

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ENGENHARIA

MESTRADO PROFISSIONALIZANTE

**DESDOBRAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
EMPRESARIAIS: UMA PROPOSTA DE MÉTODO DE GESTÃO BASEADO NOS
FUNDAMENTOS DO *BALANCED SCORECARD* E DO GERENCIAMENTO DE
PROCESSOS**

Clênio Freitas Miranda

PORTO ALEGRE

2004

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL

ESCOLA DE ENGENHARIA

MESTRADO PROFISSIONALIZANTE

**DESDOBRAMENTO E OPERACIONALIZAÇÃO DE ESTRATÉGIAS
EMPRESARIAIS: UMA PROPOSTA DE MÉTODO DE GESTÃO BASEADO NOS
FUNDAMENTOS DO *BALANCED SCORECARD* E DO GERENCIAMENTO DE
PROCESSOS**

Clênio Freitas Miranda

Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado
Profissionalizante em Engenharia como requisito parcial
à obtenção do título de Mestre em Engenharia –
modalidade Profissionalizante – Ênfase Análise
Organizacional e Avaliação de Desempenho

Orientador:

Prof. Francisco Kliemann Neto, Dr.

P o r t o A l e g r e

2 0 0 4

Este Trabalho de Conclusão foi analisado e julgado adequado para a obtenção do título de Mestre em Engenharia e aprovado em sua forma final pelos Orientadores e pelo Coordenador do Mestrado Profissionalizante em Engenharia, Escola de Engenharia - Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

Prof. Francisco Kliemann Neto, Dr.

Orientador Escola de Engenharia/UFRGS

Profa. Helena Beatriz Bettella Cybis, Dra.

Coordenador MP/Escola de Engenharia/UFRGS

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Claudio José Müller
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Marcio de Souza Pires
PPGEP/UFRGS

Prof. Dr. Peter Bent Hansen
PPGEP/UFRGS

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a uma pessoa fantástica que amo muito, minha esposa Márcia. Este e muitos outros desafios que tenho conseguido superar não seriam possíveis sem o seu carinho e companheirismo.

AGRADECIMENTOS

À minha esposa, pela paciência e apoio em todos os momentos.

Ao Prof. Dr. Peter Bent Hansen pela orientação e incentivo ao longo de todo o trabalho, sem os quais não teria sido possível realizá-lo.

À minha empresa, da qual tenho muito orgulho de fazer parte, e toda equipe, pelo apoio recebido.

Ao Prof. Dr. Francisco Kliemann Neto pela valiosa orientação deste trabalho.

RESUMO

Dentro de um contexto de mercado cada vez mais disputado e concorrencial, as empresas buscam ampliar sua competitividade e garantir sua sobrevivência através da definição de boas estratégias. No entanto, mais importante que a qualidade em si das estratégias estabelecidas está à capacidade de implementá-las. O presente trabalho apresenta uma proposta de modelo de gestão, utilizando como ferramentas o *Balanced Scorecard* e o gerenciamento de processos, com a finalidade principal de desdobramento e implementação das estratégias pela estrutura organizacional, através do alinhamento dos objetivos estratégicos com os processos críticos da organização. A metodologia utilizada apresenta características de estudo de caso, uma vez que aplica uma pesquisa exploratória em uma grande empresa do ramo de refino de petróleo. A revisão bibliográfica elaborada nesta dissertação trata dos conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento de processos, os quais fornecem a base teórica para o desenvolvimento do trabalho. Como resultado final, a partir de informações obtidas através de pesquisas realizadas na referida empresa, propõe-se um método de gestão constituído por onze etapas. Este método foi aplicado para um dos processos da empresa, visando exemplificar a sua utilização. Como conclusão, observou-se que a utilização do método demonstrou permitir alinhar as estratégias da organização com as ações práticas realizadas pela estrutura funcional, explicitando sua contribuição na obtenção dos resultados desejados para seus processos críticos.

Palavra-chave: *balanced scorecard*, gerenciamento de processos, avaliação de desempenho

ABSTRACT

Inside of a context of market for the organizations, more and more disputed and competitive, the companies look for extending its competitiveness and to guarantee its survival through the definition of good strategies. However, more important than the quality itself of the established strategies is the capacity to implement them. The present work presents a proposal of management model, using as tools the balanced scorecard and the processes management, with the main purpose of unfolding and implementation of the strategies for the organizational structure, through the alignment of the strategical objectives with the critical processes of the organization. The used methodology presents characteristics of case study, once it applies an exploratory research in a great company of oil refining. The elaborated bibliographical revision in this dissertation deals with the basic concepts of the balanced scorecard and the processes management, which supply the theoretical base to the development of the work. As final result, from the information gotten from the research carried out in the related company, a method consisting of 11 stages is considered. This method was applied for one of the processes of the company, aiming at to exemplify its use. As conclusion, it was observed that the use of the method demonstrated to allow to line up the strategies of the organization with the practical actions carried through by the functional structure, showing its contribution in the attainment of the results desired for its critical processes.

Key-word: balanced scorecard, process management, performance evaluation

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Traduzindo a missão e visão em resultados.....	27
Figura 2 -	Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 3 -	Cadeia de valores dos processos internos.....	32
Figura 4 -	Mapa estratégico de um varejista de moda.....	34
Figura 5 -	Relação de causa e efeito entre as perspectivas.....	36
Figura 6 -	Fluxo horizontal <i>versus</i> organização vertical.....	39
Figura 7 -	Visão de sistemas horizontal de uma organização.....	39
Figura 8 -	Hierarquia dos processos.....	43
Figura 9 -	Exemplo de desdobramento de um macroprocesso.....	44
Figura 10 -	Objetivos funcionais selecionados com base nos objetivos de processo do atendimento de pedidos de uma empresa.....	46
Figura 11 -	Medidas de desempenho de um processo.....	48
Figura 12 -	Hierarquia do estabelecimento dos objetivos do desempenho.....	50
Figura 13 -	As atividades podem ser relacionadas à estratégia da organização.....	53
Figura 14 -	Organograma da empresa.....	55
Figura 15 -	Mapa estratégico da empresa.....	58
Figura 16 -	Esquema do método de gestão proposto.....	67
Figura 17 -	Desdobramento do processo em subprocessos e atividades.....	72
Figura 18 -	Relação entre Setores e Processo de uma Organização.....	73
Figura 19 -	Subobjetivos de um processo.....	74
Figura 20 -	Processos da empresa.....	79
Figura 21 -	Desdobramento do processo crítico produção.....	84
Figura 22 -	Relação das gerências com o processo produção.....	86
Figura 23 -	Indicadores para os subprocessos.....	90

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Resultado da pesquisa.....	31
Tabela 2 -	Modelo de planilha para determinação dos processos críticos.....	72
Tabela 3 -	Matriz de relação processos x objetivos.....	82
Tabela 4 -	Matriz de relação para determinação da influência dos subprocessos nas iniciativas do processo crítico.....	89

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 -	Medidas essenciais na perspectiva dos clientes.....	31
Quadro 2 -	Passos para implementação do <i>BSC</i>	37
Quadro 3 -	<i>Balanced Scorecard</i> da empresa.....	57
Quadro 4 -	Indicadores e metas funcionais.....	75
Quadro 5 -	Etapas de implementação do modelo.....	77
Quadro 6 -	Iniciativas para os processos críticos.....	83
Quadro 7 -	Indicadores e metas para os subprocessos do processo produção, relativos a iniciativa maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis.....	91
Quadro 8 -	Indicadores e metas para os subprocessos do processo produção, relativos a iniciativa controlar os efluentes hídricos e atmosféricos.....	92
Quadro 9 -	Indicadores e metas setoriais.....	93

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

<i>BSC</i>	<i>Balanced Scorecard</i>
FOI	Fator Operacional Interno
FUT	Fator de Utilização
TFCA	Taxa de Frequência de Acidentes com Afastamento

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
LISTA DE FIGURAS	7
LISTA DE TABELAS	8
LISTA DE QUADROS	9
LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS	10
SUMÁRIO	11
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Considerações Iniciais.....	14
1.2 O problema a ser pesquisado.....	18
1.3 Objetivos.....	19
1.3.1 Objetivo Geral.....	19
1.3.2 Objetivos Secundários.....	20
1.4 Justificativa da escolha do tema.....	20
1.5 Limitações do trabalho.....	21
1.6 Metodologia de Pesquisa e Metodologia do Trabalho.....	22
1.6.1 Metodologia de Pesquisa.....	22
1.6.2 Metodologia do Trabalho.....	22
1.7 Estrutura do trabalho.....	23
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	25
2.1 <i>Balanced Scorecard (BSC)</i>	25
2.1.1 Origem.....	25
2.1.2 Gestão Estratégica.....	26
2.1.3 Estrutura do <i>BSC</i> - perspectivas.....	28
2.1.3.1 Perspectiva Financeira.....	30
2.1.3.2 Perspectiva do Cliente.....	30
2.1.3.3 Perspectiva dos Processos Internos.....	31
2.1.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento.....	33
2.1.4 Relações de Causa-e-Efeito entre as Perspectivas – O Mapa Estratégico.....	34
2.1.5 Estruturação e Implementação de um <i>BSC</i>	36
2.2 Gerenciamento de Processos.....	37
2.2.1 Visão por Processos x Visão Vertical.....	38

2.2.2	Definição de Processos e de Gerenciamento de Processos.....	41
2.2.3	Hierarquia dos Processos e Identificação dos Processos Críticos.....	43
2.2.4	Objetivos dos Processos.....	45
2.2.5	Definição dos Donos de Processos.....	46
2.2.6	Medição de Desempenho dos Processos.....	48
2.3	Inter-relacionamentos entre <i>Balanced Scorecard</i> e Gerenciamento de Processos – Desdobramento das Estratégias numa Visão de Processos.....	49
3	DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL	54
3.1	Características Gerais da Empresa e Seu Modelo de Gestão.....	54
3.2	A pesquisa sobre o atual modelo de gestão.....	58
3.2.1	Metodologia da Pesquisa.....	59
3.2.2	Resultados da Pesquisa.....	59
3.2.3	Análise crítica.....	62
3.2.3.1	Estratégia e <i>Balanced Scorecard</i>	63
3.2.3.2	Gerenciamento de Processos.....	63
3.2.3.3	Sistema de indicadores.....	64
3.3	Comentários Finais.....	64
4	PROPOSTA DE MÉTODO DE GESTÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS	66
4.1	Estruturação do Método Proposto.....	66
4.2	Detalhamento das Etapas do Modelo Proposto.....	69
4.2.1	Etapa 1 – Estabelecimento das Estratégias da Organização.....	69
4.2.2	Etapa 2 – Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> da Empresa.....	69
4.2.3	Etapa 3 – Mapeamento dos Processos de Negócio da Empresa.....	69
4.2.4	Etapa 4 – Determinação dos Processos Críticos.....	70
4.2.5	Etapa 5 – Definição dos Donos dos Processos.....	71
4.2.6	Etapa 6 – Estabelecimento das Iniciativas, Indicadores e Metas para os Processos.....	71
4.2.7	Etapa 7 – Desdobramento dos Processos e Relação com a Estrutura Funcional.....	72
4.2.8	Etapa 8 – Determinação de Indicadores e Metas Setoriais a partir dos Objetivos Intermediários dos Processos.....	73
4.2.9	Etapa 9 – Treinamento e Comunicação dos Empregados.....	75
4.2.10	Etapa 10 – Avaliação Periódica do Sistema.....	76
4.3	Implementação Prática do Método Proposto.....	76
5	APLICAÇÃO DO MODELO EM UM CASO PRÁTICO	78
5.1	Etapa 1 – Estabelecimento das Estratégias da Organização.....	78
5.2	Etapa 2 – Desenvolvimento do <i>Balanced Scorecard</i> da Empresa.....	78
5.3	Etapa 3 – Mapeamento dos Processos de Negócio da Empresa.....	78
5.4	Etapa 4 – Determinação dos Processos Críticos.....	79
5.5	Etapa 5 – Definição dos Donos dos Processos.....	82
5.6	Etapa 6 – Estabelecimento das Iniciativas, Indicadores e Metas para os Processos.....	82
5.7	Etapa 7 – Desdobramento dos Processos e Relação com a Estrutura Funcional.....	83
5.8	Etapa 8 – Determinação de Indicadores e Metas Setoriais a partir dos Objetivos Intermediários	85

	dos Processos.....	
5.9	Etapa 9 – Treinamento e Comunicação dos Empregados.....	94
5.10	Etapa 10 – Avaliação Periódica do Sistema.....	94
6	CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES..	95
6.1	Conclusões.....	95
6.2	Recomendações e Sugestões.....	97
7	REFERÊNCIAS	98
8	APÊNDICE 1 – Questionário distribuído para pesquisa.....	100

1 INTRODUÇÃO

Neste tópico será abordado um conjunto de itens que definem e delimitam o escopo do presente trabalho. Descreve-se o tema da pesquisa e a justificativa da sua escolha, o problema a ser pesquisado e as limitações. Trata-se, ainda, da definição dos objetivos primários e secundários desta dissertação, bem como sua estrutura.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O mundo dos negócios está em permanente mudança. Os avanços tecnológicos, os clientes cada vez mais conscientes e exigentes, a concorrência cada vez maior e, em nível global, as constantes instabilidades dos mercados e dos cenários político, econômico e social, são fontes de pressão permanentes sobre o gerenciamento e os processos de gestão das empresas.

A busca pelo aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade como base para a sobrevivência das empresas, têm levado os administradores a reavaliar suas formas de pensar. No mundo competitivo atual, por exemplo, a melhor empresa não é aquela que mais rapidamente resolve os problemas de seus clientes, mas a que evita que os problemas ocorram.

Para que as empresas evoluam e sobrevivam é necessário que todos seus funcionários e, principalmente, seus gerentes, entendam quais são os negócios das suas empresas. Segundo RUMMLER e BRACHE (1990, p. 7) “Os gerentes não compreendem, com um nível suficiente de detalhes, como seus negócios fabricam, desenvolvem, vendem e distribuem os produtos.” Isto ocorre porque a visão do negócio se confunde com o organograma da organização que apresenta um caráter funcional, mas não mostra quem são os clientes, os produtos ou serviços, os fluxos de trabalho, os concorrentes ou as influências ambientais do negócio.

O negócio de uma empresa é formado por uma série de processos, que devem ser entendidos e dominados. HARRINGTON (1993) afirma que, para uma empresa apresentar um desempenho superior, é preciso mudar a forma de pensar, de agir e de falar. É preciso parar de pensar em termos da estrutura da empresa e começar a concentrar a atenção nos processos que controlam suas interações com os clientes.

A utilização da lógica dos processos pressupõe um gerenciamento voltado não apenas para aumentar a eficiência no uso dos recursos da empresa, mas visa melhorar a eficácia de atendimento ao cliente através do aperfeiçoamento dos processos. Muitas empresas atualmente adotam esta lógica, como, por exemplo, a Xerox, a Motorola, a Coca-cola e a Rhodia (HANSEN, 2000).

Os resultados de uma organização não são produzidos por ação exclusiva de um setor, pessoa ou departamento. Eles são consequência do gerenciamento dos processos que, direta ou indiretamente, afetam os clientes. Estes processos permeiam toda a estrutura funcional e, portanto, é necessário buscar melhorias globais e não apenas localizadas. Dessa forma, torna-se imperioso para as empresas, que buscam ser competitivas, analisarem os seus processos, identificarem e aperfeiçoarem suas interfaces funcionais e medirem seus resultados.

Dentro deste contexto competitivo, encontra-se também o negócio energia no Brasil e, em especial, todas as atividades relacionadas com a questão petróleo. Com o fim do monopólio estatal do petróleo e, conseqüentemente, o surgimento de uma perspectiva de aumento da concorrência no setor, novas estratégias e formas de se posicionar frente às mudanças tornaram-se imperativas para as empresas do ramo.

De fato, lentamente novos atores do negócio petróleo começaram a atuar no mercado brasileiro, principalmente nas áreas de produção de petróleo e distribuição de derivados. Novas estratégias adotadas pelas empresas do setor estão sendo observadas. Dentre elas, destaca-se principalmente aquelas voltadas a interagir mais fortemente com os clientes e conhecer melhor suas demandas e preocupações.

A fim de se obter dados e informações práticas que serão importantes para o desenvolvimento deste trabalho, utilizar-se-á como exemplo uma importante empresa do ramo

químico/petroquímico. A mesma está inserida em um ambiente de negócio onde a ação de concorrentes faz-se sentir em intensidade cada vez maior, fruto da abertura do setor petróleo a nível nacional. Devido a questões de confidencialidade o nome da empresa será omitido sendo referenciada ao longo deste trabalho apenas pelo termo empresa.

Como consequência da inserção da empresa em um mercado cada vez mais competitivo, ficou claro a necessidade de mudanças no seu modelo de gestão. Seu sistema de avaliação de desempenho era constituído por indicadores fortemente focados nos aspectos operacionais da produção, carecendo, entretanto, de uma visão empresarial mais abrangente em função do novo cenário. Seu modelo de gestão que, por vários anos, orientou a empresa de forma coerente a cumprir sua missão, precisava ser adequado para enfrentar os novos desafios.

Dessa forma, há aproximadamente dois anos, entre várias iniciativas de mudança, a empresa adotou o *Balanced Scorecard (BSC)*¹ como orientador do seu modelo de gestão. Rapidamente foi possível observar os benefícios da implantação deste sistema de gerenciamento. Questões como determinação de relações de causa-e-efeito, definição de estratégias, estabelecimento de objetivos e metas e necessidade de balanceamento de indicadores ficaram mais transparentes. Apesar disso, pela própria essência deste sistema de gestão, a implementação do mesmo tem as características de um processo contínuo e precisa ser constantemente avaliado e aprimorado.

Observa-se que o *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento bastante focado na comunicação, para toda a organização, de quais são as estratégias estabelecidas. Por outro lado, existe uma dificuldade na operacionalização do *BSC* devido à existência de uma lacuna entre as estratégias e as atividades desenvolvidas pela estrutura funcional visando a implementação das mesmas. Constatou-se que existe a necessidade de uma melhor vinculação da visão estratégica apresentada pelo *BSC* com a operacionalização das atividades do dia-a-dia através dos processos da organização.

Neste sentido, é de grande importância que se tenha um modelo de gestão que contemple um sistema de medição de desempenho que traduza objetivos empresariais em objetivos de desempenho dos processos. Complementarmente, torna-se fundamental aglutinar esforços sobre aquilo que realmente afeta o cliente, buscando sempre uma interação perfeita

¹ *Balanced Scorecard (BSC)* – sistema de gerenciamento proposto por Robert Kaplan e David Norton (KAPLAN e NORTON, 1997)

com ele. Para tanto, é necessário concentrar a atenção nos processos que controlam essas interações (HARRINGTON, 1993).

Inserida em um mundo globalizado e cada vez mais competitivo, é necessário que a força de trabalho de qualquer empresa tenha a plena consciência de que é necessário ter uma visão sistêmica da organização. Segundo RUMMLER e BRACHE (1990, p. 28),

“Quando examinamos com atenção uma organização, a primeira coisa que vemos são as diversas funções. No entanto, a visão de sistemas sugere que essa perspectiva não nos permite compreender o modo como o trabalho é realmente feito, e isso é um precursor necessário ao aperfeiçoamento do desempenho. Para ter essa compreensão, precisamos olhar os processos”.

Cada vez mais as organizações buscam implementar ferramentas modernas de monitoração e/ou melhoria de desempenho, como por exemplo, o *6-Sigma*³, gestão da cadeia de suprimentos⁴, *ABC – Activity-Based Costing*⁵ e *BSC - Balanced Scorecard*, entre várias outras. O que se observa, entretanto, é que todas elas apresentam um ponto em comum; são sustentadas pela prévia compreensão dos processos (HAMMER, 2002).

Segundo HAMMER (2002), comentando sobre as ferramentas de melhoria de desempenho:

“Algumas das abordagens contemporâneas mais conhecidas se baseiam na tecnologia; outras na instalação de novos sistemas de medição do desempenho; outras, ainda, são de natureza mais estratégica. Um exame cuidadoso de qualquer uma delas, porém, revela que o processo de negócio é um tema comum a todas”.

O presente trabalho foca sua atenção na implementação das estratégias empresariais, através da proposição de um método que permita desdobrar as estratégias apresentadas no *Balanced Scorecard* em atividades segundo a lógica dos processos. Para tanto será abordado como fundamentos teóricos os conceitos do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento de processos difundidos na literatura especializada. Além disso, para subsidiar o desenvolvimento do método, serão utilizados dados e informações práticas obtidas junto à

³ *6-Sigma* - consiste na aplicação de métodos estatísticos a processos empresariais, orientados pela meta de eliminar defeitos.

⁴ Gestão da cadeia de suprimentos - processos interempresariais que incluem as atividades necessárias para criar e desenvolver resultados para os clientes de uma empresa.

⁵ *ABC - Activity Based Costing* – processo de custeio de atividades e produtos/serviços com a finalidade de apoiar e subsidiar o gerenciamento dos processos empresariais.

empresa foco deste trabalho. Salienta-se que tais informações são referentes ao período equivalente ao segundo semestre do ano de 2003.

Conforme já citado, fruto da inserção em um novo cenário, a visão e o posicionamento da empresa no mercado mudaram. Mais do que nunca é necessário encantar o cliente, aproximar-se e conhecê-lo profundamente. As respostas às suas demandas necessitam ser ágeis e eficazes. Para tanto, o processo de tomada de decisão também necessita ser rápido, eficaz e capaz de gerar os resultados esperados. Para tanto a empresa desenvolveu seu planejamento estratégico, adotou o *Balanced Scorecard* como sistema de gerenciamento e iniciou uma discussão intensa a respeito dos seus processos de negócio.

Dessa forma, particularmente neste trabalho, busca-se desenvolver um método capaz de operacionalizar as estratégias definidas, implementando-as pela estrutura funcional, utilizando como ferramenta gerencial o *BSC*. O potencial transformador desta metodologia é importante, e pode ser percebida pela dinâmica nas relações gerenciais e pelo foco nas estratégias advindas com a sua implementação. No entanto, acredita-se que o real potencial de um sistema como este só poderá ser totalmente utilizado na medida em que toda a organização passe a visualizar os seus processos e, ao mesmo tempo, vincular seus objetivos estratégicos aos processos críticos da organização, através do gerenciamento de seus processos.

1.2 O PROBLEMA A SER PESQUISADO

A implementação das estratégias empresariais é, sem dúvida, um dos maiores desafios dos gestores das organizações. KAPLAN e NORTON (2000) constataram através de pesquisa realizada entre 275 gestores de empresas, que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si. Os mesmos autores destacam, ainda, uma reportagem da revista *Fortune*, onde se constata que cerca de 70% dos casos de fracassos empresariais se devem, não a má estratégia, mas sim a sua má execução.

O *Balanced Scorecard* é um sistema de gerenciamento que tem como um dos objetivos facilitar a disseminação das estratégias. As estratégias emanadas pelo *BSC* devem ser operacionalizadas através dos processos de negócio da organização. No entanto, empresas com estruturas tipicamente funcionais apresentam uma cultura que busca persistentemente a eficiência funcional. Por outro lado, normalmente, carecem de um pensamento sistêmico que valorize, acima dos resultados individuais de cada setor, os resultados dos processos

empresariais. Mudar esta situação é um grande desafio, na medida que são os resultados dos processos que realmente agregam valor para os clientes.

A implementação do *BSC* na empresa seguiu basicamente os passos determinados por KAPLAN e NORTON (1997) e contou com a participação da alta administração e boa parte da gerência intermediária. O mapa estratégico final contempla todas as diretrizes estabelecidas pela metodologia, com seus objetivos estratégicos, metas e indicadores. A visão e a missão estão claramente definidas e as relações de causa-e-efeito entre as perspectivas do *BSC* estabelecidas. No entanto, acredita-se haver possibilidade de aperfeiçoamento do sistema, promovendo uma maior vinculação entre os processos críticos e os objetivos estratégicos da organização.

Constata-se, assim, a necessidade de desdobramento das metas estratégicas nas ações práticas individuais. Considera-se importante formalizar quais são os processos ou atividades que realmente estão conduzindo ou conduzirão à elevação do patamar de desempenho esperado. Além disso, uma vez formalizados, é possível considerar que todos os processos críticos estão sendo monitorados e alinhados com o *BSC*.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. 19) “A inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informação e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados”. Neste sentido, é importante buscar que o modelo de gestão garanta que o *BSC* esteja alinhado com os processos críticos e com as atividades individuais. A excelência empresarial passa pelo desenvolvimento de uma visão sistêmica de toda a organização, e que consiga, efetivamente, implementar as estratégias empresariais.

Assim, este trabalho busca desenvolver um método que visa o desdobramento dos objetivos estratégicos de uma organização e a sua operacionalização pela estrutura funcional, de forma a eliminar qualquer lacuna existente entre as intenções estratégicas e a implementação prática das mesmas.

1.3 OBJETIVOS

Os objetivos deste trabalho podem ser convenientemente divididos em geral e específicos.

1.3.1 Objetivo Geral

Apresentar uma proposta de modelo de gestão, fundamentada na utilização conjunta do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento de processos, visando implementar as estratégias, através do melhor alinhamento dos objetivos estratégicos com os processos críticos de uma organização.

1.3.2 Objetivos Secundários

Como objetivos secundários do trabalho identificam-se:

- i. A partir da situação atual da empresa analisada como exemplo neste trabalho, identificar, através da realização de uma pesquisa com o seu corpo gerencial as necessidades e dificuldades para a implementação prática das estratégias organizacionais, bem como obter a concordância, ou não, com sugestões de melhorias;
- ii. Entender os conceitos fundamentais do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento de processos através da realização de uma revisão bibliográfica;
- iii. Buscar validar o modelo proposto através de sua aplicação prática e experimental a um processo específico da organização.

1.4 JUSTIFICATIVA DA ESCOLHA DO TEMA

Os resultados percebidos pelos clientes são gerados pelo melhor ou pior desempenho dos processos de uma empresa. A importância dos processos para o todo da organização deve ser perfeitamente conhecido e compreendido pelas pessoas (HARRINGTON, 1993).

O entendimento pelas pessoas dos processos e como eles funcionam tende a transformar a forte cultura do “eu fiz a minha parte”, presente na maioria das empresas, para uma nova forma de pensar baseada na afirmação “eu ajudo a fazer as coisas acontecerem”.

