



Como operacionalizar a estratégia de um negócio? Uma proposta de aplicação do fluxograma para a sistematização de processos no segmento educacional.

Jéssica Abich¹

Resumo: O presente estudo foi realizado na Empresa A, uma Instituição de Ensino Superior — IES. Com o objetivo de estruturar e desenhar as etapas que compõem a abertura de novas turmas da pós-graduação, foi utilizada a ferramenta fluxograma, cuja Versão 1 foi elaborada em janeiro de 2021. Após esse primeiro processo, observou-se que havia possibilidades de melhorias nas etapas de divulgação, vendas e atendimento ao cliente. Neste estudo, partiu-se da Versão 1 do fluxograma, que foi analisada e, após a realização de algumas adaptações, deu formato à Versão 2 do fluxograma no setor de pós-graduação. A partir da implementação da ferramenta no contexto de negócio em questão, verificou-se que foi possível aprimorar o processo de venda e nesse processo segregam-se os cursos de pós-graduação no formato de abordagem aos interessados. Com o intuito de especializar o atendimento ao candidato. Além disso, houve uma melhoria no processo seletivo dos candidatos e no investimento em marketing digital do Curso X, no qual houve a oportunidade de impulsionar a divulgação, com criação de vídeos e propaganda, a fim de aumentar a atração de candidatas.

Palavras-chave: Fluxograma; Pós-Graduação; Processos; Vendas.

How to operationalize the strategy of a business? A proposal of application of the flowchart for the systematization of processes in the educational segment.

Abstract: This study was conducted in Company A, an Institution of Higher Education - IES. In order to structure and design the steps that make up the opening of new graduate classes, the flowchart tool was used, whose Version 1 was prepared in January 2021. After this first process, it was observed that there were possibilities for improvements in the stages of disclosure, sales and customer service. In this study, we started from Version 1 of the flowchart, which was analyzed and, after some adaptations, gave format to Version 2 of the flowchart in the postgraduate sector. From the implementation of the tool in the context of business in question, it was found that it was possible to improve the sales process and in this process segregate graduate courses in the format of approach to stakeholders. In order to specialize the service to the candidate. In addition, there was an improvement in the selection process of candidates and in the investment in digital marketing of Course X, in which there was the opportunity to boost disclosure, with the creation of videos and advertising, in order to increase the attraction of candidates.

Keywords: Flowchart; Postgraduate; Processes; Sales.

¿Cómo operacionalizar la estrategia de un negocio? Una propuesta de aplicación del diagrama de flujo para la sistematización de procesos en el segmento educativo.

¹ Abichjessica@hotmail.com

Resumen: El presente estudio fue realizado en la Empresa A, una Institución de Enseñanza Superior - IES. Con el objetivo de estructurar y diseñar las etapas que componen la apertura de nuevas clases de posgrado, fue utilizada la herramienta diagrama de flujo, cuya Versión 1 fue elaborada en enero de 2021. Después de este primer proceso, se observó que había posibilidades de mejoras en las etapas de divulgación, ventas y servicio al cliente. En este estudio, se partió de la Versión 1 del diagrama de flujo, que fue analizada y, tras la realización de algunas adaptaciones, dio formato a la Versión 2 del diagrama de flujo en el sector de posgrado. A partir de la implementación de la herramienta en el contexto de negocio en cuestión, se verificó que fue posible mejorar el proceso de venta y en ese proceso se segregan los cursos de posgrado en el formato de abordaje a los interesados. Con el objetivo de especializar la atención al candidato. Además, hubo una mejora en el proceso selectivo de los candidatos y en la inversión en marketing digital del Curso X, en el cual hubo la oportunidad de impulsar la divulgación, con creación de videos y propaganda, a fin de aumentar la atracción de candidatos.

Palabras clave: Diagrama de flujo; Posgrado; Procesos; Ventas.

1. Introdução

Esta pesquisa dedicou-se a analisar o setor de Pós-Graduação da Empresa A, que tem como atividade-chave a abertura do processo seletivo, através de divulgação dos cursos no site da Instituição e Redes Sociais, além disso, é feito de contato com possíveis interessados, por meio de ligação e e-mail, inscrições nos cursos e posterior ato de matrícula.

