



SERVIÇO PÚBLICO FEDERAL
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
UNIVERSIDADE FEDERAL RURAL DO SEMI-ÁRIDO
CENTRO DE ENGENHARIAS
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIAS E CIÊNCIAS AMBIENTAIS
CURSO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

RENARA SUYANNE COSTA TERTULIANO MORAES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM
UMA LOJA DE DECORAÇÃO LOCALIZADA EM MOSSORÓ/RN**

MOSSORÓ

2019

RENARA SUYANNE COSTA TERTULIANO MORAES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA
LOJA DE DECORAÇÃO LOCALIZADA EM MOSSORÓ/RN**

Monografia apresentada à Universidade Federal Rural do Semiárido – UFERSA, Departamento de Engenharias e Ciências Ambientais como parte dos requisitos para obtenção do título de “Bacharel em Engenharia de Produção”.

Orientadora: Prof^a. Esp. Jéssica Danielle de Carvalho Nunes.

© Todos os direitos estão reservados a Universidade Federal Rural do Semi-Árido. O conteúdo desta obra é de inteira responsabilidade do (a) autor (a), sendo o mesmo, passível de sanções administrativas ou penais, caso sejam infringidas as leis que regulamentam a Propriedade Intelectual, respectivamente, Patentes: Lei nº 9.279/1996 e Direitos Autorais: Lei nº 9.610/1998. O conteúdo desta obra tomar-se-á de domínio público após a data de defesa e homologação da sua respectiva ata. A mesma poderá servir de base literária para novas pesquisas, desde que a obra e seu (a) respectivo (a) autor (a) sejam devidamente citados e mencionados os seus créditos bibliográficos.

M827m Moraes, Renara Suyanne Costa Tertuliano.
MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: ESTUDO DE
CASO EM UMA LOJA DE DECORAÇÃO LOCALIZADA EM
MOSSORÓ/RN / Renara Suyanne Costa
Tertuliano Moraes. - 2019.
57 f. : il.

Orientadora: Jéssica Danielle de Carvalho
Nunes.

Monografia (graduação) - Universidade Federal
Rural do Semi-árido, Curso de Engenharia de
Produção, 2019.

1. Gestão por Processos. 2. Mapeamento. 3.
Processo de Venda. 4. Instrução de trabalho. I.
Nunes, Jéssica Danielle de Carvalho , orient. II.
Título.

O serviço de Geração Automática de Ficha Catalográfica para Trabalhos de Conclusão de Curso (TCC's) foi desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação da Universidade de São Paulo (USP) e gentilmente cedido para o Sistema de Bibliotecas da Universidade Federal Rural do Semi-Árido (SISBI-UFERSA), sendo customizado pela Superintendência de Tecnologia da Informação e Comunicação (SUTIC) sob orientação dos bibliotecários da instituição para ser adaptado às necessidades dos alunos dos Cursos de Graduação e Programas de Pós-Graduação da Universidade.

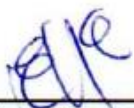
RENARA SUYANNE COSTA TERTULIANO MORAES

**MAPEAMENTO DE PROCESSOS EM SERVIÇOS: ESTUDO DE CASO EM UMA
LOJA DE DECORAÇÃO LOCALIZADA EM MOSSORÓ/RN**

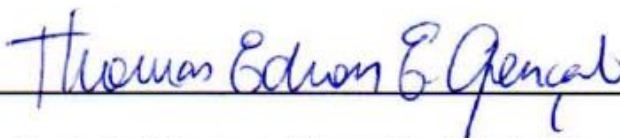
Monografia apresentada a
Universidade Federal Rural do Semi-Árido
como requisito para obtenção do título de
Bacharel em Engenharia de Produção.

Defendida em: 21 /03 / 2019.

BANCA EXAMINADORA



Prof. Esp. Jéssica Danielle de Carvalho Nunes – UFRSA
Presidente e orientadora



Prof. Dr. Thomas Edson Espindola Gonçalo
Primeiro membro



Prof. Esp. Fernando Silvério Menezes de Oliveira
Segundo Membro

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ser o meu porto seguro de todas as horas e por cuidar de mim em todo esta trajetória.

Agradeço aos meu pais, irmãos, e a toda família pelo incentivo aos estudos e por todo tempo dedicado de carinho, afeto e amor nas horas em que mais precisei.

Agradeço ao meu esposo por estar comigo em todos os momentos, pela paciência, por todo amor e pelo incentivo em não me deixar desistir.

Agradeço à minha Orientadora por toda dedicação em me auxiliar, pela paciência e disposição.

Muito obrigada a todos.

RESUMO

Inseridas em um contexto capitalista de produção de produtos e serviços, as organizações buscam constantemente evoluir em seus processos, melhorando conceitos antigos e desenvolvendo novas ferramentas de apoio a gestão. Buscam-se adaptações a fim de responder de maneira satisfatória às exigências do mercado e com isso, tornar-se mais competitiva perante seus concorrentes. Assim a gestão por processos, deve ser implementada nas organizações, pois apresenta-se como uma fermenta propulsora de mudanças e melhorias, que permite que as empresas atinjam sua eficácia, reduzindo os custos e auxiliando os gestores nas tomadas de decisões estratégicas. Dessa forma a presente pesquisa se propôs a mapear o processo de venda em uma loja de artigos de decoração localizada na cidade de Mossoró-RN e especificamente: identificar os processos existentes na empresa; mapear o processo de venda; elaborar instrução de trabalho; e propor melhorias no processo de serviços da empresa. A pesquisa é considerada aplicada, qualitativa, descritiva, exploratória e bibliográfica. Para análise dos dados, foram utilizados dados primários e secundários, onde os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, através de material elaborado que já foi publicado, e os dados primários, foram coletados por meio da análise da pesquisa qualitativa, onde o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador seu principal instrumento. Após a análise dos dados, foram identificados os processos envolvidos na prestação de serviços que são: consignações, vendas online e vendas na loja física. Através do mapeamento e modelagem do processo, foi possível fazer a descrição do processo de venda da loja, sendo este o escolhido devido ao retorno financeiro oferecido em curto prazo. Em prosseguimento, foi possível elaborar instrução de trabalho para etapas do processo. A conclusão indica que a organização precisa reconhecer os conceitos de gestão por processos, e a identificação do processo de venda, por meio do mapeamento e modelagem de processos, como uma ferramenta de apoio, e propulsora de mudanças e facilitadora na realização dos processos, bem como da melhoria contínua dos processos, como recurso essencial para a vantagem competitiva da empresa, pois ela traz inúmeras possibilidades para o melhor desenvolvimento das atividades e eficiência no trabalho, propiciando uma maior qualidade às operações da empresa.

Palavras-chave: Gestão por Processos, Mapeamento, Processo de Venda, Instrução de Trabalho.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estrutura do Trabalho.....	15
Figura 2: Tipologia de serviços.	18
Figura 3: Estrutura hierárquica de processo	24
Figura 4: Exemplo de fluxograma com símbolos básicos.	25
Figura 5 : Simbologia Fluxograma.	25
Figura 6: Exemplo de processo de negócio privado para crédito financeiro.....	28
Figura 7: Exemplo de processo de negócio público para crédito financeiro	29
Figura 8: Exemplo de processos de negócio colaborativo para crédito financeiro	30
Figura 9: Etapas da Pesquisa	34
Figura 10: Organograma da Empresa.....	36
Figura 11: Mapeamento do processo de venda.	42
Figura 12: Mapeamento do processo de venda melhorado.	46
Figura 13: Fluxograma do processo.	56

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABPMP	Association of Business Process Management Professionals
ANEEL	Agência Nacional de Energia Elétrica
BPMN	<i>Business Process Modeling Notation</i>
BPM	<i>Business Process Management</i>
CJF	Conselho de Justiça Federal
MPF	Ministério Público Federal
OMG	Object Management Group

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
1.1 OBJETIVO GERAL	12
1.1.1 Objetivos específicos	12
1.2 JUSTIFICATIVA	13
1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO	14
2 REFERENCIAL TEÓRICO	16
2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS	16
2.1.1 Serviços	16
2.1.2 Natureza dos serviços	18
2.2 GESTÃO POR PROCESSOS	19
2.3 PROCESSO	22
2.4 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS	24
2.5 PROCESSO DE VENDAS	31
2.6 LOJA VAREJISTA/SETOR DE DECORAÇÃO	31
3 METODOLOGIA	33
3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	33
3.2 ETAPAS DA PESQUISA	34
4 RESULTADOS E DISCUSSÕES	36
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	36
4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO	37
4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS EXISTENTES NA EMPRESA	37
4.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE VENDA	38
4.5 MAPEAMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO DE VENDA	41
4.6 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS	44
4.7 INSTRUÇÃO DE TRABALHO	48

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	49
5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	49
REFERÊNCIAS.....	51
ANEXO 1	55

1 INTRODUÇÃO

O aumento do poder aquisitivo das classes sociais, a tradição familiar de arrumar a casa, aliada a conquista de status social, ou até mesmo a busca pelo conforto tem feito com que cada vez mais as pessoas recorram aos projetos de ambientação e arquitetura de interiores para composição de ambientes. O setor de decoração movimenta em torno de R\$ 5 bilhões por ano no país. Há dez anos, existiam aproximadamente 20 mil pontos comerciais no setor de decoração, hoje correspondem a mais de 40 mil. Os shoppings centers temáticos saíram do eixo Rio – São Paulo e já marcam presença em diversas cidades e estados do Brasil (SEBRAE, 2019).

Ao contrário da visão taxada que decoração é luxo e requer um grande investimento, os elementos de decoração ganharam o conceito de qualidade de vida. A internet e o aumento da quantidade de informação oferecida sobre o tema formaram uma geração de consumidores mais informados e interessados em novidades, e consequentemente mais exigentes. Entender a dimensão e ascensão deste mercado faz notório o cuidado e a preocupação com a prestação do serviço ofertado. Os verdadeiros gestores precisam buscar inovação e estar em constante qualificação, para atingir um nível de excelência na prestação do serviço, oferecendo a qualidade almejada pelos consumidores. Assim, entende-se que a grande variedade de produtos e serviços aliada a escassez de recursos humanos e naturais, tem feito com que as organizações busquem, de forma contínua, a sobrevivência no mercado através do desenvolvimento de melhorias, as quais dependem da identificação e organização dos seus processos internos e externos (CHASE, JACOBS, AQUILANO, 2006; SEBRAE, 2019).

Nesta perspectiva, Cruz e Walter (2016) avaliam a qualidade na prestação de serviços, analisando os processos empresariais, os quais possuem as informações que normatizam e padronizam as atividades operacionais, e tornam possível a realização dos serviços. Martinho e Rotondaro (2009) complementam que a gestão por processos é capaz de analisar a organização sob a ótica de um sistema integrado, onde todos os trabalhos devem ser executados por meio de processos.

Martinazzo et al. (2014) afirmam que as atividades que compõe o processo não necessitam ser dispendiosas e complicadas. Para que exista um bom resultado é importante que os processos sejam bem definidos, que haja mão-de-obra qualificada e que haja acesso às ferramentas adequadas para cada função que será desempenhada. Assim, conhecer os principais gargalos, prever recursos, insumos e mão de obra necessária, obtendo

monitoramento e controle dos conjuntos de atividades, torna o serviço mais ágil e menos vulnerável a falhas e erros humanos. Para Teixeira (2013) o mapeamento de processos apresenta-se como uma ferramenta gerencial e de comunicação essencial para líderes e organizações que querem promover melhorias ou implantar uma estrutura voltada para novos processos.

Desta forma, através do mapeamento de processo é possível identificar as fontes do desperdício, fornecendo uma linguagem comum para tratar dos processos de manufatura e serviços, tornando as decisões mais visíveis, de modo que se possa discuti-las. A utilização desta ferramenta deve proporcionar eficiência no sistema de análise, para que as funcionalidades oferecidas agreguem valor a organização proporcionando praticidade nas atividades e reduzindo gastos com tarefas manuais. Também deve proporcionar a obtenção de indicadores, oferecendo dados necessários para o gerenciamento e tomada de decisões (PINHO et al., 2007; MARTINAZZO, et al., 2014).

Segundo o Anuário de Arquitetura e Urbanismo Brasil (2018), aconteceu em 2017 a retomada do crescimento do mercado de Arquitetura e Urbanismo, onde foram realizadas 1,4 milhão de atividades nessa área, o que gerou um crescimento de 2,5% em relação ao ano anterior. Da mesma forma, no Rio grande Norte houve 19 % a mais de registros de atividades ligadas a arquitetura e urbanismo desde 2012. Assim, diante das considerações realizadas sobre gerenciamento de processos, da atualidade do setor de prestação de serviços de varejo, no ramo de decoração, considerado como segmento que está em ascensão no Brasil, no Estado do norte rio-grandense e por consequência na cidade de Mossoró/RN, essa pesquisa buscará responder a seguinte questão:

Como melhorar o processo de venda com o mapeamento de processos em uma loja de artigos de decoração localizada em Mossoró/RN?

1.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo deste trabalho é mapear o processo de venda em uma loja de artigos de decoração localizada na cidade de Mossoró-RN.

1.1.1 Objetivos específicos

- Identificar os processos existentes na empresa;
- Mapear o processo de vendas;
- Elaborar Instrução de Trabalho para atividades de venda;

- Propor melhorias para possíveis problemas identificados.

1.2 JUSTIFICATIVA

O domínio da estrutura de processo é uma fonte de oportunidade para as organizações competitivas, já que cada processo e subprocesso interno estão envolvidos na geração de valor para o cliente externo. A estrutura de processos torna-se assunto estratégico para as empresas que pretendem manter-se no mercado de alta instabilidade e que requer melhorias constantes de seus competidores. O alcance dessas melhorias pode advir do entendimento absoluto dos seus processos (KRAJEWSKI; RITZMAN; MALHOTRA, 2009).

Com o auxílio do mapeamento é possível identificar todas as atividades envolvidas na execução de um processo, assim como também, a eliminação de falhas existentes, a compreensão e simplificação de toda estrutura e a classificação dos processos diretos e indiretos, sem esquecer os redundantes ou desnecessários. Torna-se possível à construção de uma instrução de trabalho para execução destes, definindo-se as atividades ideais para entrega do produto ou serviço, com objetivo de manter a constância na eficiência ao longo de sua aplicação. De maneira geral, mapear processos auxilia na tomada de decisões assertivas, através da sintetização e compreensão global dos seus pontos fortes e fracos (DANTAS, 2018).

