processo ficava a critério do gestor da unidade	A estruturação do processo não era prioridade	Não há norma interna acerca da obrigatoriedade de realização do processo		

Fonte: elaborado pelos autores.

A partir da análise do Quadro 4, determinaram-se as seguintes causas-raiz: 1) déficit de pessoal; 2) falta de preocupação dos gestores anteriores; 3) ausência de normativo interno. Diante disso, infere-se que, no cerne de cada causa apontada para o problema, a falha na gestão do processo representa um fator de destaque.

3.1.3 Desenvolvimento de soluções

Para mitigar as causas do problema, foi proposto um conjunto de ações, adaptando-se o modelo principal sob a perspectiva de duas abordagens: a integração presencial e a integração remota, objetivando proporcionar um processo linear para todos os funcionários.

Primeiramente foi sugerido o fornecimento de um presente de boas-vindas composto por elementos personalizados, como, por

exemplo, garrafa, bloco de notas, caneta e cartão com mensagem calorosa, visando suscitar no novo funcionário o sentimento de pertencimento e fazê-lo perceber a identidade visual da empresa.

Em segundo lugar, foi proposta a formulação de uma cartilha institucional com linguagem simples e acessível, permitindo a disseminação de informações inerentes à cultura organizacional. Desse modo, é possível instruir, por meio da comunicação escrita, os novos funcionários sobre os costumes, normas e práticas cultivadas na empresa.

Em seguida, sugeriu-se a estruturação da apresentação institucional realizada por gestores de setores que executam as atividades meio e finalísticas da empresa. Deve-se abordar temas como história, princípios institucionais, atividade-fim, organograma, área de negócio, planejamento estratégico, código de conduta, normas reguladoras, contratos e licitações, comercialização dos serviços, projetos e empreendimentos, atividades de responsabilidade socioambiental, utilização dos sistemas de informação, comunicação interna e externa, políticas internas, benefícios sociais, jornada de trabalho, progressão de carreira, programa de qualidade de vida no trabalho e segurança do trabalho.

Essa etapa deve ocorrer em dois formatos: a) presencialmente na sede da empresa; e b) em formato remoto, por meio de produção audiovisual disponível através do sistema interno de Educação a Distância (EAD). A partir desses moldes pode-se permitir o contato de todos os novos funcionários com a alta gestão da empresa e a exposição elucidativa dos aspectos inerentes à cultura organizacional, além do conhecimento de todas as áreas da empresa.

O próximo ponto foi a promoção de visita técnica à Estação de Tratamento de Águas (ETA), que pode oferecer aprendizado prático de uma das atividades-fim da organização. A realização dessa experiência interativa visa internalizar nos recém-admitidos um dos objetivos sociais executados pela empresa, sendo este o fornecimento de água potável à população. A visita deve ser realizada no último dia do período de integração presencial e, semestralmente, para a integração remota.

Para além das ações propostas focadas diretamente nos funcionários também houve a preocupação em orientar os gestores imediatos e assegurar o cumprimento de todas as etapas da integração. Sendo assim, foi proposta a elaboração de um *checklist* para o gestor, através da construção de um roteiro elencando todas as fases a serem seguidas, além de informações relevantes para melhor recepcionar o funcionário.

Por fim, o processo deve ocorrer em três dias para as duas abordagens, sendo os dois primeiros dias para leitura e apresentação da cultura e o terceiro dia para visita técnica. As abordagens apresentadas são expostas no Quadro 5.

Quadro 5 – Comparação entre as abordagens de integração

Abordagens	Presencial (Grupo)	Remoto (Individual)
	Presente de boas-vindas	Presente de boas-vindas
	2. Cartilha	2. Cartilha
	3. Apresentação institucional na sede da empresa	3. Apresentação institucional gravada
	4. Visita técnica (Durante o período de integração)	4. Visita técnica (semestralmente)
	5. Checklist para o gestor	5. Checklist para o gestor

Fonte: elaborado pelos autores.

A inclusão de duas abordagens para o mesmo processo visou integralizar a formação de todos os novos funcionários, independentemente da unidade de lotação e do formato de ingresso. Considerando a abrangência estadual da empresa e as limitações do formato presencial, a reestruturação do processo de integração se mostrou necessária para garantir a equidade e a completude da formação.

Para definir os responsáveis pela execução do plano de ação aplicou-se o 5W2H, que se fundamenta como um plano de melhorias por meio da resposta a sete perguntas: o que, por quê, onde, quando, quem, como e quanto. Os termos correspondem às perguntas em in-

glês: *What*, *Why*, *Where*, *When*, *Who*, *How* e *How Much*. "O que?" define o que será feito; "Por quê?" descreve a justificativa para a realização da tarefa; "Onde?" define o local de realização; "Quando?" estabelece um prazo para execução da tarefa; "Quem?" indica os responsáveis pela tarefa; "Como?" determina o mecanismo utilizado para a execução e "Quanto?" define os custos para a execução da tarefa (Luo; Hong; Zhong, 2024).

Além disso, determinaram-se Indicadores-Chave de Desempenho (KPI) para para mensurar o impacto das ações executadas e o cumprimento de metas organizacionais. Para medir o resultado do processo estudado propõe-se a utilização de dois indicadores de efetividade: o índice de satisfação dos funcionários, mensurado por meio de pesquisa de satisfação e a taxa de retenção de talentos, ambos monitorado a cada período de dois anos.

Esses indicadores refletem o nível de motivação, engajamento e permanência dos funcionários. Dessa forma, pode-se medir os resultados do processo, como também identificar etapas que precisam ser ajustadas para busca da melhoria contínua.

3.1.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

A partir da descrição do processo atual (as is), desenhe um modelo de processo ideal (to be) utilizando a notação BPMN. Considere incluir etapas que possam melhorar a integração do funcionário à cultura organizacional, como atividades adicionais, ferramentas ou checkpoints.

- Quais benefícios o modelo proposto traria para a organização e como ele impactaria os novos funcionários?

Questões de aplicação prática

- Refaça a análise da Matriz GUT considerando novas possíveis causas para a problemática apresentada. Insira ao menos uma causa adicional que você acredita ser relevante, atribua

os valores de gravidade, urgência e tendência, e calcule o resultado.
- Com base na nova análise, as prioridades de solução mudariam? Justifique suas escolhas.
- Proponha dois novos KPIs (além dos já citados no caso) para medir a efetividade do novo processo de integração. Justifique a escolha de cada indicador e como ele pode contribuir para a melhoria contínua.
- Como os novos KPIs poderiam ser monitorados de forma prática pela empresa?

Análise crítica do caso

Revise o caso apresentado e aponte pelo menos três possíveis falhas ou limitações no processo de integração descrito. Considere aspectos como comunicação, alinhamento de expectativas, treinamento, monitoramento ou outros pontos críticos.

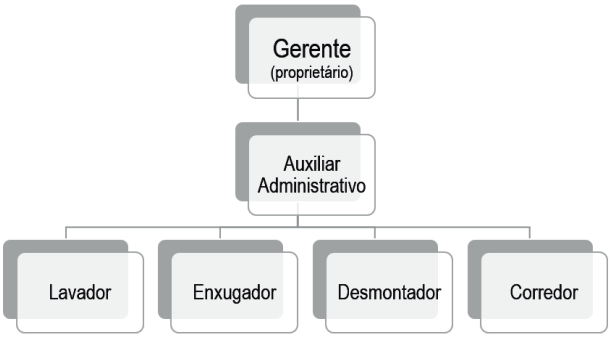
Para cada falha identificada, proponha uma solução prática que a empresa poderia implementar para evitar o problema ou minimizar seus impactos.

Se você fosse o responsável pela integração na empresa, qual seria a sua prioridade inicial ao redesenhar o processo? Explique sua resposta.

3.2 CASO 2 – GESTÃO DO TEMPO E ORGANIZAÇÃO NA EMPRESA A&C ESTÉTICA AUTO

A A&C Estética Auto, localizada no estado do Rio Grande do Norte, é uma empresa familiar especializada na lavagem e cuidado estético de carros, com o objetivo de garantir a manutenção estética e funcional dos veículos. A empresa oferece uma variedade de serviços, desde lavagem simples ou completa até polimento técnico, enceramento, higienização, vitrificação e proteção de pintura e/ou vidros. O organograma da empresa é estruturado conforme Figura 1:

Figura 1 – Organograma da A&C Estética Auto



Fonte: elaborado pelos autores.

Com a capacidade de atendimento de, em média, 12 veículos por dia. Presta os serviços sob os valores de entrega, pontualidade, execução de serviços com excelência e conhecimento especializado. Entretanto, a A&C enfrenta a dificuldade de encontrar profissionais qualificados na área de estética automotiva, além da gestão eficiente do espaço físico e da gestão do tempo e organização, especialmente durante períodos de alta demanda.

3.2.1 Identificação do problema

Inicialmente realizou-se entrevista semiestruturada com gerente/proprietário, identificando os seguintes problemas:

- Desafios na gestão do tempo e organização: a inexistência de planejamento e de priorização de tarefas pode resultar em acúmulos de atividades, atrasos e sobrecarga de trabalho, afetando a eficiência da gestão do tempo e das tarefas.
- Dependência excessiva de membros da família: a ausência de profissional bem capacitado para auxiliar na administração da empresa pode gerar determinada limitação na capacidade de inovar e se adaptar às mudanças internas e externas.
- Falta de sistemas e processos claros: não existe procedi-

mento operacional padrão para os principais processos, diminuindo a eficiência e consistência das operações da empresa.

- Necessidade de implementar um sistema de *feedback* e melhoria contínua: a inexistência de um sistema capaz de recolher *feedback*s e armazená-los impede a análise e o planejamento de soluções de melhoria.
- Falta de padronização na documentação e registros: a falta de padronização nos documentos pode gerar retrabalho tanto no registro quanto no armazenamento e na precisão dessas informações, comprometendo a integridade dos dados.

Os problemas foram estudados qualitativamente com a finalidade de compreender o fenômeno através das percepções e experiências dos envolvidos. Neste caso, aplicaram-se entrevistas semiestruturadas, matriz GUT, diagrama de Ishikawa e *brainstorming*, para conduzir as análises de forma abrangente e eficaz.

3.2.2 Análise da situação atual

Para definir a priorização dos problemas identificados utilizou-se a Matriz GUT. As pontuações foram primeiramente calculadas multiplicando os valores atribuídos à gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Subsequentemente, as pontuações finais foram utilizadas para a classificação de cada atributo (problema), a fim de determinar seus graus de severidade e estabelecer uma estratégia de priorização — aqueles com maior pontuação serão enfrentados primeiro, já que são os mais severos, urgentes e instáveis.

Quadro 6 – Aplicação da ferramenta Matriz GUT — A&C Estética Auto

Problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Falta de sistemas e processos claros	4	3	3	36
Desafios na gestão do tempo e organização	5	5	4	100
Falta de padronização na documentação e registros	4	3	3	36
Necessidade de implementar um sistema de feedback e melhoria contínua	2	3	2	12
Dependência excessiva de membros da família	4	4	4	64

Fonte: elaborado pelos autores.

Sob análise dos resultados apresentados no Quadro 6, o problema mais crítico diz respeito aos desafios na gestão do tempo e organização, devendo ser a primeira causa a ser tratada.