Uma outra grande oportunidade de melhoria de desempenho, e talvez a maior delas, está no aperfeiçoamento das relações nas interfaces funcionais. É muito comum a busca constante por um aumento de eficiência setorial, mas é fundamental melhorar a eficácia daquelas interações. O *BSC*, conectado a um entendimento dos processos empresariais, pode ser uma ferramenta catalisadora desta melhoria.

A empresa implementou o *BSC* como ferramenta de gestão, fato que agregou inúmeros benefícios à compreensão do seu planejamento estratégico. Observa-se, agora, a oportunidade de criar uma melhor conexão com a gestão dos processos de negócio da empresa. HAMMER (2002) afirma que “Toda a operação de uma empresa deve ser enxergada como um processo. Portanto, os diversos programas de desempenho operacional devem se submeter a algo maior: o gerenciamento de processos”.

A empresa tem como meta prioritária buscar persistentemente a excelência empresarial. Nos últimos três anos, um enorme esforço para desenvolver um pensamento centrado em objetivos comuns entre as gerências e todo o corpo funcional vem sendo realizado, e uma série de treinamentos e programas de integração estão sendo desenvolvidos. É fundamental compreender que as atividades individuais só fazem sentido quando fazem parte de um todo, que levará, ao final, ao aumento de satisfação dos clientes. Este clima torna viável desenvolver ou implementar ferramentas que possam auxiliar na melhoria dos resultados da organização.

Além disso, a viabilidade deste trabalho se explica também pela grande quantidade de informações disponíveis, seja pela definição dos objetivos estratégicos, seja por um planejamento estratégico consolidado. A importância agora se volta para buscar a melhor forma de desenvolver ou criar as ações necessárias para o alcance das metas, o que justifica propor um modelo de gestão dirigido à implementação das estratégias estabelecidas.

1.5 LIMITAÇÕES DO TRABALHO

O presente trabalho não esgota o tema gestão de processos ou *Balanced Scorecard*. Ao contrário, pretende-se, através da discussão dos conceitos básicos, instigar as pessoas a valorizar e raciocinar em termos de processos críticos, ligados ao *BSC* e ao planejamento estratégico.

Este trabalho também não tem a pretensão de identificar e analisar todos os processos da empresa, mas sim de demonstrar a importância do seu entendimento e as formas pelas quais o *BSC* se relaciona com eles.

Não serão discutidas ou comparadas alternativas ao modelo de gestão proposto através da utilização de outras ferramentas, ainda que existam, restringindo-se a abordagem

do *BSC* e do gerenciamento de processos. Portanto, não será foco deste trabalho estabelecer comparações com outros modelos ou formas de gestão.

Em função da necessidade de confidencialidade de várias informações referentes à empresa, muitos números apresentados não são reais ou estão com suas unidades de medição omitidas.

As estratégias apresentadas neste trabalho, bem como os objetivos estratégicos, indicadores e metas da empresa, não terão sua validade ou viabilidade discutida ou avaliada. Portanto, não é propósito desta dissertação discutir o *BSC* da empresa, mas sim identificar como ele se insere no contexto do modelo de gestão proposto.

1.6 METODOLOGIA DE PESQUISA E METODOLOGIA DO TRABALHO

A metodologia utilizada nesta dissertação pode ser convenientemente dividida em metodologia de pesquisa e metodologia do trabalho.

1.6.1 Metodologia de Pesquisa

Este trabalho, sob o ponto de vista da forma de abordagem do problema, adota a pesquisa qualitativa, o que significa que não serão utilizados métodos e técnicas estatísticas para avaliação dos resultados. Quanto aos objetivos, apresenta características de pesquisa exploratória, uma vez que será realizado levantamento bibliográfico, bem como entrevistas com pessoas da empresa que possuam experiência prática com o problema pesquisado, assumindo a condição de um estudo de caso.

1.6.2 Metodologia do Trabalho

As informações necessárias para a realização desta dissertação são provenientes de uma importante empresa do ramo químico/petroquímico. O fato da mesma já apresentar um planejamento estratégico e um *Balanced Scorecard* estruturados facilita grandemente a exemplificação do modelo aqui proposto. As fontes de dados para desenvolvimento deste trabalho serão a bibliografia especializada e a própria empresa.

A pesquisa bibliográfica servirá de insumo teórico para definir as várias etapas do método proposto. Paralelamente, para o desenvolvimento do modelo, serão utilizadas, também, informações obtidas através de pesquisa em questionário parte fechado e parte aberto

com gerências da empresa, aproveitando a experiência vivenciada dentro da mesma. Esta pesquisa deverá buscar oportunidades de melhoria e sugestões de ações eficazes em um modelo de gestão que utiliza o *Balanced Scorecard*, as quais serão consideradas no desenvolvimento deste trabalho.

Após apresentação da metodologia proposta nesta dissertação, a mesma será aplicada, a título de exemplo, em um processo crítico da empresa. A definição dos processos críticos será realizada através de pesquisa em questionário fechado com representantes da alta administração e gerências intermediárias. Outras etapas do método serão desenvolvidas através de reuniões de trabalho com técnicos da empresa.

1.7 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão de mestrado profissional está dividido em seis capítulos, cujos conteúdos são apresentados a seguir.

No primeiro capítulo apresenta-se a introdução do tema do trabalho, o problema a ser pesquisado bem como a justificativa do tema escolhido. Trata-se, ainda, dos objetivos geral e secundário da dissertação, a metodologia adotada, as limitações de escopo e a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo abordam-se os principais conceitos sobre os temas gerenciamento de processos, *Balanced Scorecard* e o inter-relacionamento entre os mesmos, bem como o desdobramento de metas através dos processos. Para tanto, utilizou-se bibliografia especializada nestes temas.

No terceiro capítulo descreve-se a situação atual da empresa enfocada no estudo de caso. Apresenta-se, também, o resultado de uma pesquisa para avaliação do modelo de gestão e verificação de sugestões para melhorias, cujo questionário tem como base os fundamentos apresentados no capítulo dois. Apresenta-se ainda, neste capítulo, uma análise crítica dos resultados da pesquisa.

No quarto capítulo apresenta-se a proposta de método de implementação de um modelo de gestão, conforme definido como objetivo desta dissertação. São abordadas 11 etapas, no entanto, é dada mais ênfase para aquelas que tratam da operacionalização das estratégias pela estrutura funcional.

No quinto capítulo aplica-se a metodologia a um dos processos críticos determinados para a empresa foco deste trabalho, exemplificando a utilização do modelo.

No sexto capítulo trata-se das conclusões desta dissertação, evidenciando as concordâncias com os objetivos propostos e as dificuldades para implementação da proposta. Abordam-se, também, recomendações e sugestões para futuros trabalhos similares.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo abordar os temas *Balanced Scorecard – BSC* e Gerenciamento de Processos – GP. Primeiramente, serão repassados os principais conceitos do *BSC*. Posteriormente, serão desenvolvidos os aspectos teóricos básicos sobre o GP. Por fim, serão verificadas as interligações entre estes dois sistemas de gerenciamento.

2.1 O *BALANCED SCORECARD (BSC)*

O conceito do *Balanced Scorecard – BSC*, desde seu desenvolvimento, em 1992, tem sido largamente adotado como uma nova ferramenta de controle gerencial das empresas. Um bom *Scorecard* apresenta a estratégia de uma forma lógica, através de relações de causa-e-efeito entre as atividades de curto prazo com a visão e objetivos de longo prazo (OLVE e SJÖSTRAND, 2002).

O *Balanced Scorecard* é um sistema de avaliação de desempenho empresarial, que complementa as medições financeiras com indicadores sobre clientes, identifica os processos internos que devem ser melhorados e analisa as possibilidades de aprendizado e crescimento. O *BSC* mostra o caminho para atingir uma visão do futuro, sendo, portanto, um sistema de gestão, de acordo com KAPLAN (1998).

Os próximos itens discorrem sobre a origem e os principais conceitos do *Balanced Scorecard*.

2.1.1 Origem

O *Balanced Scorecard - BSC* foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan na Harvard Business School no início dos anos noventa. A razão pela qual o *BSC* foi concebido, segundo OLVE *et al.* (1999), reside na percepção de gerentes e executivos de que apenas relatórios de curto prazo medindo exclusivamente resultados financeiros não mais garantiriam o futuro de uma organização.

Em 1990, o Instituto Nolan Norton patrocinou um estudo que envolveu inúmeras empresas. O objetivo foi desenvolver um novo método de avaliação de desempenho, visto que os métodos tradicionais estavam sendo considerados ultrapassados. Era necessário desenvolver um sistema que permitisse criar valor econômico futuro para as empresas, e não apenas referir-se a informações contábeis e financeiras obtidas (KAPLAN e NORTON, 1997).

O resultado do estudo do Instituto Nolan Norton foi a criação do chamado *Balanced Scorecard*. Como o próprio nome reflete, a idéia foi obter um conjunto de indicadores equilibrados, tanto financeiros quanto não financeiros. Dessa forma o *BSC* vai além da tradicional medição de indicadores financeiros que contam o desempenho passado das empresas. Mais do que isso, ele complementa aquelas medidas com vetores impulsionadores de desempenho futuro.

Várias empresas passaram a adotar o *Balanced Scorecard*. Logo foi percebido que o *BSC* não era um simples sistema de medição de desempenho, mas um novo sistema gerencial. O tradicional foco de curto prazo motivado pela redução de custos estava sendo substituído por uma visão mais estratégica, centrada na busca por oportunidades de crescimento.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, p. VIII), “a maioria das empresas, mesmo aquelas que estavam implantando novos sistemas de medida de desempenho, não alinhava as medidas às suas estratégias”. O *BSC* permitiu identificar os processos verdadeiramente estratégicos. Foi possível perceber que as ações até então mais comuns de melhoria de processos, como redução de custos ou aumento de qualidade, não necessariamente, estariam conduzindo ao sucesso estratégico das empresas.

2.1.2 Gestão Estratégica

Um sistema de gestão que tem como suporte o *Balanced Scorecard* apresenta como diferencial o fato da alta administração poder concentrar os recursos organizacionais na realização da estratégia. Este sistema gerencial, concebido para gerenciar a estratégia (KAPLAN e NORTON, 2000), apresenta três dimensões:

- i. Estratégia: a estratégia é comunicada de forma que todos compreendam e seja possível criar as ações necessárias para implementá-la;
- ii. Foco: a prioridade é focalizar a estratégia, priorizando os recursos e atividades onde realmente é necessário;

- iii. Organização: a mobilização de toda a organização permite estabelecer um ambiente onde as interfaces desenvolvem elos compartilhados de atuação, envolvendo todos os empregados.

O *BSC* faz parte de um processo contínuo, onde a estratégia não é o único elemento de um sistema de gestão. O *Balanced Scorecard* faz a implementação do plano estratégico de uma empresa, traduzindo e comunicando a estratégia. A Fig. 1 apresenta que a missão e a visão de uma empresa são os pontos de partida do modelo de gestão, onde o *BSC* proporciona a ligação entre a estratégia e as ações para obtê-la.

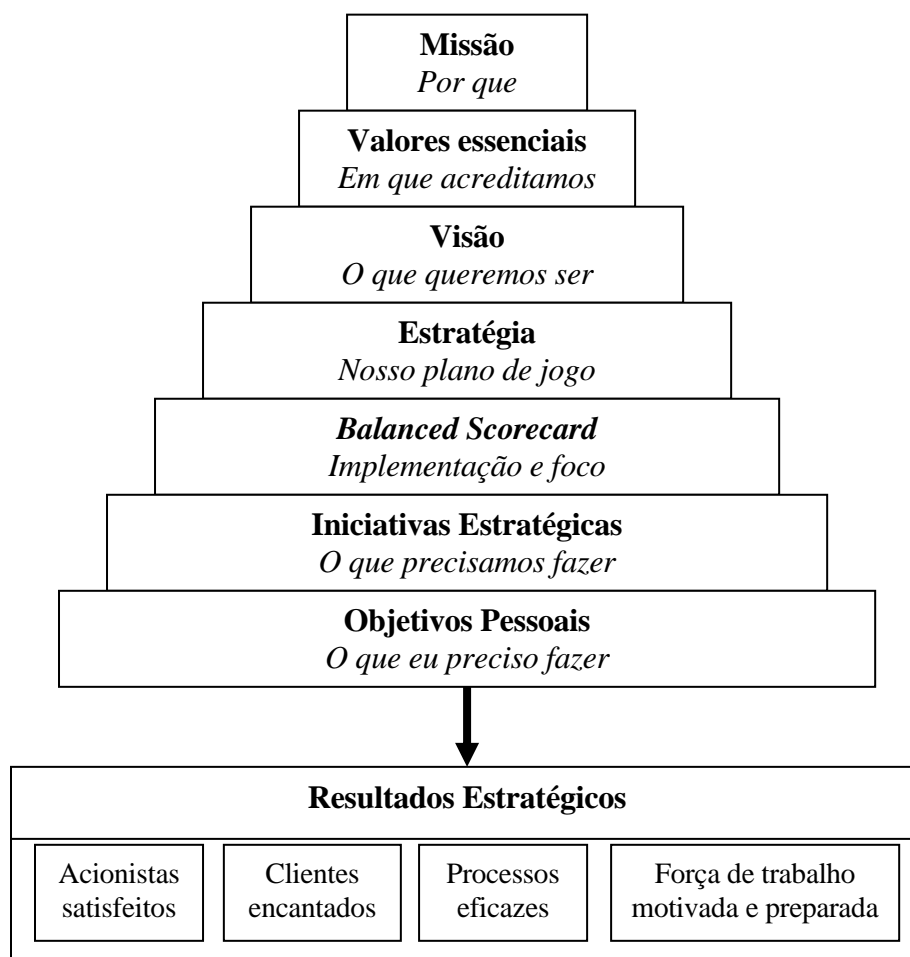


FIGURA 1 – Traduzindo a missão e visão em resultados
Fonte: KAPLAN e NORTON, 2000, p. 85

2.1.3 Estrutura do BSC – Perspectivas

O *Balanced Scorecard* tem sua estrutura formada a partir de quatro perspectivas básicas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Os objetivos e medidas de cada uma se originam a partir da visão e da estratégia estabelecida por cada empresa.

Segundo os autores do *Balanced Scorecard*, as quatro perspectivas contempladas no modelo normalmente são adequadas aos diversos setores empresariais. No entanto, dependendo das estratégias necessárias ao ambiente de negócios, poderá ser preciso desenvolver uma ou mais perspectivas. Poderia-se citar, como exemplo, questões como políticas ambientais ou de segurança, cada vez mais importantes no contexto industrial atual.

Mais recentemente, algumas companhias começaram a usar o termo foco ou área foco, ao invés do termo perspectiva, originalmente sugerido por KAPLAN e NORTON. OLVE e SJÖSTRAND (2002) sugerem que os dois termos possuem significados diferentes. Por exemplo, a perspectiva dos clientes está relacionada com a visão do cliente sobre a organização, como velocidade de resposta rápida ou uma boa linha de produtos. Foco cliente, por outro lado, expressa como o cliente é percebido pela organização. Por exemplo, é necessário responder a questões como: Qual é a penetração no mercado de nossos produtos em grupos de diferentes faixas etárias ou indústrias? O número de clientes está aumentando?

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), cada perspectiva deve responder a uma determinada questão, a qual deve traduzir a visão e as estratégias da empresa. A Fig. 2 demonstra esta relação.

A filosofia do *Balanced Scorecard* parte do princípio de que, para uma organização obter o desempenho econômico desejado em longo prazo, as ações relacionadas em cada perspectiva devem estar perfeitamente correlacionadas. Os processos financeiros, de clientes, de processos internos e dos funcionários e sistemas devem conduzir aos objetivos de longo prazo da perspectiva financeira.

Por isso, os indicadores ou medidas de cada perspectiva devem estar conectados, representando a relação de causa-e-efeito que se pretende para a obtenção das estratégias. Para OLVE *et al.* (1999), é um grande desafio estabelecer um equilíbrio entre as diversas

medidas, de forma que tanto as melhorias de curto prazo quanto os objetivos de longo prazo estejam representados e adequadamente balanceados.

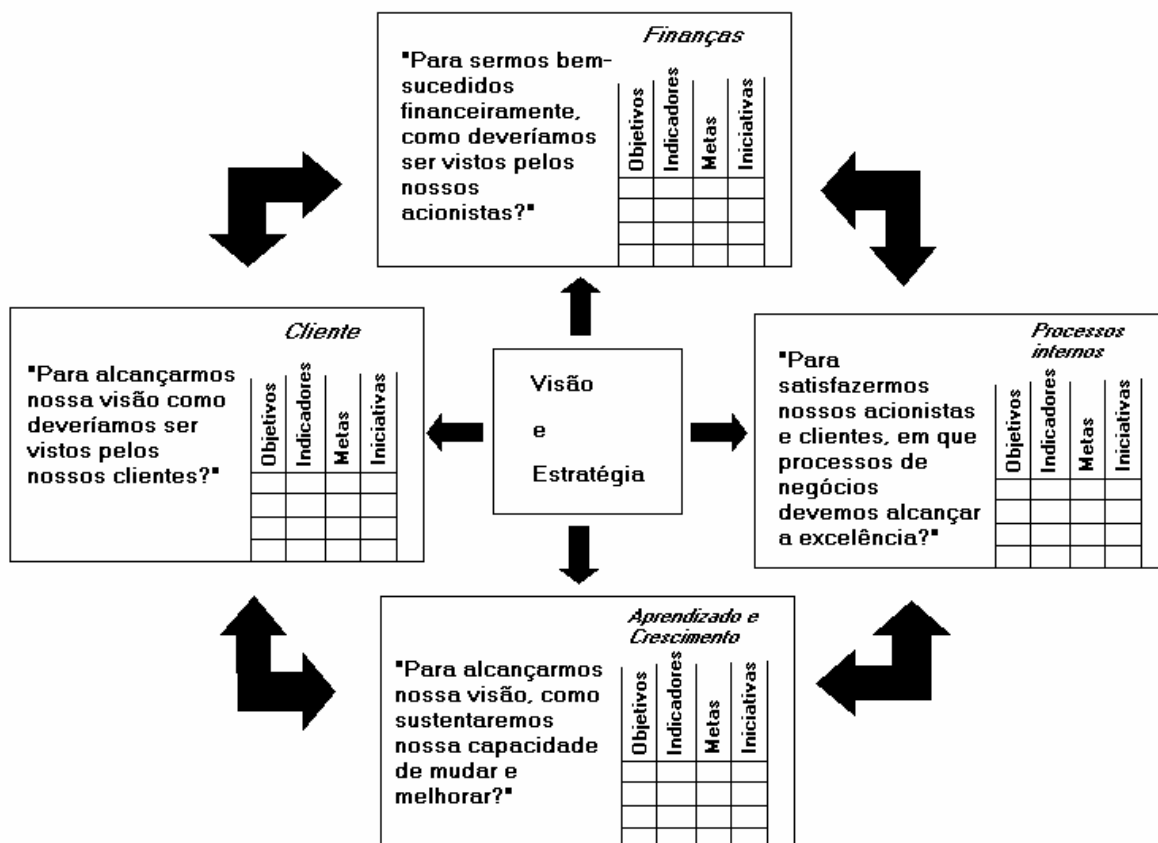


FIGURA 2 – Perspectivas do *Balanced Scorecard*
 Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 10

Uma discussão importante para a definição de um *Scorecard* é a quantidade de indicadores para cada perspectiva. OLVE *et al.* (1999) consideram que este número irá variar conforme o nível dentro da organização em que serão usadas as medições. Dessa forma, para o nível da corporação, 15 a 25 indicadores é considerado adequado. Para o nível divisional ou funcional considera 10 a 15 como satisfatório, enquanto que, no nível individual ou de grupos, poucas medidas tendem a ser necessárias, geralmente de 5 a 10. Segundo OLVE *et al.* (1999) ainda, é fundamental evitar que departamentos ou pessoas sejam medidas por parâmetros que não possam influenciar.

As perspectivas do *Balanced Scorecard* têm como função apresentar a estratégia de uma companhia, traduzindo a visão em objetivos tangíveis e, de forma equilibrada, com

medidas financeiras e não financeiras. Os itens a seguir descrevem, de forma resumida, as quatro perspectivas do *BSC*.

2.1.3.1 Perspectiva Financeira

Esta perspectiva é importante para o *BSC*, pois mostra as conseqüências econômicas das ações implementadas. Exemplos típicos de objetivos financeiros são aqueles relacionados com lucratividade como, por exemplo, o retorno sobre o capital investido ou a receita operacional. Segundo OLVE *et al.* (1999, p. 65), nesta perspectiva “encontramos uma descrição do que os proprietários esperam da companhia em termos de crescimento e lucratividade”.

KAPLAN e NORTON (1997) consideram que existem, nesta perspectiva, três temas financeiros que apóiam a estratégia de uma empresa:

- i. Crescimento e *mix* de receita: visa a ampliação de ofertas de produtos e serviços, desenvolver novos clientes e mercados e aumentar o valor agregado de produtos e serviços;
- ii. Redução de custos e melhoria de produtividade: definir ações que busquem reduzir custos unitários, aumentar a produtividade e a receita, reduzir despesas operacionais otimizando a utilização dos recursos;
- iii. Utilização dos ativos e estratégia de investimento: consiste em buscar o retorno financeiro gerado por projetos de investimento de capital o mais rápido possível.

É importante salientar que os objetivos e medidas das outras perspectivas deverão estar conectados de forma a conduzir à realização dos objetivos da perspectiva financeira. Portanto, a meta das organizações que utilizam o *BSC* sempre será alcançar os objetivos financeiros, garantindo o retorno financeiro aos investidores.

2.1.3.2 Perspectiva do Cliente

Esta perspectiva deve dar ênfase à criação de valor para os clientes, priorizando os motivos pelo qual o cliente pagaria pelo valor entregue. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), nesta perspectiva ocorre o alinhamento dos resultados das propostas de valor com

determinados mercados e clientes. Consideram-se algumas medidas como essenciais para qualquer empresa, que são a participação no mercado, a retenção de clientes, captação de clientes, satisfação e lucratividade de clientes. Para OLVE *et al.* (1999), é fundamental o pleno conhecimento de todo o processo de compra dos clientes, como condição indispensável para a escolha das estratégias a serem implementadas nesta e nas demais perspectivas. O Quadro 1 resume as medidas essenciais da perspectiva dos clientes.

QUADRO 1: Medidas essenciais na perspectiva dos clientes
Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 72

Participação de mercado	Reflete a proporção de negócios num determinado mercado (em termos de clientes, valores gastos ou volume unitário vendido)
Captação de clientes	Mede, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios atrai ou conquista novos clientes ou negócios.
Retenção de clientes	Controla, em termos absolutos ou relativos, a intensidade com que uma unidade de negócios retém ou mantém relacionamentos contínuos com seus clientes.
Satisfação dos clientes	Mede o nível de satisfação dos clientes de acordo com critérios específicos de desempenho dentro da proposta de valor.
Lucratividade dos clientes	Mede o lucro líquido de cliente ou segmentos, depois de deduzidas as despesas específicas necessárias para sustentar esses clientes.

CAMPOS (1998) considera que a perspectiva dos clientes permite determinar e medir tendências de mercado, o que proporciona às organizações estabelecer proposições de valor para satisfazerem seus clientes. Propostas de valor típicas podem ser produtos ou serviços de melhor qualidade, maior eficiência e flexibilidade nas respostas ou preços mais competitivos. Apesar disso, cada organização pode desenvolver conjuntos específicos para os objetivos desta perspectiva.

2.1.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

Nesta perspectiva KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que devem ser identificados aqueles processos em que a empresa deve buscar a excelência, pois são eles que permitirão oferecer as propostas de valor adequadas aos clientes bem como satisfazer os acionistas quanto ao retorno financeiro.

KAPLAN e NORTON (1997), ainda, apontam duas diferenças na abordagem dos processos pelo *BSC*, quando comparado às abordagens tradicionais dos processos de negócio e avaliações de desempenho. A primeira é que o *BSC* não foca prioritariamente a melhoria de

processos existentes, mas identifica se há a necessidade de criar novos processos fundamentais à consecução das estratégias. A segunda diferença diz respeito à incorporação de processos de inovação, a chamada onda longa da criação de valor, como vetor de desempenho financeiro futuro. Apesar disso, o *BSC* conserva, também, o controle sobre a chamada onda curta da criação de valor, que são as operações de entrega de produtos e serviços aos clientes. A Fig. 3 representa a perspectiva da cadeia de valores dos processos internos.

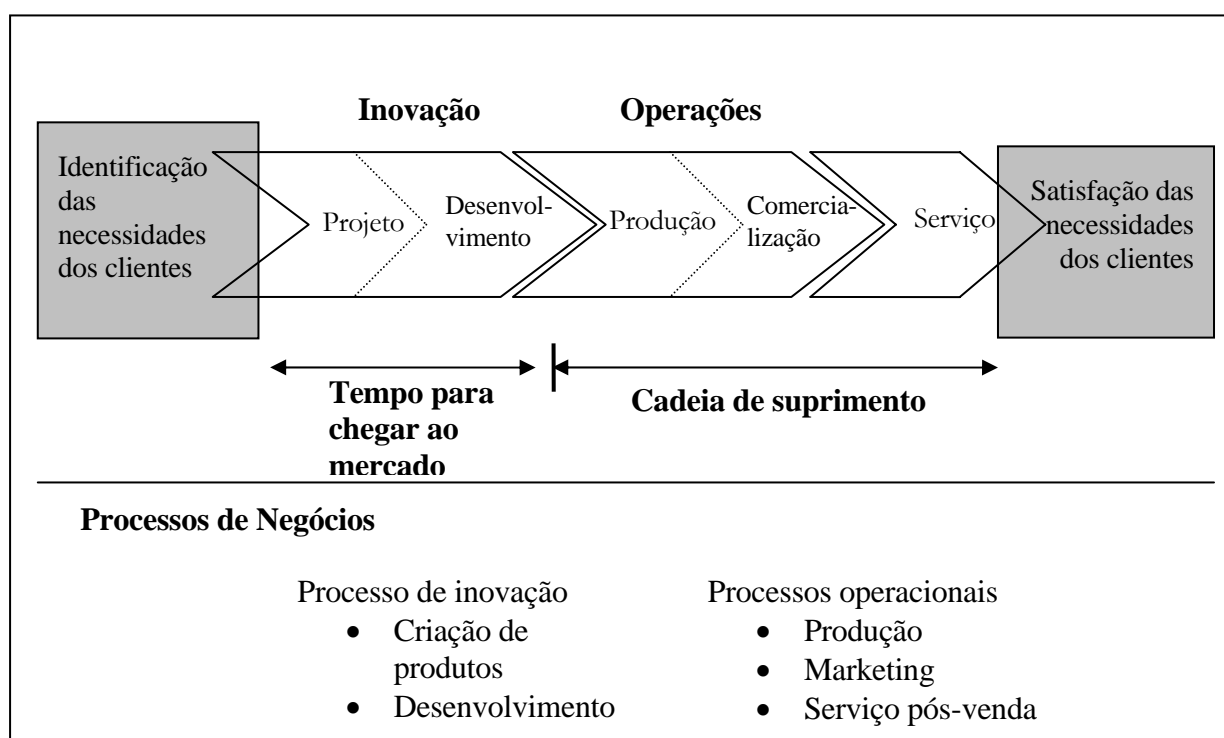


FIGURA 3 – Cadeia de valores dos processos internos
Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 28

OLVE *et al.* (1999) considera necessário, em primeiro lugar, identificar os processos de uma companhia em todos os níveis. Posteriormente, deve-se eliminar os processos que não agregam valor para o cliente. A análise dos processos internos restantes é a base para a perspectiva dos processos do *BSC*.

