A importância da gestão por processos no desenvolvimento de uma rede de franquias

The importance of process management in the development of a network of franchises

Rafaela Heloisa Carvalho Machado^I
Jaqueline Akemi Suzuki^{II}

RESUMO A área de franquias tem demonstrado expressivo crescimento, sendo por isso considerada uma das oportunidades de maior potencial no mercado. Esse segmento se destaca pela necessidade de elevada padronização dos produtos e serviços oferecidos em todos os estabelecimentos pertencentes à rede. Essa necessidade vai além de oferecer qualidade ao cliente, servindo também como ferramenta de marketing, pois os clientes associam a marca sempre às mesmas características. Nesse cenário, entra em atuação a Gestão por Processos, que visa estabelecer e manter o padrão dentro das unidades da franquia. Neste trabalho, foi realizada a implantação da Gestão por Processos para apoiar o processo de abertura de uma rede de franquias. O estudo foi implementado por meio da pesquisa-ação, dividido em quatro etapas de trabalho detalhadas no decorrer do artigo. A Gestão por Processos mostrou-se importante para a apresentação da proposta de franquias aos investidores e estruturação de novas unidades da franquia.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO POR PROCESSOS; MAPEAMENTO DE PROCESSOS; FRANQUIA; GESTÃO DA QUALIDADE.

ABSTRACT The franchise field has shown significant growth and is, therefore, considered one of the biggest potential opportunities in the market. This follow-up is highlighted by the need for high standardization of products and services offered in all establishments belonging to the network. This need goes beyond providing quality service to the client but it also serves as a marketing tool, as customers associate the brand always with the same characteristics. In this scenario, it comes into operation the Process Management that aims to establish and maintain the standard within the franchise units. In this work, the implementation of Process Management was held to support the process of opening a franchise network. The Process Management was proven to be important for the presentation of the proposed franchises to investors and structuring of the new units of the brand.

KEY-WORDS: PROCESS MANAGEMENT; PROCESS MAPPING; FRANCHISE; QUALITY MANAGEMENT.

^IUniversidade Metodista de Piracicaba (UNIMEP), Santa Bárbara D'Oeste/SP – Brasil

^{II}Universidade Federal de Viçosa (UFV), Viçosa/MG - Brasil

1. INTRODUÇÃO

Diversos empreendedores de sucesso possuem o desejo de difundir sua marca para tornar o negócio mais forte e aumentar os seus lucros. Os procedimentos habituais para essa expansão consistem na abertura de filiais em outras regiões. Porém, esse modelo necessita de grande investimento financeiro e de funcionários de confiança para gerenciar cada unidade da rede da forma determinada pelo proprietário.

Um modelo de expansão que tem ganhado força nas últimas décadas consiste na estruturação de uma rede de *franchising*, onde o franqueador concede ao franqueado o uso de sua marca, *know-how* e infraestrutura. Para obter essas vantagens, o franqueado deve arcar com os custos da construção de sua unidade e pagar uma taxa periódica ao franqueador. Assim, cada unidade do negócio será administrada pelo franqueado, sendo este assessorado pelo franqueador.

No Brasil, esse setor tem obtido um expressivo crescimento nos últimos cinco anos. Entre 2011 e 2015, o número de unidades franqueadas passou de 93.098 para 138.343. Em 2015, o faturamento do setor chegou a 139,593 bilhões de reais, sendo que destes, 27,919 bilhões são referentes ao setor de alimentação. Esses dados representam a importância desse modelo de negócios para a economia e o seu potencial de crescimento (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING, 2016).

Em meio a esse elevado crescimento, a concorrência entre as franquias tem exigido maior competitividade das redes. Por esse motivo, as franquias devem oferecer em todas as unidades a mesma estrutura e a mesma qualidade em seus produtos e serviços. Essa padronização pode ser obtida por meio do estabelecimento da Gestão da Qualidade que, segundo Carpinetti (2009), consiste em uma estratégia competitiva, cujo objetivo principal se resume a conquistar mercados e reduzir desperdícios. Uma das premissas para atingir esses objetivos é a implantação da Gestão por Processos, pela qual as atividades são organizadas em processos e o sistema é controlado por meio destes.