Por conseguinte, fez-se uso do diagrama de Ishikawa, também conhecido como diagrama de espinha de peixe ou diagrama de causa e efeito, uma ferramenta gráfica utilizada na gestão da qualidade para identificar e analisar as causas de um problema específico. O diagrama representa uma relação de causa e efeito, em que o ”efeito” é o problema a ser analisado e as ”causas” são os fatores que contribuem para a ocorrência desse problema. Ao mapear essas causas, pode-se identificar as áreas que necessitam de melhorias e implementar ações corretivas de forma mais eficaz.

No diagrama, o problema é analisado sob diferentes perspectivas ou categorias de causas, como, por exemplo, os 6Ms (mão de obra, máquina, método, material, meio ambiente e medida). A partir disso, são desenhadas subdivisões que representam as causas mais específicas.

Figura 2 – Diagrama de Ishikawa – A&C Estética Auto



Fonte: elaborado pelos autores.

Considerando as causas identificadas através do diagrama, destaca-se a ausência de habilidades de gerenciamento do tempo como causa-raiz dos desafios enfrentados. Isso é evidenciado pela ausência de técnicas de priorização de tarefas ou da implementação de ferramentas de otimização do tempo, gerando prejuízo na capacidade dos indivíduos de gerenciar o prazo adequado para a realização de demandas. Além disso, a carência de treinamento da equipe resulta na má utilização do tempo, gerando problemas e desorganização.

Diante da conjuntura encontrada aplicou-se a técnica de *brainstorming,* ou tempestade de ideias, com a equipe de consultoria para gerar ideias criativas e inovadoras para solução do problema. Essa metodologia estimula a livre associação de ideias, incentivando os participantes a pensar de forma divergente e a explorar diferentes aspectos. Assim, o uso de ferramentas de qualidade, aplicativos e softwares para otimizar a gestão do tempo e organização, bem como materiais de aperfeiçoamento, como cursos, leituras e vídeos, foi incorporado ao plano de ação.

3.2.3 Desenvolvimento de soluções

O plano de ação foi dividido em três esferas: recursos e ferramentas, treinamentos e reuniões, e acompanhamento, com a implementação dos seguintes instrumentos de gestão:

Recursos e ferramentas:

a. *Trello:* ferramenta para gerenciar e priorizar as tarefas diárias, criar quadros por setor ou tipos de atividades, permitindo uma visão clara das atividades em andamento e pendentes. Manter registros de manutenção, *checklist*s de procedimentos operacionais, anotações e ideias para melhorias no serviço.

b. *Clockify*: agenda online usada para rastrear o tempo gasto em cada serviço. Auxilia no melhor entendimento da rentabilidade de diferentes tipos de serviços e na otimização dos processos operacionais.

Treinamentos e Reuniões:

a. Treinamento inicial: realizar sessões de treinamento para familiarização com as novas ferramentas e métodos.

b. Treinamentos práticos: reuniões focadas em técnicas específicas de gestão do tempo, como o uso de listas de tarefas, matriz de Eisenhower e técnica Pomodoro. Práticas que ajudarão a aplicar efetivamente as técnicas aprendidas, juntamente com os devidos materiais online (cursos, leituras e vídeos) para intensificar a compreensão das ferramentas e da importância da gestão do tempo.

Acompanhamento:

a. *Check-ins* regulares: *check-ins* semanais ou quinzenais para acompanhar o progresso da implementação das novas técnicas.

Para alinhar a implementação eficaz do plano de ação, é necessária a compreensão pormenorizada da rotina de atividades do gerente da empresa. Contudo, espera-se que as ações propostas gerem benefícios significativos, como o aumento considerável da produtividade e da eficiência da empresa em relação à otimização do tempo e organização e, consequentemente, o aumento da satisfação dos clientes.

Para verificar o impacto das ações propostas, definiram-se dois KPIs de monitoramento:

a. a) Índice de tarefas finalizadas: monitoramento através da plataforma *Trello*, para avaliar o percentual de tarefas realizadas em intervalos semanais ou quinzenais;
b. b) Índice de eficiência do tempo: monitoramento por meio da plataforma *Clockify* para aferir o tempo consumido por serviço realizado. Espera-se que uma vez aplicados, esses indicadores apresentem resultados positivos de melhoria quanto ao desafio na gestão do tempo e organização.

3.2.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

a. Com base no caso apresentado, identifique quais mudanças na cultura organizacional poderiam ser realizadas para reduzir a dependência de membros da família na gestão da empresa. Como isso poderia impactar a inovação e a capacidade de adaptação da empresa?
b. Analisando o diagrama de Ishikawa, quais das categorias dos 6Ms parecem ser mais críticas para a solução do problema? Justifique sua resposta considerando os dados apresentados no caso.
c. A A&C Estética Auto enfrenta desafios relacionados à falta de padronização nos processos. Como a introdução de Procedimentos Operacionais Padrão (POPs) pode contribuir para a eficiência e consistência nas operações?

Questões de aplicação prática

a. Avalie as ferramentas Trello e Clockify sugeridas no plano de ação. Identifique uma possível limitação para cada uma delas no contexto da A&C Estética Auto e sugira soluções para mitigar essas limitações.
b. Imagine que você é consultor da A&C Estética Auto e recebeu um orçamento limitado para implementar melhorias. Priorize duas ações do plano proposto e justifique sua escolha com base na análise da Matriz GUT.

c. Com base nos KPIs definidos, sugira uma metodologia de avaliação de desempenho para mensurar o impacto das ações na satisfação dos clientes. Quais outros indicadores poderiam ser incluídos para complementar essa avaliação?

Análise crítica do caso

a. Diante das dificuldades em gestão do tempo identificadas no caso, quais falhas organizacionais podem surgir na execução dos serviços durante períodos de alta demanda? Que estratégias adicionais poderiam ser implementadas para evitar essas falhas?
b. O plano de ação propõe treinamentos e reuniões para a equipe. Como a ausência de engajamento ou resistência dos colaboradores pode comprometer a eficácia das soluções implementadas? Apresente estratégias para lidar com esse tipo de resistência.
c. Considerando o contexto de uma empresa familiar, quais são os desafios e vantagens específicos dessa estrutura no processo de gestão do tempo e organização?

3.3 CASO 3 – BAIXA GESTÃO INFORMACIONAL NA EVA – CORRETORA DE SEGUROS

A EVA – Corretora de Seguros é uma empresa de pequeno porte em expansão, localizada no Estado do Rio Grande do Norte, com ênfase na comercialização de seguro automotivo, mas que também negocia seguro de vida e empresarial. Fundada pela união de dois sócios com experiência no mercado securitário, possui mais de 20 funcionários, entre vendedores responsáveis pelo trâmite de venda e relacionamento com o cliente e *back office* responsável por emissões de apólices, sinistros, pagamentos, cancelamentos e atividades administrativas correlatas.

No primeiro momento a empresa trabalhava com a estratégia de tráfego pago por meio do *marketing* digital, que consiste em investir

em anúncios *online* para direcionar visitantes para uma plataforma própria, mas logo percebeu que a compra de *leads* seria mais eficaz, posto que essa modalidade de prospecção de clientes tem uma abordagem mais assertiva.

Embora as parcerias gerem um alto número de *leads* ou potenciais clientes, o número de vendedores não é suficiente para tratar adequadamente o volume crescente de clientes. Isso resulta em uma queda na taxa de conversão da corretora, uma métrica fundamental para negociar melhores condições em parcerias atuais e futuras com as seguradoras.

3.3.1 Identificação do problema

Para compreender o contexto organizacional da EVA – Corretora de Seguros, realizou-se entrevista semiestruturada com a equipe e os sócios fundadores. Percebeu-se que, além da demanda de *leads* superar a capacidade de atendimento dos vendedores, a empresa utiliza diversos sistemas no processo de vendas — seja para gestão da carteira de clientes, ligações ou multicálculos (sistema que realiza cotações em diversas seguradoras simultaneamente) — não havendo um sistema integrador que concentre o máximo de ações necessárias em um único lugar.

Essa conjuntura gera retrabalho no processo de vendas, visto que os vendedores precisam acessar diferentes sistemas com finalidades semelhantes para realizar as ações necessárias durante o trâmite de vendas, estimulando a desorganização, a dificuldade em priorizar os *leads* e a perda de informações dos clientes em plataformas de bate-papo. Além disso, a equipe de vendas é pressionada a melhorar os resultados de conversão sem suporte técnico adequado, gerando frustração entre os funcionários.

São utilizados cinco sistemas principais no processo de vendas:

- Octadesk*:* plataforma de atendimento ao cliente que integra diversos canais de comunicação em um único lugar.
- Pipefy*:* para gerenciamento dos fluxos de trabalho, pode ser utilizado para automatizar e organizar os processos.

- SegFy: para gestão financeira de corretoras de seguros, envolvendo todas as etapas dos ciclos de seguros, como multicálculo, gerenciamento de clientes, emissão de apólice, gestão de contratos, relatórios e análises.
- Notion: organizador de ideias, tarefas e projetos de forma visual e intuitiva.
- Kommo: sistema de gerenciamento do relacionamento com cliente (CRM) que permite a centralização de conversas com os clientes, automação de tarefas repetitivas (respostas automáticas para perguntas frequentes, agendamento de *follow-ups* e envio de lembretes de forma automática), compartilhamento de informações com a equipe e análise de resultados.

Embora redundantes, a empresa usa cada sistema para uma finalidade distinta. Para contato com os clientes utiliza-se o Octadesk e o Kommo; o Pipefy, para organização do funil de vendas (através de *Kanban*, são definidas as etapas de um cliente em potencial, desde o momento em que ele toma conhecimento de um produto ou serviço até a efetivação da compra); o Segfy, para demandas específicas das corretoras de seguro; e o Notion, para divulgação de materiais institucionais, tarefas e reuniões. Além disso, há o URA (Unidade de Resposta Audível), sistema telefônico automatizado que interage com os clientes através de mensagens de voz pré-gravadas e menus interativos, e os telefones *GoTo* que oferecem telefonia em nuvem em substituição aos tradicionais sistemas telefônicos fixos.

Nesse caso, utilizou-se aplicação de entrevista semiestruturada com a equipe, *brainstorm* e diagrama de Ishikawa.

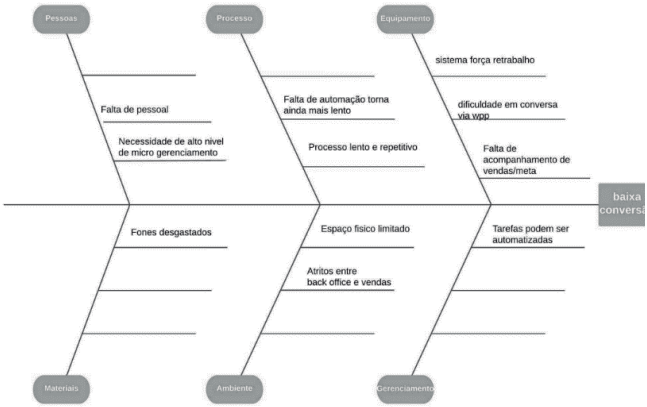
3.3.2 Análise da situação atual

Diante do problema identificado a equipe de consultoria realizou um *brainstorm*, ou tempestade de ideias, que consiste na geração de um grande número de ideias sobre o tema, elencando as possíveis causas:

- Falta de automação no processo de vendas;
- Ineficiência no gerenciamento do funil de vendas;
- Dificuldade em seguir o fluxo de trabalho devido ao alto volume de leads;
- Retrabalho, tornando o processo de vendas difícil e frustrante para a equipe.