Um ponto de grande relevância a ser observado nesta perspectiva é a questão da medição de desempenho. Os sistemas tradicionais focam o controle sobre os centros de responsabilidade, buscando a melhoria da eficiência departamental. Tendências mais recentes enfatizam a necessidade de atuar sobre o desempenho dos processos de negócios integrados que

atravessam vários departamentos. Assim, medidas como custo, qualidade, produtividade e tempo devem estar definidos de forma a avaliar os processos.

2.1.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), esta perspectiva “identifica a infra-estrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria em longo prazo”. As fontes do aprendizado e crescimento são as pessoas, os sistemas e os procedimentos organizacionais. O investimento nestas variáveis garantirá um desempenho diferenciado e inovador, caracterizando-se nos objetivos desta perspectiva.

Esta perspectiva explicita a necessidade de investir no aumento de capacidade dos funcionários, sistemas e processos organizacionais. Empresas que tomam decisões exclusivamente pela avaliação financeira de curto prazo muitas vezes tendem a ignorar a importância desses investimentos para a realização das metas organizacionais de longo prazo.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), existem três categorias principais para a perspectiva de aprendizado e crescimento para a maioria das empresas, quais sejam:

- i. Capacidades dos funcionários: cada vez mais é necessário investir em desenvolvimento de habilidades e novos conhecimentos para os funcionários. Com a evolução tecnológica, as rotinas e atividades braçais estão sendo realizadas por *softwares* ou máquinas, enquanto as pessoas precisam se concentrar na melhoria dos processos;
- ii. Capacidade dos sistemas de informação: processos excelentes de informação sobre os clientes, os processos internos e os resultados econômicos oriundos da atividade dos funcionários, são fundamentais para o bom desempenho da organização;
- iii. Motivação, *empowerment*⁶ e alinhamento: a plena utilização da capacidade dos funcionários só é possível se existir um clima favorável dentro da organização. Dessa forma, é preciso desenvolver ações que garantam as condições para que as pessoas se sintam motivadas e comprometidas com o desempenho empresarial.

⁶ *Empowerment* – estratégia que visa ampliar a capacidade dos funcionários através da melhor comunicação.

2.1.4 Relações de Causa-e-Efeito entre as Perspectivas – O Mapa Estratégico

O *Balanced Scorecard* é estruturado de forma que a série de objetivos e medidas que o compõe representem uma relação de causa-e-efeito que permeie as quatro perspectivas. O conjunto destas relações forma as hipóteses da estratégia de uma determinada empresa, constituindo um mapa estratégico que é a ferramenta cuja representação gráfica explicita estas conexões. Sua principal vantagem é o fato de comunicar para toda a organização quais as suas estratégias, de forma que todos a compreendam e possam identificar como contribuir para sua realização. O mapa estratégico cria uma disciplina no processo de comunicação da estratégia, aumentando a probabilidade de que todos na organização a compreendam, aumentando as chances de sucesso na implementação. A Fig. 4 mostra um exemplo de um mapa estratégico de um varejista de moda.

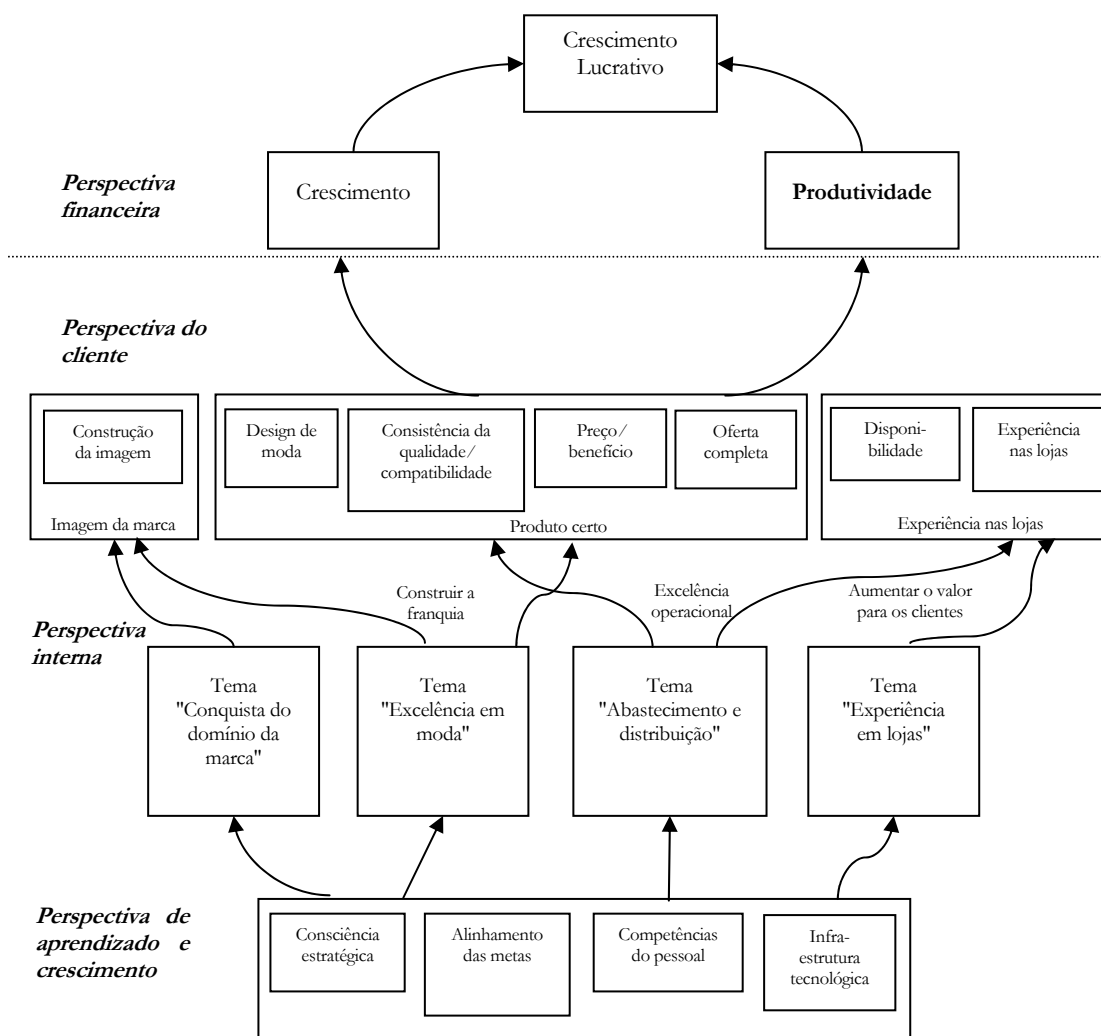


FIGURA 4 – Mapa estratégico de um varejista de moda
Fonte: KAPLAN e NORTON, 2000, p. 82

Segundo KAPLAN e NORTON (1997, pg 153), “O objetivo de qualquer sistema de mensuração deve ser motivar todos os executivos e funcionários a implementar com sucesso a estratégia da sua unidade de negócios”. Neste sentido, o *BSC*, desde que implementado com sucesso, transmite a estratégia através de um conjunto conectado de medidas financeiras e não-financeiras.

Para KAPLAN e NORTON (1997), existem três princípios que permitem a integração do *BSC* à estratégia de uma empresa:

- i. Relações de causa-e-efeito;
- ii. Vetores de desempenho;
- iii. Relação com os fatores financeiros.

As relações de causa-e-efeito formam um conjunto de hipóteses que, em última análise, expressam a estratégia de uma empresa. O sistema de medição deve demonstrar a coerência entre as relações dos objetivos estratégicos ao longo de todas as perspectivas do *BSC*. A Fig. 5 exemplifica uma relação de causa-e-efeito, mostrando a relação vertical através das quatro perspectivas básicas.

Os vetores de desempenho ou impulsionadores do desempenho são os chamados indicadores de tendência (*leading indicators*), como por exemplo, tempos de ciclo ou taxas de defeito de peças por milhão. Estes indicadores são específicos para uma determinada unidade de negócio. No entanto, um bom *Balanced Scorecard* deve conter, também, indicadores de resultado (*lagging indicators*), como por exemplo, satisfação de clientes ou participação no mercado. A combinação perfeita destes dois tipos de indicadores permite a comunicação dos resultados de desempenho, bem como a forma de alcançá-los.

A relação com os fatores financeiros deve ser reforçada quando se implementa o *BSC*. Os mais variados programas que as empresas estão adotando atualmente, como por exemplo, qualidade total, reengenharia ou redução de tempo de ciclo, devem estar associados aos resultados financeiros. Segundo KAPLAN e NORTON (1997), muitos vencedores de prêmios da qualidade apresentam problemas financeiros, o que reforça a necessidade de associar melhorias operacionais aos resultados econômicos.

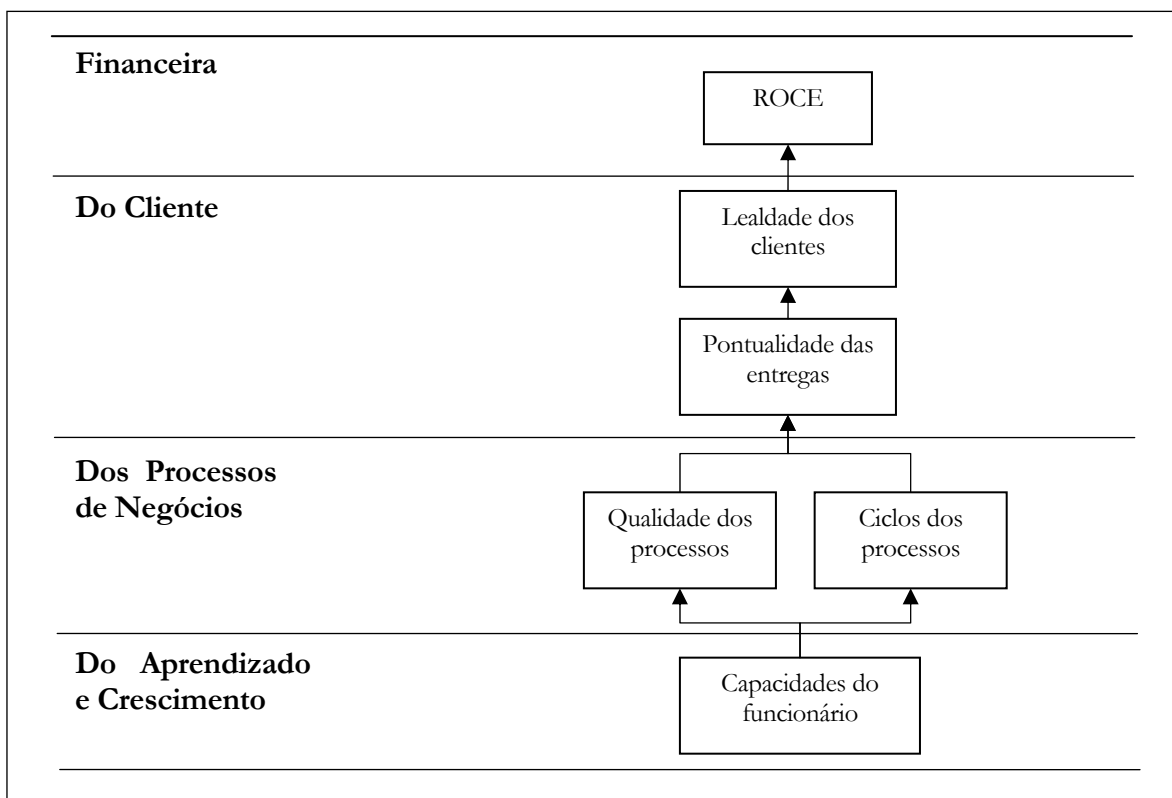


FIGURA 5 – Relação de causa e efeito entre as perspectivas
 Fonte: KAPLAN e NORTON, 1997, p. 31

2.1.5 Estruturação e Implementação de um BSC

A implementação de um bom *Balanced Scorecard* deve seguir alguns passos. Porém, para obter sucesso, é fundamental para a administração de uma empresa ter em mente que o BSC não pode ser encarado apenas como um sistema de medição de desempenho. De forma muito mais ampla, ele deve ser visto como uma maneira nova de gerenciamento dos negócios da organização.

Segundo KAPLAN e NORTON (1997), as empresas que decidem por construir e implementar um BSC buscam mobilizar a organização em novas direções estratégicas, tendo por objetivo um ou mais dos seguintes itens: obter clareza e consenso em relação à estratégia, alcançar foco, desenvolver a liderança, intervenção estratégica, educar a organização, estabelecer metas estratégicas, alinhar programas e investimentos ou criar um sistema de *feedback*⁷.

Uma vez decidido implementar um BSC, é recomendado seguir alguns passos para sua concretização, conforme apresentados no Quadro 2.

⁷ *Feedback* – retorno/resposta da informação

QUADRO 2 – Passos para implementação do *BSC*
 Fonte: KAPLAN (1998) e OLVE *et al.* (1999)

KAPLAN (1998)	OLVE <i>et al.</i> (1999)
Selecionar a unidade organizacional	Definir a indústria
Identificar limitações e oportunidades	Estabelecer a visão
Apresentar a ferramenta aos altos executivos	Estabelecer as perspectivas
Iniciar a discussão de objetivos com a alta administração (relação preliminar dos objetivos)	Formular os objetivos estratégicos gerais
Abordar as quatro perspectivas com a alta administração e priorizar objetivos (1º <i>workshop com alta administração</i>)	Identificar os fatores críticos de sucesso
Identificar indicadores para as quatro perspectivas (1º <i>workshop com alta administração</i>)	Desenvolver indicadores
Discutir os objetivos e indicadores e consolidar (2º <i>workshop com alta administração e gerência média</i>)	Estabelecer o <i>scorecard</i> de alto nível
Desenvolver plano de implementação. Formar equipes e estabelecer metas de superação.	Ruptura do <i>scorecard</i> e das medidas pela unidade organizacional
Validar metas de superação (3º <i>workshop com alta administração</i>)	Formular os objetivos
Integrar o <i>BSC</i> ao sistema gerencial da organização	Desenvolver um plano de ação
	Implementar o <i>scorecard</i>

A implementação do *Balanced Scorecard* fornece um referencial estratégico para a organização, na medida que identifica e estabelece prioridades para o desempenho dos processos. Dessa forma, uma vez definida a visão estratégica e onde se quer chegar, torna-se necessário também desenvolver uma visão de processos e entender como gerenciá-los.

2.2 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

As empresas, para competir tanto em nível nacional como mundial, precisam criar um valor superior para os consumidores de seus produtos. Para tanto, segundo JOHANSSON *et al.* (1995), é necessário atuar em duas atividades novas: entender o que gera valor para os clientes e empenhar-se no esforço de aperfeiçoamento dos processos essenciais da organização. Este aperfeiçoamento é obtido através do gerenciamento de processos.

2.2.1 Visão por Processos x Visão Vertical

RUMMLER e BRACHE (1990, p 7) afirmam que “muitos gerentes não entendem de seus negócios. Eles não compreendem, com um nível suficiente de detalhes, como seus negócios fabricam, desenvolvem, vendem e distribuem os produtos”. Esta afirmação baseia-se no fato de que a visão tradicional de uma organização se dá de modo vertical, ou seja, funcionalmente, o que, normalmente, se confunde com o próprio organograma da empresa.

A visão tradicional de um organograma, segundo os autores, não mostra os clientes, os produtos e serviços fornecidos e muito menos os fluxos de trabalho que permeiam a organização. Em estruturas organizacionais mais complexas, a falta de visão de como o negócio funciona por parte de todo o corpo gerencial pode tornar-se um risco exagerado. Quando os gerentes enxergam sua organização apenas vertical e funcionalmente, tendem a gerenciá-las da mesma forma, podendo gerar um ambiente em que as várias funções se percebem como inimigos, e não como parceiros na luta contra a concorrência.

RUMMLER e BRACHE (1990) chamam este fenômeno de “cultura de silo”, onde os vários departamentos de uma organização apresentam um comportamento fechado e com falta de visão do todo. O maior problema desta cultura, sem dúvida, é a falta de eficiência no tratamento das questões e problemas interfuncionais, gerando lacunas no gerenciamento destas interfaces. Estas lacunas impedem que os fluxos de trabalho que fluem entre os departamentos tenham a eficiência e eficácia desejadas, comprometendo o desempenho de toda a empresa.

HARRINGTON (1993) não utiliza a figura dos silos para descrever organizações gerenciadas apenas verticalmente. No entanto, corrobora as argumentações de RUMMLER e BRACHE, quando afirma que (HARRINGTON, 1993, p 16) “um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas e superposições, e encoraja a subotimização, gerando uma influência negativa na eficiência e na eficácia do processo”. Ainda segundo HARRINGTON (1993) é fundamental que toda a estrutura esteja atenta ao processo total, sob pena de coexistirem dentro da mesma organização pequenas empresas isoladas seguindo padrões diferentes daqueles que conduziram aos objetivos estratégicos comuns. A Fig. 6 apresentada por HARRINGTON (1993) mostra o fluxo horizontal de trabalho *versus* uma organização vertical.

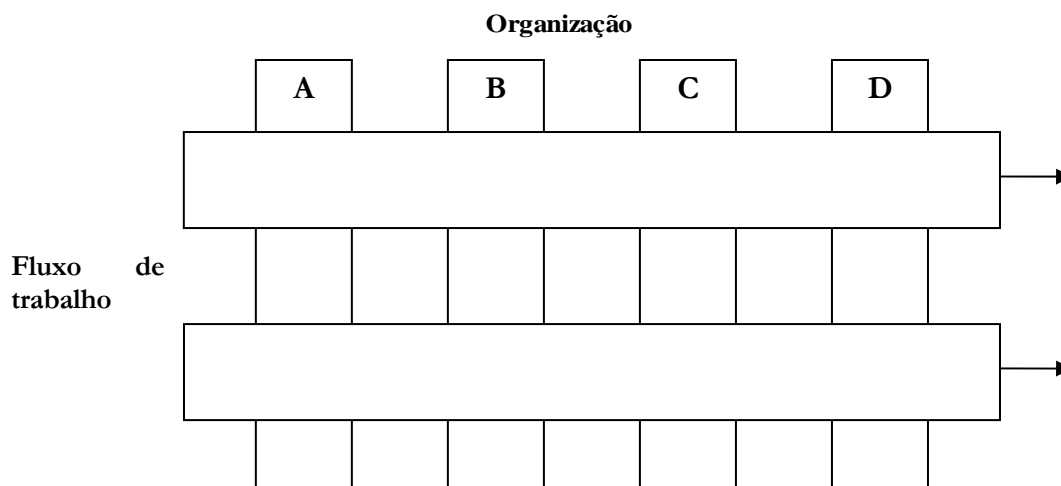


FIGURA 6 – Fluxo horizontal *versus* organização vertical.
Fonte: HARRINGTON, 1993, p.16

RUMMLER e BRACHE (1990) defendem uma visão de sistemas ou horizontal de uma organização, conforme mostrado na Fig. 7.

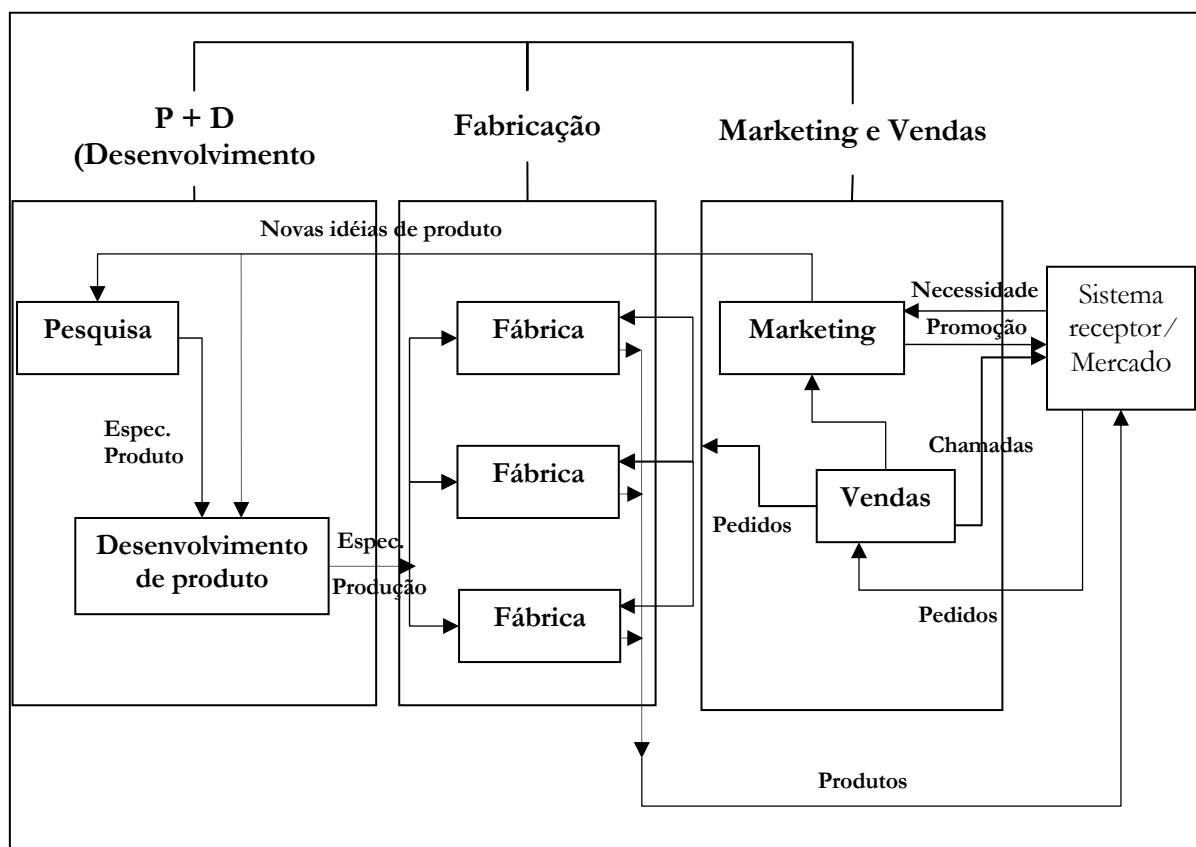


FIGURA 7 – Visão de sistemas horizontal de uma organização

Fonte: RUMMLER e BRACHE, 1990, p 12

Percebe-se, da Fig. 7, como são os relacionamentos internos entre cliente e fornecedor, através dos processos que permeiam toda a estrutura, bem como esta visão focaliza o cliente, os produtos e serviços e o fluxo de trabalho necessário para atendê-lo. Além disso, evidencia a importância de gerenciar as interfaces funcionais que são, normalmente, onde se concentram as maiores oportunidades de melhoria no desempenho organizacional.

HARRINGTON (1993, p 18) também defende uma visão horizontal das organizações, na medida em que afirma:

“Atualmente, em muitas organizações, existem muitos grupos isolados, todos fazendo um ótimo trabalho. Eles estão concentrados em suas funções, muito interessados em cumprir ou ultrapassar suas metas, mas sem entender ou se preocupar em como suas atividades afetam outros setores, no processo de fabricação. Estão interessados apenas no que estão fazendo e em como são avaliados. Essa situação provoca a subotimização por todo o ambiente de trabalho”.

As organizações comportam-se como sistemas, onde os ambientes internos e externos estão conectados de forma indissolúvel. Clientes, produtos e serviços, tecnologia, formas de recompensa, fornecedores, entre outros, são conexões que precisam ser entendidas e aperfeiçoadas, como forma obrigatória para aumentar o desempenho das organizações. Os principais autores que tratam sobre melhoria de desempenho de empresas através do gerenciamento de seus processos são unânimes em afirmar que o aperfeiçoamento dos processos de negócio é a melhor estratégia para aprimorar tais conexões. Nesse sentido, RUMMLER e BRACHE (1990, p 17) afirmam que:

“Para compreender o desempenho é preciso documentar as entradas, os processos, as saídas e os clientes que constituem um negócio. É interessante descrever uma organização como uma cultura, um conjunto de dinâmicas de poder, ou como uma personalidade. Entretanto, é essencial que, em algum ponto, se descreva o que ela faz e como faz”.

O desempenho de uma organização só pode ser alavancado quando visualizamos além das fronteiras funcionais que compõem um organograma, e identificamos a infinidade de processos de trabalho interfuncionais gerando saídas para clientes, internos ou externos. São exemplos disto os processos de atendimento de pedidos, desenvolvimento de produtos, faturamento, processos de produção e distribuição, entre outros. Em síntese, normalmente uma organização é tão boa quanto é bom o gerenciamento de seus processos.

Segundo HAMMER (2002), as iniciativas de melhoria dos resultados operacionais de uma empresa pela incorporação de qualquer ferramenta de gestão só terão sucesso pleno quando

é considerado o espectro maior do gerenciamento de processos. Dessa forma, fica garantido que as atividades serão pensadas e desenhadas dentro de um contexto processual, que realmente esteja alinhado em torno de clientes e objetivos comuns.

