

Análise de valor do processo de venda para clientes governamentais de uma empresa multinacional de grande porte

Pedro Piccoli (UFRGS)

Istefani Carísio de Paula (PPGEP/UFRGS)

Ângela Marx (PPGEP/UFRGS)

Resumo

Empresas multinacionais que se desenvolveram no Brasil nos últimos anos precisam se adaptar para competir no mercado de clientes governamentais. Para que possam participar das negociações, é necessário que seus processos estejam alinhados com as necessidades deste perfil de cliente. Este trabalho trata de utilizar ferramentas de análise de valor para identificar operações essenciais no processo padrão de vendas para governo e propor soluções para eventuais falhas. Dentre os aspectos analisados, (i) sedes em várias localidades do Brasil (ii) sistemas moldados para mercados internacionais, e (iii) cobrança do pagamento por parte do cliente, considerados operações essenciais se encontravam as seguintes falhas: impossibilidade de participação em algumas licitações; atraso no processamento do pedido; pagamento incompleto das negociações, acarretando perdas significativas para este setor. As principais causas detectadas foram: falta de qualificação dos funcionários e má comunicação entre as áreas. Como propostas de solução se incluem: documentação dos processos, usando como instrumento, o documento padrão de Regras de Negócios da empresa contendo o trabalho que representa valor para cada operação; desenho e divulgação dos fluxogramas dos processos de cada modalidade de venda, bem como formas de comunicação entre as áreas; e treinamentos. Palavras-chave: análise de falhas, vendas, governo, multinacional, processos de negócio.

1 Introdução

Os processos internos das organizações são regidos por sistemas de informações e bancos de dados, onde os processos não são necessariamente físicos, mas administrativos. Estes processos, por possuírem características de serviços – os quais são intangíveis e consumidos ao mesmo tempo em que são produzidos – não devem ser tratados da mesma forma que os processos produtivos de bens tangíveis (KOTLER, 1998). Por não possuir um produto tangível como saída do processo, a qualidade do serviço deve ser medida de maneira diferente da produção de um bem. Segundo Kondo (2000), a necessidade e importância da padronização dos processos para produção de produtos, serviços e do próprio trabalho é enfatizada para assegurar a qualidade dos produtos e serviços através da documentação do fluxo de trabalho, publicando os padrões de trabalho e trabalhando de acordo com os padrões.

A qualidade do processo de venda se torna decisória quando se trata de clientes governamentais do Brasil, onde as exigências dos editais são expostas a vários concorrentes, as quais devem ser estritamente cumpridas pelo vencedor da licitação, pois caso não sejam, irão resultar em punições. Guilamelon (2002) explica que a licitação tem por finalidade obter seu objeto nas melhores condições para a Administração, objeto que deve estar convenientemente especificado no edital, o qual é a lei interna da licitação. Nele constarão todas as regras para a contratação e deve ser obedecido na íntegra, pois a empresa poderá ser inabilitada (documentação) ou desclassificada (proposta comercial não aceita), conforme Lei 8.666/93.

Tais exigências e métodos de compra muitas vezes se tornam desafiadores para empresas multinacionais que se aventuram no mercado brasileiro. Para que possam competir, precisam ajustar seus sistemas e processos para atender às particularidades impostas pelo governo. O processo de vendas, por ser a porta de entrada dos editais nas empresas, deve iniciar o trabalho com minúcia, especificando para cada área da empresa as exigências do edital e a forma como deve ser atendido. Empresas multinacionais costumam utilizar processos e sistemas desenvolvidos para utilização global e que, muitas vezes, são inflexíveis e acabam por dificultar a adaptação dos

mesmos para processos de vendas para clientes do governo brasileiro. Estas dificuldades, as quais são tratadas como exceções e geridas manualmente pelos processos internos, acarretam em retrabalhos, erros e alto envolvimento de pessoas para que o trabalho seja realizado com qualidade. Para que estas peculiaridades sejam tratadas corretamente nas atividades de cada etapa do processo, o trabalho individual do funcionário precisa ser visto como um “papel” no processo como um todo, não como uma “função” individual (JESTON e NELIS, 2008).

Partindo-se da premissa de que processos simplificados e formados por operações que agregam valor aos mesmos são realizados com menores esforços e corretos da primeira vez, surge a seguinte questão de pesquisa: como identificar as operações agregam valor ao processo de vendas para clientes governamentais e garantir que sejam executadas de forma padrão?

O objetivo deste trabalho é analisar o fluxo de valor e nas premissas das operações de vendas para governo, visando garantir que sejam respeitados os processos internos e reduzir as chances de não participação em editais, causadas por falhas de processo. O estudo foi realizado em uma empresa multinacional de grande porte.

