

**Revisão da Matriz de Processos
numa empresa industrial do ramo das bebidas**

Sérgio Manuel Morais Lobo Ferreira

Dissertação de Mestrado

Orientador na FEUP: Prof. Eduardo Gil da Costa



FEUP

**Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto
Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão**

2013-06-27

*“A setback is never a bad experience,
just another one of life’s lessons.”*
Richard Branson

Resumo

Com esta dissertação, pretende-se captar, formalizar e divulgar os processos definidos, para que o conhecimento esteja numa interface visual de mais fácil compreensão e leitura.

De forma a organização compreender o seu conhecimento transversal, foi estabelecida uma metodologia que assegura uma uniformidade em todos os processos. Esta metodologia consiste no trabalho de levantamento, descrição, representação, validação e disponibilização dos processos constituintes. A metodologia adotada divide os macroprocessos em processos que se demarcam em subprocessos e estes limitam-se em tarefas.

O trabalho de levantamento e descrição foi realizado, *in-loco*, nas diferentes áreas constituintes, de forma a ser possível agregar o conhecimento espalhado num mesmo processo transversal. A representação do *workflow* foi efetuada no *software Business Process Arquitech* (BPA), a qual, já era a pretendida que se utilizasse e a validação era concordada por uma equipa de aprovação. No final, os processos, ficavam alocados em sistema e o utilizador poderia navegar num sistema final de visualização, livremente pelos vários macroprocessos e processos que constituem o fluxo.

Após experienciar o trabalho no terreno, foram elaboradas algumas recomendações à metodologia utilizada, para que, no levantamento de outros processos as dificuldades sentidas fossem minimizadas e o tempo despendido no seu levantamento fosse mais reduzido, aumentando a eficácia e eficiência do processo de captação da informação.

Processes Matrix Review

Abstract

With this dissertation, we intend to grasp, formalize and broadcast the defined processes, so knowledge stands in an easier comprehension and reading visual interface.

For the organization to understand its transverse knowledge, it was established a methodology that ensures that all processes are uniform. This methodology consists in mapping, describing, representing, validating and making all the processes available. The used methodology divides the macroprocesses in processes that become subprocesses wich limitate themselves into tasks.

The mapping and description works were performed, in loco, in the different areas, so it become possible to aggregate the spreaded knowledge into the same transverse process. The workflow's representation was made using the Business Process Arquitech (BPA) software, as expected, and the validation was acquiesced by an approval team. At the end, the processes were allocated in system and the user could navigate freely through all the macroprocesses and processes in the flow, in a final view system.

After experiencing the work on the ground, some recommendations were made to the used methodology, so that, when mapping other processes, difficulties will be minimized and less time spent when mapping, increasing, that way, the efficiency of the process of obtaining information.

Agradecimentos

À minha família por todo o carinho e por nunca terem desistido de me apoiar ao longo de todo o percurso, em especial à minha irmã e à Núria, por toda a paciência e dedicação.

Aos meus verdadeiros amigos pelo carinho, preocupação e força.

Todas as demais pessoas não citadas em acima, mas que de alguma forma estiveram presentes e contribuíram nesta caminhada.

Índice de Conteúdos

1	Introdução	1
1.1	Âmbito	1
1.2	Apresentação do Projeto.....	1
1.3	Apresentação da Empresa Unicer Bebidas S.A.....	2
1.4	Motivação.....	2
1.5	Objetivos	3
1.6	Estrutura da Dissertação.....	3
2	Enquadramento teórico	4
2.1	Definição de processo.....	4
2.2	Importância do mapeamento.....	4
2.3	Business Process Management.....	6
2.3.1	O que é o BPM	6
2.3.2	Antes de Iniciar Um projeto BPM.....	7
2.3.3	O que deve estar envolvido	7
2.3.4	Fatores críticos	8
2.3.5	Ciclo de vida do BPM	9
2.4	Modelação de Processos	10
2.4.1	UML – Unified Modeling Language.....	10
2.4.2	EPC – Event-Driven Process Chain	11
2.4.3	BPMN – Business Process Management Notation.....	12
2.5	Sistemas de Tecnologias de Informação	14
2.5.1	TIBCO Business Studio	14
2.5.2	Bizagi.....	15
2.5.3	Oracle Business Process Architect.....	16
3	Implementação	18
3.1	Macroprocessos.....	18
3.2	Planeamento.....	20
3.3	Recolha e modelo base.....	20
3.4	Interações e levantamento	21
3.5	Representação	22
3.6	Validação	22
3.7	Disponibilidade.....	22
3.8	Exemplo	22
3.8.1	Subprocesso de Gestão de Contractos de Exclusivo	24
4	Conclusões e perspetivas de trabalhos futuros	34
	Referências	35
	ANEXO A: Identificação dos processos de negócio.....	37
	ANEXO B: Processos Mapeados	39

Siglas

ARIS	Architecture of integrated Information System
BPA	Business Process Architect
BPM	Business Process Management
CEO	Chief Executive Officer
CRM	Customer Relation Management
ECM	Enterprise Content Management
ERP	Enterprise Resource Planning
SOA	Service-Oriented Architecture
TI	Tecnologias de Informação

Índice de Figuras

Figura 1 – Exemplo Diagrama Estático UML (Beatriz, 2012)	10
Figura 2 – Exemplo Diagrama Dinâmico UML (Beatriz, 2012).....	11
Figura 3 – Exemplo Diagrama EPC (Nüttgens, 1998)	11
Figura 4 - Exemplo processo BPMN (Modeliosoft, 2013)	13
Figura 5 - Integração BPM com CM, CRM, ERP (Jeston e Nelis 2008).....	14
Figura 6 – Ambiente de trabalho TIBCO Business Studio (Tibcob 2013)	15
Figura 7 – Ambiente trabalho Bizagi Process Modeler (Bizagia 2013).....	16
Figura 8 – Ambientes de trabalhos e decomposição de um processo em Oracle BPA (Oracle 2009).....	17
Figura 9 - Macroprocessos	19
Figura 10 - Planeamento.....	20
Figura 11 – Metodologia utilizada no mapeamento de processos.....	21

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Elementos de notação BPMN (BPMNb, 2008).....	12
Tabela 2 - Identificação dos Processos e Subprocessos de Negócio	37

1 Introdução

Ao longo das últimas décadas, tem-se assistido a uma preocupação crescente por parte das empresas em identificar e melhorar os seus processos, de modo a garantir a estabilidade no seu mercado e a destacarem-se dos demais concorrentes.

A competição por novos mercados é cada vez mais global e os clientes mais exigentes, assim, as empresas têm-se focado numa mudança de desenvolvimento, aprimorando as abordagens e as metodologias destinadas ao realinhamento das suas estruturas e objetivos.

1.1 Âmbito

O presente estudo está englobado na unidade de Dissertação, que integra o plano de estudos do Mestrado Integrado em Engenharia Industrial e Gestão da Faculdade de Engenharia da Universidade do Porto, do 2º semestre do 5º ano. O projeto incidiu na revisão da matriz de processos.

1.2 Apresentação do Projeto

O projeto “Revisão da Matriz de Processos” surgiu da necessidade de apresentar uma metodologia capaz de levantar, recolher, mapear e disseminar o conhecimento da empresa pelos *stakeholders*, evidenciando os desafios que um trabalho deste género provoca na empresa e na equipa que o está a desenvolver.

Nesta dissertação, será abordado o tema de *Business Process Management* (BPM), que está cada vez mais em voga nas empresas, pelo incremento de informação e de controlo que esta metodologia de gestão fornece à direção.

De fato, o conhecimento ainda não se encontra totalmente formalizado e estruturado na maioria das empresas, sendo bastante dependente de cada uma das áreas em geral. Este conhecimento encontra-se sobretudo nos colaboradores envolvidos, em cada um dos processos de negócio, e são os que dominam a informação, não partilhando o conhecimento que para eles é intrínseco. Cada processo é visto de forma isolada e do ponto de vista de cada utilizador, havendo dispersão de informação pelos processos mapeados por diferentes equipas. Isto significa um esforço redundante de mapeamento e de manutenção de processos, que origina replicação desordenada, com formatos e níveis de detalhe diferentes para um mesmo processo. Para esta dissertação foram mapeados processos da empresa Unicer Bebidas S.A.

1.3 Apresentação da Empresa Unicer Bebidas S.A

A Unicer é uma empresa com mais de 120 anos de história e apresenta-se atualmente como uma empresa produtora e distribuidora de bebidas.

O ano de 2006 marcou uma nova fase da história da Unicer. Apostou claramente numa cultura de resultados, focalizando-se nos negócios de Cerveja e Águas e na simplificação da estrutura organizacional da empresa, tornando-a mais ágil e rentável, atualizando as competências comerciais e de marketing e consolidando o bom desempenho internacional (Unicer 2012b).

Com 1500 colaboradores, a Unicer está presente de Norte a Sul do país com 10 estabelecimentos, entre os quais centros de produção de cerveja, sumos, refrigerantes e vinhos, centros de captação e engarrafamento de água, venda e operações.

A nível internacional, a Unicer está presente em mais de 50 países, tendo no ano de 2011 vendido 212 milhões de litros de bebidas no mercado externo (Unicer 2012b). De salientar que o principal mercado é o mercado denominados da “saudade”, onde prevalecem comunidades de emigrantes portugueses, sendo o mercado Angolano o que recebe 60% das exportações da empresa (Economicotv, 2012).

Ao nível do território nacional, a Unicer está a incorrer num investimento na ordem dos 80 milhões de euros com o objetivo de modernizar a empresa, aumentando a capacidade de produção e de enchimento do centro de produção de cerveja de Leça do Balio.

O projeto decorreu na sede do Departamento da Qualidade da Unicer.

1.4 Motivação

Atualmente e com a rapidez com que os mercados interagem e respondem, compreender a dinâmica e os novos padrões de execução, são pontos fundamentais para o crescimento de uma empresa. Saber transformar e adaptar os processos de forma a serem mais produtivos, conduz a uma melhor gestão, onde é necessário entender as organizações como sistemas, que se traduz numa perspetiva *holística*, constituída por modelos de negócio, processos, pessoas e modelos de organização.

O cliente tem que estar no centro das interações da organização, sendo necessário lidar com o fim dos processos totalmente estruturados e compreender a dinâmica e as exceções associadas aos novos padrões de execução das empresas. Saber adaptar, prever e gerir é uma virtude, onde é necessário reinventar constantemente a forma de fazer. Saber integrar na organização padrões culturais constitui um novo hábito de trabalho, ultrapassando problemas de rutura com as tradicionais estruturas hierárquicas e com a inerente descentralização dos mecanismos de comunicação (BPMConferencePortugal, 2013).

1.5 Objetivos

No âmbito desta dissertação foram delineados vários objetivos, por forma a se obter uma visão de processos única, onde o conhecimento estará menos dependente do(s) indivíduo(s) e a informação permanecerá alinhada nos processos.

Os objetivos mais importantes e os que constituíram maiores esforços são:

- Levantar o processo com as áreas envolvidas;
- Mapear os vários processos com recurso a uma aplicação informática;
- Divulgar o processo a todos os *stakeholders*.

Contudo, no exercício desta dissertação, tendo em conta os processos analisados, vários objetivos secundários, de importância fundamental para alcançar os melhores resultados, foram delineados:

- Interligar os vários processos representados, por hierarquias e funções;
- Desenvolver uma interface visual facilmente compreensível e navegável;
- Definir os *inputs* e *outputs* dos processos representados;
- Identificar os documentos utilizados durante os processos;
- Dispor de um acesso fácil aos *stakeholders* para visualização dos processos;
- Entender o excesso de informação para análise e processamento.

1.6 Estrutura da Dissertação

O documento é constituído por quatro capítulos.

O presente capítulo destina-se à contextualização da dissertação explicando o âmbito e os objetivos.

O capítulo II apresenta o conceito de processos e a sua importância, bem como as diferentes metodologias de mapeamento e a importância dos sistemas de informação na sua divulgação. Apresenta-se também o conceito gestão de Business Process Management (BPM) através da sua importância e dos seus fatores críticos de implementação.

O capítulo III é dedicado à apresentação do estudo e apresenta detalhadamente as diferentes etapas de mapeamento, desde a recolha de informação, até à divulgação em sistema, exemplificando com um dos processos de negócio, Gestão de Contratos de Exclusivo.

No último capítulo são apresentadas as conclusões e as perspectivas de trabalhos futuros.

2 Enquadramento teórico

Neste capítulo, serão apresentados conceitos teóricos que serviram de base para o estudo desta dissertação, mostrando a importância dos processos nas organizações e os melhores métodos de mapeamento e de gestão.

2.1 Definição de processo

Processo é um conjunto de atividades, lógicas relacionadas e sequenciais que transforma um conjunto de *inputs* em *outputs* de forma a criar valor ao cliente (Harrington, Esseling e Nimwegen, 1997). Pode ser encarado como uma atividade, ou conjunto de atividades, onde é transformada uma entrada, que tanto pode ser de material como de informação, numa saída.

Esta definição mais clássica tem sido atualizada com o incremento de algumas características. Assim, um processo é uma representação, com maior ou menor detalhe, podendo ser abstrata, que representa um conjunto de atividades relacionadas, que transformam um conjunto de atividades previsíveis e definidas, em resultados calculáveis e desejados num processo transversal. (Szulanski, Porac e Doz, 2005). A atividade de um processo é a realização de uma função ou operação específica no âmbito do mesmo, enquanto que, uma tarefa é uma pequena porção de trabalho deve ser completada dentro da atividade.

2.2 Importância do mapeamento

Segundo Biege, Lay e Buschak (2012), ao longo das últimas décadas, as organizações têm encontrado mudanças no ambiente de negócio. O crescente poder dos rivais no mercado global piorou as condições para os produtores de bens anteriormente estabelecidos, tendo resultado que os produtores estão cada vez mais a rever o seu modelo de negócio, no sentido de oferecer serviços adicionais de valor acrescentado, na forma de conceitos de negócio baseados em serviços descobrindo novas oportunidades. Esta transição originou alguns desafios destacando-se, em especial, a integração de serviços dentro das organizações. Isto representa um desafio especial para a gestão, porque os princípios orientadores, estruturais e processuais, necessitam de ser incorporados na estratégia global.

Assim, a modelagem dos processos torna-se fundamental para incorporar mais intensamente o cliente no negócio, especialmente no que diz respeito ao cliente como co-criador de valor.

Contudo, Shepherd e Ahmed (2000) têm demonstrado que a implementação de um negócio com soluções focadas no cliente requerem ajustes organizacionais que incluem:

- Processos organizacionais chave alinhados, para garantir a clareza e a coerência da organização;
- Sistemas de recompensa e de compensação ajustados, de modo a incentivar um desenvolvimento bem-sucedido;
- Reorganização das comunicações internas, de modo a manter os colaboradores atualizados;

- Novos indicadores que indiquem à gestão se o reposicionamento estratégico está a funcionar;
- Estruturas organizacionais adaptadas aos novos conceitos de negócio.

Klotz e Horman (2008) afirmam que o mapeamento atua como uma ajuda visual para retratar os processos de trabalho, ajudando a alinhar os elementos para a mesma direção, permitindo melhorias no processo. Normalmente, os mapas de processo mostram o que será feito, quem o fará, quando, onde e quem ou o que depende dele. A discussão dos benefícios de mapeamento é muitas vezes focada em melhorias resultantes de processos de revisão, com base em mapas de processos futuros. Nestas situações, o processo original é mapeado e o mapa resultante é utilizado para identificar as oportunidades, no entanto existe um valor que é logo levantado.

O valor adicionado, através do desenvolvimento do processo atual, é o aumento da transparência. Um processo tem que ser transparente, em todos os momentos, onde os *stakeholders* possam ver e compreender os aspetos necessários de uma operação. O mapeamento tem potencial para melhorar a transparência, que por sua vez tem benefícios para a organização, que reconhece a transparência do processo como parte integrante de melhoria contínua. A total transparência num processo melhora substancialmente vários aspetos reagrupados da forma seguinte:

- Conhecimento
 - do estado;
 - dos problemas;
 - das responsabilidades;
 - das interdependências.
- Facilita
 - a compreensão do desempenho do sistema;
 - o feedback sobre as responsabilidades realizadas;
 - a comunicação;
 - as melhorias.

Desta forma, a organização consegue fazer uma melhor tomada de decisão, com maior suporte dado pelo mapeamento transparente do processo.

Existem fatores comuns às organizações, que devem ser tidos em conta de modo a que a alteração dos processos contribuam para o sucesso. Segundo Arlbjørn (2011), a maioria das áreas problemáticas estão localizadas na gestão, manufatura e no planeamento com problemas específicos, tais como:

- Falta de comunicação clara, aberta e honesta junto do processo;
- Subfunções com escassez de recursos-humanos;
- Reação lenta às mudanças por parte da gestão de topo;
- Ausência de recompensas para os que seguem as regras;
- Escassez de diálogo interfuncional;
- Muito replaneamento;
- Falta de visão geral do trabalho em andamento;
- Pouca transparência com o *stock* de produtos acabados;
- Escassez de informação sobre o cliente.

Existem oito aspetos que a maioria das organizações precisa de melhorar Arlbjørn (2011) :

- Organização – clarificação dos papéis e responsabilidades em diferentes níveis de gestão;
- Vendas – listas de verificação nos processos de venda;
- Centralização das compras e receção/armazenagem;
- Procedimentos de melhoria contínua;
- Educação e comunicação interna;
- Ambiente físico;
- Falta de recursos humanos dedicados à função.

Um mapeamento de processos é bastante tangível, podendo ser utilizado separadamente como uma ferramenta de melhoria, bem como em combinação com um processo de gestão. Ao mapear os processos, a arquitetura da organização é desenvolvida como um meio de compreensão e várias oportunidades são identificadas. Esta nova arquitetura pode ser a base para a adesão de gestão por processos (Hellstrom e Eriksson, 2008).

2.3 Business Process Management

Para Ko, Lee e Lee (2009), devido à globalização, a gestão eficaz dos processos torna-se cada vez mais importante. Fatores como:

- Transferência de informação;
- Tomadas de decisão;
- Flexibilidade às mudanças;
- Maior concorrência;
- Clientes mais exigentes.

são desafios para a rentabilidade e sobrevivência das pequenas e grandes empresas.

Várias tecnologias de informação foram surgindo e os processos passaram a ser mais eletrónicos, caminhando para o que é hoje conhecido como BPM.

2.3.1 O que é o BPM

Segundo Armistead e Machin (1997), BPM não é apenas alterar e melhorar os processos. Pelo contrário, foca-se em como se gere os processos de uma forma continua. O BPM serve para apoiar os processos de negócio de forma a utilizar métodos, técnicas e *software* para projetar, aprovar, controlar e analisar os processos (Ko, Lee e Lee 2009).

O BPM é uma ferramenta para melhorar práticas de gestão, que ajuda as empresas a manter uma vantagem competitiva e que tem sido alvo de muita investigação, identificando a importância operacional e estratégica dos processos de negócio, no alinhamento dos negócios, com as prioridades estratégicas para a competitividade. Além disso, os colaboradores também desempenham um papel importante na competitividade a longo prazo (Hung 2011).

Jeston e Nelis (2008) afirmam que o BPM é:

- Mais que um software;
- Mais que melhoria e reengenharia dos processos;
- Mais que modelação;

- Resolver questões de gestão;
- Gestão integrada;
- Implementação e execução de processos.

No entanto para implementar BPM numa organização é necessário uma visão global, *end-to-end*, dos processos.

2.3.2 Antes de Iniciar Um projeto BPM

“The first rule of any technology is that automation applied to an efficient operation will magnify the efficiency.

The second is that automation applied to an inefficient operation will magnify the inefficiency.”

Bill Gates

O BPM cria valor para o cliente. Contudo, vários aspetos devem ser pensados antes de se iniciar um projeto de BPM (Santos 2009):

- Entender as necessidades do cliente;
- Planear antes de iniciar o projeto;
- Esclarecer o produto/serviço do projeto;
- Definir a metodologia BPM;
- Trabalhar em conjunto com o cliente;
- Obter planos de comunicação;
- Usar ferramentas de apoio;
- Provocar mudanças.

É difícil para uma organização saber quando deve implementar uma solução deste género mas Jeston e Nelis (2009) afirmam que se deve aplicar esta solução quando existe:

- Alto volume de transações repetidas e similares;
- Grande volume de transações que passam por diferentes departamentos;
- Necessidade de monitorizar as transações em tempo real;
- Necessidade de aceder às transações por muitas pessoas ao mesmo tempo.

2.3.3 O que deve estar envolvido

Hung (2006) argumenta que o BPM deve ser gerido por sete regras:

- As atividades principais têm que ser devidamente mapeadas e documentadas;
- Focar-se nos clientes através de ligações horizontais entre as atividades chave;
- O BPM conta com sistemas e procedimentos documentados;
- A avaliação de desempenho assenta sobre a atividade de BPM;
- Abordagem contínua;
- O BPM serve de inspiração para as melhores práticas;
- O BPM é uma abordagem para a mudança da cultura organizacional.

Assim sendo, a gestão, os colaboradores, clientes, fornecedores, produtos, serviços, processos e TI devem ser envolvidos para desenvolver o BPM (Jeston e Nelis 2009).

Os mesmos autores sugerem que na gestão de BPM devem estar envolvidos dois aspetos:

- Gestão mais integral;
- Gestão da melhoria contínua.

A gestão mais integral, deve ser formada por gestores de topo, consultores, donos de processos, onde se responsabilizem por:

- Definir, monitorizar e comunicar os objetivos, requisitos e avaliações;
- Motivar e encorajar os restantes *stakeholders* para a mudança e para a melhoria.

A Gestão da melhoria contínua não deve ser responsável pela gestão diária mas sim por pensar em melhorias.

- Melhores práticas de gestão;
- Aumentar a eficiência e eficácia;
- Alinhar os benefícios comuns;
- Adequar a TI para estratégia.

2.3.4 Fatores críticos

Cada projeto é único e tem as suas próprias características de sucesso, Jeston e Nelis (2009) identificaram fatores críticos para a implementação de projetos BPM:

- Liderança – Apesar de ser dito que sem o total apoio do CEO, Chief Executive Officer, não vale a pena implementar BPM, a verdade é que poucos CEO colocam as suas organizações em total BPM. No entanto há vários tipos de liderança e de líderes na organização, sendo o melhor líder para a implementação o que dedica maior atenção, suporte, compromisso, tempo e capacidade;
- Estratégia – Os projetos são criados para criarem valor para a organização e a estratégia de implementação tem que estar ligada com a estratégia da empresa. É necessário direcionar a estratégia da empresa com suporte no BPM, numa estratégia a médio-longo prazo;
- Arquitetura – Após definida a estratégia é crítico criar sinergias de aproximação para maximizar os benefícios. Criam-se guias orientadoras para a empresa, com diferentes departamentos, de forma a haver uma consistência na empresa. A arquitetura é mais que um conjunto de processos, são princípios de referência para mudança;
- Implementação – Sem um acordo, a implementação torna-se caótica e com grande risco de não ter sucesso. A implementação de BPM normalmente é executada de forma tradicional, baseada no senso comum. À medida que o projeto progride os passos tornam-se mais intuitivos e perde-se a aproximação mais sistemática e estruturada;

- Pessoas – Os processos são executados, por pessoas e são estas as responsáveis pelo sucesso de implementação do BPM. Os donos de processos devem criar formas de sensibilizar e envolver os colaboradores, nos diferentes processos levantados;
- Realização – Todas as iniciativas de BPM têm que estar alinhadas e uma vez finalizadas, devem ser revistas e assegurar uma correta aprendizagem destas. O conhecimento que advém é incalculável e não pode ser perdido pela organização;
- Performance – Um projeto tem sempre um ciclo de vida e cabe à empresa estabelecer uma gestão de manutenção que mantenha uma boa eficiência e eficácia dos processos;
- Valor – Para que são criados os projetos? Para criarem valor. Um projeto só está finalizado quando a razão da sua existência for alcançada e o projeto possa ser sustentado.

2.3.5 Ciclo de vida do BPM

Quando a organização decide mapear os seus processos dá início ao ciclo de vida do BPM. Nesta fase é crucial que se definam objetivos claros e meios que garantam a implementação com sucesso organizacional. Uma estrutura metodológica para desenvolver processos de negócio é o ponto de partida nesta fase na empresa (Pacheco, 2009).

- Desenho – Identificar os processos atuais e o desenho dos processos futuros. Os esforços concentram-se na representação do fluxo de atividades;
- Modelação – Introdução de variáveis de negócio de forma a antecipar o comportamento esperado dos processos sob diferentes circunstâncias;
- Execução – Desenvolver aplicações que executem as tarefas identificadas nos processos;
- Monitorização – Seguimento dos processos, para que a informação seja facilmente identificada e reportada. Os indicadores de desempenho devem, sempre que possível, refletir a verdadeira execução dos processos;
- Otimização – Analisar a informação de desempenho dos processos nas fases de Modelação e Monitorização, identificando as oportunidades e respetivo potencial, examinar custos-benefícios, criar e implementar as melhorias identificadas. Esta é a fase chave da melhoria contínua e criação de valor na empresa.

2.4 Modelação de Processos

A forma como modelamos o processo é de extrema importância para a visualização e compreensão do mesmo.

A representação do processo deve definir:

- Objetivo do processo;
- Recursos consumidos;
- Atividades num fluxo de trabalho;
- Eventos que conduzem o processo.

Existem no entanto, várias soluções que permitem modelar o processo, algumas das soluções mais utilizadas são:

- UML – Unified Modeling Language;
- EPC – Event-Driven Process Chain;
- BPMN – Business Process Management Notation;

2.4.1 UML – Unified Modeling Language

Segundo Arlow e Neustadt (2005), UML é uma linguagem-padrão de modelação muito utilizada em projetos de *software*. No entanto, é apenas uma linguagem visual e não uma metodologia, sendo independente do processo. Dentro da linguagem UML existem vários diagramas:

- Diagramas estáticos, que definem as classes e as componentes;
- Diagramas dinâmicos, que mostram a sequência das atividades.

A UML pode ser usada em:

- Visualização;
- Especificação;
- Construção de modelos e diagramas;
- Documentação.

A **Erro! A origem da referência não foi encontrada.** e 2 representam um exemplo de processo utilizando a notação UML em diagrama estáticos e dinâmicos respetivamente.

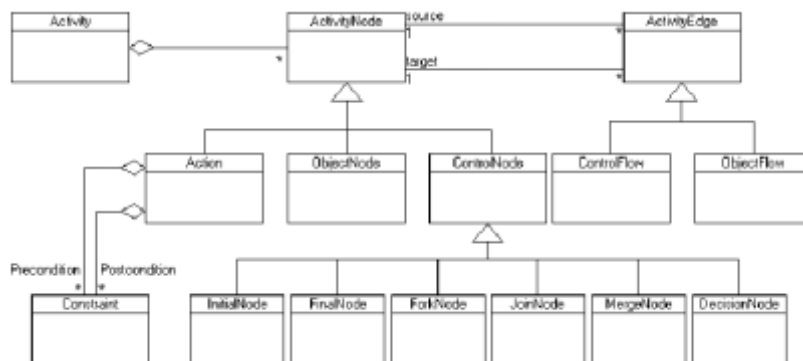


Figura 1 – Exemplo Diagrama Estático UML (Beatriz, 2012)

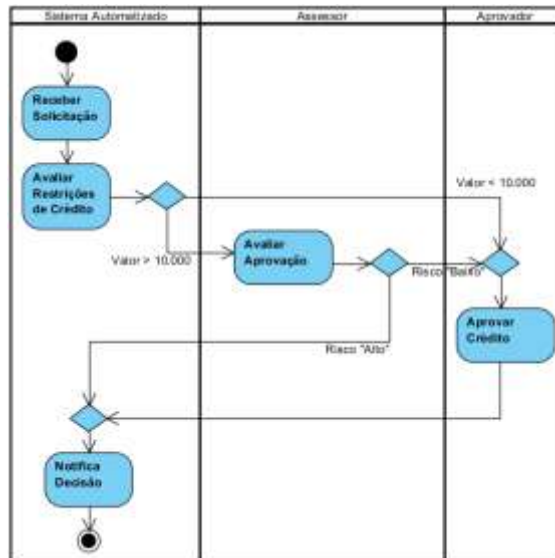


Figura 2 – Exemplo Diagrama Dinâmico UML (Beatriz, 2012)

2.4.2 EPC – Event-Driven Process Chain

O método de EPC pertence à arquitetura ARIS, *Architecture of integrated Information Systems*, sendo um componente chave para modelar processos de negócio no SAP R/3 (Thomas, 2004).

O modelo EPC consiste numa sequência de eventos, onde são eles próprios, os resultados de outras funções, que para além dos eventos iniciais, desencadeiam a totalidade do processo. Com a introdução de operadores booleanos (“e”, “ou”), a estrutura de controlo pode ser expandida para um fluxo mais complexo, ilustrando as decisões mais pertinentes. A este modelo podem ser acrescentadas as descrições dos eventos (Nüttgens, 1998).