2.2.2 Definição de Processos e de Gerenciamento de Processos

Basicamente, um processo é um conjunto de atividades destinado a produzir um bem ou serviço intermediário ou final. RUMMLER e BRACHE (1990, p 55) definem um processo como sendo uma “cadeia de agregação de valores” onde cada etapa agrega valor para a etapa seguinte. Desta forma, normalmente um processo inicia e termina em um cliente.

Outra característica interessante de um processo, quando submetido à apreciação sobre um organograma convencional de uma empresa, é que ele pode estar totalmente contido em uma função. Entretanto, na grande maioria das vezes, o processo inclui várias funções, abrangendo o “espaço em branco” entre os quadros do organograma.

HARRINGTON (1993) define dois tipos de processo, a saber:

- i. Processo produtivo: qualquer processo que entra em contato físico com o produto ou serviço entregue a um cliente externo (por exemplo, refinação de petróleo, conversão de minério de ferro em aço);
- ii. Processo empresarial: todos os processos que geram serviço e os que dão apoio aos processos produtivos (por exemplo, processos de atendimento de pedidos, folha de pagamento, de mudança de engenharia).

RUMMLER e BRACHE (1990) apresentam uma classificação de processos mais ampla, dividindo-as em três tipos:

- i. Processo de clientes: aqueles que resultam em produtos e serviços recebidos por clientes externos da organização (por exemplo, *marketing* e vendas, fabricação e distribuição);
- ii. Processos administrativos: aqueles que geram produtos invisíveis para os clientes externos, mas são essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios (por exemplo, orçamento e compras);

- iii. Processos de gerenciamento: inclui as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócio (por exemplo, planejamento, estabelecimento de objetivos).

Uma organização é efetiva na medida em que são efetivos os seus processos. A análise dos processos é importante, pois permite que a empresa concentre sua atenção nos clientes. HARRINGTON (1993) descreve uma série de argumentos que justificam a importância das empresas se concentrar em processos empresariais, dentre os quais destacam-se:

- i. Auxilia as organizações a administrar as interações de modo eficaz;
- ii. Fornece uma visão sistemática das atividades da organização;
- iii. Auxilia a compreender como as entradas (*inputs*) se transformam em saídas (*outputs*);
- iv. Permite uma compreensão de quão boa uma organização pode se tornar e define como chegar lá.

RUMMLER e BRACHE (1990) também consideram a análise dos processos a base para alcançar os objetivos da organização, uma vez que os mesmos só são atingidos quando se dispõe de processos lógicos de negócio. RUMMLER e BRACHE (1990, p 58) afirmam que:

“A mensagem é que, em longo prazo, pessoas fortes não compensam um processo fraco. Com muita frequência, o gerenciamento conta com o heroísmo de indivíduos ou de equipes para superar processos fundamentalmente defeituosos. Por que não consertar os processos e alistar nossos heróis na batalha contra a concorrência?”

Apoiando-se em todas essas definições, HAMMER (2002) conceitua gerenciamento de processos como:

“... uma abordagem estruturada que visa melhorar o desempenho, centrada no projeto disciplinado e na execução cuidadosa dos processos de negócio, de ponta a ponta da empresa. Formalmente o processo de negócio é um grupo organizado de atividades relacionadas, que atuam em conjunto para criar um resultado de valor para os clientes. Todas as atividades que pertencem a um processo de negócio têm de funcionar em conjunto, estando articulados para o objetivo comum de atender às necessidades dos clientes. As pessoas precisam agir como equipe, em vez de se concentrar em tarefas individuais”.

2.2.3 Hierarquia dos Processos e Identificação dos Processos Críticos

A fim de entender a construção de um processo, é necessário conhecer a sua hierarquia, a qual é ilustrada na Fig. 8.

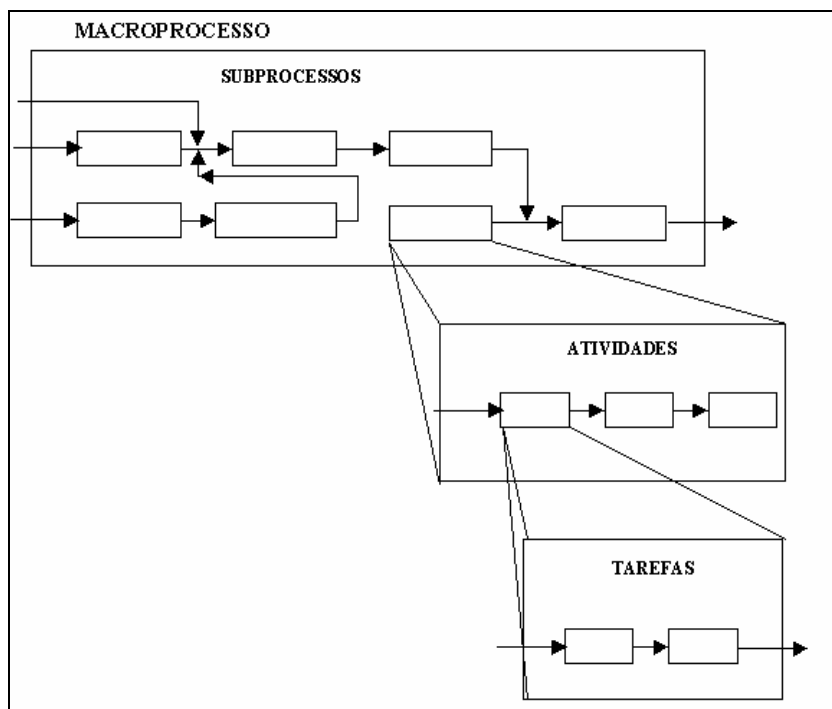


FIGURA 8 – Hierarquia dos processos
Fonte: HARRINGTON, 1993, p. 34

Macroprocessos são as atividades-chave necessárias para administrar ou operar uma organização (ex: definição de novos produtos). Os macroprocessos podem ser subdivididos em subprocessos, que são atividades sequenciais que contribuem para a missão do macroprocesso. Os subprocessos são constituídos por uma série de atividades, as quais são ações necessárias para produzir um resultado particular. Por sua vez, uma atividade é composta por tarefas, que são os menores enfoques do processo. A Fig. 9 apresenta um exemplo de um desdobramento de um macroprocesso em subprocessos e atividades.

Uma outra definição importante é a dos processos críticos. Para HARRINGTON (1993), a criticidade de um processo está intimamente ligada à sua importância e oportunidade de aperfeiçoamento, sob o ponto de vista do cliente. Quanto mais alta a oportunidade de aperfeiçoamento e maior o impacto sobre o cliente, maior será sua prioridade.



FIGURA 9 – Exemplo de desdobramento de um macroprocesso.

Fonte: HANSEN, 2000, p. 17

Não obrigatoriamente um processo crítico precisa ser selecionado pela importância e impacto sobre um cliente externo. É possível selecionar um processo como crítico mesmo tendo impacto sobre um cliente interno da organização. Isto se justifica na medida que o aperfeiçoamento de um processo interno pode conduzir, por exemplo, à redução de custos internos e/ou a melhoria da satisfação dos funcionários. Com isso, poderá ser possível reduzir preço aos clientes externos aumentando a competitividade da empresa.

Outra forma de conceituar processo crítico, a qual parece mais adequada e abrangente, é a de RUMMLER e BRACHE (1990). Para eles, processos críticos são aqueles processos interfuncionais identificados pela alta administração com maior potencial para resolver as questões críticas do negócio. Questão crítica do negócio é definida como RUMMLER e BRACHE (1990, p. 140) “um objetivo mensurável, com base em um problema ou oportunidade

potencial ou atual, que tenha um impacto sobre a estratégia da organização”, ou seja, processos críticos são aqueles essenciais para o desempenho adequado da estratégia implementada pela organização.

A identificação dos processos críticos é de vital importância no cenário competitivo atual, pois permite à organização concentrar sua atenção e alocar os recursos prioritariamente naqueles processos que estão mais fortemente alinhados com as estratégias da empresa. Com isso, estará se garantindo que a organização aperfeiçoe os processos que efetivamente conduzirão a um sistema mais eficiente e eficaz, adaptável às necessidades dos clientes.

2.2.4 Objetivos dos Processos

Segundo RUMMLER e BRACHE (1990, p. 58):

“Cada processo de cliente e cada processo administrativo existem para dar uma contribuição a um ou mais objetivos da organização. Assim sendo, cada processo deve ser medido quanto aos objetivos do processo que refletem a contribuição que eles devem dar a um ou mais objetivos da organização”.

Em organizações tradicionais, é muito comum que as várias funções ou departamentos tenham seus objetivos ou metas, no entanto, dificilmente existem objetivos definidos para os processos-chave que atravessam as fronteiras funcionais. Os objetivos de um processo normalmente se originam das estratégias da organização, dos clientes ou de processos de *benchmarking*⁶.

O estabelecimento de um objetivo para um macroprocesso permite que se estabeleça subobjetivos ao longo de todo o processo. Como os processos atravessam as funções de uma organização, é possível estabelecer um alinhamento entre os objetivos de um processo crítico com os objetivos funcionais.

O importante é garantir que os objetivos funcionais suportem os dos processos, de forma que cada departamento esteja absolutamente focado nas estratégias da empresa e, conseqüentemente, atendendo às necessidades de seus clientes externos e internos. A Fig. 10 apresenta um exemplo de objetivos funcionais definidos a partir de objetivos de um processo do atendimento de pedidos de uma empresa hipotética.

⁶ *Benchmarking* – compara as atividades de um negócio às das melhores práticas existentes no mercado.

FUNÇÃO	RESUMO DOS OBJETIVOS FUNCIONAIS (MEDIDAS E OBJETIVOS)							
	Prazos		Qualidades		Orçamento		Outros	
	Medidas	Objetivos	Medidas	Objetivos	Medidas	Objetivos	Medidas	Objetivos
PROCESSO TOTAL	100% de pedidos recebidos pelo cliente 72 h depois dos pedidos recebidos pela Computec	95	100% de pedidos corretos	100	Custo médio de manuseio por cliente	US\$ 3,50	% de maus pagadores Modificações de inventário	0,01 60
VENDAS	100% de pedidos entrados até 10 h do recebimento	100	100% de pedidos corretos	100				
ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS								
CRÉDITO FATURAMENTO +	100% de checagens de créditos feitos 24 h do recebimento do pedido				Custo de processamento por pedido	US\$ 0,50	% de maus pagadores	0,01
CONTROLE DE PRODUÇÃO DE CÓPIA						US\$ 0,50	Modificações de inventário	60
			nº de erros de programação de produção / trimestre	2	Custo de processamento por pedido			
MONTAGEM DESPACHO +	100% de pedidos enviados em 24 h do recebimento	100	100% de pedidos acurados	100		US\$ 2,50		

FIGURA 10 – Objetivos funcionais selecionados com base nos objetivos de processo do atendimento de pedidos de uma empresa
Fonte: RUMMLER e BRACHE, 1990, p. 72

2.2.5 Definição dos Donos de Processos

O gerenciamento de processos envolve um conceito de fundamental importância para garantir o sucesso do desempenho deste modelo de gestão, que é o chamado dono de processo. Muitas das dificuldades de melhorar um processo empresarial residem no fato de que não existe ninguém na organização que se sinta o dono dele.

O dono do processo normalmente é uma pessoa designada pela alta administração e deve garantir a eficiência e eficácia de um processo interfuncional. Os principais papéis a desempenhar por um dono de processo são (RUMMLER e BRACHE, 1990):

- i. Monitorar o desempenho do processo, verificando o atendimento aos requisitos do cliente a aos objetivos estratégicos, reportando a alta administração;
- ii. Garantir o aperfeiçoamento constante do processo;

- iii. Facilitar a resolução de problemas do espaço em branco entre as funções que contribuem para o processo;
- iv. Elaborar o orçamento para o processo.

Pode-se imaginar, considerando que a grande maioria das empresas é estruturada de forma vertical, que possam existir sérios conflitos de poder entre as gerências funcionais e os donos do processo, prejudicando o desempenho da organização. No entanto, a eliminação deste problema passa pelo entendimento de que as responsabilidades gerenciais e do dono do processo são complementares e devem atuar sobre um objetivo comum. RUMMLER e BRACHE (1990, p. 161), neste sentido, afirmam que:

“No Gerenciamento do Processo efetivo, os relacionamentos de reporte permanecem verticais; os gerentes funcionais detêm seu poder. A dimensão horizontal é acrescentada quando os gerentes funcionais são julgados pelas contribuições que seus departamentos dão a um ou mais processos e quando os donos de processo garantem que os problemas de interface são resolvidos e que as considerações do processo sobrepõem-se aos interesses funcionais”.

Em função da importância do dono de um processo, a escolha deste deve obedecer a alguns critérios importantes. HARRINGTON (1993) destaca quatro características importantes neste sentido:

- i. Propriedade: o dono do processo precisa ter o sentimento de propriedade. Normalmente é a pessoa que mais tem a ganhar com o aperfeiçoamento do processo;
- ii. Poder de ação sobre o processo: o dono do processo precisa dispor de poder suficiente para agir sobre o processo escolhido. Normalmente, é uma pessoa que ocupa uma posição hierárquica de relevância;
- iii. Habilidade de exercer liderança: este critério está relacionado com a capacidade de liderar grupos, em função da necessidade de negociar, remover obstáculos, promover mudanças, administrar pessoas, entre outros;
- iv. Conhecimento do processo: entender o processo como um todo, uma vez que facilita o desenvolvimento dos trabalhos. Esta característica é recomendável, mas não mandatária, pois à medida que o processo é mapeado, toda a equipe que trabalhe nele irá conhecê-lo.

2.2.6 Medição de Desempenho dos Processos

Estabelecer medição para os processos é fundamental para monitorar o desempenho desejado de uma organização. HARRINGTON (1993, p. 98) diz que “se você não puder medir o processo, não poderá controlá-lo, se não puder controlá-lo, não poderá gerenciá-lo; e, se não puder gerenciá-lo, não poderá aperfeiçoá-lo. Simplesmente isso”.

As empresas com fortes características de silos normalmente possuem medidas que valorizam o desempenho funcional, em detrimento da visão do negócio. Por exemplo, em uma empresa de distribuição de um determinado produto usando caminhões, a função carregar e despachar poderia ter como indicador o prazo para encher um caminhão (visão de silo), enquanto que numa visão de negócio (processo) poderia ser a data em que o cliente precisaria do produto.

A questão-chave é que o sistema de medição apresente um conjunto de indicadores correlacionados, de forma que a saída dos processos ou subprocessos esteja coerentemente ligada aos objetivos da organização. A Fig. 11 mostra o exemplo de um esquema de um processo de desenvolvimento de novos produtos, onde se observa o encadeamento das medidas de desempenho. Observa-se que os indicadores intermediários (saída dos subprocessos) estão ligados diretamente ao desempenho da organização segundo uma visão de atendimento ao mercado (cliente).

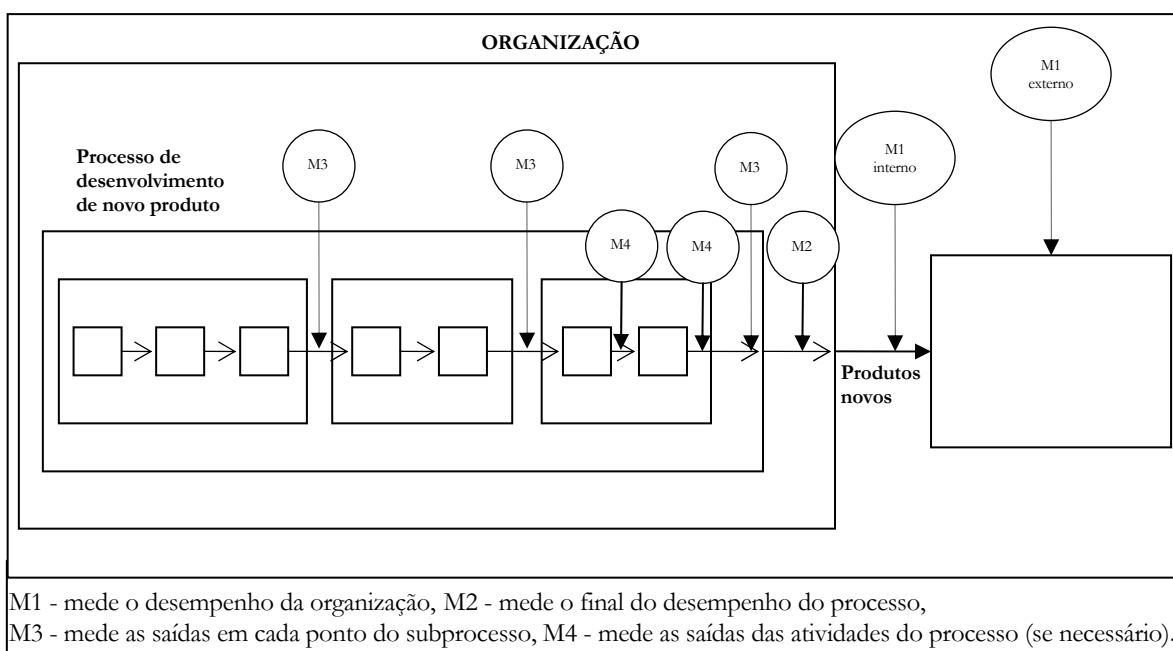


FIGURA 11 – Medidas de desempenho de um processo

Fonte: RUMMLER e BRACHE, 1990, pg 177

Dentro do contexto de processos, é muito importante compreender o papel de cada função ou departamento de uma empresa. Os objetivos dos processos que, por sua vez, devem estar ligados aos objetivos da organização, devem ser os direcionadores de desempenho de cada função. Os indicadores funcionais devem medir o grau de contribuição aos objetivos dos processos. Dessa forma, torna-se claro como cada departamento participa na obtenção dos resultados esperados segundo a visão do negócio da organização. O foco, em última análise, passa a ser no cliente, e não mais apenas na eficiência departamental.

2.3 INTER-RELACIONAMENTOS ENTRE *BALANCED SCORECARD* E GERENCIAMENTO DE PROCESSOS – DESDOBRAMENTO DAS ESTRATÉGIAS NUMA VISÃO DE PROCESSOS

HAMMER (2002) afirma que as “ferramentas de melhoria do desempenho operacional têm de atender a um objetivo maior: o gerenciamento de processos. Isso evita a dispersão de recursos e a rivalidade entre departamentos”. Esta afirmação parte do pressuposto que em uma empresa as atividades são desenvolvidas por departamentos que, de maneira geral, não possuem metas correlacionadas entre si visando atender um objetivo comum, resultando muitas vezes em conflitos organizacionais e ineficiências, apesar da implementação de ferramentas de desempenho. Especificamente em relação ao *Balanced Scorecard*, HAMMER (2002) considera que ele desenvolve um sistema de medição que pode ser interpretado por um conjunto de objetivos de desempenho de processos.

De fato, KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que as organizações em geral apresentam setores e departamentos que possuem estratégias próprias. Este fato compromete o desempenho organizacional, uma vez que as estratégias individuais não estejam integradas e conectadas. A questão básica para o sucesso, tanto na visão do *Balanced Scorecard* quando na do gerenciamento de processos, está na necessidade de percepção de todo o corpo funcional de que as atividades desenvolvidas precisam fazer parte de algo maior, seja a implementação de uma estratégia (*BSC*), seja o alinhamento em torno de clientes ou objetivos comuns (gerenciamento de processos).

RUMMLER e BRACHE (1990) consideram que existem três níveis de desempenho onde, pelo entendimento de suas conexões, é possível melhorar os resultados de uma organização. São eles: o nível de organização, o nível de processo e o nível de trabalho/executor.

O nível da organização, no qual está montado o organograma funcional, enfatiza a relação com o mercado. É neste nível que se estabelece a estratégia do negócio, seus objetivos e medidas. Os objetivos definidos em nível da organização serão os *inputs* em termos de objetivos para o nível de processo. É nos processos que o trabalho é produzido e depende deles o sucesso na obtenção da estratégia. Isto significa que, se os processos de negócio não estiverem funcionando perfeitamente bem, apenas uma boa definição de estratégia, oriunda de uma boa avaliação de ameaças e oportunidades, não será suficiente para garantir um desempenho excepcional. A Fig. 12 mostra a relação hierárquica entre os objetivos de desempenho, conforme RUMMLER e BRACHE (1990).

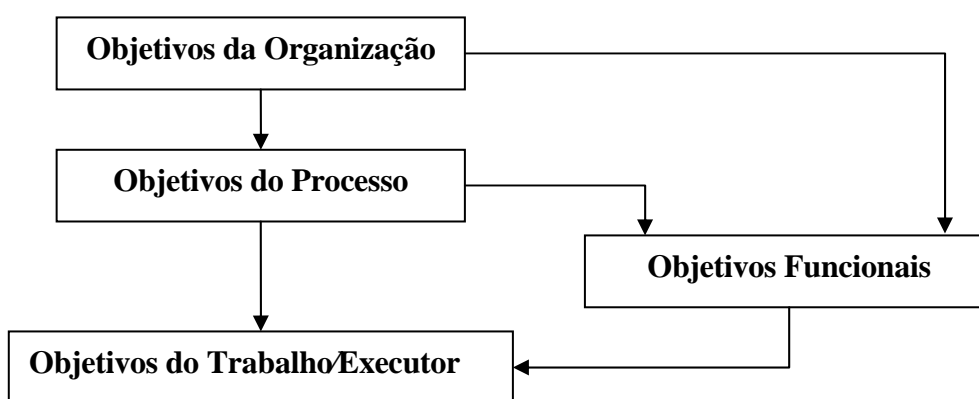


FIGURA 12 – Hierarquia do estabelecimento dos objetivos do desempenho
 Fonte: RUMMLER e BRACHE, 1990, p. 82

Por outro lado, só é possível gerenciar adequadamente os processos críticos, alocando os recursos necessários e promovendo a integração entre as várias funções de uma organização, se existir a orientação e a comunicação de uma estratégia clara. A complementaridade entre definição de estratégia e implementação é chave para o sucesso de qualquer modelo de gestão. RUMMLER e BRACHE (1990, p. 101) afirmam que:

“Uma estratégia sólida é apenas metade da batalha. Em nossa experiência, a maioria das estratégias que nunca chegaram a ter sucesso não fracassou por falta de uma visão viável e clara; elas estão empoeirando porque foram mal implementadas”.

Apesar de um plano de gerenciamento de todos os processos, ainda que de longo prazo, ser factível, a literatura especializada sugere que a prioridade seja identificar os processos críticos, priorizando nestes os investimentos. Isso garante que o maior impacto possível sobre a estratégia da organização estará sendo obtido.

A partir do exposto, é possível estabelecer uma conexão entre o *Balanced Scorecard* e o gerenciamento dos processos. O *BSC* traduz e focaliza para toda a organização a estratégia, a partir de perspectivas e de seus respectivos objetivos estratégicos. O *BSC* representa as diretrizes em nível de organização que comunica os objetivos dos processos estratégicos ou críticos. O gerenciamento de processos permite que os processos críticos, uma vez determinados com a ajuda do *BSC*, sejam aperfeiçoados.

O gerenciamento de processos pode preencher a lacuna que existe no relacionamento entre as definições estratégicas comunicadas pelo *BSC* e a operacionalização necessária para o alcance das metas pela estrutura funcional da organização. Na medida em que os processos são decompostos em subprocessos e atividades, as quais permeiam a estrutura funcional, é possível estabelecer a participação de cada função para a obtenção dos objetivos do processo.

A implementação do *BSC* proporciona o desenvolvimento de indicadores que avaliam o desempenho relacionado à estratégia da organização. Medidas financeiras e não-financeiras são adotadas, na forma de relação de causa-e-efeito. Com isso, torna-se possível identificar os principais processos que devem ser preferencialmente melhorados ou criados, permitindo canalizar os recursos da empresa naquelas áreas com maior influência sobre a estratégia estabelecida.

Conforme amplamente relatado, a principal função do *BSC* é comunicar a estratégia para a organização. A bibliografia especializada, especificamente KAPLAN e NORTON (1997) e OLVE et al. (1997), orientam como criar e montar o conjunto de perspectivas que compõem o *Balanced Scorecard*. No entanto, existem lacunas teóricas na implementação, principalmente, relativas aos aspectos relacionados à operacionalização deste sistema.

CAMPOS (1998) argumenta que o *Balanced Scorecard* tem por filosofia colocar como foco deste sistema de gestão a estratégia e a missão, estabelecendo indicadores e metas para a organização. Fica a cargo dos níveis operacionais a tarefa de determinar como obtê-los. Para tanto, é necessário que se estabeleça estruturas ou modelos formais que permitam conectar as metas estratégicas com as estruturas operacionais.

O sucesso de uma organização está diretamente ligado ao nível de alinhamento dos empregados com os objetivos organizacionais. É necessário que todos compreendam como podem influenciar para que a estratégia seja implementada corretamente. A visão deve ser a de resultados do negócio como um todo, e não apenas uma abordagem segmentada e

departamentalizada. KAPLAN e NORTON (2000, p. 251) citam as palavras do CEO de uma unidade de negócios da MOBIL que exemplifica esta forma de pensar:

“O pré-BSC, o scorecard para os gerentes de área era muito simples: vendas, vendas, vendas. Para o gerente de um terminal, era custo, custo, custo, e talvez um pouco de segurança. Agora estamos tentando transformar os ocupantes de ambas as posições em minigerentes gerais, induzindo-os a pensar de maneira ampla sobre todo o negócio”.

Considera-se, portanto, um desafio conseguir operacionalizar a implementação da estratégia, comunicada pelo *BSC*. Os indicadores da organização, segundo as quatro perspectivas do *Balanced Scorecard*, devem poder ser desdobrados em níveis mais detalhados, segundo uma relação de causa-e-efeito. Dessa forma, a contribuição funcional sobre os processos que conduzem à estratégia deve ser compreendida, identificada e medida.

O gerenciamento de processos é uma ferramenta que, aplicada em conjunto com o *BSC*, poderá medir como os processos criam valor para os clientes. Da mesma forma, ele tem condições de conectar as atividades desenvolvidas pelos vários atores de uma organização com a estratégia estabelecida. A integração daqueles dois sistemas de gestão pode estabelecer o elo de ligação entre os processos de negócio e os resultados estratégicos desejados.