O mapeamento de processos se utiliza de diferentes técnicas de mapeamento que podem evidenciar diferentes enfoques, sendo que a correta interpretação destas técnicas é fundamental durante esse processo. Tais técnicas podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto dependendo do que será mapeado. Para Melo (2008), a escolha do mapeamento como ferramenta de melhoria, se baseia em seus conceitos e técnicas que quando empregadas de forma correta, permitem documentar todos os elementos que compõem um processo e corrigir qualquer um desses elementos que esteja com problemas, sendo uma ferramenta que auxilia na detecção das atividades não agregadoras de valor.

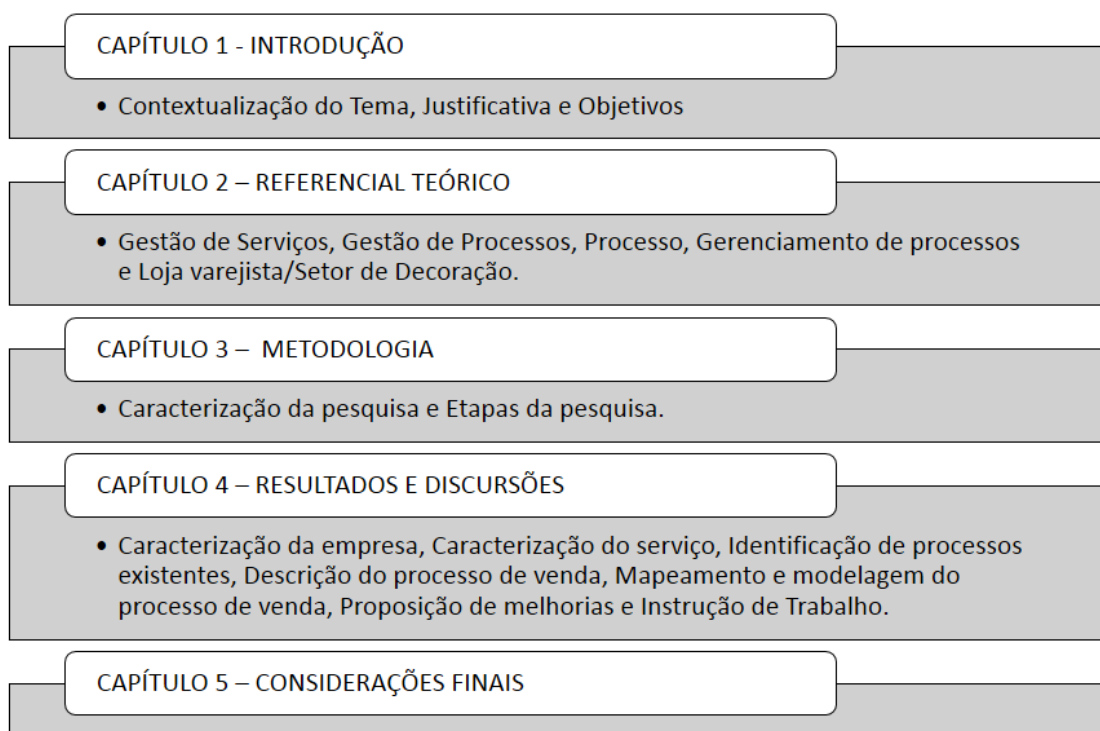
Nesta perspectiva, este trabalho se justifica pela importância que o setor de serviços vem alcançando na economia nacional, segundo a Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (2018), estima que, em 2019, o PIB deve apresentar um crescimento de 2,3% em relação ao ano passado. Assim, considera-se o desempenho positivo deste segmento nos últimos anos, assim como a importância da busca pelo conforto e bem estar, sem esquecer o status social e importância de se fornecer à empresa estudada informações relevantes capazes de auxiliá-la na tomada de decisões voltadas para a prestação de seus serviços.

Ainda que seja um assunto relevante e significativo para auxiliar a tomada de decisões estratégicas e favorecer a rotina operacional das organizações prestadoras de serviços, não há indícios de estudos relacionados à utilização de mapeamento de processos para criação e controle de Instruções de Trabalho no setor varejista de decoração na cidade de Mossoró/RN. Neste seguimento, este estudo se justifica pela necessidade de redução de retrabalhos e padronização dos processos, e por consequência servir como base para que os administradores possam entender qual a melhor forma de se desenvolver as atividades planejadas com o menor tempo possível.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho encontra-se estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo foi dedicado aos tópicos introdutórios que envolvem a contextualização do tema, assim como os objetivos e a justificativa da pesquisa. Com estas informações, toma-se seguimento para o capítulo 2 que é a base de referencial teórico, o qual é composto por cinco tópicos, são eles: Gestão de Serviços, Gestão de Processos, Processo, Gerenciamento de processos e Loja Varejista/Setor de Decoração. Em prosseguimento, tem-se o terceiro capítulo que é a metodologia do trabalho, construída com base na caracterização da pesquisa e etapas da mesma. O capítulo 4 aborda a análise dos resultados, discorrendo a caracterização do local onde foi aplicado o estudo, a caracterização do serviço em questão, o desenvolvimento e análise dos processos, bem como a proposição de melhorias. Por fim, o capítulo 5 evidencia as considerações finais do trabalho, limitações da pesquisa e sugestões de trabalhos futuros e recomendações para a empresa. A estrutura do trabalho pode ser visualizada na Figura 1.

Figura 1: Estrutura do Trabalho



Fonte: Autora (2019)

Além dos 5 capítulos especificados, o trabalho é composto pelas referências bibliográficas consultadas. A próxima seção tem como objetivo abordar a fundamentação teórica relativa à gestão de serviços, serviços, natureza dos serviços, gestão de processos, processos, gerenciamento de processos, mapeamento e modelagem de processos, processos de vendas, e loja varejista/setor de decoração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO DE SERVIÇOS

A gestão de serviço está diretamente relacionada com a gestão administrativa, com os processos, pessoas e marketing. Os serviços requerem determinadas avaliações, estratégias e publicidade que extrapolam o modelo único de Produto, Preço, Praça e Promoção, adquirindo maior abrangência. Assim, é possível compreender que a gestão de serviços trata da interação entre o cliente e o mercado, envolvendo muitos fatores (COSTA, 2017).

2.1.1 Serviços

Definir serviço não é tão prático quanto um produto manufaturado. De forma direta e resumida para Zeithaml, Bitner e Gremler *et al.* (2014, p.4) afirma que os “Serviços são atos, processos e atuações que podem ser oferecidas ou coproduzidas por uma entidade ou pessoa, para outra entidade ou pessoa”. Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) consideram um serviço como uma experiência perecível, intangível, amplificada para um consumidor que realiza o papel do coprodutor.

O bem tangível acompanhado de serviços é a oferta acompanhada por um ou mais serviços para enriquecer seu apelo de consumo. Um fabricante de bicicletas deve não só vender uma bicicleta, mas deve vender assistência técnica, equipe capacitada, peças a pronta entrega e outros serviços. O Híbrido consiste em partes iguais de bens e serviços. A procura de restaurantes é a junção tanto dos alimentos oferecidos, quanto pelos serviços prestados. Já o serviço principal acompanhado de bens e serviços secundários equivale a um serviço principal com alguns serviços adicionais e/ou bens de apoio. Sendo assim, o serviço representa, principalmente, em um serviço. Exemplos incluem trabalho de uma babá, psicólogo e massagens (BARBOSA; BENETTI, 2010).

A partir das ponderações já ditas aqui, pode-se começar a pensar em uma tipologia dos serviços. Os tipos de serviços independem do setor industrial e trazem traços ditos comuns em termos de posicionamento quanto as variáveis tratadas e que possuem implicações necessárias para a forma como suas operações devem ser gerenciadas. Segundo Corrêa e Caon (2002), os tipos de serviço são: serviços de massa, serviços profissionais e loja de serviços.

Os serviços de massa são aqueles em que uma grande quantidade de clientes é atendida por dia de forma padronizada, ou seja, locais onde serviços são oferecidos de forma massificada (com ou sem a entrega de bens), visando a ganhos de escala. São serviços no extremo inferior da diagonal mostrada na Figura 2. Os transportes de massa, como o metrô,

possuem roteiros fixos e que não pode haver customização em praticamente nada. Outros exemplos são as chamadas utilidades, como o fornecimento de água e gás; no mercado de entretenimento, os estádios de futebol; e em alimentação, os grandes refeitórios industriais (CORRÊA; CAON, 2002; LOVELOCK, WIRTZ, 2012).

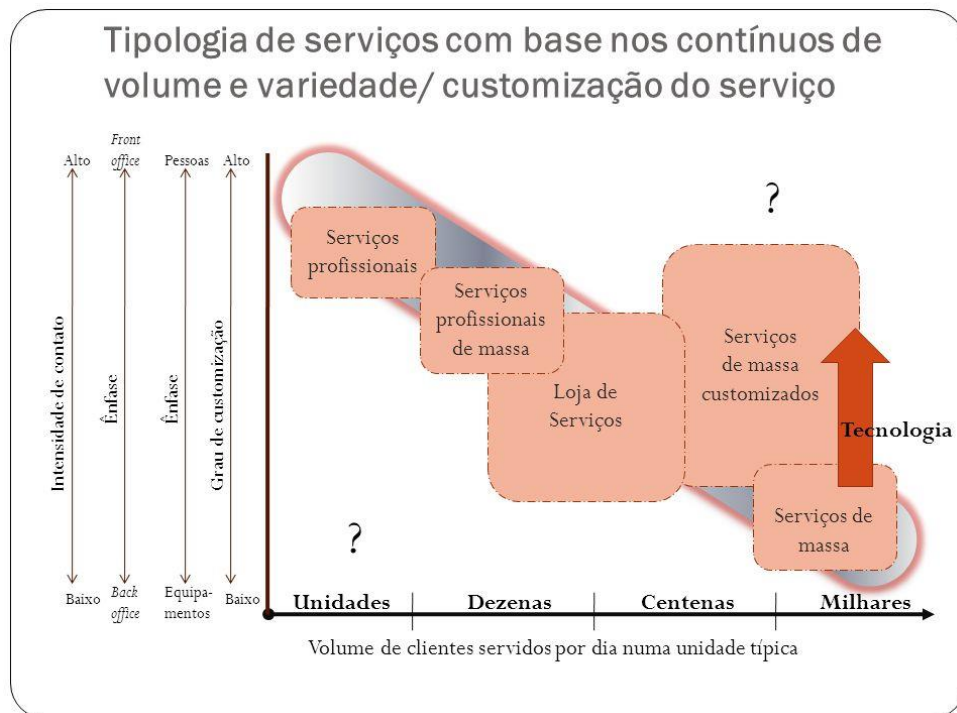
Os serviços profissionais são definidos como organizações de alto contato, em que os clientes despendem de tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços proporcionam altos níveis de customização, e o processo do serviço é altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes. São serviços no extremo superior da diagonal da Figura 2. Serviços profissionais tendem a ser baseados em pessoas, em vez de equipamentos, com ênfase no “processo” em vez de no “produto” (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 2009).

As lojas de serviços são caracterizadas por níveis de contato com o cliente, customização, volumes de clientes e liberdade de decisão do pessoal. Desta forma, posiciona-se entre os extremos do serviço profissional e de massa. Estão a meio caminho quanto às variáveis customização, *front office versus back office*, ênfase em pessoas *versus* equipamentos e intensidade de contrato. Esta classificação é considerada múltipla, logo, permite diferenças quanto as possíveis variáveis abordadas, mesmo estando mencionando loja de serviços (SLACK; CHAMBERS; JHONSTON, 2009; CORRÊA; CAON, 2002).

Se tentarmos correlacionar a variação do volume de clientes atendidos por dia numa unidade prestadora de serviços típica com as variações dentre quatro aspectos (nível de customização; intensidade de contato; ênfase em pessoas ou equipamentos; predominância de atividades de *back* ou *front office*) pode-se notar que começa a definir a diagonal principal que define posições de um contínuo viável. Posições fora dessa diagonal, não sustentam tanto do ponto de vista de possibilidade como do de viabilidade (CORRÊA; CAON, 2002).

A Figura 2 traz o posicionamento dos tipos de serviços com base nos contínuos de volume e variedade do serviço.

Figura 2: Tipologia de serviços.



Fonte: Corrêa e Canon (2002)

Sendo assim, os tipos de serviços colaboram na comunicação, mas não são suficientes para definir modelos adequados de gestão. É fundamental analisar as características com precisão e para isso entender que quanto maior o volume de clientes menor é a variedade do serviço, assim como acontece com os serviços de massa.

2.1.2 Natureza dos serviços

Apesar da definição de serviço variar de autor para autor, a sua dimensão é compreendida por todos, e é constituída por quatro importantes características: intangibilidade, simultaneidade, heterogeneidade e perecibilidade. A intangibilidade é a principal característica e conforme Fitzsimmons e Fitzsimmons (2010) os serviços diferentemente dos produtos, não podem ser vistos, experimentados, sentidos, ouvidos ou cheirados da mesma forma que um bem tangível. Para reduzir essa incerteza, os compradores procuram sinais de evidência de qualidade.

Na maioria dos casos, os bens são produzidos, vendidos e consumidos, nesta ordem, já os serviços costumam ser vendidos com antecedência e, em seguida, gerados e consumidos, simultaneamente. Devido a essa simultaneidade dos serviços, os mesmos não podem ser estocados, ou seja, são perecíveis, o que constitui um traço fundamental para a administração de serviços (FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2010).

A heterogeneidade ressalta que os serviços são altamente variáveis, uma vez que dependem de quem os executa e de onde são prestados. Geralmente, os compradores de serviços estão conscientes dessa alta variabilidade e, frequentemente, conversarão com outras pessoas antes de selecionar um fornecedor (BARBOSA; BENETTI, 2010).

A perecibilidade dos serviços significa que eles não podem ser armazenados para venda ou uso posterior. Um exemplo seria uma hora sem pacientes na agenda de um dentista, assim como uma poltrona vazia em um voo, perdeu-se a oportunidade. Devido ao serviço não ser estocado, se não for usado, é totalmente perdido. A utilização total da capacidade de serviços torna-se um desafio gerencial na medida em que as demandas dos clientes sofrem alterações, e criar estoques para absorver essas flutuações não é uma opção (ZHEITHAML; BITNER; GREMLER, 2014; FITZSIMMONS; FITZSIMMONS, 2014).