O estabelecimento da Gestão por Processos permite que a empresa desenvolva seus processos com eficiência e eficácia, para que eles atendam aos requisitos de clientes internos e externos, e, assim, consigam atingir a qualidade desejada (COLENGHI, 2003). Para o estabelecimento desse tipo de gestão, o Mapeamento de Processos é essencial à organização, e é por meio deste que todos os processos são levantados e analisados quanto às suas atividades e quanto à sua relevância para o cliente. Após mapeadas, as atividades são padronizadas para diminuição da variabilidade dos processos. Ao manter um padrão adequado aos requisitos do cliente, a qualidade dos produtos e serviços pode ser atingida.

Nas franquias, esses procedimentos e regras são documentados em manuais. Nesses materiais, devem estar contidas as orientações a serem seguidas pelo estabelecimento para facilitar a transmissão de conhecimento e o controle do franqueador sobre as unidades.

Dessa forma, este trabalho tem como objetivo realizar um estudo da implantação da Gestão por Processos em uma unidade de negócio para a padronização dos produtos e serviços fornecidos aos clientes. Esse padrão servirá de base para a posterior criação de uma rede de franquias. Os procedimentos padronizados foram documentados e serão fornecidos a cada franqueado por meio de um manual.

Para atender a esse objetivo foram realizados: I) diagnóstico e contextualização da empresa; II) consolidação dos processos-chave; III) implantação da gestão por processos; IV) avaliação de como a gestão por processos apoiará a expansão do negócio.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir do início do século XX, as empresas começaram a sofrer uma grande influência dos métodos e teorias de produção lançados por Taylor, Fayol e Ford. Sob essa influência, surgiu o modelo gerencial baseado em departamentos e hierarquia, onde a lógica regida era a de que o ótimo de cada parte levaria ao ótimo do todo. Durante anos, esse modelo teve elevada aderência e retorno, fornecendo aumentos expressivos de produtividade (CARVALHO & PALADINI, 2012).

No entanto, por volta da década de 1970, esse modelo teve seu esgotamento. Surge, então, a necessidade da revisão da estrutura organizacional do trabalho para dar lugar a um sistema que facilite a cooperação entre os setores. Diante dessa necessidade de reorganizar o trabalho, é definido o conceito de processo. Segundo Carpinetti (2009), um processo consiste em uma atividade ou grupo de atividades que podem ser realizadas por diferentes pessoas, de diferentes departamentos, e que juntas, transformam entradas (informação, material) em saídas, ou seja, resultados. Para se chegar a esses resultados, são utilizados recursos para agregar valor às entradas.

De acordo com esse conceito, é possível afirmar que toda atividade acontece em termos de um processo e isso implica que a qualidade do processo determina a qualidade do resultado (saída). No entanto, na maior parte das vezes as atividades são entendidas como eventos isolados por aqueles que as executam. Esse fato ocorre devido à dificuldade de se pensar em termos de processo (CARVALHO & PALADINI, 2012).

2.1 Gestão por Processos

A gestão por processos utiliza a visão processual, permitindo que se vislumbre o funcionamento das empresas com foco na sequência das atividades que fazem que os produtos ou serviços cheguem aos clientes, deixando de privilegiar a divisão por departamentos. Assim, os processos internos são redesenhados, possibilitando ganhos em eficiência e em competitividade (ROTONDARO, 2006), com base numa visão sistêmica da empresa.

De acordo com Carvalho e Paladini (2012), a Gestão por Processos consiste em uma metodologia para a aplicação contínua de avaliação, análise e melhorias no desempenho dos processos que exercem maior impacto na satisfação dos clientes. Para selecionar esses processos, é necessário definir na empresa os fatores-chave que constituem as variáveis críticas de sucesso que permitem à organização perseguir e realizar seus objetivos estratégicos.

Com base nesses fatores, os processos são avaliados quanto ao seu impacto sobre os negócios e sua influência no atendimento às expectativas e necessidades dos clientes. Após essa análise, podem-se definir os processos de maior impacto que irão obter prioridade nas atividades de melhoria e controle.