A figura 3 representa um exemplo de processo utilizando a notação EPC.

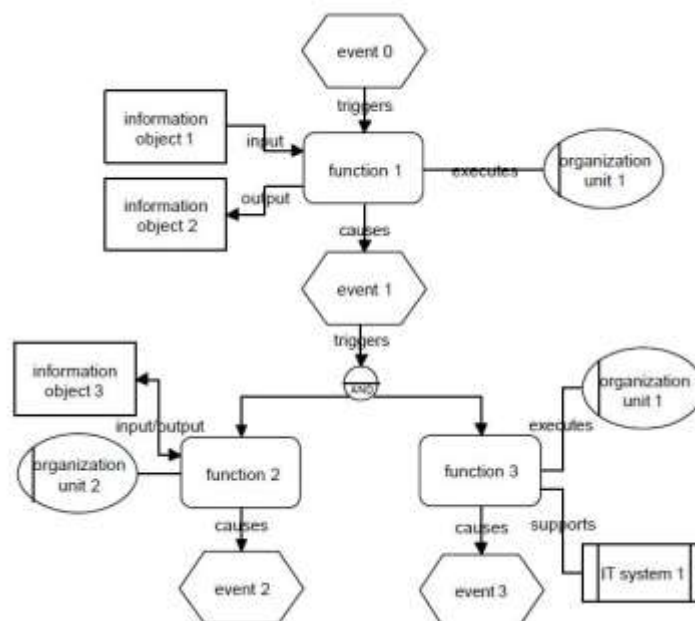


Figura 3 – Exemplo Diagrama EPC (Nüttgens, 1998)

2.4.3 BPMN – Business Process Management Notation

O modelo de BPMN proporciona às empresas, capacidade de compreender os seus procedimentos internos de negócio numa notação gráfica, que fornece capacidade de comunicar esses procedimentos de uma forma padrão. Além disso, a notação gráfica facilita o entendimento entre os diversos departamentos, garantindo uma compreensão que permite à empresa adaptar-se mais rapidamente às novas circunstâncias internas e de negócio (BPMNa, 2013).

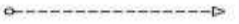
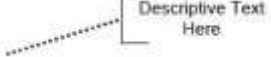
Um dos aspetos importantes no desenvolvimento do BPMN é criar um mecanismo simples para criação de modelos de processos e, simultaneamente, ser capaz de lidar com a complexidade inerente ao negócio (BPMNb, 2008). O conjunto de recursos de modelação BPMN permite um desenvolvimento simples baseado no *flowchart*, através de um vasto conjunto de elementos gráficos, dos quais existem quatro elementos básicos:

- *Flow Objects*: são os principais elementos gráficos para definir o comportamento num processo. Existem três *Flow objects*: Events, Activities e Gateways;
- *Connecting Objects*: necessários para conectar os diferentes *flow objects*, de forma, a construir o esqueleto do processo. Existem três *connecting objects*: Sequence Flow, Message Flow e Association;
- *Swimlanes*: fornecem a possibilidade de organizar as atividades em categorias separadas, de forma, a ilustrar as diferentes responsabilidades. Existem dois tipos de *swimlanes*: *Pools e Lanes*;
- *Artifacts*: Artefatos são usados para fornecer informações adicionais sobre o processo, de modo a incrementar informação relevante. Existem três tipos de *artifacts*: *Data Object, Group e Annotation*.

A tabela 2 explica com maior pormenor os diferentes elementos utilizados na notação BPMN.

Tabela 1 - Elementos de notação BPMN (BPMNb, 2008)

Elemento	Descrição	Notação
<i>Events</i>	Algo que acontece durante o curso de um processo. Estes <i>events</i> afetam o processo e normalmente têm uma causa e um impacto.	
<i>Activities</i>	Termo genérico para trabalho que a organização executa. As <i>activities</i> podem ser processos, subprocessos ou tarefas.	
<i>Gateways</i>	Usado para controlar divergências e convergências de fluxo de sequência.	
<i>Sequence Flow</i>	Empregue para mostrar a ordem das atividades no processo	

<i>Message Flow</i>	Mostra o fluxo de mensagens entre dois participantes que estão preparados para receber informação.	
<i>Association</i>	Usado para associar informações com o <i>flow objects</i>	
<i>Pool</i>	Representa um participante de um processo que também atua como <i>swimlane</i> e que contem um conjunto de <i>activities</i> .	
<i>Lane</i>	Uma pista que estende em todo o comprimento as <i>activities</i> de forma as organizar.	
<i>Data Object</i>	São considerados <i>artefacts</i> porque não têm qualquer efeito no fluxo mas que fornecem informações relevantes.	
<i>Group</i>	Grupo de atividades que estão dentro da mesma categoria. Usados para documentação ou fins de análise.	
<i>Annotation</i>	Anotações para fornecer informações para o leitor do BPMN	

Consegue-se constatar que existem várias semelhanças com as notações de *flowchart* e diagramas de UML, por se tratar de uma evolução das mesmas. A figura 4 representa um exemplo de processo utilizando a notação BPMN.

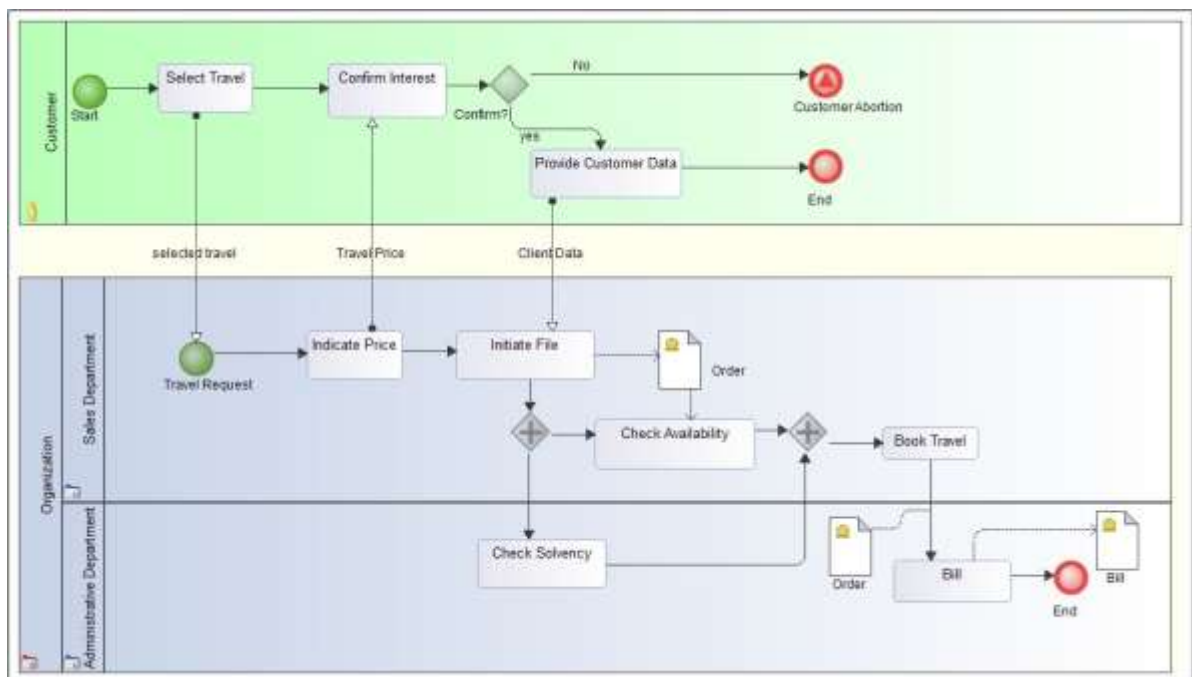


Figura 4 - Exemplo processo BPMN (Modeliosoft, 2013)

2.5 Sistemas de Tecnologias de Informação

As TI, tecnologias de informação, estão a evoluir num ritmo acelerado, tanto em velocidade de execução, como de capacidade de armazenamento das informações, reduzindo os custos e os espaços físicos. Com a natural evolução das TI, surgem várias inovações que influenciam e aprimoram as operações de mapeamento de processos.

Ao longo dos anos, muitas organizações têm gasto milhares de euros em tecnologias de informação. O departamento de Marketing em CRM, *Costumer Relation Management*, as Vendas em CRP, *Costumer Relation Program* e a Logística em ERP, *Enterprise Resource Planning*, fazendo com que o cliente seja confrontado com processos incompletos tomados por silos internos à organização.

Com esta percepção, as organizações necessitam de compreender o conceito de processos de negócio, vulgo BPM, *Business Process Management*. BPM não é implementar tecnologia na empresa mas automatizar os processos de negócio nas circunstâncias certas (Jeston e Nelis, 2008). A TI ligada aos processos pode completar os investimentos já feitos, executando por completo os processos de negócio, Figura 5

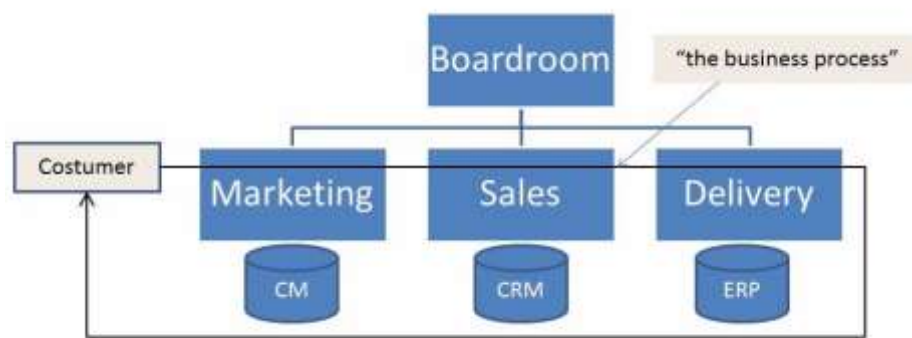


Figura 5 - Integração BPM com CM, CRM, ERP (Jeston e Nelis 2008)

Existem várias tecnologias desenvolvidas para este fim, que são apresentadas na subsecções seguintes.

2.5.1 TIBCO Business Studio

Segundo Tibcoa (2013), *TIBCO Business Studio* é uma aplicação *open-source*, baseada em padrões de modelagem de processos de negócios, que permite aos especialistas, tanto modelar e simular os processos de negócio, como apoiá-los na optimização de modelos de organização. Possibilita também, a construção de aplicações através de *software* BPM e de SOA, *Service-Oriented Architecture*.

Assim sendo, capacita os especialistas em negócios, em possuir e gerir os ativos dos processos de negócios, melhorando os modelos e a compreensão dos processos de toda a organização com maior precisão de execução.

Os principais recursos e benefícios de usar esta solução são:

- Modelar os processos usando BPMN ou UML;
- Realizar simulações para validar processos, identificando os custos, horários, *bottlenecks* e recursos subutilizados.

A Figura 6 mostra o ambiente de trabalho desta ferramenta e um processo exemplo.

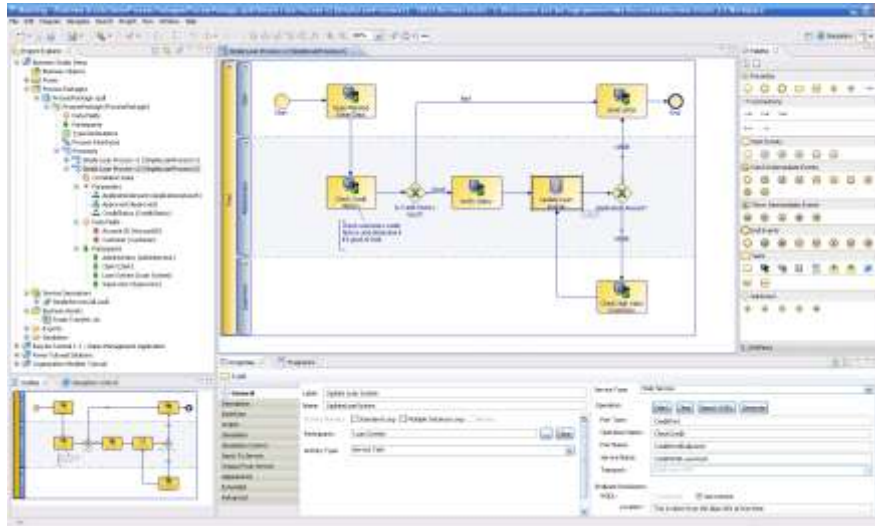


Figura 6 – Ambiente de trabalho TIBCO Business Studio (Tibcob 2013)

2.5.2 Bizagi

Bizagi é um *software* de solução BPM que permite modelar, executar e melhorar os processos de negócio através de um ambiente gráfico e sem programação. Esta solução está dividida em dois produtos complementares:

- *Bizagi Process Modeler*, é um *freeware* que é capaz de executar tarefas, como modelar processos usando a notação BPMN, podendo ser usado entre vários colaboradores sempre o processo guardado “em nuvem” (bizagia 2013)
- *Bizagi BPM Suite*, é o ambiente de construção que transforma os processos desenhados em aplicações sem necessidade de programar, oferecendo um conjunto de ferramentas que permitem definir graficamente o modelo associado num processo de negocio. Este modelo é posteriormente armazenado num banco de dados e interpretado e executado sem ter que haver um código intermediário (bizagib 2013).

Os principais recursos e benefícios de usar esta solução são:

- Armazenagem dos processos num ambiente comum podendo ser reutilizável por outras pessoas, mesmo em locais diferentes;
- Quando o processo é modificado a aplicação adapta-se automaticamente, facilitando a melhoria continua na organização.

A Figura 7 mostra o ambiente de trabalho desta ferramenta e um processo exemplo.

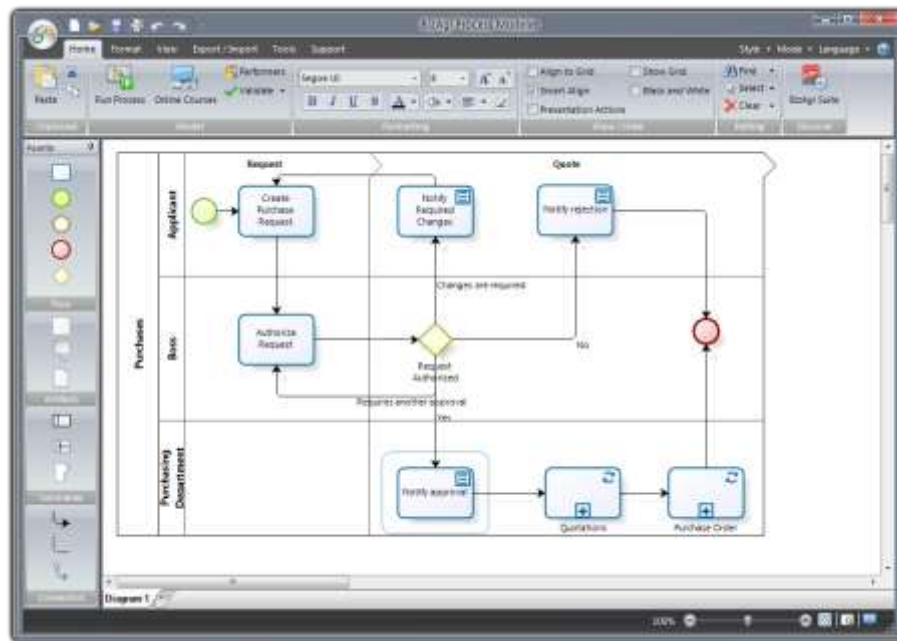


Figura 7 – Ambiente trabalho Bizagi Process Modeler (Bizagia 2013)

2.5.3 Oracle Business Process Architect

A Oracle BPA, *Business Process Architect*, contém mais de cinquenta tipos de formas para modelação de processos de negócios, dados, serviços e estruturas organizacionais. Os filtros são uma forma eficaz de personalizar, bem como de atenuar o elevado número de tipos de modelos e de objetos dentro do tipo de modelo exposto pelo utilizador. Os filtros podem ser usados para criar pontos de vista diferentes para diferentes grupos de utilizadores corporativos, sendo facilmente criados, modificados, exportados e importados. A Oracle BPA é um pacote com um conjunto de filtros, que contem vários tipos de modelos, como o BPMN, EPC e modelos de objetos do SOA, *Service-Oriented Architecture*.

Com o BPA é possível seguir diferentes tarefas, das quais de destacam, (Oracle 2009):

- Análise estratégica e determinação dos processos de BPM;
- Modelação dos processos;
- Análise dos processos;
- Publicação dos processos em portal;
- Implementação dos processos;
- Melhoria contínua dos processos com integração de empresas de TI;
- Acompanhamento dos processos.

de forma a simplificar as diferentes fases do ciclo de vida do processo num único documento conciso.

A figura 8 exhibe os vários ambientes de trabalho, numa decomposição de um processo em Oracle BPA.

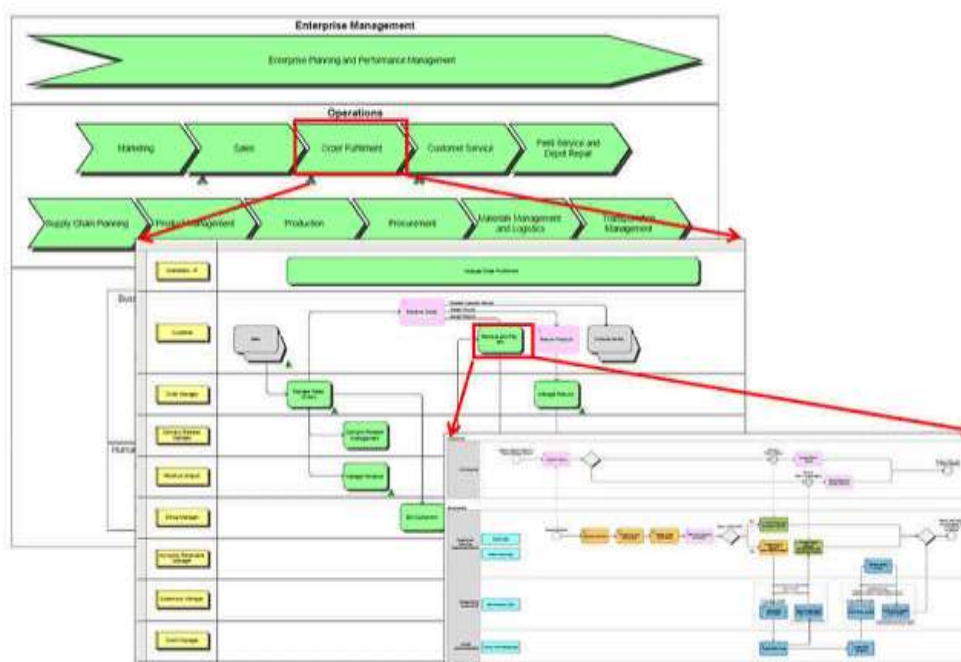


Figura 8 – Ambientes de trabalhos e decomposição de um processo em Oracle BPA (Oracle 2009).

3 Implementação

Uma representação gráfica ajuda as organizações a compreender mais facilmente os seus processos. Através desta visualização é possível apresentar uma visão global dos processos, os seus relacionamentos com os *stakeholders*, identificar as respetivas responsabilidades e a criação de valor. Com isto, consegue-se aumentar os resultados, tanto a nível financeiro, como em qualidade e assim reduzir despesas, eliminar desperdícios, qualificar os métodos de trabalho e os seus recursos.

3.1 Macroprocessos

Num esforço conjunto, as Direções da Qualidade, Sistema de Informação e Auditoria Interna, da empresa em estudo, constituíram uma equipa multidisciplinar com o objetivo de identificar e mapear os processos de negócio, com o intuito de alinhar os grandes processos existentes na empresa e torná-los acessíveis a todos os colaboradores.

A visão do projeto Revisão da Matriz de Processos é que todo o trabalho na empresa seja parte de um processo, havendo, assim, todo um conjunto de processos interdependentes, transversais e sustentados na cadeia de valor da mesma. Esta abordagem por processos será uma forma estruturada de visualizar, perceber e comunicar internamente na própria empresa.

Numa fase anterior a este estudo, tanto a informação existente na empresa como a sua estrutura e funcionamento foram estudadas e analisadas, de forma a identificar os macroprocessos e enquadrá-los na cadeia de valor.

Na figura 9 é visível a transversalidade dos macroprocessos, através do posicionamento dos mesmos nos blocos da cadeia de valor, o que representa a sua relação com as diversas actividades da empresa. Foi possível obter processos de negócio transversais de todas as áreas da empresa, transcendendo barreiras funcionais e organizacionais.



Figura 9 - Macroprocessos

Após esta classificação, cada uma das áreas foi decomposta em vários processos e a cada uma foi atribuído um dono de processo. A matriz de processos, bem como a lista de donos dos processos e de aprovadores, foram sujeitos a propostas de modificação de vários diretores funcionais e finalmente à aprovação da comissão executiva.

Procedeu-se à identificação das responsabilidades do dono do processo no desenvolvimento do projeto:

- Numa primeira fase compete-lhe fornecer à equipa do projeto toda a informação necessária ao mapeamento do processo, de forma a assegurar uma visão transversal do processo, do qual é dono, atravessando as fronteiras funcionais que possam existir, de modo a garantir a eficiência do mesmo;
- Deve também, garantir e acompanhar a medição, o controlo e a avaliação do processo, promovendo a melhoria contínua com base nos resultados dos indicadores identificados. Deve, igualmente, medir os resultados das auditorias e implementar as respectivas ações corretivas;
- O dono deve ainda promover, junto de todos os colaboradores envolvidos no seu processo, o projeto Revisão da Matriz de Processos na Unicer, de modo a garantir que todos têm conhecimento do mesmo.

Tanto a matriz como a lista de donos dos processos, inicialmente propostos, foram sujeitas a revisão no decorrer deste estudo. A matriz pode ser consultada no Anexo A.

3.2 Planeamento

O planeamento é um dos mais importantes pilares para uma eficaz gestão de projeto, traduzindo os objetivos gerais do mesmo em diretrizes práticas que definem quais as atividades a realizar, bem como os recursos necessários, que incluem, para além dos dois pontos anteriores, a sequência e a duração das atividades e a definição de um plano de controlo ao longo do projeto

A equipa classificou cada macroprocesso a ser mapeado de acordo com a sua complexidade de mapeamento e o seu impacto na empresa. Esta classificação serviu de base à construção do plano do projeto que teve em atenção os picos de atividades das áreas envolvidas em cada macroprocesso.

Como a matriz foi alterada durante o estudo, ocorreram atrasos na recolha dos processos, tendo o planeamento do projecto sofrido modificações. A figura 10 representa o planeamento do projeto seguido no presente estudo.



Figura 10 - Planeamento

3.3 Recolha e modelo base

O presente projeto é transversal a toda a empresa, desde as áreas produtivas às áreas administrativas, passando pelo setor do turismo. Atualmente a equipa é reduzida e o nível de complexidade do projecto é simples, visto ainda se estar a mapear processos atuais (AS-IS).

Dada a fase em que o projeto se encontra atualmente, o estudo desenvolvido consistiu, sobretudo, no mapeamento de processos de negócio da empresa, que não é uma atividade trivial e por vezes é criticada por ser morosa e sem grande criação de valor. Para assegurar uma implementação com sucesso, é essencial ter em mente três regras chave:

- Garantir que o grupo que se reúne para mapear o processo de negócio é constituído por uma mistura heterogénea dos envolvidos no mesmo, incorporando assim, o maior número de pontos de vista;
- Assegurar que o modelo de fluxo obtido é de visualização intuitiva e formalmente correta;

- Salvar um nível de detalhe equilibrado, para que o modelo do processo seja perceptível e útil e não implique um esforço de manutenção demasiado elevado.

Esta última regra é particularmente relevante no projeto em análise, uma vez que os processos de negócio são peças que devem encaixar coerente e consistentemente, de modo a obter a matriz de processos da empresa.

Para o mapeamento dos processos de negócio foi sistematizada a aplicação da metodologia na figura 11.

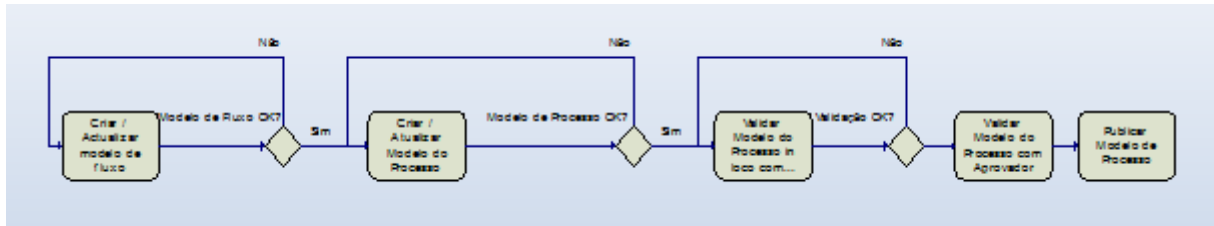


Figura 11 – Metodologia utilizada no mapeamento de processos

Numa primeira fase foi feita uma reunião como o dono do processo e os colaboradores, que este considerou necessários, para explicar o modelo de fluxo do processo. Este modelo transitou para o modelo de processo de negócio, onde, para cada um dos processos de negócio identificados na matriz de processos foi elaborado um modelo base. Os principais pontos foram assegurados e adaptados às necessidades atuais do projecto, que contempla seis secções:

1. Modelo de fluxo do processo;
2. Caracterização do processo através de objetivos e âmbito do mesmo;
3. Descrição do processo através das suas interações e atividades;
4. Indicadores de performance do processo;
5. Definições utilizadas;
6. Intervenientes.

As definições utilizadas e os intervenientes, secção cinco e seis respectivamente, apesar de não contribuírem para a definição do processo em si, torna-o mais perceptível para qualquer colaborador que não opere diretamente com o mesmo.

3.4 Interações e levantamento

Após explicação *in-loco* à equipa, do processo que se pretende levantar e representar, o projeto inicia uma nova fase, de trocas com os diferentes colaboradores envolvidos. O contato dos colaboradores no processo realiza-se com a explicação do processo e a razão da sua existência, através das suas interações com o processo em causa.

Estas interações são uma parte fundamental para o correto levantamento e uma das partes mais duras do projeto: compreender um vasto número de pessoas, com visões diferentes do processo, por vezes, com dificuldade em explicar e minuciar o conhecimento, num curto espaço de tempo devido à difícil conjugação de disponibilidades.

O levantamento é uma parte morosa, tanto pelo explicado no parágrafo anterior como pela explicação do processo, que por ser complexo surgem dúvidas à medida que o processo se desenrola, precisando de ser esclarecidas *in-loco*, demorando por vezes mais semanas, para que o correto levantamento seja finalizado.

3.5 Representação

Em conjunto com o levantamento, a representação vai surgindo, tanto em fluxo, com o software Arena BPA, como na explicação das diferentes etapas do processo. Finalizada a representação do modelo do processo, está é validada com o dono do processo, de forma a confirmar a veracidade do modelo.

3.6 Validação

Finalizado o modelo, passa para a validação por parte da equipa de aprovação - Direção da Qualidade, Auditoria Interna e Sistemas de Informação - que irão avaliar o processo e determinar se o processo é aprovado ou se necessita de retificação, de forma a dar resposta ao pretendido por estas áreas.

Durante o estudo, esta fase foi dificultada, pelo fraco acompanhamento nas reuniões de levantamento e pela falta de esclarecimento, em tempo útil, que a área de aprovação queria que o processo respondesse.

3.7 Disponibilidade

Findada a validação, o modelo é publicado no portal interno, ficando acessível a todos os colaboradores.

3.8 Exemplo

Dos dezassete processos mapeados no âmbito deste estudo, apresenta-se de seguida o documento produzido para o Subprocesso de Gestão de Contratos de Exclusivo, pertencente ao processo Gestão de Contratos e Acordos, por ser um exemplo representativo da metodologia utilizada. Os restantes processos apresentam-se mapeados no Anexo B, pois seria redundante a sua análise, dado que foi utilizada a mesma metodologia de trabalho.

A informação contida nos processos pode ser explicada em dois grandes formatos. O primeiro mais visual, pois de uma forma mais expedita apresenta a totalidade do processo. O segundo mais textual, explica a informação contida na representação.

Primeiramente, o processo é representado com o seu fluxo de trabalho, expondo a razão do início do processo, as diferentes áreas envolvidas, as responsabilidades, de cada uma das áreas, a sequência de trabalho e as diferentes vertentes que o processo pode seguir até concluir o seu objetivo.

Passando para a forma mais textual, as secções 1 e 2, objetivo e âmbito do processo, apresentam e explicam para que serve e em que situações é usado o processo.

De seguida, a secção 3, descrição de processos, está dividida em dois, interações e atividades.