2.2 GESTÃO POR PROCESSOS

Os avanços no gerenciamento de processos têm sido fundamentais para o progresso de corporações, indústrias e economias (ABPMP, 2013). Gestão por processos é uma gestão que visualiza uma organização com base nos processos de trabalho, ao contrário da abordagem funcional tradicional, na qual a organização é dividida em unidades ou áreas de atuação (ANEEL, 2015). Dessa forma, gerenciar processos organizacionais requer uma análise aprofundada da cadeia de valor.

Para que esteja alinhada aos objetivos da empresa, esta estrutura deve ser projetada após a identificação das necessidades internas e externas, para determinação dos processos de trabalho compatíveis com tais necessidades, definição de metas, padrões ou modelos de excelência, para direcionamento de ações de controle, aprimoramento do fluxo de informação, para disseminação de conhecimento e aumento da aprendizagem organizacional e envolvimento de toda organização na busca pelo ideal de melhoria contínua (PRADO JR, 2013). A gestão de processos é a busca pelo aperfeiçoamento contínuo dos métodos que a organização dispõe para atender às demandas de seus clientes, envolvendo ações que identifique os recursos necessários, o desenho ou mapeamento das relações de interdependência existentes em cada sub processo e o monitoramento e controle de sua execução (PRADO JR, 2013; SOUZA, 2016).

A título de informação, é importante entender a diferença entre os termos gerenciamento “de” processos e gerenciamento “por” processos. O gerenciamento “de” processos está relacionado ao monitoramento e controle de processos isolados, logo, trata-se de gerenciamento funcional. Por sua vez, a gestão por processos propõe uma abordagem

sistêmica, com visualização ampla da estrutura geral e com foco na entrega de valor ao produto/serviço por meio de melhoria contínua. Na perspectiva “por” processos, a cadeia de valor deve estar alinhada as estratégias organizacionais para o alcance efetivo de seus objetivos (ANEEL, 2015; PRADO JR., 2013).

Dessa forma, as ações das empresas que concorrem no cenário atual, de alta diversificação e instabilidades, requer foco na busca constante por detecção de potenciais meios de entrega de valor adicional que atendam às necessidades de seus clientes, portanto, a análise dos processos de maneira isolada pode não ser suficiente para esse fim, limitando as possibilidades de obter diferenciação. As duas perspectivas não devem ser vistas como antagônicas, elas devem coabitar para obter êxito nos objetivos da organização (ABPMP, 2013; ANEEL, 2015).

Atualmente diversas empresas estão se organizando por processos, o que requer uma visão horizontal com as pessoas trabalhando não mais em uma função, mas em um processo voltado para o cliente. Existem responsáveis pelos processos e não pelos departamentos ou funções. Este tipo de gestão faz com que a empresa seja gerenciada ao longo da cadeia de processos, com estes permeando cada departamento, seguindo o fluxo de agregação de valor. Este gerenciamento deve estar voltado para as atividades que agregam valor ao longo da cadeia (ANJOS; REIS; SORATTO, 2002; HAMMER, 1998).

Uma dessas atividades é o *Business Process Management* (BPM), traduzido para português como Gerenciamento de Processos de Negócio, representa uma nova forma de visualizar as operações de negócio que vai além das estruturas funcionais. Está diretamente relacionado à entrega de valor ao cliente, por meio de melhoria contínua em todos os processos envolvidos, independentemente da sua área funcional (ABPMP, 2013). De acordo com Brocke e Rosemann (2013, p. 5), o BPM é “um sistema integrado de gestão de desempenho de negócio voltado para a gestão de processo de negócio ponta a ponta”. É possível ainda dizer que BPM é a constante busca por melhorias, para eliminar os desperdícios, e principalmente para entregar da melhor forma possível os resultados ao cliente e para a sociedade. Assim, o BPM trata da gestão das organizações utilizando as mais diversas tecnologias disponíveis, como foco em processos (BRITO, 2012; CAPOTE, 2011).

Nesse âmbito, o BPM é uma metodologia baseada em técnicas de gestão de negócio e tecnologia da informação (TI), que aprimora e integra os processos na busca de aperfeiçoar os resultados. Essa técnica permite ainda que os processos existentes sejam modelados e testados de formas diferentes para com isso gerir alterações ou inovações pretendidas pela

organização, levando a uma rápida obtenção de resultados nas análises dos processos. O BPM suporta os processos de negócio utilizando métodos, técnicas e softwares para desenhar, executar, controlar e analisar processos organizacionais (MARIANO; MULLER, 2006).

O foco do BPM vai além de aspectos técnicos, como padronização e automatização de atividades, consideram-se também aspectos intangíveis, como apercepção de valor, satisfação dos clientes e gestão do conhecimento. Isto é, é um modelo de gestão baseado em serviços (PRADO JR., 2013). Trata-se de uma capacidade interna, que busca o alinhamento da arquitetura de processos com as estratégias e metas organizacionais e otimização de desempenho, através do ciclo contínuo de planejamento, mapeamento, avaliação, redesenho, implementação de melhorias e monitoramento e controle (ABPMP, 2013; ANEEL, 2015; PRADO JR., 2013).

Entretanto, a implementação do BPM não é uma tarefa fácil, pois requer mudanças significativas em toda a organização, e resistir a mudanças é algo quase que inerente do ser humano, e muitos acreditam que mudar o modo de realizar determinada tarefa é o mesmo que desvalorizar a experiência adquirida ao longo dos anos, por esse motivo essa é considerada uma das principais barreiras para a adaptação do BPM dentro de uma organização, porém mesmo encontrando algumas barreiras, a utilização do BPM pode possibilitar excelentes vantagens para a organização (ABPMP, 2013). Assim, a criação de uma visão de processos internamente em uma organização deve ter o intuito de suportar a estratégia, de forma a ligá-la a ação de melhorias que compartilham a visão que o cliente tem da empresa.

Dentro desse contexto, outras atividades que agregam valor são os Procedimentos Operacionais (POP) e Instruções de Trabalho (IT). Ambos, são instrumentos de padronização de processos, que permitem a padronização e o gerenciamento do Sistema de Gestão de Processos dentro das organizações. O Procedimento Operacional é uma descrição das atividades envolvidas no fluxo do processo de trabalho, ou seja, é um roteiro padronizado sobre as operações do processo. Com o POP tem-se o objetivo de padronizar e minimizar a ocorrência de desvios na execução de tarefas fundamentais, para o funcionamento correto do processo. Ou seja, um POP coerente garante ao usuário que a qualquer momento que ele se dirija ao estabelecimento, as ações tomadas para garantir a qualidade sejam as mesmas, de um turno para outro, de um dia para outro (BARBOSA et al, 2011; PEIXOTO et al., 2015).

Já a Instrução de Trabalho (IT) é uma descrição detalhada de atividades específicas, produtivas e operacionais. É comumente utilizada para descrição de atividades técnicas, tem por característica, ser um padrão técnico. Embora muito parecidos, POPs e ITs possuem finalidades distintas e complementares. Os POPs são voltados para padronização do fluxo do

processo, enquanto que as ITs instruem sobre a execução de atividades específicas. Alguns processos organizacionais podem ser padronizados com o uso de POPs, outros com uso de ITs, ou ainda, utilizando ambos os padrões. POPs e ITs são documentos estáveis, mas assim como os processos podem mudar, seja por adaptação ou melhoria, os procedimentos e as instruções também devem estar em constante adaptação, caminhando junto aos processos (PEIXOTO et al., 2015).

Neste sentido, uma vez compreendidas as definições que envolve o processo, é preciso à gestão primeiramente conhecê-los e os organizar da melhor forma. É nesse intuito de garantir cada vez mais a satisfação dos clientes que as organizações buscam técnicas e metodologias para organizar seus processos de forma cada vez mais precisas.

2.3 PROCESSO

O processo pode ser definido como uma sequência de ações que se sucedem para chegar a determinado ponto. É uma ação repetitiva, executada por pessoas ou máquinas, que atende aos objetivos organizacionais que são predefinidos. Nesse sentido, a eficácia na sua execução e a melhoria de desempenho direciona a empresa para alcançar suas metas (WILDAUER; WILDAUER, 2015; CARAVANTES, PANNO, KLOECKNER, 2005).

Em outra visão, o processo é definido como um método particular de operação ou uma série de ações que normalmente envolvem diversas etapas que muitas vezes precisam ocorrer em uma sequência definida. É através dos processos que as organizações podem alcançar seus objetivos e atender as necessidades dos clientes. Para que realmente seja entregue valor ao cliente, é necessário que a cadeia de valor dos processos, esteja alinhada de acordo com os objetivos organizacionais e as necessidades, perspectivas e requisitos dos clientes internos e externos (GONÇALVES, 2000; PRADO JR., 2013; SILVA, 2002; LOVELOCK, WIRTZ, 2006).

Desta forma, uma empresa pode ser vista como um grande processo, composto por muitos outros processos menores ou atividades e tarefas, sendo estes também compostos por processos, atividades ou tarefas ainda menores, e assim sucessivamente. Essa propriedade hierárquica dos processos é muito importante, por permitir um controle de cada processo constituinte separadamente. Sendo assim, todos os conceitos apresentados e divisão hierárquica mostram a importância que os processos possuem dentro das organizações, e enfatiza a necessidade de entendê-los cada vez mais para que os objetivos organizacionais sejam alcançados. Esses conceitos se complementam de forma a facilitar a compreensão sobre

os processos, e enfatizar a importância que o cliente possui para a organização (ABPMP, 2013; PRADO JR., 2013).

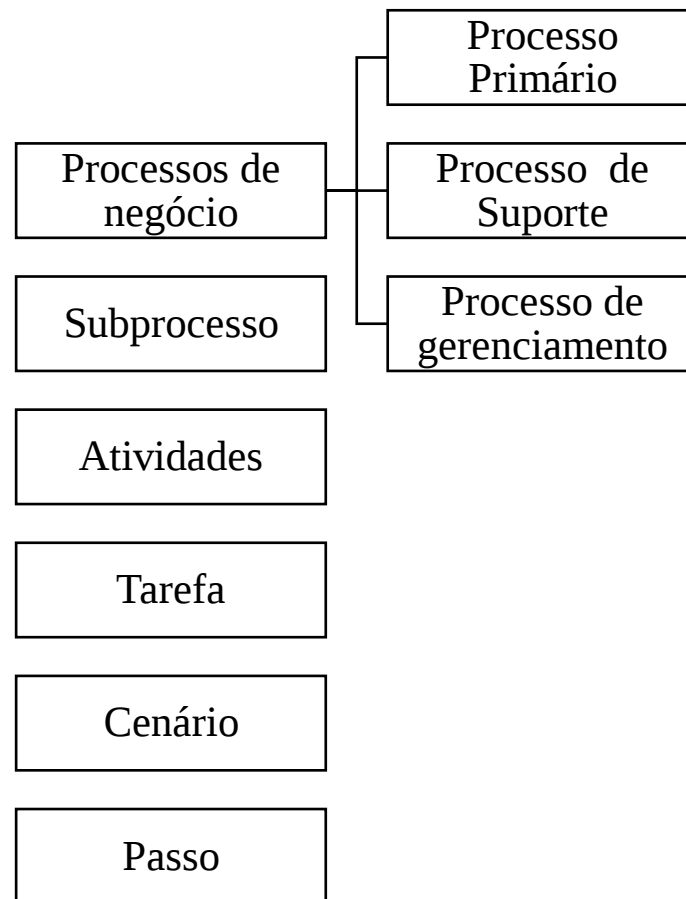
A cadeia de valor é a representação gráfica de como os processos de trabalho (negócio) são classificados, o guia ABPMP - Associação profissional sem fins lucrativos dedicada ao campo de *Business Process Management* (2013) apresentam três tipos de processos, são eles: processo primário; processo de suporte e processos de gerenciamento. Capote (2011) mostra as definições referentes às classificações de processos:

- Processo de negócios: processo primário, de suporte ou de gerenciamento;
 - a) Processo primário: diretamente relacionado com a entrega de valor ao cliente, são os processos essenciais ou finalísticos da organização;
 - b) Processo de suporte: dão suporte agregando valor a outros processos e não diretamente aos clientes;
 - c) Processo de gerenciamento: tem o propósito de medir, monitorar, controlar atividades.
- Subprocesso: decomposição dos processos de negócio por afinidade, objetivo ou resultado desejado;
- Atividades: conjunto de tarefas necessárias para entrega de uma parte específica e definível de um produto/serviço;
- Tarefa: decomposição de atividades em um conjunto de passos ou ações para realizar o trabalho em determinado cenário;
- Cenário: modalidade de execução da tarefa;
- Passo: ação em nível atômico.

Assim, o detalhamento do macroprocesso, ou seja, a decomposição do conjunto de processos em partes menores e passíveis de mensuração permite a construção de uma estrutura hierárquica de processo, conforme Figura 3 (ABPMP, 2013; ANEEL, 2015).

Para o guia ABPMP (2013), a estrutura hierárquica dos processos se explica da conforme Figura 3:

Figura 3: Estrutura hierárquica de processo



Fonte: Adaptado de ABPMP (2013)

Neste âmbito, uma vez compreendidas as definições e nuances que envolve o processo, é preciso para a gestão primeiramente conhecê-los e os organizar da melhor forma. Dessa forma, uma organização que conhece e entende os seus processos é, antes de tudo, uma organização que conhece as necessidades de seus clientes e dos objetivos do seu negócio. O intuito de conhecer os processos internos e externos é de garantir cada vez mais a satisfação dos clientes, utilizando técnicas e metodologias para organizar seus processos de forma cada vez mais precisas. A falta de técnicas para acompanhamento do desempenho do processo e a inexistência de um gerente de processos de negócio, responsável por analisar todo o fluxo faz com que não haja, efetivamente, gestão dos processos de negócio (DAVENPORT, 1994; CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL, 2010).