No que diz respeito ao formato das aulas, acontecem em módulos, durante um final de semana por mês. E dentre as disciplinas que compõem os cursos estão o trabalho de conclusão de curso, visitas técnicas, provas orais, módulos internacionais, e, por fim, encerra-se a turma com emissão de certificados no ato de conclusão dos cursos e cerimônia de entrega dos certificados.

1.1 Estrutura da organização

A estrutura da Pós-Graduação é composta pela coordenação de Pós-Graduação e secretaria de Pós-Graduação. Até o momento da pesquisa, estavam envolvidos os seguintes componentes: Professores, Setor Financeiro, Secretaria de Pós-Graduação e Secretaria Geral e Setor Comercial. Neste período o setor comercial realizava, juntamente, com a secretaria de pós-graduação e coordenação de pós-graduação a divulgação e venda dos cursos.

Após realiza-se o processo seletivo, no qual a coordenadora verifica os alunos que estão aptos para a matrícula no curso. No próximo passo da matrícula, o setor financeiro estrutura o contrato e coleta a assinatura dos alunos enquanto a secretaria acadêmica recebe

as documentações dos alunos. Assim que todos estão matriculados, iniciam-se as aulas da turma, e o Setor de Recursos Humanos realiza o suporte aos professores, dentre os pagamentos e contratações de professores.

1.2 Público-alvo e perfil dos clientes

Os cursos de pós-graduação da Empresa A têm como mercado-alvo empresários, Gestores de Projetos, Executivos, Gestores de Agronegócio, Consultores Empresariais, de Marketing ou Vendas, profissionais liberais, empreendedores, diretores, CEO e presidentes de pequenas, médias e grandes empresas.

Já a especialização tem como foco egressos da IES, pessoas que impactaram estudos ou viveram ensinamentos da base da Instituição e que tenham interesse em se especializar na área, buscando aprofundar os termos desta Ciência.

1.3 Descrição dos produtos/serviços do negócio

O Curso Y é um curso de pós-graduação Lato Sensu que oferece um programa único e se destaca de outras propostas de outros cursos por agregar à gestão empresarial a metodologia única como ferramenta distinta de atuação, visando a melhor tomada de decisões dentro de uma organização, setores, áreas ou projetos.

O Curso Z é pioneiro e exclusivo de Pós-Graduação no Brasil, que capacita o aluno ao conhecimento único, tanto em seus aspectos teóricos, quanto na sua aplicabilidade prática. Assim, o curso permite evidenciar o caráter interdisciplinar da ciência ontopsicológica e sua eficácia na resolução das problemáticas humanas.

2. Conceituação da ferramenta aplicada

O presente estudo busca analisar como ocorre o processo operacional dentro das empresas, para isso, parte-se do entendimento do que é uma empresa. No art. 966, empresa é a atividade econômica organizada. A organização é a união de vários fatores de produção, com escopo de realização de bens ou serviços. Para organizar e direcionar a empresa existe a Ciência da Administração que, segundo Maximiano (2000), é ação e, portanto, trata de tomar decisões a partir de quatro processos que são: planejar, organizar, executar e controlar.

Corroborando, Chiavenato cita que “o profissional que utiliza a administração como meio de vida pode atuar em variados níveis de uma organização: desde o nível hierárquico de supervisão elementar até o nível de dirigente máximo da organização” (CHIAVENATO, 2003, p. 2).

Adicionalmente, Meneghetti (2013) reforça que uma empresa é composta por um conjunto de pessoas, que trabalham por um escopo econômico em comum. Nesse contexto, entende-se que a Ciência da Administração é composta também por áreas de especialização, dentre elas finanças, produção, recursos humanos, mercadológica e administração em geral. Assim, em todas essas áreas o administrador tem a função de definir estratégias, efetuar diagnósticos das situações, recursos, planejando suas aplicações, gerando inovação e competitividade (CHIAVENATO, 2003).