Nas interações são expostas na parte dos fornecedores, outros processos que possam ter criado este, da mesma forma, na parte dos clientes são os processos que este possa ter criado. Nesta secção, a inclusão de *inputs* e *outputs*, que serviriam para detalhar os ficheiros que entrariam e saíam no processo, gerou alguma discussão. Contudo, devido à grande mutabilidade dos processos, a inclusão desta informação levará a uma constante atualização dos processos e a um esforço redundante, mas manteve-se para ser alvo de análise futura.

As atividades descrevem, de forma resumida, o que se pretende que se faça nessa etapa e de quem é a responsabilidade desse evento.

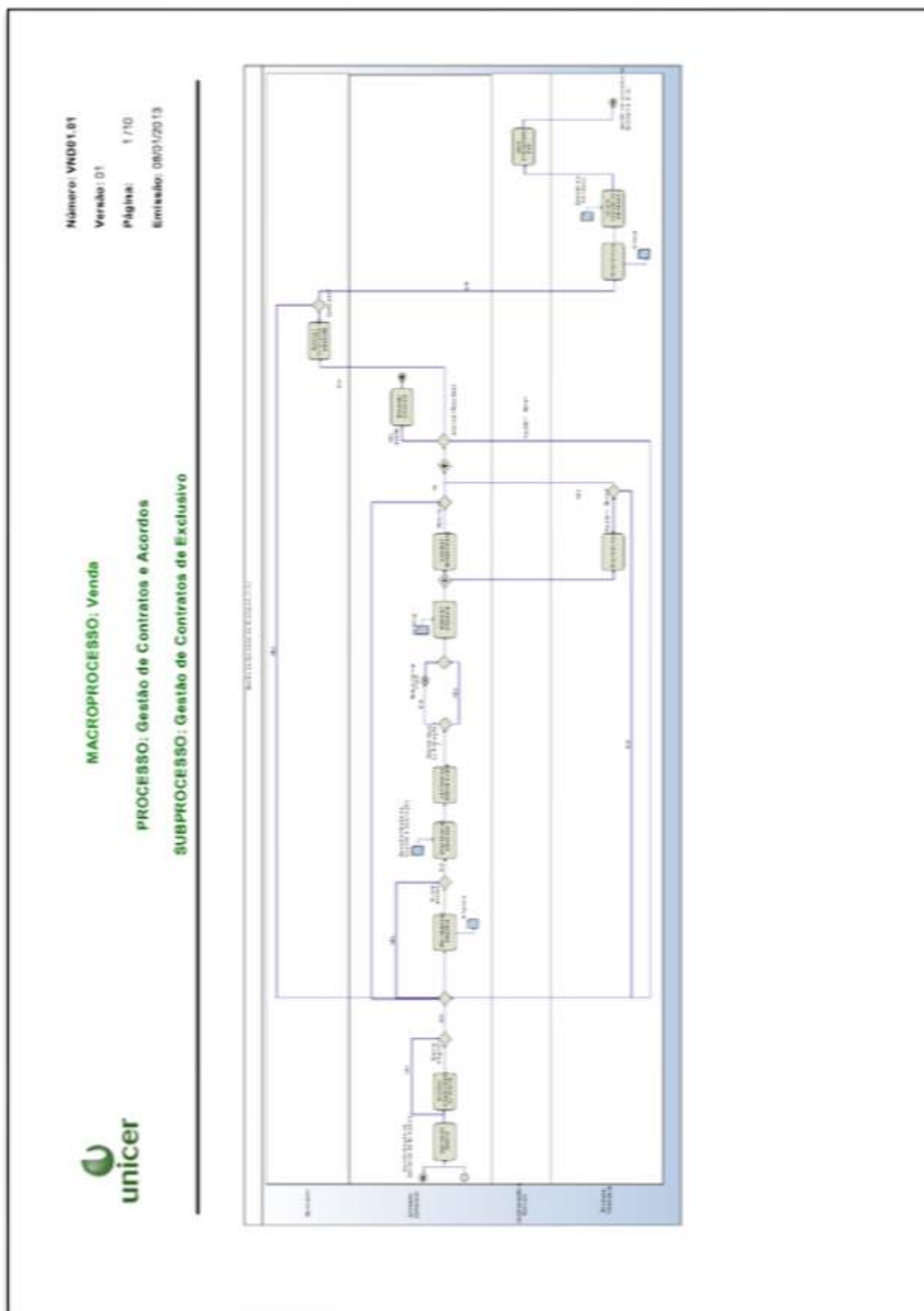
A secção 4, indicadores, apresenta se for aplicável, todos os indicadores de gestão que estão envolvidos no processo.

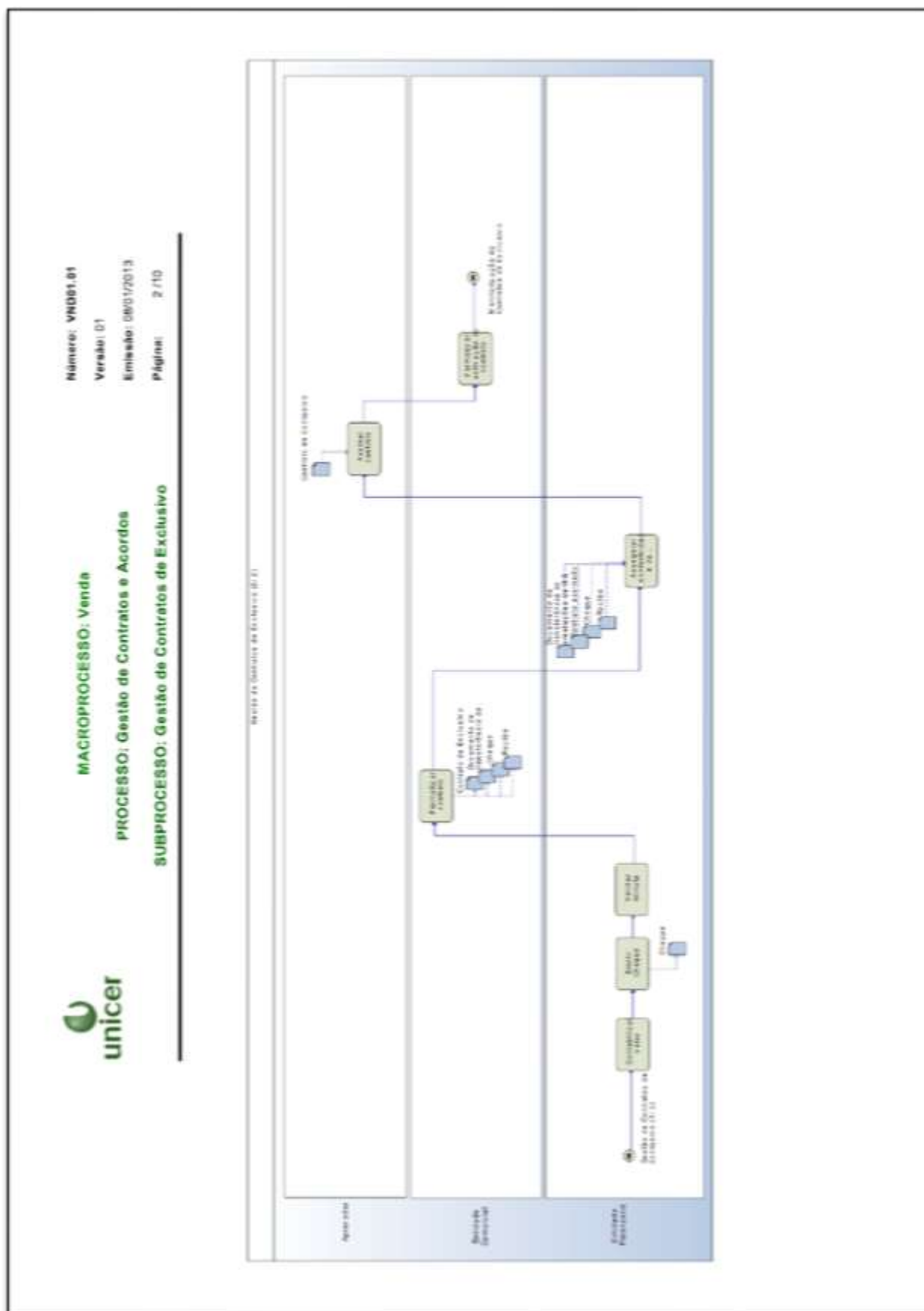
Por fim, as secções 5 e 6, definições e intervenientes, concluem a informação dada pelo processo.

As definições explicam qualquer abreviatura ou elemento técnico usado na descrição, que precise de ser minuciado, de forma a ser perceptível a qualquer *stakeholder* da empresa.

Os intervenientes colocam, de forma inequívoca, de quem é a responsabilidade de cada linha do fluxo de trabalho.

3.8.1 Subprocesso de Gestão de Contractos de Exclusivo







MACROPROCESSO: Venda
PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos
SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01
 Versão: 01
 Emissão: 05/01/2013
 Página: 3 / 10

1 Objectivo

Gerir os contratos e acordos estabelecidos com Clientes Unicer, num período de tempo definido, mantendo as condições negociadas e atribuídas.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os Clientes que cumprem com os requisitos definidos pela estrutura de Venda.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	
Fornecedores	Monitorização de Contratos de Exclusivo; Gestão do Mestre de Clientes
Outputs	
Clientes	Monitorização de Contratos de Exclusivo; Gestão do Mestre de Clientes

3.2 Actividades

a) AVND01.01.01: Contatar Cliente

O contato entre o Cliente e a Unicer pode partir da iniciativa de ambos, podendo ocorrer caso seja Mercado Nacional em qualquer canal On-Trade ou Mercado Internacional por via geográfica. O contrato pode ainda ocorrer por várias razões:

- Negociar um Contrato de Exclusivo;
- Criar um Contrato de Exclusivo;
- Renegociar parâmetros do Contrato de Exclusivo;

b) AVND01.01.02: Analisar Elegibilidade do Cliente

Após a identificação de uma oportunidade para negociação de um novo Contrato de Exclusivo ou por questões de renegociação / alteração de um contrato já existente, a Entidade Comercial analisa o negócio e performance do Cliente, com o objectivo de validar a sua elegibilidade para este tipo de Contrato.

A Entidade Comercial reúne e analisa informação que permite sustentar a análise da proposta de Contrato de Exclusivo.

Após efectuar a análise de elegibilidade, a Entidade Comercial poderá analisar os seus resultados na ferramenta de suporte, concluindo se o contrato é viável ou não.

c) AVND01.01.03: (Re) Negociar Proposta

Após verificação da elegibilidade do Cliente, podem ser reacionadas propostas para as seguintes situações:

- Negociação de um Contrato de Exclusivo;
- Renegociação de um Contrato de Exclusivo já existente;
- Alteração de um Contrato de Exclusivo;

A entidade Comercial deverá negociar e definir o tipo de contrato a realizar (Fundo Perdido, Mutuo Gratuito, ou ambos) e deverão ser negociadas com o cliente os diferentes parâmetros de negócio que foram alinhados com o cliente (volumes, descontos, montantes a investir).



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01

Versão: 01

Emissão: 05/01/2013

Página: 4 / 10

Em caso de renegociação e essa mesma proposta de renegociação venha a ser aprovada, é necessário a cessação do contrato em vigor. Relativamente às alterações propostas num Contrato de Exclusivo, estas podem ser relativas a:

- Alterações ao nível de Cliente;
- Alterações de produtos contratados.

As alterações ao nível de cliente no Contrato de Exclusivo podem ter origem no Vendedor, quando em contato com o cliente, ou através de identificação interna de uma necessidade de alteração. As alterações ao nível de Produtos contratados são registadas em sistema, ficando associado o tipo de Alteração (Alteração de Cliente ou Alteração de Produtos). Sempre que se tratar de uma alteração da razão social, de produtos ou inclusão / exclusão de estabelecimentos, esta deverá ser aprovada pelo Diretor de Vendas On-Trade, no caso do Mercado Nacional, ou pelo Diretor de Vendas do Mercado Internacional. No caso de uma alteração de pagador, o Cliente (pagador original) deverá remeter uma declaração de cedência de direitos e deveres relativos ao contrato em questão à Unicer. De igual modo, o novo pagador deverá remeter, uma declaração em que assume o respectivo contrato de Exclusivo.

Seguidamente, a Entidade Comercial poderá avançar com a simulação da proposta do Contrato de Exclusivo (novos contratos, renegociação ou alterações de contrato).

Se houver alteração a um contrato já existente, é necessário formalizar a alteração e anexar ao contrato existente.

d) AVND01.01.04: Criar dossier Processo

Após (re) negociar proposta, a Entidade Comercial deverá anexar documentação necessária para a celebração de um contrato de exclusivo. Para este efeito existe uma *checklist* (Anexo A) de documentos que devem ser recolhidos, de forma a minimizar erros recorrentes da insuficiência de informação necessária para dar seguimento ao processo. Estes documentos variam caso o cliente seja uma Associação, um cliente em nome coletivo ou cliente em nome singular.

e) AVND01.01.05: Verificar se Cliente Existe

Para este efeito, a Entidade Comercial deverá em primeira instância verificar, em sistema, se o Cliente existe ou não em Dados Mestre de Clientes e Prosperos.

Caso o Cliente exista em Dados Mestre, a informação existente em sistema é transferida para a ferramenta de suporte à simulação. Caso o cliente não exista em Dados Mestre, a Entidade Comercial deve-o registar.

f) AVND01.01.06: Elaborar Proposta

A proposta de Contrato de Exclusivo pode dizer respeito a uma proposta para um novo Contrato ou proposta de renegociação/alteração de um contrato já existente.

Assim sendo esta é submetida para a Entidade Financeira para que se proceda à análise de risco ficando a Entidade Comercial responsável pela análise de rentabilidade. Posteriormente seguirão para a "Aprovação" para validação.

A proposta terá que informar se o pagamento é integralmente ou por tranches e se for por esta última tem que ser aprovada hierarquicamente.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01

Versão: 01

Emissão: 05/01/2013

Página: 5/10

g) AVND01.01.07: Analisar Rentabilidade

É efectuada a análise de rentabilidade na ferramenta de suporte, com base nos parâmetros de negócio registados no momento da negociação.

A rentabilidade de uma proposta é calculada a partir dos dados de volume, descontos e montante a investir registados anteriormente, sendo em consideração os critérios e regras de negócio a nível de custo e demonstração de resultados, definidas pela Unicer. Uma proposta de Contrato de Exclusivo será avaliada, em termos de rentabilidade, numa escala de um (1-rentabilidade baixa) a quatro (4-rentabilidade alta) calculada com base nos seguintes indicadores:

- Gross Customer Contribution;
- Payback;
- Margem de Contribuição / Vendas Brutas

O resultado do cálculo da rentabilidade será comparado com valores de referência que suportarão a tomada de decisão de seguir ou não com a Criação/Alteração/Renegociação do Contrato de Exclusivo. Os resultados da simulação são registados em sistema, ficando posteriormente disponíveis para consulta.

Caso a rentabilidade não seja satisfatória, a Entidade Comercial deve renegociar os parâmetros de negócio e voltar a calcular a rentabilidade do Contrato ou encerrar a proposta de Contrato de Exclusivo. Ao invés, caso o nível de rentabilidade atingido na simulação efectuada seja satisfatório, a proposta segue para a aprovação juntamente com a análise de risco.

h) AVND01.01.08: Analisar Risco

É efectuada a análise de risco na ferramenta de suporte, com base nos parâmetros de negócio registados no momento da negociação. Esta é efectuada com base em informação prestada pelo Vendedor e informação obtida pela Entidade Financeira internamente ou junto de fontes de informação externas.

Esta análise tem como objectivo classificar a Proposta de Contrato de Exclusivo em termos de risco, numa escala de (1-risco baixo) a quatro (4-risco alto) com base nos seguintes indicadores:

- Informação de Crédito;
- Acções judiciais;
- Atraso médio de cobrança;
- Saldo Vendido / Saldo em Aberto;
- Experiência dos Sócios.

De acordo com as regras acima descritas, a Entidade Financeira, após reunir a informação necessária, efectua o registo da mesma em sistema para apurar o nível de risco da Proposta de Contrato de Exclusivo em análise. Note-se que o nível de risco da proposta é calculado através da atribuição de um ponderador (parametrizável) a cada um dos indicadores de risco identificados, podendo variar em função da organização de vendas.

Após a análise de risco proposta segue para a aprovação juntamente com a análise de rentabilidade.

i) AVND01.01.09: Encerrar proposta

A proposta de contrato de Exclusivo pode ser encerrada devido ao facto do cenário da análise de rentabilidade ou da análise de risco não ser satisfatório e o aprovador/hierarquia de vendas opta por não dar seguimento à proposta de Contrato de Exclusivo;



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01

Versão: 01

Emissão: 05/01/2013

Página: 5/10

j) AVND01.01.10: Aprovar condições da proposta

As propostas são validadas nas seguintes situações:

- Aprovação das condições de uma proposta de Contrato de Exclusivo;
- Aprovação das condições de uma renegociação a um Contrato de Exclusivo já existente;
- Aprovação das alterações a um Contrato de Exclusivo já existente.

Após submissão da proposta para aprovação, o Aprovador recebe uma notificação para proceder à análise das condições propostas e ao seu enquadramento em termos de:

- Rentabilidade, risco do negócio e elegibilidade;
- Interesse do mesmo no âmbito da estratégia comercial da Unicer.

A proposta poderá seguir diferentes fluxos de aprovação dependendo do nível de risco, nível de rentabilidade e número de alertas. O número de níveis de aprovação a que uma proposta estará sujeita será tanto maior quanto:

- Mais elevado risco;
- Maior número de alertas;
- Mais baixa a rentabilidade.

Caso a proposta de Contrato de Exclusivo seja reprovada em algum nível da hierarquia, a proposta vai para renegociar e se possível devem ser indicadas justificações de forma a orientar a possível correção. Caso a proposta for aprovada, esta segue para a Criação da minuta.

k) AVND01.01.11: Criar Minuta

A criação da minuta do Contrato de Exclusivo em sistema é realizada de forma semiautomática, de acordo com o tipo de contrato a realizar, ou seja, o sistema propõe uma minuta-tipo de acordo com as características do contrato.

Para tipos de contrato que necessitem de cláusulas específicas e, consequentemente, não existam em sistema, é necessário introduzir a informação manualmente.

l) AVND01.01.12: Validar dossier do processo

Nesta etapa, a Entidade Financeira valida o dossier do processo de forma a assegurar a conformidade deste.

m) AVND01.01.13: Gerir prioridades

A gestão de prioridades dos contratos é realizada com o propósito de atribuir graus de prioridade na saída das propostas para emissão de cheques. Por restrições de orçamento não é possível saírem todas as propostas ao mesmo tempo, sendo por isso definidas pela área de vendas prioridades quanto à ordem e timing de propostas em carteira.

Após definição dos contratos prioritários, a entidade financeira é notificada para que seja solicitada a emissão de cheque.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01

Versão: 01

Emissão: 05/01/2013

Página: 7/10

n) AVND01.01.14: Contabilizar valor

Para o caso de novos Contratos de Exclusivo ou alterações a contratos já existentes, é consultada a conta corrente do cliente no sentido de verificar a existência de saldos vencidos em aberto.

Caso existam saldos em aberto, o valor correspondente deverá ser deduzido ao montante global a investir no Cliente.

Após efetuar o cálculo do valor a investir no cliente, a Entidade Financeira regista o valor em sistema e solicita a emissão do cheque com o respectivo valor. Para além disso, regista a informação a investir no cliente, ficando a minuta completa e disponível para impressão.

o) AVND01.01.15: Emitir Cheque

O cheque, sendo representativo do valor a investir no cliente, no caso de fundo perdido, ou da verba de empréstimo, é entregue presencialmente à entidade comercial mediante assinatura do comprovativo.

Após levantamento de cheque, a entidade comercial entrega-o ao responsável pelo contrato de exclusivo em causa.

p) AVND01.01.16: Validar minuta

Após emissão do cheque a minuta é validada e desta forma é assegurado que segue para o cliente em conformidade.

q) AVND01.01.17: Formalizar Contrato

Para o caso de novos contratos é necessário formalizar o contrato junto do cliente.

Desta forma o cliente é contactado no sentido de agendar uma reunião de formalização de contrato. A reunião tem como objectivo a solicitação ao cliente da assinatura do contrato e entrega do cheque relativamente ao mesmo, mediante entrega de recibo assinado. Neste sentido a Entidade Financeira procede à impressão do Contrato de Exclusivo, entrega à Entidade Comercial e esta entra em contacto com o cliente, devendo assegurar que estão reunidas todas as condições para o efeito e que o cliente antecipadamente prepara o recibo do cheque. A Entidade Comercial lê o contrato com o cliente e esclarece as dúvidas que surgem, devendo solicitar ao cliente a assinatura no contrato de exclusivo e o registo, no mesmo, de tomada de conhecimento e compreensão das cláusulas envolvidas. No caso de um contrato de Mútuo Gratuito, a Entidade Comercial entrega também ao cliente um documento de transferência de prestações para uma conta Unicer e solicita a respectiva assinatura.

Por último, é entregue o cheque ao cliente de forma presencial e recolhido o recibo, sendo este representativo do valor recebido pelo cliente.

Para o caso de contrato de exclusivo de fundo perdido, o cheque só deverá ser entregue ao cliente após receção do recibo emitido de acordo com os critérios definidos pela Unicer.

Na posse do contrato de exclusivo assinado pelo cliente, do recibo e/ou do documentos de transferência de prestações, a entidade comercial envia os mesmos para validação final à Entidade Financeira.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01

Versão: 01

Emissão: 05/01/2013

Página: 8/10

r) AVND01.01.18: Assegurar conformidade da documentação

Para o caso de novos Contratos de Exclusivo ou alterações a contratos já existentes, é necessário assegurar a conformidade da documentação para a formalização do contrato.

Assim após receção do contrato de exclusivo, recibo e/ou documento de transferência de prestações de Mutuo Gratuito devidamente assinados pelo cliente, a Entidade Financeira procede à validação final desta documentação.

É necessário efetuar o registo em sistema da informação relativo ao recibo e/ou documento de transferência das prestações de Mutuo Gratuito, consoante se trate de um contrato de Fundo Perdido, Mutuo Gratuito ou combinação dos dois.

s) AVND01.01.19: Assinar contrato

A entidade comercial procede ao levantamento dos respetivos documentos para que o Director do canal responsável pelo Contrato de Exclusivo da Área Comercial proceda à assinatura do contrato.

Posteriormente, estes documentos são submetidos e associados ao respetivo processo de criação em sistema. Todos os documentos são também arquivados num dossier de Contratos de Exclusivo, com exceção do recibo que segue para a Área da Contabilidade.

t) AVND01.01.20: Formalizar ativação do contrato

Para novos Contratos de Exclusivo é finalizada a ativação do contrato em sistema, sendo o estado atualizado para ativo.

Caso seja Alteração de Contratos já existentes, é efetuada uma comunicação da Área de Vendas para a Área Financeira solicitando a alteração em questão.

4 Indicadores

5 Definições



MACROPROCESSO: Venda

Número: VND01.01

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

Versão: 01

Emissão: 05/01/2013

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Página: 9/10

Aprovador	Responsável por validar as condições de uma proposta de Contrato de Exclusivo e posteriormente pela assinatura do contrato.
Entidade Comercial	Responsável por verificar se o Cliente existe em sistema. No final do processo, é responsável por formalizar a criação do contrato. Responsável por efectuar contactos com o cliente e por analisar a sua elegibilidade. É ainda responsável por (re) negociar propostas de Contratos de Exclusivo junto do Cliente e constituir dossier. Para situações de novos contratos e alterações de contratos já existentes, é responsável por analisar a rentabilidade da proposta. Por último, é responsável por formalizar o contrato ou fecho do mesmo junto do cliente.
Coordenação e Controlo	Responsável neste processo por gerir as prioridades dos Contratos de Exclusivo.
Entidade Financeira	A Área de Crédito e Cobranças é responsável, em situações de novos contratos e alterações de contratos já existentes por analisar o risco da proposta e após aprovação do contrato, é ainda responsável por calcular o valor a investir no cliente e por assegurar a conformidade da documentação final. A Gestão Financeira do Risco é responsável pela emissão do cheque caso se trate de um novo contrato ou alteração de um contrato já existente.



MACROPROCESSO: Venda
PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos
SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.01
 Versão: 01
 Emissão: 05/01/2013
 Página: 10 / 10

Anexo A:

Checklist de Criação de Clientes:

Associações:

- Cópia da Certidão Comercial;
- Cópia dos estatutos;
- Cópia da ata com a nomeação dos dirigentes;
- Cópia dos BI e NIF dos representantes da associação, bem como confirmação de morada dos mesmos;
- Cópia do Diário da República de quando a associação foi criada;
- Cópia do documento que confirma que a associação explora ou detém esse estabelecimento (contrato de exploração, escritura de compra e venda do estabelecimento).

Clientes em nome coletivo:

- Cópia da confirmação de morada dos representantes do contrato;
- Cópia da confirmação de morada do estabelecimento;
- Cópia da certidão comercial atualizada (relembro que as certidões só têm validade de um ano);
- Cópia da escritura da constituição da sociedade;
- Cópia do BI e NIFS dos representantes da sociedade respectivos cônjuges;
- Cópia do documento que confirma que a sociedade explora ou detém esse estabelecimento (contrato de exploração, escritura de compra e venda do estabelecimento).

Clientes em nome singular:

- Cópia do BI e NIFS do cliente individual e respetivo cônjuge;
- Cópia da confirmação de morada do estabelecimento;
- Cópia da confirmação de morada do cliente individual;
- Cópia do documento que confirma que o cliente explora ou detém esse estabelecimento (contrato de exploração, escritura de compra e venda do estabelecimento).

4 Conclusões e perspectivas de trabalhos futuros

A importância do cliente para a empresa é cada vez maior e não é permitido que as respostas às suas questões, que são transversalmente áreas de melhoria da empresa, sejam diluídas nas áreas. O estudo da “Revisão da Matriz de Processos” procurou levantar os processos de modo a otimizar o processo de seis das nove áreas com *report* direto à administração: gabinete jurídico, administrativo-financeiro, *supply chain*, vendas mercado interno, vendas mercado externo e marketing. Para atingir esse objetivo foi necessário avançar no caminho da melhoria, analisar os processos numa ótica *end-to-end*, alargar o efeito que o esforço individual da área tem para a toda a organização e agilizar os processos.

O mapeamento e a documentação têm servido, maioritariamente, para agilizar a comunicação dentro das empresas, tendo também promovido e aumentado, junto dos colaboradores, a sensibilização para a importância do conceito de processo de negócio. Durante este estudo, foram notórias as barreiras entre as unidades funcionais, causadas em parte pelos colaboradores que apenas conhecem o seu trabalho e, deste modo, obtêm uma visão parcial do processo. Este aspeto dificulta o desempenho geral, porque é nas *interfaces* que residem as maiores deficiências, daí a importância dos modelos produzidos, que revelam o verdadeiro estado dos processos de negócio, evidenciando numa base, as ineficiências e as possíveis melhorias que se podem implementar.

O objectivo da empresa é assegurar os resultados, respondendo à satisfação do cliente com uma melhoria da produtividade e uma diminuição dos custos de operação. Assim, consegue-se, através da motivação e da criatividade dos colaboradores, construir um círculo virtuoso, em que o desenvolvimento das pessoas e dos processos se reforçam mutuamente.

Finalizado o estudo, foi elaborado um conjunto de recomendações que incide na melhor forma de se fazer o levantamento, mapeamento e validação dos processos. Assim para uma melhor prática de gestão da revisão de processos, é sugerido:

- Definir claramente os objetivos, por parte da equipa de aprovação, expondo os parâmetros que se pretende que cada área reveja;
- Melhorar o plano de comunicação com os colaboradores, clarificando o modo de funcionamento de recolha de informação dos parâmetros de aprovação e de como a informação irá ser útil para o futuro da empresa, mais especificamente para cada área e para cada colaborador;
- Sensibilizar os donos dos processos e os intervenientes para que a recolha de informação seja mais voluntária e célere;
- Um conhecimento mais detalhado dos processos, através de uma presença *in-loco* (com reuniões e presença no desempenho da função) apenas finalizada quando o processo estiver totalmente recolhido;
- Que a equipa de processos seja impulsionadora de uma gestão por processos, apresentando, às áreas, os pontos de melhoria, adquiridos pelo conhecimento transversal.

O envolvimento no projeto “Revisão da Matriz de Processos” foi extremamente importante para compreender a aplicabilidade na gestão por processos, reconhecendo, também, a dificuldade da sua implementação, ao ser feito um completo levantamento e mapeamento dos processos da organização.

Através deste estudo, foi possível adquirir um conhecimento transversal a toda a empresa, perceber a importância que os processos têm no desenrolar das funções e entender as dificuldades que os colaboradores sentem no seu dia-a-dia de trabalho.