Em seguida aplicou-se o diagrama de Ishikawa, permitindo identificar as áreas que necessitam de melhorias e implementar ações corretivas de forma mais eficaz, conforme apresentado na figura 3.

Figura 3 – Diagrama de Ishikawa – Eva Corretora de Seguros



Fonte: elaborado pelos autores.

O diagrama analisa a baixa conversão de *leads* como sintoma latente da falta de gestão informacional, por diferentes ângulos. Assim, entende-se como causa principal o conjunto de sistemas implementados no processo de vendas de maneira improdutiva, pois não alcançam um grau de automação satisfatório, gerando retrabalho para a equipe.

3.3.3 Desenvolvimento de soluções

Para solucionar o problema, propõe-se a criação de um sistema integrador personalizado. O novo *software* deve contemplar as seguintes necessidades:

- Automação dos processos: o novo sistema será integrado aos canais de comunicação com os clientes, garantindo um fluxo contínuo e eficiente desde a recepção do *lead* até a conclusão da venda. Assim que um *lead* for recebido, ele será automaticamente direcionado a um dos vendedores seguindo uma ordem de fila pré-estabelecida. Cada vendedor terá um número comercial individual, e a interação inicial com o *lead* será realizada por um bot. Esse *bot* coletará e confirmará informações iniciais necessárias para elaboração de proposta comercial. Após a interação completa com o *bot*, o vendedor será notificado e acionado apenas para leads de alto potencial, otimizando o uso do tempo e dos recursos. Leads que não interagirem ou não fornecerem informações iniciais serão classificados como de menor potencial, recebendo atenção posterior do vendedor.
- Gerenciamento do funil de vendas: o gerenciamento será significativamente aprimorado com o novo sistema de *Kanban*. O layout do *Kanban* será redesenhado para ser mais intuitivo e menos confuso, permitindo que os vendedores visualizem as informações principais de cada *lead* com maior facilidade. Cada *card* terá um botão que permitirá ao vendedor abrir instantaneamente a conversa com o cliente nos canais de comunicação, facilitando o contato direto. Além disso, o novo sistema permitirá a realização de cotações através da plataforma. As informações coletadas pelo *bot* serão automaticamente alimentadas nos *cards*, e os vendedores poderão enviar cotações com apenas alguns cliques, agilizando o processo de venda.
- Fluxo de trabalho: o fluxo será centralizado no novo sistema e no principal canal de comunicação usado pela empresa,

eliminando a necessidade de utilizar várias ferramentas distintas. Isso simplificará o processo e aumentará a eficiência, permitindo que os vendedores se concentrem mais nas interações de alto valor com os clientes.

- *Follow-up* de vendas: Para melhorar o *follow-up*, o novo sistema de *Kanban* incluirá notificações personalizadas para *leads* que permanecerem parados na mesma fase por muito tempo. Essas notificações lembrarão os vendedores de interagir com esses *leads* ou de realizar ações específicas, como enviar uma cotação, garantindo que nenhum cliente seja esquecido e aumentando a taxa de conversão.

Cabe salientar que os sócios proprietários já possuíam um protótipo para um novo sistema integrador, forjado em parceria com um profissional em desenvolvimento de *software,* prestador de serviços à empresa. Portanto, será preciso aumentar a carga horária semanal do programador para acelerar a evolução do sistema integrador, apresentando um custo adicional para a empresa. Mediante a implementação do novo *software*, os antigos sistemas entrarão em desuso imediatamente. Espera-se que, nos primeiros meses, o *software* precise de pequenos ajustes ou correções, mas que ofereça mudanças positivas para a equipe de vendas e *back office*.

A contemplação de funcionalidades integradas e automação aprimorada, permitirá uma gestão mais eficaz dos *leads* e uma interação mais eficiente com os clientes, contribuindo para o alcance das metas de conversão e a para a melhoria da eficiência operacional. Por fim, apresentados resultados satisfatórios com o aumento da taxa de conversão de vendas, recomenda-se o aumento da equipe presencial ou em *home office,* a ampliação da estrutura física da empresa e o registro de processo operacional padrão (POP), de fácil acesso aos funcionários, para melhoria contínua dos processos.

3.3.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

- Explique o funcionamento do diagrama de Ishikawa e como ele foi aplicado no caso da EVA – Corretora de Seguros.
- Qual é a importância de integrar sistemas em processos organizacionais para empresas que trabalham com alta demanda de leads?
- Como a automação de processos pode contribuir para a eficiência operacional em uma organização? Cite exemplos do caso.

Questões de aplicação prática

- Com base nas soluções propostas, como você estruturaria um plano de implementação para o novo sistema integrador na EVA?
- Quais ações imediatas você sugeriria para minimizar o impacto da sobrecarga de leads na equipe de vendas enquanto o sistema não é implementado?
- Descreva como você acompanharia o desempenho do novo sistema nos primeiros meses de uso. Que métricas ou indicadores utilizaria?

Análise crítica do caso

- Você acredita que a solução proposta resolve de forma definitiva os problemas enfrentados pela EVA? Justifique sua resposta.
- Quais seriam as possíveis resistências da equipe à implementação do novo sistema? Como a liderança poderia atuar para mitigar esses desafios?
- O aumento de automação pode desumanizar o atendimento ao cliente? Como equilibrar eficiência operacional com uma experiência personalizada?
- Além da criação do sistema integrador, que outras mudanças estruturais ou culturais poderiam melhorar a gestão informacional e os resultados da empresa?

3.4 CASO 4 – DÉFICIT DE PESSOAL NO CONSELHO TUTELAR DE UM MUNICÍPIO DO RIO GRANDE DO NORTE

O Conselho Tutelar é um órgão público municipal presente em cada região administrativa do país, criado pelo Estatuto da Criança e do Adolescente (ECA), com a principal função de garantir a proteção de direitos de crianças e adolescentes, permitindo o acesso aos serviços necessários para um desenvolvimento saudável e integral. Por meio da fiscalização ou de denúncias anônimas, esse órgão é responsável pelo acompanhamento de casos junto às famílias e às crianças envolvidas em situações de risco, oferecendo orientação e apoio; encaminhamento para serviços especializados, como saúde, educação e assistência social; defesa dos direitos de crianças e adolescentes em situações de conflito ou violação; e contribuição com a formulação e implementação de políticas públicas.

O estudo se deu no Conselho Tutelar de um município do Estado do Rio Grande do Norte com cerca de 12 mil habitantes. Essa localidade apresenta carência de profissionais de saúde mental, havendo apenas um psicólogo responsável pelo acompanhamento psicossocial de toda a população atendida, entre crianças, adolescentes e pais. Esse cenário gera acúmulo de casos, mecanização e diminuição da qualidade do suporte prestado.

3.4.1 Identificação do problema

O problema foi identificado por meio de análise empírica de um dos membros da equipe de consultoria, servidor do quadro efetivo do órgão. O estudo tem como ênfase compreender as razões para o baixo quantitativo de psicólogos no Conselho Tutelar do município. A questão de pesquisa foi destrinchada por meio do diagrama de Ishikawa e da matriz GUT, com o intuito de encontrar o cerne do problema.

3.4.2 Análise da situação atual

Para analisar as possíveis causas do problema aplicou-se o diagrama de Ishikawa:

Figura 4 – Diagrama de Ishikawa – Conselho Tutelar



Fonte: elaborado pelos autores.

O pouco investimento do poder público é um entrave para o adequado fornecimento de suporte psicológico, assim como a gestão ineficiente do poder executivo municipal, responsável pelo planejamento orçamentário e pelo repasse de valores para continuidade dos serviços prestados à população. Existe ainda uma ausência de previsão para contratação de profissionais de saúde por meio de concurso público, demonstrando a imprudência da administração pública frente ao problema. Essa realidade sobrecarrega o único profissional disponível e, consequentemente, impede que grande parte da população vulnerável tenha acesso a esse tipo de acompanhamento.

Em face das informações elencadas no diagrama, utilizou-se a Matriz GUT para definir o grau de prioridades das causas. As pontuações foram primeiramente calculadas multiplicando os valores atribuídos à gravidade (G), urgência (U) e tendência (T). Subsequentemente, as pontuações finais foram utilizadas para a classificação de cada atributo (problema), a fim de determinar seus graus de severidade e estabelecer uma estratégia de priorização — aqueles com maior pontuação serão enfrentados primeiro, já que serão os mais severos, urgentes e instáveis (Costa Júnior *et al.*, 2019).

Quadro 7 – Matriz GUT – Conselho Tutelar

Causas	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Falta de concursos públicos e processos seletivos	5	5	5	125
Falta de interesse do poder público	4	5	4	80
Falta de planejamento pelo poder executivo local	5	5	5	125
Falta de disponibilidade orçamentária	4	4	3	48

Fonte: elaborado pelos autores.

A falta de planejamento do poder executivo municipal representa a causa-raiz da problemática, principalmente no que concerne à contratação de pessoal.

3.4.3 Desenvolvimento de Soluções

Para solucionar a falta de psicólogos é necessário um esforço conjunto e estratégico que envolva várias frentes de ação. É fundamental o incentivo à elaboração de normas e regulamentos que apoiem o trabalho, a promoção e a integração do Conselho Tutelar com a rede de proteção, além da implementação de políticas públicas que fortaleçam o sistema de garantia de direitos da criança e do adolescente. Também é de suma importância a ampliação do quantitativo de psicólogos, considerando que os parâmetros atuais não atendem à demanda da população.

As seguintes estratégias devem ser consideradas:

- Advocacia e Mobilização: trabalho junto a órgãos governamentais e não governamentais para sensibilização sobre a importância do papel do psicólogo nos Conselhos Tutelares. Isso pode incluir campanhas de conscientização e diálogo com políticos e tomadores de decisão.
- Legislação: propor e apoiar a criação de leis que estabeleçam a obrigatoriedade da presença de psicólogos nos Conselhos

Tutelares, garantindo assim a inclusão desses profissionais por meio de regimentos.

- Financiamento: explorar fontes de financiamento governamental e privado para a contratação de psicólogos.
- Equipes Multidisciplinares: implementação de equipes multidisciplinares, regulamentadas em nível federal, que possam assessorar os Conselhos Tutelares em suas funções, incluindo psicólogos como membros essenciais dessas equipes.
- Parcerias com Universidades: estabelecer convênios ou parcerias com universidades públicas e privadas para subsídio de estágio obrigatório não remunerado, oferecendo suporte à demanda de acompanhamento psicossocial.
- Concursos Públicos: incentivar a inclusão de vagas para psicólogos em concursos públicos específicos para Conselhos Tutelares, assegurando a contratação de profissionais qualificados.

Essas abordagens podem ser adotadas para aumentar o quantitativo de psicólogos atuando no Conselho Tutelar e melhorar o atendimento às necessidades das crianças e adolescentes em situação de risco.

Por fim, para futuros estudos recomenda-se explorar a possível formação de grupos de profissionais capacitados de diferentes áreas — incluindo psicólogos, pedagogos e assistentes sociais — para um atendimento integrado.

3.4.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

- Quais outras ferramentas ou metodologias poderiam ser utilizadas além do diagrama de Ishikawa e da Matriz GUT para identificar e priorizar causas em cenários semelhantes? Justifique suas respostas.
- Analise as etapas do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) no caso apresentado. Quais etapas do MASP não

foram contempladas no diagnóstico e por quê?
- Com base no cenário do Conselho Tutelar, como a análise de cenário por meio de uma matriz SWOT poderia oferecer *insights* diferentes para o planejamento estratégico?