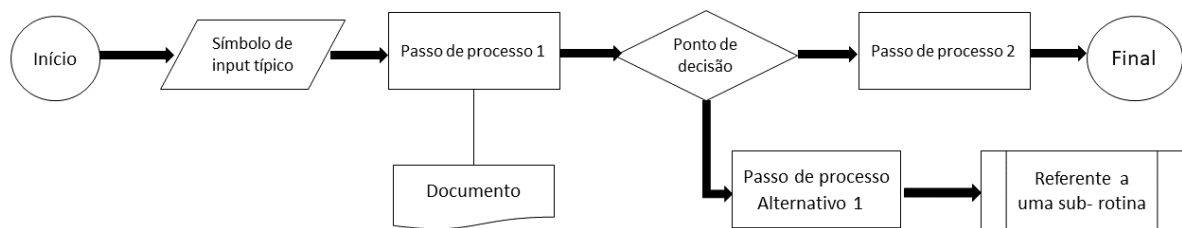
2.4 MAPEAMENTO E MODELAGEM DE PROCESSOS

Os autores Alvarenga et al. (2013), ressaltam que a visualização de processos é de extrema importância, como ferramenta, pois serve de suporte ao melhor entendimento e

gestão do mesmo. Para Capote (2011), o mapeamento é um passo tão válido, que por si só já pode ser considerado um ganho extraordinário para a organização, pois a criação do mapa estratégico-processo-operacional gera conhecimento. Conhecimento este que deverá ser utilizado na avaliação, simulação e proposição de melhorias futuras ao negócio.

A forma mais simples encontrada na literatura especializada, de se representar o mapeamento de processos é o fluxograma. Segundo o guia ABPMP (2013), o fluxograma já é utilizado para este fim há muito tempo, sendo constituído por um conjunto simples de símbolos para representar as operações, decisões e outros elementos que compõem os processos. É importante relembrar que a notação utilizada para o mapeamento de fluxo mais comum, foi aprovada em 1970 para representar fluxos de sistemas, conforme Figura 4:

Figura 4: Exemplo de fluxograma com símbolos básicos.



Fonte: Adaptado de guia ABPMP (2013)

Segundo Wildauer e Wildauer (2015), alguns símbolos podem ser utilizados em fluxograma e sua descrição são listados conforme Figura 5. Os símbolos são usados para representar dados, operações, direção dos fluxos e equipamentos, ou para definir, analisar ou solucionar um problema.

Figura 5 : Simbologia Fluxograma.

Símbolo	Descrição
	Conector usado para partes do diagrama
	Representa ação

	Indica sentido do fluxo
	Representa uma decisão
	Entrada e saída de dados
	Representa um processo alternativo
	Operação manual ou ajuste no processo
	Início e fim do fluxo

Fonte: Adaptado de Wildauer e Wildauer (2015).

Assim, as etapas do processo são representadas pelas formas geométricas e as conexões entre elas se dá por meio de setas (LAGE JR., 2016 p.54)

Desta forma, esta ferramenta deve proporcionar a relação direta entre os conceitos de processos de negócio com o de automação dos mesmos, para que as funcionalidades oferecidas agreguem valor a organização, proporcionando praticidade nas atividades e reduzindo gastos com tarefas manuais. Também deve proporcionar a obtenção de indicadores, oferecendo dados necessários para o gerenciamento e tomada de decisões (MATINAZZO, et al., 2014).

Já a modelagem de processos tem como principal objetivo representar, de forma clara, todos os processos e os seus desdobramentos, permitindo uma boa análise crítica das atividades existentes para definir a melhoria dos processos. De uma forma geral, compreende-se duas importantes atividades, a modelagem do estado atual do processo (*As-is*) e otimização e modelagem do estado desejado para o processo (*To-be*) (MARIANO; MULLER, 2006).

A Notação de Modelagem de Processos de Negócio (*Business Process Modeling Notation* - BPMN) é o padrão mais importante de notação gráfica aberta para desenhar e modelar processos de negócios. Através dela é possível expressar os processos de negócio em forma de diagrama de processo de negócio e assim, capturar e documentar os modelos atuais em diagramas de fácil entendimento, bem como também projetar e descrever os modelos ideais (BITENCOURT, 2009).

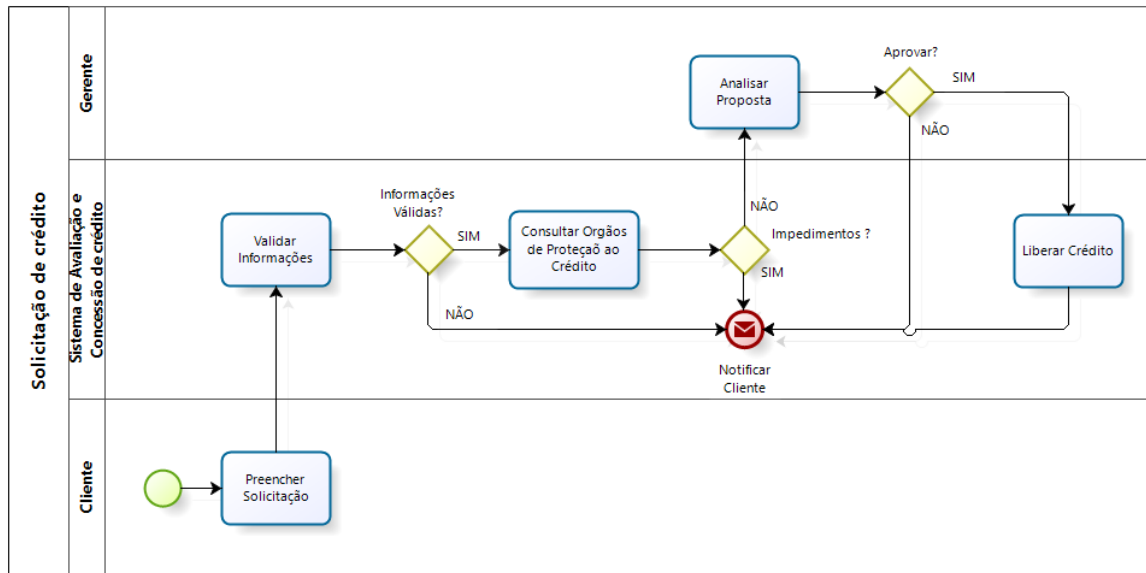
Neste sentido, o objetivo do BPMN é dar suporte ao gerenciamento de processos de negócio por meio do entendimento rápido por todos os usuários e técnicos, fornecendo uma notação intuitiva, tornando-os capazes de representarem os processos mais complexos. Além disso, o BPMN permite adaptar os processos para serem implementados, gerenciados e monitorados com indicadores de desempenho baseados nas atividades dos fluxos de processos automatizados. Segundo Leitão (2018) os principais benefícios da utilização de BPMN são:

- O padrão internacional de modelagem de processos aceito pela comunidade;
- É independente de qualquer metodologia de modelagem de processos;
- Cria uma ponte padronizada para diminuir a lacuna entre os processos de negócio e sua implementação;
- Permite modelar o processo de uma maneira unificada e padronizada.

Com o BPMN é possível realizar a modelagem de muitos tipos de processos de negócio, inclusive com suas exceções e regras de negócio, proporcionando assim, o refinamento de políticas ágeis da organização. Por meio da notação gráfica, a compreensão do desempenho da colaboração entre seus departamentos e das transações de negócio com outras organizações pode ser facilitada. Os participantes dos processos de negócio poderão ser pessoas ou grupo de pessoas, sistemas de informação ou outro processo. Estes participantes são representados dentro do diagrama em BPMN por uma metáfora de raias, onde são identificadas as trocas de serviços, produtos, valores, transações, informações e conhecimento entre as clientes, fornecedores e parceiros da organização (BITENCOURT, 2009). Leitão (2018), o BPMN pode modelar três tipos básicos de diagrama de processos de negócio:

- Processos de negócio privados (*Private Business Process*): composto por atividades que são realizadas internamente por uma única organização, ou seja, quando não há interação desse processo com outros que ele possa interagir, conforme exemplificado na Figura 6:

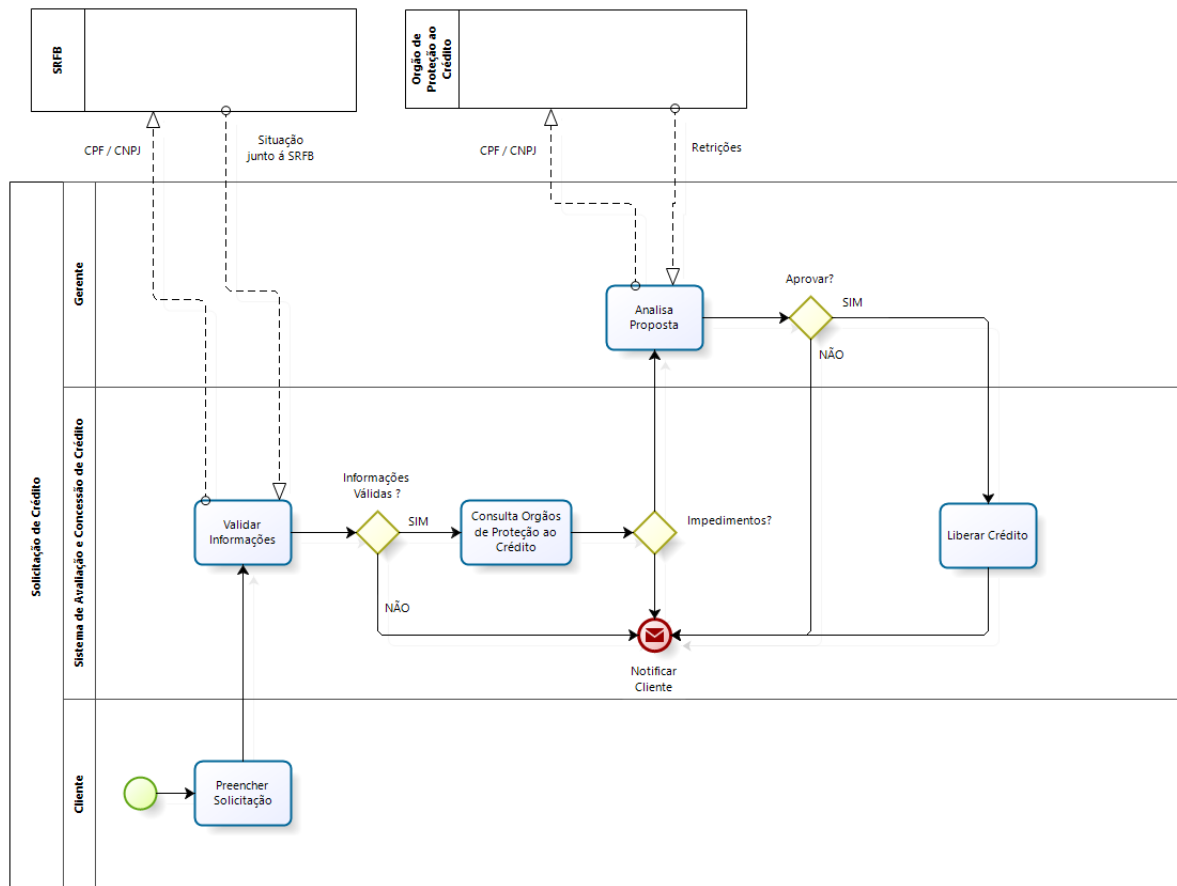
Figura 6: Exemplo de processo de negócio privado para crédito financeiro



Fonte: Object Management Group – OMG (2011)

- Processos de negócio públicos (*Public Business Process*): representam uma interação entre um processo de negócio privado e outro processo ou participante com atividades que são realizadas fora da empresa (por terceiros, por exemplo) e assim, não existe gerência sobre a execução desta atividade. O processo público é utilizado para modelar uma “entidade” independente, com processos próprios e sem se preocupar com o fluxo em si, conforme a Figura 7:

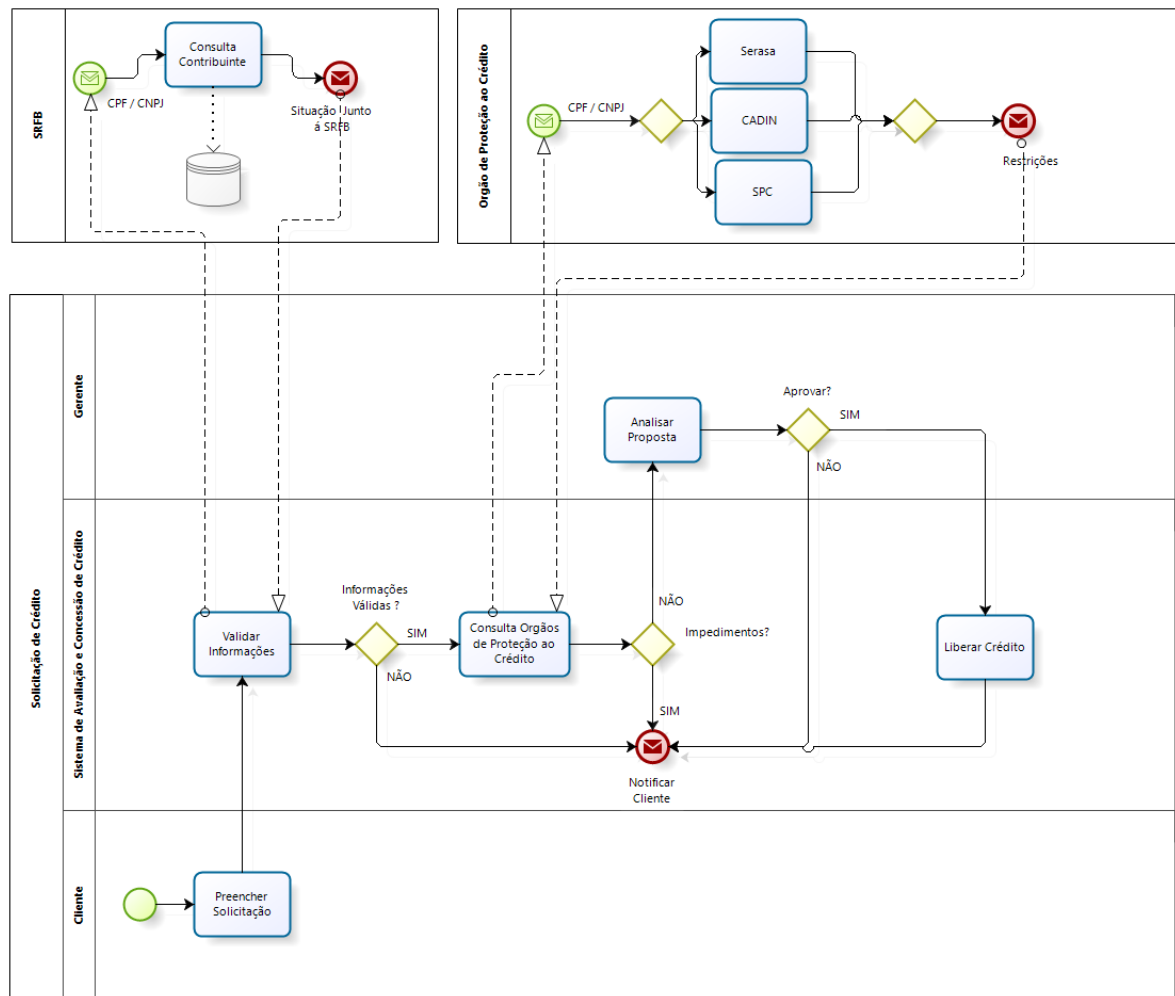
Figura 7: Exemplo de processo de negócio público para crédito financeiro



Fonte: Object Management Group – OMG (2011)

- Processos de negócio colaborativos (*Colaboracion Business Process*): O processo colaborativo descreve a interação entre duas ou mais entidades do negócio. Estas interações são definidas como uma sequência de atividades que representa o padrão de trocas de mensagens entre as atividades envolvidas, conforme a Figura 8:

Figura 8: Exemplo de processos de negócio colaborativo para crédito financeiro



Fonte: Object Management Group – OMG (2011)

Dessa forma, um eficaz mapeamento e modelagem dos processos da empresa é de grande auxílio para os gestores, pois facilita a identificação de possíveis fontes de desperdício, além de facilitar a comunicação através de uma linguagem comum de como tratar os processos, permitindo com isso que as decisões se tornem mais claras, podendo assim ser discutidas com maior segurança (CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL, 2010). A organização proporcionada pelas técnicas traz inúmeros benefícios para a empresa, um deles é possibilidade de obter o certificado ISO (*International Organization for Standardization*) 9001, certificado da qualidade total, levando a empresa a ser visada interna e externamente por esse feito.