Deste modo, existem cargos que auxiliam no desempenho das atividades dentro das organizações, fazendo a gestão das áreas específicas que compõem a empresa, assumindo responsabilidades em tomar decisões e resolver problemas, processar informações, representar a empresa, administrar pessoas e cuidar da própria carreira (MAXIMIANO, 2000).

A gestão dos processos operacionais é também o enfoque do presente estudo. O autor Maximiano (2000) cita que o processo de planejamento operacional busca elencar quais os métodos que a organização deve adquirir para realizar seus objetivos de maneira mais eficaz e ressalta que dentro do plano operacional encontram-se elementos como: objetivos específicos, atividades necessárias para realizar estes objetivos e quais recursos precisam ser mobilizados para realizar a atividade.

2.2 Importância da ferramenta para a gestão

O planejamento dos processos operacionais é importante pois permite entender as necessidades de cada usuário envolvido no projeto, levantar dados e documentos que possam auxiliar na identificação de quais variáveis estão envolvidas no desenvolvimento do usuário. Em seguida, é possível analisar o conjunto de informações coletadas, a partir do mapeamento realizado até então. Por fim, permite um desenvolvimento de soluções para resolver as falhas identificadas nos processos, com objetivo de atender as necessidades dos usuários. Com base nisso, implementar as sugestões e soluções analisadas e escolhidas pelos usuários, para depois repassar aos colaboradores.

Segundo Freitas (2020), o processo operacional é importante devido à sustentação que dá a uma organização, pois, a partir dele, é possível construir uma estrutura sólida, que gera mais competitividade e destaque entre concorrentes. A autora ressalta ainda que “para melhorar a qualidade das soluções oferecidas, aumentar o rendimento das equipes, potencializar os lucros e deixar os clientes satisfeitos é imprescindível a correta gestão do setor operacional” (FREITAS, 2020, p. 2).

3. Operacionalização da ferramenta

A presente seção contempla a trajetória de aplicação da ferramenta escolhida para aprimoramento do contexto de negócio em investigação.

3.1 Elementos necessários para desenvolvimento do fluxograma

Para montar um fluxograma e utilizá-lo são necessárias algumas etapas para elaboração. São elas: 1º selecionar o setor no qual será aplicada a ferramenta, a escolha pode ser feita com base nas necessidades da empresa; 2º detalhar os setores responsáveis e qual sua função dentro do processo; 3º desenhar a lógica sequencial de desenvolvimento do processo do setor em questão, utilizando um aplicativo que pode ser baixado ou também usado no formato online; 4º analisar os resultados, atentando aos detalhes que podem ser aprimorados a fim de agilizar atualizar e/ou melhorar o desenvolvimento dos processos que ocorrem até o momento; 5º aplicar as melhorias e reestruturar o fluxograma.

Deste modo, é possível usar a ferramenta para gerenciar o setor em questão e avaliar a eficiência dos processos, sendo possível implantar adaptações e aperfeiçoamentos, tendo como objetivo melhorar os resultados da empresa.

3.2 Mapeamento e descrição do processo por meio do fluxograma

O principal processo operacional da pós-graduação envolve a abertura de novas turmas do Curso X e Y e a formação dessas turmas através dos módulos de aulas. Com o

objetivo de estruturar e desenhar as etapas que compõem a abertura de novas turmas, foi utilizado a ferramenta fluxograma. A aplicação da ferramenta ocorreu no mês de Janeiro de 2021, a partir de um incentivo em aula, referente a uma das disciplinas da graduação, na qual foi criada a Versão 1 do processo^a. Após analisar todas as etapas, observou-se possibilidade de melhorias como forma de especializar o atendimento aos clientes e também o processo seletivo dos candidatos.

Até então, as etapas necessárias se dividiam, basicamente, em produção do material para venda do curso (folders), divulgação dos cursos no site e contatos com interessados, abertura das inscrições (ficha de inscrição, carta de recomendação e currículo), início do processo seletivo, matrícula (com entrega de documentação e assinatura de contrato) início das turmas, módulos de aulas, trabalho de conclusão de curso, aprovação nas disciplinas, conclusão do curso e entrega de certificados.