Questões de aplicação prática
- Quais são as principais dificuldades ao se implementar o MASP no contexto do serviço público, especialmente em situações como a do Conselho Tutelar? Proponha estratégias para superar essas barreiras.
- Imagine que você tenha acesso a dados mais detalhados sobre o orçamento do município. Como você utilizaria a Análise de Custos para propor uma solução prática para a escassez de profissionais?

Análise crítica do caso
- No caso, a mobilização política e o financiamento são apontados como alternativas estratégicas. Quais poderiam ser os desafios para implementar essas ações em um cenário com recursos limitados e resistência institucional?
- Avalie se a proposta de criar equipes multidisciplinares é viável no contexto do Conselho Tutelar do município em questão. Que barreiras poderiam impedir seu funcionamento eficaz?

3.5 CASO 5 – NECESSIDADE DE REVISÃO NO GERENCIAMENTO DE ESTOQUES E DE ATENDIMENTO AO CLIENTE NA LIVRARIA NARRATIVAS

A Livraria Narrativas é uma das maiores redes de livrarias do Brasil e possui lojas em diversas cidades do país, inclusive em Natal, Rio Grande do Norte. Para este estudo, foi consultada a unidade localizada no Natal Shopping, um dos mais tradicionais shoppings da capital

potiguar. Trata-se de uma rede com grande diversidade de produtos, fundada em 1967 em Belo Horizonte, Minas Gerais, que possui como missão levar ao cliente os mais diversos produtos relacionados à leitura. Portanto, a Narrativas apresenta uma gama de livros, revistas, itens de papelaria e decoração, e demais produtos relacionados à leitura.

Contudo, a unidade tem enfrentado desafios na forma como tem gerenciado seus estoques, bem como no seu relacionamento com o cliente. Tendo em vista que essas são duas atividades fundamentais para a perpetuidade e sustentabilidade das atividades da unidade na capital potiguar, entendeu-se que esses são potenciais gargalos que limitam a eficiência e o retorno máximo das atividades. Dessa forma, o estudo realizado junto à Narrativas propôs um plano de ação que visa eliminar os desperdícios e gargalos que afetam todo o processo de negócio da empresa.

3.5.1 Identificação do problema

A fim de compreender e analisar os problemas existentes da livraria, foi realizada uma entrevista com a gerente da filial por meio de perguntas direcionadas às diferentes atividades essenciais que compõem o processo de negócio da unidade: gerenciamento de estoque; Sistema de Ponto de Venda – PDV; gestão financeira; gestão de clientes; e processo de pedidos. Com essas questões, os dados coletados serviram como base para a identificação dos problemas e análise de seu comportamento.

Como resultado, identificou-se que o gerenciamento de estoque seguia normas rígidas da empresa e que, portanto, precisava de maior flexibilidade para mudanças na unidade. A ausência de funcionários também é um gargalo que a unidade enfrenta para aumentar a eficiência do atendimento. Além disso, outros problemas podem ser elencados, como: a pouca experiência de treinamento com funcionários, o registro de insatisfação em *feedback* de clientes e o baixo movimento na loja.

Por fim, identificou-se, que os diversos desafios que a empresa enfrenta, são resultantes dos problemas experimentados pelo ge-

renciamento de estoque e pelo atendimento ao cliente. Nesse sentido, mesmo sendo essas duas atividades fundamentais para a perpetuidade e sustentabilidade das atividades da filial, elas apresentam potenciais gargalos para o alcance da eficiência e do retorno máximos na empresa.

3.5.2 Análise da situação atual

A análise foi feita por meio de *brainstorm* para identificar os problemas-chave. O *brainstorm* foi desenvolvido por meio das seguintes perguntas-guia:

- Quais são os principais desafios no gerenciamento do estoque?
- Quais são as dificuldades encontradas no atendimento ao cliente?
- Como a ausência de funcionários impacta as operações diárias?
- Quais são as percepções dos clientes sobre a loja e o atendimento?
- O que poderia ser feito para melhorar a eficiência e a satisfação do cliente?

3.5.3 Desenvolvimento de soluções

Diante dos problemas encontrados, um plano de ação foi definido visando resolver os pontos mais críticos para a empresa:

a) Melhorar o gerenciamento de estoque:

- Implementar um sistema automatizado de previsão de demanda.
- Flexibilizar as restrições do estoque, a fim de aumentar a agilidade de ajustes conforme a necessidade.

b) Aprimorar o sistema de atendimento:

- Criar uma parceria com *freelancers*, a fim de suprir a ausência de funcionários.
- Treinar a equipe para melhor atender aos clientes.

c) Criar um programa de treinamento e desenvolvimento dos colaboradores:

- Criar um programa contínuo de treinamento e desenvolvimento.
- Realizar reuniões regulares com o objetivo de receber *feedback* da equipe.

d) Definir estratégias de competitividade para o mercado:

- Lançar campanhas de marketing.
- Organizar eventos exclusivos.

e) Implementar o sistema "compre e retire na loja":

- Implementar um sistema de compra online com retirada de produtos em loja.
- Melhorar a interface do site a fim de impulsionar as vendas.

Após realizada a identificação das causas-raíz dos problemas enfrentados pela livraria, o plano de ação foi elaborado como ferramenta para resolução eficaz dos desafios. Nesse sentido, as soluções propostas no plano seriam implementadas por meio de várias etapas interconectadas, visando melhorar o gerenciamento de estoque, aumentar a eficiência do atendimento, reforçar o treinamento da equipe de colaboradores, competir de forma mais eficaz com a internet e sebos e integrar o site com a loja física de forma mais efetiva.

A princípio, a fim de melhorar o gerenciamento de estoque, sugeriu-se a implementação de um sistema automatizado de previsão de demanda. Seria então realizada a seleção e aquisição de um sistema mais adequado para o controle do estoque, seguida das ações de configuração e integração do sistema selecionado com os demais sistemas existentes. Nesse sentido, a equipe responsável pelo gerenciamento do estoque precisaria ser treinada para utilizar o novo sistema. Além disso, as normas de estoque seriam flexibilizadas, o que permitiria maior agilidade nos ajustes necessários, e um processo contínuo de monitoramento seria implementado para adaptar o estoque às mudanças na demanda.

Como forma de aprimorar a eficiência do atendimento, um plano de contingência para ausência de funcionários seria criado de forma a incluir uma lista de substituição com colaboradores treinados e

freelancers temporários. A equipe também receberia um treinamento abrangente em técnicas de atendimento ao cliente, cobrindo comunicação, resolução de problemas e conhecimento de produtos, com sessões regulares para reforçar esses conceitos.

O reforço no treinamento dos colaboradores seria realizado através de um programa contínuo de treinamento e desenvolvimento. Dessa forma, reuniões regulares e individuais seriam agendados para fornecer *feedback* construtivo e discutir áreas de melhoria, garantindo o aprimoramento constante das habilidades dos colaboradores.

Além dessas ações, a Narrativa lançaria campanhas de marketing direcionadas que destacassem os benefícios de se comprar em loja física. A promoção de eventos exclusivos, como sessões de autógrafos e lançamentos de livros, seriam organizados como forma de atrair mais clientes para a loja. Paralelamente, o site da livraria passaria por melhorias, implementando um sistema de clique e retire que permita aos clientes realizar suas compras online e retirar na loja. A interface do usuário do site também seria aprimorada a fim de facilitar a navegação e aumentar as vendas online.

Por fim, para garantir a implementação eficaz das ações propostas, serão designados responsáveis para cada ação específica, com o estabelecimento de prazos claros. O progresso será monitorado regularmente com reuniões periódicas para discutir avanços, identificar obstáculos e ajustar as estratégias conforme necessário. Este plano de ação estruturado e detalhado, portanto, permitirá à Narrativa abordar os problemas identificados e melhorar significativamente sua operação e competitividade no mercado.

3.5.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

- Quais outras ferramentas ou metodologias poderiam ter sido utilizadas, além do *brainstorm*, para identificar os gargalos na Livraria Narrativas? Justifique suas respostas e explique como poderiam contribuir para a análise da situação.
- Considerando que foram utilizadas poucas ferramentas de

gestão no diagnóstico do caso, qual impacto isso pode ter na qualidade e profundidade da análise de problemas? Que ferramentas adicionais poderiam complementar o *brainstorm*?

- Como o Diagrama de Fluxo de Processos poderia ter sido aplicado para analisar os gargalos no gerenciamento de estoque e no atendimento ao cliente da Livraria Narrativas? Explique como essa ferramenta poderia oferecer uma visão detalhada das falhas nos processos da empresa.

Questões de aplicação prática

- O treinamento foi identificado como uma solução-chave no caso. Que outras ações poderiam ser realizadas para garantir que os programas de treinamento tenham eficácia no longo prazo?

Análise crítica do caso

- No caso, a proposta inclui uma série de ações para melhorar tanto o gerenciamento de estoque quanto o atendimento ao cliente. Quais podem ser os desafios para implementar essas ações de forma integrada e coordenada?
- Diante da concorrência com a internet e sebos, qual seria a melhor estratégia competitiva para fortalecer a posição da Narrativas no mercado físico? Justifique sua resposta considerando os recursos da empresa.
- O plano de ação inclui a implementação do sistema "compre e retire na loja" e melhorias no site da empresa. Quais poderiam ser as barreiras para implementar essa solução, considerando a estrutura tecnológica da Livraria Narrativas? Proponha estratégias para enfrentar essas barreiras.

3.6 CASO 6 – INSATISFAÇÃO DOS CLIENTES QUANTO AO ATENDIMENTO E PROBLEMAS NO SISTEMA DE INTERNAMENTO DOS ANIMAIS NA CLÍNICA VETERINÁRIA ANIMAL CARE

A Clínica Veterinária Animal Care, situa-se em Canguaretama, sendo então uma das únicas clínicas veterinárias da cidade e sendo reconhecida por sua diversidade em serviços prestados. Contudo, a clínica tem enfrentado alguns desafios operacionais capazes de impactar seu desempenho e a satisfação dos clientes com seus serviços. Como exemplo, o atendimento realizado pelos funcionários e o tempo de espera elevado para a realização dos atendimentos ofertados tornam-se verdadeiros problemas para a clínica.

Nesse sentido, o trabalho de consultoria explorou aspectos cruciais da clínica, dos quais são inclusos: a gestão administrativa, o atendimento ao cliente e as estratégias de melhoria. A análise foi fundamentada em dados coletados por meio de entrevistas com a sócia no mês de maio de 2024, momento em que foi possível analisar detalhadamente a organização, bem como as dificuldades que a empresa enfrenta.

Com essa análise, tornou-se possível fornecer recomendações práticas e soluções eficazes que possam otimizar a performance do atendimento da Animal Care. Dessa forma, o trabalho teve ênfase em solucionar os principais problemas encontrados, de forma a fortalecer o posicionamento da clínica no mercado e realizar verdadeiras melhorias para a experiência não somente dos clientes, mas também dos colaboradores.

3.6.1 Identificação do problema

Após a coleta de dados por meio da entrevista com a sócia da clínica, realizou-se um *brainstorming* a fim de identificar diversos pontos críticos que necessitam de uma atenção imediata na empresa. Inicialmente, constatou-se que a gestão era caracterizada pela falta de uma organização clara e que era composta por processos ineficientes e por uma comunicação inadequada entre funcionários e entre depar-

tamentos diferentes. A ausência de indicadores de desempenho bem definidos e a falta de clareza na definição das metas também foram destacadas como parte de um problema significativo para a clínica.