Segundo o Ministério Público Federal - MPF (2013) em seu manual de gestão por processos, o mapeamento e modelagem de processos é uma importante ferramenta, porém é apenas um meio e não um fim em si, pois permite entender a situação atual e identificar

possíveis erros, mas faz-se necessária uma análise do que pode ser melhorado. As melhorias devem ser descritas de forma clara e detalhada, pois as ideias genéricas são de fácil aceitação por todos, mas os detalhes é que definem o sucesso da implementação do novo processo (MPF, 2013). Em suma, além de saber utilizar a melhor forma o mapeamento de processos como valiosa ferramenta, há ainda a oportunidade de empregar em forma de melhorias tudo que poderá ser observado de disfunção nos processos, e até mesmo a criação de novos processos caso haja necessidade.

2.5 PROCESSO DE VENDAS

O processo de vendas envolve os componentes necessários para a sua gestão, sendo definido por execução de planejamento, direção e controle de venda pessoal, incluindo recrutamento, seleção, treinamento, delegação, determinação de rotas, supervisão, pagamento e motivação. Recomenda-se que para processos de vendas algumas características estejam presentes e alinhadas para que exista qualidade nesse serviço, como por exemplo, conhecer o negócio em que atua, promover a satisfação através da venda, ajudar o cliente na resolução de problemas, apresentar uma boa aparência profissional e ter personalidade agradável (OLIVEIRA,2000).

As empresas cuja atividade principal é venda, a enxergam como responsável por produzir o faturamento necessário para a manutenção e desenvolvimento, o que também inclui a própria prestação de serviços, uma vez que é uma das tarefas essenciais da equipe de vendas (LAS CASAS, 2007).

O processo de vendas também envolve outro fator primordial para seu sucesso, que é a propaganda. Geralmente, esse quesito pode ser delegado a equipes de marketing, ou até mesmo de vendas, sendo definida como uma forma remunerada de apresentação não presencial e promocional de ideias, bens ou serviços de um patrocinador identificado. Esse setor ajuda na criação de campanhas de publicidade e selecionam os meios adequados para a veiculação (KOTLER, 2000).

2.6 LOJA VAREJISTA/SETOR DE DECORAÇÃO

As atividades exercidas pelas lojas varejistas em sua maioria são originadas da evolução de lojas de departamentos, que com passar do tempo, sentiram a necessidade de se inteirarem à dinâmica do mercado. Essa estratégia do varejo globalizado lança novas e consecutivas mudanças nas relações de consumo. Historicamente, as várias crises no sistema econômico nacional, fizera com que os grandes lojistas tivessem que se adaptar, utilizando-se

das inovações tecnológicas e com as estruturas condizentes com as novas exigências do mercado consumidor (RIGO, 2000).

Impulsionado pelo bom desempenho da construção civil e do setor imobiliário, o setor de decoração vem se desenvolvendo desde a década de 90, favorecido pela abertura das importações no país e a estabilidade da moeda, o que abriu oportunidades para os negócios da área. Nos últimos dez anos, o mercado de decoração segue em franco crescimento no Brasil. Além da ascensão das classes e do aumento da construção civil na última década, novos hábitos da população também refletem neste mercado. Nas grandes metrópoles, dois fatores estão diretamente ligados a esse aumento: o conforto e o trabalho realizado em casa. A rotina cada vez mais agitada faz com as pessoas quando estão no lar busquem um ambiente confortável e aconchegante para descansar e receber amigos e familiares. Em contrapartida, o *Home Office* está em constante crescimento nas cidades do Brasil. Assim, para muitos brasileiros, a casa tem se tornado também o escritório (SUA FRANQUIA.COM, 2017). A diversidade de produtos também colaborou para o setor de decoração permanecer em alta no mercado. É um segmento em ascensão, que envolve mais do que objetos de decoração, entre os produtos mais procurados, destaca-se o papel de parede autocolante, adesivo para porta e adesivo para vidro (DINO, 2017). A próxima seção expõe a caracterização e as etapas da pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Esta pesquisa é caracterizada quanto à abordagem como qualitativa, onde os dados serão coletados no ambiente natural de onde se realizará a pesquisa, e não será necessário o uso de técnicas estatísticas para a realização da análise das informações. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como seu principal instrumento (OLIVEIRA, 2011).

Quanto à natureza do trabalho é caracterizado como uma pesquisa aplicada, pois visa aplicar os conhecimentos práticos com o intuito de mapear os processos existentes na prestação do serviço, e aprimorar os mesmos aumentando a qualidade ofertada e satisfação dos clientes (GIL, 2008).

Em relação aos objetivos, a pesquisa é dita exploratória e descritiva. Segundo Gil (2008) pode-se classificar como exploratória quando o objetivo desta é facilitar a compreensão do problema e, em grande parte, se faz levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que possuem experiência no assunto abordado. Segundo o mesmo autor, as pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição de características de determinada população.

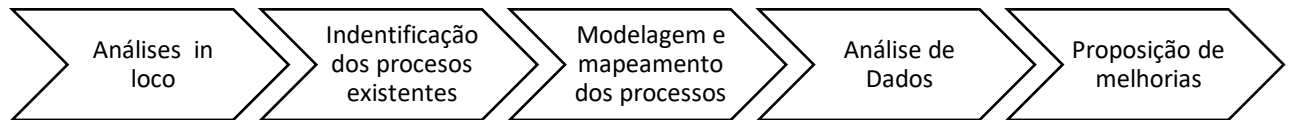
No que diz respeito aos procedimentos técnicos, a pesquisa é caracterizada como pesquisa bibliográfica, a partir da identificação do tema do trabalho, foram obtidas informações através de livros técnicos e científicos, artigos provenientes de congressos, periódicos nacionais e internacionais, e outras obras que continham informação necessária ao desenvolvimento dessa pesquisa, servindo como marco teórico para seu desenvolvimento (SILVA; MENEZES, 2005).

Segundo Vergara (2007), os procedimentos de coleta são os métodos práticos utilizados para juntar as informações, necessárias à construção dos raciocínios em torno de um fato/fenômeno/problema. Para esse estudo, foram utilizados dados primários e secundários, obtidos em procedimentos técnicos diferentes. Os dados secundários foram coletados por meio de pesquisa bibliográfica, através de material elaborado que já foi publicado, a exemplo de livros, artigos científicos, dissertações e teses disponíveis em sites da *internet* e bibliotecas. Já os dados primários, foram coletados por meio da análise da pesquisa qualitativa, onde o ambiente natural é a fonte direta de dados e o pesquisador seu principal instrumento (OLIVEIRA, 2011).

3.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa compreendeu o desenvolvimento de sete etapas, as quais estão descritas na Figura 9:

Figura 9: Etapas da Pesquisa



Fonte: Autora (2019)

A primeira etapa consistiu nas Análises *in loco*, com o objetivo de conhecer melhor o contexto e a realidade do ambiente de estudo, possibilitou a arrecadação das informações necessárias para formulação desta pesquisa. As análises ocorreram durante o período integral de preparação para inauguração da loja (manhã e tarde), que se concretizaram em sete dias distintos do mês de abril no ano de 2018, na cidade de Mossoró/RN. É importante frisar que a pesquisa ocorreu no período de implantação da empresa (antes de ser inaugurada) e o estudo dos processos se deu para fundamentar a operação dos serviços que seriam prestados pela organização.

Na segunda etapa, foi possível identificar quais processos iriam ser implantados na empresa, os quais foram registrados ponto a ponto as características do principal processo e suas principais informações. A terceira etapa pode-se detalhar e construir o mapeamento do processo, utilizando a metodologia BPMN (*Business Process Modeling Notation*). Essa metodologia, é reconhecida como padrão mais importante de notação gráfica aberta que permite desenhar e modelar processos de negócios, tornando possível expressar em forma de diagrama e assim, capturar e documentar os modelos atuais em diagramas de fácil entendimento, além de projetar e descrever os modelos ideais (BITENCOURT, 2009).

Desta forma, em conjunto com o software Bizagi Modeler®, que torna a análise de melhorias em relação ao tempo e em relação ao custo das atividades desenvolvidas mais facilitada, possibilitando a elaboração do mapeamento e modelagem do processo, proporcionando uma maior compreensão do fluxo de vendas. Esse processo foi escolhido devido ao retorno financeiro oferecido em curto prazo. A análise dos dados constituiu a quarta etapa, assim, foi possível entender os pontos que necessitavam de melhorias e definir

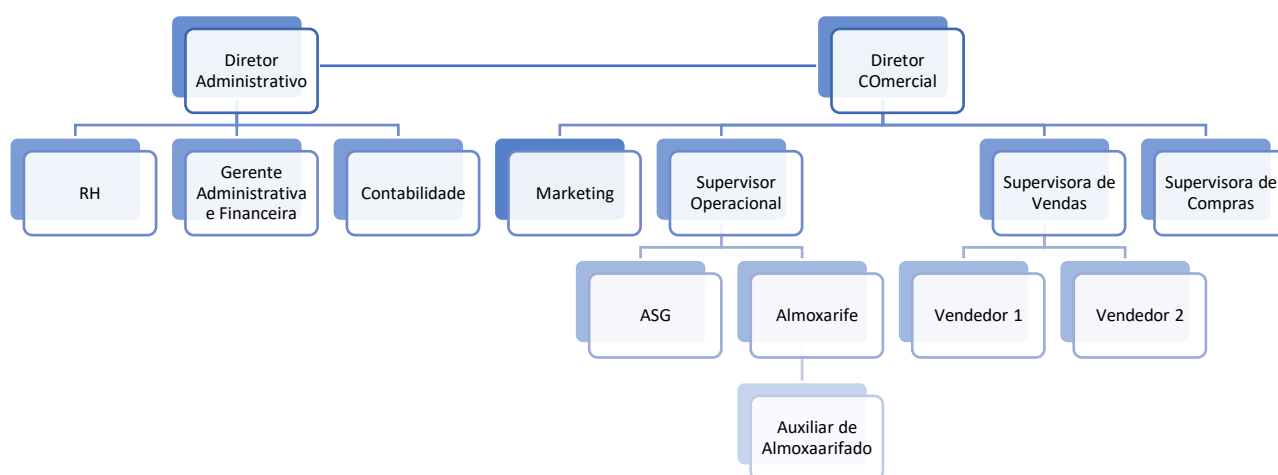
instruções de trabalho para os processos de venda. Para finalizar foi realizada a quinta etapa onde foram feitas as considerações finais, limitações da pesquisa e sugestão para trabalhos futuros. A próxima seção trata-se da caracterização da empresa em estudo, classificação do serviço em questão, a descrição dos processos, mapeamento e modelagem do processo de venda, identificação do processo crítico, bem como as proposições de melhorias para o processo ao qual é identificado como crítico.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

O ambiente de aplicação da modelagem e mapeamento de processo se deu em uma empresa do ramo varejista, atuante no comércio de adornos e decoração, localizada no bairro Doze Anos da cidade de Mossoró/RN. A empresa faz parte de um grupo de empresas, de diversos setores diferentes, que são administradas por empreendedores de uma mesma família. Fundada no mês de maio do ano de 2018, funciona em horário comercial de segunda a sábado, sendo de segunda a sexta nos períodos manhã e tarde (08:00 as 18:00), e aos sábados, somente no período matutino (08:00 as 14 horas). A mesma oferece a venda e consignações de produtos para decoração de ambientes. Tem como missão oferecer conforto ao cliente, unindo praticidade e sofisticação, onde o principal objetivo é o bem-estar de seus clientes. Conta com uma equipe de 11 funcionários, distribuídos na empresa nos setores, administrativo, comercial, operacional, compras, marketing e almoxarifado. A hierarquia da empresa está explicitada no organograma conforme Figura 10.

Figura 10: Organograma da Empresa.



Fonte : Autora (2019)

Além do quadro de funcionários da empresa, existe um suporte dado a mesma no setor administrativo, RH e de contabilidade oferecido por funcionários do grupo, ao qual a empresa pertence. Atualmente a empresa atende não só o público em Mossoró, mas sim em todos

estados do Brasil, através da venda online, com envio de produtos através do serviço terceirizado de transportadoras.

A empresa possui destaque em seu mercado, por disponibilizar produtos exclusivos com qualidade, a fim de oferecer a inovação necessária para o seu ramo. Neste contexto, a empresa tem se consolidado cada vez mais no mercado local e busca tornar-se referência dentro e fora do estado.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DO SERVIÇO

Os serviços em estudos compreendem o processo de transferência da posse de objetos de decoração mediante pagamento, venda direta, e são caracterizados através de uma experiência perecível, intangível, heterogênea e simultânea.

Trata-se de Serviços Profissionais pois a empresa estabelece uma relação de alto contato, em que os clientes despendem de tempo considerável no processo do serviço. Esses serviços, normalmente acontecem no interior da loja e ocorrem com altos níveis de customização, e o processo do serviço é altamente adaptável para atender as necessidades individuais dos clientes.

