

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE EDUCAÇÃO CONTINUADA
MBA EM BUSINESS PROCESS MANAGEMENT**

MILENE PADILHA DA SILVA SMANIOTTO

**BPM NA ÁREA DE VENDAS:
Estudo de Caso de Uma Empresa Gaúcha do Ramo de Comércio de Produtos
e Equipamentos para Café**

**Porto Alegre
2016**

Milene Padilha da Silva Smaniotto

**BPM NA ÁREA DE VENDAS: Estudo de Caso de Uma Empresa Gaúcha do
Ramo de Comércio de Produtos e Equipamentos para Café**

Artigo apresentado como requisito parcial para obtenção do título de Especialista em Gestão de Processos de Negócios, pelo MBA BPM (Business Process Management) da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Esp. Felipe José Nardi Gomes

Porto Alegre

2016

BPM NA ÁREA DE VENDAS: Estudo de Caso de Uma Empresa Gaúcha do Ramo de Comércio de Produtos e Equipamentos para Café

Aluna: Milene Padilha da Silva Smaniotto

Orientador: Prof. Esp. Felipe José Nardi Gomes

Resumo: Com o objetivo de propor um plano de ação a fim de implantar uma metodologia de gestão orientada a processos na área de vendas de uma pequena empresa, o presente estudo foi realizado através de pesquisa qualitativa, onde foi observada a situação atual dos processos, denominada “as is”. Feita a análise da situação atual, foi construída a cadeia de valor e a sugestão de indicadores de performance. Com os resultados apresentados se pode delinear um plano de ação para migração de uma estrutura funcional para uma estrutura orientada por processos, mais moderna e mais efetiva. O resultado esperado é possibilitar uma maior competitividade e também gerar mais conhecimento dos seus próprios processos, com a intenção de ser mais eficaz nas futuras melhorias a serem implementadas.

Palavras-chave: BMP. Gestão de Processos. Pequenas Empresas. Gestão de Vendas.

1 INTRODUÇÃO

Os processos têm cada vez mais destaque na moderna gestão das empresas, pois, são a base do funcionamento do negócio. A maneira como são organizados, gerenciados, controlados e implementados contribuem para a organização ser mais competitiva. Uma gestão orientada a processos traz uma visão sistêmica, que, suportada por ferramentas, metodologias e técnicas, traz inovação à organização aumentando a excelência operacional, apoiando a estratégia vigente e colaborando para a melhoria contínua dos processos.

É interessante chamar a atenção à aplicabilidade da Inovação: ela pode ser tanto em produtos e processos quanto em métodos, organização ou relações. Segundo a OCDE (2005) uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo. De acordo com a OCDE (2005), todas as inovações possuem características próprias, o que as distinguem umas das outras.

É necessário destacar que foi Joseph Schumpeter, em sua Teoria do Desenvolvimento Econômico (obra publicada originalmente em alemão em 1911), o precursor dos estudos relativos à inovação. Para ele, o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um método dinâmico em que as novas tecnologias substituem as antigas, em um processo por ele denominado de 'destruição criadora'. Esse processo levaria a graus de novidade: inovação radical ou incremental. Quando radicais, as inovações geram rupturas mais intensas, enquanto as incrementais dão continuidade ao processo de mudança. (OCDE, 2005).

Nesse contexto, integrar a gestão estratégica com a gestão por processos é condição essencial para o sucesso de ambas as abordagens. O cumprimento das metas definidas é consequência direta da modernização dos processos, que passam a atingir um novo nível de desempenho. Para Dess, Lumpkin e Eisner (2007) a estratégia representa hoje um importante instrumento de gestão empresarial num mercado competitivo e turbulento. Segundo Miller e Dess (1996) estratégia é um conjunto de planos feitos ou decisões tomadas num esforço para ajudar as organizações a atingirem seus objetivos.

Sobre as pequenas e médias empresas, um estudo divulgado pelo SEBRAE, feito pela Fundação Getúlio Vargas, levando em conta os números do IBGE disponíveis sobre os pequenos negócios referente ao ano de 2011 comprovou que as pequenas e médias empresas são as principais geradoras de riqueza no Comércio no Brasil, uma vez que respondem por 53,4% do PIB deste setor. Para o setor de Serviços o resultado também é relevante, representando 36,3% da produção nacional. Assim, mesmo sendo uma pequena ou média empresa, conhecer e melhorar os seus processos é fundamental para o sucesso da organização.

Este estudo de caso objetiva principalmente nortear a implantação de uma gestão orientada a processos na área de vendas, mostrando que é possível, inclusive em pequenas empresas, a aplicação deste método.

Quadro1 – Contribuições dos autores

Conceito	Autor	Contribuição
Processo	Davenport (1994)	É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e <i>inputs</i> e <i>outputs</i> claramente identificados: uma estrutura para a ação.
Metodologia BPM	Adesola e Baines (2005)	A metodologia BPM deve compreender os seguintes 7 passos: compreender a necessidade do negócio; compreender o processo; análise e modelagem do processo; redesenho do novo processo; implementação do novo processo; avaliação do novo processo e metodologia; e revisão do processo.
Mapeamento e Modelagem de Processos	Biazzo (2000)	É tentar entendê-lo construindo um mapa, para realçar graficamente, em um modelo, a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos.
	BPM CBOOK (ABPMP, 2013)	A modelagem de processos de negócio é um conjunto de atividades envolvidas na criação da representação de um processo de negócio existente ou proposto.
Indicadores de Desempenho	Araújo (2001)	É importante que “se componha um painel de indicadores simples, enxuto e específico para cada processo.
	Davenport (1994)	As medidas são necessárias: se não podemos medir, não podemos controlar, se não podemos controlar, não podemos gerenciar, se não podemos gerenciar, não podemos melhorar.
Cadeia de Valor	Magretta (2012)	É uma sequência de atividades realizadas por uma empresa para projetar, produzir, vender, entregar e dar suporte a seus produtos.
	Porter (1990)	Os elementos que formam a cadeia de valor são as atividades primárias (logística interna e externa, operações, marketing e vendas) e as atividades de apoio ou suporte (infraestrutura da empresa, gerência recursos humanos, governança de TI e aquisições).
Pequenas e Médias Empresas	Cândido e Abreu (2000)	As pequenas e médias empresas podem contribuir significativamente com o desenvolvimento de uma região, porque são fortes geradoras de empregos e renda.