No que se refere às demandas dos colaboradores, surgiram preocupações quanto à remuneração, que encontrava-se abaixo da média de mercado, e quanto aos benefícios existentes, com os quais estavam insatisfeitos. Além disso, a equipe de colaboradores necessita, evidentemente, de treinamento adequado e oportunidades claras de desenvolvimento profissional, uma vez que o ambiente de trabalho é descrito como estressante e fonte de sobrecarga para os colaboradores.

Os desafios no espaço físico e atendimento são igualmente problemáticos, tendo em vista que o espaço é inadequado para atender à demanda crescente de clientes e animais. O layout confuso e a falta de otimização no processo de atendimento são fatores que contribuem para a existência de filas desorganizadas e longo tempo de espera no atendimento, impactando, assim, negativamente a experiência do cliente.

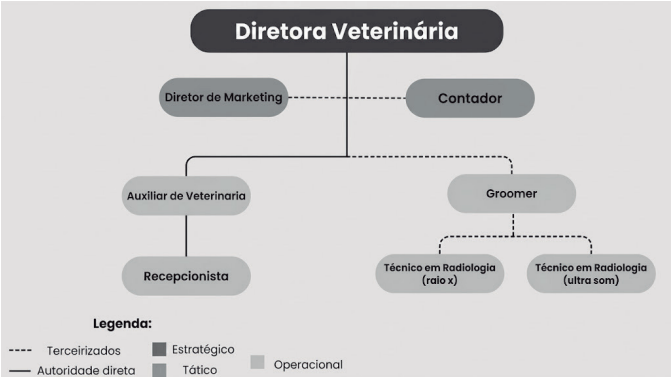
Além desses desafios, no que diz respeito à fidelização do cliente, a empresa enfrenta uma baixa taxa de retenção, ocasionada pela falta de personalização no atendimento e pela distância gerada pela atual atividade de comunicação da empresa, a qual os clientes percebem como distante. Ademais, a ausência de programas estruturados de fidelidade e de um sistema eficaz de acompanhamento pós-venda também foram identificados como pontos críticos.

3.6.2 Análise da situação atual

A princípio, no contexto da Animal Care, foi analisada a estrutura da empresa e seus moldes por meio de um organograma, a fim de compreender a disposição dos setores em seus correspondentes graus de poder na tomada de decisão. Além disso, o organograma possibilita a identificação dos diferentes níveis dentro das organizações, e esses níveis são formados por diferentes grupos de pessoas de mesma posição, função e poder de decisão.

Nesse sentido, percebeu-se a disposição atual dos níveis na clínica. No nível estratégico da empresa está a Diretora Veterinária. Para o nível tático, tem-se a pessoa responsável pelo marketing da empresa e o contador, ambos terceirizados. Na camada operacional, encontram-se o auxiliar de veterinária e a recepcionista, que são contratados da organização, enquanto, o *groomer*, o técnico em raio-x e o técnico em ultrassom são colaboradores terceirizados, como mostrado no diagrama na Figura 5.

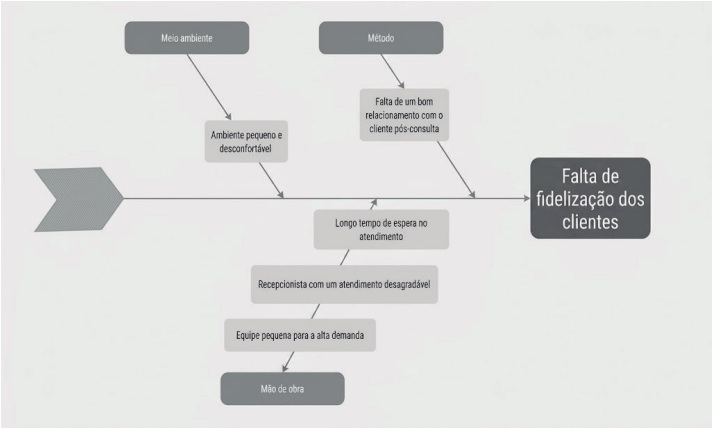
Figura 5 – Organograma da Empresa



Fonte: elaborado pelos autores.

Após a compreensão dos dados coletados até então, o trabalho partiu para a elaboração do diagrama de Ishikawa. Por meio do diagrama, entende-se que as possíveis causas foram: a) ambiente pequeno e desconfortável; b) falta de um bom relacionamento com o cliente pós-consulta; c) longo tempo de espera no atendimento; d) atendimento com recepcionista desagradável; e) equipamento pequeno para a alta demanda.

Figura 6 – Aplicação do diagrama de Ishikawa



Fonte: elaborado pelos autores.

Após o diagnóstico e a categorização das causas, os membros do grupo realizaram uma votação para identificação da causa mais alarmante dentre as identificadas. Portanto, foi utilizada a matriz GUT — ou matriz de prioridade — para a execução da classificação da ordem de prioridade de problemas mediante a gravidade (G), urgência (U) e tendência (T), melhorando o fluxo de trabalho e o processo de tomada de decisão.

Quadro 8 – Matriz Gut

Problema	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
Ambiente pequeno e desconfortável	4	2	3	24
Longo tempo de espera no atendimento	4	4	5	80
Atendimento desagradável	5	4	5	100
Falta de um bom relacionamento com o cliente no pós-consulta	3	3	3	27
Equipe pequena para a alta demanda	4	4	4	64

Fonte: elaborado pelos autores.

Dessa forma, concluiu-se que o mau atendimento realizado pelo colaborador presente na recepção do estabelecimento é o problema que deve ser primeiramente solucionado através do plano de ação.

3.6.3 Desenvolvimento de soluções

O "5W2H" foi utilizado a fim de se definir: o que será feito, por que, onde, quando, por quem, como e qual o custo. Esta abordagem baseia-se nas atividades pré-estabelecidas, identificando áreas que necessitam de maior clareza e detalhamento. Essa metodologia tem como objetivo garantir o planejamento mais claro e detalhado, de forma a facilitar a execução eficiente das atividades necessárias. Nos Quadros 9 e 10, esses passos são apresentados de forma detalhada.

Quadro 9 – Realização de treinamento e implementação de plataforma e-learning para melhoria do atendimento e desenvolvimento da equipe

O Quê?	Implementar um programa de treinamento contínuo para toda a equipe de atendimento da clínica veterinária, focando em habilidades de comunicação, empatia e resolução de problemas.
Por Quê?	Melhorar a qualidade do atendimento ao cliente, aumentando a satisfação e fidelização dos clientes, além de garantir um serviço mais eficaz e profissional.
Onde?	Os treinamentos serão realizados na própria clínica veterinária, em uma sala de treinamento equipada para proporcionar um ambiente adequado.
Quando?	Início imediato, com treinamentos mensais agendados regularmente.
Quem?	Todos os membros da equipe, incluindo recepcionistas, assistentes e veterinários.

Como?	Contratar especialistas em treinamento e desenvolvimento com experiência em atendimento ao cliente. Os especialistas conduzirão treinamentos presenciais, focando em: Técnicas avançadas de comunicação. Manejo de conflitos. Desenvolvimento de empatia. Utilização da plataforma Twygo para oferecer cursos online sobre: Ética profissional. Procedimentos veterinários atualizados. Estratégias de atendimento ao cliente. Estudo individualizado: os funcionários poderão estudar o conteúdo online no seu próprio ritmo e revisar o material conforme necessário. Realização de simulações de situações reais de atendimento para: Aplicar as habilidades aprendidas. Preparar a equipe para lidar com diversos cenários e desafios. O treinamento combinará aprendizado presencial com online, permitindo flexibilidade e prática para garantir a melhoria do atendimento.
Quanto?	Um orçamento será estabelecido para cobrir os custos relacionados à contratação de especialistas, aquisição de materiais de treinamento (como manuais e recursos digitais) e despesas operacionais associadas aos treinamentos.

Fonte: elaborado pelos autores.

Quadro 10 – Gestão de filas

O Quê?	Implementação de um sistema de gestão de filas e agendamentos.
Por quê?	Reduzir o tempo de espera dos clientes, melhorar a experiência geral na clínica veterinária e aumentar a eficiência operacional e a satisfação dos clientes.
Onde?	Na clínica veterinária, no ponto de atendimento e recepção.
Quando?	Imediatamente.
Quem?	O gerente da clínica veterinária será o responsável pela implementação do sistema e os recepcionistas serão treinados para utilizar o novo sistema e gerenciar melhor as consultas.

Como?	Implementação de Agendamento Inteligente Introduzir um sistema de agendamento online e por telefone. Permitir que os clientes escolham horários convenientes. Distribuir melhor os horários de consulta ao longo do dia. Evitar picos de demanda. Reduzir o tempo de espera na recepção. Estabelecimento de Triagem Eficiente Implementar um processo de triagem rápida na recepção. Identificar casos urgentes. Identificar agendamentos que exigem mais tempo. Melhorar a gestão do fluxo de pacientes. Garantir atendimento prioritário para casos críticos. Padronização de Processos Estabelecer protocolos claros para recepcionistas, equipe médica, e processo de pagamento. Definir tempos de espera aceitáveis em cada etapa do atendimento. Garantir uma transição suave e rápida entre chegada do cliente, atendimento médico e término da consulta. Este passo a passo visa não só reduzir o tempo de espera, mas também melhorar a qualidade do atendimento e dos cuidados, assegurando uma gestão mais eficiente e uma experiência positiva para todos.
Quanto?	Investimento em softwares de gestão de filas e agendamentos. Treinamento das recepcionistas. Custos adicionais estimados para suporte técnico inicial e ajustes.

Fonte: elaborado pelos autores.

Após o desenvolvimento do 5W2H, foi elaborado um Procedimento Operacional Padrão (POP). O POP é um documento essencial que detalha o passo a passo para um determinado processo, utilizado para auxiliar o aprendizado e a padronização das atividades dos colaboradores. Na área de saúde, é importante garantir a infalibilidade na montagem de circuitos para evitar erros de interpretação, tanto por falhas mecânicas quanto por falta de conhecimento. Essa análise destaca o quão é relevante implementar um POP a fim de assegurar a qualidade e a precisão dos procedimentos.

Dessa forma, foi implementado um POP específico para o atendimento ao cliente, servindo então como um documento crucial para

garantir um atendimento de alta qualidade, estruturado e eficiente. Os objetivos do POP de Atendimento ao Cliente incluem: estabelecer um protocolo claro para a recepção dos clientes e a triagem dos animais, assegurando que os clientes possam ser atendidos de maneira rápida e eficaz; padronizar a comunicação com os clientes, desde a recepção até o acompanhamento pós-consulta, assegurando a transmissão de informações de forma clara e consistente; implementar um sistema organizado para a marcação e confirmação de consultas, a fim de minimizar o tempo de espera e otimizar a agenda da clínica; e estruturar um processo para a coleta de *feedback* dos clientes, permitindo a melhoria contínua do serviço prestado.

Os benefícios da implementação do POP de atendimento ao cliente incluem:

- proporcionar um serviço de excelência;
- aumentar a satisfação e a fidelização dos clientes;
- reduzir erros e otimizar o tempo dos funcionários, de forma a melhorar o fluxo de trabalho na clínica;
- assegurar o atendimento uniforme, independente do funcionário responsável.

Portanto, a implementação do POP de atendimento ao cliente na Animal Care tem como finalidade garantir a prestação de um serviço de alta qualidade, eficiente e padronizado, beneficiando tanto os animais quanto seus proprietários.