Ainda, segundo Carvalho e Paladini (2012), a análise deve ter por base a agregação de valor que as atividades do processo exercem sobre o produto ou serviço. Caso esse fator não seja levado em consideração, a empresa tende a se tornar pouco competitiva.

2.2. Mapeamento de processos

Segundo Laurindo e Rotondaro (2006), a gestão de processos deve primeiramente identificar, avaliar e selecionar os processos prioritários para, posteriormente, aperfeiçoar os processos selecionados. Surge então, a necessidade do mapeamento desses processos, para que estes sejam conhecidos com detalhes e as oportunidades de melhorias sejam identificadas (CARVALHO & PALADINI, 2012).

Construir um mapa de processos significa realçar, graficamente, num modelo, a relação entre as atividades, pessoal, informações e objetos envolvidos (BIAZZO, 2000). Segundo a visão de Mello e Salgado (2005), “o mapeamento é realizado pela utilização de uma técnica para representar as diversas tarefas necessárias, na sequência em que elas ocorrem, para a realização e entrega de um serviço”.

Esse mapeamento dos processos é essencial para a retenção do conhecimento adquirido pelos executores das atividades, porque o aprendizado é construído com base em conhecimentos e experiências passadas dos indivíduos (conhecimento implícito ou tácito). Uma organização não deve se arriscar a perder as informações adquiridas ao longo dos anos caso seus funcionários migrem de um emprego para outro ou se aposentem (DATZ et al., 2004).

3. METODOLOGIA DE PESQUISA

Para a realização deste trabalho, foi utilizado o método de pesquisa-ação. De acordo com Tripp (2005), o estudo de caso consiste em uma das diferentes formas de investigação-ação, sendo caracterizada por toda tentativa continuada, sistemática e empiricamente aprofundada de aprimorar a prática.

A empresa a ser mapeada possui uma unidade de produção e comercialização. Durante o mapeamento dos processos, essa unidade foi analisada quanto às suas atividades e estrutura de funcionamento. Todos os processos foram levantados e analisados quanto às possíveis melhorias. Posteriormente, esses processos foram padronizados.

O trabalho pôde ser dividido em quatro etapas, como apresentado na Tabela 1. Essas etapas englobam todo o trabalho de implantação da Gestão por Processos, abrangendo desde a sensibilização dos funcionários para que colaborem e percebam a importância da metodologia de gestão, até a análise do impacto do gerenciamento na abertura de novas franquias.

Tabela 1 – Etapas de Trabalho

Etapas	Atividades
1. Diagnóstico e contextualização da empresa	Conscientização dos funcionários Imersão na cultura e nas práticas da empresa Levantamento das tarefas dos funcionários Definição das descrições de cargo
2. Consolidação dos processos-chave	Definição dos processos e atividades Análise dos processos e atividades Padronização dos procedimentos Elaboração do manual
3. Implantação da gestão por processos	Treinamento
4. Avaliação de como a gestão por processos apoiará a expansão do negócio	Acompanhamento

Fonte: Elaborada pelo autor

A padronização dos processos foi feita por meio da elaboração de Descrições de Cargo, Fluxogramas, Organogramas, Procedimentos Operacionais Padronizados (POPs) e Instruções de Trabalho (ITs). Para as atividades mais complexas, foram colocadas fotos nos documentos para melhor entendimento da tarefa.

Todos os documentos foram organizados em um Manual de Procedimentos Padronizados que possui todas as informações referentes às atividades operacionais da unidade.

4. RESULTADOS

Este trabalho organiza-se conforme as etapas de implementação do estudo. Os resultados de cada etapa são apresentados seguindo sua ordem de aplicação.

4.1. Diagnóstico e contextualização da empresa

Para o estudo em questão foi selecionada uma empresa do setor alimentício com sede na região de Viçosa, Minas Gerais. Essa empresa foi fundada em 2002 e possui sete anos de atuação no mercado alimentício. Os dois sócios do negócio analisado têm cargos na empresa como gerentes administrativo e operacional. Por motivos de sigilo, o faturamento e o mix de produtos da empresa em questão não foram revelados.