O alinhamento de departamentos, equipes e pessoas com as estratégias definidas pela alta administração de uma organização é o ponto-chave na obtenção de resultados. Para tanto, as metas estabelecidas para as saídas de cada processo precisam ser desdobradas em metas departamentais. A aplicação isolada de uma ferramenta como o *Balanced Scorecard* não parece ser suficientemente capaz de alcançar este objetivo. Por conseqüência, um modelo que agregue ao *BSC* o gerenciamento de processos possui maior probabilidade de sucesso.

KAPLAN e NORTON (2000) afirmam que as diretrizes de um *scorecard* estratégico garantem que a atenção seja dada aos processos críticos, exercendo maior impacto sobre os resultados econômicos, impedindo que o foco da gestão de processos seja apenas a redução de custos. No entanto, a definição de uma metodologia para implementação de um modelo de gestão que agregue o *BSC* e o gerenciamento de processos é pouco desenvolvida pela literatura especializada. MULLER (2003) aborda esta relação, na medida que propõe um modelo visando preencher uma lacuna existente na gestão empresarial, qual seja, a falta de integração entre as diretrizes estratégicas e a operação das empresas.

O interesse pela criação de metodologias que implementem modelos de gestão, que abordem desde o planejamento estratégico até a operacionalização, através dos processos, pode ser observado também em artigos e dissertações. Como exemplos, podemos citar os artigos de KLIEMANN (2002) e CORDEIRO, DALLA VALENTINA e POSSAMAI (2001).

De forma geral, os modelos desenvolvidos ressaltam a valiosa contribuição do *Balanced Scorecard* no processo de escolha dos processos críticos. A partir deste ponto, através do gerenciamento de processos, é possível estabelecer uma relação entre as atividades desenvolvidas na organização com a estratégia. A Fig. 13 exemplifica esta relação.

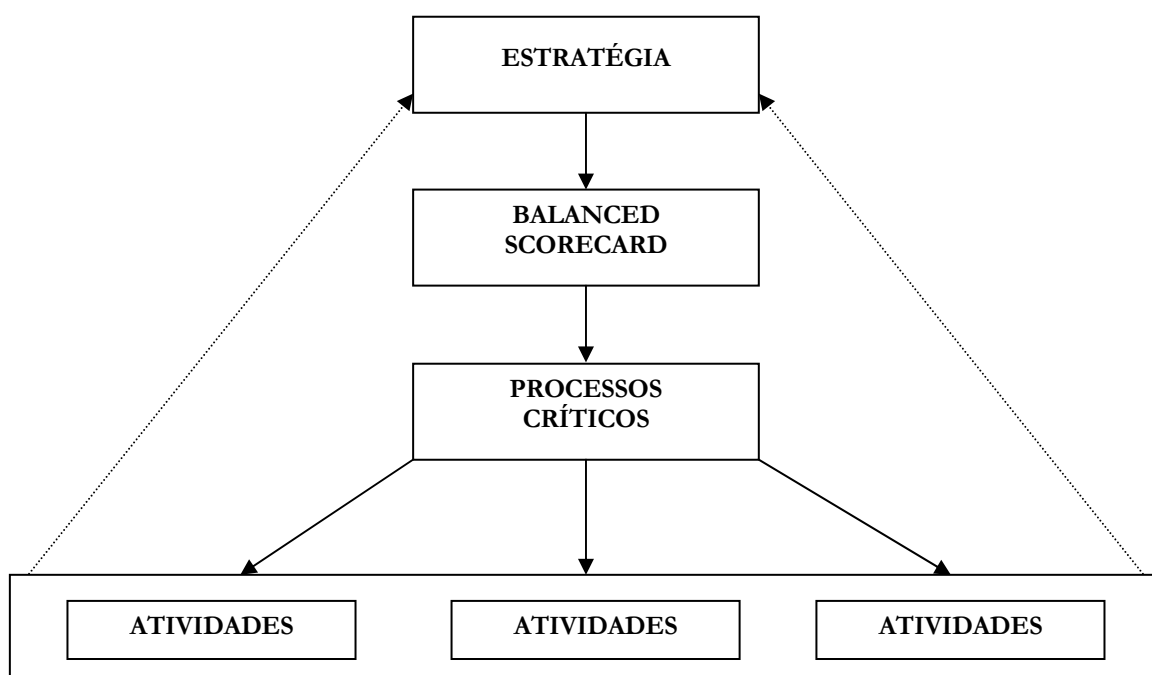


FIGURA 13 – As atividades podem ser relacionadas à estratégia da organização
Fonte: KLIEMANN, 2002

Segundo KAPLAN e NORTON (2000, pg 11), “pesquisa entre 275 gestores de portfólio mostrou que a capacidade de executar a estratégia é mais importante do que a qualidade da estratégia em si”. Esta afirmação gera, sem dúvida, uma força impulsionadora no sentido de desenvolver modelos de gestão ou metodologias que permitam aumentar as possibilidades de sucesso na implementação da estratégia.

O próximo capítulo trata da descrição do modelo atual de gestão da empresa exemplo deste trabalho bem como os resultados da pesquisa realizada na empresa, que serão importantes fontes de informações para o desenvolvimento do método a ser proposto.

3. DESCRIÇÃO DA SITUAÇÃO ATUAL

Este capítulo tem por objetivo apresentar os resultados de uma pesquisa realizada em uma empresa com respeito aos aspectos relacionados ao seu modelo de gestão, que é baseado no sistema de gerenciamento *BSC*. A análise crítica dos resultados servirá de insumo para o desenvolvimento da proposta de um método de gestão, conforme objetivo desta dissertação. Salienta-se que o período em que os dados e informações da empresa foram coletados corresponde ao segundo semestre do ano de 2003.

3.1 CARACTERÍSTICAS GERAIS DA EMPRESA E SEU MODELO DE GESTÃO

A empresa foco deste trabalho atua no Brasil a mais de 30 anos e fornece produtos à aproximadamente 12% do mercado nacional. Detém os certificados ISO 9002 para 95% do volume total de sua produção, conquistou em 2001 a certificação ISO 14001 e OHSAS 18001 e recebeu vários prêmios de qualidade, segurança e meio ambiente, coroando seus esforços na busca pela excelência no desempenho nestas áreas. Quanto ao desempenho de sua área de produção, a empresa tem se destacado pelos seus excelentes resultados, especialmente no que diz respeito aos aspectos de disponibilidade de seus processos produtivos.

A empresa apresenta um desenho organizacional baseado em uma estrutura funcional. Os cargos são agrupados segundo a lógica de departamentalização buscando a agregação em áreas de conhecimento, favorecendo o aumento da eficiência funcional. A Fig. 14 representa o organograma da empresa.

O modelo de gestão da empresa está alicerçado segundo seu planejamento estratégico, o qual é reavaliado anualmente. Vários sistemas de avaliação de desempenho já foram implementados nos últimos 30 anos, sendo que, atualmente, o *Balanced Scorecard* está sendo utilizado.

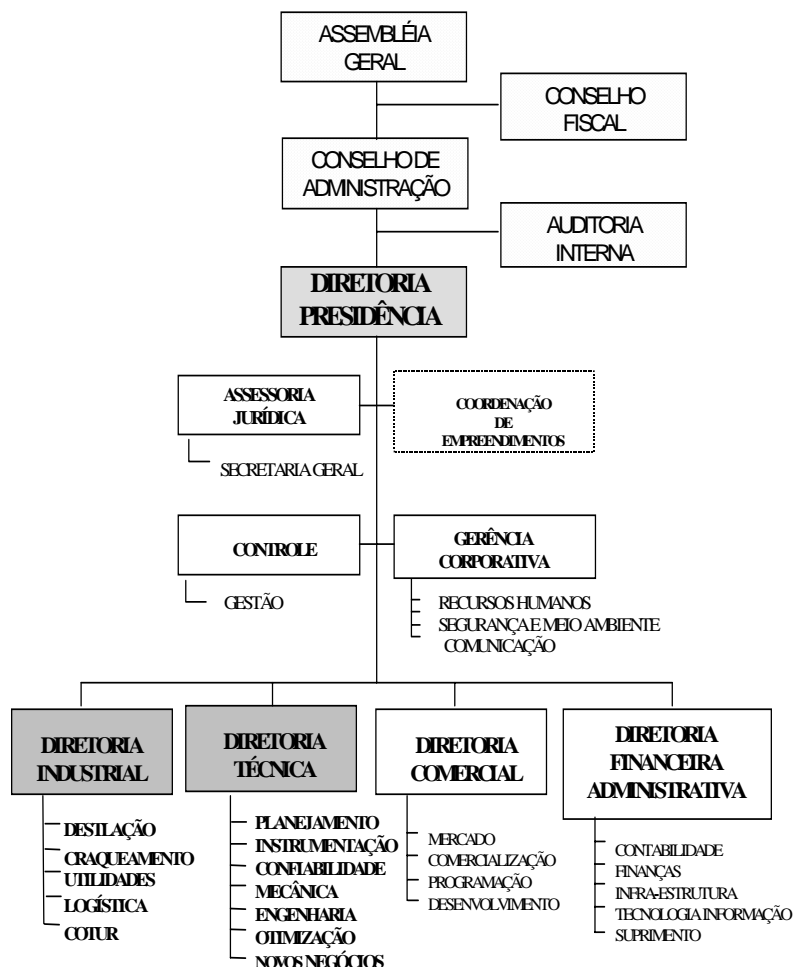


FIGURA 14 – Organograma da empresa.

Fonte: a Empresa

O planejamento estratégico existente define a visão, missão e valores, e a ferramenta de gestão utilizada para comunicar as estratégias é o *Balanced Scorecard*. Os objetivos da organização visam atender a três temas estratégicos, quais sejam:

- i. Excelência operacional, de forma que o atendimento as demandas do cliente seja feita através de processos de alta qualidade, confiabilidade e custos otimizados;
- ii. Crescimento rentável, através de uma forte atuação no relacionamento com os clientes, no conhecimento e monitoramento do mercado, bem como no fortalecimento das ações necessárias para atender o crescimento do mercado de combustíveis;

- iii. Responsabilidade social, a qual valoriza de forma muito forte que todas as ações desenvolvidas pela empresa sempre considerem os aspectos relacionados à segurança, meio ambiente e saúde das pessoas como prioritários, bem como seja fortalecida a imagem e a marca da empresa junto à comunidade.

O desenvolvimento e implementação do *Balanced Scorecard* na empresa seguiu basicamente os passos definidos por KAPLAN e NORTON (1997). Após a apresentação da ferramenta para a alta administração, e aprovação do seu uso, foram definidos os objetivos estratégicos dentro das quatro perspectivas do *BSC* e montado o mapa estratégico. O processo foi consolidado após várias reuniões de avaliação, envolvendo a alta administração e todas as gerências intermediárias. Foram criados grupos de trabalho por objetivos, que estabeleceram os indicadores estratégicos. Posteriormente, os indicadores foram aprovados e implementados pela alta administração. O Quadro 3 apresenta uma síntese do *BSC* da empresa.

Ao longo dos últimos dois anos, várias melhorias têm sido realizadas no mapa estratégico, como aprimoramento das relações de causa-e-efeito entre as perspectivas e a otimização do número de indicadores. O sistema é acompanhado e analisado quinzenalmente por todas as gerências, através das chamadas reuniões de assuntos estratégicos. A Fig. 15 apresenta o mapa estratégico da empresa, evidenciando os objetivos estratégicos para cada perspectiva.

Atualmente, a empresa está integrando os processos de qualidade e segurança, meio ambiente e saúde em um único sistema. Por força da nova versão da ISO 9002/2000, a qual é orientada segundo uma lógica de processos, a empresa está discutindo e elaborando o mapeamento de seus processos. Este fato tem sido um grande impulsionador para a introdução da discussão deste assunto no âmbito da mesma. Grupos de trabalho, com a participação de gerentes, supervisores e técnicos e apoio de uma consultoria, foram montados com a finalidade de identificar os processos da empresa.

QUADRO 3 – *Balanced Scorecard* da empresa.

Fonte: a Empresa

MISSÃO	Fornecer produtos e serviços, atuando de forma rentável, sendo reconhecida pela qualidade, segurança e preservação do meio ambiente.	
VISÃO	Seremos a melhor opção no mercado regional, comercializando toda a produção da empresa ampliada, com rentabilidade sustentável.	
TEMAS ESTRATÉGICOS	Excelência operacional, crescimento rentável e responsabilidade social.	
PERSPECTIVAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS
FINANCEIRA	Assegurar rentabilidade e valor	ROCE Lucro líquido Lucro bruto
	Aumentar lucro operacional	EBITDA
	Aumentar receitas	Receita operacional líquida
	Desenvolver Mercado para novos negócios	Receita obtida com novos negócios
CLIENTES	Fornecer produtos com qualidade, preço e prazo de entrega acordados	Índice de confiabilidade ao cliente
	Desenvolver mercado para colocação de toda produção	Fator de utilização da destilação
	Desenvolver relacionamento de longo prazo	Market Share
		Índice de satisfação do cliente
		Fidelização
	Fortalecer a marca e imagem institucional	Mídia impressa
		Indicador de imagem
Garantir continuidade no negócio	Perdas por autuações	
PROCESSOS INTERNOS	Disponer de processos de qualidade e custo otimizado	Índice de pessoal
		Índice de intensidade de energia
		Fator operacional interno destilação
		Fator operacional interno craqueamento
	Aprimorar a gestão financeira	Caixa
		Gestão de riscos
		Operações de câmbio
	Aprimorar a gestão de custos	RTI
		Índice de manutenção
		ROC-O
	Adequar a empresa às demandas de mercado	CPE ampliação
		DEF ampliação
	Conhecer e monitorar o ambiente de negócios	
	Melhorar a cadeia de valor do cliente oferecendo serviços personalizados	Realização das ações de valor
	Atuar sempre de modo seguro, saudável e com responsabilidade ambiental e social	Índice geral de saúde
Índice de efluente líquido		
Taxa de frequência de acidentes		
IPSP		
Fortalecer o relacionamento com as partes interessadas	Índice de efluente atmosférico	
	empresa cidadã	
	Índice das partes interessadas	
APRENDIZADO E CRESCIMENTO	Orientar as informações para negócios	SAP/R3
	Desenvolver competências estratégicas fortalecendo as existentes	Nível das competências estratégicas
		Nível de atendimento das competências-chave
	Desenvolver visão comum e pensamento sistêmico	Nível de visão de comum e pensamento sistêmico
	Promover ambiência voltada para mercado e resultado	Nível de comprometimento com a mudança
Índice de satisfação dos empregados		

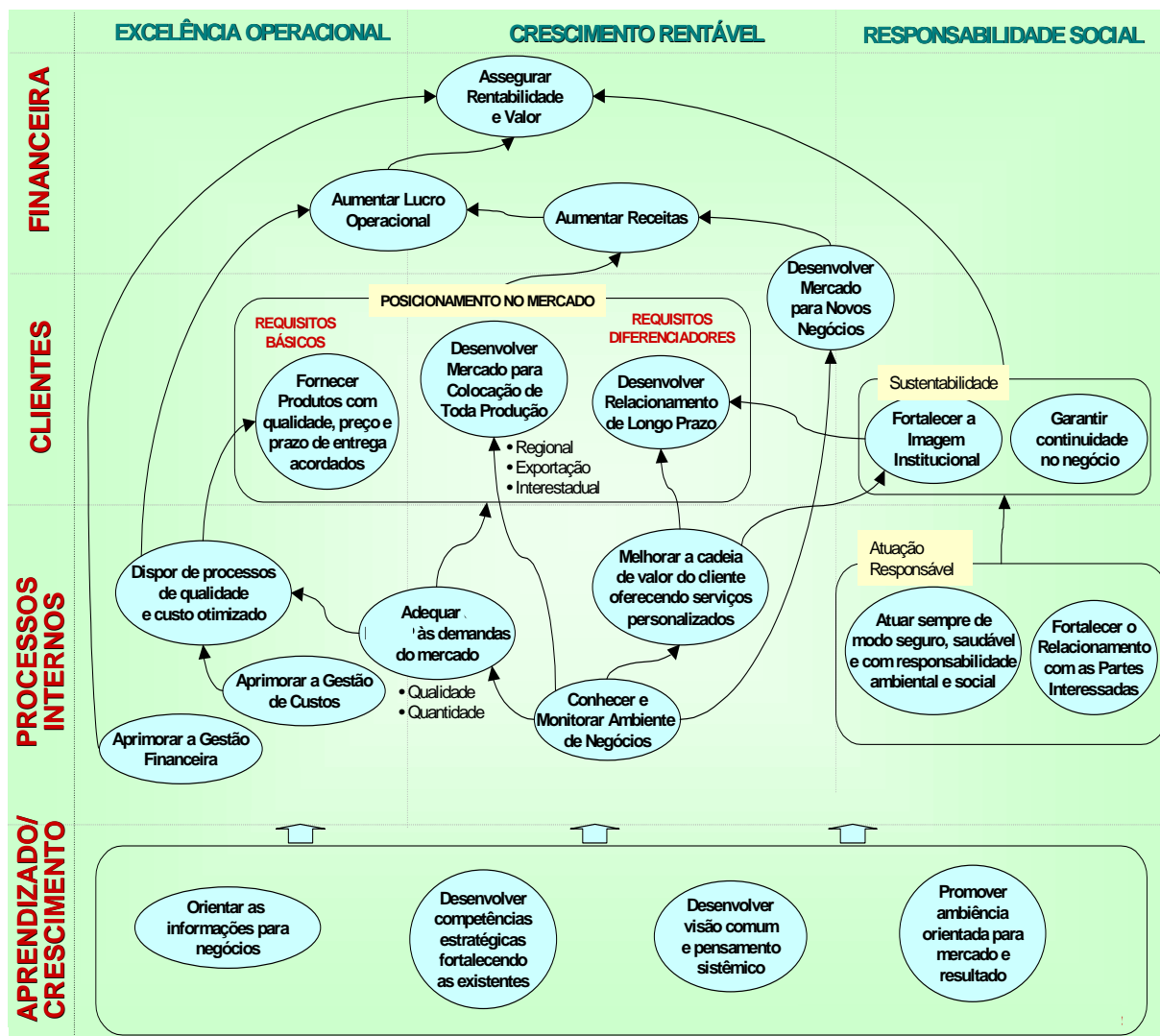


FIGURA 15 – Mapa estratégico da empresa
Fonte: a Empresa

3.2 A PESQUISA SOBRE O ATUAL MODELO DE GESTÃO

Conforme amplamente descrito, a empresa adotou como sistema de gerenciamento o *Balanced Scorecard*. No entanto, faz-se necessário avaliar o grau de aderência quanto à implementação e aos resultados deste sistema, frente àqueles previstos pela literatura especializada. Mais especificamente, considerando o foco deste trabalho, tem-se especial interesse no modelo de implementação da estratégia proposta pelo *BSC*.

Dessa forma, para melhor compreender a atual sistemática de gestão fundamentada na ferramenta *BSC* e subsidiar a proposta de um método, foi realizada uma pesquisa exploratória com as gerências da empresa. Esta pesquisa foi realizada ao longo do mês de

agosto de 2003, e abordou os temas estratégia, o *BSC*, gerenciamento de processos e indicadores, a fim de:

- i. avaliar a situação atual na área foco de interesse deste trabalho;
- ii. verificar a concordância, ou não, do corpo gerencial da empresa com possíveis ações sobre um modelo de gestão utilizando o *BSC*.

3.2.1 Metodologia da pesquisa

A metodologia utilizada para a pesquisa foi a de aplicação de um questionário fechado contendo 13 afirmações. O questionário foi distribuído para 12 gerentes, constituindo uma amostra bastante representativa do corpo gerencial (40%). Cada pessoa deveria escolher o grau de concordância com a afirmação de acordo com uma escala fornecida. Além disso, foi disponibilizada, também, uma pergunta aberta, onde o entrevistado poderia expressar a sua opinião quanto aos temas abordados. O Apêndice 1 apresenta o questionário distribuído, bem como a definição do significado da escala proposta. Os questionários foram disponibilizados aos gerentes que responderam de forma individual, sem a presença do pesquisador. Os entrevistados tiveram uma semana para responder ao questionário.

Os questionários foram aplicados aos gerentes apresentando a seguinte distribuição entre as áreas: três da diretoria técnica, dois da gerência de controle e gestão, dois da gerência corporativa, três da diretoria industrial e dois da diretoria comercial.

Apesar do questionário não apresentar explicitamente dois blocos, as afirmativas foram divididas da seguinte forma; as sete primeiras afirmações tratam do diagnóstico do modelo de gestão atual, dentro da área foco de interesse. Procura-se captar a percepção dos entrevistados quanto à existência, ou não, de pontos a serem aperfeiçoados. As seis últimas afirmações procuram oferecer soluções a possíveis problemas, medindo-se o grau de concordância dos gerentes com estas proposições. Não foi reportado ao pesquisador dúvidas ou falta de entendimento às questões propostas.

3.2.2 Resultados da pesquisa

A Tab.1 apresenta os resultados obtidos na pesquisa. A fim de facilitar o entendimento, os valores foram convertidos em percentual do número de respostas em cada

opção. O processo de formulação das afirmações se baseou nos elementos teóricos discutidos na revisão bibliográfica apresentada no capítulo 2.

TABELA 1 – Resultado da pesquisa

QUESTÕES	% DAS RESPOSTAS				
	Não tem opinião	Discorda totalmente	Mais discorda que concorda	Mais concorda que discorda	Concorda totalmente
1- A estratégia da empresa é conhecida e compreendida por toda a organização		8	67	25	
2- Os objetivos de todas as equipes estão alinhados com a estratégia da empresa.			58	42	
3- Está claro para todas as pessoas da empresa quais são seus processos críticos		8	67	25	
4- Os setores (ou gerências) conhecem e medem como suas atividades impactam na obtenção dos objetivos estratégicos		25	42	33	
5- O <i>Balanced Scorecard</i> é uma ferramenta de gestão que mostra onde queremos chegar, porém não explicita o como.				50	50
6- Os recursos são alocados de forma diferenciada, priorizando as atividades que mais contribuem para a obtenção das metas organizacionais.		8	42	50	
7- Existe a necessidade de desdobrar as metas organizacionais em metas departamentais (para os setores).			8	25	67
8- Uma forma de melhorar o desempenho é que exista a compreensão entre as diversas áreas (gerências) de que os resultados dos processos são mais eficazes para a organização que os resultados de cada área de forma isolada.				25	75
9- O <i>BSC</i> é uma ferramenta poderosa para comunicar a estratégia da empresa				42	58
10- O sistema de indicadores deve monitorar os processos, estabelecendo uma relação de causa e efeito com os indicadores estratégicos definidos pelo <i>BSC</i> .				33	67
11- É fundamental identificar quais são os processos críticos da empresa				17	83
12- A eficiência e eficácia na gestão dos processos da empresa é condição para o sucesso na implementação das estratégias.			8	17	75
13- A alocação de recursos para cada processo deve ser diferenciada, vinculando à maior contribuição para a obtenção dos resultados estratégicos.				33	67

A questão 1 mostra que 25% dos entrevistados acreditam que a estratégia da empresa está suficientemente compreendida por todos os colaboradores da organização, enquanto que 75% não concordam totalmente com esta afirmação.

A questão 2 demonstra que 42% dos entrevistados consideram que os objetivos de todas as equipes de trabalho estão alinhados à estratégia da organização, enquanto que 58% não concordam totalmente com a afirmação.

A questão 3 demonstra que, para 25% dos entrevistados, existe o conhecimento de todo corpo funcional de quais são os processos críticos da empresa, enquanto que 75% não concordam totalmente com a afirmação.

A questão 4 mostra que 33% dos entrevistados acreditam que os setores conhecem e medem como seus esforços estão contribuindo para a obtenção dos objetivos estratégicos, enquanto que 67% não concordam totalmente com a afirmação.

A questão 5 revela que os entrevistados consideram o *BSC* uma ferramenta que pode mostrar quais objetivos devem ser buscados. Da mesma forma, expressa forte tendência de acreditarem que o *Balanced Scorecard* não expressa, por si só, o caminho para obtê-los.

A questão 6 mostra que 50% dos entrevistados reconhecem que os recursos são alocados de forma diferenciada conforme sua contribuição para a obtenção das metas, outros 50% não concordam totalmente com a afirmação.

A questão 7 expressa a forte tendência dos entrevistados em acreditar que é necessário desdobrar as metas organizacionais para a estrutura departamental, sendo que 67% concordam totalmente com a afirmação.

A questão 8 demonstra que 75% dos entrevistados concordam totalmente que os resultados dos processos devem ser entendidos por todos sendo um ponto-chave para o sucesso da organização. Os resultados das áreas de forma isolada não foram considerados, por nenhum entrevistado, como mais importante, quando comparado com o desempenho dos processos.

A questão 9 apresenta a concordância dos entrevistados que o *Balanced Scorecard* é, realmente, uma ferramenta capaz de disseminar pela empresa qual é a estratégia adotada.

A questão 10 apresenta forte concordância dos entrevistados com a proposta de estabelecer um sistema de indicadores que monitore os processos e que estejam alinhados, segundo uma relação de causa-e-efeito, com os indicadores estratégicos.

A questão 11 apresenta o maior grau de concordância de todas as afirmações do questionário. Quase a totalidade (83%) dos entrevistados considera ser fundamental identificar os processos críticos da empresa.

A questão 12 apresenta a forte tendência dos entrevistados em acreditar que uma excelente gestão de processos pode auxiliar de forma decisiva na implementação das estratégias. Segundo o questionário, 75% dos entrevistados consideram que esse é um caminho que pode ser utilizado.

A questão 13 mostra que os entrevistados concordam que os recursos devem ser alocados nos processos conforme a contribuição de cada um para a obtenção da estratégia.

Como descrito anteriormente, além do questionário fechado, foi solicitado, através de uma questão aberta, comentários sobre o tema abordado. Houve quatro comentários assim distribuídos:

- i. Dois comentários tratam da necessidade de desdobrar os objetivos do *BSC* nas gerências intermediárias e estabelecer indicadores;
- ii. Um comentário trata da necessidade da divulgação do *BSC* em todos os níveis, e que todos os funcionários conheçam seu papel nos processos da organização;
- iii. Um comentário aborda a questão da alocação de recursos, os quais devem ser utilizados em projetos selecionados em função da estratégia da empresa.