Fonte: Elaborado pela autora

1.1 Situação Problemática e Pergunta de Pesquisa

Em função da complexidade do mercado, o conhecimento dos processos e a melhoria contínua dos mesmos, tornam-se fundamentais para a existência das empresas. Desta forma, é preciso que ocorram melhorias, de maneira estruturada ou não, de forma contínua, para que a organização sobreviva e evolua em um mercado com intensiva concorrência (MESQUITA; ALLIPRANDINI, 2003; DELBRIDGE; BARTON, 2002).

Sob essa perspectiva a principal justificativa para a realização do presente trabalho é propor a implantação de uma metodologia orientada a processos na área de vendas de uma pequena empresa.

A empresa objeto deste estudo é a Baristo Máquinas e Serviços Ltda., que iniciou suas atividades em 2009 e atua no ramo de comércio e prestação de serviços de alimentação, mais precisamente com o conceito de "café fora do lar"¹, no Estado do Rio Grande do Sul. Possui sua matriz na cidade de Santa Maria (RS) e duas filiais, uma em Porto Alegre (RS) e outra em Passo Fundo (RS). É empresa de responsabilidade limitada e encontra-se em fase de crescimento e expansão.

A empresa cresceu rapidamente, com controles mais funcionais, sem muitos indicadores de performance, e embora tenha clareza dos seus processos de negócios, há intenção de aprimoramento dos controles já existentes e implantação de novos.

Assim sendo, o objetivo deste estudo é propor um plano de ação para implantar uma metodologia de gestão orientada a processos para a área de vendas em uma pequena empresa. Dentre os objetivos específicos estão: desenhar e identificar oportunidades de crescimento na cadeia de valor estendida, mapear ponta a ponta o atual processo de vendas, apresentar uma proposição de ações a serem seguidas pela área de vendas para se organizarem por processos e propor indicadores de desempenho que possam avaliar melhor a empresa objeto deste estudo.

¹ De acordo com o Boletim SEBRAE de Maio/2014 "Café fora do lar" é um termo de mercado que representa o café consumido em cafeterias ou estabelecimentos comerciais em geral.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

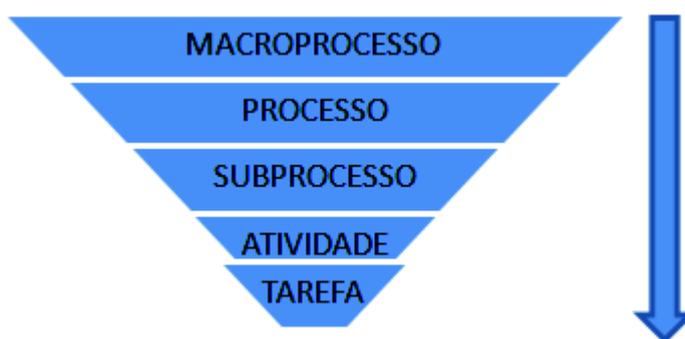
2.1 Processo

Um processo é um conjunto de atividades estruturadas e medidas destinadas a resultar em um produto especificado para um determinado cliente ou mercado. É uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para a ação, de acordo com Davenport (1994).

Segundo BPM CBOK (ABPMP, 2013), existem três tipos básicos de processos empresariais: Processos de Negócio, que representam as atividades essenciais da organização para cumprir sua missão e em geral fazem parte da Cadeia de Valor da organização; Processos Organizacionais, que são centralizados na organização e garantem o suporte adequado aos processos de negócio; Processos Gerenciais, que são processos usados para medir indicadores de desempenho, monitorar e controlar as atividades. Não entregam diretamente valor ao cliente, mas garantem que a organização opere sendo eficaz e eficiente.

Segundo o Manual da Gestão por Processos do Ministério Público Federal (2013) temos uma hierarquia de processos, onde processos e subprocessos se inter-relacionam, formando os macroprocessos. As atividades correspondem às ações executadas dentro de todos os processos e as tarefas referem-se ao detalhamento destas.

Figura 1 – Hierarquia de processos



Fonte: BRASIL. Manual da Gestão por Processos do MPF (2013).

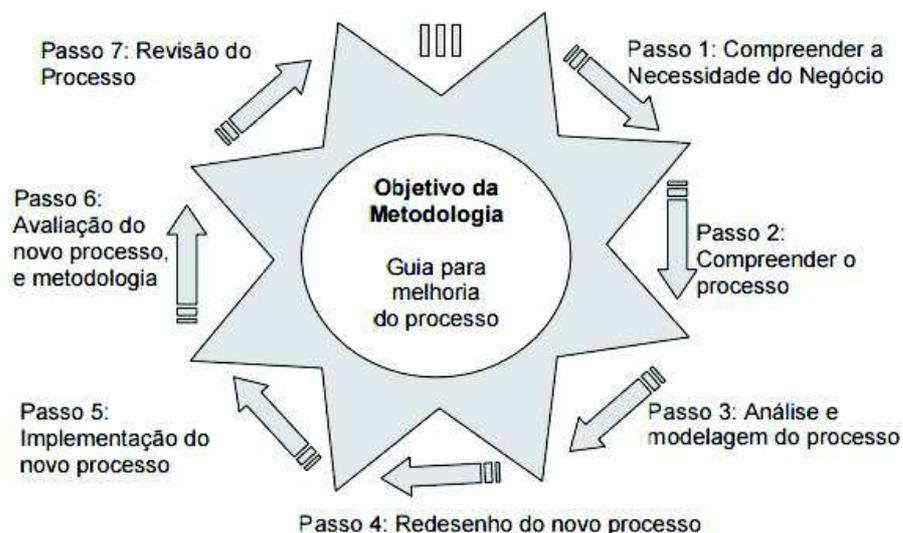
2.2 Metodologia BPM

Segundo Spanyi (2003), BPM (*Business Process Management*) compreende a definição, o aperfeiçoamento e a administração dos processos de negócio de uma organização, desde o seu início até o seu final, envolvendo todos os departamentos e fases, até mesmo parceiros e terceiros, com apoio colaborativo e deliberado da tecnologia, a fim de alcançar três pontos de importância crucial para uma empresa dirigida ao cliente e baseada no desempenho: clareza na direção estratégica, alinhamento dos recursos da organização, e a crescente disciplina nas operações diárias.