A contribuição deste trabalho para a empresa consiste numa mudança de cultura, uma vez que o processo estudado, apesar de ser um processo de negócio da empresa era tratado de forma ineficiente e não transparente para toda a empresa. Academicamente, a contribuição é realizada através da adaptação de ferramentas voltadas para produtos e desenvolvimento de negócios para o tratamento de um processo intangível já existente e com fatores humanos envolvidos.

2 Referencial Teórico

No trabalho em questão há três áreas a serem pesquisadas: processos de vendas para clientes governamentais, ferramentas de diagnóstico de processos e ferramenta para visualização de sistemas e fluxo de valor.

2.1 Vendas para clientes governamentais

O processo de venda para clientes governamentais se inicia quando instituições do governo têm por intuito adquirir um bem ou serviço do mercado. Contudo, para obter bens ou serviços na Administração pública é necessário seguir um sistema devidamente regulamentado podendo, na maioria dos casos, adquiri-los através de uma licitação (SOUSA E CASTRO, 2008).

Meirelles (1990) define licitação como sendo o procedimento pela qual a Administração Pública escolhe a proposta mais vantajosa para o contrato de seu interesse. Sousa e Castro (2008) complementam que a Administração Pública realiza, através da licitação, a compra de bens e serviços que são ofertados pela sociedade, logo se vê uma maneira de realização de acordos com empresas privadas, com critérios pré-estabelecidos que assegurem de um lado, o interesse público, e de outro, a igualdade de oportunidades a todos os concorrentes.

Todos os processos de licitação são norteados pela Lei 8.666/93, seus participantes devem ser primeiramente habilitados, tendo sua idoneidade jurídica, técnica e financeira da empresa examinados. Após a habilitação é possível que o mesmo tenha suas propostas técnicas e comerciais analisadas. A empresa vencedora do edital deve seguir rigorosamente todas as condições aceitas no momento que participou do processo de licitação, tais condições incluem desde a entrega até a cobrança do serviço ou bem vendido ao órgão público.

2.2 Diagrama de causa-efeito

Também conhecido como Diagrama de Ishikawa ou espinha de peixe, o diagrama discrimina as causas principais e suas subcausas para que o problema ocorra, há ferramentas similares com fins semelhantes como Check List, Diagrama de Afinidades, Entrevistas Qualitativas e outras. O Diagrama de Ishikawa foi escolhido por promover a interação entre os funcionários no momento do brainstorming e por gerar resultados visíveis e de fácil entendimento com velocidade.

Segundo Paladini (1997), para que seja possível listar todas as causas e subcausas, é necessário formar uma equipe, viabilizando a identificação de todas as causas possíveis e incluindo a maior quantidade de ideias que

conduzam às causas. O problema que está sendo analisado possui suas causas e suas respectivas subcausas listadas e agrupadas em categorias.

2.3 Ferramenta de modelagem de fluxo de valor

Para que seja possível a visualização de todo o sistema e sua troca de dados e informações, pode-se usar ferramentas de análise de rede de valor, como o Network Value Analysis (NVA) e Customer Value Chain Analysis (CVCA). Proposto por Donaldson (2006), o CVCA consiste de uma ferramenta de mapeamento gráfico usado nas fases iniciais do processo de desenvolvimento de produtos. Permite que os envolvidos sejam capazes de identificar suas interfaces e papéis em relação ao processo. Para sua aplicação, o passo a passo para sua ilustração consiste em: (i) definir o modelo de negócio e seus pressupostos; (ii) delinear as partes envolvidas no processo; (iii) determinar a inter-relação das partes; (iv) identificar a troca de dados e o fluxo entre as partes; (v) analisar a rede de valor do cliente para identificar atividades críticas e suas proposições no processo; (vi) inserir a informação resultante na avaliação da definição do produto e (vii) utilizar o resultado do CVCA na constituição do produto.

Esta ferramenta foi escolhida por possuir tanto a etapa de identificação de valor no processo, quanto proporcionar a visualização da troca do mesmo entre as partes, também foi escolhida por tratar-se de uma ferramenta que define um negócio de acordo com uma estratégia pré-definida, que é similar ao caso que o artigo trata, onde o negócio já existe, porém precisa ser formalizado respeitando o seu fluxo de valor e estratégia.

3 Método

Este capítulo apresenta o método de pesquisa que foi utilizado neste trabalho, assim como as justificativas da escolha do método. Serão explicadas as etapas utilizadas na execução do estudo e a forma com que os dados foram obtidos.