Referências

- Arlbjørn Jan Stentoft (2011), “Process optimization with simple means: the power of visualization”, *Industrial and Commercial Training*, Vol.43 No.3 2011, pp.151-159
- Aris (2010) “Aris Community” Último acesso: Abril 2013,
<http://www.ariscommunity.com/users/sstein/2010-04-15-epc-vs-bpmn-perfect-flamewar>
- Armistead Colin, Machin Simon (1997), “Implications of business process management for operations management”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.17 No.9 pp.886-898
- Beatriz (2012), “Unicamp”, último acesso: Abril 2013
<http://www.ic.unicamp.br/~beatriz/cursos/mo826/modelagem.pdf>
- Biege Sabine, Lay Gunter e Buschak Daniela (2012), “Mapping service processes in manufacturing companies: industrial service blueprinting”, *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.32 No.8 pp.932-957
- Bizagia, 2013 “Bizagi Process Modeler” Último acesso; Maio 2013:
https://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=107&lang=en
- Bizagib, 2013 “Bizagi Studio” Último acesso; Maio 2013:
https://www.bizagi.com/index.php?option=com_content&view=article&id=24&Itemid=68&lang=en
- BPMConferencePortugal (2013), “BPMConferencePortugal”, último acesso: Abril 2013,
<http://www.bpmconferenceportugal.com/>
- BPMNa (2013), <http://www.bpmn.org>, último acesso: Abril 2013
- BPMNb (2008), “Object Management Group. Business process model and notation (bpmn) version 1.1” último acesso: Maio 2013
http://www.omg.org/bpmn/Documents/BPMN_1-1_Specification.pdf
- Economicotv. 2012 - Projeto Empresa Ep.20 Pt.01
- Ferdian, 2001 “A Comparison of Event-driven Process Chains and UML Activity Diagram for Denoting Business Processes”, *Project Work Information and Communication Systems Master’s Program*
- Hellstrom Andreas e Eriksson Henrik (2008), “Are you viewing, mapping or managing your processes?”, *The TQM Journal*, Vol.20 No.2 pp166-174
- Harrington H. James, Esseling Erik K. C. e Nimwegen Harm van. (1997) “Business Process Improvement” edit by McGraw-Hill
- Hung Richard Yu-Yang (2011), “Business process management as competitive advantage: a review and empirical study”, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17:1, 21-40
- Jeston John e Nelis Johan (2008), “Business Process Management”, edit by Elsevier

- Klotz Leidy e Horman Michael (2008) “The impact of process mapping on transparency”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 57 No. 8, 2008, pp.623-636
- Ko, Ryan K.L, Lee, Stephen S.G e Lee, Wah (2009), “Business process management (BPM) standards: a survey”, *Business Process Management Journal*, Vol.15 No.5 pp.744-791
- Modeliosoft (2013) “Modeliosoft”, ultimo acesso: Abril 2013
- Nüttgens Markus, (1998), “Business Process Modeling with EPC and UML Transformation or Integration?”, ultimo acesso: Abril de 2013, http://www.wiso.uni-hamburg.de/fileadmin/WISO_FS_WI/Team/Mitarbeiter/Prof._Dr._Markus_Nuettgens/Publikationen/umlepk.pdf
- Oracle, 2009 “Oracle Business Process Architect Quick Start” Ultimo acesso: Maio 2013, <http://www.oracle.com/ocom/groups/public/@opnpublic/documents/webcontent/034441.pdf>
- Pacheco, 2009 “BPM sem BPEL Parte 1” Ultimo acesso: Maio 2013, <http://diego-pacheco.blogspot.pt/2009/06/bpm-sem-bpel-parte-1.html>
- Santos Rildo (2009) “RildoSantos”, ultimo acesso: Maio 2013, <http://www.rildosan.com/search?q=BPMN>
- Shepherd, C. e Ahmed, P.K. (2000), “From product innovation to solution innovation: a new paradigm for competitive advantage”, *European Journal of Innovation Management*, Vol. 3 No. 2, pp. 100-6.
- Szulanski Gabriel, Porac Joseph e Doz, Yves, (2005) “Strategy Management” Strategy Process vol.22 edit by Elsevier
- Thomas Oliver, 2004 “Process Modeling using Event-driven Process Chains” Ultimo acesso; Abril 2013 , http://www.bpm-agu.com/downloads/2004_Handout_EPC.pdf
- Tibco, 2013 “Tibco Developer Network” Ultimo acesso; Maio 2013: http://developer.tibco.com/business_studio/default.jsp
- Tibcob, 2013 “Tibco Business Studio” Ultimo acesso; Maio 2013: <http://www.tibco.com.mx/products/automation/business-process-management/process-modeling/business-studio/default.jsp>
- Unicer, 2012b. Manual de acolhimento a novos membros Unicer.

ANEXO A: Identificação dos processos de negócio

Tabela 2 - Identificação dos Processos e Subprocessos de Negócio

Macro Processo	Processo	Subprocesso
Planeamento Estratégico	Definição da Estratégia da Organização	
	Monitorização Corrente	
	Monitorização Rumo	
Gestão da Responsabilidade Empresarial	Gestão Ambiental	Gestão de Resíduos
		Gestão de Águas Residuais
	Gestão da Segurança e Saúde no Trabalho	
	Gestão da Segurança Alimentar	
	Gestão do Risco	
	Gestão da Fraude	
	*Gestão da Crise	
	Gestão da Responsabilidade Social	
	Gestão da Melhoria	Gestão de Auditoria
		Gestão de Acções
	Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação	Gestão de Ideias
		Gestão de Interfaces
		Inovação, Conceção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos
		Gestão de Projectos Investigação, Desenvolvimento e Inovação
Gestão de Marketing	Gestão da Marca	Avaliação Periódica de SKU's
	Gestão de Eventos	
Planeamento da Cadeia de Abastecimento	Previsão de Vendas	
	Planeamento da Produção e Gestão de Materiais	
	Planeamento dos Transportes e da Distribuição	Distribuição Capilar
	Gestão de Stocks de Produto Acabado	
Gestão de Fornecedores e Aprovisionamento	Prospecção de Fornecedor	
	Aprovisionamento	
	Gestão da Subcontratação	
Gestão de Canal	Gestão de Preço	
	Gestão de Trade Marketing	
	Gestão da Força de Vendas	Prospecção de Clientes

Venda	Gestão de Contratos e Acordos	Gestão de Contratos de Exclusivo
		Monitorização de Contratos de Exclusivo
		Gestão de incumprimentos de Contratos de Exclusivo
		Rescisão de Contratos de Exclusivo
		Gestão de Contratos de Material de Ponto de Venda
	Gestão da Execução da Encomenda Exceto Capilar	
Gestão de Operações Logísticas	Gestão de Devoluções	
	Recepção de Materiais, Produtos e Serviços	
	Logística Interna	
Gestão da Produção	Logística de Saída	
	*Produção de Cerveja	
	*Produção de Vinho e similares	
	*Produção de Sumos, Néctares e Refrigerantes	
	*Produção de Água	
Gestão do Serviço Pós-Venda	Inspeção e Monitorização de Produto	
	Gestão da Assistência Técnica	Montagem, Alteração e Desmontagem de equipamentos de Assistência Técnica
	Gestão de Reclamações	
Gestão Financeira	Gestão de Tesouraria	
	Gestão Fiscal	
	Contabilidade Financeira	
Gestão de Recursos Humanos	Gestão do Capital Humano	
	Gestão do Colaborador	
	Gestão da Remuneração	
Gestão de Suporte Operacional	Gestão de Infra-estruturas	Tratamento da Água do Processo
		Gestão da Manutenção
		Gestão de Equipamentos de Monitorização e Medição
	Gestão da documentação	
	Gestão de TI/SI	Gestão de Backup's
	Gestão de Dados Mestre	Gestão do Mestre de Cliente
Gestão do Turismo*		

ANEXO B: Processos Mapeados



Número: PES01

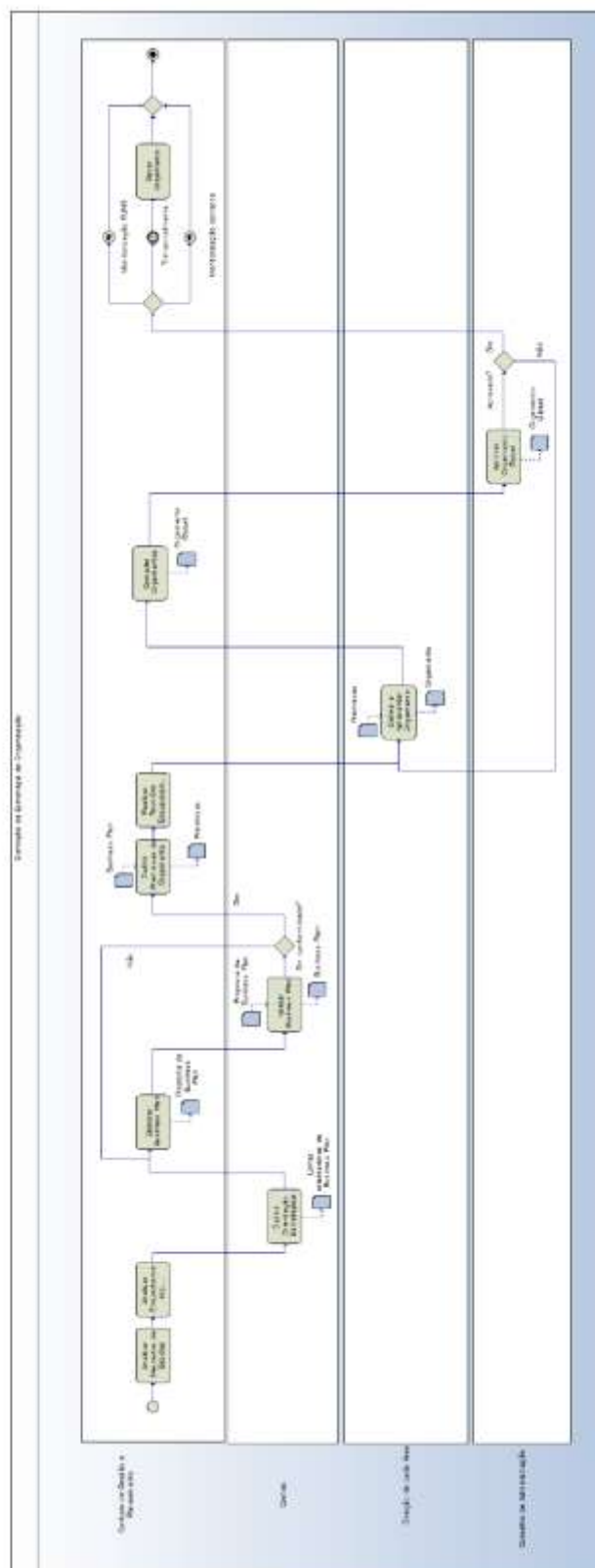
Versão: 01

Página: 1/4

Emissão: 11/12/2012

MACROPROCESSO: Planejamento Estratégico

PROCESSO: Definição da Estratégia da Organização



**MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico****PROCESSO: Definição da Estratégia da Organização**

Número: PES01

Versão: nº 01

Emissão: 11/12/2012

Página: 2 /4

1 Objectivo

Definir a Estratégia da Organização, suportado pela cadeia de valor e de acordo com as orientações definidas na Visão, Missão e Valores da Unicer bem como das orientações dos seus accionistas. Adicionalmente pretende-se reflectir a estratégia da empresa nos vários orçamentos das direcções.

2 Âmbito

Aplica-se a toda Organização do Grupo Unicer.

3 Descrição do Processo**3.1 Interacções**

Inputs	
Fornecedores	
Outputs	
Clientes	Monitorização Corrente, Monitorização RUMO

3.2 Actividades**a) APES01.01 - Analisar Mercados de Bebidas**

São consultados as principais agências de estudos de mercado, Nielsen e Canadian, para conhecer os consumos e as quotas de mercados dos diferentes tipos de bebidas comercializados pela Unicer.

b) APES01.02 - Analisar Enquadramento Macroeconómico

Analisado o Enquadramento Macroeconómico dos principais mercados (Portugal, Angola, União Europeia e América). Esta análise é realizada com dados do Banco de Portugal, do Orçamento de Estado, variações da taxa de inflação, do PIB, etc.

c) APES01.03 - Definir Orientação Estratégica

Em âmbito de reunião de COMEX são apresentadas as grandes tendências macroeconómicas dos mercados das diferentes bebidas comercializadas pela Unicer. Com base na análise realizada nestes indicadores, a COMEX define um conjunto de orientações estratégicas para a elaboração do BP. Estas definições estratégicas têm por base os seguintes pontos:

- definição dos mercados e categorias onde se pretende crescer,
- negócios a "desinvestir"
- identificação das "must win battles"
- definição dos planos de acção.

d) APES01.04 - Elaborar Business Plan

Com a definição da orientação estratégica é elaborada uma Proposta de Business Plan de forma a ser apresentada para aprovação da COMEX.



MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico

PROCESSO: Definição da Estratégia da Organização

Número: PES01

Versão: nº 01

Emissão: 11/12/2012

Página: 3 / 4

e) APES01.05 - Validar *Business Plan*

A COMEX valida a proposta de *Business Plan* e caso esta seja aprovada o documento é fechado, caso não seja aprovada é elaborada uma nova proposta de *Business Plan*.

f) APES01.06 - Definir Premissas de Orçamento

O Controlo de Gestão e Planeamento define premissas de forma a orientar a criação do orçamento das direcções da empresa. Estas premissas vão indicar a cada uma das áreas a forma como devem construir o seu orçamento.

g) APES01.07 - Realizar reuniões enquadramento competitivo

Nesta atividade são realizadas reuniões de enquadramento para orientarem a definição dos orçamentos das áreas comerciais. Estas reuniões são realizadas pelo marketing e pela área comercial para o Mercado Interno e pela área comercial para o Mercado Externo. Nestas reuniões são analisados preços e volumes e analisado o negócio por famílias de produtos.

h) APES01.08 – Definir e Apresentar Orçamento

A direcção de cada área define o orçamento, alinhado com as premissas, que pretende para o ano seguinte e apresenta-o ao Conselho de Administração.

i) APES01.09 – Compilar Orçamento

Após todas as áreas definirem o seu orçamento, o Controlo de Gestão e Planeamento reúne toda a informação, dando origem a um documento de orçamentação global.

j) APES01.10 – Aprovar Orçamento Global

Se o Conselho de Administração não aprovar segue para cada uma das áreas para que estas façam os ajustes necessários. Os processos de Monitorização RUMO e de Monitorização Corrente são despoletados quando é aprovada a orçamentação global.

k) APES01.11 - Rever Orçamento

Trimestralmente ocorre uma revisão Orçamental que reflecte os ajustes necessário de acordo com performance de cada área/rúbrica/direcção.

4 Indicadores

5 Definições

COMEX – Comissão Executiva

(BP) *Business Plan* – Plano estratégico

PIB – Produto Interno Bruto



MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico

PROCESSO: Definição da Estratégia da Organização

Número: PES01

Versão: nº 01

Emissão: 11/12/2012

Página: 4 /4

6 Intervenientes

Controlo de Gestão e Planeamento	Responsável por analisar mercados, definir orientações estratégicas, elaborar premissas de orçamento, definir orçamento e monitorizar orçamento.
COMEX	Comissão Executiva da Unicer
Direção de cada Área	Responsável por definir o seu orçamento e de o apresentar ao Conselho de Administração
Conselho de Administração	Conselho de Administração da Unicer (Acionistas e Membros da Comissão Executiva)



MACROPROCESSO: Planejamento Estratégico

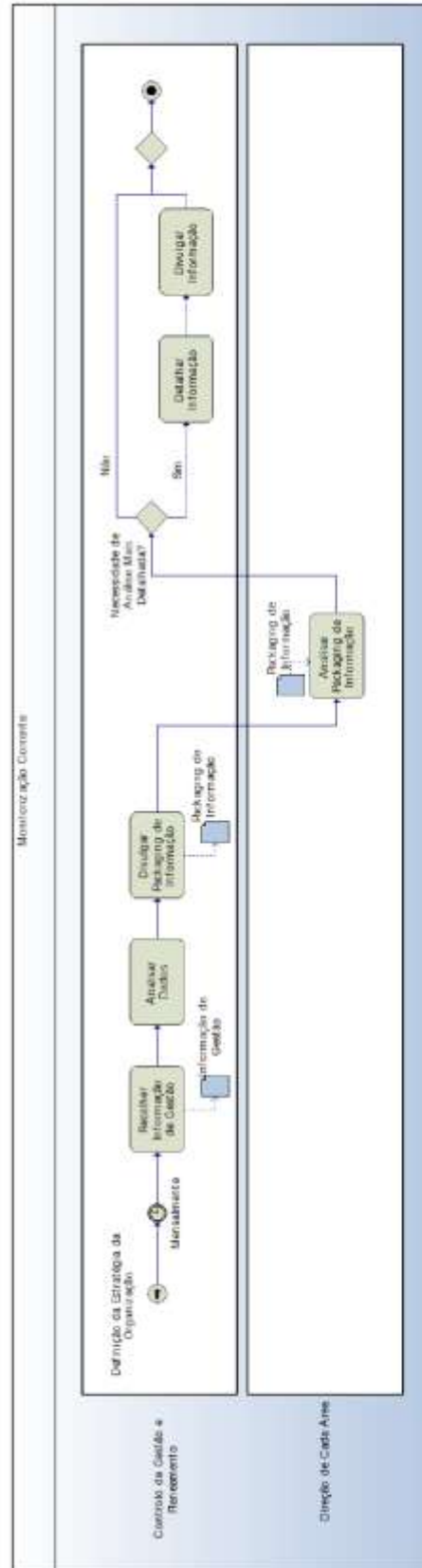
PROCESSO: Monitorização Corrente

Número: PES02

Versão: 01

Página: 1/3

Emissão: 10/01/2013





MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico

PROCESSO: Monitorização Corrente

Número: PES02

Versão: nº 01

Emissão: 10/01/2013

Página: 2 / 3

1 Objectivo

Pretende-se monitorizar as performances das áreas com base na estratégia definida pela COMEX.

2 Âmbito

Aplica-se a toda a organização do Grupo Unicer.

3 Descrição do Processo**3.1 Interações**

Inputs	
Fornecedores	Definição da Estratégia da Organização
Outputs	
Clientes	

3.2 Actividades**a) APES02.01 – Recolher Informação de Gestão**

Mensalmente o Controlo de Gestão e Planeamento recolhe informação transversal à Unicer. Esta informação tem origem na *Profit Analysis* do Sistema de Informação de Vendas, da Performance dos Custos, etc. A informação relevante a recolher é:

- Custos fixos e variáveis;
- Vendas;
- Investimentos.

b) APES02.02 – Analisar Dados

Os dados são analisados de forma a avaliar a performance de cada área/rubrica/componente. A performance é avaliada através das demonstrações de resultados e dos balanços.

c) APES02.03 – Divulgar *Packaging* de Informação

Com base nos dados recolhidos é preparado o *packaging* de informação a divulgar. A divulgação é efectuada via portal Acionista e Hyperion para os Acionistas e COMEX e via portal SGP para a Unicer. Os accionistas e COMEX para além da informação disponibilizada no portal SGP (exemplo: PNL por categoria, Resumo Margem Comercial, etc) também recebem informação sobre o PNL total, BSR e HFM.

d) APES02.04 – Analisar *Packaging* de Informação

A direcção de cada área analisa o *packaging* de informação referente à sua área.

e) APES02.05 – Detalhar Informação

Sempre que necessário, procede-se a uma análise mais exaustiva da rubrica/componente/direcção.



MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico

PROCESSO: Monitorização Corrente

Número: PES02

Versão: nº 01

Emissão: 10/01/2013

Página: 3 / 3

f) APES02.06 – Divulgar Informação

A informação é divulgada à Área específica.

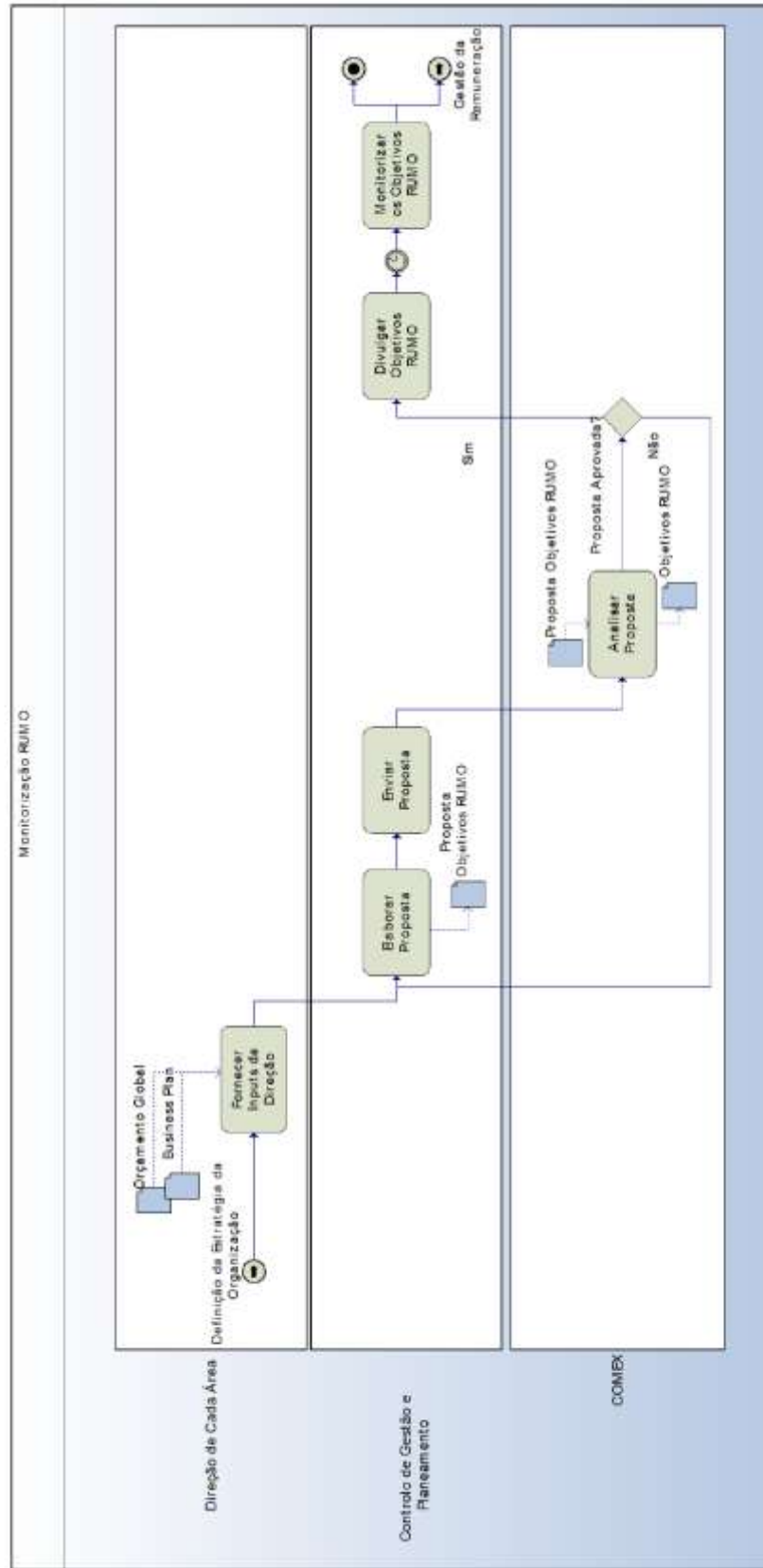
4 Indicadores

5 Definições

COMEX – Comissão Executiva
 SGP – Controlo de Gestão e Planeamento
 PNL – Profit and Losses
 HFM – hyperion financial management
 BSR – Business Summer Report

6 Intervenientes

Controlo de Gestão e Planeamento	Responsável por recolher informação, analisar dados e divulgar informação.
Direção de cada Área	Responsável por analisar <i>packaging</i> de informação.





MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico
PROCESSO: Sistema de Monitorização da Estratégia

Número: PES03
 Versão: nº 01
 Emissão: 10/01/2013
 Página: 2 /3

1 Objectivo

Definir e monitoriza os objectivos rumo tendo como base a estratégia da organização

2 Âmbito

Avaliação Quantitativa do Sistema de Avaliação de Desempenho RUMO para Direcções e Managers com report à COMEX.

3 Descrição do Processo

3.1 Interacções

Inputs	
Fornecedores	Definição da Estratégia da Organização
Outputs	
Clientes	

3.2 Actividades

a) APES02.02.01 – Fornecer Inputs da Direcção

A Direcção de cada área, fornece indicadores Rumo que devem estar na proposta, para serem controlados no âmbito da direcção.

b) APES02.02.02 - Elaborar Proposta

É elaborada uma proposta com os objectivos RUMO para a COMEX e para o primeiro nível (Todas as Direcções e Managers com reporte à COMEX).

c) APES02.02.03 – Enviar Proposta

É enviada a proposta de objectivos RUMO para análise e aprovação da COMEX.

d) APES02.02.04 – Analisar Proposta

A COMEX recebe e analisa a proposta. Caso a proposta não seja aprovada, o Controlo de Gestão e Planeamento informa a respectiva área e elabora uma nova proposta RUMO.

e) APES02.02.05 – Divulgar Objectivos RUMO

O Controlo de Gestão e Planeamento coloca no portal CGP os objectivos RUMO do primeiro nível que podem ser revistos na primeira revisão orçamental.



MACROPROCESSO: Planeamento Estratégico
PROCESSO: Sistema de Monitorização da Estratégia

Número: PES03
 Versão: nº 01
 Emissão: 10/01/2013
 Página: 3 / 3

7 APES02.02.06 – Monitorizar RUMO

No final, e de acordo com os objectivos definidos anteriormente, são monitorizadas trimestralmente as Áreas de Vendas, as Áreas de Suporte e Operações e semestralmente as Áreas Administrativas. No final do ano são compiladas as monitorizações para avaliação de desempenho.

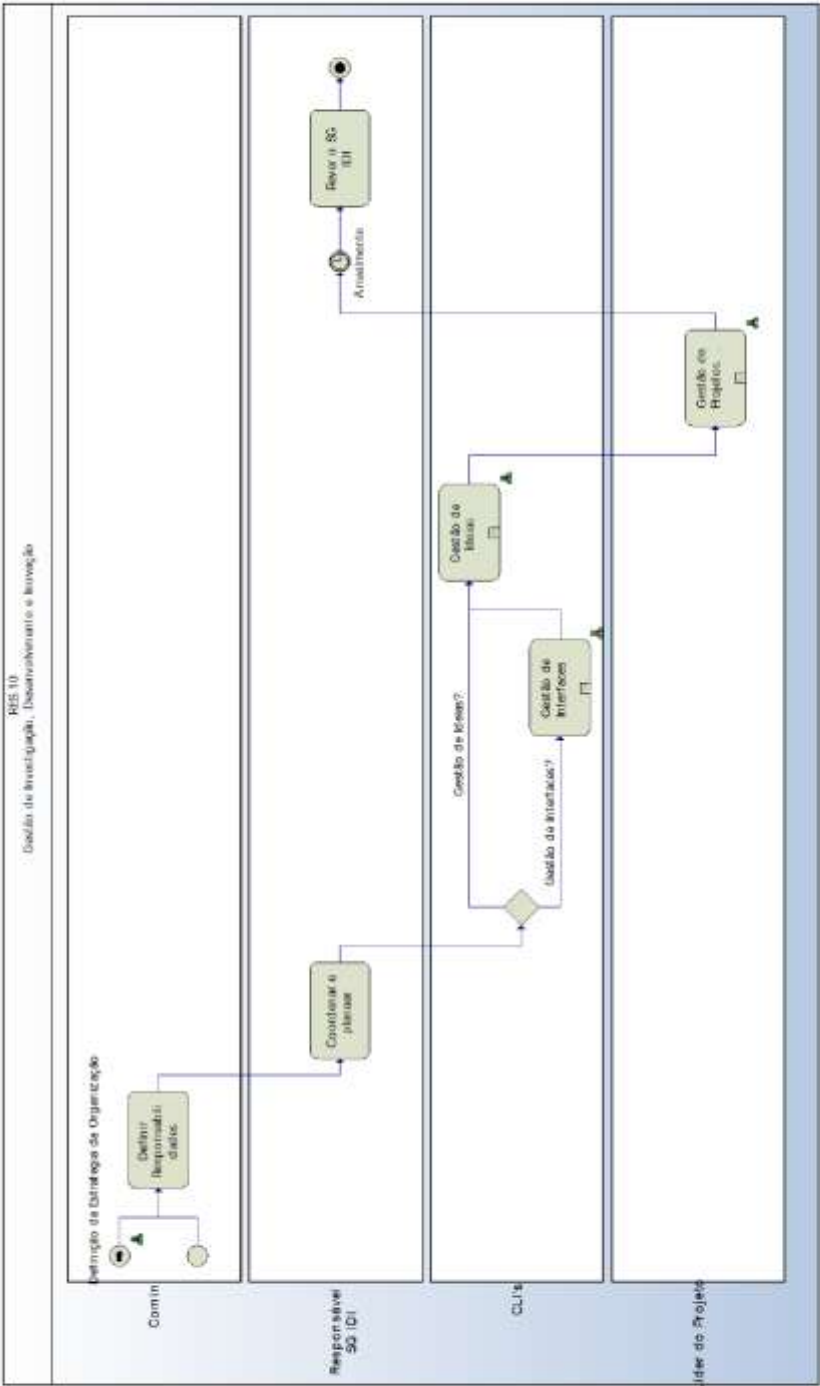
4 Indicadores

5 Definições

COMEX – Comissão Executiva

6 Intervenientes

Controlo de Gestão e Planeamento	Responsável por elaborar, divulgar e monitorizar os objetivos RUMO.
COMEX	Responsável por aprovar os objetivos RUMO de primeiro nível.
Direção de cada Área	Responsável por fornecer Inputs ao Controlo da Gestão e Planeamento





MACROPROCESSO: Gestão da Responsabilidade Empresarial

PROCESSO: Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Número: RES10

Versão: 01

Emissão: 01/10/2012

Página: 2 / 4

1 Objectivo

Planear e gerir o Sistema de Gestão de IDI em conformidade com a política Unicer, tendo por base os requisitos da Norma NP4457, de forma a sistematizar a metodologia para o reporte e medição do esforço das actividades inerentes à Investigação, Desenvolvimento e Inovação da empresa.