Quadro 11 – POP 1 – Atendimento ao cliente e admissão do paciente

Campo	**Descrição/Informação**
Clínica	Clínica Veterinária Animal Care
Número do Procedimento	1
Título do Procedimento	Atendimento ao cliente e admissão do paciente
Responsável	Recepcionista/Equipe de atendimento ao cliente
Periodicidade	Na chegada de cada cliente

Campo	Descrição/Informação
Objetivo	Assegurar um atendimento eficiente, cortês e organizado aos clientes, garantindo a admissão adequada dos pacientes na clínica veterinária.
Descrição (Passo a Passo)	1. Recepcionar o cliente: cumprimentar, verificar agendamento/emergência e solicitar informações do paciente (nome, espécie, raça, idade e histórico). 2. Abrir o sistema. 3. Registrar informações do paciente (dados do proprietário, histórico, vacinação e medicamentos). 4. Atribuir número de identificação. 5. Verificar atualizações no histórico. 6. Questionar sobre sintomas/mudanças de comportamento. 7. Confirmar dados. 8. Revisar informações com o cliente. 9. Atualizar dados de contato. 10. Mostrar Termo de Consentimento. 11. Explicar os procedimentos a serem realizados e obter o consentimento informado do cliente. 12. Fornecer informações sobre custos estimados. 13. Encaminhamento ao consultório. 14. Informar o cliente sobre o procedimento de espera e direcioná-lo ao consultório apropriado. 15. Encaminhar para o atendimento médico. 16. O médico veterinário realizará a avaliação clínica, diagnosticará e proporá um plano de tratamento ao cliente. 17. Agendar procedimentos adicionais. 18. Agendar procedimentos adicionais. 19. Processar o pagamento dos serviços prestados. 20. Agendar a próxima consulta ou procedimento.

Fonte: elaborado pelos autores.

Espera-se que a implementação diligente e consistente do plano de ação desenvolvido, aliado ao constante monitoramento dos resultados e à eficácia da comunicação com a equipe fornecerão resultados positivos e duradouros para a Animal Care, incluindo:

- a melhoria significativa na qualidade do atendimento ao cliente;
- o aumento da satisfação e fidelização dos clientes;
- a redução do tempo de espera e aumento da eficiência operacional;
- o fortalecimento da equipe e da cooperação;
- o crescimento sustentável da clínica veterinária.

Dessa forma, o investimento na qualidade do atendimento ao cliente, bem como, da experiência percebida pelo cliente, a Animal Care construirá um caminho sólido para o atingimento do sucesso a longo prazo.

3.6.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

- Como os conceitos do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) foram aplicados no diagnóstico da situação da clínica veterinária? Explique com base nos princípios e etapas do MASP.
- Qual é o papel da identificação do problema na metodologia MASP e como isso influencia a definição das soluções no caso apresentado?
- Como a gestão de processos pode ser utilizada para mapear e melhorar falhas organizacionais como as observadas no caso da clínica veterinária?

Questões de aplicação prática

- Como o diagnóstico inicial foi estruturado no caso e que informações foram cruciais para avançar no processo de análise?

- De que forma a equipe envolvida no caso aplicou as etapas do MASP para propor ações de solução no cenário da clínica veterinária?

Análise crítica do caso

- O foco no uso exclusivo do MASP foi suficiente para identificar e resolver todos os problemas? Que outras abordagens poderiam complementar ou substituir esta metodologia?
- Considerando o caso da clínica veterinária, a solução proposta poderia ter sido desenvolvida de outra maneira sem passar por todas as etapas do MASP? Justifique sua resposta.
- É correto supor que a solução implantada resolverá todos os problemas a longo prazo? O que poderia ser feito para monitorar e avaliar os resultados de maneira contínua?

3.7 CASO 7 – NECESSIDADE DE REVISÃO NA GESTÃO DE ESTOQUE DA EMPRESA XODÓ – DINDIN GOURMET

A Xodó Dindin Gourmet é uma empresa varejista de pequeno porte produtora de dindins gourmet, fundada em 2023, e que atua de forma informal até a finalização do case, possuindo apenas um funcionário/proprietário. Localizada no município de Parnamirim (RN), está situada em uma área de amplo desenvolvimento, caracterizada por ser residencial e de convivência, local esse que facilita o acesso dos clientes aos seus produtos e promove a experiência de compra por delivery satisfatória. Vale destacar que a Xodó atende toda a região de Parnamirim e Natal.

A Xodó foi criada com o objetivo de oferecer uma nova experiência ao consumir uma sobremesa elaborada, porém de forma prática, e destaca-se pela variedade e cremosidade dos produtos, atendendo a uma base diversificada de clientes. A empresa inclui dindins gourmet tradicionais e inclusivos, totalizando 13 rótulos fixos e outros sazonais. A empresa busca a excelência e a satisfação do cliente, a

compreensão das necessidades do mercado e está aberta a oportunidades de crescimento e inovação.

3.7.1 Identificação do problema

A fim de coletar os dados necessários para o início do diagnóstico da empresa, foi realizada uma entrevista composta por oito perguntas.

I. Quais os principais desafios durante a produção?

Resposta: "A produção é realizada por mim e pela minha mãe. Nosso principal desafio é o cronograma para produzir, visto que temos outras atividades além do Xodó Dindin Gourmet, então nem sempre temos tempo hábil de produzir diariamente e isso acaba afetando o nosso estoque."

II. Como garante a qualidade dos produtos?

Resposta: "Utilizamos todo material de EPI necessário para produzir, como touca, máscara e luvas; além disso, utilizamos maquinário e utensílios específicos para a produção evitando contaminação cruzada."

III. Como é o processo de atendimento?

Resposta: "O atendimento ocorre diretamente pelo Instagram ou Whatsapp, mais precisamente pelo catálogo do Whatsapp onde o cliente pode selecionar os produtos desejados e realizar o pedido diretamente comigo; toda a conversa é conduzida por mim e as atualizações sobre o status do pedido são enviadas diretamente pelo pedido no próprio Whatsapp."

IV. Percebe algum padrão nas reclamações dos clientes (se houver)?

Resposta: "Não chegamos a receber nenhuma reclamação de fato, mas há uma busca significativa por pagamento com cartão de crédito que no momento não é possível, pois não possuímos entrega própria. Como enviamos através de 99 ou Uber, não conseguimos oferecer o pagamento no cartão com maquineta. Porém, temos a opção de pagar por link via PicPay ou Mercado Pago."

V. Quais os problemas mais comuns dentro da empresa?

Resposta: "Atualmente nosso maior problema tem sido a organização e controle do estoque, tanto de insumos como de produto

mesmo. Como sou eu que dou conta de todas as áreas da empresa, acabo deixando passar esse controle por não ter encontrado uma maneira prática de dar baixa nas entradas e saídas."

VI. Como é feito o controle de estoque dos insumos e produtos?

Resposta: "Hoje não possuímos um controle satisfatório. Comecei a alimentar uma planilha no Excel com as entradas e saídas dos produtos, mas confesso que, por não ser algo prático, acabei deixando esse controle de lado."

VII. É possível mensurar o seu lucro mensal real, considerando as entradas e saídas?

Resposta: "Infelizmente não, pois como o controle de estoque não é bem definido não consigo fazer a conferência real de tudo que foi vendido, como, por exemplo, do que saiu para a campanha de publicidade."

VIII. Como são organizadas as atividades de logística e entrega?

Resposta: "A separação e envio dos produtos é feita por mim, e a entrega é feita através de 99 ou Uber Entregas. O comprador fornece o endereço no ato do pedido e já é direcionado para ele o valor da taxa de entrega, que é pago junto ao valor do pedido. Em seguida, com o pedido já separado, é feita a solicitação e, após o entregador retirar o pedido, é direcionado para o cliente o rastreio da entrega, bem como o código para recebimento."

3.7.2 Análise da situação atual

Após a coleta e análise dos dados da entrevista, verificou-se que o maior gargalo dentro da empresa está na situação da proprietária do negócio, que atua sozinha, recebendo apenas a ajuda esporádica de sua mãe nos processos de produção. Nesse sentido, o principal problema que a proprietária enfrenta está na área de estoque, onde foram identificados três problemas que estavam gerando ineficiência nessa área, na visão da gestora:

- compra de materiais sem programação;
- falta de insumos requisitados;
- falta de controle de estoque dos produtos.

Essa situação tem gerado impacto significativo no ganho financeiro da empresa, uma vez que, sem o controle adequado desses dados, a proprietária não consegue mensurar de fato os seus ganhos e definir o lucro mensal final, por exemplo. Nesse sentido, entendeu-se que esse é um problema-chave para análise que será feita sobre a gestão de estoque da empresa. Dessa forma, foi definida a importância de ajustar o controle do estoque com as seguintes finalidades:

- melhorar o controle da entrada e saída dos produtos, visando realizar a mensuração dos ganhos e perdas financeiras de forma clara;
- melhorar o controle do estoque de insumos, a fim de reduzir os custos de produção e as perdas;
- realizar o controle financeiro e mensurar de forma realista o lucro da empresa;
- auxiliar no cronograma semanal de produção dos produtos, para que não haja faltas no estoque;
- otimizar a gestão estratégica da empresa.

Portanto, a Matriz GUT foi aplicada com a finalidade de identificar o principal problema associado à gestão de estoque a ser tratado por meio do Método de Análise e Solução de Problemas. A proprietária ponderou os critérios de gravidade, urgência e tendência com notas de 1 a 5, onde 1 representava a menor intensidade e 5 a maior.

Quadro 12 – Aplicação da Matriz GUT

Relação de problemas	Gravidade	Urgência	Tendência	Resultado
A – Compras de materiais sem programação	3	3	3	27
B – Falta de insumos requisitados	5	4	3	60
C – Falta de controle de estoque dos produtos	5	5	5	125

Fonte: elaborado pelos autores.

Da análise da Matriz GUT resulta que o problema C, referente à falta de controle de estoque dos produtos, apresentou a pontuação mais alta, classificando-o como o problema de principal prioridade a ser solucionado pela empresa no que concerne à gestão de estoque.

A análise feita no local revelou algumas dificuldades, dentre as quais a falta de espaço para armazenamento e produção, visto que a operação é realizada dentro da residência da proprietária, não possuindo local dedicado à empresa.

O controle de produtos na empresa se dá de maneira visual e manual, onde é verificado o nível do estoque e, se necessário, realiza-se a produção. Após isso, os itens que foram produzidos são armazenados sem registro.

Ademais, observou-se que a empresa recebe semanalmente uma quantidade considerável de pedidos. Contudo, não há um procedimento formal para o registro das entradas e saídas de produtos, o que evidencia as falhas do controle do estoque. Somado a isso, pela falta de um documento que registre a movimentação do estoque, enfrenta-se dificuldade em monitorar e organizar os produtos.