Segundo consta no BPM CBOOK (ABPMP, 2013), Gerenciamento de Processos de Negócio (BPM) representa uma abordagem disciplinar para identificar, medir, monitorar e controlar processos de negócio para obter resultados alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Sendo assim, com a ajuda de tecnologia, a fim de agregar valor, melhorias, inovações, bem como o gerenciamento dos processos ponta a ponta, possibilita com isso, uma melhoria do desempenho organizacional e dos resultados de negócios.

Para Adesola e Baines (2005) BPM deve compreender sete passos necessários para o entendimento global de um processo e implementação de melhorias.

Figura 2 – Os sete passos BPM



Fonte: Adaptado de Adesola e Baines (2005)

Segundo Hammer e Champy (1994), as principais barreiras para a implantação da cultura de BPM nas organizações são: falta de visão global do negócio, ineficiência na cadeia de valor, falhas na comunicação entre os departamentos, cultura de informações não compartilhadas, falta de foco no cliente e a falta de consciência da responsabilidade de cada um dos envolvidos no processo no produto final.

2.3 Modelagem e mapeamento de processos de negócio

De acordo com o BPM CBOOK (ABPMP, 2013) a modelagem de processos de negócio é um conjunto de atividades envolvidas na criação da representação de um processo de negócio existente ou proposto. Modelagem de processos de negócio nos dá uma perspectiva ponta a ponta de processos primários, secundários e do gerenciamento de uma organização. O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo, que o descreva de forma completa, sendo o suficiente para o fim que se deseja, facilitando a obtenção do conhecimento sobre a estrutura organizacional.

Para Biazzo (2000), mapeamento de processos é tentar entendê-lo construindo um mapa, para realçar graficamente, em um modelo, a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos.

Segundo Kettinger, Teng e Guha (1997), muitas são as técnicas de representação disponíveis usadas para construir modelos de processos, e que auxiliam a elaboração de diferentes tipos de mapas. Mas qualquer que seja a técnica adotada, o mapeamento de processo segue, normalmente, as seguintes etapas (BIAZZO, 2000): definição das fronteiras e dos clientes do processo, dos principais *inputs* e *outputs* e dos atores envolvidos no fluxo de trabalho; entrevistas com os responsáveis pelas várias atividades dentro do processo e estudo dos documentos disponíveis e a criação do modelo com base na informação adquirida e revisão passo a passo do modelo.

Segundo Marchand (2012), para realizarmos a modelagem, podemos usar diversas ferramentas presentes no mercado, tais como: Aris Tools (<http://www.ariscommunity.com/aris-express>), Bizagi (<http://www.bizagi.com/pt>) e Visio (<http://microsoft-visio.softonic.com.br/>). Essas ferramentas irão realizar a modelagem

utilizando a notação BPMN². Conforme Marchand (2012), BPMN é a notação de modelagem de processos de negócio, cujo objetivo é facilitar o entendimento de todos os envolvidos na gestão e monitoração dos processos.

2.4 Indicadores de desempenho ou performance

Para Araújo (2001), a mensuração de desempenho tem por objetivo apoiar a empresa a movimentar-se em direção aos seus objetivos estratégicos tendo como base a coleta de dados, organização destes dados e comunicação do desempenho dos indicadores para toda organização.

Sobre a necessidade dos indicadores de desempenho, a fim de se ter uma melhor gestão, visando inclusive melhorias, Davenport (1994) nos diz que as medidas são necessárias: se não podemos medir, não podemos controlar, se não podemos controlar, não podemos gerenciar, se não podemos gerenciar, não podemos melhorar.

Devido à importância de se ter indicadores de vários aspectos do ambiente e desempenho organizacional, Kaplan; Norton (1997) fizeram uma alusão a um painel de controle de avião a jato que tivesse um único instrumento. Para os autores, sem um conjunto de indicadores sobre vários aspectos da organização, os gestores não teriam como manter o rumo da excelência empresarial.

Para Abreu (2004) o BSC (Balanced Scorecard), é um sistema de gestão estratégica que tem por objetivo: traduzir a estratégia da empresa em objetivos operacionais, direcionar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos, converter a estratégia em processo contínuo, e mobilizar a mudança através da liderança executiva.

Para Abreu (2004), o BSC é um instrumento que auxilia o alinhamento de todas as iniciativas de todos os níveis da empresa com os objetivos e as estratégias do negócio. Kaplan; Norton (1997) afirmam que o objetivo do BSC é traduzir a missão e a estratégia da empresa em objetivos, sendo que estes serão organizados de acordo com quatro diferentes perspectivas. São categorias de indicadores:

- ✓ Indicadores de produtividade: para Rosa (2003), produtividade pode ser entendida como sendo a relação entre o faturamento e custos, gerados por um sistema, no mesmo intervalo de tempo.

² BPMN significa Business Process Model and Notation, que em português seria Notação de Modelagem de Processos de Negócio.

- ✓ Indicadores de qualidade: para Rosa (2003), é a forma da organização poder garantir a satisfação do consumidor externo.
- ✓ Indicadores de eficácia: para Rosa (2003), eles medem a realização efetiva das tarefas certas, pontualmente e dentro dos requisitos especificados.
- ✓ Indicadores de eficiência: segundo Sink e Tuttle (1993), é a relação entre o consumo previsto de recursos e consumo efetivo de recursos.
- ✓ Indicadores de lucratividade: para Sink e Tuttle (1993), é a relação existente entre o resultado financeiro alcançado pelo sistema organizacional e os custos que o propiciaram.

Conforme reforça Araújo (2001), é importante que se componha um painel de indicadores simples, enxuto e específico para cada processo, de modo que permita à equipe atingir sua missão, explorando em plenitude a capacidade de executar suas tarefas com eficácia.