3.1 Caracterização do método de pesquisa

Este trabalho segue a definição de Ciribelli (2003), por ser uma aplicação prática e com abordagem qualitativa. A abordagem qualitativa visa avaliar as atividades atuais e identificar sua capacidade de agregar valor ao processo, como pode ser melhorada e modificada para evitar os erros que ocorrem atualmente, utilizando as ferramentas descritas na seção dois. O procedimento do trabalho é classificado como pesquisa-ação, sendo as seguintes fontes de evidência: observações, mapeamento do processo, documentação e entrevistas semiestruturadas. Possui objetivo descritivo, que visa organizar o cenário atual da empresa e melhorar e padronizar o modelo de trabalho atual, sendo que as soluções foram construídas colaborativamente.

3.2 Caracterização do método de trabalho

Para realização do trabalho optou-se pela pesquisa-ação. No planejamento da Pesquisa-ação: nesta etapa são realizadas reuniões para identificação da necessidade de melhoria ou do problema a ser tratado, junto à diretoria da empresa estudada. A direção da empresa definiu um grupo de sponsors para o projeto, composto por: um diretor de vendas, um gerente de vendas, um executivo de campo, dois vendedores internos e dois analistas de vendas com objetivo de manter a liderança atualizada com o andamento do projeto em reuniões semanais e propor questionamentos às áreas do processo. Também foram estruturadas as etapas subsequentes descritas a seguir.

Levantamento dos dados e coleta de evidências: nesta etapa foram realizadas, análise de literatura e levantamentos internos na empresa. Para descrição do cenário foram coletadas as seguintes evidências: (i) observações do processo alvo do estudo, (ii) levantamento de documentos atuais, (iii) identificação das limitações e (iv) entrevistas. O roteiro utilizado nas entrevistas é proveniente de uma adaptação da ferramenta NVA/CVCA, que visa identificar os fluxos de valor, e abordou os objetivos e questões mostrados na Figura 1.

Objetivo	Questão
Identificação de valor em outras áreas correlacionadas	O que é primordial para o colaborador X realizar seu trabalho corretamente?

Identificação de valor na área	Quais os conhecimentos necessários para a realização do trabalho?
Identificação da inter-relação entre as partes	Quais as informações que depende para executar o trabalho?
Identificação das etapas críticas com relação a valor para outras áreas e premissas para cliente governamentais	Como o trabalho é feito?
Identificação da inter-relação entre áreas com foco na estratégia e necessidades das outras etapas	Qual o resultado final do trabalho?

Figura 1 – Objetivos das entrevistas (fonte: o autor)

Estas entrevistas foram realizadas com os responsáveis de cada área envolvida no processo: finanças, marketing, treinamentos, vendas, logística, jurídica, logística, fábrica, análise de editais, cobrança, tributos e controles. As entrevistas também tinha o objetivo de sensibilizar os colaboradores para o projeto e conscientizá-los com respeito à importância da sua atividade no processo de negócio.

- (1) Análise dos dados e consolidação de resultados: organização dos dados obtidos nas entrevistas em tópicos relevantes para as reuniões o grupo de sponsors; análise da legislação e entrevistas para identificação de premissas necessárias para atendimento aos clientes governamentais e mapeamento gráfico das operações do processo. Para análise de problemas nas atividades foi utilizado o (i) Diagrama causa-efeito, utilizado para identificar causa raiz das principais queixas atuais; (ii) Categorização das causas e subcausas encontradas no diagrama causa-efeito em Estratégicas, Recursos, Qualificação, Comunicação e Externas. Em relação às etapas do NVA/CVCA, a primeira, segunda e terceira etapas foram levantadas no item (2) deste método. Na sequência, a formalização dos fluxos críticos ocorreu através da documentação do processo, incluindo Regras de Negócio criadas para definir o processo a ser seguido. Criação do fluxo do processo de vendas e documentação de cada atividade, ambos com foco em conter todas as premissas identificadas para que seja realizada a venda para governo e em garantir que o valor identificado por cada etapa seja cumprido;
- (2) Análise e reflexão do impacto do projeto: relato do projeto sobre a cultura da empresa, benefícios esperados e identificação dos próximos passos para garantir sua sustentabilidade.

Este trabalho se iniciou pela necessidade posta pela diretoria da empresa de despersonalizar o processo e formalizá-lo, tal necessidade surgiu devido ao grande impacto financeiro resultante da má qualidade do processo e à falta da documentação do processo específico para clientes governamentais.

4 Resultados

O trabalho foi realizado em 2012 e teve a duração de nove meses, sendo seis meses de levantamento de dados em paralelo à análise dos dados e consolidação de resultados com grupo de sponsors, três semanas de definição de ações de melhoria e dois meses de documentação do processo, conforme Figura 2.