4.3 IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS EXISTENTES NA EMPRESA

Após visitas realizadas a empresa foi possível detectar os processos ao qual iriam compor a organização, dentre eles estão: Processo de consignação, processo de venda online e processo de venda. Nos três macroprocessos, existe envolvimento direto do setor comercial, operacional e estoque.

Dentre os macroprocessos identificados, atualmente, o principal é o processo de venda, devido ao retorno financeiro oferecido. O processo de consignação se dá quando em condicional, o cliente pode escolher e devolver produtos para que possa testar no local da ambientação, ficando sob responsabilidade dos produtos pelo período de até 10 dias com a possibilidade de devolução sem nenhum custo pelo uso das peças. A loja, é responsável pela entrega, recolhimento e devolução dos produtos ao estoque caso os clientes não se interessem pela compra dos objetos. No caso em que os clientes optam pela compra, o processo de consignação é finalizado com o processo de venda.

O processo de venda online, é bastante resumido pelo fato de não existir o contato pessoal com o cliente. Através do modelo de negócio *marketplace*, este funciona como uma loja virtual dentro de um site de uma empresa parceira, geralmente bem sucedida no mercado,

que oferece o “lugar” para expor os produtos em troca de uma porcentagem dos lucros. Desta forma o cliente escolhe o produto no site da empresa parceira e a loja é responsável pelo faturamento e despacho do produto. Para as vendas que ocorrem diretamente na loja, após a escolha e pagamento dos produtos, é realizado o faturamento, e logo após a separação e entrega dos mesmos para o cliente.

Em todos os macroprocessos existe envolvimento direto do setor comercial, operacional e de estoque. No processo de consignação, o comercial atua na escolha, juntamente com o cliente e profissional, dos produtos, aprovação para que o processo possa ser iniciado, acompanhamento para que ocorra o cadastramento dos produtos escolhidos para serem retirados da loja com a possibilidade de devolução. Já a equipe do setor operacional, juntamente com o pessoal do setor de estoque, são responsáveis pela logística, ordem de separação, conferência, entrega e devolução dos produtos.

No processo de venda online, o setor comercial atua somente no faturamento dos produtos, e o setor de estoque na separação do produto vendido. Já o setor operacional atua nos trâmites para despachar o produto vendido pelos correios ou por transportadoras terceirizadas.

Por fim, no processo de venda o setor comercial é responsável pelo atendimento ao cliente, recebimento do pagamento, faturamento da venda e liberação de entrega do produto para retirada do estoque. O setor operacional se encarrega de organizar a logística das entregas, já a separação dos produtos, conferência e entrega dos mesmos cabe ao setor do estoque executar. Como esse processo trata do objetivo principal do presente estudo, serão descritas no tópico a seguir os objetivos, atores envolvidos na execução, subdivisões, *inputs* e *outputs* e recursos necessários para desenvolvimento desse processo

4.4 DESCRIÇÃO DO PROCESSO DE VENDA

Para a proposição do estudo, é preciso que sejam estudados todos os detalhes relativos ao trabalho, conhecendo adequadamente os fluxos dos processos principais, ou seja, a compreensão das operações relativas à execução do serviço de venda de produtos oferecido na loja. Desta forma, foi possível identificar as atividades que compõem o principal processo de atuação da empresa, o processo venda, bem como seus objetivos, *inputs* e *outputs*, e os recursos necessários à plena execução das atividades. A seguir será realizado o detalhamento da análise de cada um dos pontos elencados:

- **Subdivisões do processo:**

O processo de venda da loja subdivide-se em dois setores. O primeiro corresponde ao setor comercial, as atividades relacionadas a venda em si, através dos vendedores e supervisora de vendas, são realizadas a confecção do orçamento, faturamento e emissão da ordem de liberação para o estoque. O segundo setor, de estoque, inicia suas atividades após a emissão da ordem de liberação, onde o almoxarife e seu auxiliar são direcionados para realizar os procedimentos de entrega dos produtos, começando pela separação, conferência, logo após o deslocamento para entrega e finalizando com preenchimento do termo de recebimento. A subdivisão observada no processo de venda justifica-se pela necessidade das atividades referidas serem executadas em locais diferentes.

- **Objetivos do processo:**

O início do processo, a venda, é realizada nas instalações físicas da loja, já a finalização do processo, a entrega dos produtos, só pode ser realizada quando os funcionários do setor de estoque se deslocam até o estoque, localizado em outro bairro. Este, se localiza em outro bairro por não existir espaço suficiente para armazenamento de produtos no mesmo ambiente do *showroom*, espaço utilizado para exposição das peças.

Assim, o objetivo do setor comercial é realização da venda direta de produtos, enquanto que para o setor do estoque, o objetivo é entregar ao cliente o produto solicitado com qualidade, em perfeito estado e no menor espaço de tempo.

- **Atores envolvidos na execução do processo:**

De acordo com as informações obtidas, o processo de venda envolve diretamente os setores comercial, operacional e estoque. O setor comercial é composto por dois vendedores e uma supervisora de vendas, que também responsável pelo financeiro da loja. Já o setor operacional é composto por um supervisor operacional, e o setor do estoque, é composto por um almoxarife e um auxiliar de almoxarife.

No momento em que o estudo foi realizado a administração estava em processo de contratação de um auxiliar administrativo, que pudesse dar apoio ao setor operacional. Entretanto, foi realizado estudo para os membros atuais.

- **Inputs e outputs:**

Embora todas as operações possam ser vistas conforme o modelo básico modelo *input-transformação-output*, cada organização possui recursos de entrada e resultados pós

transformação específicos. As organizações diferem tanto na natureza dos seus *inputs* e *outputs*, quanto na forma como define seus processos de trabalho, ou seja, a forma como gerencia seus processos (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009; PRADO JR., 2013).

A empresa oferece dois tipos diferentes de canais de vendas, o online e o presencial. Analisado o canal de atendimento presencial, foco desta pesquisa, verificou-se que o *input* necessário para início do processo é a chegada do cliente a loja. Para a empresa, a distinção do perfil do cliente está diretamente relacionada ao cadastro realizado, logo após a confecção do orçamento. A identificação do tipo de cliente, é vital para o desenvolvimento do processo, fazendo-se necessário para aplicar o desconto correto e finalizar a venda.

O resultado desse processo, portando, é suprir a necessidade do cliente, ou seja, entregar o produto solicitado, através das orientações e informações disponibilizadas na ordem de liberação emitida pelo setor de vendas.

- **Recursos necessários:**

Além dos recursos físicos, como material de vendas, computadores, entre outros, utiliza-se também um tipo de sistema operacional ERP, em diferentes plataformas, fundamental para a execução do processo de venda. A primeira plataforma, instalada nos computadores, é o ERP e-commerce, utilizado para cadastro de produtos, cadastro de clientes, confecção de orçamentos, e faturamento de vendas. Com o ERP será realizado a identificação do cliente, a natureza da venda, o vendedor, tipo de pagamento, data e hora da venda.

A segunda plataforma é o ERP mobile, utilizado como aplicativo em dois smartphones da empresa. Neste aplicativo, é possível realizar vendas externas, mas que são integradas ao ERP. É possível inserir produtos no orçamento com leitor de código de barras, efetuando já a baixa em estoque. Também é possível inserir registros e observações de tudo que for realizado durante o atendimento, como nome do cliente, condição de pagamento, etc. Dessa forma, o orçamento efetuado através do ERP mobile pelo vendedor será imediatamente integrado com o Master E-commerce, arquivando todas as informações em um só lugar. Além dos sistemas e recursos físicos já mencionados, os recursos humanos e de conhecimento são elementos cruciais para a execução do processo de venda de maneira assertiva.

A forma como a estrutura de processos e o método de gerenciamento aplicados na busca pelo seu aprimoramento contínuo são projetados, definem a maneira pela qual a organização poderá atingir seus objetos e atender as demandas dos clientes de maneira eficaz. Dessa forma, o desafio a ser superado através do gerenciamento de processo é a integração sistêmica entre o alinhamento das estratégias organizacionais com a estrutura projetada de

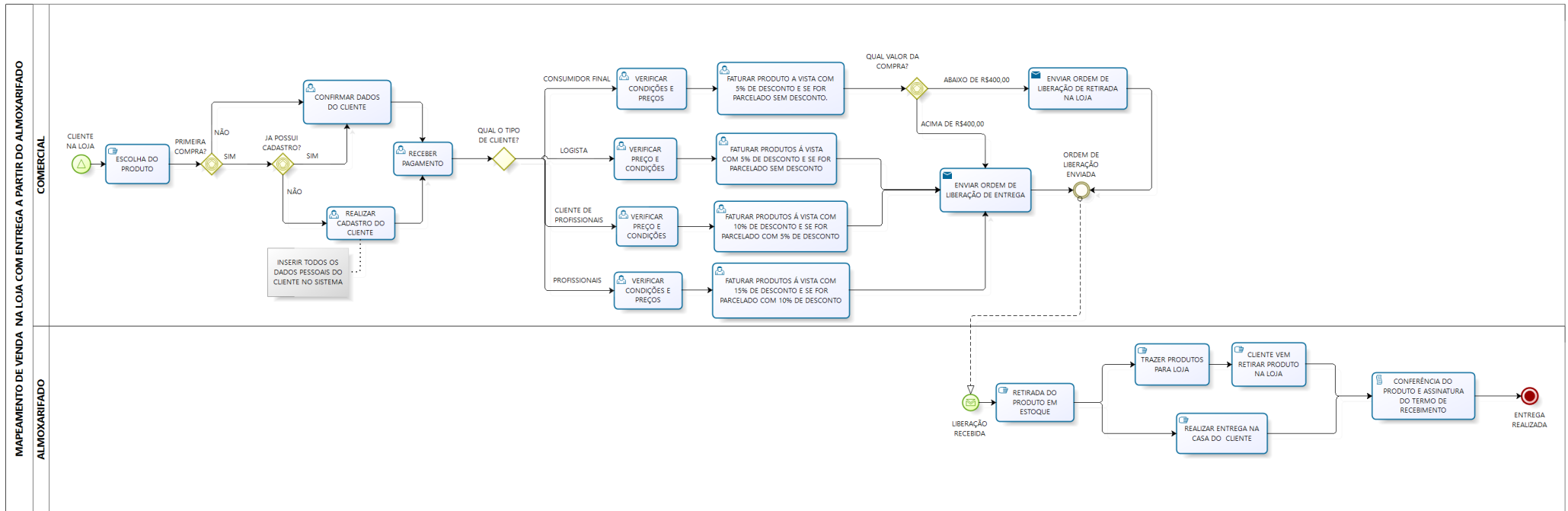
processo e o comprometimento dos indivíduos envolvidos na execução — estratégias-estrutura de processo-pessoas.

4.5 MAPEAMENTO E MODELAGEM DO PROCESSO DE VENDA

O objetivo da aplicação das ferramentas de mapeamento e modelagem é dar suporte ao gerenciamento de processos de negócio através do entendimento por todos os usuários, técnicos e de negócio, fornecendo uma notação intuitiva para os usuários, tornando-os capazes de representarem semânticas de processos complexos. Além disso, permite adaptarem os processos para serem implementados, gerenciados e monitorados com indicadores de desempenho baseados nas atividades dos fluxos de processos automatizados (LEITÃO,2018).

Após o entendimento de como funciona o processo de venda, será realizado o mapeamento do processo de venda da empresa objeto deste estudo de caso. O resultado do mapeamento é apresentado na Figura 11. Através do mapeamento e modelagem, torna-se possível a análise objetiva do processo e visualização de pontos de melhorias. Tanto para fins de pesquisa quanto como uma ferramenta para auxílio à tomada de decisão.

Figura 11: Mapeamento do processo de venda.



Fonte: Autora, extraído do Bizagi Modeler® (2019)

No mapeamento e modelagem é possível identificar cada uma das etapas que compõe o processo de venda.

1. O *input* do processo é a chegada do cliente a loja, ou seja, o surgimento da demanda espontânea. Portanto, o início do processo é desencadeado por um evento condicional;

2. O cliente apresenta sua demanda de atendimento. A demanda será analisada pelo vendedor, apresentando-lhe a oferta de produtos;

3. Nesta etapa será analisado se é a primeira compra. A seguir, deverá ser realizada a verificação de dados do cliente. Caso o cliente já possua cadastro anterior, deverá ser realizado uma atualização de dados obrigatória. Em se tratando de novo cliente, será realizado o cadastro inicial. No preenchimento do cadastro, a tabela de preço adequada ao cliente deve ser especificada;

4. Após o cadastramento de dados, estando atendidos os requisitos básicos exigidos, a supervisora de vendas deverá executar a etapa de verificação sobre qual é o tipo de cliente para aplicar as devidas condições de descontos;

5. Para o caso de cliente lojista e consumidor final, pode-se aplicar nas compras à vista o desconto de 5%, já nas compras a prazo não inserir desconto e parcelar a venda em até 6x. Para clientes acompanhados de arquiteto, poderá aplicar desconto de 10% nas compras a vista, e 5% nas compras a prazo, parcelando em até 6x. Já nas vendas de profissionais da área, como arquitetos e designers, o desconto à vista é de 15%. Para as compras a prazo, o desconto é de 10%, parcelando em até 6x.

6. O pagamento poderá ser realizado com dinheiro em espécie, cartão de débito ou crédito, ou com boletos bancários. O pagamento em dinheiro deve ser guardado no caixa e posteriormente entregue a supervisora de compras. Já nas vendas com cartão, deve-se tirar uma xerox do comprovante e arquivá-lo.

7. A confecção da ordem de liberação é realizada pela supervisora de vendas, através do da ferramenta *Whatsapp*. São enviados dois anexos essenciais, a nota fiscal e o pré faturamento. Ainda que emitidos de forma eletrônica pelo sistema, é necessário o arquivamento de tais documentos em pastas no servidor de computadores da empresa. A liberação é enviada para todas as partes interessadas (operacional, estoque e diretor comercial), que podem visualizar as informações simultaneamente (grupo). A descrição

contem nome do cliente, local, data e hora da entrega. As entregas podem ser efetuadas na loja ou no endereço escolhido pelo cliente;

8. O recebimento da ordem de liberação é o passo que dá início a execução do serviço por parte do setor operacional e do estoque. A programação das entregas é realizada pelo supervisor operacional, responsável pela logística da loja.