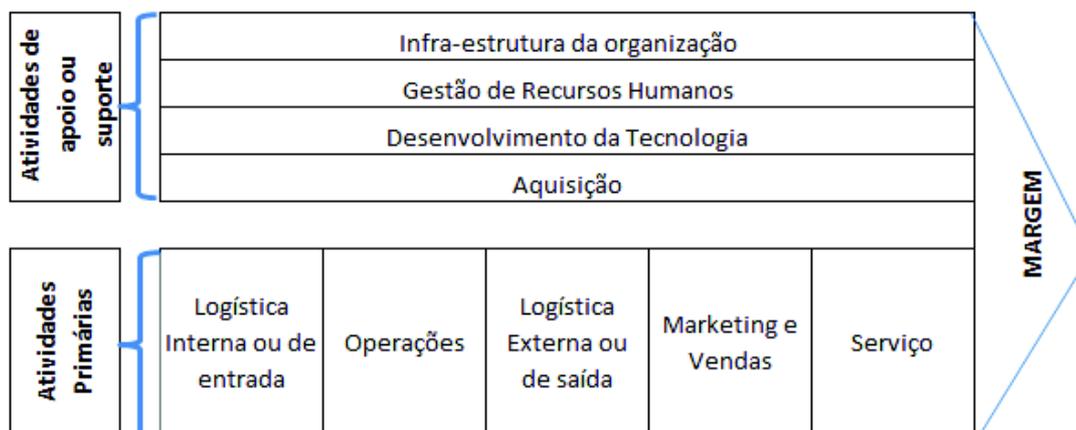
2.5 Cadeia de valor e cadeia de valor estendida

Conforme Porter (1990): a cadeia de valores desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação. Uma empresa ganha vantagem competitiva, executando estas atividades estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrência.

De acordo com BPM CBOK (ABPMP, 2013), a extensão da cadeia de valor até o pós consumo é um direcionador para moldar organizações sustentáveis, passando a incorporar processos de logística reversa pensados para o ciclo completo do produto.

Porter (1990) traz que os elementos que formam a cadeia de valor são as atividades primárias (logística interna e externa, operações, marketing e vendas) e as atividades de apoio ou suporte (infraestrutura da empresa, gerência recursos humanos, governança de TI e aquisições). Conforme figura a seguir:

Figura 3 – Cadeia Genérica de Valor



Fonte: Porter (1990)

Porter (1990) afirma que as atividades de valor estão relacionadas por meio de elos dentro da cadeia de valores, ou seja, são relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo ou o desempenho de uma outra. Os elos são numerosos, e alguns são comuns a várias empresas. Ainda, segundo Porter (1990), são as relações entre o modo como uma atividade de valor é executada e o custo e o desempenho de uma outra. Eles frequentemente refletem *trade-offs* (escolha em que ter menos de um implica ter mais de outro) entre atividades para obter o mesmo resultado global. Por exemplo, um projeto de produto mais caro, especificações de materiais mais rigorosos ou uma inspeção maior no trabalho em processo podem reduzir os custos do serviço.

Miranda (2002) reforça que a cadeia de valor nasceu a partir da constatação de que, para sobreviver de forma competitiva, a organização deve gerenciar suas atividades ciente de que pertence a uma cadeia de atividades que transcende as barreiras legais que a definem e que, dependendo da maneira como se relaciona com as demais empresas que executam as atividades relevantes da cadeia, a organização pode construir uma cadeia de valor, ou, em outros termos, uma cadeia de produção eficiente.

Resumidamente, os passos indicados por Magretta (2012), como sendo as principais etapas na análise da cadeia de valor são os seguintes:

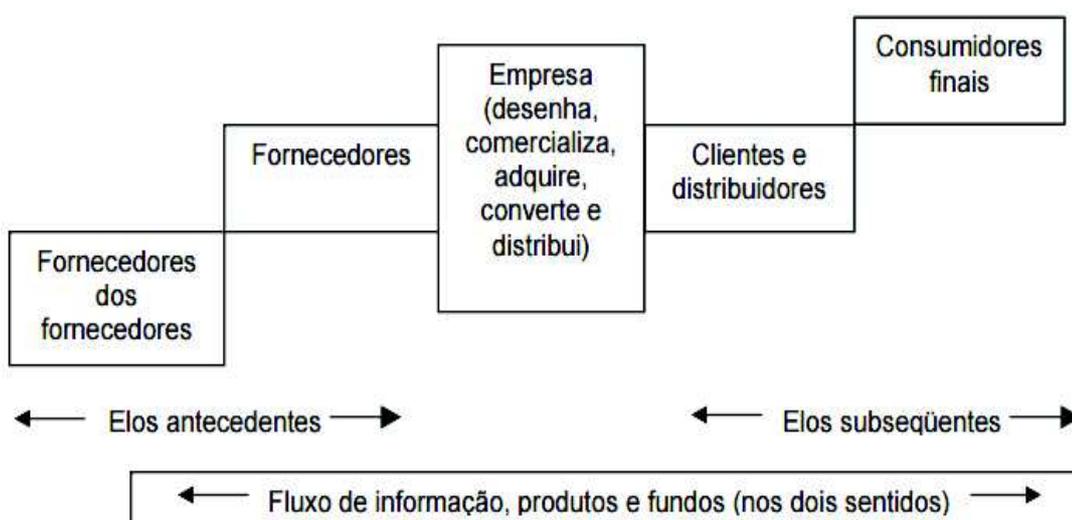
Quadro 2 – etapas análise da cadeia de valor

1.	Comece esquematizando a cadeia de valor do setor;
2.	Em seguida, compare sua cadeia de valor com a do setor;
3.	Concentre-se nos condicionantes de preço: aquelas atividades que exercem alto impacto corrente ou potencial sobre a diferenciação;
4.	Concentre-se nos condicionantes de custo, prestando atenção especial nas atividades que representam uma grande ou crescente porcentagem dos custos.