Nesse sentido, o fluxograma iniciou pelo processo de divulgação das novas turmas dos cursos X e Y, através de ligações, postagens no site e redes sociais da IES. No momento de aplicação da ferramenta, tal processo era realizado pela coordenação de Pós-Graduação, Secretaria de Pós-Graduação e Setor Comercial.

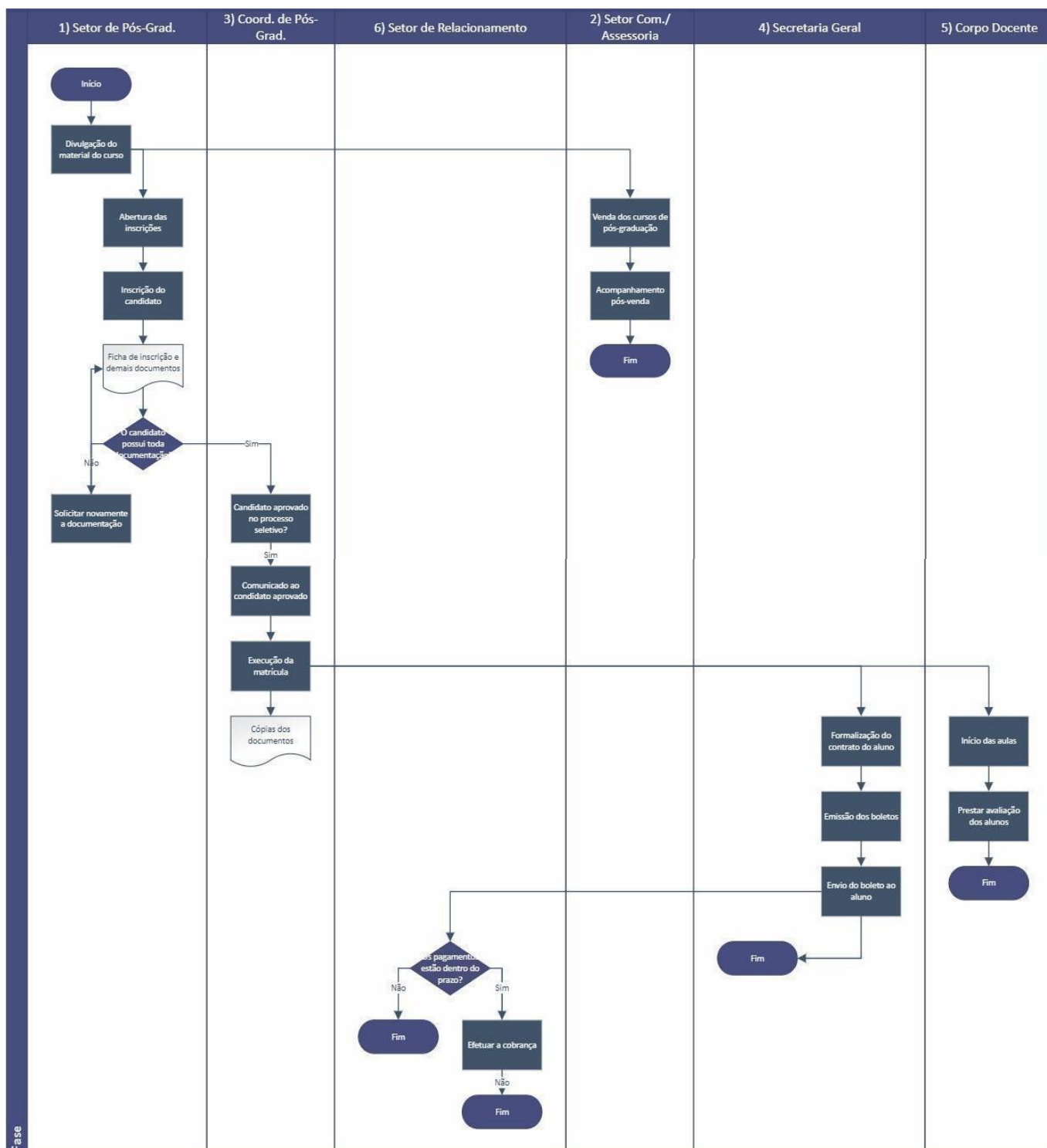
Em seguida, ocorria o processo seletivo, momento em que se recebiam todas as inscrições realizadas por candidatos interessados e após avaliação da coordenadora dos cursos. Nesta etapa, era necessário que o candidato enviasse sua ficha de inscrição, encaminhada no ato da venda ou disponível no site da IES. Além disso, exigia-se também uma carta de recomendação e currículo atualizado. Assim, o candidato que não enviava os documentos exigidos não era inscrito no curso. Após o envio da documentação, os candidatos aguardavam até a seleção final, na qual a coordenação dos cursos fazia o contato para informar sobre aprovação ou não, através de e-mail, ligações telefônicas ou mensagem pelo aplicativo Whatsapp.