2 Âmbito

Aplica-se sempre que haja inputs que envolvam actividades de IDI na empresa, nomeadamente as actividades de carácter científico, tecnológico, organizacional ou comercial.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	Política Unicer
Fornecedores	Definição da Estratégia da Organização
Outputs	Metodologias e Procedimentos para a Gestão da IDI
Clientes	

3.2 Actividades

(a) ARES.10.01: Definir Responsabilidades

A COMIN nomeia os intervenientes no âmbito do SG IDI e define as respectivas responsabilidades, as quais estão descritas na Instrução Corporativa relativa à Estrutura Funcional do SG IDI.

O responsável do SG IDI coordena as actividades de uma equipa de Contactos Locais de Inovação (CLI's) a qual assegura, nas várias áreas da empresa, a dinamização do Sistema.

(b) ARES.10.02: Coordenar e Planear

O responsável do SG IDI define a metodologia para a implementação da política IDI formalizada no Manual de Gestão.

É assegurado o controlo da actividade global de IDI através da avaliação / medição das actividades inerentes, de acordo com os KPI's definidos.

São garantidas as actividades de coordenação, dinamização, apoio e controlo dos subprocessos inerentes ao IDI.

(c) RES.10.02: Gestão de Interfaces

A geração do conhecimento no interior da empresa deve ser promovida e avaliada a necessidade do mesmo ser obtido na envolvente externa.

Esta actividade é descrita pelo subprocesso Gestão de Interfaces.



MACROPROCESSO: Venda
PROCESSO: Gestão Contratos e Acordos
SUBPROCESSO: Rescisão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.04
 Versão: 01
 Emissão: 08/01/2013
 Página: 3 / 4

e) AVND01.04.05 - Apresentar valor em dívida

A Entidade Comercial recebe notificação através do sistema para estabelecer acordo com o cliente relativamente ao pagamento do valor em dívida à Unicer.

Caso o cliente discorde do valor apresentado, o vendedor submete o Contrato de Exclusivo para uma situação de incumprimento, alterando o estado do contrato para "incumprimento".

f) AVND01.04.06 - Negociar Rescisão

Caso o cliente esteja de acordo com o valor em dívida apresentado, deve ser preparado o Acordo de Cessação. Este consiste num documento legal onde se registam as condições em que se procede à cessação do contrato, finalizando assim o vínculo de exclusividade comercial entre o cliente e a Unicer.

g) AVND01.04.07 - Criar minuta e nota de débito

A Entidade Financeira procede à criação de uma minuta e à emissão da nota de débito em sistema.

A Entidade Financeira notifica a Entidade Comercial para que proceda à recolha da assinatura do Cliente.

h) AVND01.04.08 - Formalizar fecho junto do cliente

Em posse da minuta e das notas de débito, é da responsabilidade da Entidade Comercial contactar o cliente no sentido de agendar uma reunião de formalização do fecho de contrato de exclusivo. A reunião tem como objectivo a solicitação ao cliente da assinatura do acordo de cessação e recolha do cheque.

Posteriormente, a Entidade Comercial procede à impressão do acordo, assim como à sua assinatura. De seguida, a Entidade Comercial solicita ao cliente que assine o acordo de cessação e entregue o cheque com respectivo valor a liquidar. Os documentos recolhidos são entregues em mão à Entidade Financeira para sua formalização.

i) AVND01.04.09 - Registar desactivação do contrato

É finalizado a desactivação do contrato, sendo o estado actualizado para "rescindido".

4 Indicadores

5 Definições



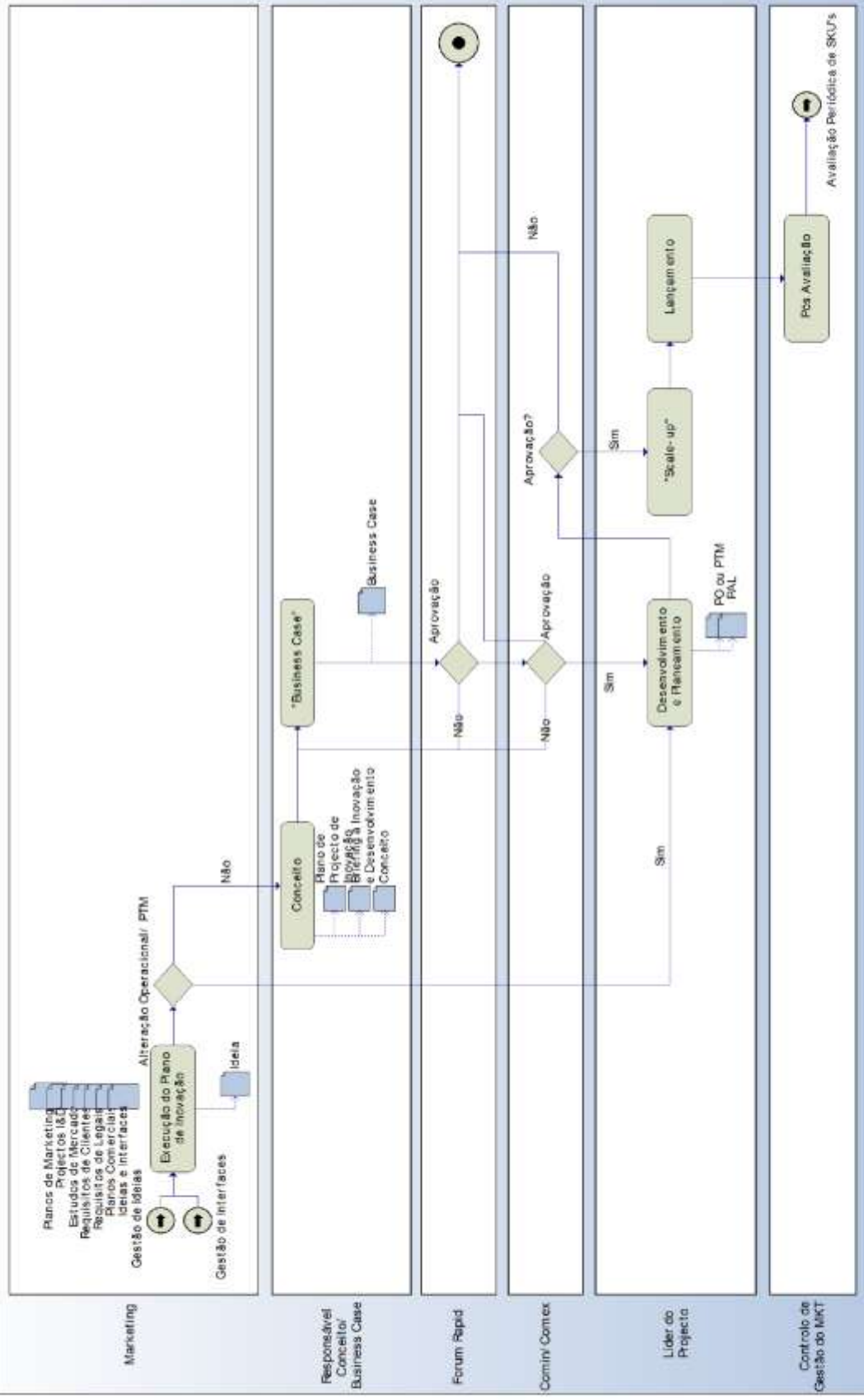
MACROPROCESSO: Gestão da Responsabilidade Empresarial
PROCESSO: Gestão de Investigação, Desenvolvimento e Inovação

Número: RES10
 Versão: 01
 Emissão: 01/10/2012
 Página: 4 /4

6 Intervenientes

COMIN	Comissão de Inovação		COMEX Manager Inovação & Desenvolvimento Líder do Projecto IDI
Responsável SG IDI	Manager Inovação & Desenvolvimento da Direcção de Marketing		
Contacto Local Inovação (CLI)	Colaboradores nomeados		
Líder do Projecto	Colaborador nomeado		

Inovação, Concepção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos





MACROPROCESSO: Gestão da Marca

PROCESSO: Gestão do Produto

SUBPROCESSO: Inovação, Concepção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos / Serviços

Número: GMA02.03

Versão: nº 01

Emissão: 04/11/2011

Página: 2 / 5

1 Objectivo

Garantir um método de trabalho sistemático e organizado, que permita atingir uma resposta eficaz e eficiente às necessidades/opportunidades detectadas no mercado ou resultantes de outros inputs, no que respeita aos produtos ou serviços associados às marcas Unicer e marcas próprias

2 Âmbito

Aplica-se sempre que haja inputs que possam conduzir à concepção e desenvolvimento de produtos ou alteração dos existentes e de serviços de suporte à disponibilização dos mesmos ao Cliente / Consumidor. Incluem-se os projectos associados à concepção e desenvolvimento de marcas próprias.

3 Descrição do Processo

3.1 Interacções

Inputs	Planos de marketing, estudos de mercado, requisitos de clientes e legais, Projectos I&D, Planos comerciais, Gestão de Ideias, Gestão de Interfaces, Gestão de Projectos de IDI
Fornecedores	Processos de Gestão Estratégica, Processos de Marketing, Processos dos Clientes, Processos do Estado, Processos de Fornecedores e Processos de Vendas, Empresa
Outputs	Conceito, Business Case, Proposta de Operações, Novo Produto e/ou Novo Processo, Produto revisto e/ou melhorado, Plano de Projecto de Inovação e Plano de Apoio ao Lançamento; Proposta de Teste de Mercado (PTM)
Clientes	Planeamento do Sistema de Gestão Integrado Planeamento da Produção Compra de Materiais e Serviços afectos ao Produto Documentos e Registos Seleção de Fornecedores Gestão de Produto Processos da Logística Externa

3.2 Actividades

(a) Ideia

O Marketing avalia a ideia de acordo com a relevância da proposta ao consumidor, da viabilidade segundo as diferentes áreas funcionais da empresa e da oportunidade de negócio. Esta informação poderá ficar condensada no documento [Ideia](#).

É decidido se configura apenas uma Alteração Operacional, uma PTM ou se exige desenvolvimento de conceito.

Caso se trate apenas de uma Alteração operacional ou de uma PTM o processo segue na alínea (d).

Nota: Todos os registos decorrentes deste processo são efectuados no portal do Marketing.

(b) Conceito – Fase 1

O Responsável de Marketing traduz a ideia num [Conceito](#), definindo-o e estimando sumariamente o mercado potencial associado. Nesta fase poderá apoiar-se noutras áreas para recolher informação relevante. O principal objectivo será validar o alinhamento do conceito com a estratégia de negócio da empresa, descrever o produto pretendido e planejar as actividades mediante preenchimento do [Plano de Projecto de Inovação](#) e fazendo-o constar no [Plano de Lançamentos](#) do Marketing. Se aplicável, deverá enviar o [Briefing à Inovação e Desenvolvimento](#).



MACROPROCESSO: Gestão da Marca

PROCESSO: Gestão do Produto

SUBPROCESSO: Inovação, Concepção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos / Serviços

Número: GMA02.03

Versão: nº 01

Emissão: 04/11/2011

Página: 3 / 5

Na fase de decisão associada a esta actividade o Marketing re-avalia a relevância da proposta ao consumidor, a executibilidade técnica e financeira e decide sobre a elaboração de um Business Case.

Nota: O Líder do Projecto assegura actualização do Plano de Projecto de Inovação.

(c) "Business Case" – Fase 2

O Responsável pelo Conceito transforma-o em "Business Case" (BC), que partilha com elementos da empresa que deverão ser os potenciais integrantes da equipa de projecto. Com este apoio irá garantir capacidade pela Organização para a comercialização, nomeadamente quanto à Qualidade, à Comunicação e Activação, ao sourcing e produção e posicionamento de preço e canais.

O Business Case assim construído é apresentado no Forum RAPID, que se pronuncia sobre a executibilidade do projecto e decide sobre a sua submissão à COMIN (ou COMEX) para avaliação. Sempre que o "Business Case" preveja rubricas de Investimento, deve ser assegurado o parecer do Controlo de Gestão do MKT (CGM).

Na fase de decisão associada a esta actividade a COMIN (ou a COMEX, sempre que o Projecto requerer decisão no curto-prazo) continua com o processo, ou o cancela ou o mantém à espera até nova decisão. No caso de continuar, também se aprova o Líder e Equipa do Projecto. Esta decisão pondera os critérios de volumes mínimos operacionais estabelecidos pela empresa (Golden Rules/Critérios de Complexidade).

(d) Desenvolvimento e Planeamento – Fase 3

O Líder do Projecto planifica o trabalho com a Equipa do Projecto, assegurando os ensaios de amostras e/ou protótipos necessários para validar a alteração a efectuar ou, quando aplicável, para eventuais testes de mercado (ou outros que sejam considerados adequados).

Na equipa do Projecto deverão estar representadas, no mínimo, as áreas: Marketing, Compras, Planeamento Operacional, Qualidade, Produção, Trade Marketing, Vendas Mercado Interno e Vendas Mercado Externo.

A planificação inicia-se com a reunião de preparação do Draft da Proposta de Operações (PO), que envolverá toda a Equipa do Projecto.

O Líder do Projecto efectuará as diligências que entender necessárias para o acompanhamento e controlo do projecto, mantendo rigoroso controlo sobre as versões do Draft PO em preparação, de modo a que a versão final inclua quantidades, objectivos qualitativos e contexto, especificação de produto e/ou embalagem e pressupostos de comercialização.

No caso de lançamentos de novos produtos ou relançamentos, o Responsável do Marketing pela marca prepara o Plano de Apoio a Lançamento (PAL), que aprova conjuntamente com o Draft PO.

No caso de se tratar apenas de uma Proposta de Teste de Mercado deverá ser apenas preparada a PTM.

Na fase de decisão associada a esta actividade a COMEX continua com o processo, ou o cancela ou o mantém à espera até nova decisão. No caso de continuar, aprovará o documento PO (e PAL, quando aplicável) que se converte em Proposta de Operações e definirá qual o período ou períodos para pós-avaliação do projecto. Esta decisão não se aplica à PTM.



MACROPROCESSO: Gestão da Marca

PROCESSO: Gestão do Produto

SUBPROCESSO: Inovação, Concepção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos / Serviços

Número: GMA02.03

Versão: nº 01

Emissão: 04/11/2011

Página: 4 / 5

(e) "Scale-up"

O Líder do Projecto, junto com a sua Equipa, preparam o lançamento, procedendo à distribuição/divulgação da PQ. Compete-lhes acompanhar o cumprimento da PQ e PAL, cabendo a cada área a responsabilidade pelo cumprimento dos prazos e actividades descritas na mesma.

São efectuados os investimentos necessários, a aquisição de materiais e outros recursos necessários à concretização à escala industrial do projecto.

(f) Lançamento

O Líder do Projecto e a Empresa garantem o cumprimento das actividades dentro dos prazos definidos. Nesta fase o produto está no mercado e é comercializado conforme previsto.

(g) Pós Avaliação

Para Projectos não operacionais, o Controlo de Gestão do Marketing recolhe os dados correspondentes ao projecto, procede ao seu tratamento em função dos indicadores e períodos de avaliação definidos no Business Case aprovado. Esta verificação e avaliação é comentada perante a COMIN/COMEX.

Na fase de decisão associada a esta actividade a COMIN/COMEX, com base na informação recebida, continua com a comercialização do produto, ou o reformula ou o descontinua.

Em paralelo, o Líder do Projecto e a sua Equipa de Projecto identificam oportunidades de melhoria efectuando os ajustes necessários.

Todos os SKUs provenientes de alterações operacionais são pós avaliados no âmbito do Subprocesso Avaliação Periódica de SKU's.

4 Indicadores

Taxa de inovação - % de produtos lançados nos últimos 3 anos no total de Vendas Líquidas (ML)

Consumo de materiais de embalagens - Consumo de materiais de embalagem (kg/hl)

5 Definições

Alteração operacional – Toda modificação de um produto existente que não afecte as características (incluindo a embalagem) do produto e que não implique qualquer rubrica de Investimento. Alterações operacionais podem ser:

- Descontinuações de SKUs
- "Reorders". Por exemplo, aumento da quantidade prevista
- Acções promocionais. Por exemplo, caixa promocional L24P20
- Alterações a pedido de clientes. Por exemplo, para grandes empresas de distribuição
- Alterações de embalagem simples (ex: actualização de artes finais incluindo rotulagem ou aspecto gráfico)

As alterações de formulação, mesmo que não sejam percebidas pelo cliente/consumidor, não são enquadradas como alterações operacionais.

Plano de Inovação – Lista de iniciativas calendarizada a 2 anos.

Plano de Lançamentos – Distribuição, no mínimo pelos seguintes oito trimestres, das iniciativas de concepção, desenvolvimento e lançamento de produtos, no âmbito da Gestão da Marca.



MACROPROCESSO: Gestão da Marca

PROCESSO: Gestão do Produto

SUBPROCESSO: Inovação, Concepção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos / Serviços

Número: GMA02.03

Versão: nº 01

Emissão: 04/11/2011

Página: 5 / 5

Golden Rules / Critérios de Complexidade – Volumes mínimos de produção (Cervejas/mudança de rotulagem, pack,...: 200 KL; Cervejas/mudança de garrafa ou cerveja: 400 KL; Água com gás: 100 KL; Águas lisas: 400 KL; Águas sabores: 200 KL; Refrigerantes: 200 KL; Refrigerantes/Linha néctares: 100 KL)

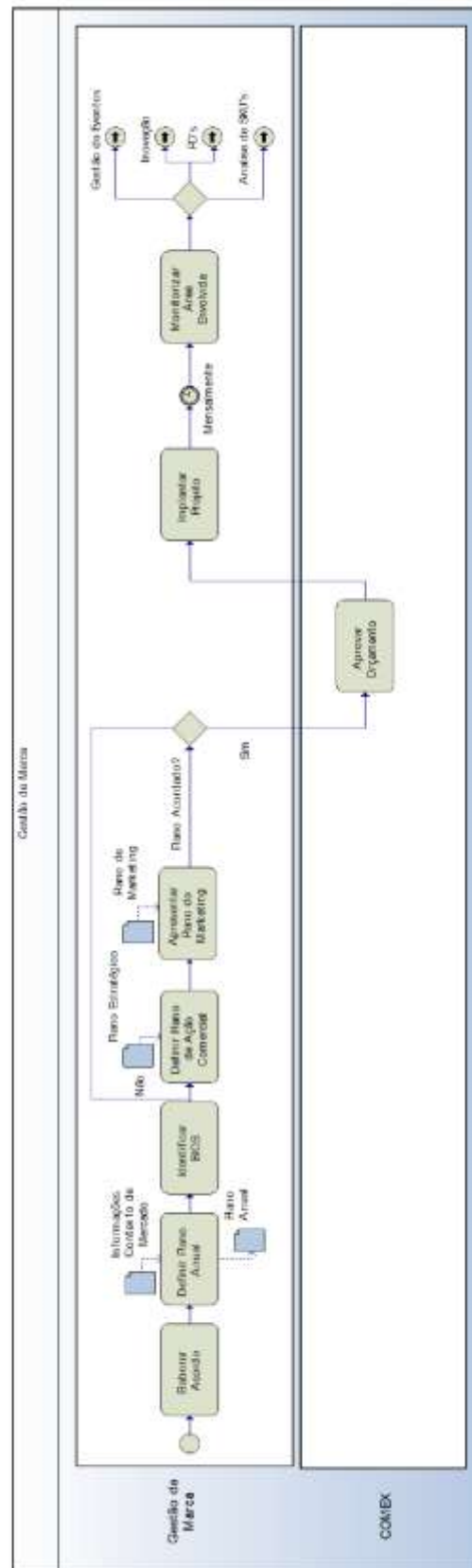
PTM – Proposta de Teste de Mercado – Inclui uma descrição do teste. Aplica-se sempre e quando houver um envio pontual (sem recorrência) de um SKU não existente.

Verificação – Comparar os resultados com os requisitos iniciais do projecto (ex: reuniões periódicas com a equipa de projecto, Qualidade e I&D).

Validação – Assegurar que os resultados, em condições de aplicação, são os adequados face aos objectivos inicialmente definidos (ex: acompanhamento do primeiro enchimento).

6 Intervenientes

COMEX	Comissão Executiva		
COMIN	Comissão de Inovação	Marketing	Director de Marketing Líder do Projecto – Gestor de Inovação
RAPID	Reunião de Apoio a Projectos de Inovação e Desenvolvimento	Marketing	Director de Marketing
		Compras	Director de Compras
		Planeamento Operacional	Director Planeamento Operacional
		Qualidade	Director da Qualidade
		Produção	Director da Produção
		Logística	Director da Logística
		Vendas Mercado Interno	Director de Vendas On- Trade e Off-Trade
		Vendas Mercado Externo	Manager Coordenação e Controlo
		Controlo de Gestão do MTK	Manager de Controlo de Gestão do Marketing
Marketing	Director de Marketing		
Responsável de Marketing	Responsável nomeado		
Controlo de Gestão do MKT (CGM)	Manager Controlo de Gestão do Marketing		
Líder do Projecto	Director/Manager/Gestor/Técnico Superior do Marketing Responsável nomeado		
Equipa do Projecto	Equipa nomeada		





MACROPROCESSO: Responsabilidade Empresarial

PROCESSO: Gestão Ambiental

Número: GMA01

Versão: nº 01

Emissão: 05/12/2012

Página: 2 / 3

1 Objectivo

Gerir a complexidade das marcas Unicer através de estudos de mercado, do posicionamento das marcas, da análise de performance e da sua revisão, de forma a garantir a maximização da rentabilidade do negócio.

2 Âmbito

Aplica-se a todas as marcas Unicer.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	Informações Contexto do Mercado; Plano Estratégico; Plano de Marketing
Fornecedores	
Outputs	Plano Anual
Cientes	Gestão de Eventos; Inovação; PO's; Análise SKU's

3.2 Actividades

a) GMA01.01 – Elaborar Acordo

O Processo inicia-se com um acordo entre o Marketing e as Vendas onde são discutidas key iniciativas de cada área.

b) GMA01.02 – Definir Plano Anual

Analisar o contexto do mercado com base em várias ferramentas de informação.

c) GMA01.03 – Identificar BIOS

Após Definir o Plano anual identifica-se as oportunidades que o mercado.

d) GMA01.04 – Definir Plano de Ação Comercial

Tendo em conta as recomendações do Plano Estratégico, define-se o Plano de Ação Comercial

e) GMA01.05 – Apresentar Plano de Marketing à COMEX

Com o Plano de Marketing já definido, este é apresentado à COMEX. Se a COMEX não concordar com o Plano volta-se a definir o Plano de Ação Comercial.

f) GMA01.06 – Aprovar Orçamento

Se o Plano de Marketing estiver de acordo com o pretendido pela COMEX o plano é Aprovado.



MACROPROCESSO: Responsabilidade Empresarial

PROCESSO: Gestão Ambiental

Número: GMA01

Versão: nº 01

Emissão: 05/12/2012

Página: 3 / 3

g) GMA01.07 – Implementar Projeto

Após aprovação do Plano são designados Líderes dos Projectos que irão executá-lo.

h) GMA01.08 – Monitorizar Área Envolvida

Mensalmente o Marketing e as Vendas irão monitorizar os diferentes projectos de forma a minimizar eventuais erros.

4 Indicadores**5 Definições**

BIOS: branch inch and opportunities identifier

COMEX: Comissão Executiva

6 Intervenientes

Gestão da Marca	Responsável por elaborar Plano de Marketing e por monitorizar a sua execução.
COMEX	Responsável por Aprovar Orçamento

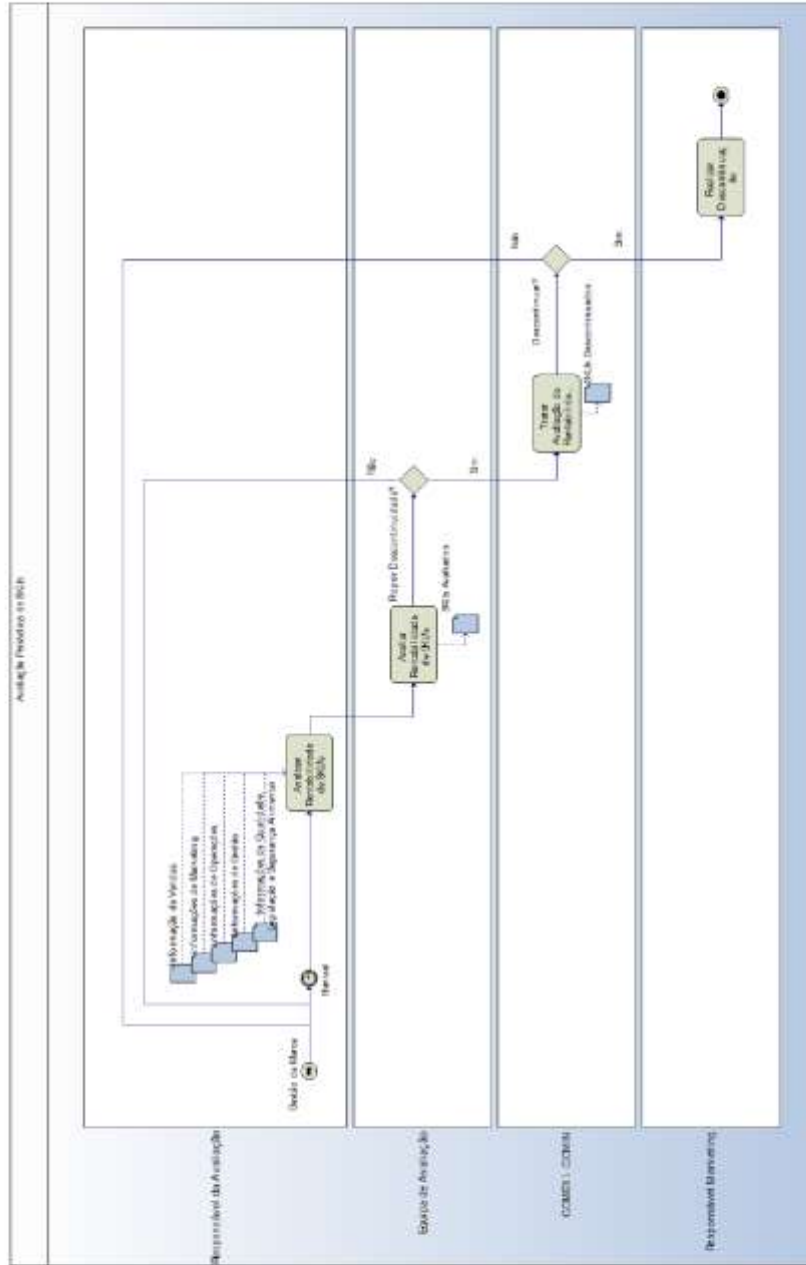


MACROPROCESSO: Gestão de Marketing

PROCESSO: Gestão da Marca

SUBPROCESSO: Avaliação Periódica de SKUs

Número: GMA01.01
Versão: 03
Página: 1 /4
Emissão: 28/12/2012





MACROPROCESSO: Gestão de Marketing
PROCESSO: Gestão da Marca
SUBPROCESSO: Avaliação Periódica de SKUs

Número: GMA01.01
 Versão: nº 03
 Emissão: 28/12/2012
 Página: 2 /4

1 Objectivo

Avaliar, periodicamente, o portfólio de SKUs da empresa de acordo com critérios quantitativos e qualitativos, de forma a assegurar a adequada gestão da complexidade do Grupo Unicer e garantindo a maximização da rentabilidade do Negócio.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os SKUs do portfólio da empresa.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	Informação de Vendas Informação de Marketing Informação de Operações Informação de Gestão Informação de Qualidade, Legislação e Segurança Alimentar
Fornecedores	Processo de Inovação, Concepção, Desenvolvimento e Lançamento de Produtos
Outputs	SKUs Avaliados SKUs Descontinuados
Clientes	Processos de Logística Externa Planeamento do Sistema de Gestão Integrado Planeamento da Produção Documentos e Registos

3.2 Actividades

(a) GMA01.01.01 – Analisar Rentabilidade de SKUs

O Responsável de Avaliação aplica os Critérios de Avaliação de SKUs conforme prática corrente definida pela empresa.