Fonte: Magretta (2012)

Shank e Govindarajan (1997) enfatizam que uma empresa pode aumentar sua lucratividade não apenas compreendendo sua cadeia de valor – do projeto à distribuição – mas também compreendendo como as atividades de valor da empresa encaixam-se nas cadeias de valor dos fornecedores e clientes. Para Miranda (2002), é necessário que as atividades das empresas que compõem a cadeia de valor sejam organizadas de forma eficiente e competitiva em relação às outras cadeias que competem pelo mesmo consumidor final.

Figura 4 – Modelo de cadeia de valor



Fonte: Miranda (2002)

2.6 Pequenas e médias empresas

Segundo estudo divulgado pelo SEBRAE, feito pela Fundação Getúlio Vargas, levando em conta os números do IBGE disponíveis sobre os pequenos negócios referente ao ano de 2011, as mais de 9 milhões de pequenas e médias empresas representam 27% do PIB nacional. Os dados demonstram que, isoladamente, uma empresa apenas pode representar muito pouco, entretanto, juntas, elas são decisivas e fundamentais para a nossa economia.

Sobre as pequenas e médias empresas, Farah e Cavalcanti (2008) enumeram algumas das suas vantagens competitivas:

- Estão em contato mais próximo e permanente com seus diversos públicos (clientes, funcionários, fornecedores, etc.) que, assim, favorecem seu melhor relacionamento a nível individual com estes segmentos;
- As PMEs, que utilizam tecnologia simples, tendem a se ajustar mais agilmente ao meio social e cultural do país e podem estabelecer, com maior facilidade, vínculos com setores manufatureiros;

Destaca-se ainda, que as pequenas e médias empresas podem contribuir significativamente com o desenvolvimento de uma região, porque são fortes geradoras de empregos e renda. No entanto, necessitam utilizar-se constantemente de práticas inovadoras a fim de obter condições para competirem e estabilizarem-se no mercado (CÂNDIDO; ABREU, 2000). Assim, conhecer e melhorar os seus processos é fundamental para o sucesso da organização.

Quadro 3 – Porte da empresa por quantidade de funcionários:

PORTE DOS BENEFICIÁRIOS	Setores	
	Indústria	Comércio e Serviços
Microempresa	Até 19 pessoas ocupadas	Até 9 pessoas ocupadas
Pequena Empresa	De 20 a 99 pessoas ocupadas	De 10 a 49 pessoas ocupadas
Média Empresa	De 100 a 499 pessoas ocupadas	De 50 a 99 pessoas ocupadas
Grande Empresa	500 pessoas ocupadas ou mais	100 pessoas ocupadas ou mais

Fonte: SEBRAE

3 MATERIAIS E MÉTODOS

Diante da afirmação de Roesch (2005), a metodologia descreve como o projeto será realizado, ou seja, como foram obtidas as informações que serão apresentadas. No presente estudo será utilizada a Pesquisa Qualitativa, que é conceituada por Roesch (1999) como sendo a mais apropriada para a avaliação formativa quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou mesmo quando é o caso da proposição de planos.

Em se tratando dos procedimentos, empregaremos o Estudo de Caso, que de acordo com Yin (2001), é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto. O método de estudo de caso permite a observação direta dos acontecimentos e fatos que estão sendo estudados sob o ponto de vista das pessoas neles envolvidas. Para Yin (2001), as evidências para um estudo de caso podem vir de seis fontes distintas: documentos, registros em arquivo, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

O presente estudo de caso foi embasado em pesquisa bibliográfica específica da área de BPM, entrevista estruturada baseada no artigo "Como obter sucesso na implantação de BPM nas organizações" da BPM Global Trends, documentos pertinentes ao processo de vendas, e entrevistas parcialmente estruturadas para conhecimento da área de vendas.

4 RESULTADOS

Os resultados obtidos relacionam-se à construção da Cadeia de Valor, sugestão de Indicadores de performance baseados no BSC, mapeamento do processo atual (*As Is*), análise do processo atual, mapeamento do processo futuro (*To Be*) e plano de ação para implantar BPM na área de vendas.

4.1 Cadeia de valor

A seguir o desenho da cadeia de valor estendida, da empresa objeto deste estudo, com algumas oportunidades de crescimento identificadas.

Quadro 4 – Cadeia de valor da empresa Baristo

<p>Logística Interna: os processos de logística interna são desenhados para tentar sempre atender os clientes de forma rápida, eficaz e com qualidade, sendo realizado por pessoal próprio.</p>	<p>Operações: cada máquina de café preparada pela empresa é feita conforme a especificação passada pelo cliente. Portanto, há uma personalização da máquina, podendo variar de acordo com o perfil do cliente.</p>
<p>Logística externa: mudança no último ano para o CD em Porto Alegre/RS, para dar mais agilidade às entregas. A logística externa é feita em grande parte por equipe própria, mas há situações em que a logística externa é terceirizada.</p>	<p>Marketing & Vendas: as vendas da empresa são feitas por atendimento externo e interno, via telefone, e-mail e chat online. Todos os prospectos são acompanhados em um funil de vendas. Há padronização de pontos de venda a empresa conta com forte apelo nas redes sociais como Facebook e Instagram.</p>
<p>Serviços Pós-Venda: o suporte técnico ao cliente é feito por equipe técnica própria, treinada para solucionar os problemas ocorridos em seus produtos.</p>	<p>Infraestrutura da Empresa: a Baristo possui três sedes, frota de veículos própria e locada, máquinas de backup, estoques em dois centros de distribuição e conta com estoque mínimo de insumos em cada filial.</p>
<p>Gerência de Recursos Humanos: contratações, demissões e promoções são feitas pelos diretores. Uma melhoria implementada nesta área é a contratação de empresa especializada para auxiliar no recrutamento e seleção de pessoal.</p>	<p>Aquisição: o estoque de máquinas é comprado em lotes, a cada trimestre e o estoque de insumos é comprado constantemente, pois o fluxo é muito maior. Para que isto ocorra sem ocasionar quebras de estoque ou superestocagem o controle de giro nas filiais é fundamental. Constantemente os estoques de segurança são reavaliados e assim, faz-se um planejamento das compras para que se tenha o maior índice de acerto.</p>
<p>Desenvolvimento de Tecnologia: faz uso do software de funil de vendas, <i>Customer Relationship Management</i> (CRM), ERP Synsuite e controles feitos em planilhas no Excel.</p>	<p>Clientes: são empresas do ramo de comércio de alimentos, que utilizam o produto como forma de receita (70%), demais 30% da carteira de clientes são compostos por estabelecimentos comerciais em geral, que utilizam os produtos como forma de agregar valor aos seus clientes ou colaboradores.</p>
<p>Fornecedores: a grande maioria está localizada em São Paulo, porém, para os casos das máquinas, a totalidade delas têm origem fora do Brasil, em geral na Itália. Para os insumos, os fornecedores são diversificados e não há contratos de exclusividade com nenhum deles, mas há negociações que acabam levando a isso, quando um bom valor de compra é negociado e está atrelado à demanda.</p>	