Na sequência, era confirmada a data do início das aulas, momento em que se efetuava a matrícula dos alunos. Neste processo, o setor financeiro ficava responsável pela entrega dos contratos aos alunos e emissão dos boletos e a secretaria geral ficava de responsável pelo recebimento dos documentos necessários para matrícula, sendo eles, histórico escolar e diploma de graduação, certidão de nascimento ou casamento, carteira de identidade, CPF, comprovante de residência, quitação eleitoral, certidão de reservista e foto 3x4.

Por fim, o aluno realiza a assinatura de um termo de ciência em que se compromete com a entrega de todos os documentos solicitados, estará ciente de que haverá Trabalho de

Conclusão de Curso e que será necessária aprovação em todas as disciplinas, com nota mínima sete, para conclusão do curso, e frequência de no mínimo 75% nas aulas. Deste modo, dava-se como concluído o processo de matrículas, em que todos os alunos eram considerados aptos a assistir às aulas e fazer sua formação no curso contratado. Nesta etapa inicia-se a participação do corpo docente no processo do fluxograma, em que ministram as aulas e prestam avaliação dos alunos.

Figura 1 – Fluxograma do processo.



Fonte: elaborada pela autora.

Após a aplicação da ferramenta do fluxograma, observou-se alguns pontos de melhoria. O principal aspecto analisado foi a solicitação de documentos no ato de inscrição. Enquanto secretária de pós-graduação, sempre houve uma dedicação maior no que diz respeito à cobrança dos documentos dos alunos, uma vez que a entrega deles é fundamental

para compor a pasta do matriculado, pois se trata de uma lista que é exigência do Ministério da Educação.

Sendo assim, houve uma melhoria nesse processo, incluindo-se mais dois documentos a serem exigidos no momento de inscrição do candidato, o diploma de graduação (quando houver) e uma foto 3x4, além da ficha de inscrição, carta de recomendação e currículo atualizado.

A escolha se deu a partir da importância que há em ter conhecimento e comprovação do grau de escolaridade do aluno, pois no final do curso são gerados os certificados, em que o aluno pode finalizar o curso como pós-graduado, se atender a todos os requisitos necessários para receber este título. Uma alternativa é que o aluno usufrua do curso como extensão ou aperfeiçoamento, e esta certificação é determinada pelo grau de escolaridade do aluno, o qual deve ser comprovado mediante entrega principalmente do diploma de graduação e posteriormente, histórico escolar de graduação.

Ao que se refere a foto 3x4, é uma opção de solicitação feita pela própria IES, como forma de ir conhecendo o candidato pela fisionomia desde seu primeiro contato, e quanto antes for encaminhada, antes pode-se ir reconhecendo-o.

Outra melhoria que foi realizada a partir da análise do fluxograma, foi em relação à venda dos cursos e à importância de distinguir esse processo entre os dois cursos de pós-graduação ofertados até o momento, devido ao perfil que cada um possui. Deste modo, segregou-se a divulgação e venda dos cursos por setores. O comercial, a coordenação de pós-graduação e a secretaria de pós-graduação dedicam-se à venda e acompanhamento de pós-venda do Curso X. Assim, a venda e divulgação e acompanhamento de pós-venda do curso de Especialização em Ontopsicologia fica aos cuidados do setor de assessoria da instituição, juntamente à coordenação e Secretaria de Pós-Graduação.