3.2.3 Análise Crítica

Este tópico trata da análise crítica da situação atual da empresa quanto ao tema proposto para este trabalho. Esta discussão utilizará como fonte de dados o resultado da pesquisa descrito no item anterior.

3.2.3.1 Estratégia e *Balanced Scorecard*

Através da pesquisa pode-se perceber que os entrevistados consideram que o sistema de gestão implementado, através da utilização do *Balanced Scorecard* como suporte, teria condições de comunicar a estratégia definida pela alta administração. Além disso, o *BSC* foi considerado uma excelente ferramenta capaz de alinhar a organização em uma mesma direção estratégica.

Por outro lado, ficou evidenciado que, ainda que o sistema *BSC* tenha a aprovação da maioria dos entrevistados, a estratégia ainda não é compreendida ou conhecida por todos os colaboradores. Não existe consenso de que haja um alinhamento perfeitamente sintonizado entre os objetivos de cada equipe de trabalho e os objetivos estratégicos. Aparentemente, um melhor processo de implementação, através de uma divulgação mais ampla dos objetivos de cada perspectiva estratégica e um melhor desdobramento dos mesmos faz-se necessário.

3.2.3.2 Gerenciamento de Processos

A pesquisa abordou, basicamente, dois aspectos do tema de gestão de processos: a questão dos processos críticos e a importância do próprio gerenciamento de processos para a busca de melhores resultados.

Apesar de ter sido considerada de grande importância a identificação dos processos críticos da empresa, ficou evidenciado que, para a grande maioria, não existe uma definição clara de quais são esses processos. Esta afirmação é corroborada pelo fato de não existir um consenso de que os recursos são alocados de forma diferenciada. KAPLAN e NORTON (1997) afirmam que uma das vantagens da implementação do *BSC* é a orientação estratégica que este sistema fornece. O gerenciamento de processos sugere que se aperfeiçoem, prioritariamente, os processos críticos. Portanto, infere-se, da pesquisa, que pode existir lacunas na operacionalização deste modelo.

É relevante observar na pesquisa o elevado grau de concordância com a importância de obter alto desempenho na gestão dos processos, quando comparado com a otimização de áreas isoladamente. Este fato assegura que existe a compreensão, entre as gerências, que deve haver uma boa integração entre as diversas áreas na busca por objetivos comuns. Barreiras interdepartamentais devem ser quebradas e o entendimento dos processos pode contribuir para este objetivo.

A eficiência e eficácia no gerenciamento de processos foram consideradas condições fundamentais para o sucesso na implementação das estratégias. Isto demonstra que existe uma predisposição da organização em trabalhar e aperfeiçoar o desempenho dos seus processos, sendo fortemente recomendado intensificar as discussões sobre este assunto no âmbito da organização.

3.2.3.3 Sistema de indicadores

O sistema de indicadores atual é concebido segundo a lógica do *Balanced Scorecard*, apresentando vários indicadores estratégicos, balanceados conforme as quatro perspectivas. No entanto, um dos fatos mais citados é a necessidade de desdobrar os indicadores e as metas estratégicas em objetivos departamentais. É preciso criar uma maior relação entre as atividades de cada gerência e os objetivos estratégicos da organização.

Existe consenso de que é necessário um sistema de indicadores que monitore os processos e que permita estabelecer uma relação de causa-e-efeito com os indicadores estratégicos. Da mesma forma, houveram manifestações no sentido de criar objetivos setoriais que, uma vez operacionalizados, conduzam ao alcance das metas estratégicas.

Observa-se que existe a necessidade de desenvolver uma maior vinculação entre as atividades desenvolvidas por cada gerência com os objetivos estratégicos da empresa. Algumas gerências manifestaram a importância desta ligação a fim de criar condições para obter os resultados de desempenho desejados pela organização.

3.3 COMENTÁRIOS FINAIS

A partir do exposto, constata-se que o modelo de gestão baseado no uso da ferramenta *BSC* escolhido pela organização tem grande aceitação pelo corpo gerencial da empresa e é reconhecido como um sistema importante na disseminação das estratégias para o corpo funcional. Por outro lado, carece de um maior foco a implementação e operacionalização dos objetivos do *Balanced Scorecard*. É necessário intensificar a comunicação das estratégias da empresa para todas as áreas. Ao mesmo tempo, identificar os processos que mais contribuem para o alcance das metas e estabelecer um vínculo destes com os diversos departamentos. É fundamental que fique claro o papel de cada um dentro da estratégia proposta. Tais constatações vêm ao encontro da proposta do presente trabalho, qual

seja de sugerir um modelo de gestão baseado no gerenciamento de processos que permita implementar e operacionalizar as estratégias emanadas do *Balanced Scorecard*.

A partir das informações práticas coletadas na empresa e apresentadas neste capítulo e dos conceitos abordados sobre os temas *BSC* e gestão de processos discutidos no capítulo 2, o próximo tópico deste trabalho tratará de desenvolver e apresentar a proposta do método de gestão.

4 PROPOSTA DE MÉTODO DE GESTÃO PARA IMPLEMENTAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS

O método proposto neste trabalho tem por objetivo implementar as estratégias focalizadas pelo *BSC* utilizando os fundamentos do gerenciamento dos processos. O conceito a ser desenvolvido é complementar a visão estratégica do *BSC* com a visão operacional do gerenciamento de processos.

4.1 ESTRUTURAÇÃO DO MÉTODO PROPOSTO

O modelo adotado considera como ponto de partida essencial à necessidade de um planejamento estratégico bem elaborado, que defina visão, missão, valores, oportunidades e ameaças bem como os pontos fortes e os pontos a melhorar da organização. A partir deste estudo, deve(m) ser estabelecida(s) a(s) estratégia(s) da empresa para um período pré-estabelecido.

Concluído o planejamento estratégico, utiliza-se o *Balanced Scorecard* para integrar os objetivos financeiros e não-financeiros à estratégia da organização. O *BSC* deve, também, medir o desempenho dos processos e estabelecer uma relação de causa-e-efeito entre os vários objetivos das diversas perspectivas.

Estabelecido o mapa estratégico, é necessário identificar os processos que mais contribuem, no momento, para a implementação, com sucesso, da estratégia, segundo a perspectiva dos processos internos. Para tanto, partindo-se dos processos previamente mapeados, escolhem-se aqueles de maior criticidade e, posteriormente, faz-se o seu desdobramento em subprocessos ou atividades, visando seu monitoramento. É possível estabelecer, então, uma relação entre os objetivos dos processos e os objetivos da organização. Este método é particularmente útil para empresas organizadas em estrutura funcional, mas que acreditam na importância de controlar seus processos. A Fig. 16 apresenta um desenho esquemático do método proposto mostrando as etapas de implementação.

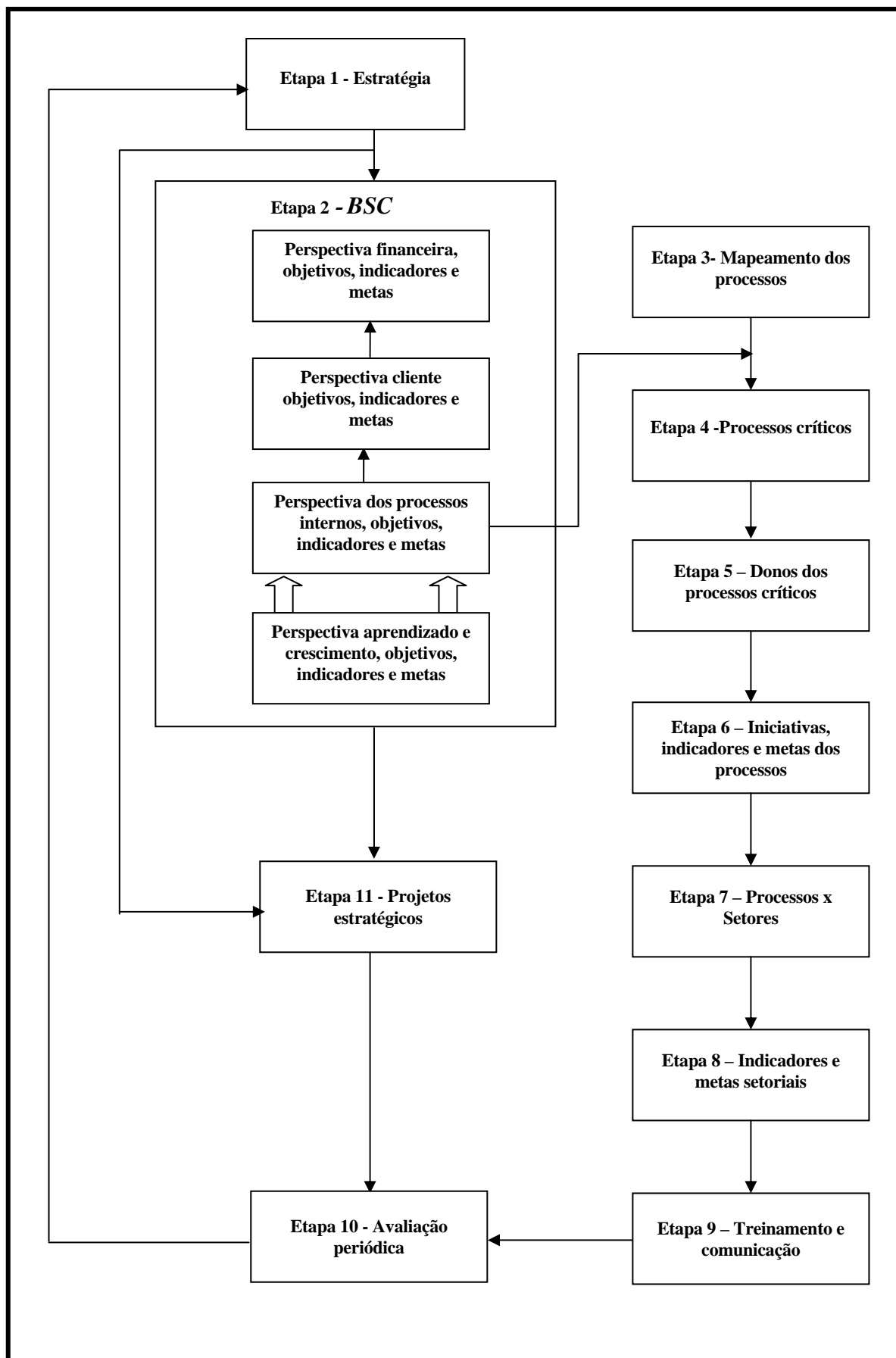


FIGURA 16 – Esquema do método de gestão proposto

Dessa forma, podemos subdividir o método proposto nas seguintes etapas:

- Etapa 1. Estabelecimento das estratégias da organização.
- Etapa 2. Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* da empresa.
- Etapa 3. Mapeamento dos processos de negócio da organização.
- Etapa 4. Determinação dos processos críticos.
- Etapa 5. Definição dos donos dos processos.
- Etapa 6. Estabelecimento das iniciativas, indicadores e metas dos processos.
- Etapa 7. Desdobramento dos processos e relação com a estrutura funcional.
- Etapa 8. Determinação dos indicadores e metas setoriais a partir dos objetivos intermediários para os processos.
- Etapa 9. Treinamento e comunicação dos empregados.
- Etapa 10. Avaliação periódica do sistema.
- Etapa 11. Projetos estratégicos.

O sequenciamento numérico estabelecido para as etapas não significa que todas devam ser implementadas, obrigatoriamente, nesta ordem. As etapas 2 e 3, *BSC* e Mapeamento dos Processos, respectivamente, podem ser realizadas em paralelo ou na ordem invertida. A etapa 11, Projetos Estratégicos, pode ser realizada imediatamente após as etapas 1 e/ou 2, como pode ser observado na Fig. 16.

Salienta-se que a etapa 11, Projetos Estratégicos, alinhada diretamente com a definição das estratégias do plano estratégico e com o *BSC*, tem por função contemplar aquelas ações necessárias, normalmente de médio e longo prazo, e que não estão atreladas diretamente com o desempenho dos processos definidos no mapa de processos existentes. Citam-se, como exemplos, decisões do tipo investimento na construção de uma nova fábrica, aquisição ou venda de outras empresas, expansão de determinado negócio em outros países ou até mesmo a necessidade de desenvolver um novo processo.

Este item é de grande importância para o desempenho da organização, visto que no seu conceito está embutido o desenvolvimento de ações ou projetos derivados das estratégias que podem causar grandes transformações em uma empresa. Ainda que se reconheça essa importância e esteja contemplado no método, esta fase não será abordada com mais detalhes neste trabalho. O foco principal é o desdobramento e a operacionalização das estratégias através das atividades desenvolvidas pela estrutura no dia-a-dia da organização. Portanto, a partir deste ponto da dissertação, serão abordados o detalhamento e a implementação apenas das etapas 1 até 10.

4.2 DETALHAMENTO DAS ETAPAS DO MODELO PROPOSTO

A seguir será abordada a descrição de cada etapa do modelo proposto, visando explicitar como implementá-lo.

4.2.1 **Etapa 1 – Estabelecimento das Estratégias da Organização**

Esta etapa trata da elaboração do planejamento estratégico. Não será realizada maior discussão sobre esta ferramenta de gestão visto não ser foco deste trabalho. No entanto, vale ressaltar a grande importância do planejamento estratégico, visto que é nesta etapa que as estratégias que nortearão as ações da organização são criadas.

4.2.2 **Etapa 2 – Desenvolvimento do *Balanced Scorecard* da Empresa**

Esta etapa aborda a elaboração do *Balanced Scorecard* da empresa, a qual pode seguir a metodologia desenvolvida por KAPLAN e NORTON (1997). O *BSC* deve ser utilizado para traduzir a estratégia da organização através da criação de objetivos, indicadores, metas para as quatro perspectivas básicas.

4.2.3 **Etapa 3 – Mapeamento dos Processos de Negócio da Empresa**

Esta etapa trata da necessidade de identificar os processos da organização. O mapeamento dos processos é fundamental, pois, a partir dele, será possível escolher e priorizar aqueles que devem ser otimizados ou aprimorados. O mapeamento é importante, também, para que todos os funcionários conheçam quais são os processos da empresa e consigam estabelecer uma relação entre suas atividades e os processos de negócio. Com isso, conseguem perceber, com mais clareza, a influência do seu trabalho nos objetivos da organização. A lógica de processos no modelo de gestão cria as condições necessárias para

suportar a estratégia da empresa, a partir do entendimento da importância dos processos para o sucesso da organização.

4.2.4 Etapa 4 - Determinação dos Processos Críticos

Esta etapa define quais são os processos críticos da empresa, ou seja, aqueles que impactam com maior força a estratégia e, portanto, podem se constituir em vantagem competitiva da organização. É necessário estabelecer uma hierarquia entre os processos, de forma a permitir a priorização para melhorias. Com isso, é possível gastar mais energia na otimização daqueles processos que estejam mais focados na estratégia. Posteriormente, pode-se atuar sobre outros processos, também importantes, porém que não contribuem, de maneira tão decisiva, para o sucesso da implementação da estratégia.

Os processos críticos podem ser determinados utilizando-se o *Balanced Scorecard* como ponto de partida. Constrói-se uma matriz de relação entre os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos do *BSC* e os processos definidos no mapeamento. Parte-se do pressuposto que um *BSC* bem desenvolvido possui relações de causa-e-efeito perfeitamente integradas, de forma que os objetivos estratégicos das perspectivas de clientes e financeira estão suportados pelos objetivos da perspectiva dos processos internos. A força de relação pode ser medida através da utilização de uma escala com três alternativas de notas:

- 1 quando a relação entre objetivo estratégico e processo é de fraca intensidade;
- 3 quando esta relação é de intensidade média;
- 9 quando a relação apresenta uma forte intensidade.

Aqueles processos que obtiverem o maior número de pontos são considerados os processos críticos uma vez que apresentam maior influência para o alcance dos objetivos estratégicos.

A Tab. 2 apresenta um exemplo do modelo de matriz de relação a ser utilizado para determinação dos processos críticos. Observa-se que, neste exemplo hipotético, o processo crítico é o processo B.

TABELA 2 – Modelo de planilha para determinação dos processos críticos

PROCESSOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS - PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS				PONTUAÇÃO TOTAL
	Objetivo 1	Objetivo 2	Objetivo 3	Objetivo n	
Processo A	1	1	3	9	14
Processo B	9	9	1	3	22
Processo C	1	1	3	1	6
Processo D	3	1	1	1	6
Processo E	1	9	1	1	12

A Tab. 2, além de informar qual é o processo crítico, também mostra quais processos devem ser tratados com maior prioridade para se obter determinado objetivo. Por exemplo, o processo B é o mais crítico em termos de contribuição para a implementação das estratégias da empresa. No entanto, o processo A é de vital importância para se atingir o objetivo “n” e o processo E influencia fortemente a obtenção do objetivo 2. Através desta tabela, tem-se uma visão mais clara de quais processos devem ser aprimorados em primeiro lugar para se obter os resultados desejados. Ao mesmo tempo, os processos C e D apresentam fraca influência sobre os objetivos, não havendo necessidade, em um primeiro momento e para a estratégia estabelecida, definir uma prioridade para o seu tratamento e aperfeiçoamento.

4.2.5 Etapa 5 - Definição dos Donos dos Processos

Esta etapa aborda uma questão típica do gerenciamento de processos, qual seja, a definição do chamado dono de processo. O item 2.2.5 apresentou este assunto com maior profundidade. No entanto, vale ressaltar a importância desta função, visto que, dentre várias responsabilidades, cabe ao dono de processo zelar pelo bom funcionamento das interfaces funcionais do mesmo, bem como deve possuir um sentimento de propriedade do processo, atuando de forma a garantir a eficiência e eficácia do processo em análise.

Dessa forma, uma vez definidos os processos críticos na etapa 4, é recomendável que a alta administração defina uma pessoa que será o dono do processo, de preferência com bom conhecimento do mesmo e com um grau hierárquico elevado.

4.2.6 Etapa 6 – Estabelecimento das Iniciativas, Indicadores e Metas para os Processos

Esta etapa consiste em definir iniciativas ou ações estratégicas para os processos críticos estabelecidos na etapa 4. Estas iniciativas devem estar relacionadas com os objetivos

estratégicos emanados do *BSC*. Podem ser desenvolvidas a partir de reuniões entre as partes envolvidas com os processos, onde os participantes deverão sugerir ações alinhadas com as estratégias, podendo utilizar técnicas como o *brainstorming*, por exemplo. Uma vez consolidadas as ações, definem-se indicadores e metas a serem obtidas para os processos.

4.2.7 Etapa 7 – Desdobramento dos Processos e Relação com a Estrutura Funcional

Esta etapa enfatiza o desdobramento dos processos críticos. Os processos devem ser desdobrados em subprocessos ou atividades, construindo um fluxo do processo que mostre como o trabalho é feito. Este desdobramento servirá de base para checar se o processo está adequadamente estruturado, além de criar condições para que se faça um melhor gerenciamento do mesmo.

Este desdobramento pode ser realizado conforme explicado no item 2.2.3 que trata da hierarquia dos processos. Divide-se o processo em subprocessos e os subprocessos em atividades, dependendo do grau de detalhamento da avaliação e análise que se deseja. Por exemplo, na etapa 4 o processo crítico determinado foi o processo B. Este processo pode ser dividido em subprocessos e atividades, conforme Fig. 17.

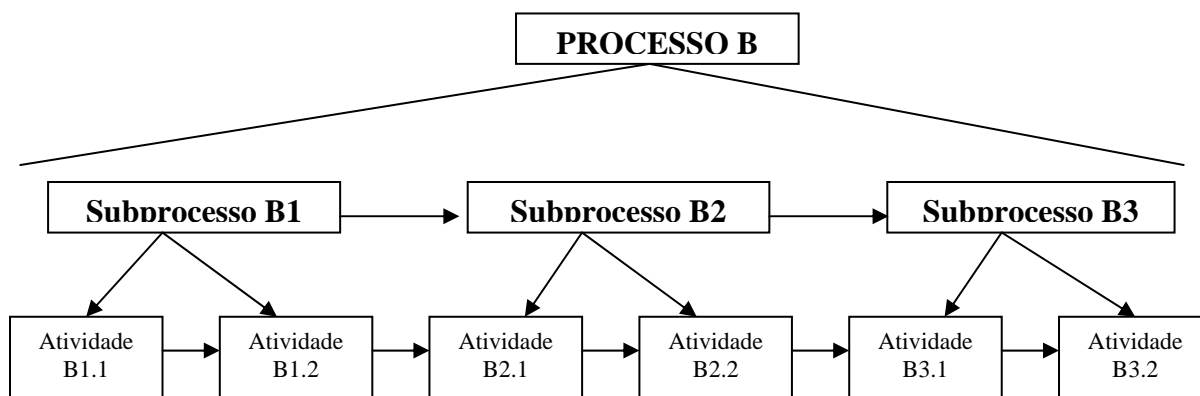


FIGURA 17 – Desdobramento do processo em subprocessos e atividades

Depois de desdobrado o processo, relaciona-se todos os setores que participam do seu fluxo. Tem-se por objetivo mostrar o relacionamento de entrada e saída entre os departamentos, deixando claras as interfaces funcionais, segundo a lógica dos processos. Com isso coloca-se em evidência a relação entre os setores da empresa e o desempenho dos processos. Uma vez determinada a participação de cada setor em um determinado processo, torna-se possível definir e medir o grau de contribuição de cada função para o atendimento dos objetivos do processo.

A Fig. 18 apresenta, a título de exemplo, a relação entre três funções de uma empresa hipotética e o processo B desdobrado na Fig. 17. Os chamados Setor A, Setor B e Setor C poderiam ser, por exemplo, os setores de Marketing, Finanças e Produção de uma organização.

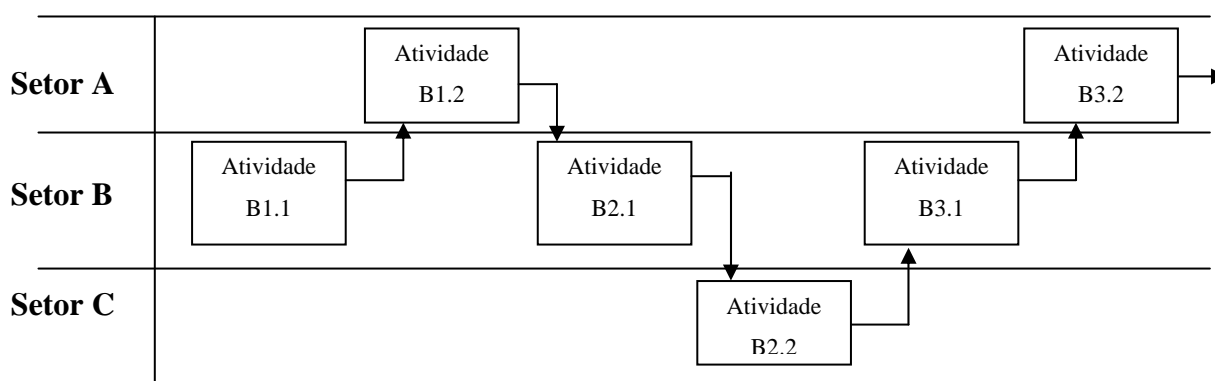


FIGURA 18 – Relação entre Setores e Processo de uma Organização

Observa-se que o processo B, desdobrado em suas atividades, permeia todos os setores, ficando claras as interfaces funcionais, a participação de cada setor no desenvolvimento do processo como um todo, bem como mostra como o trabalho é realizado visando alcançar o objetivo do processo.

Outro ponto importante a ser destacado nesta etapa é que, dependendo da complexidade e tamanho do processo, o relacionamento com os setores poderá ser feito com os subprocessos, desdobrando em atividades apenas pontos mais relevantes para o alcance dos objetivos, caso necessário. Ou seja, no exemplo da Fig. 18, relacionar-se-ia os setores com os subprocessos B1, B2 e B3, ao invés de utilizar as atividades.

4.2.8 Etapa 8 – Determinação de Indicadores e Metas Setoriais a partir dos Objetivos Intermediários dos Processos

Esta etapa visa determinar os subobjetivos, traduzidos em indicadores e metas, ao longo do processo e, posteriormente, reorganizá-los em indicadores e metas setoriais. Os objetivos do processo são definidos pelo *Balanced Scorecard* e correspondem aos objetivos emanados, em última análise, da estratégia estabelecida pela organização. É preciso, portanto, ter metas e medir etapas intermediárias ao longo do processo a fim de melhor gerenciá-lo e, ao mesmo

tempo, criar a vinculação entre os resultados desejados pela organização com a operacionalização das atividades desenvolvidas dentro do processo de trabalho. Cria-se uma rede de monitoramento, segundo uma relação de causa-e-efeito, permitindo atacar problemas de desempenho que possam vir a afetar a saída do processo. O item 2.2.6 trata deste desdobramento de indicadores e metas do processo.

A Fig. 19 apresenta um exemplo da implementação desta etapa para o processo B identificado na etapa 4.

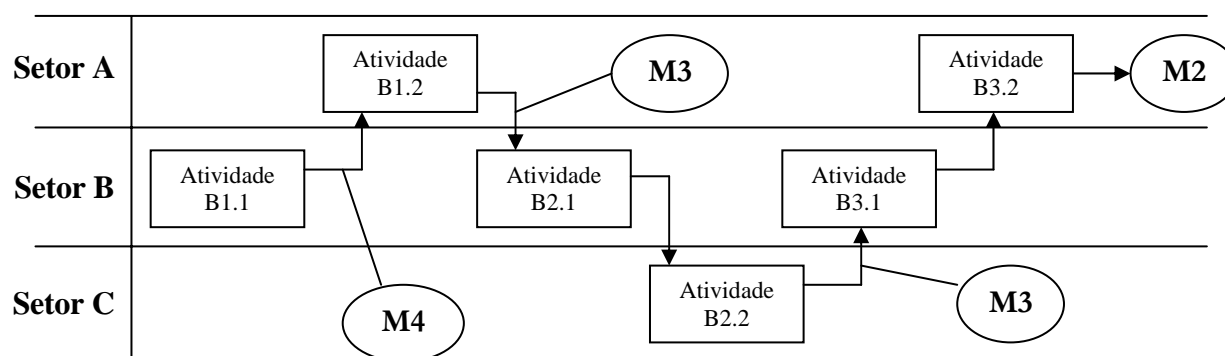


FIGURA 19 – Subobjetivos de um processo

Supondo, a fim de exemplificar, que o objetivo de determinada organização seja dominar, em um ano, 80% do mercado, e a estratégia fosse desenvolvimento de novos produtos, a medida de desempenho do processo B, M2, poderia ser lançar 4 novos produtos por ano. As medidas das saídas dos subprocessos, M3, poderiam ser 2 propostas completas de novos produtos diferentes por trimestre para o subprocesso B1 e um teste de *marketing* a cada três meses para novos produtos para o subprocesso B2. Poder-se-ia, ainda, ter medidas de desempenho para atividades, M4, como por exemplo, uma pesquisa por mês para monitorar tendências de mercado.