A implantação da Gestão por Processos na empresa surgiu do desejo dos empresários de expandir seus negócios para uma rede de franquias, que deveriam seguir a mesma estrutura da sede em Viçosa.

Diante desse objetivo, os sócios buscaram na Gestão por Processos um meio de padronizar seus produtos e facilitar a difusão do conhecimento para as novas unidades da franquia.

As atividades realizadas no estabelecimento já possuíam um elevado grau de padronização. Porém, mostrava-se necessário adaptar e modelar os processos para que estes se adequassem ao modelo de franquia, onde o mesmo negócio é estabelecido em regiões com características e peculiaridades específicas.

Além do padrão dos produtos, a difusão do conhecimento referente às atividades operacionais foi colocada como meta durante todo o processo de implantação da Gestão por Processos. Referente ao segundo item, mostrava-se necessário registrar de forma didática toda a estrutura do estabelecimento, e elaborar ferramentas para o auxílio no treinamento dos funcionários das novas unidades de franquias.

Para buscar a colaboração e o envolvimento dos funcionários, foi realizada uma palestra de conscientização sobre a importância da Gestão por Processos. Durante a apresentação, foi utilizada uma linguagem simples e dentro do contexto da empresa em questão, expondo conceitos como processos e procedimentos padronizados.

Para a definição dos processos de uma organização, é necessário um extenso conhecimento acerca de todas as atividades da empresa, seus clientes e sua cultura. Para que essa imersão ocorresse, foram realizadas reuniões com os sócios para levantar informações a respeito do funcionamento do negócio e das tarefas desempenhadas pelos funcionários. Para esta entrevista, foi elaborado um questionário base com perguntas gerais para levantar quais tarefas eram designadas a cada funcionário e para a definição de um plano de trabalho.

A partir das informações coletadas, foram elaborados roteiros de entrevista específicos para cada funcionário com base em suas atribuições.

Durante a realização do estudo, verificou-se a dificuldade dos sócios em contratar e avaliar os funcionários, bem como, de definir uma divisão adequada para os cargos para manter de forma clara e equilibrada a divisão de responsabilidades no estabelecimento. As responsabilidades de cada empregado não estavam determinadas, rompendo assim, uma das premissas básicas da Gestão por Processos, onde cada um deve saber suas obrigações e deve ser cobrado por estas.

Por esse motivo, cada cargo foi reestruturado e houve uma realocação de tarefas e responsabilidades. Esses dados foram registrados em um documento com as descrições de cargo para cada funcionário, deixando claro suas obrigações. Além disso, foi possível mapear o perfil necessário a cada cargo e estabelecer roteiros de entrevista e documentos de avaliação de desempenho específicos para cada posição na empresa, bem como a estruturação de um organograma.

4.2. Consolidação dos Processos

Com base nas informações coletadas nas entrevistas, definiram-se os processos e elaborados fluxogramas. Durante a sua elaboração, os sócios da empresa foram constantemente consultados para validar os processos. Ao final da primeira versão dos fluxogramas, os funcionários foram consultados para verificar a legitimidade das informações. Os fluxogramas possibilitaram uma visão macro do funcionamento da empresa.

Como padrão para os fluxos, utilizou-se o modelo de faixas funcionais, onde é colocado na lateral esquerda o responsável de cada tarefa. Com isso, tem-se uma visão clara das atribuições de cada cargo, determinada pelas tarefas localizadas em sua faixa funcional. O modelo utilizado é exemplificado na Figura 1.

Figura 1 – Fluxograma de processo

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Após a finalização dos fluxogramas a relação de dependência entre os processos foi desenhada, possibilitando a visão sistêmica da operação, como exemplificado na Figura 2.

Figura 2 – Interação entre processos

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Após a definição dos processos, iniciou-se a descrição de suas atividades. Como a maior parte do trabalho se tratava de itens operacionais, tornou-se possível acompanhar a realização de grande parte das tarefas, verificando atividades que, às vezes, os funcionários não declararam cumprir, ou que executavam de forma diferente daquela relatada. Durante esse acompanhamento, foram tiradas fotos para ilustrar os detalhes, realizando também, anotações para o registro dos detalhes e peculiaridades de cada item.