A periodicidade de avaliação é bianual, devendo ser efectuada em Fevereiro e em Julho de cada ano.

Critérios de Avaliação

- O valor da Margem de Contribuição é o "Gross Profit – Logistics". Ou seja, ao Net Net é deduzido o custo das vendas (valorizado a custo padrão total), bem como todos os Custos Logísticos.
- A Margem de Contribuição será o conceito base para efectuar propostas de descontinuação.



MACROPROCESSO: Gestão de Marketing

PROCESSO: Gestão da Marca

SUBPROCESSO: Avaliação Periódica de SKUs

Número: GMA01.01

Versão: nº 03

Emissão: 28/12/2012

Página: 3 / 4

- Todos os SKU's, que tenham registado no período considerado, Margem de Contribuição negativa e cujo tempo de permanência no portefólio seja superior a 1 ano, serão automaticamente objecto de proposta de descontinuação ou definição de medidas de correcção, a serem monitoradas no período subsequente.

(b) GMA01.01.02 – Avaliar Rentabilidade de SKUs

Os resultados da fase anterior são disponibilizados a uma Equipa de Avaliação composta por representantes das áreas: Marketing, Planeamento Operacional, Controlo de Gestão e Planeamento, Vendas Mercado Interno, Vendas Mercado Externo e Qualidade.

A Equipa de Avaliação tem 5 dias úteis para proceder à análise e comentários à informação recebida.

Durante este período de análise poderão ser identificados SKUs cuja complexidade operacional o justifique na perspectiva de *Supply Chain*.

Após aquele período, o Responsável da Equipa de Avaliação (representante do Marketing) convoca a reunião de Avaliação da qual resultam as seguintes propostas:

- SKUs a propor para descontinuação – a submeter à fase seguinte do processo
- Plano de Acção para SKUs que, não tendo sido acordados pela Equipa de Avaliação como a propor para descontinuação, apresentam avaliação negativa de acordo com os Critérios de Avaliação.

(c) GMA01.01.03 – Tratar Avaliação da Rentabilidade de SKUs

Aplica-se à proposta de SKUs para descontinuação apresentada pela Equipa de Avaliação.

A COMIN (ou a COMEX se assim decidido pela Equipa de Avaliação) analisa a proposta submetida pela Equipa de Avaliação e decide de acordo com as seguintes vias:

- Aprova a proposta de descontinuação do SKU – que avança para fase seguinte do processo
- Rejeita a proposta de descontinuação do SKU – propondo as acções a tomar tendo em vista a melhoria da próxima avaliação do SKU em causa.

As decisões da COMIN (ou COMEX) são reunidas em Acta e disponibilizadas à Equipa de Avaliação, que as considera no próximo ciclo de avaliação.



MACROPROCESSO: Gestão de Marketing
PROCESSO: Gestão da Marca
SUBPROCESSO: Avaliação Periódica de SKUs

Número: GMA01.01
 Versão: nº 03
 Emissão: 28/12/2012
 Página: 4 /4

(d) GMA01.01.04 – Realizar Descontinuação

Esta actividade aplica-se a todos os SKUs cuja proposta de descontinuação foi aprovada pela COMIN (ou COMEX) na fase anterior deste processo.

O Responsável pela Equipa de Avaliação procede de modo a garantir a redacção e execução da Proposta de Operações (PO) relativa ao SKU a descontinuar.

4 Indicadores

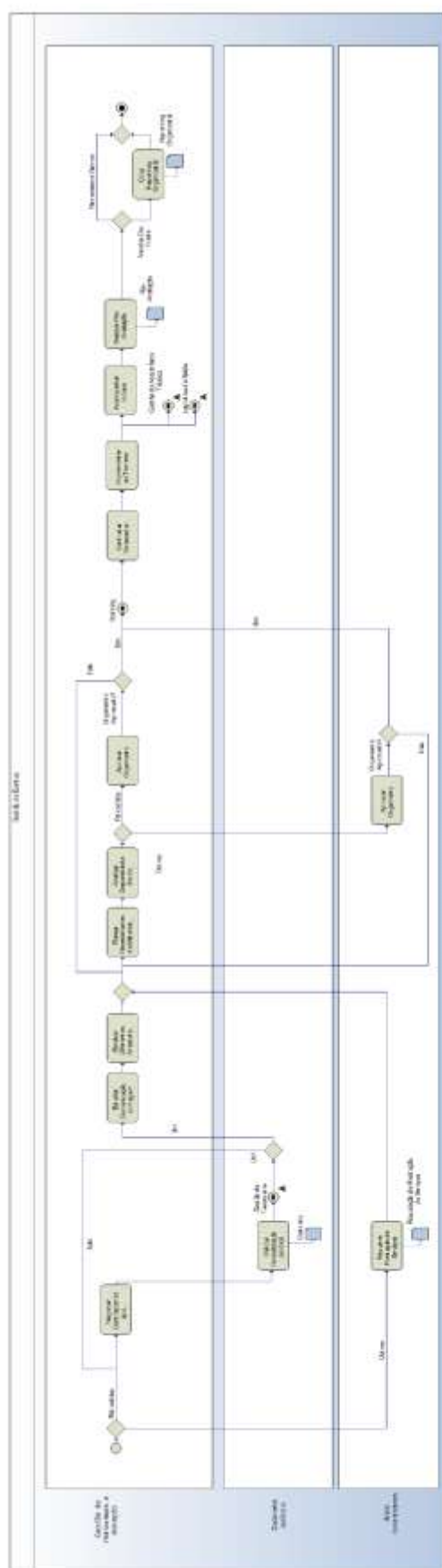
Painel de Gestão.

5 Definições

SKU – Stock Keeping Unit.

6 Intervenientes

Responsável de Avaliação	Responsável pela área de Controlo e Planeamento de Marketing
Responsável de Equipa de Avaliação	Responsável pela área de Controlo e Planeamento de Marketing
Equipa de Avaliação	Responsável pela área de Controlo e Planeamento de Marketing Responsável pela área de Controlo de Gestão e Planeamento Responsável pela área de Planeamento Operacional Responsável pela área de Vendas Mercado Interno Responsável pela área de Vendas Mercado Externo
COMIN	Comissão de Inovação
COMEX	Comissão Executiva



**MACROPROCESSO: Gestão do Marketing****PROCESSO: Gestão de Eventos**

Número: GMA02

Versão: nº 01

Emissão: 10/12/2012

Página: 2 / 4

1 Objectivo

Gerir o planeamento e a realização de eventos, de forma a promover o consumo e a divulgar as marcas e produtos Unicer

2 Âmbito

Aplica-se a todos os eventos Unicer com marcas e produtos Unicer geridos pelo Marketing.

3 Descrição do Processo**3.1 Interacções**

Inputs	
Fornecedores	
Outputs	
Clientes	Gestão da Assistência Técnica; Logística de saída

3.2 Actividades**a) AGMK02.01 – Negociar, Contrapartidas e Obrigações**

Caso a natureza do evento seja "Patrocínios" este inicia-se pela negociação de contrapartidas e obrigações de cada uma das partes envolvidas.
Toda a negociação desenrola-se nesta fase do processo e depois de acordado este segue para o Gabinete Jurídico.

b) AGMK02.02 – Validar Formalização Jurídica

Após a Negociação onde são definidas contrapartidas e obrigações, o processo é analisado pelo Gabinete Jurídico para avaliar juridicamente e formalizar acordo. O original do contrato é arquivado no Gabinete Jurídico e uma cópia é entregue ao Cliente.

c) AGMK02.03 – Estudar Comunicação e Imagem

De seguida a Gestão de Patrocínios e Activação estuda em conjunto com as Agências de Comunicação, de Meios, Criativas, etc. um plano que se adapte ao evento em causa.

d) AGMK02.04 – Envolver Diferentes Áreas da Unicer

Nesta etapa são envolvidas todas as Áreas com responsabilidades no evento de forma a alinhar a participação esperada de cada uma e quais os objectivos a atingir.

e) AGMK02.05 – Requerer Prestação de Serviços

Caso o evento não seja de "Patrocínios", podendo ser de "Vendas *On Trade*", "Gestão da Marca", "Direção de Pessoas e Comunicação", "Outras áreas de Vendas", etc. A área terá que preencher e enviar para a Gestão de Patrocínios e Activação uma requisição de forma a despoletar o evento.



MACROPROCESSO: Gestão do Marketing

PROCESSO: Gestão de Eventos

Número: GMA02

Versão: nº 01

Emissão: 10/12/2012

Página: 3 / 4

f) AGMK02.06 – Planear Necessidades de Materiais e Logísticas

Após o alinhamento de todas as áreas são planeadas as Necessidades do Evento, tanto de materiais como de logística. Este planeamento é feito para cada evento tendo por base a sua dimensão e o que é pretendido.

g) AGMK02.07 – Analisar Disponibilidade de Recursos e Orçamentação

Após o planeamento de necessidades, analisa-se a disponibilidade de recursos. Se por qualquer motivo a disponibilidade não corresponder ao planeado terá que ser feita uma adaptação, tendo sempre presente a importância das necessidades do evento. Nesta etapa é também realizada a Orçamentação para o evento.

h) AGMK02.08 – Aprovar Orçamento

É submetido a aprovação e em caso afirmativo contratam-se os Fornecedores.

i) AGMK02.09 – Aprovar Orçamento

Se o evento for do tipo "Outros" é a área requisitante que aprova o orçamento e, em caso afirmativo, contratam-se os Fornecedores.

j) AGMK02.10 – Contratar Fornecedor

A Gestão de Patrocínios e Ativação contrata os fornecedores de forma a estes darem seguimento com o pretendido pela Unicer.

k) AGMK02.11 – Implementar no Terreno

Na preparação do evento é necessário construir no local infra-estruturas de forma a corresponder com o acordado inicialmente. Esta atividade despoletará o Processo Logística de Saída de forma a garantir que os produtos e materiais sejam abastecidos no Evento, e o Processo Gestão de Assistência Técnica de forma a assegurar uma correta instalação de materiais e colocação de produtos no evento.

l) AGMK02.12 – Acompanhar *In Loco*

Durante o evento tipo "Patrocínios", a Gestão de Patrocínios e Ativação efectua acompanhamento de forma a minimizar os riscos (Falhas de Equipamentos, Qualidade e Roturas de Produto, Impactos Climáticos) e a ajustar o evento conforme as necessidades deste.

Para os restantes eventos caso a dimensão e/ou especificidade justifique o acompanhamento e Gestão *In Loco*, a Gestão de Patrocínios e Ativação também fará este papel.

m) AGMK02.13 – Realizar Pós-Avaliação

No final do evento tipo "Patrocínios", este é avaliado de acordo com parâmetros inicialmente propostos. Neste momento o evento de "Patrocínios" é dado como concluído e procede-se ao seu encerramento.

Para os restantes eventos caso a dimensão e/ou especificidade o justifique a sua avaliação, a Gestão de Patrocínios e Ativação também fará este papel.



MACROPROCESSO: Gestão do Marketing

PROCESSO: Gestão de Eventos

Número: GMA02

Versão: nº 01

Emissão: 10/12/2012

Página: 4 / 4

n) AGMK02.14 – Criar Reporting Orçamental

No final de um evento "Vendas On-Trade", a Gestão de Patrocínios e Activação faz um Reporting Orçamental ao requisitante de forma a informar-lo do custo final do evento.

4 Indicadores

- Análise SWOT
- Retorno Cision
- Volumes Vendidos
- Público Presente

5 Definições

Tipos de eventos;

- Patrocínios – Evento despoletado pela Gestão de Patrocínios e Activação
- On Trade – Evento despoletado pelas Vendas On Trade
- Área Solicitadora – Evento despoletado pelas áreas internas da Unicer (ex: Direção de Pessoas e Comunicação; Vendas de Mercado Externo; Gestão da Marca, Outras áreas de Vendas)

6 Intervenientes

Gestão de Patrocínios e Activação	Responsável por grande parte das tarefas visto ser um elo de ligação entre as diferentes áreas.
Gabinete Jurídico	Responsável por validar a formalização jurídica de onde sai o contrato para o cliente
Área Solicitadora	Qualquer área (Vendas, Gestão da Marca, Direção de Pessoas e Comunicação, etc) que inicie um evento excepto de Patrocínios.

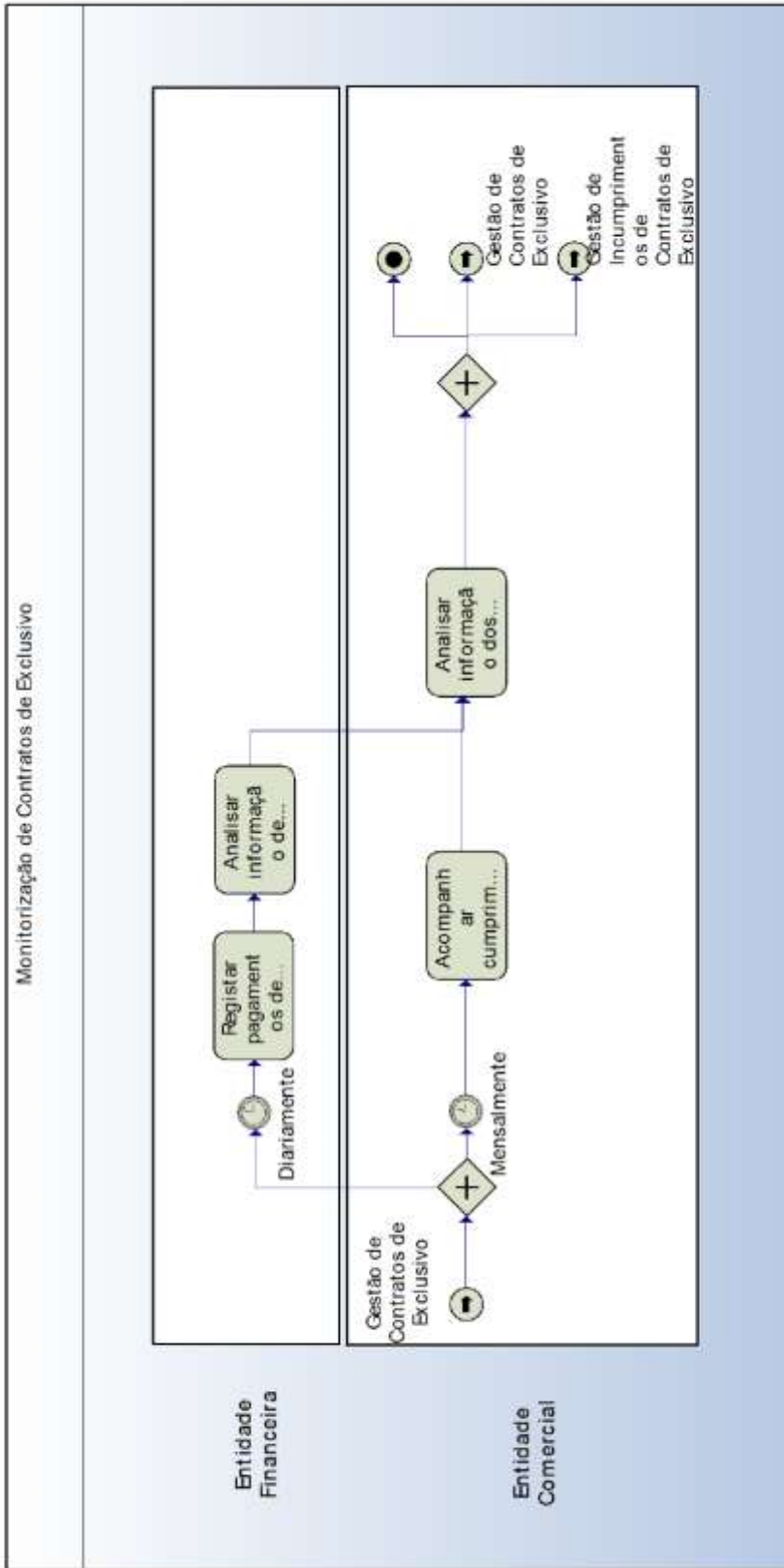


Número: VND01.02
 Versão: 1
 Página: 1/3
 Emissão: 08/01/2013

MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Monitorização de Contratos de Exclusivo





MACROPROCESSO: Venda
PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos
SUBPROCESSO: : Monitorização de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.02
 Versão: nº 01
 Emissão: 08/01/2013
 Página: 2 /3

1 Objectivo

Monitorizar os acordos estabelecidos com Clientes Unicer específicos, num período de tempo definido, mantendo as condições negociadas e atribuídas.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os Clientes do mercado interno e externo com contrato de exclusivo.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	
Fornecedores	Gestão de Contratos de Exclusivo
Outputs	
Clientes	Gestão de Contratos Exclusivo, Gestão de Incumprimentos de Contratos de Exclusivo

3.2 Actividades

a) AVND.01.02.01 – Registar pagamentos das Prestações de Mútuo Gratuito

Diariamente é analisado a conta corrente com o objectivo de registar as prestações de mútuos Gratuitos pagas.

b) AVND.01.02.02 - Analisar informação de Prestações de Mútuo Gratuito

Após consulta e atualização da informação em sistema, a Entidade Financeira verifica se existe algum Contrato de Exclusivo com prestações em falta. No caso de se verificar, a Entidade Financeira notifica a Hierarquia no sentido desta analisar e concluir a ação que devera ser efetuada sobre a situação detetada.

c) AVND.01.02.03 - Acompanhar cumprimento Gestão de Contratos de Exclusivo

A Entidade Comercial é responsável por reflectir em sistema os *inputs* que a força de vendas fornece para fazer este acompanhamento, nomeadamente obtenção de *inputs* justificativos de litragem enviada e obtenção de códigos para mapeamento dos Clientes que tenham UNIGEST Instalado. Prepara também esta informação ao Gestor de Mercado e todas as informações relevantes sobre o Cliente. A Entidade Comercial é responsável por comunicar todas as informações relevantes que aconteçam durante a vida útil do Contrato, alterar pagador, alterar produtos contratados, entre outros.

d) VND.01.02.04 - Analisar informação dos Contratos de Exclusivo

Periodicamente, a Entidade Comercial poderá consultar, a informação relativa a volumes, descontos, rentabilidade e prestações de mútuo acordo. O sistema disponibilizará uma série de indicadores alusivos a estas componentes.

Caso haja irregularidades, a Entidade Comercial deverá analisar a informação no sentido de:

- Desenvolver ações de correção junto do cliente;
- Accionar incumprimento (Gestão de Incumprimentos);

**MACROPROCESSO: Venda****PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos****SUBPROCESSO: : Monitorização de Contratos de Exclusivo**

Número: VND01.02

Versão: nº 01

Emissão: 08/01/2013

Página: 3 / 3

- Iniciar uma renegociação (Gestão de Contratos de Exclusivos).

Mensalmente, nos casos de Contratos de Mutuo Gratuito, a Entidade Financeira controla o pagamento de prestações do Cliente e comunica à Entidade Comercial o estado do Cliente. Caso este não esteja a cumprir, existem três tipos de carta que a Entidade Financeira pode enviar.

- 1º tipo: Carta de alerta para o Cliente a informar que existe uma falta de pagamento;
- 2º tipo: Carta de alerta mais rigorosa a alertar faltas de pagamento;
- 3º tipo: Carta a relatar que o contrato seguirá para incumprimento caso não regularize o compromisso.

4 Indicadores

5 Definições

Unigest – Software de gestão comercial

6 Intervenientes

Entidade Financeira	Responsável neste pelo registo de informação relativa a prestações de Mutuo Gratuito e respetiva análise.
Entidade Comercial	Responsável por acompanhar e analisar informação dos Contratos de Exclusivo.

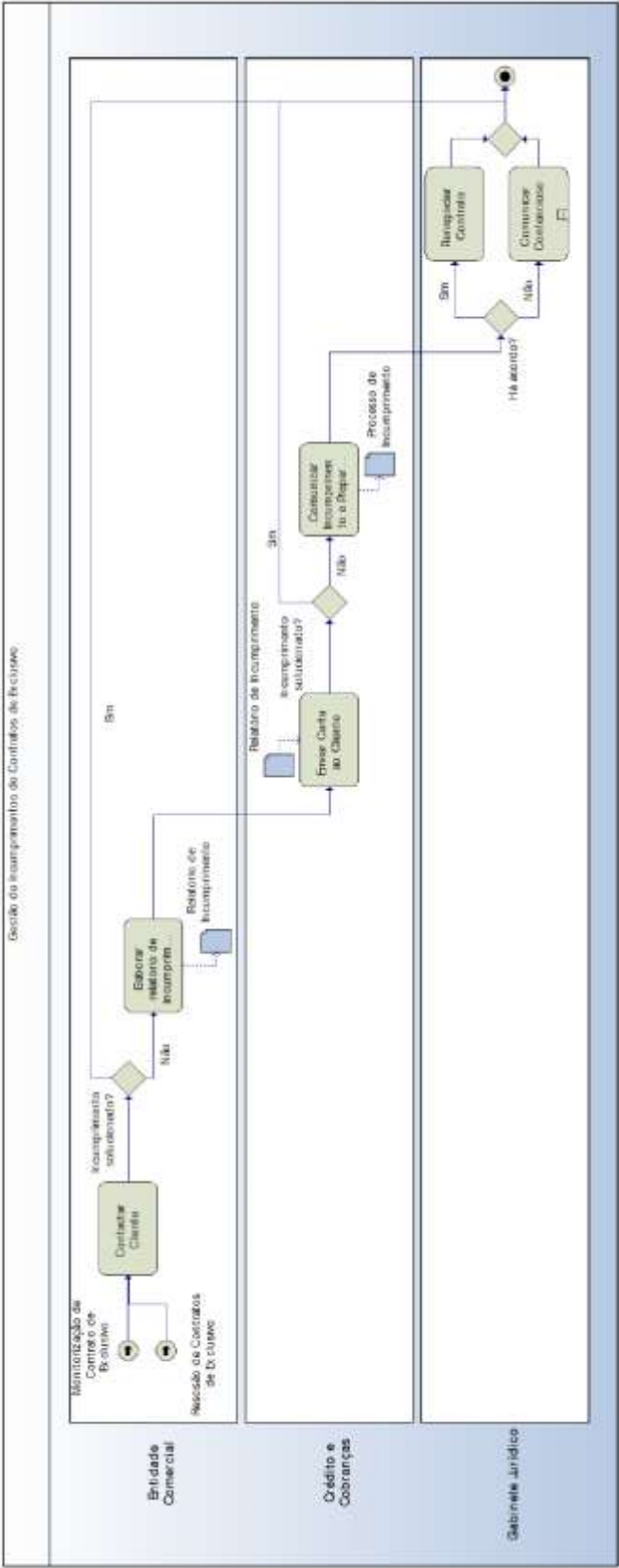


Número: VND01.03
Versão: 01
Página: 1/3
Emissão: 08/01/2013

MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Incumprimentos de Contratos de Exclusivo





MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contractos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Incumprimentos de Contractos de Exclusivo

Número: VND01.03

Versão: nº 01

Emissão: 08/01/2013

Página: 2 / 3

1 Objectivo

Gerir todos os tipos de incumprimentos de Contratos de Exclusivos da Unicer

2 Âmbito

Aplica-se a todos os Clientes do mercado interno e externo.

3 Descrição do Processo**3.1 Interacções**

Inputs	
Fornecedores	Monitorização de Contratos de Exclusivo
Outputs	
Clientes	

3.2 Actividades**a) AVND01.03.01 - Contactar Cliente**

O Processo de Gestão de Incumprimentos de Contratos de Exclusivo inicia-se quando na Gestão da Monitorização de Contratos de Exclusivo se detecta um incumprimento.

Nesta fase, a Entidade Comercial entra em contacto com o Cliente de forma a sensibilizado e inicia-se a contagem do número de dias que o Cliente tem para regularizar o incumprimento detectado.

Se o incumprimento for solucionado este processo termina, contudo se o incumprimento se mantiver a Entidade Comercial elabora um relatório de incumprimento.

b) AVND01.03.02 - Elaborar relatório de incumprimento

Se o Cliente continuar em incumprimento a Entidade Comercial elabora um relatório de incumprimento de forma a dar conhecimento à Entidade Financeira que existe um Cliente que está em incumprimento para que esta possa despoletar novas medidas.

c) AVND01.03.03 - Enviar Carta ao Cliente

A Área de Crédito e Cobranças ao tomar conhecimento do relatório de incumprimento envia uma carta ao Cliente a informá-lo que este se encontra em incumprimento. O Cliente tem 15 dias para resolver a situação, excepto nos casos em que o estabelecimento já esteja fechado em que o contrato é enviado logo para contencioso.

d) AVND01.03.04 - Comunicar Incumprimento e Preparar Processo

Após enviar a carta ao Cliente, a Área de Crédito e Cobranças comunica o incumprimento e elabora um processo de incumprimento que servirá de suporte para o Gabinete Jurídico. Este processo terá que informar os motivos do incumprimento, o original do contrato e da factura e a cópia do relatório de incumprimento.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contractos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Incumprimentos de Contractos de Exclusivo

Número: VND01.03

Versão: nº 01

Emissão: 08/01/2013

Página: 3 / 3

e) AVND01.03.05 – Renegociar Contrato

Caso o Cliente pretenda estabelecer um acordo para o pagamento das facturas, é definido um plano de pagamentos de forma a contratuizar o acordo. Este tipo de acordo tem como objectivo firmar a regularização de montantes em dívida pelo Cliente. Este tipo de acordo existe para Clientes que apesar de estarem em incumprimento conseguem chegar a acordo com a Unicer. No caso dos contratos Mútuo Gratuitos é realizado um plano de pagamentos e nos Contratos de Fundo Perdido é definido um novo contrato com o Cliente.

f) AVND01.03.06 – Comunicar Contencioso

Se o Cliente não pretender entrar em acordo com a Unicer, é iniciado o processo de contencioso. A comunicação de contencioso é efectuada pelo Gabinete Jurídico e esta despoletará as acções legais contra o Cliente. Caso seja um Contrato de Mútuo Gratuito é ativada a garantia bancária.

4 Indicadores

5 Definições

6 Intervenientes

Entidade Comercial	Responsável por Contactar o Cliente e em caso de incumprimento elaborar relatório de incumprimento.
Crédito e Cobranças	Responsável por Enviar carta ao Cliente. Também comunica Incumprimento e elabora relatório para o Gabinete Jurídico
Gabinete Jurídico	Responsável por contactar o Cliente e por enviar processo para o contencioso ou defender Plano de Pagamento com o cliente.