9. O ato de realização da entrega, direcionado pela logística efetuada pelo setor operacional, será condicionada pelo valor da compra. As compras com valores acima de R\$ 400,00, os produtos são entregues no local escolhido pelo cliente. Já para compras com valor abaixo de R\$400,00, os produtos são separados e entregues na loja para que seja feita a retirada pelo cliente. Em ambas situações, o prazo máximo para realização da entrega por parte do estoque é de 24 horas.

10. É possível constatar que os produtos foram entregues ao cliente, através da conferência dos mesmos e assinatura do termo de recebimento realizada no ato de entrega. A assinatura do cliente neste termo datado, o faz consciente que o produto entregue estava em perfeito estado, lacrado e sem avarias.

11. Por fim, ao final do processo, espera-se que os produtos tenham sido conferidos e entregues com qualidade em tempo hábil para os clientes, e que todos os documentos estejam assinados e sejam arquivados.

Neste sentido, o processo identificado na Figura 10 pode ser classificado de acordo com Leitão (2018), como um processo de negócio privado (*Private Business Process*) sendo composto por atividades que são realizadas internamente por uma única organização, ou seja, quando não há interação desse processo com outros que ele possa interagir. A aplicação da técnica de mapeamento e modelagem permite a descrição, visualização e entendimento do funcionamento de cada uma de suas etapas pelos atores envolvidos na sua execução, podendo contribuir de forma expressiva para tomada de decisão e aperfeiçoamento contínuo (WILDAUER; WILDAUER, 2015 p. 52).

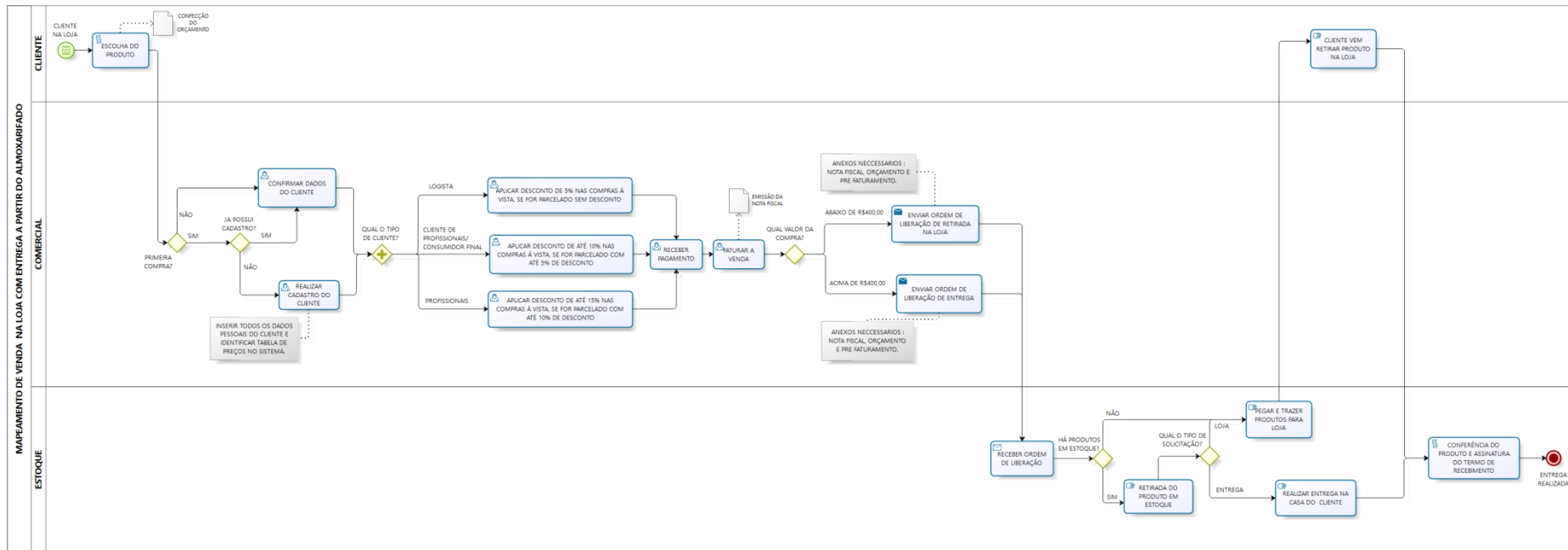
4.6 PROPOSIÇÃO DE MELHORIAS

Após identificação dos detalhes do processo observado, foi possível identificar através do mapeamento desenvolvido, que a interação loja-estoque pode ser melhorada para que o serviço de entrega possa ser executado com mais praticidade.

Primordialmente, as falhas existentes originam-se principalmente em virtude da falta de padronização do processo, bem como de uma forma ideal ou padrões de execução de cada etapa. Assim, foi sugerida a criação de padronização e organização, através da elaboração da Instrução de Trabalho (IT) e de um novo mapeamento melhorado.

A Instrução de Trabalho tem como objetivo manter a constância na eficiência ao longo de sua aplicação, através da minimização dos erros e homogeneização de cada etapa do processo. Com a confecção desse documento é possível desenvolver a padronização para a atividade de ordem de liberação de retirada de produtos do estoque, propõe-se que o envio passe a ser através de e-mail institucional, tornando formal a comunicação entre os setores envolvidos, conforme Anexo 1. A descrição da ordem deve conter nome do cliente, nome do vendedor, nome do profissional acompanhante (se existir), local, data, e hora da entrega, além do contato do cliente. Com o mapeamento melhorado, conforme Figura 12, foi possível propor melhorias que antes estavam despercebidas.

Figura 12: Mapeamento do processo de venda melhorado.



Fonte: Autora, extraído do Bizagi Modeler® (2019).

Nesta nova proposição, mediante a escolha de produtos, será confeccionado o orçamento e lançado ao sistema ERP através do Master mobile. Com relação à realização do pagamento, este passo passará a ser executado após fechar o valor da venda, definindo - se os descontos. O vendedor passará a ter autonomia para estabelecer o desconto da sua venda, dentro do limite existente de desconto para cada tipo de cliente. Para o caso de cliente lojista, pode-se aplicar nas compras à vista o desconto de 5%, já nas compras a prazo não inserir desconto e parcelar a venda em até 6x. O cliente sendo consumidor final ou acompanhado de arquiteto pode receber até 10% nas compras à vista, e nas compras a prazo até 5%, também em até 6x. Já nas vendas de profissionais da área, como arquitetos e designers, o desconto à vista pode chegar até 15%. Para as compras a prazo, o desconto pode chegar até 10%, parcelando em até 6x. O faturamento deve ser feito após definição de descontos e pagamento, emitindo-se nota fiscal e gerando o pré-faturamento das peças através do sistema Master E-commerce.

Ainda no mapeamento sugere-se que após a impressão do pré-faturamento, que contém informações de referência, quantidade e localização dos produtos dentro dos galpões, seja verificada a condição se existe o produto em estoque ou se a peça que está no showroom da loja, ou seja, se é a última unidade do produto. Essa verificação é realizada pelo supervisor operacional, que mediante solicitação do estoque, verifica a movimentação dos produtos no sistema. A separação e embalagem dos produtos do estoque é realizada, e caso o produto seja de mostruário, o almoxarife e seu auxiliar se deslocam até a loja para resgatar o produto e entrega-lo juntamente com os demais.

Além da IT e novo mapeamento, sugere-se que seja criado um *check-list* de documentos relevantes para se anexar no e-mail institucional Inter setorial buscando sempre agilizar as etapas para que todo processo seja realizado no menor espaço de tempo possível. Sugere-se como anexos obrigatórios deste e-mail:

- Orçamento – pois com o orçamento é possível visualizar o produto pela miniatura da sua foto, logo, pode-se tornar mais rápida a identificação visual através da assimilação dos produtos com sua referência/local.
- Nota fiscal dos produtos, para conferência e todos efeitos e burocracia fiscal.
- Pré-faturamento, também para facilitação da separação dos produtos.

Sugere-se também que seja aplicado desenvolvimento de treinamentos formais, com todos os funcionários da empresa para atendimento ao cliente. Compreender como tratar

cada tipo de cliente, como portar-se e entender as peculiaridades e desejos de cada perfil, procurando sempre a satisfação do cliente.

Por último, sugere-se ainda a realização periódica de reuniões com os indivíduos diretamente ligados ao setor de vendas, com o objetivo de alcançar pontos como o alinhamento de questões específicas do setor, atualização de informações básicas, correção de falhas e identificação de outros pontos de melhorias. Dessa forma, constata-se a necessidade de uma intervenção ou aplicação de ações corretivas contínuas, que tenha o objetivo de aperfeiçoamento da aprendizagem organizacional da equipe, tanto no que se refere ao nivelamento de informações, como da criação e adaptações a padrões de execução do processo em questão.

4.7 INSTRUÇÃO DE TRABALHO

A Instrução de Trabalho (IT) é uma descrição detalhada de atividades específicas, produtivas e operacionais. Utilizada para descrição de atividades técnicas, tem por característica, ser um padrão técnico. Desta forma, utilizou-se a IT, para padronizar o envio de ordem de liberação de retirada dos produtos do estoque, com elementos de estrutura e identificação obedecendo a sequência:

- Objetivos;
- Aplicação;
- Envolvidos;
- Pré-requisitos;
- Documentos de Referência;
- Pontos Críticos;
- Fluxograma do processo;
- Detalhamento das atividades.

Neste sentido, conforme descrito no Anexo 1, a IT tem como objetivo garantir, mediante a padronização de processos, os resultados esperados por cada tarefa executada. Na última seção serão apresentadas as considerações finais obtidas após análise dos resultados, as limitações que se apresentaram durante a pesquisa, e por fim sugestões para trabalhos futuros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

5.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho se propôs a analisar o processo de venda em loja de decoração na cidade de Mossoró/RN. Utilizou-se a metodologia BPMN, para a realização do mapeamento e modelagem do processo. Portanto, após exposição dos resultados é possível afirmar que todos o objetivo geral e específicos propostos foram alcançados, bem como a resolução da problemática de pesquisa. Com relação ao objetivo geral, essa pesquisa cumpriu o objetivo a que se propôs que foi mapear os processos de venda em uma loja de serviços do setor de decoração na cidade de Mossoró-RN em toda seção 4 com a descrição, mapeamento, e modelagem do processo. O alcance do objetivo específico de identificação dos processos existentes na empresa, evidencia-se na quarta seção, tópico 4.1 e 4.2, respectivamente, caracterização da empresa e descrição dos processos. O objetivo de mapeamento e modelagem foi executado e exposto no tópico 4.3 da quarta seção. Por fim, os objetivos a elaboração e proposição de melhorias foram alcançados, respectivamente, nos tópicos 4.5 e 4.6 da mesma seção.

Quanto à problemática de pesquisa de “Como o mapeamento dos processos de serviços realizados podem auxiliar na otimização dos serviços de venda em uma empresa de decoração localizada em Mossoró/RN?”, pode ser encontrada ainda na quarta seção. Nela evidenciou-se que através do mapeamento foi possível entender com riqueza de detalhes cada etapa do processo e assim reduzir possíveis erros e falhas na execução do procedimento. Entendendo os recursos e insumos necessários, pôde-se padronizar e formalizar com documentos, a ordem de liberação para o estoque. Destacou-se durante toda pesquisa evidências da falta de organização e padronização na execução das atividades relacionadas ao processo de venda, consequentemente, a descentralização de informações e a falta de um procedimento para auxiliar a execução de processo de venda ocasionava insatisfação dos clientes.

Usar a metodologia de gerenciamento de processos foi fundamental para alcançar os objetivos propostos nesta pesquisa e trazer para empresa um retorno prático do problemas que se apresentaram durante as fases de implementação. Com aplicação desta metodologia foi possível obter e visualizar de forma clara o processo objeto deste estudo, com identificação de cada etapa que o compõe, o que proporcionou o entendimento dessas etapas, possibilitando a análise e a construção de propostas de ações que pudessem otimizar o processo. Assim, a

exposição dos resultados alcançados através dos métodos e técnicas utilizadas nesta pesquisa contribuíram diretamente para aprimoramento do processo de venda da organização, podendo nortear o desenvolvimento mais eficiente desta atividade.

Apesar de todos os objetivos propostos terem sido alcançados, é necessário destacar alguns pontos de limitação que se apresentaram durante a execução da pesquisa. A primeira limitação encontrada foi relacionada ao entendimento de como o processo precisava acontecer e demonstrar o ato de vender como um processo com etapas definidas. O que não poderia faltar, como por exemplo, os documentos assinados pelos clientes no ato da entrega, e as diferenças existentes no atendimento entre lojista, consumidor final e profissional da área.

A segunda limitação diz respeito à falta de entendimento por parte dos funcionários e gestores sobre a real importância de que seguir o mapeamento os levariam a não ter retrabalho com etapas do processo e consequentemente perda de tempo.

Para trabalhos futuros, sugere-se a ampliar a visão do mapeamento e análise dos processos enquadrada na esfera de procedimentos operacionais internos, para todos os setores que compõe a estrutura da organização, possibilitando assim que seja possível entender por completo todas as etapas de todos os setores que compõe o processo de venda, consignações, e vendas online. Recomenda-se ainda, a implantação de sistemas de qualidade e o aprofundamento sobre a complexidade dos serviços de consultoria, as exigências de alto nível de especialização e customização, além de análises de sua correlação com fatores econômicos e sociais.

REFERÊNCIAS

ABPMP - ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT. **Guia para o gerenciamento de processos de negócio**: Corpo comum de conhecimento ABPMP BPM CBOOK V3.0. 1. ed. Brasil: ABPMP, 2013.

ALVARENGA, T; H. P. et al. Mapeamento de processos: uma revisão. **Anais... VIII Encontro de Engenharia e Tecnologia dos Campos Gerais**, 2013.

ANEEL - Agência Nacional de Energia Elétrica. **Manual De Gestão De Processos Organizacionais da Aneel**. Brasília, DF, Junho, 2015.

ANJOS, F. A; REIS, H. R; SORATTO, A. N. Gestão por processos nas organizações e sua interação com o meio ambiente. **Anais... XXII ENEGEP – Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Curitiba/PR, 23 a 25 de outubro de 2002.

Barbosa, C M. et al. **A importância dos procedimentos operacionais padrão (POPS) para os centro de pesquisa clínica**. São Pualo: Scielo, v. 57, n. 2, 2011.