Durante essa etapa, os sócios analisaram os itens que deveriam ser fornecidos pela sede da franquia, como embalagens e ingredientes não perecíveis. Por meio desta definição, estabeleceram-se quais itens seriam fornecidos pela rede e quais o franqueado poderia adquirir por conta própria, de acordo com as especificações da franquia. Todas essas informações foram inseridas na descrição do padrão dos procedimentos.

Para o registro da descrição dos processos, utilizou-se o modelo de Procedimento Operacional Padrão (POP). Esse documento deve conter a logomarca da empresa e o código indicando uma numeração para o processo. Esse código deve indicar a sequência de ordenação dos processos para facilitar a localização dos documentos quando necessário.

O registro deve conter também a definição do responsável pelo processo. Este deve ser definido como aquele que irá garantir que todas as tarefas desse determinado processo sejam cumpridas, inclusive aquelas realizadas por outra função.

Para facilitar a utilização do documento, deve-se sintetizar seu objetivo e a quais documentos e registros esse processo está associado. A Figura 3 demonstra o modelo de POP estabelecido para o estudo.

Figura 3 – Procedimento Operacional Padrão

Logomarca da empresa				PROCEDIMENTO OPERACIONAL PADRÃO			
CÓDIGO	P	O	P	0	0	1	REVISÃO
RESPONSÁVEL	Inserir cargo					(0)00/00/2013	
TÍTULO	INSERIR NOME DO PROCESSO						
OBJETIVO							
ABRANGÊNCIA							
Inserir todos os cargos que são abrangidos pelo processo							
DOCUMENTOS ASSOCIADOS				REGISTROS ASSOCIADOS			
ITEM	ATIVIDADE	METODOLOGIA					RESPONSÁVEL
1							
2							
3							
4							

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Para o melhor entendimento do método de realização das atividades, foram colocadas fotografias nos casos em que se mostrava necessário.

Devido à complexidade de determinadas atividades, estas foram detalhadas em Instruções de Trabalho (IT). Essas instruções seguiram os mesmos padrões dos POPs, porém, especificando atividades rotineiras. Em casos específicos, uma das atividades de um processo necessitava de maiores especificações sobre sua realização. Neste caso, no fluxograma, é demonstrada a existência da IT, como exemplificado na Figura 4. Nesse fluxo, a atividade 3 representa uma IT utilizando o símbolo de subprocesso. Para o POP desse processo, na descrição da atividade 3 é orientada a leitura do documento referente a IT específica para essa atividade, citando seu código para facilitar sua localização.

Figura 4 – Exemplo de fluxograma

Fonte: Elaborada pelo próprio autor

Finalizado o mapeamento dos processos e atividades existentes na empresa, estabeleceu-se o processo de revisão de procedimentos e instruções. Esse processo possui o objetivo de especificar a maneira como os documentos devem ser revisados. Todos os documentos formulados foram compilados em um Manual de Procedimentos.

4.3. Implantação da Gestão por Processos

Após a finalização do manual, elaborou-se um treinamento para conscientizar os funcionários sobre a importância da Gestão de Processos.

Durante essa etapa, os funcionários e sócios foram treinados para utilizarem o Manual de Procedimentos e para a revisão deste, seguindo as especificações do POP de revisão de procedimentos e instruções. Para facilitar o aprendizado, realizaram-se dinâmicas simulando situações em que a revisão dos processos era necessária. Nessa atividade, os funcionários procederam à revisão de um dos documentos como forma de aprendizado.

4.4. Avaliação de como a gestão por processos apoiará a expansão do negócio

A estrutura de Gestão por Processos mostrou-se importante para fornecer a base para o estabelecimento de franquias. A possibilidade de obter sucesso na padronização dos serviços e produtos oferecidos pela franquia aumenta de forma notável com a implementação desse sistema de gestão. A implantação do sistema possibilita uma análise do negócio por meio da visualização de toda a sua estrutura. Com isto é possível a percepção de itens que dificultam a padronização em franquias e que devem ser modificados. A organização precisa manter-se atenta a isto e, se necessário, realizar mudanças na gestão da empresa, pois cabe a ela a consciência de que a Gestão por Processos deve se tornar rotineira na empresa para a obtenção dos resultados desejados. Por isso, os fatores que impedem que a Gestão por Processos funcione devem receber a devida atenção.