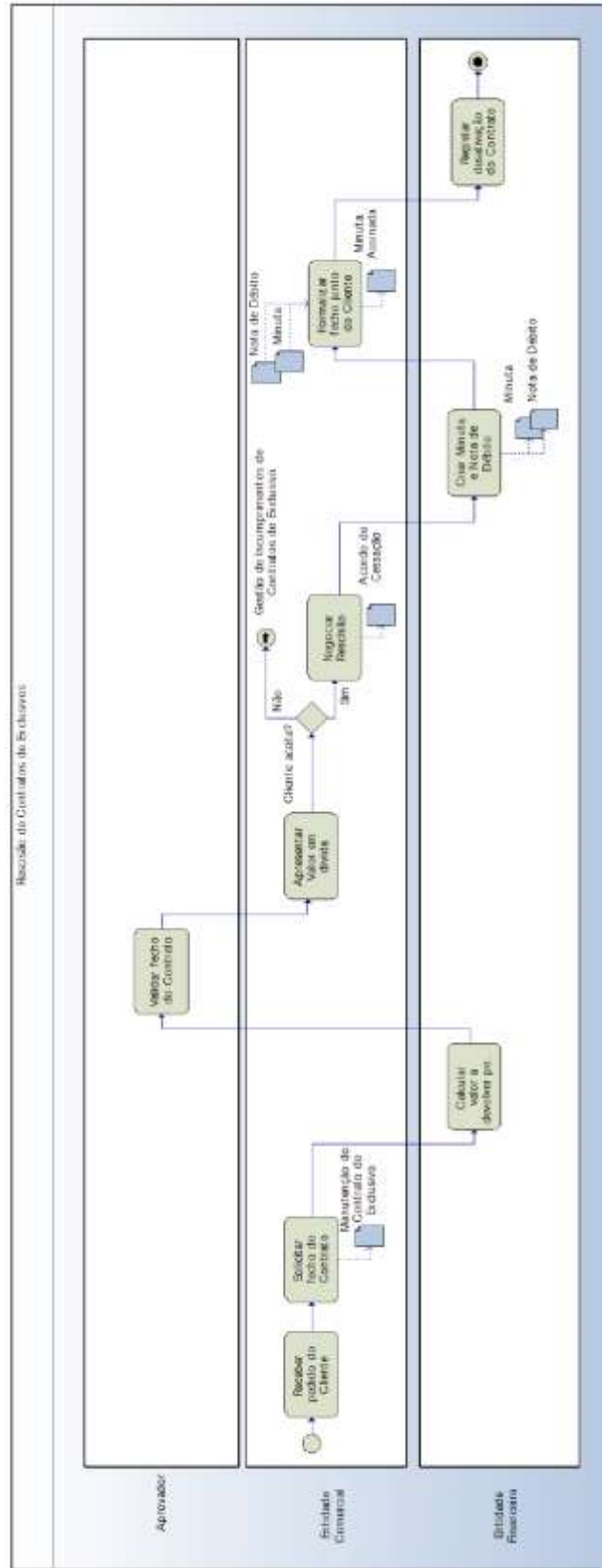


Número: VND01.04
 Versão: 01
 Página: 1/4
 Emissão: 08/01/2013

MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos Acordos

SUBPROCESSO: Rescisão de Contratos de Exclusivo





MACROPROCESSO: Venda
PROCESSO: Gestão Contratos e Acordos
SUBPROCESSO: Rescisão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.04
 Versão: 01
 Emissão: 08/01/2013
 Página: 2 /4

1 Objectivo

Gerir as rescisões de Contratos de Exclusivos, nos caso em que o Cliente Unicer quer rescindir o Contrato.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os Clientes do mercado interno e externo com Contratos de Exclusivo da Unicer.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	
Fornecedores	
Outputs	
Clientes	Gestão de Incumprimento de Contratos de Exclusivo

3.2 Actividades

a) AVND01.04.01 – Receber pedido do Cliente

A Entidade Comercial recebe um pedido do cliente a informar que pretende rescindir o contrato com a Unicer.

b) AVND01.04.02 - Solicitar fecho do Contrato

Para dar inicio ao processo de fecho de contrato, é preenchido e submetido em sistema o formulário "manutenção do contrato de exclusivo", registando a situação que despoletou o fecho do contrato por cumprimento ou fecho por mutuo acordo.

A submissão do formulário altera o estado do contrato para o fecho e despoleta uma notificação para a Entidade Financeira informando-a da necessidade de proceder à realização do acerto de contas relativamente ao cliente em questão.

c) AVND01.04.03 - Calcular valor a devolver pelo cliente

De acordo com a notificação recebida para realizar o acerto de contas relativo a um determinado contrato, a Entidade Financeira procede ao cálculo do valor a pagar pelo cliente.

d) AVND01.04.04 - Validar fecho de Contrato

Após calcular o valor a devolver pelo cliente, este é analisado pelo Aprovador que assegura a conformidade do valor e a rescisão do contrato.



MACROPROCESSO: Venda
PROCESSO: Gestão Contratos e Acordos
SUBPROCESSO: Rescisão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.04
 Versão: 01
 Emissão: 08/01/2013
 Página: 3 / 4

e) AVND01.04.05 - Apresentar valor em dívida

A Entidade Comercial recebe notificação através do sistema para estabelecer acordo com o cliente relativamente ao pagamento do valor em dívida à Unicer.

Caso o cliente discorde do valor apresentado, o vendedor submete o Contrato de Exclusivo para uma situação de incumprimento, alterando o estado do contrato para "incumprimento".

f) AVND01.04.06 - Negociar Rescisão

Caso o cliente esteja de acordo com o valor em dívida apresentado, deve ser preparado o Acordo de Cessação. Este consiste num documento legal onde se registam as condições em que se procede à cessação do contrato, finalizando assim o vínculo de exclusividade comercial entre o cliente e a Unicer.

g) AVND01.04.07 - Criar minuta e nota de débito

A Entidade Financeira procede à criação de uma minuta e à emissão da nota de débito em sistema.

A Entidade Financeira notifica a Entidade Comercial para que proceda à recolha da assinatura do Cliente.

h) AVND01.04.08 - Formalizar fecho junto do cliente

Em posse da minuta e das notas de débito, é da responsabilidade da Entidade Comercial contactar o cliente no sentido de agendar uma reunião de formalização do fecho de contrato de exclusivo. A reunião tem como objectivo a solicitação ao cliente da assinatura do acordo de cessação e recolha do cheque.

Posteriormente, a Entidade Comercial procede à impressão do acordo, assim como à sua assinatura. De seguida, a Entidade Comercial solicita ao cliente que assine o acordo de cessação e entregue o cheque com respectivo valor a liquidar. Os documentos recolhidos são entregues em mão à Entidade Financeira para sua formalização.

i) AVND01.04.09 - Registar desactivação do contrato

É finalizado a desactivação do contrato, sendo o estado actualizado para "rescindido".

4 Indicadores

5 Definições



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Rescisão de Contratos de Exclusivo

Número: VND01.04

Versão: 01

Emissão: 08/01/2013

Página: 4 / 4

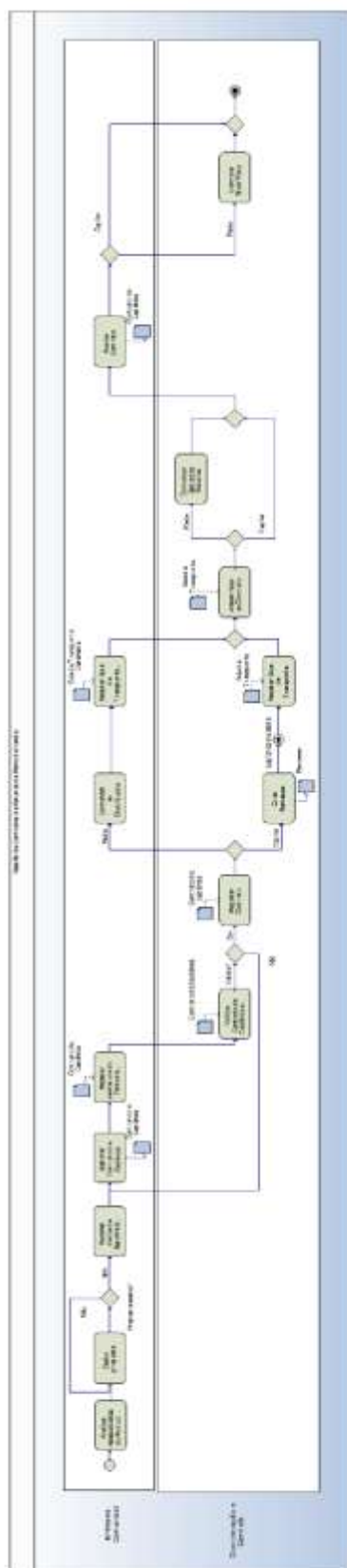
6 Intervenientes

Aprovador	Responsável por validar as condições de Rescisão de Contrato de Exclusivo
Entidade Comercial	O Vendedor do Mercado Interno e o Vendedor do Mercado Externo são responsáveis por solicitar o fecho do contrato e apresentar o valor em dívida ao Cliente e por (re)negociar o processo de rescisão.
Entidade Financeira	Responsável pelo cálculo do valor a devolver pelo cliente e assegurar a conformidade do dossier do Cliente.

MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Material de Ponto de Venda





MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão dos Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Material de Ponto de Venda

Número: VND01.05

Versão: nº 01

Emissão: 11/01/2013

Página: 2 / 4

1 Objectivo

Gerir os contratos e acordos estabelecidos com Clientes Unicer específicos, num período de tempo definido, mantendo as condições negociadas e atribuídas para aquisição de Material de Ponto de Venda.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os Clientes do mercado interno e externo, com contrato de Clientes Material Ponto de Venda.

3 Descrição do Processo

3.1 Interacções

Inputs	Contrato de Cedência, Guia de transporte
Fornecedores	
Outputs	Contrato de Cedência; Remessa
Clientes	Logística de Saída

3.2 Actividades

a) AVND01.05.01 - Analisar necessidades do Ponto de venda

A Entidade Comercial analisa e identifica as necessidades de material de ponto de venda que o cliente necessita.

b) AVND01.05.02 - Definir Proposta

Após análise do Cliente, a Entidade Comercial apresenta ao Cliente uma proposta de Material.

c) AVND01.05.03 – Recolher Dados de Suporte

É necessário enviar uma carta à Unicer a informar de que o estabelecimento irá ser trespassado e que a entidade que assume o estabelecimento assume também as responsabilidades decorrentes do contrato.

d) AVND01.05.04 – Elaborar Contrato de Cedência

A Entidade Comercial preenche o Contrato já previamente definido pelo Gabinete Jurídico. Esta contrato que irá ser assinado pelo Cliente com os valores e necessidades acordadas anteriormente.

No caso do Mercado Externo, o material é oferecido pela Unicer podendo haver excepções definidas pelas áreas.

e) AVND01.05.05 – Receber assinatura do Ponto de Venda

O ponto de venda assina o Contrato com a Unicer e entrega-o à Entidade Comercial.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão dos Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Material de Ponto de Venda

Número: VND01.05

Versão: nº 01

Emissão: 11/01/2013

Página: 3 / 4

f) AVND01.05.06 – Validar Contrato de Cedência

É efectuada uma validação dos dados de suporte do Contrato de Cedência.
Caso a Coordenação e Controlo não valide o Contrato, este segue de novo para a Entidade Comercial para que seja elaborado um novo. Se for validado, o Contrato é registado.

g) AVND01.05.07 – Registar Contrato de Cedência

Após validação do Contrato de Cedência, este é registado em sistema

h) AVND01.05.08 – Comunicar ao Distribuidor

Se o mercado for "Rede", o Gestor do Ponto de Venda comunica ao Distribuidor a alocação do material distribuído. Este emite uma guia de transporte com o material de entrega para o Ponto de Venda o assinar quando receber o material.

i) AVND01.05.09 – Receber Guia de Transporte Detalhada

O Ponto de Venda assina a guia de transporte do Distribuidor e o Gestor do Ponto de Venda envia para a Coordenação e Controlo.

j) AVND01.05.10 – Criar Remessa

Caso o mercado seja Retalho Capilar, a Coordenação e Controlo cria uma remessa e envia para os armazéns da Unicer para que seja efectuada o *picking*.

k) AVND01.05.11 – Receber Guia de Transporte

Quando o Material chega ao Ponto de Venda, o Cliente assina uma via da guia de transporte e esta é enviada para a Coordenação e Controlo.

l) AVND01.05.12 - Anexar Guia ao contrato

A Coordenação e Controlo anexa a Guia ao Contrato de Cêdencia.

m) AVND01.05.13 – Registar Saída dos Materiais

A Coordenação e Controlo só efectua este procedimento no caso de mercado "Rede". Só após o Ponto de Venda receber o material e a Coordenação e Controlo receber a guia, é registado em sistema a saída do material no distribuidor.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão dos Contratos e Acordos

SUBPROCESSO: Gestão de Contratos de Material de Ponto de Venda

Número: VND01.05

Versão: nº 01

Emissão: 11/01/2013

Página: 4 / 4

n) AVND01.05.14 – Assinar Contrato

Após a assinatura do Cliente, a Unicer também se vincula ao mesmo e envia uma via do Contrato para o Cliente.

o) AVND01.05.15 – Controlar Stock Físico

Após finalizada as entregas do material, é efetuado um controlo nos distribuidores do Mercado "Rede". A Coordenação e Controlo analisa o stock dos armazéns dos distribuidores de forma a despistar eventuais inconformidades (ex: material que foi dado como entregue mas que se encontra em armazém, mais material do que devia ter, etc).

4 Indicadores

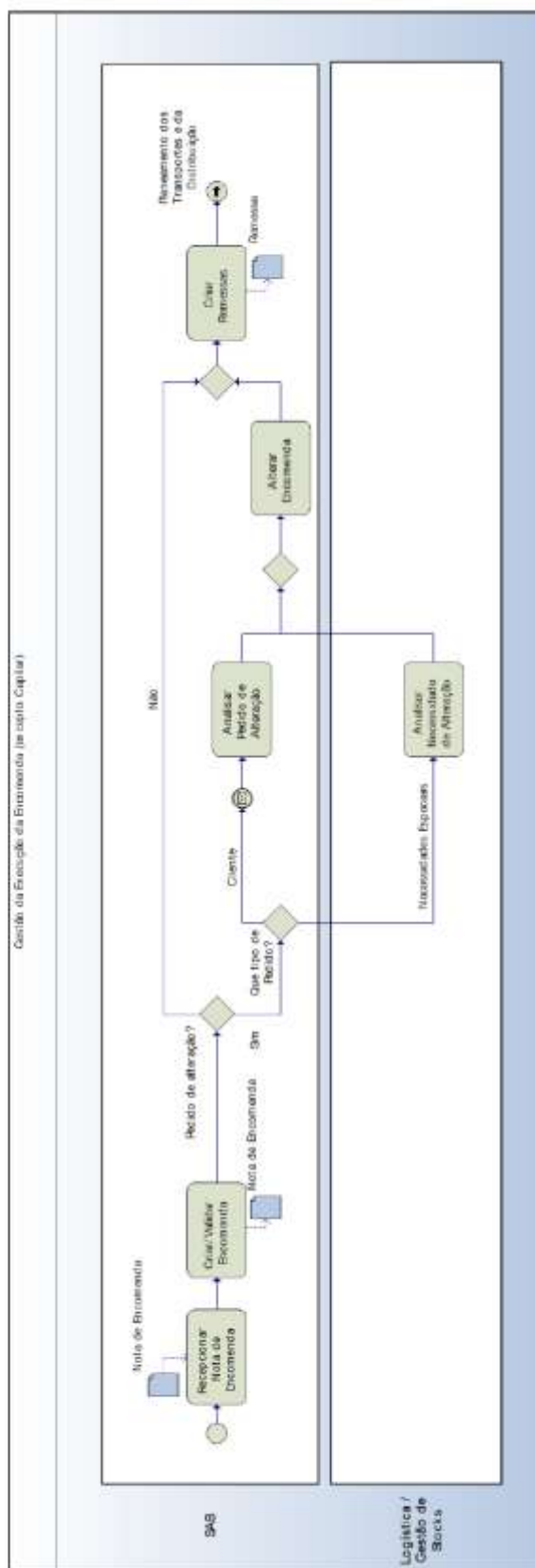
5 Definições

Material de Ponto de venda – Material de esplanada e Material de visibilidade.

6 Intervenientes

Entidade Comercial	Responsável por analisar necessidades do Ponto de venda, negociar proposta, criar dossier, criar minuta e assinar contrato.
Coordenação e Controlo	Responsável por validar e Registrar o Contrato de Cedência, anexar guia ao Contrato, comunicar saída dos materiais e por controlar o stock físico nos Distribuidores.

PROCESSO: Gestão da Execução da Encomenda (exceto Capital)





MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Execução da Encomenda

Número: VND02

Versão: nº 01

Emissão: 14/01/2013

Página: 2 /4

1 Objectivo

Assegurar a recepção e o tratamento de encomendas e a entrega do produto aos clientes, à exceção dos clientes de retalho capilar.

2 Âmbito

Aplica-se a todas as atividades de tratamento de encomendas, programação de transportes.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	Nota de Encomenda
Fornecedores	
Outputs	Nota de Encomenda; Remessa
Cientes	Planeamento dos Transportes e da Distribuição

3.2 Actividades

(a) AVND02.01 – Recepcionar Nota de Encomenda

O SAB recepciona do cliente as notas de encomenda de produto e recolha de vasilhame, por fax, por telefone (*inbound ou outbound*), por email e/ou por EDI.

No caso das ofertas a clientes de negócio é elaborada pela força de vendas uma Proposta de Acção Comercial (PAC). Esta é enviada, por email, ao assistente SAB, para processamento e integração no sistema informático dando origem a uma Encomenda de Oferta.

Os pedidos da Direção de Pessoas e Comunicação e Marketing para ofertas de carácter institucional são enviados para o SAB por e-mail, com indicação dos produtos e das quantidades a oferecer.

Os autoconsumos são enviados para o SAB, via email, pelas várias áreas da Unicer Bebidas.

(b) AVND02.02 – Criar/Validar Encomenda

As encomendas podem chegar à Unicer por via electrónica (EDI) e nesse caso são integradas automaticamente no S.I. Podem ainda chegar à Unicer por fax ou e-mail. As que chegam por fax podem ser digitalizadas caso o *layout* e a qualidade da imagem enviada pelo cliente reúnam condições para tal, caso contrário são colocadas manualmente em SAP. As encomendas recebidas via email são colocadas manualmente em SAP.

- Rede Distribuição - As encomendas são recepcionadas na Unicer até às 16h do dia n, são introduzidas no S.I. até às 9:30h do dia n+1, sendo a data de entrega o dia n+3 (dias úteis). No caso da Ilhas a data de carga é n+3.

- Horeca Organizado e Hiper e Super - As encomendas recepcionadas na Unicer até às 12 h do dia n, são introduzidas no S.I. até às 13:00 h do dia n, sendo a data de entrega o dia n+1 (dias úteis).

No caso particular dos Cash & Carry's/Grossistas, a data de entrega é até ao dia n+2 (dia útil).

O abastecimento das marcas próprias é de acordo com as especificidades do Cliente.

**MACROPROCESSO: Venda****PROCESSO: Gestão de Execução da Encomenda**

Número: VND02

Versão: nº 01

Emissão: 14/01/2013

Página: 3 / 4

- Clientes Directos

Beer Drive – As encomendas são recepcionadas na Unicer até às 13 h do dia n-1. A entrega está dependente do transporte, para Lisboa e Porto e em certas ocasiões, dependendo do evento ou estação do ano, para Coimbra o transporte pode fornecer até duas vezes por semana. No resto do país fornece uma vez por semana.

Cervejas Especiais – Os pedidos são colocadas à segunda-feira, sendo as entregas realizadas às quintas e sextas.

- Clientes Exportação

As encomendas recepcionadas/carregadas até ao fim do dia de quarta-feira da semana n, são registadas no S.I. até quinta-feira às 9h30, devendo ser carregadas na semana n+1.

No caso de Angola que é N+2 e em Inglaterra, as encomendas são recepcionadas até ao fim do dia de segunda-feira da semana N são carregadas na mesma semana.

No caso de exportações para Espanha é de considerar dois grupos; os clientes da Galiza e os restantes. No primeiro caso as encomendas são colocadas até segunda – feira 12H00, sendo as entregas feitas na quinta-feira seguinte. Para os restantes clientes as encomendas são colocadas até quinta – feira às 12H00 e as entregas são feitas às terças ou quarta-feira seguintes, dependendo da situação geográfica.

No caso dos produtos geridos à encomenda, o tempo de entrega é de 3 semanas.

As encomendas do Mercado Interno são analisadas através do *Quality Check*, efectuado pelo Assistente de Canal, para optimização de pesos, datas, preços, janelas de entrega e bloqueios financeiros. No caso do Mercado Externo as encomendas são analisadas manualmente (Gestão de Distribuição, Disponibilidade de Stock, etc).

A recepção das encomendas de Distribuidores é confirmada, pelo SAB, via fax.

Caso haja alterações efectuadas à encomenda inicial, estas requerem a inclusão de um motivo para leitura/imputação do nível de serviço.

(c) AVND02.03 Analisar Pedido de alteração

Quando o cliente solicita uma alteração de encomenda, procede-se da seguinte forma:

- Solicitação anterior ao prazo estabelecido para fecho de encomendas, o SAB efectua as alterações solicitadas pelo cliente;

- Solicitação posterior ao prazo estabelecido para fecho de encomendas, em função do tipo de alteração, o SAB certifica-se junto das áreas Gestão de Stocks, Gestão de Plataformas e Gestão de Transportes a possibilidade de alterar a encomenda. A alteração só é efectuada se validada pelas áreas intervenientes.

Caso contrário e caso o cliente ainda pretenda esse produto, deverá ser criada uma nova encomenda, seguindo o processo de tratamento de encomendas estabelecido, exceto para o Mercado Externo onde neste caso a encomenda é adiada.

(d) AVND02.04 Analisar Necessidade de Alteração

Sempre que, por questões operacionais, haja interesse da Unicer em adiar a data de entrega ou a composição da encomenda, devem essas alterações ter o acordo a garantia de retificação interna do lado do cliente.

Após fecho das encomendas, o Gestor de Stocks procede à análise das disponibilidades de produto em cada centro de forma a contabilizar as encomendas colocadas em sistema. De acordo com o resultado da análise avisa o SAB das alterações necessárias (datas, centros, SKU, Roturas). O SAB efectua as alterações e se necessário contacta o Cliente para obter a sua confirmação. O SAB efectua as alterações das 14h até às 14.30h no mercado interno e até às 9.30h de quinta-feira da semana anterior ao carregamento no mercado externo.

(e) AVND02.05 Alterar Encomenda

O SAB efectua em sistema as alterações à encomenda pretendidas.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Execução da Encomenda

Número: VND02

Versão: nº 01

Emissão: 14/01/2013

Página: 4 /4

(f) AVND02.06 Criar Remessas

O SAB efectua a criação das remessas no S.I. As remessas devem ser criadas até às 15h do dia N-1 para os Hipers+Supers e HO, até às 14.30h do dia N-2 para os Distribuidores, Cashes e cargas efectuadas nos Centros Produtores Águas e no limite até 48h antes da carga no mercado externo.

4 Indicadores

Nível de Serviço
Inquérito de Satisfação de Clientes Anual
Perfect Order

5 Definições

EDI – Electronic Data Interchange.

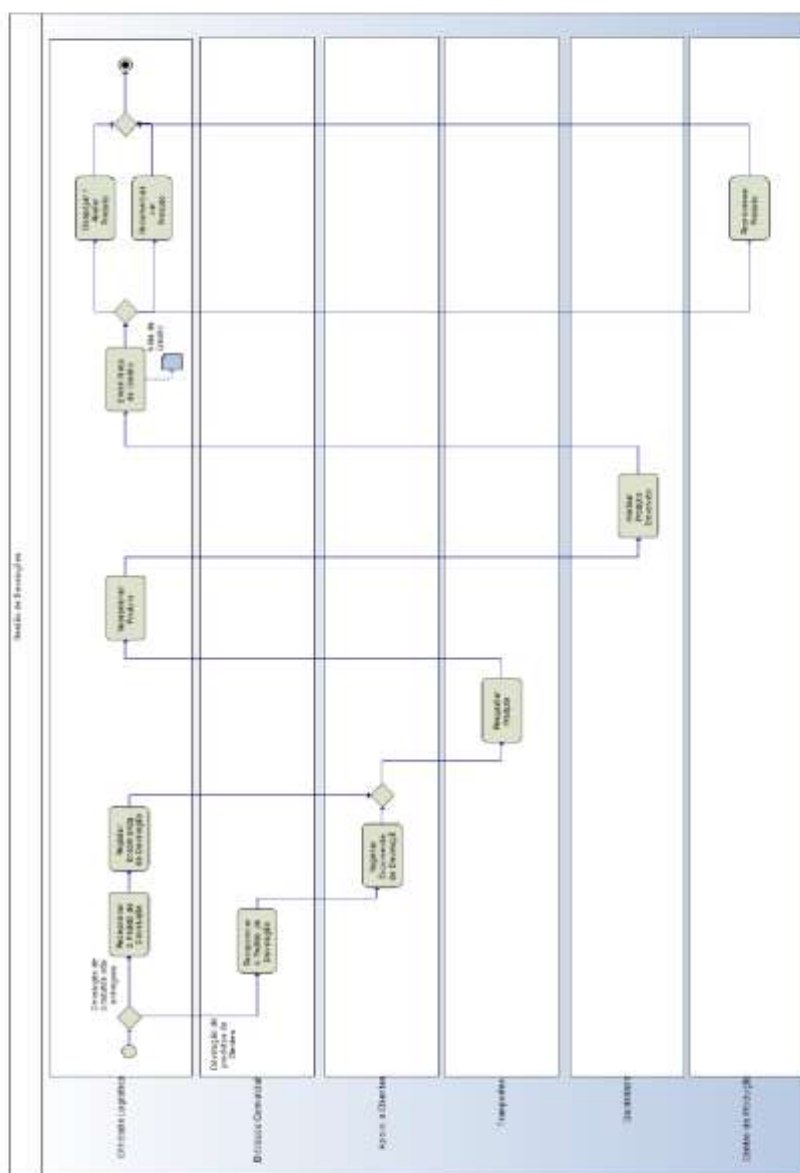
PAC – Proposta de Acção Comercial.

Plataforma Logística – Unidade de armazenagem correspondente a cada centro da UNICER (produtor e não produtor).

S.I. – Sistema de Informação.

6 Intervenientes

SAB	Responsável por recepcionar, criar/validar, alterar encomendas e criar remessas.
Logística / Gestão de Stocks	Responsável por analisar necessidade de alteração de encomendas.





MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Devoluções

Número: VND03

Versão: nº 01

Emissão: 12/122012

Página: 2 / 5

1 Objetivo

Definir o tratamento de devoluções de Clientes às Empresas do Grupo Unicer.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os produtos comercializados pela Unicer.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	Pedido de Devolução, Produto Devolvido
Fornecedores	Processos de Vendas Processos dos Clientes
Outputs	Crédito ao Cliente, resultado da avaliação do produto, auto de inutilização do produto
Clientes	Recuperação de Cerveja Prevenção, Tratamento e Prevenção de Problemas

3.2 Atividades

(a) AVND03.01 - Rececionar o Pedido de Devolução

Devolução de produtos não entregues

Os produtos a devolver são entregues Entidade Logística pelo transportador que tentou fazer entrega ao Cliente.

Devolução de produtos de Clientes

Os Clientes Distribuidores (nacionais ou estrangeiros) devem recolher as devoluções nos seus clientes no próprio dia ou no prazo máximo de 24 horas após a receção do pedido de devolução.

Os produtos a devolver pelos Clientes Distribuidores são etiquetados pelos Vendedores do Distribuidor, pelo Vendedor das Direta da Unicer ou pelo Técnico Superior da Qualidade, conforme [Instrução IT5004](#) definida para efeito e ficam a aguardar a visita da Força de Vendas da Unicer. Caso a Assistência Técnica da Unicer detete um barril não conforme este comunica à Unicer Direto e informa-a para que esta inicie as providências necessárias.

A Força de Vendas, depois de aceitar os motivos da devolução, aprova a [Encomenda de Devolução](#) (Distribuidores com Unigest) ou o [Formulário de Devolução](#) em ficheiro informático (Distribuidores sem Unigest). No primeiro caso, a encomenda é enviada para a Unicer por via eletrónica e integrada automaticamente no sistema da Unicer. No segundo o ficheiro é enviado por e_mail e a sua integração no sistema informático da Unicer é feita pelo Serviço de Atendimento e Back-office (SAB).

Os Distribuidores Internacionais contactam diretamente a Força de Vendas Unicer ou SAB para comunicar a intenção de devolver produto. Em função da natureza da reclamação, a Força de Vendas ou SAB decide a forma de atuar.

Os Clientes Estratégicos contactam diretamente a Força de Vendas, que visita o cliente no próprio dia ou no prazo máximo de 24 horas após o contacto do cliente.

A Força de Vendas, depois de aceitar os motivos de devolução, procede à etiquetagem dos produtos a devolver, preenche o [Formulário de Devolução](#) em ficheiro informático e procede ao seu envio por e_mail para o SAB, que faz a sua integração no sistema informático da Unicer.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Devoluções

Número: VND03

Versão: nº 01

Emissão: 12/12/2012

Página: 3 / 5

(b) AVND03.02 – Registrar Encomenda de Devolução

Devolução de produtos não entregues

• Capilar

O registo da devolução é efetuado no momento da tentativa de entrega diretamente no S.I. (Prodic) com entrada no depósito de produto acabado (21XX). Na chegada à plataforma efetua-se uma análise visual ao produto e no caso de não poder ser comercializado, é transferido para o depósito devoluções (81XX).

• Clientes Estratégicos e Distribuidores

A plataforma cria uma encomenda de devolução (para devoluções parciais da carga) ou faz uma anulação da fatura (para devoluções totais). Efetua-se uma análise visual ao produto e o produto é alocado ao depósito conforme o destino. Conforme instrução IT4002.