Fonte: Elaborado pela autora

4.2 Indicadores de performance, baseados no BSC

Seguem os indicadores de performance do BSC, sugeridos pela autora.

Quadro 5 – Indicadores de performance sugeridos para empresa Baristo

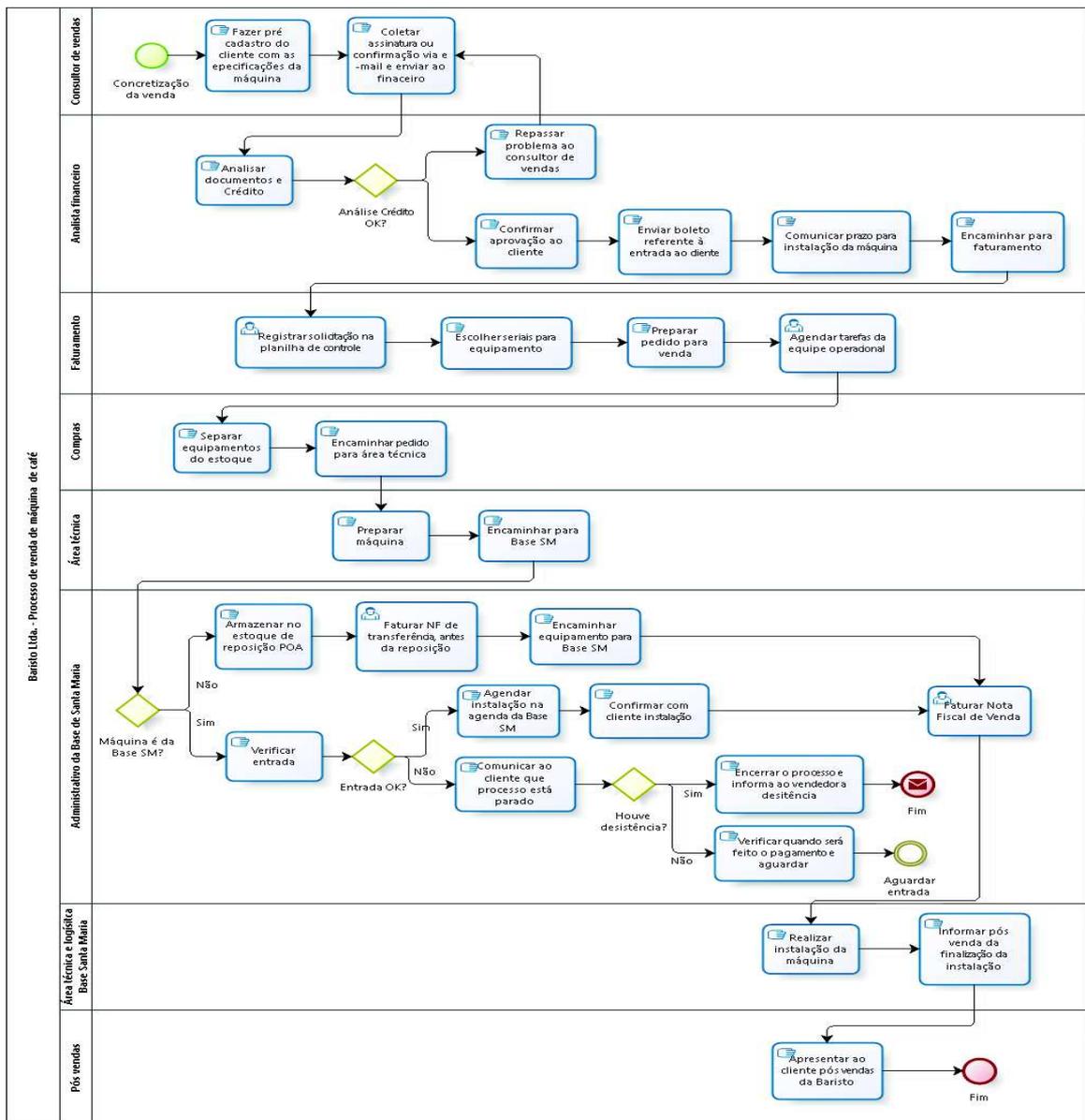
Pers pectiva	Objetivo	Indicador	Ação	Meta
Cliente	Elevar satisfação dos clientes quanto aos serviços prestados para manutenção das máquinas.	Grau de satisfação dos clientes.	Aplicar pesquisas de satisfação aos clientes, com uma frequência trimestral.	Atingir pelo menos o grau 9 (0 a 10).
	Aumentar a qualidade percebida pelos clientes nos produtos.	Chamados abertos por reclamação da consistência dos produtos.	Contratar um Eng. Alimentos, com especialização em cafés para padronização dos produtos.	Reduzir de 150 reclamações em 2015 para 30 reclamações ou menos em 2016.
Finan ceira	Reduzir a inadimplência, principalmente nas vendas de máquinas.	Média geral de inadimplência.	Análises de crédito mais rigorosas, e contratação de escritório de advocacia para auxiliar nas cobranças em atraso.	Diminuir a média geral de inadimplência de 1,41% para 1,1%.
	Expandir as receitas dos produtos mais rentáveis.	Margem de contribuição por produto vendido.	Focar esforços em ações comerciais que ampliem as vendas dos produtos com maior margem de contribuição, para alcançar as receitas destes itens.	Crescer em 5% no próximo semestre, do ano corrente, as vendas dos produtos com maior margem de contribuição.
Proces sos inter nos	Encurtar o <i>lead time</i> do processo de vendas de máquinas e entrega de insumos.	Prazo médio do tempo transcorrido entre a compra e a entrega ao cliente.	Redesenho do processo para localizar possíveis gargalos, a fim de implementar melhoria na área de vendas.	Até o final deste ano normatizar os processos de vendas de máquinas e insumos.
	Implementar ações de melhoria para o que foi apontado na pesquisa de clima organizacional.	Pesquisa de clima organizacional.	Priorizar questões apontadas como críticas na última pesquisa realizada de clima organizacional e desenvolver cultura de valorização das resoluções feitas para as reivindicações sugeridas.	Atender pelo menos 75% das ações sugeridas para melhoria do ambiente organizacional.
Aprende zado e expan são.	Criar programa de treinamento, capacitação e reciclagem periódicos.	Índice de treinamento, capacitação e reciclagem por colaborador.	Criar cronograma de atualização para as áreas de suporte técnico aos clientes e área comercial.	Reciclar até o final do ano os colaboradores da área técnica de suporte aos clientes e da área de vendas