Os indicadores e metas intermediários definidos para o processo, conforme exemplo da Fig. 19, devem ser reorganizados de forma que se tenham indicadores e metas funcionais ou setoriais. O importante nesta etapa é formalizar a participação dos setores na busca dos resultados desejados, garantindo que suas atividades estejam vinculadas à implementação da estratégia definida no planejamento estratégico e reportada pelo *BSC*, através de uma lógica de processos.

Esta etapa evidencia para a organização a integração entre os diversos setores na busca por objetivos comuns, quais sejam, atender os resultados de desempenho desejados dos processos críticos. Com isso, procura-se garantir o alinhamento da estrutura organizacional com a estratégia da empresa, através do desdobramento dos objetivos do processo em metas funcionais.

Na medida que se concretiza o entendimento de que as atividades desenvolvidas pelos diversos setores estão amarradas e influenciam diretamente na implementação da estratégia através do desempenho dos processos, criam-se condições para eliminar a cultura dos silos (ver item 2.2.1) fazendo com que as pessoas compreendam e tenham condições de avaliar como seu trabalho se encaixa no desempenho do processo como um todo.

O Quadro 4 apresenta um exemplo de como poderiam estar organizadas as informações necessárias para esta etapa.

QUADRO 4 – Indicadores e metas funcionais

	INDICADOR	META	INICIATIVAS
PROCESSO TOTAL	Novos produtos	4/ano	Lançar novos produtos
SETOR A	Propostas completas de novos produtos	2/trimestre	Aumentar a capacidade de produção de protótipos
SETOR B	Pesquisa de tendência de mercado	1/mês	Contratar pesquisadores
SETOR C	Teste de <i>marketing</i>	1/três meses	Elaborar plano de <i>marketing</i>

4.2.9 Etapa 9 – Treinamento e Comunicação dos Empregados

Esta etapa aborda a comunicação formal para todos os envolvidos de como funciona o sistema, visando conscientizá-los para a importância da obtenção das metas e facilitar a implementação de todo o projeto. Caso se julgue necessário, poderá ser realizado treinamento abordando os aspectos teóricos do *BSC* e do gerenciamento de processos. O mais importante, entretanto, é deixar claro quais são as estratégias e como cada um pode contribuir para a obtenção dos resultados esperados. Recomenda-se que esta seja uma tarefa realizada pelos donos dos processos e gerentes em reuniões específicas, demonstrando a importância dada ao assunto.

4.2.10 – Etapa 10 – Avaliação Periódica do Sistema

Esta etapa tem por objetivo fazer a avaliação periódica do sistema, verificando se existe coerência entre a estratégia estabelecida e os resultados obtidos. Em um mundo em constante mudança, o sistema de gestão precisa ser flexível para acompanhar e, até mesmo, antecipar as demandas dos clientes. Para tanto, fazem-se necessários ajustes periódicos nas estratégias e objetivos estabelecidos.

4.3 IMPLEMENTAÇÃO PRÁTICA DO MÉTODO PROPOSTO

O desenvolvimento e a implementação de cada uma das etapas propostas devem ser cuidadosamente planejados. Deve-se considerar vários aspectos relevantes. Entre eles pode-se citar a identificação das pessoas que devem realizar cada etapa, a forma como os trabalhos devem ser conduzidos, a cultura da organização bem como os objetivos de cada fase. O Quadro 5 apresenta uma síntese do processo proposto de implementação do modelo.

É importante salientar que para o sucesso da implementação é fundamental que todas as etapas sejam realizadas, não ocorrendo desvios ou atalhos na sua execução. A idéia é que a implementação integral do modelo garanta que a estratégia seja compreendida por toda a força de trabalho da organização e que a mesma tenha plena consciência de como seu trabalho está contribuindo para o alcance dos objetivos.

Ressalta-se, ainda, que várias etapas são conduzidas através da realização de reuniões de trabalho, com participação da alta administração, gerências intermediárias ou pessoas com conhecimentos específicos de determinadas áreas. O desenvolvimento do modelo, portanto, exige o envolvimento de muitas pessoas, sendo importante que sistemas de gerenciamento, em particular o *Balanced Scorecard* e o gerenciamento de processos, sejam conhecidos e compreendidos.

O próximo capítulo trata da aplicação prática do método proposto.

QUADRO 5 – Etapas de implementação do modelo

O que	Como	Quem	Porque
Etapa 1 – Estabelecimento das Estratégias	Grupo de trabalho com reuniões semanais utilizando metodologia do planejamento estratégico	Alta administração e gerências	Estabelecer missão, visão, valores e as estratégias.
Etapa 2 – Elaboração do <i>Balanced Scorecard</i>	Conforme KAPLAN e NORTON (1997), ver item 2.1.5 da revisão bibliográfica.	Alta Administração e Gerências	Definir objetivos, indicadores e metas estratégicas e comunicar a toda estrutura organizacional.
Etapa 3 – Mapeamento dos Processos	Grupo de trabalho com reuniões semanais utilizando metodologia específica	Grupo multifuncional determinado pela alta administração	Definir os processos de negócio da organização
Etapa 4 – Determinação dos processos críticos.	Aplicação de uma matriz de relação Processos x Objetivos Estratégicos	Representantes da Alta Administração e Gerências	Determinar quais processos devem ser considerados prioritários naquele momento
Etapa 5 – Donos dos processos	Através de definição pela alta administração	Pessoa de preferência com elevada hierarquia	Coordenar os trabalhos das próximas etapas para cada processo crítico.
Etapa 6 – Iniciativas, indicadores e metas para os processos críticos.	Reunião específica de trabalho (<i>brainstorming</i>).	Pessoas ligadas ao processo em questão	Estabelecer ações prioritárias para os processos críticos e seus indicadores e metas.
Etapa 7 – Desdobramento dos processos críticos e relação com a estrutura.	Dividir o processo em subprocessos e/ou atividades. Estabelecer a participação dos setores nos processos.	Pessoas ligadas ao processo em questão	Entender como o processo funciona e mapeá-lo através do seqüenciamento dos seus subprocessos ou atividades. Elucidar a participação dos setores no processo e identificar as interfaces funcionais.
Etapa 8 – Indicadores e metas setoriais a partir dos processos	Definir objetivos intermediários para os processos e transformar em indicadores e metas setoriais.	Pessoas ligadas ao processo em questão e dos setores envolvidos.	Permitir acompanhar o desempenho dos processos e explicitar a participação dos setores no desempenho dos mesmos. Deixar visível o que deve ser feito para atingir a estratégia.
Etapa 9 – Treinamento e Comunicação.	Reuniões específicas para informação e conscientização	Donos dos processos e gerentes com colaboradores	Divulgar os indicadores, metas e ações, buscando comprometimento na execução das estratégias.
Etapa 10 – Avaliação do sistema.	Reunião específica de avaliação	Alta administração	Garantir aderência do sistema à estratégia da empresa bem como às mudanças de cenário tanto externas como internas. Buscar a melhoria contínua.

5 APLICAÇÃO DO MODELO EM UM CASO PRÁTICO

Este capítulo tem por objetivo mostrar a aplicação do modelo de gestão proposto. Para tanto, será utilizado como estudo de caso uma determinada empresa. Esta já elaborou o planejamento estratégico, o *Balanced Scorecard* e o mapeamento dos processos, de forma que será dado maior ênfase na aplicação da metodologia proposta a partir da etapa 4. Os itens a seguir apresentam o resultado da aplicação de cada etapa do processo de gestão.

5.1 ETAPA 1 – ESTABELECIMENTO DAS ESTRATÉGIAS DA ORGANIZAÇÃO

Conforme abordado no item 3.1 a empresa elaborou seu plano estratégico, definindo missão, visão e valores e avaliando suas ameaças e oportunidades externas, forças e fraquezas internas. Tal avaliação conduziu à definição de suas estratégias, as quais estão definidas segundo três temas, quais sejam, excelência operacional, crescimento rentável e responsabilidade social.

5.2 ETAPA 2 – DESENVOLVIMENTO DO *BALANCED SCORECARD* DA EMPRESA

O *Balanced Scorecard* da empresa está descrito no item 3.1, o qual apresenta as perspectivas, objetivos e indicadores estratégicos, bem como a forma como ele foi desenvolvido e o seu mapa estratégico.

5.3 ETAPA 3 – MAPEAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO DA EMPRESA

O mapeamento dos processos da empresa foi elaborado através de um intenso trabalho onde participou grande parte do corpo gerencial da empresa, bem como funcionários de várias áreas de atividade. Para efeito desta dissertação, os processos de negócio que estão sendo considerados são os seguintes:

- i. Planejamento e acompanhamento do desempenho,
- ii. Comunicação,

- iii. Desenvolvimento de produtos,
- iv. Aquisição de materiais e serviços,
- v. Manutenção,
- vi. Engenharia,
- vii. Financeiro,
- viii. Vendas,
- ix. Planejamento e programação da produção,
- x. Suprimento de matéria-prima,
- xi. Produção,
- xii. Entrega,
- xiii. Pós-venda.

A Fig. 20 apresenta um esquema com os processos definidos pela empresa.

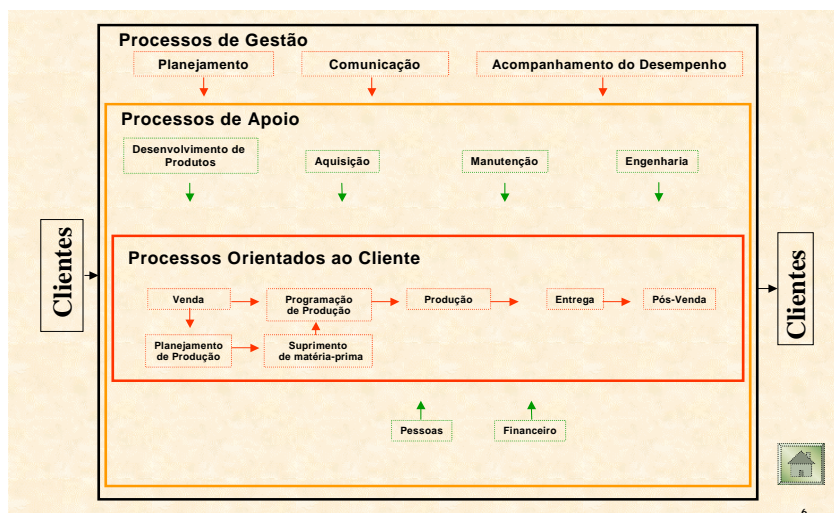


FIGURA 20 – Processos da empresa

5.4 ETAPA 4 – DETERMINAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

A fim de determinar os processos críticos da empresa, alinhados às estratégias definidas no planejamento estratégico, foi utilizada uma matriz de relação entre os objetivos estratégicos da perspectiva dos processos internos e os processos de negócio estabelecidos na etapa de mapeamento dos processos.

A matriz utilizou como escala três valores, sendo:

- 1 quando a relação era de fraca ou pouca intensidade;
- 3 para relações de média intensidade;
- 9 quando o impacto do processo em determinado objetivo era muito intenso.

Oito pessoas preencheram esta matriz, sendo constituídas por dois diretores, quatro gerentes e dois consultores técnicos da própria empresa, especializados em planejamento estratégico. Cada pessoa preencheu uma matriz e, a partir dos resultados obtidos, foi construída uma matriz representativa da opinião deste grupo. Para tanto, considerou-se que a nota final para cada relação processos de negócio *versus* objetivos estratégicos fosse aquela respondida pela maioria das pessoas. A Tab. 3 apresenta a matriz de relação final.

Observa-se que o preenchimento desta matriz, com todas as pessoas reunidas ao mesmo tempo, certamente proporcionaria uma discussão bastante rica sobre a criticidade dos processos para a obtenção das estratégias. No caso específico não foi possível realizar esta discussão em grupo. Ainda assim, constatou-se uma boa similaridade entre as matrizes preenchidas de forma individual.

Segundo a pontuação alcançada apresentada na Tab. 3, concluiu-se que os processos críticos em termos gerais (com maior pontuação) são Produção e Vendas.

A partir da Tab. 3 pode-se observar, também, que:

- i. Os processos de engenharia, planejamento e acompanhamento do desempenho, manutenção, planejamento e programação da produção e suprimento de matéria-prima impactam de maneira importante vários objetivos estratégicos, apesar de não serem os mais decisivos no contexto global das estratégias;
- ii. Os objetivos “dispor de processos de qualidade e custo otimizados” e “aprimorar a gestão de custos” são impactados fortemente por vários processos;

TABELA 3 – Matriz de relação processos x objetivos

Escala: 1- Fraca relação 3- Média relação 9- Forte relação	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS								TOTAL DE PONTOS
	Disponibilizar processos de qualidade e custo otimizado	Aprimorar a gestão financeira	Aprimorar a gestão de custos	Adequar a empresa às demandas de mercado	Conhecer e monitorar o ambiente de negócios	Melhorar a cadeia de valor do cliente oferecendo serviços personalizados	Atuar sempre de modo seguro, saudável e com responsabilidade ambiental e social	Fortalecer o relacionamento com as partes interessadas	
PROCESSOS DE NEGÓCIO									
Comunicação	1	1	3	1	3	3	9	9	30
Planejamento (gestão) e Acompanhamento do desempenho	9	3	9	1	3	1	3	3	32
Desenvolvimento de produtos	1	1	1	3	3	9	3	3	24
Aquisição (material e serviços)	3	3	9	3	1	1	3	1	24
Manutenção	9	1	9	1	1	1	9	1	32
Engenharia	9	1	3	9	1	3	9	1	36
Financeiro	9	9	3	1	3	3	1	1	30
Vendas	1	3	3	9	9	9	1	3	38
Planejamento e programação da produção	9	1	9	3	3	3	3	1	32
Suprimento de matéria prima	9	3	3	9	3	3	1	1	32
Produção	9	1	9	9	3	3	9	3	46
Entrega	3	1	3	3	1	9	3	3	26
Pós-venda	1	1	1	3	3	9	1	9	28

- iii. O objetivo “aprimorar a gestão financeira” é influenciado fortemente apenas pelo processo financeiro e o objetivo “conhecer e monitorar o ambiente de negócios” é influenciado fortemente apenas pelo processo de vendas. Este fato significa que o sucesso daqueles objetivos depende fortemente do desempenho destes processos;
- iv. Todos os objetivos apresentam pelo menos um processo com pontuação 9 na matriz de relação, fornecendo uma visão clara de quais processos devem ser aprimorados para obter-se um melhor impacto nos resultados visando determinado objetivo.

Salienta-se que a metodologia aqui utilizada para determinar os processos críticos apresenta como base decisória a maior pontuação obtida. Estes processos apresentam relação forte com muitos objetivos, fazendo com que o bom desempenho dos mesmos catalise a implementação das estratégias. Além disso, ajuda na priorização dos recursos, cada vez mais escassos, de forma que seja possível estabelecer prioridades de forma criteriosa.

No entanto, é possível, também, que se julgue, em um determinado momento, que o mais importante seja priorizar um determinado objetivo estratégico. Neste caso o processo a ser trabalhado não seria, obrigatoriamente, o com maior pontuação global, mas os que apresentassem valor 9 na matriz de relação para aquele objetivo. No presente trabalho, está-se considerando como critério de escolha para os processos críticos a maior pontuação.

5.5 ETAPA 5 – DEFINIÇÃO DOS DONOS DOS PROCESSOS

Esta etapa não foi aplicada na empresa na forma descrita neste trabalho, visto que é interesse do mestrando coordenar e conduzir todas as etapas.

5.6 ETAPA 6 – ESTABELECIMENTO DAS INICIATIVAS, INDICADORES E METAS PARA OS PROCESSOS.

As iniciativas para os processos críticos foram desenvolvidas através de uma seção de *brainstorming* com pessoas da área de produção e comercialização. Partiu-se dos objetivos estratégicos definidos pelo *BSC* para gerar as ações, garantindo o alinhamento com as estratégias. Posteriormente, definiram-se indicadores e metas para cada ação, os quais serão os objetivos para as saídas de cada processo. O Quadro 6 apresenta os resultados obtidos.

Salienta-se que os indicadores e metas determinados nesta etapa são aqueles que medem o final do desempenho dos processos. Na medida que eles foram criados a partir dos objetivos estratégicos, garantem o alinhamento dos resultados dos processos com os indicadores e metas da organização oriundas do *Balanced Scorecard*. O item 2.2.6 da revisão bibliográfica trata deste tema, qual seja, a importância de se ter uma correlação coerente entre os objetivos da organização com a saída dos processos.

QUADRO 6 – Iniciativas para os processos críticos

OBJETIVOS	INICIATIVAS DOS PROCESSOS CRÍTICOS		INDICADOR	META
	PRODUÇÃO	VENDAS		
Disponer de processos de qualidade e custo otimizado	Produzir derivados dentro dos parâmetros de qualidade desejados		Fechamento dos TQs com qualidade para entrega na primeira tentativa	> 99%
	Maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis		Derivado realizado/derivado previsto	> 98%
	Otimizar o tempo de produção das campanhas especiais		Tempo de troca de campanha	Produto Z<16 h e W < 15 h
Adequar a empresa as demandas de mercado	Colocar em operação as novas unidades		Prazo	Conforme cronograma
		Desenvolver novos mercados para os principais produtos	Novos mercados obtidos	mercado atual
Aprimorar a gestão de custos	Otimizar os custos de energia, produtos químicos, pessoal e manutenção		Custo previsto/custo realizado	= ou >1
Atuar sempre de modo seguro, saudável e com responsabilidade social e ambiental	Realizar auditorias comportamentais		Índice de pró-atividade em SMS	IPRO>95
	Realizar reuniões de SMS para todos funcionários			
	Investigar todos acidentes e incidentes			
	Aprimorar os atos seguros		Índice de atos seguros	>96
	Controlar efluentes (hídricos e atmosféricos) dentro dos parâmetros estabelecidos		Número de ocorrências	zero
Conhecer e monitorar o ambiente de negócios		Aumentar a participação da empresa no mercado de combustíveis	Market Share	X% prod. G Y% prod. D
		Aumentar o conhecimento sobre os clientes através de uma maior aproximação	Número de visitas e pesquisas	Mín. 1 por trimestre
		Desenvolver “banco de informações” sobre os concorrentes (vantagens competitivas)	Banco de informações	100% das vantagens mapeadas
Melhorar a cadeia de valor do cliente oferecendo serviços personalizados		Propor soluções aos melhores clientes através do fornecimento de novos serviços de interesse.	Número de pacotes de serviços acordados	Mín. 2 por ano

5.7 ETAPA 7 – DESDOBRAMENTO DOS PROCESSOS E RELAÇÃO COM A ESTRUTURA FUNCIONAL

A partir deste ponto estará sendo considerado, para efeito de desenvolvimento deste trabalho, apenas o processo crítico produção, a título de exemplificação da aplicação do método.

Esta etapa foi elaborada por gerentes e técnicos da área de produção e se constituiu em desdobrar o processo em questão em subprocessos. Considerou-se não ser relevante um desdobramento em atividades, uma vez que o resultado seria um fluxo de processo muito complexo, não agregando valor, neste momento, ao produto final deste trabalho. A Fig. 21 apresenta o processo de produção desdobrado em seus subprocessos.

A partir do desdobramento do processo determinou-se a relação entre as várias gerências da estrutura organizacional com o processo produção. Observa-se a participação e a responsabilidade de cada setor no fluxo de trabalho, deixando bastante claro as interfaces existentes. A Fig. 22 apresenta a relação das gerências com o processo produção.

Não é objetivo deste trabalho o aprimoramento dos processos. Portanto não será discutido de forma mais intensa este importante tema do gerenciamento de processos. No entanto, apenas para exemplificar as vantagens desta abordagem, pode-se verificar que o subprocesso análise aparece muitas vezes. Este subprocesso representa tempo de espera na especificação de produtos ou envio para tanque. Tal fato remete a importância da priorização nos investimentos em analisadores em linha como forma de redução deste tempo, ou na verificação de outras formas de realizar este processo.

Outra observação decorrente da relação entre setores e processo é que as informações geradas pelos subprocessos “estabelecem rendimentos esperados”, “estabelece parâmetros operacionais e de otimização” e “estabelece rendimentos realizados” precisam ser tratadas e compartilhadas por duas gerências, as de otimização e programação. Este fato valoriza a necessidade de um trabalho bastante integrado entre estas duas áreas.

Salienta-se que os subprocessos “converte RV” e “hidrotratar”, bem como parte do “converte gasóleos” ainda não existem. No entanto, com a ampliação da refinaria que está atualmente em curso, os mesmos deverão estar operando a partir do início de 2005. Por esta razão, e em função do forte impacto que estes subprocessos já estão trazendo para as atividades da refinaria, estão sendo considerados.

5.8 ETAPA 8 – DETERMINAÇÃO DOS INDICADORES E METAS SETORIAIS A PARTIR DOS OBJETIVOS INTERMEDIÁRIOS DO PROCESSO

Esta etapa deve criar indicadores de desempenho intermediários ao longo do processo crítico, de forma a desenvolver uma rede de medidas movida pelas estratégias do negócio. As medidas da organização foram estabelecidas na etapa 2 (*BSC*) e, alinhadas a estas, foram desenvolvidas as medidas de saída do processo na etapa 6. Nesta fase, serão criadas as medidas para os subprocessos, de forma a permitir o ataque antecipado aos problemas de desempenho do processo, na medida em que o resultado final desejado pela organização esteja sendo afetado.

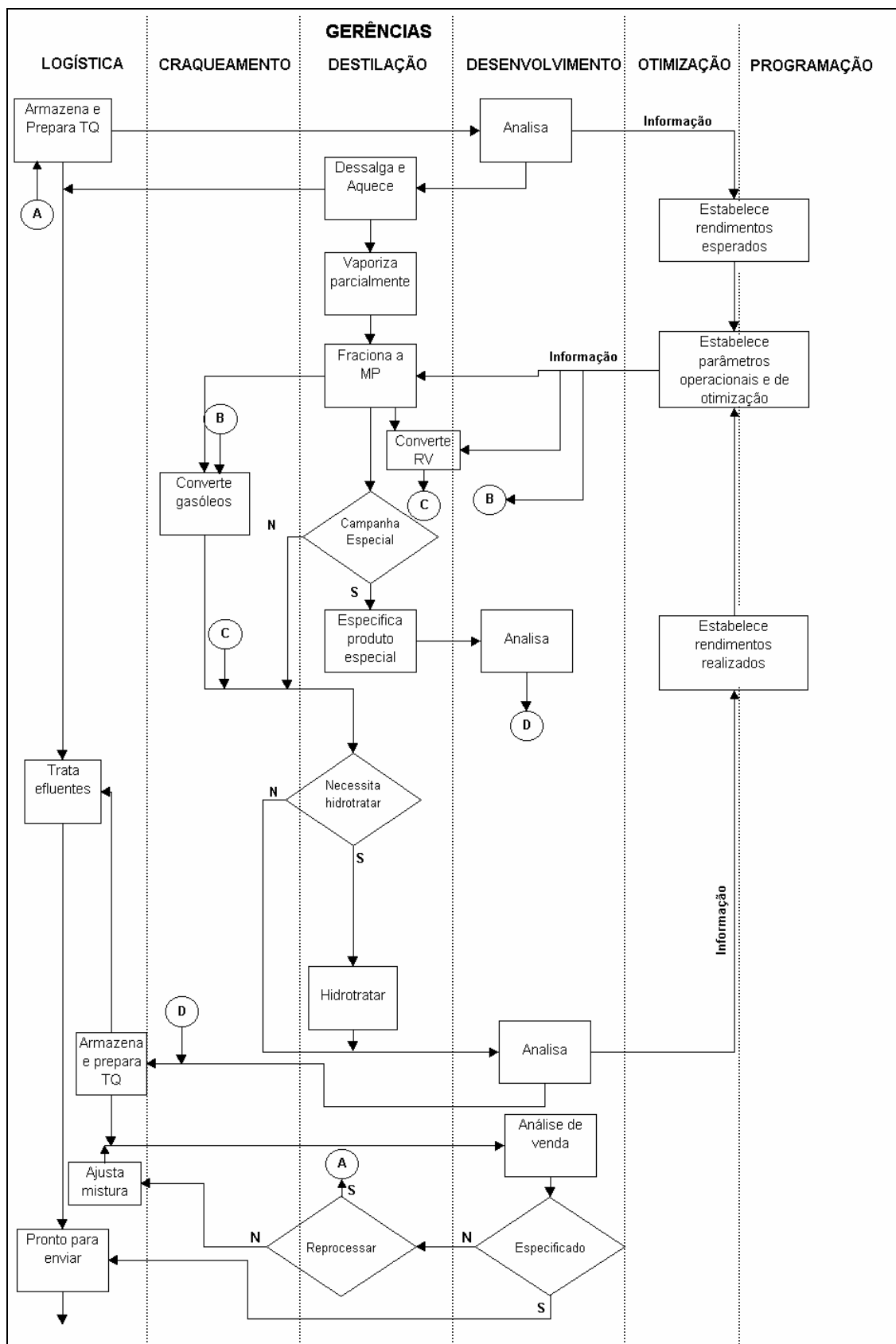


FIGURA 22 – Relação das gerências com o processo produção

Uma dificuldade é definir qual dos subprocessos deverá ter um ou mais indicadores, bem como o que ele deve medir. Para tanto, utilizou-se uma matriz de relação entre os subprocessos e as iniciativas ou indicadores apresentados na etapa 6. Como escala da matriz foi utilizado o valor:

- 1 para relações fracas;
- 3 para relações médias;
- 9 para relações de forte intensidade.

Dessa forma, a matriz de relação pode ser feita indicando o grau de influência dos subprocessos em cada uma destas iniciativas, devendo ser elaborada por pessoas com conhecimento do processo em questão. A Tab. 4 apresenta esta matriz com o resultado obtido da avaliação.