Devolução de produtos de Clientes

Com base nas Encomendas de Devolução é efetuada a programação de carga e transportes, de forma a otimizar o momento da sua recolha.

A receção dos pedidos de devolução de Distribuidores é confirmada pelo SAB.

No caso da encomenda internacional, o Cliente informa as Vendas e o SAB e aguarda por resposta da UNICER, IT4004.

(c) AVND03.03 - Resgatar Produto

Devolução de produtos não entregues

Não se aplica.

Devolução de produtos de Clientes

Depois de receber a confirmação do pedido de devolução, o Distribuidor procede à devolução dos produtos na viagem programada pelo SAB.

O produto recolhido no Cliente ou enviado pelo próprio, deve vir acompanhado pela Nota de Devolução, com referência ao número da Encomenda de Devolução e Fatura(s) a que correspondem os produtos devolvidos. Caso não seja possível identificar a Fatura correspondente ao produto a devolver a associação deve ser feita a última Fatura processada para o(s) produto(s) em causa.

Para a devolução de produtos em regime de suspensão de IEC, ou seja, que ainda não tenham sido introduzidos no consumo, será ainda necessário que os produtos devolvidos, venham acompanhados por um Documento Administrativo de Acompanhamento – D.A.A. (mercado nacional).

No caso Internacional segue de acordo com a IT5004.

(d) AVND03.04 - Rececionar Produto

No momento da receção dos produtos devolvidos, a plataforma procede à conferência entre os produtos rececionados e os documentos que acompanham a mercadoria.

No S.I., a Remessa correspondente a Encomenda de Devolução rececionada é corrigida se as quantidades rececionadas forem diferentes das indicadas na Nota de Devolução que acompanha a mercadoria. Depois de confirmada a remessa no S.I., é emitida a Nota de Descarga.

Devolução de produtos de Clientes

No caso de receção de barris (bebidas à pressão), procede-se imediatamente à sua pesagem e regista-se no S.I. o volume efetivamente devolvido.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Devoluções

Número: VND03

Versão: nº 01

Emissão: 12/122012

Página: 4 / 5

(e) AVND03.05 - Analisar Produto Devolvido

O Controlo da Qualidade local, consulta no S.I. os registos gerados na receção do produto devolvido e procede à recolha e análise de amostras dos produtos por amostragem.

No caso específico da Quinta do Minho, o tratamento é de acordo com a [Instrução](#) definida para o efeito.

Depois de concluídas as análises, o Controlo da Qualidade regista o seu parecer no S.I.

(f) AVND03.06 - Emitir Nota de Crédito

A plataforma emite uma Nota de Crédito no S.I., com referência à fatura associada e que corresponde às quantidades efetivamente rececionadas, à exceção do barril que segue as regras descritas no: Manual de Identificação e Gestão de Devolução de Produtos à Pressão.

Para as devoluções relativas a faturas com bónus em quantidade, o crédito é feito respeitando a proporção entre o produto faturado e o produto de bónus concedido.

A Nota de Crédito fica automaticamente registada em conta corrente do cliente e é enviada ao cliente pelo SAB.

No caso de a devolução ser procedente, os custos da devolução devem ser imputados, consoante a sua origem, à área responsável.

(g) AVND03.07 - Despejar/Abater Produto

Para os produtos sujeitos a IEC, compete à Entidade Logística elaborar o requerimento a enviar à Alfândega para obter a Autorização do Despejo Físico. Informa também a Assessoria Fiscal com as listagens dos produtos abatidos para que possam efetuar os cálculos mensais e solicitam à Alfândega o referido imposto com uma antecedência mínima de um mês.

Na data e hora prevista, na presença de um representante da Unicer e de um representante da Alfândega, caso compareçam, os tanques ou os produtos ainda acondicionados no respetivo vasilhame são despejados.

Uma vez realizado o despejo, compete ao plataforma obter junto da Alfândega, o Auto de Inutilização do Produto, com o pedido de reembolso.

O plataforma deve registar no S.I. a quebra das quantidades despejadas utilizando o motivo de quebra associado.

Os barris vazios provenientes das devoluções devem ser segregados por forma a serem submetidos a uma pré-lavagem antes da sua utilização.

Para os produtos não sujeitos a IEC deverá ser feita a comunicação de abate de existências ao respetivo Serviço de Finanças, através da assessoria fiscal com dados da Gestão de Stocks/Planeamento a informarem a destruição dos produtos, com uma antecedência mínima de 15 dias antes da data prevista para o abate. O despejo será realizado na data e hora acordada, na presença um representante da Unicer e de um representante do Serviço de Finanças, caso compareçam. O Responsável da Plataforma deve registar no S.I. a quebra das quantidades despejadas utilizando o motivo de quebra associado.

(h) AVND03.08 – Reprocessar Produto

Esta atividade aplica-se apenas ao produto – cerveja e vinho.

Cabe ao Centro de Produção decidir quanto à viabilidade do reprocessamento em função das características do produto devolvido, quantidades envolvidas e da possibilidade de incorporação do produto no processo de fabrico, de acordo com as regras estabelecidas no Manual Técnico.



MACROPROCESSO: Venda

PROCESSO: Gestão de Devoluções

Número: VND03

Versão: nº 01

Emissão: 12/122012

Página: 5 / 5

(i) AVND03.09 – Recomercializar Produto

Se o produto for considerado como tendo as características necessárias à sua comercialização deverão o Centro de Produção e a Plataforma decidir quanto à viabilidade do processo, nomeadamente quando impliquem custos com reembalamento.

Os produtos devolvidos que se destinarem a ser recomercializados e não sujeitos a IEC darão entrada no armazém de devolução, podendo de seguida ser transferidos para os armazéns de venda.

Os produtos sujeitos a IEC devem dar entrada nos armazéns comerciais.

4 Indicadores

Percentagem de devolução por site de distribuidor Unicer.

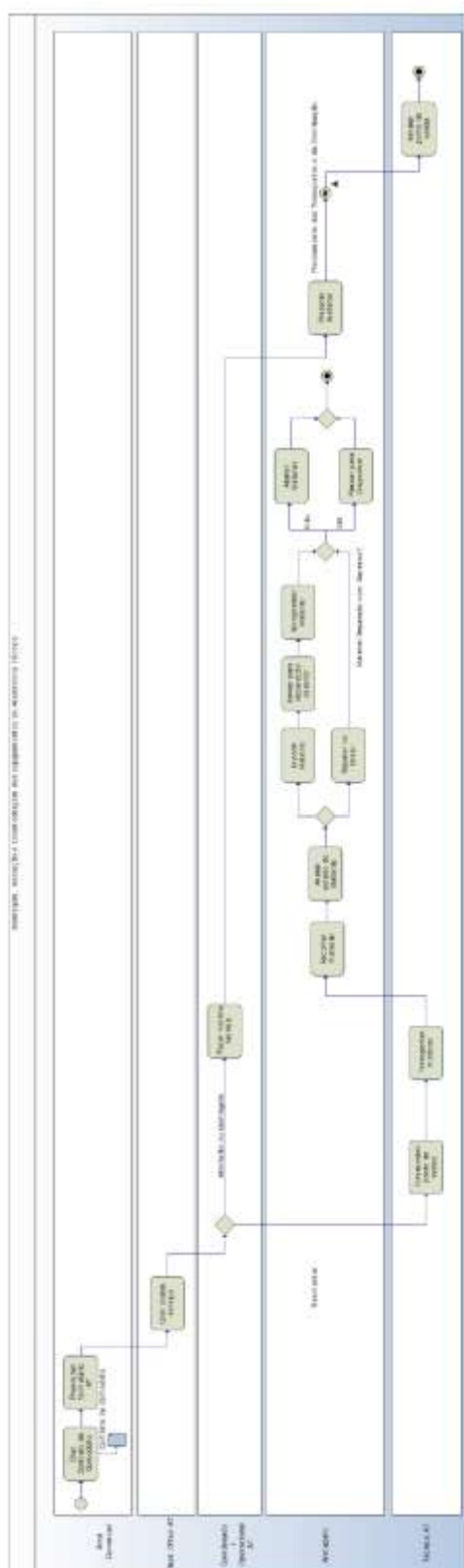
5 Definições

IEC – Imposto Especial de Consumo

S.I. – Sistema de Informação

6 Intervenientes

Entidade Logística	Responsável da Plataforma
Controlo da Qualidade	Gestor do Controlo da Qualidade
SAB	Assistente do Apoio a Clientes do Serviço de Atendimento e Back-office
Entidade Comercial	Gestor de Retalho, Gestor de Mercado ou Gestor de Conta
Centro de Produção	Diretor de Pólo
Transportes	Responsável pelo resgate físico do material





MACROPROCESSO: Gestão do Serviço de Pós-Venda

PROCESSO: Gestão da Assistência Técnica

SUBPROCESSO: Montagem, Alteração e Desmontagem nos Equipamentos de Assistência Técnica

Número: SER01.01

Versão: nº 02

Emissão: 12/12/2012

Página: 2 / 4

1 Objetivo

Gerir, organizar e executar as atividades de montagem, alteração e desmontagem dos equipamentos de extração de bebidas nos pontos de venda, de forma a garantir a satisfação do cliente.

2 Âmbito

Aplica-se a todos os produtos comercializados em barril, desde a receção do pedido de montagem, alteração ou desmontagem até à receção do material em armazém (no caso de desmontagem) ou instalação/alteração do equipamento no ponto de venda.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	Pedidos de montagem, alteração ou desmontagem de pontos de venda
Fornecedores	
Outputs	Montagem, alteração ou desmontagem de pontos de venda
Clientes	Planeamento dos Transportes e da Distribuição

3.2 Atividades

(a) ASER01.01.04 – Criar Contrato de Comodato

Assinar com o Cliente o Contrato de Comodato do E.E.P.P. O contrato de comodato é uma atividade comercial que se realiza aquando da abertura de um Ponto de Venda ou quando é detetada a sua ausência. Este documento é único e reporta para as guias de material que AT que produz sempre que faz instalações ou alterações. O que mantém sempre atualizado o contrato de comodato é o conjunto "ativo" de guias de entrada e saída de material que em determinada data representam o saldo de material no cliente.

(b) ASER01.01.01 – Preencher formulário AT

A Área Comercial preenche um formulário eletrónico de Assistência Técnica em SAP de modo a criar um pedido para montagem, alterações ou desmontagem de E.E.P.P., de equipamentos de vending e de arcas.

(c) ASER01.01.02 – Criar ordem de serviço

É criada uma ordem de serviço no SAP, que contém os dados do ponto de venda, o tipo de atividade solicitada e as datas da respetiva intervenção.

(d) ASER01.01.03 – Fazer vistoria técnica

No caso de montagem de novos E.E.P.P., o coordenador operacional faz uma visita para avaliar as condições do local de instalação.

(e) ASER01.01.05 – Preparar material

Esta operação é sempre executada por prestadores de serviço que remete para o Caderno de Encargos CEPS011.



MACROPROCESSO: Gestão do Serviço de Pós-Venda

Número: SER01.01

PROCESSO: Gestão da Assistência Técnica

Versão: nº 02

SUBPROCESSO: Montagem, Alteração e Desmontagem nos Equipamentos de Assistência Técnica

Emissão: 12/12/2012

Página: 3 / 4

(f) ASER01.01.06 – Instalar ponto de venda

No caso da montagem de pontos de venda, é instalado o material no local definido aquando da vistoria técnica. O técnico procede à ligação dos diferentes componentes de forma a torná-los funcionais, garantindo que a instalação é devidamente higienizada e que o produto extraído apresenta as características de qualidade pré definidas na Instrução de Trabalho [Montagem / Desmontagem e Limpeza de Equipamentos de Extração de Bebidas à Pressão](#). A montagem é realizada de acordo com os procedimentos Unicer (IT5001-9. Além disso é assegurado que o ponto de venda é abastecido por água potável. A operação de higienização está descrita na IT5002-Limpeza e Desinfestação das Instalações de Dispensing.

(g) ASER01.01.07 – Desmontar ponto de venda

No caso da desmontagem, o técnico desloca-se ao ponto de venda e recolhe o material solicitado de acordo com a ordem de serviço.

(h) ASER01.01.08 – Transportar material

É transportado o material desde o ponto de venda até ao depósito respetivo. Sempre que o Técnico AT está numa zona de atuação que não permite usar os sites de Leça, Tojal ou Faro os depósitos aproximam a Unicer dos Técnicos e torna as respostas mais eficientes. Assim sendo os armazéns principais enviam e recolhem material destes depósitos e os técnicos enviam e recolhem material também nos depósitos. Deste modo os depósitos funcionam como uma interface entre Armazém principal e Técnico, nas zonas em que se justifica.

(i) ASER01.01.09 – Recolher material

O material é recolhido do depósito e transportado para o armazém. O circuito do material entre o PdV - Depósito (ou vice-versa) é sempre assegurado pelo Técnico AT, enquanto o circuito Depósito - Armazém AT (ou vice-versa) pode ser realizada pela logística da Unicer ou por Prestadores de Serviço AT contratados para o efeito. Esta tarefa tanto pode ser realizada por prestadores de serviços ou pela área de logística e remete para a Instrução de Trabalho 5003.

(j) ASER01.01.10 – Avaliar estado do Material

O Responsável pela Oficina avalia o Material e conforme o estado este pode seguir para Reparação na Unicer ou para Reparação exterior.

(k) ASER01.01.11 – Expedir Material

Caso seja necessário recorrer a um reparador externo à Unicer, o técnico da área envia o material para um reparador externo à Unicer, (previamente contratado pela Divisão de Compras de acordo com o tipo de material), é criado no sistema uma encomenda para o reparador e é emitida respetiva Guia de Transporte.

(l) ASER01.01.12 – Reparar na Unicer

Se o Material puder ser reparado/lavado internamente, é enviado para a oficina. O responsável pela oficina dará indicações à sua equipa para proceder à reparação/lavagem do material.



MACROPROCESSO: Gestão do Serviço de Pós-Venda

PROCESSO: Gestão da Assistência Técnica

SUBPROCESSO: Montagem, Alteração e Desmontagem nos Equipamentos de Assistência Técnica

Número: SER01.01

Versão: nº 02

Emissão: 12/12/2012

Página: 4 / 4

(m) ASER01.01.13 – Enviar para Reparação Exterior

O material é enviado e reparado no armazém/oficina do fornecedor. Os materiais a reparar em fornecedores externos são movimentados com uma guia de transporte para um depósito associado a esses mesmos fornecedores/reparadores.

(n) ASER01.01.14 – Rececionar Material

A receção do material é feita de acordo com o disposto no processo de Receção de Matérias e serviços, com a seguinte particularidade: as atividades de inspeção são realizadas nos armazéns da Assistência Técnica. Na altura da receção é criada no sistema uma entrega e é emitida a Nota de Devolução de Venda para o Cliente.

(o) ASER01.01.15 – Abater Material

Sempre que há um conjunto de material que justifica o abate a área que gere esse material (AT) realiza uma RAI (documento que descreve o material para abate). A Financeira avalia e informa do valor contabilístico no caso de existir e define qual as fichas de imobilizado a afetar. Após a hierarquia de aprovações, junta-se a proposta do "sucateiro" e a Financeira informa as entidades Fiscais da data de realização do referido abate. As autoridades fiscais, sempre que o entenderem, podem assim comparecer ao abate.

(p) ASER01.01.16 – Passar para Disponível

Se o material for reparado com sucesso, passa a disponível sendo armazenado.

4 Indicadores

Tempo médio de resposta ao pedido de nova instalação

5 Definições

E.E.P.P: Equipamento de Extração de Produtos à Pressão

6 Intervenientes

Área Comercial	Assegurar o atendimento dos pontos de venda e dar o competente tratamento às solicitações colocadas pelos clientes.
Back Office Unicer	Assegurar a interação com os clientes através do atendimento, registo e acompanhamento de solicitações.
Coordenador Operacional	Realizar as atividades de vistoria técnica, garantindo o sucesso da montagem de um novo ponto de venda.
Armazém	Gerir os materiais necessários à extração de bebida à pressão, de modo a garantir a alocação atempada dos mesmos de acordo com os pedidos dos clientes no caso das montagens/alterações e a sua receção no caso das desmontagens.
Técnico	Executar o serviço de Assistência Técnica requerido, garantindo a qualidade dos produtos Unicer e a satisfação do cliente.

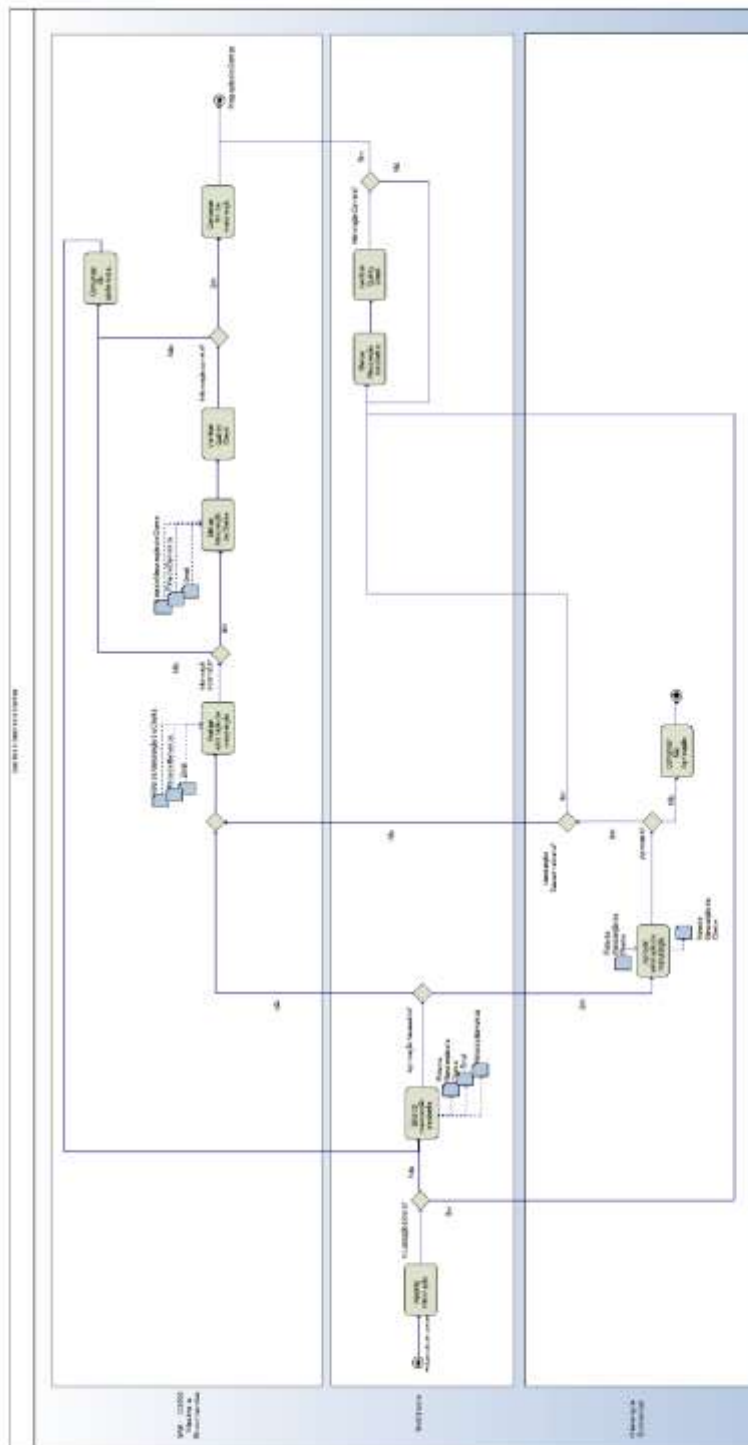


MACROPROCESSO: Gestão de Suporte Operacional

PROCESSO: Gestão de Dados Mestre

SUBPROCESSO: Gestão do Mestre de Clientes

Número: SUP05.01
Versão: 01
Página: 1 / 5
Emissão: 04/01/2013





MACROPROCESSO: Gestão de Suporte Operacional

PROCESSO: Gestão de Dados Mestre

SUBPROCESSO: Gestão do Mestre de Clientes

Número: SUP05.01

Versão: nº 02

Emissão: 09/01/2013

Página: 2 / 5

1 Objetivo

Gerir o mestre de clientes da UNICER significa manter toda a informação mestre dos clientes em sistema. Este processo deve sempre ser executado à luz das regras, princípios e boas práticas definidas na "Política de Gestão do Mestre de Clientes".

2 Âmbito

O Mestre de Clientes é de utilização transversal na organização. Inclui dados gerais, comerciais, logísticos e financeiros.

Além dos clientes normais de negócio, existem clientes que servem outros propósitos. Todas as categorias estão incluídas no âmbito deste documento.

3 Descrição do Processo

3.1 Interações

Inputs	
Fornecedores	
Outputs	
Clientes	

3.2 Atividades

(a) SUP05.01 – Recolher informação

Sempre que existam necessidades de manutenção de clientes deve recolher-se toda a informação exigível, visando o devido preenchimento dos documentos de suporte próprios.

Normalmente a manutenção de clientes carece de uma solicitação. Existem, no entanto, determinados campos, cuja manutenção poderá ser efetuada, pelo solicitante, diretamente no sistema. (Ex: Pessoas de Contacto).

(b) SUP05.02 – Solicitar manutenção de cliente

A manutenção é solicitada através do envio de toda a informação recolhida e devidamente registada. Manutenções podem corresponder aberturas, reaberturas ou alterações.

As entidades solicitantes, e respetivos aprovadores, encontram-se definidas na "Política de Gestão do Mestre de Clientes".

Existem as seguintes formas para solicitar manutenções de clientes:

- Ficha de Manutenção de Cliente:

É o caso mais frequente. Existem dois tipos de fichas: uma para os clientes do Retalho Capilar e outra para os restantes clientes.

As fichas deverão ser preenchidas de acordo com as instruções existentes.

Sempre que se pretenda abertura de um cliente "pagador" devem ser indicados também quais os clientes "emissores" a associar.



MACROPROCESSO: Gestão de Suporte Operacional

PROCESSO: Gestão de Dados Mestre

SUBPROCESSO: Gestão do Mestre de Clientes

Número: SUP05.01

Versão: nº 02

Emissão: 09/01/2013

Página: 3 / 5

Estas solicitações carecem de aprovação hierárquica, mediante assinatura da "ficha de manutenção de cliente", ou através do seu envio por mail com conhecimento da hierarquia.

No caso de novos códigos de emissor, deverão também ser informadas as áreas de Transportes e a respectiva Assistente de Canal, do SAB.

No caso da criação de novos pagadores deverão ser informadas as áreas da Financeira (Crédito e Cobranças) e a respectiva Assistente de Canal, do SAB.

No caso de alteração de pagador de pontos de venda, em que o pagador antigo tenha saldo ou esteja em contencioso, a área Financeira (Crédito e Cobranças) deverá ter conhecimento da solicitação.

- E-Mail:

São solicitações pontuais, que ocorrem por vários motivos (exemplos: criação de clientes internos, criação de clientes de subprodutos, alteração de equipas de venda, alterações decorrentes de rotinas de verificação da consistência e integridade de dados, etc.). Estes pedidos deverão ser devidamente contextualizados.

No caso de solicitações de manutenção a vários clientes, requer-se sempre a compilação da informação de forma perceptível e agrupada.

- Mobilidade:

Pedidos de alteração, efetuados nos dispositivos móveis, pelos Vendedores, relativos a "Pontos de Venda".

Estas solicitações carecem de aprovação hierárquica (Ex: Alteração da Segmentação Tipo).

- Folha de elementos:

Solicitações de manutenção de Pagadores específicos, para efeitos de Contrato, poderão ser efetuadas através do envio da "Folha de Elementos" e cópia da "Proposta de Contrato" já ratificada.

(c) SUP05.03 – Aprovar solicitação de manutenção

Os pedidos deverão ser analisados com base no conhecimento do negócio e dos clientes.

A informação em apreciação consta da Ficha de Manutenção do Cliente, ou em Portal de Aprovação.

A aprovação da "Ficha de Manutenção de Cliente" faz-se através da assinatura e envio digitalizado do documento. Na ausência da possibilidade de digitalização deve garantir-se o envio do documento por fax.

A aprovação de pedidos submetidos via dispositivo de mobilidade, é efetuada em portal específico.

Regra geral, as solicitações de manutenção aprovadas seguem para o SAB. Exceção feita para os casos cuja manutenção é descentralizada (ex: Segmentação Tipo).

(d) SUP05.04 – Comunicar não Aprovação

Caso o pedido de manutenção de dados de Cliente não seja aprovado, a hierarquia deverá comunicar a decisão ao solicitante e a todos os envolvidos até ao momento.



MACROPROCESSO: Gestão de Suporte Operacional

PROCESSO: Gestão de Dados Mestre

SUBPROCESSO: Gestão do Mestre de Clientes

Número: SUP05.01

Versão: nº 02

Emissão: 09/01/2013

Página: 4 / 5

(e) SUP05.05 – Analisar solicitação de manutenção

De acordo com o teor de cada pedido, verifica-se se a solicitação se encontra devidamente preenchida e autorizada.

Quando o pedido é de abertura ou desbloqueio assegura-se sempre uma pesquisa do cliente em sistema (pelo NIF nos pagadores ou pela morada nos emissores), para garantir a qualidade dos dados e inibir a possibilidade de registos duplicados.

Nas aberturas e desbloqueios de pagadores realiza-se uma validação dos seus dados, sob um ponto de vista fiscal.

Neste sentido, acede-se ao site do Ministério das Finanças e confere-se a seguinte informação:

- NIF válido e com correspondência dos dados à sociedade ou proprietário do estabelecimento;
- Existência de registo de atividade (exceto consumidores e clientes a quem não iremos vender).

Sempre que o cliente já exista em sistema central, verifica-se sobre a sua real necessidade de atualização de dados. Neste sentido compara-se a informação em sistema, com a constante na documentação suporte.

Caso seja uma reabertura ou um desbloqueio, a exigência de dados e verificações é igual à de uma nova abertura.

Caso a informação não esteja correta, aguarda-se novo envio de informação antes de efetuar qualquer manutenção no sistema.

(f) SUP05.06 – Comunicar não conformidade

No caso de pedidos com falta de informação, ou cuja plausibilidade da alteração cause dúvidas, deverá ser comunicada a não conformidade ao solicitante.

(g) SUP05.07 – Efetuar Manutenção de Cliente

Os clientes são criados ou alterados de acordo com a informação enviada pela área solicitante e de acordo com o manual.

Regra geral, a manutenção do Mestre de Clientes é centralizada no SAB. Existem, no entanto, alguns dados cuja manutenção se encontra descentralizada noutras áreas de negócio. Estas responsabilidades encontram-se descritas na "Política de Gestão do Mestre de Clientes" da Unicer.

As manutenções de clientes podem ser manuais ou automáticas (exemplo: solicitações registadas nos dispositivos de mobilidade).

Manutenções em massa são efetuadas pelo SAB. Exceionalmente, no âmbito de projetos ou em alterações de grande volume, o SAB poderá solicitar o apoio à Direção de Sistemas de Informação.

(h) SUP05.08 – Verificar Quality-Check

De forma a garantir a qualidade dos dados, a execução do "Quality-Check", deverá ser sempre assegurada após criações ou alterações de clientes efetuadas no sistema central.

Eventuais erros detetados deverão ser corrigidos pelo responsável da manutenção.

Nas manutenções de dados via dispositivos móveis, esta verificação não se aplica.

(i) SUP05.09 – Comunicar fim de manutenção de cliente

Realizada a manutenção de clientes em sistema, e a consequente validação, esta é comunicada à entidade solicitante e a todos os envolvidos na solicitação.

**MACROPROCESSO: Gestão de Suporte Operacional****PROCESSO: Gestão de Dados Mestre****SUBPROCESSO: Gestão do Mestre de Clientes**

Número: SUP05.01

Versão: nº 02

Emissão: 09/01/2013

Página: 5 / 5

4 Indicadores

Nº de Clientes Criados
 Nº de Clientes Alterados
 MDM – Quality-Score

5 Definições

NIF – Número de identificação fiscal
 SAB – Serviço de Atendimento e Back-office
 MDM – Master Data Management
 Quality-Check – Ferramenta SAP usada para garantir a qualidade dos Dados Mestre.

6 Intervenientes

SAB – Dados Mestre e Encomendas	Responsável máximo, neste processo, por atualizar o Mestre de Clientes no sistema central, verificando e assegurando a coerência e qualidade da informação.
Solicitante	Áreas responsáveis (definidas na "Política de Gestão do Mestre de Clientes") pela recolha de informação de clientes e pelo pedido da respetiva manutenção em sistema central. No caso de manutenções descentralizadas, cabe ao solicitante a responsabilidade de manutenção.
Hierarquia Comercial	Responsável hierárquico do solicitante. Deverá ser informado, analisar e decidir sobre o avanço de determinados pedidos de manutenção.