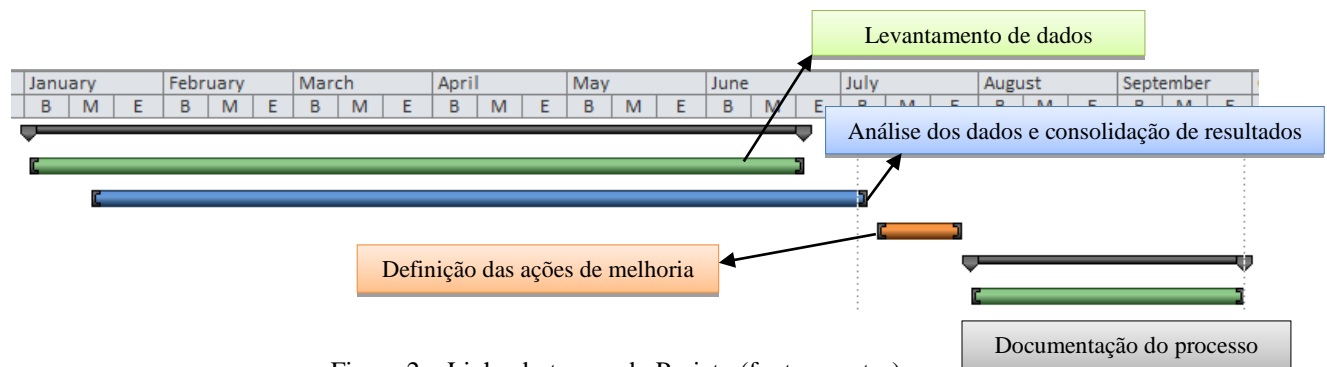


Figura 2 – Linha do tempo do Projeto (fonte: o autor)

4.1 Levantamento de dados

Esta etapa possui como base observações, relatórios de desempenho e entrevistas realizadas com os funcionários participantes do processo de vendas.

4.1.1 Observações do processo alvo do estudo

A empresa estudada não pode ter seu nome divulgado por medidas de sigilo. Trata-se de uma multinacional americana de grande porte.

Sua oferta é constituída de soluções, as quais podem incluir serviços e bens físicos. Seu mercado no Brasil compõe empresas de todos os portes, pessoas físicas e setores do governo do país. Sendo que neste trabalho o foco é a venda para o governo.

O setor de vendas para governo gera em torno de 120 milhões de dólares em receita para a empresa no segundo semestre do ano, isto representa 32% do faturamento do segmento de grandes instituições da empresa, o qual é constituído de clientes com mais de três mil funcionários e clientes governamentais.

O macro fluxo de venda para governo está descrito na Figura 3. Onde a empresa precisa basicamente validar se é capaz de fornecer os itens solicitados e propor sua solução. Neste caso, o cliente é o setor de vendas, pois é o maior interessado em que o fluxo de análise e aprovações da empresa ocorra de maneira assertiva e rápida. O usuário final (governo) não se importa com qual empresa será a vencedora da licitação, apenas precisa que os itens do edital sejam cumpridos.



Figura 3 – Macro fluxo de editais (fonte: o autor)

4.1.2 Identificações de limitações

Basicamente, formalização e descrição de processos não faz parte da rotina da empresa, portanto é natural que houvesse resistência no momento da coleta de dados e que um processo simplesmente imposto aos funcionários da empresa, sem a participação dos funcionários-chave na sua criação, não surtiria a receptividade necessária no momento de sua formalização (a definição de processos diferentes do padrão é normalmente divulgada por e-mail – quando divulgada – para a organização e não determina exatamente o papel de cada um em sua respectiva etapa). Além deste fator cultural da empresa, a desmotivação dos funcionários era visível: o processo de vendas para governo sempre foi tratado como um processo difícil de trabalhar devido à sua complexidade e não tinham perspectiva de melhoria na situação.

As barreiras técnicas encontradas são relacionadas aos sistemas informatizados da empresa, os sistemas utilizados por vendas e para comunicação entre as áreas são moldados para clientes privados, portanto as necessidades específicas dos clientes governamentais são tratadas manualmente, tratamento que muitas vezes não possui um controle eficiente, nem métricas definidas.

4.1.3 Resultados das entrevistas

Em todas as entrevistas realizadas, primeiramente foi explicado o motivo da conversa e perguntado do que o funcionário não abre mão para realizar seu trabalho (com objetivo de identificar valor), depois disso foi dada a liberdade para o funcionário relatar todos os pontos desejados, portanto não houve um momento de questionário e resposta: as respostas eram captadas no decorrer dos relatos escutados, somente era realizada uma questão quando algum ponto relacionado ao valor no processo ou premissa de governo já identificados não era abordado. Na Figura 4 é possível observar os resultados gerais das entrevistas e seus pontos abordados conforme Figura 1.