Os subprocessos que apresentam valor 9 na matriz de relação devem apresentar um indicador e uma meta para a saída de cada um deles, mantendo a coerência com os resultados desejados para a saída do processo crítico. Este, por sua vez, mantém o alinhamento com os objetivos estratégicos do *BSC*.

A continuação de aplicação deste modelo, a partir deste ponto do trabalho, considerará o desenvolvimento apenas para duas iniciativas, a título de exemplo. As iniciativas maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis (B) e controlar os efluentes hídricos e atmosféricos (J) foram as escolhidas, em função da sua importância no atual contexto da empresa.

Considerando a iniciativa maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis, observa-se, pela Tab. 4, que os subprocessos analisar, fracionar a matéria-prima, converter gasóleos, armazenar e preparar tanques de produtos e estabelecer parâmetros operacionais de otimização apresentam forte influência sobre seus resultados. Portanto as saídas de cada um desses subprocessos devem ser medidos de forma a garantir que o processo produção seja capaz de gerar como resultado final o máximo rendimento possível dos produtos.

TABELA 4 – Matriz de relação para determinação da influência dos subprocessos nas iniciativas do processo crítico

SUBPROCESSO	INICIATIVAS									
	A - produzir derivados dentro dos parâmetros de qualidade desejados	B - maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis	C - otimizar o tempo de produção das campanhas especiais.	D - colocar em operação as novas unidades	E - otimizar os custos de energia, produtos químicos, pessoal e manutenção	F - realizar auditorias comportamentais	G - realizar reuniões de SMS para todos os funcionários	H - investigar todos os acidentes e incidentes	I - aprimorar os atos seguros	J - controlar os efluentes hídricos e atmosféricos
Armazenar e preparar TQ(MP)	1	1	1	1	3	9	9	9	9	9
Analisar	9	9	3	1	1	9	9	9	9	3
Dessalgar e aquecer	1	1	1	1	9	9	9	9	9	9
Vaporizar parcialmente	1	3	1	1	9	9	9	9	9	1
Fraciona a MP	9	9	9	1	9	9	9	9	9	9
Converte gasóleos	9	9	1	9	9	9	9	9	9	9
Converte RV	3	3	1	9	9	9	9	9	9	9
Especifica produto especial	3	1	9	1	3	9	9	9	9	1
Hidrotratar	9	3	3	9	9	9	9	9	9	1
Análise de venda	9	3	3	1	1	9	9	9	9	1
Ajusta mistura	3	3	1	1	1	9	9	9	9	1
Armazena e prepara TQ(produ.)	9	9	9	1	3	9	9	9	9	9
Trata efluentes	1	1	1	1	1	9	9	9	9	9
Estabelece rendimento esperado	1	3	3	1	1	9	9	9	9	1
Estabelece rendimentos realizados	1	3	3	1	1	9	9	9	9	1
Estabelece parâmetros operacionais de otimização	3	9	9	1	9	9	9	9	9	3

De forma semelhante, para a iniciativa controlar os efluentes hídricos e atmosféricos, os subprocessos de maior influência nos resultados esperados são armazenar e preparar tanque de matéria-prima, dessalgar e aquecer, fracionar a matéria-prima, converter gasóleos, converter resíduo de vácuo, armazenar e preparar tanques de produtos e tratar efluente, os quais devem buscar o objetivo de minimizar o impacto sobre o meio ambiente.

A Fig. 23 apresenta, de forma esquemática, utilizando o fluxo do processo produção, os pontos onde são necessários indicadores visando medir o desempenho na busca de atender as iniciativas B e J, onde:

- i. IB1 - indicadores e metas para o subprocesso fraciona a MP;
- ii. IB2 - indicadores e metas para o subprocesso converte gasóleos;
- iii. IB3 - indicadores e metas para o subprocesso estabelecer parâmetros operacionais de otimização;
- iv. IB4 - indicadores e metas para o subprocesso armazena e prepara tanques (produtos);
- v. IB5 - indicadores e metas para o subprocesso analisar;
- vi. IPCB - indicadores e metas para a saída do processo crítico relativo a iniciativa B;
- vii. IJ1 - indicadores e metas para o subprocesso armazenar e preparar TQ de MP;
- viii. IJ2 - indicadores e metas para o subprocesso dessalgar e aquecer;
- ix. IJ3 - indicadores e metas para o subprocesso fracionar a MP;
- x. IJ4 - indicadores e metas para o subprocesso converter gasóleos;
- xi. IJ5 - indicadores e metas para o subprocesso converter RV;
- xii. IJ6 - indicadores e metas para o subprocesso armazenar e preparar TQ de produtos;

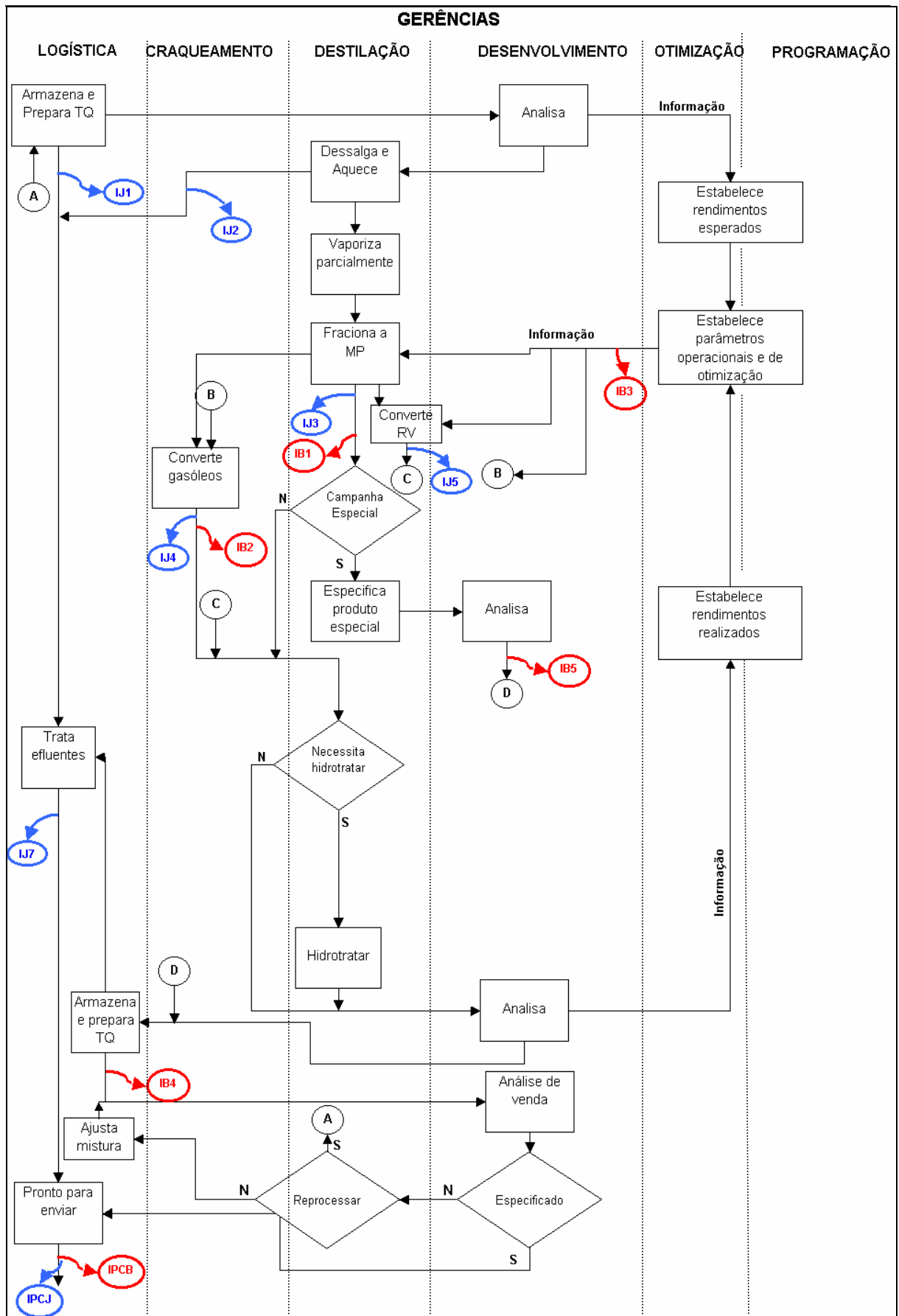


FIGURA 23 – Indicadores para os subprocessos

- xiii. IJ7 - indicadores e metas para o subprocesso tratar efluentes;
- xiv. IPCJ - indicadores e metas para a saída do processo crítico relativo à iniciativa J.

Através da realização de uma reunião com pessoas ligadas diretamente aos subprocessos mais influentes sobre as iniciativas B e J, foi possível estabelecer indicadores e metas para os mesmos. O Quadro 7 resume os resultados obtidos para a iniciativa maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis e o Quadro 8 apresenta os resultados obtidos para a iniciativa controlar os efluentes hídricos e atmosféricos.

QUADRO 7 – Indicadores e metas para os subprocessos do processo produção, relativos a iniciativa maximizar o rendimento dos produtos mais rentáveis.

		Indicadores	Meta
Objetivo estratégico	Dispor de processos de qualidade e custo otimizados	Índice de otimização	100
Processo Crítico	Produção (IPCB)	Derivado realizado/derivado previsto	> 98%
Subprocesso	Fracionar a MP (IB1)	Dif. T85 ou Dif entup.	< 3
		Dif. PF	< 2
		Utilização do controle avançado	> 80%
Subprocesso	Converte gasóleos (IB2)	Dif. PVR da NC	< 4
		Utilização do controle avançado	> 95%
		Dif. PFE da NC	< 3
Subprocesso	Estabelece parâmetros operacionais de otimização (IB3)	Análises e recomendações de otimização do prod. D e G	1 / dia
		Reuniões de otimização	Mín. 3 /semana
Subprocesso	Armazena e prepara TQ de produtos (IB4)	Dif. PFE do prod. G.	< 4
Subprocesso	Analisar (IB5)	Agilidade no fornecimento dos resultados do prod. D	Dentro do mesmo turno

QUADRO 8 - Indicadores e metas para os subprocessos do processo produção, relativos a iniciativa controlar os efluentes hídricos e atmosféricos.

		Indicadores	Meta
Objetivo estratégico	Atuar sempre de modo seguro, saudável e com responsabilidade social e ambiental.	Índice de efluente hídrico	zero
		Índice de efluente atmosférico	zero
Processo Crítico	Produção (IPCJ)	Número de ocorrências	zero
Subprocesso	Armazenar e preparar TQ de MP (IJ1)	Drenagens para TQ-01L	100%
Subprocesso	Dessalgar e aquecer (IJ2)	Teor de óleo na salmoura	Zero visual
		Teor de amônia na salmoura	< 50
Subprocesso	Fracionar a MP (IJ3)	Eficiência da UAR III	> 98
		Drenagens para sistema fechado	Sempre que possível
		Teor de S	< 1
		Excesso de O2 dos fornos	3 a 5
Subprocesso	Converter Gasóleos (IJ4)	Eficiência das UAR I e II	> 98
		Drenagens para sistema fechado	Sempre que possível
Subprocesso	Converter RV (IJ5)	Excesso de O2 dos fornos	3 a 5
		Emissão de finos de coque	Zero reclamações
Subprocesso	Armazenar e preparar TQ de produtos (IJ6)	Acompanhamento da drenagem dos tanques	100 %
Subprocesso	Tratar efluentes (IJ7)	Atividade da bacia	100 % do tempo
		Teor de óleo na saída	Zero visual

A partir deste ponto é possível explicitar a participação das funções ou gerências no desempenho de determinado processo de negócio. Para empresas organizadas segundo uma estrutura funcional, é fundamental a elaboração desta etapa, a fim de que todas as pessoas da empresa, ainda que organizadas segundo uma lógica tradicional de grupos de conhecimento específico funcional, possam entender e medir sua contribuição para o processo como um todo. Para tanto, é necessário reorganizar os indicadores e metas intermediárias apresentadas nos Quadros 7 e 8.

A Fig. 23 do item anterior mostra como o processo produção flui ao longo da estrutura e onde deve ser monitorado através de indicadores. Dessa forma, pode-se explicitar a participação dos setores conforme apresentado no Quadro 9.

QUADRO 9 – Indicadores e metas setoriais.

SETOR	INDICADOR	META	INICIATIVAS SETORIAIS	CONTRIBUIÇÃO PARA O PROCESSO PRODUÇÃO
Logística	IJ1- Drenagens para TQ-01L	100 %	Procedimentar	IPCJ- número de ocorrências = zero Iniciativa – controlar os efluentes hídricos e atmosféricos
	IJ6- Acompanhamento das drenagens dos tanques	100 %	Procedimentar	
	IJ7- Atividade da bacia	100% do tempo	Elaborar plano para manutenção da atividade no inverno	
	IJ7- Teor de óleo na saída do tratamento	Zero visual	Manter limpeza com CV	
	IB4- Dif. PFE do prod. G	< 4	Implementar acompanhamento	IPCB- derivado real /previsto > 98 Iniciativa- maximizar rendimento de produtos mais rentáveis
Craqueamento	IJ4- Eficiência das UAR I e II	> 98	Zelar pela operação dentro das condições de projeto	IPCJ- número de ocorrências = zero Iniciativa – controlar os efluentes hídricos e atmosféricos
	IJ4- Drenagens para sistema fechado	Sempre que possível	Procedimentar operações de drenagem	
	IB2- Dif. PVR da NC	< 4	Implementar acompanhamento	IPCB- derivado real /previsto > 98 Iniciativa- maximizar rendimento de produtos mais rentáveis
	IB2- Utilização do CAV	> 95%	Implementar acompanhamento	
	IB2- Dif. PFE da NC	< 3	Implementar acompanhamento	
Destilação	IJ3- Eficiência da UAR III	> 98	Zelar pela operação dentro das condições de projeto	IPCJ- número de ocorrências = zero Iniciativa – controlar os efluentes hídricos e atmosféricos
	IJ3- Drenagens para sistema fechado	Sempre que possível	Procedimentar operações de drenagem	
	IJ3- Teor de S no OC	< 1	Acompanhar	
	IJ3- Excesso de O2 nos fornos (fracionamento)	3 a 5	Acompanhar	
	IJ5- Emissão de finos de coque	Zero reclamações	Procedimentar sistema de molhamento	
	IJ5- excesso de O2 nos fornos (conversão)	2 a 4	Acompanhar	
	IB1- Dif. T85 ou Dif entup.	< 3	Acompanhar	IPCB- derivado real /previsto > 98 Iniciativa- maximizar rendimento de produtos mais rentáveis
	IB1- Dif. PF	< 2	Acompanhar	
IB1- Utilização do CAV	> 80	Implantar na U50 e capacitar operadores		
Desenvolvimento	IB5- Agilidade no fornecimento dos resultados do prod. D	Dentro do mesmo turno	Implantar analisador em linha	IPCB- derivado real /previsto > 98 Iniciativa- maximizar rendimento de produtos mais rentáveis
Otimização e Programação	IB3- Análises e recomendações de otimização dos prod. D e G	1 por dia	Procedimentar	IPCB- derivado real /previsto > 98 Iniciativa- maximizar rendimento de produtos mais rentáveis
	IB3- Reuniões de otimização	Mín. 3 por semana	Procedimentar	

Adicionalmente, inseriu-se no Quadro 9 iniciativas setoriais a serem tomadas para conseguir atingir as metas desejadas. A partir deste ponto é possível transformar estas iniciativas em planos de ação que, em última análise, seriam a operacionalização das estratégias conduzidas pelos setores da organização. Importante ressaltar que a construção destes planos se originariam, em última análise, a partir da lógica do gerenciamento dos processos. Uma vez não ser o propósito desta dissertação, as iniciativas setoriais não serão apresentadas desdobradas em planos de ação.

5.9 ETAPA 9 - COMUNICAÇÃO E TREINAMENTO DOS EMPREGADOS

Esta etapa visa divulgar para todas as pessoas envolvidas na consecução das metas, a importância da sua participação, bem como a forma pela qual podem contribuir para o resultado final do desempenho dos processos. Esta etapa não foi aplicada neste trabalho.

5.10 ETAPA 10 – AVALIAÇÃO PERIÓDICA DO SISTEMA

Todo este sistema de verificação de desempenho deve ser periodicamente avaliado pela alta administração, ou sempre que, por mudanças no ambiente externo ou no ambiente interno, ocorra alteração nas estratégias anteriormente estabelecidas. O fundamento desta etapa é garantir que toda a organização esteja corretamente orientada para a obtenção das estratégias e que eventuais desvios possam ser corrigidos de imediato. Obviamente, esta etapa não poderá ser aplicada no presente trabalho.

No próximo capítulo são apresentadas as conclusões, recomendações e sugestões a serem analisadas.

6 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Os tópicos a seguir tratam das conclusões do presente trabalho, onde se pode observar que os objetivos propostos foram atingidos, e das recomendações abordando possíveis ações a serem realizadas.

6.1 CONCLUSÕES

A implementação das estratégias empresariais constitui um dos maiores desafios dos gestores das organizações. Conforme já relatado ao longo deste trabalho, pesquisadores afirmam que a capacidade de executar a estratégia é fundamental para o sucesso de uma empresa, superando, inclusive, a própria qualidade da estratégia em si.

Neste sentido, para ter sucesso, uma organização precisa desenvolver uma visão comum, deixar claro para todos onde se quer chegar e como fazer isso. Ações isoladas de diversos departamentos, por mais eficientes que sejam, certamente não conduzirão aos melhores resultados para o todo da organização, caso não tenham como objetivo comum o resultado dos processos de negócio.

Afinal, o funcionamento de uma empresa se concretiza através de um conjunto de processos que flui ao longo dos vários departamentos. O desempenho destes processos deve objetivar a realização das estratégias, sendo fundamental garantir que todas as ações da estrutura estejam alinhadas com os objetivos estratégicos definidos. Para tanto, torna-se necessário dispor de uma rede de monitoração, capaz não apenas de informar a situação atual, mas de antecipar eventuais problemas para o resultado dos processos.

O presente trabalho se propôs a apresentar um método de implementação das estratégias, pela estrutura organizacional, de forma a existir um alinhamento dos objetivos estratégicos com os processos críticos da organização, utilizando como ferramentas de gestão o *Balanced Scorecard* e o gerenciamento de processos. Este modelo foi desenvolvido e está

esquemáticamente representado pela Fig. 16, apresentando um conjunto de 11 etapas bem definidas.

Conforme proposto nos objetivos deste trabalho, foi realizado um levantamento dos principais conceitos do *Balanced Scorecard* e do gerenciamento de processos, de forma a permitir o entendimento da importância da utilização destas ferramentas e a correlação existente entre os dois sistemas.

Acredita-se ter também contribuído para a discussão de alguns conceitos importantes, como, por exemplo, a questão dos processos críticos e a identificação dos mesmos. Em um ambiente cada vez mais competitivo, o gerenciamento dos recursos é imprescindível, devendo ser priorizados conforme sua contribuição para a estratégia de uma organização.

Outra questão importante é o sistema de monitoração de desempenho e o desdobramento pela estrutura funcional. O resultado da pesquisa analisado no item 3.2.2 identificou a necessidade de vincular as iniciativas setoriais aos resultados estratégicos, constatando-se a necessidade de desenvolver um método que permita tal alinhamento, conforme foi apresentado nesta dissertação. O grande desafio é obter sinergia e foco entre os setores, de forma que não haja dispersão de esforços e, principalmente, que se quebre qualquer barreira interdepartamental. Acredita-se ter demonstrado um caminho possível para este fim, alicerçado sobre a lógica do desempenho dos processos e monitorados por um conjunto de indicadores segundo uma relação de causa-e-efeito.

Conforme definido como um dos objetivos secundários deste trabalho, a metodologia proposta foi aplicada, como exemplo, em um dos processos da empresa. Este fato foi muito importante, pois, se por um lado demonstrou ser factível a sua utilização, o que se acredita poderá gerar bons resultados para a organização, por outro explicitou a complexidade para gerenciar um número muito elevado de objetivos estratégicos. Admitindo-se que, pelo menos, todos os processos críticos devam ser acompanhados e tratados, uma quantidade muito grande de objetivos estratégicos acaba gerando uma grande quantidade de ações, indicadores e metas. Este fato poderá tornar bastante complexo e oneroso o gerenciamento de tantas variáveis, constituindo-se em uma restrição ao desempenho do modelo.

Salienta-se também que a implementação prática permitiu demonstrar que a aplicação do método é simples, ainda que trabalhosa, e de fácil compreensão. Além disso, a vinculação das atividades da estrutura funcional com o desempenho dos processos e

conseqüentemente com os objetivos estratégicos explicitou com maior clareza a contribuição de cada setor para o atendimento das estratégias definidas no planejamento estratégico.

6.2 RECOMENDAÇÕES E SUGESTÕES

Entende-se que a busca pela melhoria dos modelos de gestão deva ser um processo contínuo e permanente. Em um mundo globalizado, novos cenários constantemente desafiam os gestores das empresas, na medida que precisam efetivar mudanças com agilidade cada vez maior. Este trabalho procurou mostrar uma forma de conduzir a implementação de estratégias em uma empresa. Certamente existem muitas outras formas, que, dependendo da cultura e tipo de negócio de cada empresa, podem se mostrar mais adequadas para cada caso específico.

Especificamente para a empresa, recomenda-se que se estenda este trabalho para os demais processos, em especial ao de Vendas e Engenharia, que, juntamente com o processo Produção, são os que mais afetam a atual estratégia determinada para a empresa.

Ao longo do trabalho observou-se que uma quantidade bastante elevada de objetivos estratégicos acaba conduzindo a um número muito grande de indicadores, metas, planos de ações, entre outros. Sugere-se um cuidado especial na priorização dos objetivos estratégicos de forma a não desenvolver um número muito elevado.

Apesar de não ter sido o foco do trabalho, observou-se que, uma vez que os processos estejam desdobrados em subprocessos ou atividades, tornam-se visíveis pontos para aperfeiçoamento. Sugere-se que esta prática seja avaliada.

Ainda que em nenhum momento deste trabalho tenha sido abordada a questão de avaliação de desempenho de pessoas ou equipes, a fundamentação teórica aqui tratada remete a pensar no desenvolvimento de um sistema de remuneração que reflita a contribuição dos departamentos de uma empresa ao resultado dos processos. (ver citação de RUMMLER e BRACHE, 1990, na p. 90 desta dissertação). Sugere-se como tema para novas dissertações.

7 REFERÊNCIAS

CAMPOS, J. A. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para gestão estratégica dos negócios**. Editora Aquariana, São Paulo, SP, 1998

HAMMER, Michael. **Sob um mesmo guarda-chuva**. *In*: HSM Management, set/out 2002, p.80-85.

HANSEN, Peter Bent. **Apostila de Gerenciamento de Processos e Indicadores de Desempenho**, Programa de Pós-Graduação em Engenharia da Produção. PPGEF - UFRGS, Porto Alegre, 2000.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. McGraw-Hill Inc., Makron Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo, SP, 1993

JOHANSSON, Henry J. *et al.* **Processos de negócios**. Coopers e Lybrand. Editora Pioneira, São Paulo, SP, 1995.

KAPLAN, Robert. **Balanced Scorecard**. *In*: HSM Management, nov/dez 1998, p. 120-126.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, 1997

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia**. Editora Campus, Rio de Janeiro, RJ, 2000

KLIEMANN, Francisco N. **Metodologia de utilização da gestão baseada em atividades na operacionalização da perspectiva dos processos internos do *balanced scorecard***, Apostila da Disciplina Avaliação de Desempenho, UFRGS, 2002

MULLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando Planejamento Estratégico, Sistemas de Avaliação de Desempenho e Gerenciamento de Processos (MEIO – Modelo de Estratégia, Indicadores e Operações)**. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, UFRGS, Porto Alegre, 2003, 246p.

OLVE, Nils-Göran *et al.* **Condutores da performance: um guia prático para o uso do “*balanced scorecard*”**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, RJ, 2001

OLVE, Nils-Göran; SJÖSTRAND, Anna. ***The balanced scorecard***. Capstone Publishing, Oxford, United Kingdom, 2002

POSSAMAI, Osmar *et al.* **A utilização do *balanced scorecard* na otimização de processos**, ENEGEP 2001 – Salvador, BA, Outubro, 2001

RUMMLER, Geary A.;BRACHE, Alan P. **Melhores desempenhos das empresas**. Makron Books do Brasil Editora Ltda., São Paulo, SP, 1994

APÊNDICE 1 – Questionário utilizado na pesquisa

Questionário: escolher de 1 a 5 sendo que : 1- Não tenho opinião 2- Discordo totalmente 3- Mais discordo que concordo 4- Mais concordo que discordo 5- Concordo totalmente	ESCALA				
	1	2	3	4	5
A estratégia da empresa é conhecida e compreendida por toda a organização					
Os objetivos de todas as equipes estão alinhados com a estratégia da empresa.					
Está claro para todas as pessoas da empresa quais são seus processos críticos					
Os setores (ou gerências) conhecem e medem como suas atividades impactam na obtenção dos objetivos estratégicos					
O <i>Balanced Scorecard</i> é uma ferramenta de gestão que mostra onde queremos chegar, porém não explicita o como.					
Os recursos são alocados de forma diferenciada, priorizando as atividades que mais contribuem para a obtenção das metas organizacionais.					
Existe a necessidade de desdobrar as metas organizacionais em metas departamentais (para os setores).					
Uma forma de melhorar o desempenho é que exista a compreensão entre as diversas áreas (gerências) de que os resultados dos processos são mais eficazes para a organização que os resultados de cada área de forma isolada.					
O <i>BSC</i> é uma ferramenta poderosa para comunicar a estratégia da empresa					
O sistema de indicadores deve monitorar os processos, estabelecendo uma relação de causa e efeito com os indicadores estratégicos definidos pelo <i>BSC</i> .					
É fundamental identificar quais são os processos críticos da empresa					
A eficiência e eficácia na gestão dos processos da empresa é condição para o sucesso na implementação das estratégias.					
A alocação de recursos para cada processo deve ser diferenciada, vinculando à maior contribuição para a obtenção dos resultados estratégicos.					
Algum comentário sobre o tema abordado (estratégia, <i>BSC</i> , gerenciamento de processos, indicadores)?					