A fim de identificar quais são as raízes do problema do controle de estoque dos insumos de produção, desbravou-se as causas que o alimentam. Nesse sentido, foi feita uma análise mais minuciosa sobre o cenário, onde identificou-se:

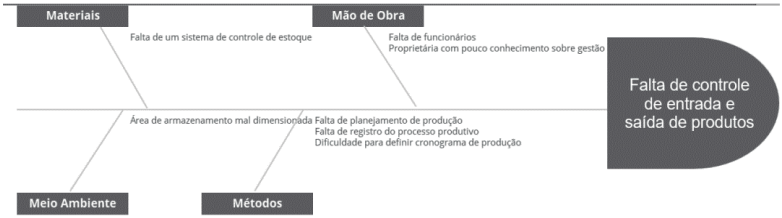
- sobrecarga de tarefas: a proprietária, por se encontrar sozinha em todo o processo de negócio, vê-se sobrecarregada com muitas atividades. o controle do estoque e o monitoramento dos insumos não recebem a atenção devida, tendo em vista que a proprietária já se ocupa com a produção, vendas e gestão.
- conhecimento incompleto: a gestora não consegue obter novos conhecimentos devido a sua sobrecarga, tornando a gestão do estoque um desafio e deixando lacunas no controle do processo.
- planejamento às cegas: devido à falta de informações sobre o estoque, o planejamento da compra de insumos e produção

dos dindins impede a previsão assertiva da demanda, o que gera incertezas e ineficiências.

- falta de registro do processo produtivo: a rotina sobrecarregada dificulta a elaboração de registros que possibilitem a organização e o controle das informações.
- sistema ausente: a ausência de um sistema de informação para o controle do estoque, torna a gestão um desafio manual e dificultoso.
- conhecimento limitado: a gestora, mesmo com pouco conhecimento em sistemas de informação e gestão de estoque, se depara com a tarefa de implementar e utilizar um software adequado. nesse sentido, a falta de *expertise* torna o processo ainda mais desafiador.

Após a análise, foi utilizado o diagrama de Ishikawa:

Figura 7 – Aplicação do diagrama de Ishikawa



Fonte: elaborado pelos autores.

- **Problema:** falta de controle de entrada e saída de produtos
- **Objetivo:** Identificar as causas-raiz da falta de controle de entrada e saída de insumos e produtos, a fim de implementar ações corretivas e preventivas eficazes.

As categorias principais que podem influenciar o problema assim como principais alternativas de solução são resumidas no Quadro 13:

Quadro 13 – Problemas percebidos e soluções propostas

Problema	**Detalhes**	**Ações corretivas revisadas**
Gestão individual sobrecarregada	A proprietária realiza sozinha todas as funções da empresa (produção, vendas, finanças e controle de estoque), o que gera acúmulo de tarefas e perda de controle.	Implementar rotina padronizada de controle diário de produção e estoque, com checklists simplificados em planilhas ou aplicativos gratuitos (ex.: Google Sheets, Notion). Definir horários fixos semanais para atualização de dados e acompanhamento financeiro.
Conhecimento limitado sobre gestão de estoque	A gestora não domina plenamente ferramentas e técnicas de controle de insumos e produtos.	Buscar capacitação empreendedora acessível, por meio de cursos e consultorias do SEBRAE, SENAC ou programas locais. Participar de mentorias específicas sobre gestão de microempreendimentos alimentícios.
Falta de planejamento da produção	A produção é feita de forma reativa, sem cronograma definido.	Criar calendário semanal de produção baseado em demanda média, datas comemorativas e histórico de vendas. Usar o próprio sistema Consumer (ou planilha) para planejar volumes e insumos.
Ausência de registros sistemáticos	Entradas e saídas são controladas visualmente, sem documentação.	Implantar sistema digital simples (Consumer, Excel ou Planilha Google) com registros automáticos de compras, consumo e vendas. Fazer inventário semanal com base nos relatórios.

Problema	Detalhes	Ações corretivas revisadas
Espaço físico limitado	A produção ocorre em ambiente doméstico, sem área exclusiva para estoque e preparo.	Otimizar o espaço com prateleiras verticais e caixas organizadoras, separando áreas de insumo e produto acabado. Avaliar possibilidade de uso de cozinha compartilhada ou coworking de alimentação para expansão futura.

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a implementação das ações corretivas e preventivas, é necessário que ocorra o monitoramento e avaliação dessas ações a fim de garantir que elas sejam eficazes para a resolução do problema.

3.7.3 Desenvolvimento de soluções

Diante das causas encontradas para o desafio enfrentado no controle do estoque de produtos, foi realizado um *brainstorming* para encontrar a solução considerada como a mais viável para a resolução desse problema. Definiu-se a implementação de um sistema de controle, que integra o controle de estoque, geração de relatórios e controle de caixa. Para que essa proposta fosse desenvolvida, foi necessário elaborar um plano de ação.

Utilizando o 5W2H, criou-se, então, o seguinte plano de ação para a implementação de um sistema de controle de estoque, como apresentado no Quadro 14:

Quadro 14 – Aplicação da Matriz 5W2H

5W2H	Objetivo	Plano de Ação
O quê (*What*)	Implementar um sistema de controle de estoque eficaz e eficiente.	Aquisição e instalação de um software de gestão de estoque. Treinamento da equipe para a utilização do software. Definição de níveis mínimos e máximos de estoque para cada insumo. Implementação de procedimentos para o registro de entradas e saídas de insumos. Criação de relatórios periódicos sobre o estoque.
Quem (*Who*)	Definir responsáveis pela implementação e execução do sistema de controle de estoque.	Responsável principal: gestora da empresa. Equipe de apoio: funcionários da empresa e consultor especializado em gestão de estoque (opcional).
Quando (*When*)	Definir o cronograma de implementação do sistema.	Aquisição do software: até 30/06/2024. Instalação do software: até 15/07/2024. Treinamento da equipe: 20 a 22/07/2024. Definição dos níveis de estoque: até 25/07/2024. Implementação dos procedimentos: 30/07/2024. Elaboração dos relatórios: a partir de 01/08/2024.
Onde (*Where*)	Definir os locais de treinamento e implementação.	Treinamento: na empresa ou online. Implementação dos procedimentos: na empresa.

Como (*How*)	Descrever os métodos para cada etapa do plano.	Aquisição do software: através de pesquisa e cotação de diferentes fornecedores. Instalação do software: com o auxílio de um técnico especializado ou suporte do fornecedor. Treinamento da equipe: através de palestras, demonstrações práticas e materiais de apoio. Definição dos níveis de estoque: com base na análise do histórico de consumo e da demanda prevista. Implementação dos procedimentos: através da criação de documentos e fluxogramas, treinamento da equipe e acompanhamento da aplicação. Elaboração dos relatórios: utilizando o software de gestão de estoque.
Quanto (*How much)*	Estimar os custos envolvidos na implementação.	Aquisição do software: aproximadamente R$2.000,00. Treinamento da equipe: aproximadamente R$ 1.000,00. Consultoria especializada (opcional): aproximadamente R$ 3.000,00.

Por quê (*Why*)	Justificar a necessidade da implementação do sistema.	Melhorar o controle do estoque de insumos. Reduzir os custos com perdas e desperdícios. Otimizar o processo de compras. Aumentar a eficiência da produção. Liberar tempo da gestora para que possa focar em atividades estratégicas.

Fonte: elaborado pelos autores.

Após a elaboração do plano de ação, faz-se necessário encontrar um sistema adequado que possa suprir as necessidades da Xodó. Para que isso ocorra, foi realizada uma pesquisa de mercado, estruturada no Quadro 15:

Quadro 15 – Pesquisa de Mercado para Sistema de Gestão de Estoque

Campo	Descrição	Detalhes
Problema Central	Necessidade de um sistema de gestão de estoque eficiente e acessível.	Geração de relatórios Controle de estoque Controle de caixa O objetivo é melhorar a eficiência operacional e o processo de tomada de decisões.
Objetivos da Pesquisa	Identificar e avaliar sistemas de gestão de estoque adequados para a Xodó.	Identificar sistemas disponíveis no mercado. Avaliar as funcionalidades oferecidas por cada sistema. Comparar custos e benefícios. Recolher feedback de usuários atuais sobre a eficácia dos sistemas.

Campo	Descrição	Detalhes
Método de Pesquisa	Coleta de dados por meio de fontes online confiáveis.	Sites de avaliações Fóruns de discussão Redes sociais Estudos de caso Relatórios de mercado
Fontes de Dados	Fontes específicas para a coleta de dados.	Sites de avaliação de software (G2, Capterra, Trustpilot) Fóruns e comunidades online (Reddit, Quora, LinkedIn Groups) Blogs e artigos especializados em gestão de estoques Relatórios e estudos de mercado disponíveis online Sites dos fornecedores de softwares.

Fonte: elaborado pelos autores.

Feita a coleta e análise dos dados, realizou-se a comparação do custo-benefício entre os sistemas encontrados. Como resultado, o sistema Consumer foi escolhido como o sistema que melhor se alinha à realidade da empresa. Dessa forma, seguiu-se o plano de ação voltado para a implementação do sistema Consumer na empresa, a fim de melhorar o controle de estoque de produtos e o setor financeiro.

O Consumer é um software de gestão que foi criado a fim de otimizar processos, como funções de caixa e controle de estoque. O controle da abertura e fechamento do caixa é uma das principais funções do sistema, uma vez que é integrado à função de estoque, fornecendo uma visão real da situação do estoque à medida que vendas são realizadas, permitindo a compreensão da gestora sobre o que está disponível.

Por meio dessa visão precisa, torna-se possível evitar o excesso de insumos. Esse excesso pode gerar custos adicionais por falta de espaço de armazenamento, por exemplo. Além disso, o sistema escolhido oferece uma variedade de relatórios por curva ABC, os quais demonstram o desempenho do empreendimento. O software também

fornece diversas ferramentas que não possuem relação com as funções de caixa e gerenciamento de estoque, mas que podem ser utilizadas no dia a dia, podendo auxiliar no crescimento do empreendimento e, consequentemente, em uma eventual expansão.

Diante de tudo isso exposto, o plano de ação elaborado passou a ser executado com a implementação do sistema de controle (Consumer) na Xodó Dindin Gourmet. No que se refere ao conhecimento sobre gestão, a proprietária realizou treinamento individual voltado para a gestão financeira e para o controle de estoque, iniciado em maio de 2024 e com duração de 1 mês. Durante o treinamento, foram abordados temas associados a estoque, pedidos, ficha técnica, financeiro, otimização do processo de contagem do estoque e planejamento de compras. Após o treinamento, a gestora aplicou os conhecimentos adquiridos sobre planejamento na Xodó.

Com a implementação do sistema, os insumos utilizados para produção, bem como, seus valores e quantidades, foram cadastrados. Também foi realizado o cadastramento dos 13 produtos disponíveis no cardápio atual da empresa. Dessa forma, a gestora passou a realizar um controle mais eficiente de seus produtos, em que, ao longo de dois meses (entre o início do relatório e a sua finalização), observou-se uma melhora significativa nos seguintes pontos:

- Otimização do tempo de produção, de forma a possibilitar a padronização das receitas e o registro da quantidade de insumos de maneira simplificada;
- Programação semanal de produção, antes inexistente, bem desenhada conforme o relatório de entradas e saídas apresentado pelo programa;
- Otimização da gestão do estoque, facilitando o controle financeiro mensal e, consequentemente, possibilitando à gestora calcular de maneira real seus lucros.

Dessa forma, o estudo realizado na empresa Xodó – Dindin Gourmet destacou a importância de uma gestão eficiente de estoque e logística para a otimização das operações e competitividade no

mercado. A aplicação do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) permitiu a identificação e abordagem das principais dificuldades enfrentadas, especialmente a falta de um sistema eficiente de controle de estoque. A Matriz GUT e o diagrama de Ishikawa foram utilizados a fim de estabelecer um plano de ação detalhado, focado na implementação de um sistema de controle de estoque, treinamento da equipe e melhoria dos processos internos.