Ponto abordado	Como foi abordado e resultados obtidos
Valor do processo como um todo	No início de cada entrevista a pergunta "do que não abre mão para realizar seu trabalho?" foi feita, com objetivo de entender o que agrega valor para a etapa. Resultado: Todos os entrevistados indicaram um trabalho ou união de trabalhos antecessores às suas etapas ou que utilizarão o resultado da sua etapa como itens que não abrem mão.
Valor na etapa abordada	Ao deixar claro quais as necessidades básicas para a realização da atividade e quais pré-requisitos e responsabilidades de um profissional atuando na área em questão, foi possível identificar se o valor visto pelas outras está de acordo ou se está sendo considerado no setor. Resultado: Muitas vezes os conhecimentos necessários que dependiam de comunicação com outras áreas não eram cumpridos. Entretanto os conhecimentos técnicos específicos do setor estavam sendo considerados.
Inter-relação entre partes	No momento em que o funcionário deixa claro a origem e o destino da sua atividade, é possível identificar as etapas anteriores e futuras do processo, assim como necessidade de atividades específicas. Resultado: A interface da área em questão era limitada às atividades anteriores e posteriores, porém depende do trabalho de várias outras partes.
Identificação de etapas críticas com relação ao valor já identificado no processo e premissas de governo	Quando o funcionário explica sua função no detalhe, é possível avaliar se está levando em consideração o valor já identificado no processo para aquela área em suas atividades, assim como observar se as premissas de governo estão sendo tratadas de forma correta e sustentável. Resultado: Muitas vezes o funcionário não sabia qual a visão de valor as outras áreas possuíam sobre sua atividade, portanto algumas atividades críticas não eram consideradas importantes.
Inter-relação entre áreas com foco na estratégia e necessidades das outras etapas	Pela análise do resultado final do trabalho do funcionário e relatos de como sua área trabalha, é possível identificar se a estratégia do setor está de acordo com o negócio e se o resultado esperado atende às necessidades das outras etapas do processo. Resultados: Em alguns setores, o resultado esperado não abrangia as peculiaridades dos clientes governamentais.

Figura 4 – Resultados das entrevistas (fonte: o autor)

A partir das entrevistas realizadas na primeira etapa do trabalho, foi possível identificar o fluxo de valor de cada área do processo conforme Figura 5.

Área	Primeira etapa de Valor	Segunda etapa de valor	Como é mantido ou melhorado
Analistas de negociações	Análise adequada	Conhecimento técnico básico	Treinamentos
		Conhecimento básico de perfil de clientes	Reuniões
	Conhecimento Ferramenta	Boa utilização	Treinamentos
		Treinamento	Treinamentos
Canais de venda	Relacionamento com o cliente	Participação no planejamento cliente	Reuniões
		Relacionamento pós venda	Reuniões
	Conhecimento técnico dos produtos	Conhecimento do Portfolio de produtos	Treinamentos
		Atualização constante	Treinamentos
Analistas Tributários	Conhecimento de cada segmento	Conhecimento dos perfis e necessidades dos clientes	Reuniões
		Conhecimento dos processos da empresa	Reuniões
	Conhecimento tributário	Atualização constante	Treinamentos
Especialistas em produtos	Conhecimento técnico dos produtos	Atualização constante	Treinamentos
		Capacidade de disseminação	Reuniões
	Conhecimento do mercado	Atualização constante	Treinamentos
		Boas fontes de informação	Reuniões
Vendas	Conhecimento e relacionamento com o cliente	Participação no planejamento cliente	Reuniões
		Relacionamento pós venda	Reuniões
	Conhecimento dos processos da empresa e ferramentas de vendas	Boa utilização	Treinamentos
		Atualização constante	Treinamentos
	Conhecimento do Portfolio de produtos	Atualização constante	Treinamentos
		Saber explicação básica	Treinamentos e

			Reuniões
Processadores de ordens de compra	Conhecimento dos processos da empresa	Ferramentas	Treinamentos
		Papel no todo	Reuniões
	Conhecimento da variedade de clientes atendidos	Peculiaridades	Reuniões
		Atualização constante	Treinamentos e Reuniões
Serviços financeiros	Conhecimento necessidades segmentos	Peculiaridades	Reuniões
	Boa comunicação com as áreas	Participação nos processos	Reuniões
	Conhecimento dos processos da empresa	Interação com áreas	Reuniões

Figura 5 – Fluxo de Valor (fonte: o autor)

Com o estudo da lei federal nº 8.666/93 e com o entendimento do processo de venda por inteiro, foi possível identificar as premissas e peculiaridades necessárias para atender aos clientes governamentais que passam por processos manuais na empresa, apresentadas na Figura 6.