Essa estratégia foi adotada para dar mais destaque aos cursos, considerando que as disciplinas do curso de especialização tratam de temáticas aprofundadas, por isso, o discurso de vendas torna-se diferente do que pode ser usado para o Curso X, que trata de passagens empresariais únicas.

Desse modo, delinear-se perfis mais destacados para cada curso, ressaltando a diferença que há entre eles desde o momento de divulgação e abordagem ao candidato até o fechamento de uma inscrição, isso também auxilia em direcionar o perfil do candidato ao curso adequado e que lhe serve no momento, essa análise foi possível a partir desta divisão, e o resultado esperado é que haja menor número de cancelamentos dos alunos matriculados,

devido estar direcionando ao curso compatível à pessoa naquele momento. E por fim, houve também uma adaptação no setor de relacionamento com o cliente, que fica como responsável pela verificação de pagamentos e aplicações de cobrança.

4. Principais resultados para o negócio

O presente estudo foi realizado sobre o processo de matrículas nos cursos, fase em que mais envolve outros setores da Instituição, além do que se refere a Pós-Graduação da Empresa A. Analisou-se o público-alvo, processo de divulgação e venda dos cursos e todas as etapas que necessitam estar alinhadas durante essa atividade.

Com base no fluxograma foi possível fazer o desenho de todas as etapas e setores que se envolvem desde a venda, processo seletivo e ato de matrícula de alunos que compõem os cursos. Sendo assim, analisou-se os processos, o que permitiu uma avaliação e verificação de como o processo ocorre, além de apontar melhorias e otimizações que podem ser feitas.

Dentre elas, houve uma melhoria no processo seletivo dos candidatos, em que se incluíram mais dois documentos a serem exigidos no momento de inscrição do candidato, sendo eles, o diploma de graduação (quando houver) e uma foto 3x4, além da ficha de inscrição, carta de recomendação e currículo atualizado.

O principal resultado que se obteve com a aplicação da ferramenta foi o aprimoramento dos processos de venda e distinção entre os dois cursos de pós-graduação. Com o intuito de especializar o atendimento ao candidato, segregam-se os cursos ao que se refere às vendas, o setor comercial ficou responsável pelo Curso X. Além disso, incluiu-se o setor de assessoria para tratar especificamente das vendas do curso de Especialização, pois tem maior domínio da temática que trata deste curso. Assim, foi possível ter um atendimento personalizado no processo de vendas.

Outro ponto aprimorado foi o investimento em marketing digital do Curso X, houve aumento de divulgação, com criação de vídeos e propaganda. Esse movimento torna-se importante, pois verifica-se uma expansão do curso e inicia-se também uma transição, em que os candidatos às vagas não são somente aqueles que vêm por indicação ou recomendação, há interesse em atender os interessados que conheceram o curso através da mídia digital.

Por fim, observou-se que a ferramenta fluxograma pode ser utilizada continuamente dentro da empresa, sempre que houver necessidade de atualização ou mudança de processos.

Neste estudo, partiu-se da Versão 1 do fluxograma, que foi analisado e, após, foram realizadas algumas adaptações, dando formato à versão 2 do fluxograma no setor de pós-graduação, em relação às vendas dos cursos e ao processo seletivo. Conforme outras necessidades surgirem dentro destes processos, será possível comparar as duas versões existentes e, com base nelas, reavaliar o fluxograma para identificar o que pode ser aprimorado para atender às novas necessidades, portanto, o fluxograma é uma ferramenta que permite aperfeiçoar o funcionamento da empresa.

5. Referências

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: uma visão abrangente da moderna administração das organizações. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

FREITAS, Lorrana. **Gestão operacional**: tudo o que você precisa saber para conduzir melhor os processos operacionais da sua empresa. Disponível em: <https://www.siteware.com.br/blog/processos/gestao-operacional/> Acesso em: 22/02/2021.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Introdução à Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MENEGHETTI, Antonio. **Psicologia empresarial**. In: O escopo econômico da empresa. São Paulo - FOIL, 2013.