Fonte: Elaborado pela autora

4.3 Mapeamento e análise do processo atual (As Is)

O processo selecionado para análise foi o de vendas de máquina de café, por ser o principal produto dentro da organização, e foi mapeado a partir de entrevistas estruturadas e não estruturadas com a diretoria da empresa, realizadas em cinco reuniões. A análise de documentos serviu de base para o mapeamento do processo atual e com as informações fornecidas obteve-se, como resultado, o atual fluxo do processo, descrito a seguir.

Quadro 5 – Fluxograma do processo de venda de máquina de café



Fonte: Elaborado pela autora

4.4 Processo futuro (*To Be*)

O objetivo da gestão por processos é oferecer produtos e serviços que agreguem valor, o mais rápido que puder e com redução de custos, pois o preço pago é somente um ponto considerado pelo cliente (GONÇALVES, 2000, p.10). Em conformidade com a estratégia da empresa, que é a de ser uma organização focada no cliente, em ambos os centros de distribuição da empresa, em Porto Alegre (RS) e em Santa Maria (RS) haverá estoques mínimos de máquinas, eliminando assim a tarefa de transferências entre as filiais, inclusive, diminuindo o custo logístico da operação e agilizando a entrega ao cliente, aumentando com isso a satisfação de quem compra da Baristo.

Dentro ainda deste mesmo conceito a tarefa manual de analisar documentos de crédito será feita no próprio ERP. Esta atividade será auxiliada pelos principais *bureaus* de crédito e a cada análise feita, deverá ser feito o registro no histórico do cliente, facilitando as consultas para próximas compras. As atividades de confirmação de aprovação ao cliente, envio de boleto, comunicação de prazo de instalação ao cliente e o encaminhamento ao faturamento, serão automatizadas e feitas dentro do próprio ERP. Na tarefa verificar entrada, quando a mesma ainda não estiver confirmada, será enviado automaticamente, após o vencimento, novo boleto referente ao adiantamento do pedido, comunicando ao cliente que seu processo estará parado enquanto o mesmo não for quitado.

Segundo BPM CBOK (ABPMP, 2013), a perspectiva que uma visão de processos oferece, permite que gestores compreendam o escopo e o impacto dos problemas e onde eles iniciam. Com essa fundação será possível avançar para um modelo operacional baseado em aprendizado e transformação e para isso os papéis do processo de vendas precisam ser revistos, e todas as atividades devem ser estruturadas para favorecer a aplicação deste conceito. Com as melhorias propostas, essa mudança será possível e seus benefícios serão muito grandes para a organização, como maior controle das atividades, a disponibilidade das informações oportunizará maior clareza na proposição de metas e melhores estatísticas para análise dos resultados.

5 DISCUSSÃO

A visão clara de sua cadeia de valor, a aplicação de métricas baseadas no BSC, o mapeamento do processo atual de vendas e sua análise, com identificação de oportunidades de automatização e melhorias, nos indicam que a implantação da gestão por processos contribuiria para otimizar as atividades executadas e aproximaria a prática da empresa do conceito de gestão de processos, assim definida por (OLIVEIRA; 2007, p.58):

O conjunto estruturado e intuitivo das funções de planejamento, organização, direção e avaliação das atividades sequenciais, que apresentam relação lógica entre si, com a finalidade de atender e, preferencialmente, suplantar, com minimização dos conflitos interpessoais, as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas.

O plano de ação, exposto abaixo, atende o objetivo principal deste trabalho e é resultado das análises feitas, utilizando as principais ferramentas de BPM. Ele será compartilhado com toda equipe de vendas, em que outras melhorias poderão ser identificadas para serem implementadas. Ressaltamos aqui a importância do apoio da diretoria e gerência da área de vendas, fator crucial para o sucesso da implantação da metodologia proposta.

Quadro 5 – Cronograma do plano de ação

Cronograma das ações a serem tomadas								
Atividades	Meses 2016/2017							
	SET	OUT	NOV	DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR
Apresentação do mapeamento e análise do atual processo de venda de máquina de café.								
Discussão e validação dos indicadores de desempenho.								
Apresentação para os diretores e gerentes.								
Integração no processo da empresa								
Atualização do processo de qualidade baseado nos novos processos e indicadores.								
Acompanhamento dos três meses após implantação do novo processo.								

Fonte: Elaborado pela autora

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A gestão por processos tem trazido contribuições importantes para as organizações, por se tratar de uma abordagem gerencial que privilegia os processos de negócios orientados para a agregação de valor aos clientes, deixando a estrutura organizacional em segundo plano.

Atualmente as empresas necessitam estar atualizadas constantemente para manter a competitividade e atender as expectativas de seus clientes. O principal fator para o sucesso na gestão de mudanças é a comunicação e o entendimento dos processos de negócio.