Categoria	Peculiaridade
Geral	Penalidades no caso de não cumprimento das exigências do edital
Nota Fiscal	Valor exato do empenho ou contrato
	Não aceitam carta de correção
	Uma Nota Fiscal por item do edital
	Não emite Nota Fiscal de devolução
	NF deve conter somente um CNPJ da empresa
Cobrança	Pagamento do pedido somente após aceite total pelo órgão
	Prazo de pagamento de 30 dias após aceite total
	Há retenção de impostos
Entrega	Entrega de item do edital completo
	CNPJ único de faturamento e várias localidades de entrega
	Recebimento não é sinônimo de aceite

Figura 6 – Premissas e peculiaridades principais do cliente governamental (fonte: o autor)

4.2 Análise dos dados e consolidação de resultados

Considerando as peculiaridades identificadas na Figura 6, foram levantados alguns fatores importantes da empresa: (i) sedes em várias localidades do Brasil; (ii) sistemas moldados para mercados internacionais, (iii) cobrança do pagamento por parte do cliente. Os problemas encontrados em cada um destes aspectos são:

- (i) Mais de uma sede significa mais de um Cadastro Nacional de Pessoa Jurídica (CNPJ). Na empresa estudada, seus serviços são originados na sede do Rio Grande do Sul, seus produtos importados na sede do Paraná e seus produtos nacionais no estado de São Paulo. Esta estrutura foi criada visando às vantagens tributárias e logísticas das regiões, o impacto que representa na venda para governo é que somente um CNPJ é vencedor da licitação, obrigando a empresa a centralizar a origem da entrega e a geração da Nota Fiscal da solução numa só localidade, gerando custos logísticos e necessidade de processos fora do padrão, tanto logísticos quanto tributários;
- (ii) Os sistemas de informática utilizados são moldados para servirem a todos os mercados onde a multinacional atua, portanto peculiaridades e exigências do mercado brasileiro não constam nestes sistemas. Mudanças em tais sistemas são burocráticas, exigem investimento e são realizadas por grupos fora do Brasil;

- (iii) O pagamento por parte dos órgãos governamentais só ocorre 30 dias após o aceite total do pedido, ou seja, somente após o recebimento e conferência de todo o pedido. Na empresa estudada, todos os clientes possuem como padrão 30 dias após a emissão da Nota Fiscal, prazo que não corresponde à realidade do perfil do cliente governamental, gerando impacto nas métricas da empresa e considerando algumas negociações como perdas pela contabilidade.

Os principais problemas identificados nas entrevistas foram levados aos principais funcionários do processo para um brainstorming com objetivo de identificar suas causas e subcausas. Suas subcausas e algumas causas foram omitidas por medidas de sigilo da empresa, o resultado da análise causa-efeito está representado na Figura 7.

Problema	Causa
Impossibilidade de participação em algumas licitações	Preços não competitivos
	Crédito não aprovado para revenda
	Cotações não finalizadas
	Atraso na análise do edital
Atraso no processamento do pedido	Falta de documentação técnica das áreas
	Demora no processo de assinatura de contrato
	Falta de informação para envolvidos nas etapas finais
Pagamento incompleto das negociações	Erro na entrega do pedido
	Erro na emissão do empenho por parte do órgão
	Não pagamento do pedido por parte do órgão
	Erro no processo da revenda

Figura 7 – Análise causa-efeito

Com os dados da análise causa-efeito da Figura 7, houve a categorização das causas e subcausas em cinco categorias: causas ligadas a fatores Externos, Estratégicos, de Recursos (pessoas e sistemas), de Qualificação e de Comunicação, conforme Figura 8.

Problema	Causa	Categoria
Impossibilidade de participação em algumas licitações	Preço não competitivo	Estratégia
	Crédito não aprovado para canal	Estratégia
	Cotações não finalizadas	Comunicação e Recursos
	Atraso na análise do edital	Comunicação e Recursos
Atraso no processamento do pedido	Falta de documentação técnica das áreas	Qualificação
	Demora no processo de assinatura de contrato	Comunicação
	Falta de informação para envolvidos nas etapas finais	Comunicação e Qualificação
Pagamento incompleto das negociações	Erro na entrega	Comunicação e Qualificação
	Erro na emissão do empenho	Externo
	Não pagamento do pedido	Externo
	Erro no processo do canal	Externo