Portanto, com essas medidas, a Xodó poderá não somente ter seus custos e desperdícios reduzidos, como também garantir uma operação mais organizada e eficaz. Como resultado, obteve-se uma maior satisfação dos clientes e crescimento sustentável. A adoção do MASP e das ferramentas de qualidade promove uma cultura de melhoria contínua, essencial para enfrentar os desafios futuros e para a obtenção da excelência operacional.

3.7.4 Exercícios complementares

Questões de reflexão e análise

- O Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) lhe parece útil em um cenário onde a empresa é composta por apenas um indivíduo? Justifique.
- Explique as limitações da Matriz GUT dentro desse caso especificamente. Proponha outras alternativas para priorização de problemas.
- Que outras ferramentas você utilizaria para definição de causas-raiz de um problema além do Diagrama de Ishikawa? Pense em ferramentas que se encaixam melhor no contexto da microempresa.

Questões de aplicação prática

- Com base no caso, quais seriam os passos iniciais para implementar um sistema básico de controle de estoque na Xodó Dindin Gourmet?
- Quais ferramentas ou softwares simples poderiam ser adotados para ajudar na gestão do cronograma de produção e

controle de estoque?

- Considerando o espaço físico limitado da empresa, que estratégias podem ser adotadas para otimizar o armazenamento e facilitar o controle de insumos e produtos?

Análise crítica do caso

- Dada a sobrecarga da proprietária, como a terceirização ou automação de algumas funções poderia impactar o controle de estoque e a sustentabilidade do negócio?
- A informalidade da empresa apresenta quais desafios adicionais em relação à implementação de ferramentas de gestão, como sistemas ERP ou outras soluções digitais?
- Quais são as possíveis implicações financeiras e operacionais de não resolver os problemas de gestão de estoque identificados no caso?

4 CONCLUSÃO

A aplicação de metodologias ativas no ensino de Gestão, como o Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) e os estudos de caso, mostrou-se uma estratégia educacional eficaz, oferecendo aos alunos a oportunidade de conectar a teoria aprendida em sala de aula com a prática real das organizações. A experiência descrita neste livro, composta por sete casos desenvolvidos em organizações locais, não apenas validou a eficácia dessas metodologias, mas também trouxe reflexões profundas sobre o impacto dessa abordagem na formação de futuros administradores.

O processo de aplicar o MASP e de trabalhar com estudos de caso, envolvendo problemas concretos e tangíveis, permitiu que os alunos compreendessem com profundidade os desafios enfrentados pelas organizações em diversos setores. O fato de os estudantes lidarem com questões reais, como escassez de mão de obra, gargalos no atendimento ao público, gerenciamento de estoque e problemas relacionados à gestão de leads, possibilitou que eles não apenas aplicassem conceitos teóricos, mas também desenvolvessem uma capacidade crítica de análise e resolução de problemas. Essa vivência prática, proporcionada pelo uso das metodologias ativas, fortaleceu competências essenciais para a gestão organizacional, como a tomada de decisão baseada em dados, a análise de processos e a criação de soluções inovadoras.

Uma das constatações mais importantes desse processo foi o engajamento dos alunos. Diversos grupos relataram que o fato de estarem lidando com problemas reais de empresas locais aumentou sua motivação e aprofundou seu entendimento sobre a dinâmica empresarial. Eles perceberam a relevância dos conceitos acadêmicos ao observarem a aplicação prática desses conceitos nas organizações com as quais estavam trabalhando. Essa conexão entre teoria e prática

é fundamental para o desenvolvimento de habilidades que transcendem o conhecimento acadêmico, preparando os alunos para enfrentar as complexidades do mundo corporativo.

As empresas envolvidas neste projeto, que variaram de micro e pequenas empresas locais a organizações de médio porte e até uma sociedade de economia mista, forneceram uma diversidade de contextos que enriqueceram ainda mais o processo de aprendizagem. As questões abordadas refletiram a realidade de empresas em diferentes estágios de maturidade e setores de atuação, o que possibilitou aos alunos entender como os desafios organizacionais são únicos, dependendo da natureza e do porte da empresa. As dificuldades encontradas, como as de acessar informações cruciais para a realização dos projetos ou a gestão de grupos, também ofereceram lições valiosas sobre como os administradores devem ser capazes de lidar com a incerteza, a falta de recursos e a complexidade das relações no ambiente corporativo.

Um aspecto crucial desse projeto foi a integração entre ensino, pesquisa e extensão. Essa abordagem não só ampliou a formação dos alunos, mas também trouxe benefícios diretos para as organizações envolvidas. As soluções desenvolvidas pelos grupos não se limitaram ao exercício acadêmico, mas tiveram impacto real nas empresas, ajudando a resolver problemas concretos e oferecendo perspectivas inovadoras para a melhoria de processos e resultados. A experiência de trabalhar diretamente com essas organizações, e de perceber que suas contribuições podem gerar mudanças tangíveis, foi extremamente enriquecedora para os discentes e reforçou o valor da universidade como um centro de geração de conhecimento que se conecta com as necessidades do mercado.

No entanto, a experiência também trouxe desafios. A diversidade de acesso às organizações, que variou dependendo da disponibilidade de tempo e das informações fornecidas pelas empresas, evidenciou a necessidade de estabelecer uma rede de relacionamento mais sólida entre a universidade e o setor privado. Para garantir que mais organizações possam se beneficiar desses projetos, é fundamental que haja uma aproximação contínua entre os dois setores, com parcerias estra-

tégicas que permitam um fluxo constante de colaboração. Além disso, a estruturação dos grupos de trabalho e a gestão das tarefas também mostraram dificuldades. Enquanto alguns grupos conseguiram se organizar de maneira eficiente, outros enfrentaram problemas de liderança e de divisão de responsabilidades, o que destacou a importância de trabalhar habilidades de cooperação, comunicação e gestão de equipes em contextos colaborativos.

Outro ponto relevante que se destacou ao longo do projeto foi a capacidade dos alunos de se tornarem protagonistas de seu aprendizado. Ao construírem seus próprios estudos de caso, os discentes puderam adaptar os métodos e as soluções às realidades e características das organizações com as quais estavam trabalhando. Isso não só fortaleceu sua autonomia, mas também incentivou a criatividade e a inovação, essenciais para qualquer administrador que precise se adaptar a um ambiente empresarial dinâmico e em constante mudança. O aprendizado ativo, promovido por essa metodologia, tem o potencial de formar administradores mais preparados para lidar com as complexidades e desafios do mercado, uma vez que eles não estão apenas absorvendo informações passivamente, mas construindo e aplicando o conhecimento de maneira prática e estratégica.

Este livro, portanto, não é apenas um registro das experiências vividas pelos alunos e das soluções que eles propuseram para as organizações, mas também um convite à reflexão sobre as melhores práticas pedagógicas para a formação de administradores. Ao integrar o ensino acadêmico com o mercado de trabalho, conseguimos criar um ambiente de aprendizagem mais rico e mais alinhado com as necessidades do mundo real. O que se espera com a disseminação dessas práticas é que as futuras turmas possam continuar a aplicar os métodos ativos e aprender com os resultados e experiências anteriores, garantindo uma formação mais completa e integrada.

REFERÊNCIAS

ALBERTON, A.; SILVA, A. B. Como escrever um bom caso para ensino? Reflexões sobre o método. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 22, n. 5, p. 745-761, 2018. DOI: https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2018180212

BASTOS JÚNIOR, L. C. S. Método de Análise e Solução de Problemas (MASP) apoiado no ciclo PDCA: um estudo bibliográfico. **Revista Brasileira de Administração Científica**, v.7, n. 1, p.6-13, 2016.

BOOTH, C.; BOWIE, S.; JORDAN, J.; RIPPIN, A. The use of the case method in large and diverse undergraduate business programmes: problems and issues. **International Journal of Management Education**, v. 1, p. 62–75, 2000.

CALVOSA, M. V. D. *et al*. A professional education initiative for building the career of Business Administration students. **Research, Society and Development**, v. 11, n. 2, p. e58411225991, 2022.

COSTA JÚNIOR, J. F. C. et al. Internationalization through project management: considerations on how to utilize the LCC model® to support the internationalization of incubated companies**. Iberoamerican Journal of Project Management**, v. 10, n. 2, p. 15-50, 2019.

FALCONI, V. **Gerenciamento do trabalho do dia a dia**. 9. ed. São Paulo: INDG, 2013.

OLIVEIRA, B. C. et al. MASP methodology as an effective tool for improving organizational processes. **International Journal for Innovation Education and Research**, v 9, n. 7, p. 48-55, 2021. https://doi.org/10.31686/ijier.vol9.iss7.3216

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização & métodos**: uma abordagem gerencial. 18. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUO, L.; HONG, Q.; ZHONG, M. The application of 5W2H management model in the construction of enterprise economic and strategic management system. **Applied Mathematics and Nonlinear Sciences**, v. 9, n. 1, p. 1–20, 2024. https://doi.org/10.2478/amns-2024-0776

REED, M. **Redirections in organizational analysis**. London: Tavistock Publications, 1985.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. **Administração da produção**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2018

WICKERT, C. et al.Management research that makes a difference: broadening the meaning of impact. **Journal of Management Studies**, v. 58, n. 2, p. 297-320, 2021. DOI: https://doi.org/10.1111/joms.12666

YIN, R. K. **Case study research and applications**: design and methods. 6. ed. San Francisco: Sage Publication, 2017.


editoraifrn

SOBRE OS AUTORES



Dinara Leslye Macedo e Silva Calazans
Professora Associada da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e doutora em Administração.



João Florêncio da Costa Júnior
Professor Adjunto da Universidade Federal do Rio Grande do Norte (UFRN) e doutor em Administração.



Ingrid Rodrigues de Oliveira
Graduanda em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.



Ruan Silva Bezerra da Cunha
Graduando em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Norte.

A Editora do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte (IFRN) já publicou livros em todas as áreas do conhecimento, ultrapassando a marca de 250 títulos. Atualmente, a edição de suas obras está direcionada a cinco linhas editoriais, quais sejam: acadêmica, técnico-científica, de apoio didáticopedagógico, artístico-literária ou cultural potiguar.

Ao articular-se à função social do IFRN, a Editora destaca seu compromisso com a formação humana integral, o exercício da cidadania, a produção e a socialização do conhecimento.

Nesse sentido, a Editora IFRN visa promover a publicação da produção de servidores e estudantes deste Instituto, bem como da comunidade externa, nas várias áreas do saber, abrangendo edição, difusão e distribuição dos seus produtos editoriais, buscando, sempre, consolidar a sua política editorial, que prioriza a qualidade.

editoraifrn

Este livro apresenta uma abordagem inovadora para o ensino de gestão, baseada em problemas reais enfrentados por pequenas e médias empresas do Rio Grande do Norte.

Por meio da aplicação estruturada do Método de Análise e Solução de Problemas (MASP), você encontrará sete casos detalhados, construídos com dados concretos, que exploram áreas essenciais como logística, controle de qualidade, gestão de estoques e melhoria contínua.

Resultado de mais de uma década de experiência docente e da colaboração discente em projetos acadêmicos, esta obra aproxima a teoria da realidade do mercado, oferecendo análises críticas e exercícios práticos que estimulam o raciocínio estratégico e a tomada de decisão.

9 788583 333586

editoraifrn

EDITORA ASSOCIADA À ABEU
abeu.org.br

INSTITUTO FEDERAL
Rio Grande do Norte