Como vantagem, com a documentação dos processos e atividades, o franqueado consegue gerenciar seu negócio de forma mais autônoma, sem perder o padrão estabelecido pelo franqueador. Durante treinamentos em novas unidades, os documentos mostram-se imprescindíveis, facilitando o aprendizado dos novos funcionários.

Outra vantagem demonstrada foi a credibilidade transmitida pela franquia quando o Manual de Procedimentos é apresentado aos investidores. Esse documento funciona como um diferencial do negócio e um indicador de profissionalismo.

CONCLUSÃO

Este estudo tem como objetivo analisar a implantação da Gestão por Processos em uma unidade de negócio para apoiar a abertura de uma rede de franquias. O projeto mapeou e descreveu os processos-chave necessários para o funcionamento de novas unidades de franquia dentro do padrão de qualidade da empresa.

O plano de trabalho possibilitou que tarefas operacionais fossem acompanhadas durante a sua realização. Esse fato colaborou para a descrição mais precisa e didática dos documentos. Além disso, possibilitou que fotos fossem inseridas no manual para facilitar o aprendizado.

Durante o projeto, verificamos peculiaridades na implantação da Gestão por Processos devido ao modelo de franquias. Algumas das atividades puderam ser mapeadas, mas nos casos em que a padronização mostrava-se difícil de ser executada, necessário o desenho dos processos, estabelecendo novas formas de realização das tarefas.

A utilização do manual aplicou-se na abertura de quatro unidades da franquia. Os documentos forneceram a base para a divisão de tarefas e treinamento dos funcionários, facilitando a estruturação da unidade. Após a percepção das peculiaridades de cada uma das unidades, foi necessária a adaptação de algumas das atividades descritas. No entanto, a estrutura do manual foi mantida em todas as unidades para garantir o padrão dos produtos e serviços.

REFERÊNCIAS

- ABF, **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em: < <http://www.abf.com.br/numeros-do-franchising/> >. Acesso em: 25 out., 2016.
- BLAZZO, S. Approaches to business process analysis: a review. **Business Process Management Journal**, v. 6, p. 99-112, 2000.
- CARPINETTI, L. C. R. **Gestão da qualidade ISO 9001: 2000 princípios e requisitos**, São Paulo: Atlas, 4. ed., 2009.
- CARVALHO, M. M.; PALADINI, E. P.; BOUER, G.; FERREIRA, J. J. A.; MIGUEL, P. A. C.; SAMOBYL, R. W.; ROTONDARO, R. G. **Gestão da qualidade: teorias e casos**, Rio de Janeiro: Editora Campus, 2. ed., 2012.
- COLENGHI, V. M. **O & M e Qualidade Total: Uma integração perfeita**, Rio de Janeiro: Qualytmk, 2. ed., 2003.
- DATZ, D.; MELO, A. C. S.; FERNANDES, E. Mapeamento de processos como instrumento de apoio à implementação do custeio baseado em atividades nas organizações. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Florianópolis, 2004.
- LAURINDO, J. B. F.; ROTONDARO, G. R. **Gestão integrada de processos e da Tecnologia da Informação**, São Paulo: Atlas, 1. ed., 2006.
- MELLO, C. H. P.; SALGADO, E. G. Mapeamento dos processos em serviços: estudo de caso em duas pequenas empresas da área de saúde. In: **Encontro Nacional de Engenharia de Produção**, Porto Alegre, 2005.
- TRIPP, D. Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica, São Paulo: **Educação e Pesquisa**, v. 31, p. 443-466, 2005.

Dados das Autoras

Mestranda em Engenharia de Processo pela Universidade Metodista de Piracicaba. Santa Bárbara D'Oeste/SP – Brasil. rafaela.h.machado@gmail.com

Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Professora do Departamento de Engenharia de Produção e Mecânica da Universidade Federal de Viçosa. Viçosa/MG – Brasil. jaqueline.suzuki@ufv.br

Submetido em: 1-12-2016

Aceito em: 16-12-2016