Figura 8 – Categorização das causas

Avaliando-se as matrizes de afinidade e o fluxo de valor do processo, é possível concluir que maior parte dos problemas atuais origina pela falta de qualificação dos funcionários e comunicação (conforme Gráfico 1 – o qual inclui todas as causas e subcausas levantadas) entre áreas e que o valor agregado das funções pode ser melhorado ou mantido através de Treinamentos e Reuniões entre áreas, fatores também relacionados à Qualificação e Comunicação. Considerando que fatores externos estão fora do controle da empresa, fatores estratégicos exigem ação sobre distintas variáveis relacionadas aos objetivos definidos globalmente pela empresa, dentre eles: fatores relacionados a recursos exigem investimentos na contratação de pessoas ou desenvolvimento de sistemas; fatores relacionados à falta de qualificação podem ser resolvidos com treinamentos sobre o processo a ser seguido; fatores relacionados à comunicação podem ser resolvidos com esclarecimento do papel da função do funcionário no todo e a explicação do papel de cada um. Em síntese, uma forma de trazer resultado imediato e minimizar a maior parte das origens dos problemas é através da viabilidade de visão do processo como um todo para todos os integrantes da operação. Para tanto, sugere-se a documentação dos processos, usando como instrumento o documento padrão de Regras de Negócios da empresa.

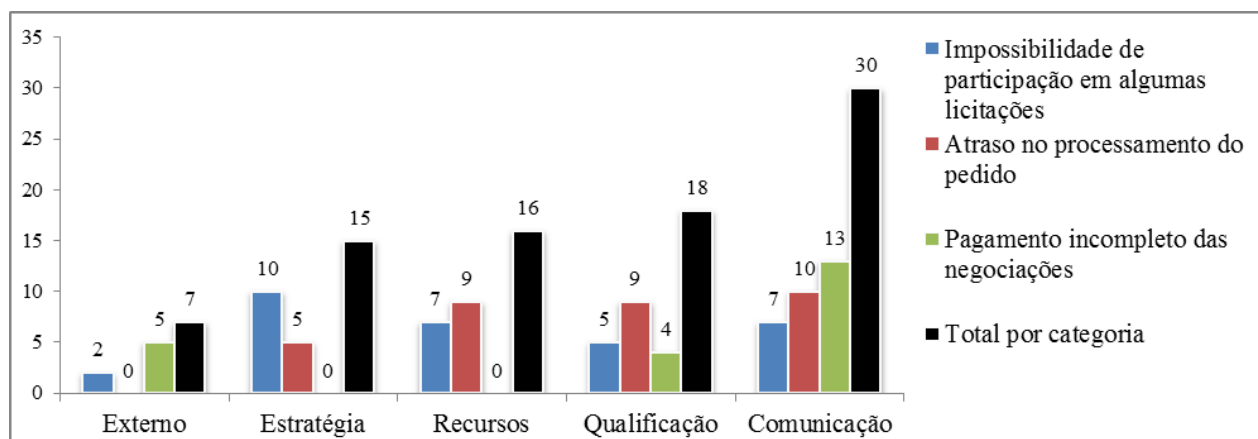


Gráfico 1 – Categoria por Problema

Tal documento é composto por:

Etapa

1. Escopo
2. Premissas
3. Atividade desempenhada
 - a) Objetivo
 - b) Nível de serviço e prioridades
 - c) Pré-requisitos e responsabilidades
 - d) Informações necessárias para realização da atividade
 - e) Resultados esperados
 - f) Casos especiais e exceções já identificadas
4. Passo-a-passo da operação realizada,
5. Anexos e links utilizados pelas áreas para desempenho da atividade,
6. Revisões e aprovações dos representantes e superintendentes das áreas.

Neste documento sugere-se que o escopo contenha o trabalho, e exclusivamente o trabalho, que gera valor para cada área, as necessidades básicas do cliente governamental e ajustes nas atividades com foco em eliminar

problemas relacionados à qualificação e comunicação identificados no processo de análise.

Também sugere-se que sejam desenhados e divulgados fluxogramas dos processos de cada modalidade de venda, sendo que em cada etapa do fluxograma seja possível encontrar a Regra de Negócio de Governo desenvolvida, revisada e aprovada para aquela área. Tais documentos deverão ficar visíveis para todas as áreas da empresa. Entre cada etapa também deve estar disponível a maneira como se inter-relacionam, se é através de e-mail ou sistema e se o produto do trabalho gera um questionamento ou uma análise.

4.3 Análise e reflexão do impacto do projeto

Apesar da venda para clientes governamentais já ocorrer tacitamente na empresa, o projeto tratou de explicitá-lo através das entrevistas com os envolvidos. Observou-se que feito de maneira empírica a maioria dos funcionários não entendiam o processo como um todo e o impacto de suas etapas nas etapas dos demais envolvidos. No primeiro momento do trabalho, foi necessário comunicar todos os diretores envolvidos no processo e solicitar um representante de cada setor como responsável por suprir o projeto com informações sobre a área. Em sua maioria, as pessoas indicadas foram pessoas que sabiam da dificuldade de lidar com processos de vendas para clientes deste perfil, porém não tinham tempo nem conhecimentos necessários para entender o processo por inteiro e buscar soluções. O fato das pessoas indicadas fazerem parte do dia a dia do processo foi fundamental para o sucesso do projeto, pois a maioria dos funcionários entrevistados seria afetada diretamente pelo resultado da formalização do processo. A formalização do processo, para eles, era vista como uma maneira de entender como as outras etapas utilizam o resultado do seu trabalho e como realizavam o trabalho necessário para que sua etapa seja cumprida com sucesso.