Ao realizar o levantamento, o mapeamento e a análise dos seus processos, as organizações têm como resultados os seguintes itens:

- Maior facilidade na reestruturação organizacional;
- Os gargalos e problemas ficam mais perceptíveis;
- Há a possibilidade de conceber e implantar uma arquitetura integrada de sistemas;
- Maior integração entre as áreas.

Para que as organizações maximizem os ganhos provenientes da adoção dessa metodologia é imprescindível que saibam como gerenciar o conhecimento inerente aos processos de negócios, no intuito de fomentar uso, a organização e a disseminação desse conhecimento.

Entende-se que o objetivo deste estudo foi alcançado, ou seja, a possibilidade de implantação de gestão orientada a processos e proposição de melhorias na área de vendas de máquinas de café na empresa Baristo foram identificadas.

A principal dificuldade encontrada ocorreu na compreensão inicial das etapas que compõem o processo de vendas, pois se trata de um fluxo com muitas decisões e que envolve vários setores e atividades.

.O término desse trabalho não resulta necessariamente no encerramento dessa discussão, podendo ser aprofundada em trabalhos futuros, seja na utilização de outras abordagens de melhorias, seja na replicação em outras organizações do mesmo caráter.

REFERÊNCIAS

ABREU, F. et al. **Vantagens e desvantagens do uso do Balanced Scorecard: o caso CARRIS**. In: Encontro Nacional de Engenharia de Produção, 24, 2004, Florianópolis. Anais. Florianópolis: ENEGEP, 2004.

ADESOLA, S.; BAINES, T. **Developing and evaluating a methodology for business process improvement**. Business Process Management Journal. USA, Vol 11, N°1, 37-46. 2005.

ARAÚJO, A. O. **Contribuição ao estudo de indicadores de desempenho de empreendimentos hoteleiros, sob o enfoque da gestão estratégica**. Tese de doutorado. São Paulo: USP, 2001. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12136/tde-01032002-115642/pt-br.php>. Acesso em 24 Abr 2016.

BIAZZO, S., **Approaches to business process analysis: a review**. Business Process Management Journal, Vol.6 N°2, 2000.

BPM CBOK. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio: corpo comum de conhecimento**. Versão 3. Chicago: ABPMP, 2013.

BRASIL. **Manual da Gestão por Processos** - Secretaria Jurídica e de Documentação - Escritório de Processos Organizacionais do Ministério Público Federal. Brasília, 2013.

BRODBECK, A.; GALLINA, D. B. **Um modelo aplicado de Gerenciamento de Processos de Negócio alinhado aos objetivos estratégicos do Balanced Scorecard de uma indústria eletroeletrônica**. In: I ENADI. Anais em CD. Florianópolis: Anpad, Out. 2007.

CANDIDO, G.A.; ABREU, A.F. Aglomerados Industriais de Pequenas e Médias Empresas como Mecanismo para Promoção de Desenvolvimento Regional, **Revista Eletrônica de Administração**, edição 18, v.6, n°6, Dezembro de 2000.

DAVENPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos**. Harvard Business School Press, Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DELBRIDGE, R.; BARTON, H. Organizing for continuous improvement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 22, n. 6, p. 680-692, 2002.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. **Strategic management**. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

FARAH, Osvaldo Elias; CAVALCANTI, Marly; MARCONDES, Luciana Passos. **Empreendedorismo estratégico: criação e gestão de pequenas empresas**. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. **Processo, que processo?** São Paulo: 2000.

HAMMER, M; CHAMPY, J. **Reengenharia revolucionando a empresa**. 15. ed. Rio de Janeiro: campus, 1994.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. 16. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KETTINGER, William J.; TENG, James T. C.; GUHA, Subashish. **Business process change: a study of methodologies, techniques, and tools**. MIS Quarterly. USA, v.21, n. 1, p. 55-80, march, 1997.

MAGRETTA, Joan. **Entendendo Michael Porter: O Guia essencial da Competição e Estratégia**. 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2012.

MARCHAND, Rosane. **BPM – Abordagem Conceitual**. 2012. Disponível em: <http://www.linhadecodigo.com.br/artigo/2502/bpm-abordagem-conceitual.aspx>. Acessado em: 20 mai. 2016.

MESQUITA, M.; ALLIPRANDINI, D. H. **Competências essenciais para melhoria contínua da produção: Estudo de caso em empresas da indústria de autopeças**. Revista Gestão & Produção, v. 10, n. 1, p. 17-33, 2003.

MILLER, D.; DESS, G. **Strategic management**. 2 ed. New York: McGraw Hill, 1996

MIRANDA, Luiz Carlos. **Gerenciamento da cadeia de valor**. IN: SCHMIDT, Paulo (Organizador). Controladoria: agregando valor para a empresa. Porto Alegre: Bookman, 2002.

OCDE (2002). **Manual de Frascati: proposta de diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica**. São Paulo: F-iniciativas, 2013. (para a tradução brasileira).

OLIVEIRA, Djalma P. R. de. **Administração de processos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROSA, Eurycibiades Barra. **Desempenho de Sistemas Organizacionais - Uma Análise Sistematizada** - X Simpósio da Engenharia da Produção. Bauru - São Paulo: 2003.

SHANK, J.; GOVINDARAJAN, V. (1997). **A Revolução dos Custos: Como Reinventar e Redefinir sua Estratégia de Custos para Vencer em Mercados Crescentemente Competitivos**, Editora Campus, Brasil.

SEBRAE. **Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira**. 2014. Disponível em:
<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>. Acesso em: 20 Maio 2016.

_____. **CRITÉRIOS DE CLASSIFICAÇÃO DE EMPRESAS: MEI - ME – EPP**.
<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>. Acesso em: 20 maio 2016.

_____. **TURISMO. Boletim: Mercado de cafeteria**. Disponível em:
http://www.sebraemercados.com.br/wpcontent/uploads/2015/10/2014_06_26_BO_Maio_Turismo_Cafeteria_pdf.pdf. Acesso em: 20 maio 2016.

SINK, D. S.; TUTTLE, T. C. **Planejamento e medição para a performance**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1993.

SPANYI, A. **Business Process Management is a Team Sport: play it to win!** Tampa: Anclote Press, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso – Planejamento e Métodos**. Tradução Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.