BARBOSA, C; BENETTI, F. “**DEFINIÇÃO E CLASSIFICAÇÃO DE SERVIÇOS**”. **Material da 1ª Aula da Disciplina do Varejo**”, ministrada no Curso de Pós-Graduação Latu Sensu TeleVirtual MBA em Gestão Educacional – Anhanguera – UNIDERP | REDE LFG, 2010.

BITENCOURT, M. **Modelagem de Processos com BPMN**. 2009. Disponível em: http://www.projeler.com.br/download/pdf/artigo_bpmn_projeler_mauricio_bitencourt.pdf Acesso em: 16 de fev. 2019.

BRITO, G. C. **BPM para todos**: uma visão geral abrangente, objetiva e esclarecedora sobre gerenciamento de processos de negócio. 1. ed. Rio de Janeiro; X, 2012.

BROCKE, J.V.; ROSEMAN, M. **Manual de BPM**: gestão de processos de negócio. Porto Alegre: Bookman, 2013. 376p.

CAPOTE, G. **Guia para formação de analistas de processos - BPM**. 1. ed. Rio de Janeiro: Gart Capote, 2011.

CARAVANTES, G. R.; PANNO, C. C.; KLOECKNER, Monica C. **Administração: Teorias e Processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CAU/BR (Brasil). **Anuário de Arquitetura e Urbanismo 2018 traz principais informações sobre o setor**. 2018. Disponível em: <<http://www.caubr.gov.br/anuario-de-arquitetura-e-urbanismo-2018-traz-principais-informacoes-sobre-o-setor/>>. Acesso em: 02 mar. 2019.

CHASE, R. B.; JACOBS, F. R.; AQUILANO, N. J. **Administração da produção e operações para vantagens competitivas**. 11. ed. São Paulo: Mcgraw-hill, 2006.

CJF - CONSELHO DA JUSTIÇA FEDERAL. **Mapeamento de processos**: uma ferramenta para o gerenciamento e melhoria. Ano IV, n. 10, maio 2010.

CNC (Brasil) (Org.). **Resultados de 2018 em níveis pré-crise**. 2018. Disponível em: <http://fecomercio.com.br/?s=lojas&post_type=pesquisa>. Acesso em: 06 fev. 2019.

CORRÊA, H. L.; CAON, M. **Gestão de Serviços**. São Paulo: Atlas, 2002.

CRUZ, K. L.; WALTER, F. Análise e melhoria de um processo de atendimento em uma operadora de planos odontológicos. **Anais... XXXVI ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, João Pessoa/PB, 2016.

DANTAS, Maria Elizandra da Silva. **PROCESSOS DE SERVIÇOS EM ATIVIDADES DE ATENDIMENTO AO CLIENTE: UMA ANÁLISE NO SEBRAE ESCRITÓRIO MOSSORÓ/RN**. 2018. 77 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2018.

DAVENPORT, J. **Reengenharia de processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DINO. **Segundo pesquisa, segmento de decoração residencial teve aumento de 21% em 2016**. 2017. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/segundo-pesquisa-segmento-de-decoracao-residencial-teve-aumento-de-21-em-2016-shtml/>>. Acesso em: 28 fev. 2019.

FITZSIMMONS, J. A.; FITZSIMMONS, M. J. **Administração de Serviços: Operações, Estratégia e Tecnologia da Informação**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

FITZSIMMONS, J.A; FITZSIMMONS, M.J. **Administração de Serviços**. 7. ed. São Paulo: AMGH Editora Ltda., 2014.

GIANESI, Irineu G. N.; CORREA, Henrique Luiz. **Administração estratégica de serviços: Operações para a satisfação do cliente**. São Paulo: Editora Atlas S.a, 2012.

GIL, A. C.. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GONÇALVES, J. E. L.. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de administração de empresas**, v. 40, n. 1, p. 6-9, 2000.

HAMMER, M. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, n. 9, ano 2, jul./ago, 1998.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KRAJEWSKI, L.; RITZMAN, L.; MALHOTRA, M.. **Administração da produção e operações**. 8. ed. São Paulo: Pearson, 2009.

LAS CASAS, A. L. **Marketing de serviços**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LEITÃO, M. B. **BPMN – Business Process Modeling Notation**. Disponível em: <http://docslide.com.br/documents/apostila-bpmn-corrigida.html>. Acesso em: 30 de out. 2018

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J., **Marketing de Serviço: pessoas, tecnologias e resultados**. 5a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LOVELOCK, C.; WIRTZ, J., **Marketing de Serviço: pessoas, tecnologias e resultados**. 7a. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

MARIANO, I. C.; MULLER, C. J. **Melhoria de Processos pelo BPM: aplicação no setor público**. 2006. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/65643/000857914.pdf?sequence=1>. Acesso em: 06 dezembro de 2018.

MARTINAZZO, F. et al. Gerenciamento de processos de negócio aplicado para melhorar os resultados organizacionais – um estudo de caso prático. **Anais... XXIV SEMINÁRIO NACIONAL DE PARQUES TECNOLÓGICOS E INCUBADORAS DE EMPRESAS**, Belém, 2014.

MARTINHO, G. B.; ROTONDARO, R. G. Aplicação da gestão por processos em empresa do setor de varejo de supermercados: Estudo de caso. **Anais... XXIX ENEGEP - ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**, Salvador/BA, 2009.

MELLO, A. E. N. S. **Aplicação do mapeamento de processos e da simulação no desenvolvimento de projetos de processos produtivos**. 2008. 116 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Itajubá, Itajubá 2008 Disponível em Acesso em: 04 Nov 2018

MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL - MPF. **Manual de gestão por processo**. 1. ed. Brasil: MPF, 2013.

OLIVEIRA, Bruno Emmanuel M. de. **Administração de vendas**. São Paulo: IESP, 2000.

OLIVEIRA, M. F. de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

OMG – Object Management Group. **Business Process Model and Notation – BPMN**. Version 2.0, January, 2011. Disponível em: <<http://www.omg.org/spec/BPMN/2.0/>>. Acesso em: 24 jan. 2019.

PEIXOTO, Adriano de Lemos Alves et al. **Manual de elaboração de procedimentos operacionais e instruções de trabalho da universidade federal da bahia**. Salvador: Supad, 2015. Disponível em: <<http://www.supad.ufba.br/sites/supad.ufba.br/files/manualsupaditpos.pdf>>. Acesso em: 12 mar. 2019.

PINHO, A. F. de et al. **Combinação entre as técnicas de fluxograma e mapa de processo no mapeamento de um processo produtivo**. 2007. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/enegep2007_tr570434_9458.pdf>. Acesso em: 13 jan. 2019.

PRADO JÚNIOR, T. X.. **Gestão por processos: Instrumento de Governança na Administração Pública**. 2013. 48 f. Monografia (Especialização) - Curso de Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia, Escola Superior de Guerra, Rio de Janeiro, 2013.

RIGO, E.D. **As grandes redes varejistas e suas estratégias econômicas e locacionais no Estado de São Paulo**. Rio Claro, 2000. Dissertação (Mestrado em Geografia) – Instituto de Geociências e Ciências Exatas, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”.

SEBRAE (Brasil). **Como Montar uma empresa de decoração de ambientes**. 2019. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-uma-empresa-de-decoracao-de-ambientes,ddb87a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD>>. Acesso em: 16 fev. 2019.

SILVA, E. L. da; MENEZES, E. M.. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. Florianópolis: UFSC, 2005.

SILVA, S. L. da. Informação e competitividade: a contextualização da gestão do conhecimento nos processos organizacionais. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, 2002.

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

SOUZA, L. S.. **Proposta de melhoria e implantação de um sistema de gerenciamento de processos de negócios (bpms) no fluxo de compras de uma empresa do setor de bebidas**. 2016. 58 f. Monografia (Especialização) - Curso de Engenharia da Produção, Universidade Federal Rural do Semi-Árido, Mossoró, 2016.

SUA FRANQUIA.COM. **Mercado de decoração é promissor para quem busca investir no próprio negócio**: O segmento tem despertado o interesse de consumo em públicos que antes não movimentavam o setor. 2017. Disponível em: <<https://www.suafranquia.com/noticias/presentes-decoracao/2017/04/mercado-de-decoracao-e-promissor-para-quem-busca-investir-no-proprio-negocio/>>. Acesso em: 03 mar. 2019.

TEIXEIRA, Ana Luisa Alves. **Mapeamento de processos: Teoria e caso ilustrativo**. 22 p. Rio de Janeiro. 2013. Disponível em: [http://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-Ana Luisa Alves Teixeira.pdf](http://www.puc-rio.br/ensinopesq/ccpg/pibic/relatorio_resumo2013/relatorios_pdf/ctc/IND/IND-Ana%20Luisa%20Alves%20Teixeira.pdf). Acesso em: 13 de novembro de 2018

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

WILDAUER, E. W.; WILDAUER, L. del B. S.. **Mapeamento de processos: conceitos, técnicas e ferramentas**. São Paulo: Intersaberes, 2015.

ZEITHAML, VALARIE A.; BITNER, MARY JO; GREMLER, DWAYNE D. **Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2014.

ANEXO 1

EMPRESA	SISTEMA DE DESENVOLVIMENTO		
UNIDADE Loja			
PROCESSO Ordem de liberação de retirada de produtos do estoque	Identificação IT/Loja/ Ordem de Liberação	Versão 00	Nº de Folhas 1 de 1

I. OBJETIVO

O procedimento tem como objetivo estabelecer procedimentos para o envio de ordens de liberação através do uso de e-mails como forma de padronizar e formalizar a solicitação.

II. APLICAÇÃO

Este procedimento se aplica ao setor de vendas e de estoque.

III. ENVOLVIDOS

Supervisora de vendas – gerencia e executa atividades
 Almoxarife – executa atividades
 Auxiliar de Almoxarife – executa atividades

IV. PRÉ-REQUISITOS

Avaliação do tipo e características do serviço a ser executado.

V. DOCUMENTOS DE REFERÊNCIA

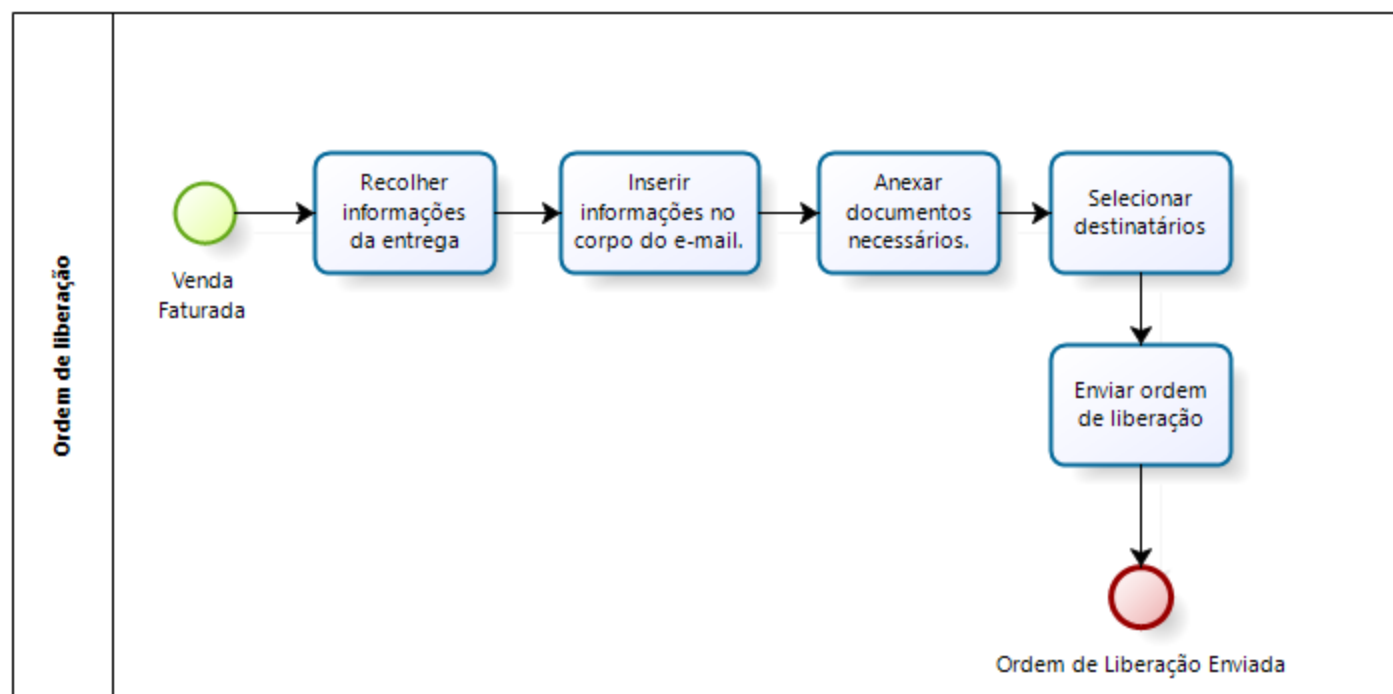
Ordem de Liberação via e-mail, Orçamento, Pre faturamento, Nota fiscal.

VI. PONTOS CRÍTICOS

- 1- Quantidade de supervisor de vendas: 1
- 2- Equipamentos disponíveis para uso interno: mobile, computador, impressora, e caneta.

VII. MODELAGEM DO PROCESSO

Figura 13: Fluxograma do processo.



Fonte: Autora, extraído do Bizagi Modeler® (2019).

VIII. DETALHAMENTO DAS ATIVIDADES

n	Atividade	Descrição	Executante	Como
1	Recolher todas as informações da entrega	Deve-se identificar a hora, data, endereço, telefone, nome do cliente, do vendedor e do profissional da área.	Supervisora de Vendas	Verificando dados que constam na venda e no cadastro do cliente
2	Inserir informações no corpo do e-mail	Utilizar padrão de e-mail para inserir informações recolhidas na atividade anterior.	Supervisora de Vendas	Verificar e-mails enviados anteriormente para copiar e-mail padrão já utilizado.
3	Anexar documentos necessários	Inserir os anexos necessários, são eles: orçamento, nota fiscal e pre faturamento.	Supervisora de Vendas	Buscar arquivos no servidor de pastas compartilhadas nos computadores da empresa.
4	Selecionar destinatários	Verificar os e-mails dos destinatários e selecioná-los.	Supervisora de Vendas	Verificando contatos salvos no servidor do e-mail
5	Enviar ordem	Emitir ordem de liberação.	Supervisora de Vendas	Enviar ordem de Liberação via e-mail.