No início das entrevistas, o profissional não demonstrava muito interesse, porém quando reparava que seu trabalho era complexo e era um papel importante para o sucesso do processo, a contribuição se tornava superior à esperada. Ao ter sua atividade revisada e analisada, o funcionário se sentiu defendido pelo seu setor e compreendido pelas outras áreas da empresa, além de entender seu papel no negócio como um todo e o próprio valor do processo de vendas para governo, antes considerado pelos envolvidos um processo problemático, sem importância e de não interesse.

Os benefícios imediatos alcançados pelo projeto são: desmistificação do processo, visualização e transparência do processo por inteiro, para todos; cada área possui sua etapa aprovada pela sua direção. Como benefícios de médio e longo prazos, foram identificados: documentação, treinamentos para os novos funcionários e funcionários atuais, aumento da receita decorrente de mais editais bem sucedidos, despersonalização do processo, melhoria contínua nas atividades identificadas, inserção de novos processos de acordo com escopo de cada área.

Para garantir a sustentabilidade do trabalho, foi realizada a apresentação do projeto para a alta hierarquia brasileira da empresa, incluindo os diretores e diretores executivos de todos os setores envolvidos. Ao final da apresentação, o projeto e seus próximos passos foram aprovados.

5 Conclusão

É possível observar que para o sucesso do projeto, houve três grandes pilares: técnico, referente à parte acadêmica do trabalho e ferramentas usadas; liderança, em todos os momentos, a alta hierarquia da empresa esteve ciente do andamento do projeto e suportou suas iniciativas; mudança de cultura dos colaboradores e gestores, a maneira de tratar o processo abordada não é usual na empresa, porém se fez necessária para que os objetivos fossem atingidos.

O projeto descrito neste artigo possui tanto contribuições acadêmicas quanto práticas. No aspecto acadêmico, foi possível verificar a adaptação das ferramentas utilizadas para a realidade de processos, assim como valorizar o fator humano num processo que precisava ser despersonalizado. Somente impor um novo processo às pessoas não é tão produtivo quanto levar em consideração suas experiências e seu dia a dia, quando o funcionário se sente parte do negócio e possui visão sistêmica do mesmo, a motivação e a contribuição se tornam maiores.

No âmbito executivo, foi um trabalho bem aceito pela empresa em todos os seus níveis hierárquicos, por ser

inovador e reprodutível, o setor de auditoria e controles da empresa requisitou que a metodologia do projeto fosse utilizada para outros setores da empresa que se encontram na mesma situação que o setor de vendas para clientes governamentais. Ao avaliar o impacto na receita anual da empresa por perdas por processo foi estipulada uma meta de 15% no aumento da receita do setor de vendas para governo, após sua padronização, o qual representa aproximadamente 20 milhões de dólares por ano.

Referências

KOTLER, P. Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Traduzido por Ailton Bomfim Brandão. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

MEIRELLES, H. L. Licitação e contratos administrativos. Revista dos Tribunais, São Paulo, ed.9, p.17. 1990

GUILAMELON, A. C. D. Licitação, Modalidade Convite, Tipo menor preço. Porto Alegre: Conselho regional de contabilidade do Rio Grande do Sul, 2002.

SOUSA, W.;CASTRO M.L. Um Estudo sobre a Viabilidade de Implantação do Pregão Eletrônico e uma Contribuição na Apuração dos Resultados nos Processos Licitatórios, v. 2, n. 2, art. 5, p. 75-94, 2008.

BRASIL. Lei nº 8.666, de 21 de junho de 1993.

ESCLARECIMENTOS GERAIS SOBRE LICITAÇÕES (2012). Disponível em: <http://www.licitacenter.com.br/>.

PALADINI, E. P., Qualidade total na prática – implantação e avaliação de sistema de qualidade total. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

DONALDSON, K. M.; ISHII, K.; SHEPPARD, S. D. Customer value chain analysis: Research in Engineering Design, London, v. 16, p. 174–183, 2006.

CIRIBELLI, M. C. Como elaborar uma dissertação de mestrado através da pesquisa científica. Rio de Janeiro: 7Letras, 2003. 222 p.

KONDO, Y. Innovation versus standardization. The TQM Magazine, Volume 12, No. 1, pp. 6-10, 2000.

JESTON, J.; NELIS, J. Business Process Management – Practical Guidelines to Successful Implementations. 2. ed. Oxford: Elsevier, 2008.