

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ECONOMIA**

GILCINEI SOUZA SCHEMES

**ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO AOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS: MÉTODO E ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES**

Porto Alegre

2014

GILCINEI SOUZA SCHEMES

**ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO AOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS: MÉTODO E ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2014

CIP - Catalogação na Publicação

Schemes, Gilcinei Souza

Alinhamento dos processos de negócio aos objetivos estratégicos :
método e estudo de caso no setor de concessionárias de veículos automotores
/ Gilcinei Souza Schemes. -- 2014.

109 f.

Orientador: Hélio Henkin.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul,
Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em
Economia, Porto Alegre,
BR-RS, 2014.

1. Economia. I. Henkin, Hélio, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

GILCINEI SOUZA SCHEMES

**ALINHAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO AOS OBJETIVOS
ESTRATÉGICOS: MÉTODO E ESTUDO DE CASO NO SETOR DE
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS AUTOMOTORES**

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Economia da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Economia, modalidade Profissionalizante, com ênfase em Controladoria.

Aprovada em: Porto Alegre, 07 de março de 2014.

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Hélio Henkin – Orientador
UFRGS

Prof. Dr. Paulo Schmidt
UFRGS

Prof. Dr. José Luiz dos Santos
UNIFIN

Prof. Dr. Paulo Roberto Pinheiro
UNIFIN

Dedico este trabalho à minha esposa Keli e ao meu filho Gabriel,
minhas maiores motivações em todo o meu despertar.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, por todas as conquistas de minha vida, inclusive este mestrado.

Agradeço à minha esposa e ao meu filho, pela compreensão de todos os momentos de ausência e pelo amor.

Agradeço à empresa analisada neste trabalho, em especial ao seu Diretor Executivo, pela solicitude, pela valiosa contribuição e pelo apoio.

Agradeço aos colegas e aos professores deste curso de Mestrado, pelo convívio e pelos ensinamentos, tanto na sala de aula quanto nos corredores.

Agradeço à secretaria do NECON e PPGE, pelo apoio e suporte nestes anos.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Dr. Hélio Henkin, por ter despertado em mim, através de suas aulas, o tema desta dissertação, bem como pela estimada orientação e colaboração que me fizeram chegar até aqui.

RESUMO

É necessário ter muita clareza sobre o que fazer e como fazer para que uma empresa satisfaça a expectativa do mercado em que atua, e o faça de forma rentável. Assim, a definição de uma estratégia torna-se altamente relevante no ambiente competitivo dos negócios. Uma vez definida sua estratégia, a empresa possui um desafio ainda maior: sua implementação. A implementação de uma estratégia, para ter sucesso, precisa ser constantemente monitorada, pois demanda uma ampla sincronia organizacional, envolvendo todos os seus departamentos. Nesse contexto, este trabalho buscou desenvolver um método de gerenciamento estratégico, a partir do alinhamento dos processos de negócio aos objetivos estratégicos da uma organização, com base nos conceitos de *Balanced Scorecard* e *Business Process Management*. Esse método foi aplicado em uma empresa concessionária do setor automotivo, segmento de caminhões e ônibus, e os objetivos atingidos neste trabalho evidenciaram a capacidade do método de contribuir para um melhor desempenho estratégico e operacional.

Palavras-chave: Estratégia. *Balanced Scorecard*. *Business Process Management*.

ABSTRACT

It is necessary to be clear about what to do and how to do so that a company meets the expectation of the market in which it operates , and do so profitably . Thus, the definition of a strategy becomes highly relevant in the competitive environment of business. Once defined its strategy, the company has an even greater challenge: its implementation. The implementation of a strategy, on the other hand, to succeed, needs to be constantly monitored, since it requires a large organizational synchrony involving all its departments. In this context, this study has developed a method of strategic management, from the alignment of business processes with the strategic objectives of an organization, based on the concepts of Balanced Scorecard and Business Process Management. This method was applied in a dealership of automotive vehicles, segment of trucks and buses, and the objectives achieved in this work demonstrated the method's ability to contribute to a better strategic and operational performance.

Keywords: Strategy. Balanced Scorecard. Business Process Management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - <i>Balanced Scorecard</i> como um processo contínuo	23
Figura 2 - Traduzindo a estratégia com <i>Balanced Scorecard</i>	24
Figura 3 – Modelo simples de criação de valor	25
Figura 4 - O modelo do <i>Balanced Scorecard</i>	28
Figura 5 - Perspectivas do <i>Balanced Scorecard</i>	29
Figura 6 - Hierarquia dos processos	33
Figura 7 - Cadeia de valores genérica.....	37
Figura 8 - Exemplo de modelagem de processo em EPC	38
Figura 9 - Organograma da empresa	52
Figura 10 - Mapa estratégico da empresa	54
Figura 11 - Cadeia de valor da organização.....	55
Figura 12 - Prospecção de veículos - Parte 1.....	59
Figura 13 - Prospecção de veículos - Parte 2.....	60
Figura 14 - Prospecção de peças e serviços	62
Figura 15 - Autorização de análise de rentabilidade	64
Figura 16 - Faturamento de veículos novos - Parte 1	66
Figura 17 - Faturamento de veículos novos - Parte 2	67
Figura 18 - Faturamento de veículos usados	69
Figura 19 - Entrega técnica de veículos novos	71
Figura 20 - Entrega técnica de veículos usados.....	73
Figura 21 - Venda de balcão	75
Figura 22 - Faturamento de peças.....	77
Figura 23 - Entrega de itens	78
Figura 24 - Ligação ativa	80
Figura 25 - Abertura de solicitação de serviço.....	82
Figura 26 - Orçamento do serviço do cliente - Parte 1	84
Figura 27 – Orçamento de serviço de cliente - Parte 2.....	85
Figura 28 - Execução do serviço do cliente - Parte 1	87
Figura 29 - Execução do serviço do cliente - Parte 2	88
Figura 30 - Redesenho de prospecção de veículos - Parte 1.....	90
Figura 31 - Redesenho de prospecção de veículos - Parte 2.....	91
Figura 32 - Redesenho de prospecção de veículos - Parte 3.....	92
Figura 33 - Redesenho de prospecção de veículos - Parte 4.....	93
Figura 34 - Redesenho prospecção de peças e serviços - Parte 1.....	95
Figura 35 - Redesenho prospecção de peças e serviços - Parte 2.....	96
Figura 36 - Redesenho autorização de análise de rentabilidade - Parte 1	98
Figura 37 - Redesenho autorização de análise de rentabilidade – Parte 2	99
Figura 38 - Redesenho autorização de análise de rentabilidade – Parte 3	100

Figura 39 - Redesenho ligação ativa	102
Figura 40 - Redesenho abertura de solicitação de serviço	104

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Matriz de seleção de processos críticos	41
Tabela 2 - Processos críticos da empresa.....	56
Tabela 3 - Desdobramento dos processos de negócio	58

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

ABPMP – *Association of Business Process Management Professionals*

BPM – *Business Process Management*

BSC – *Balanced Scorecard*

CM – *Customer Management*

DUT – Documento Único de Transferência

EPC – *Event Process Chain*

NF – Nota Fiscal

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	CONSIDERAÇÕES INICIAIS	14
1.2	PROBLEMA	16
1.3	JUSTIFICATIVA	16
1.4	OBJETIVOS	17
1.4.1	Objetivos gerais.....	17
1.4.2	Objetivos específicos.....	17
1.5	DELIMITAÇÃO DO TEMA	17
1.6	MÉTODO DE PESQUISA.....	18
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	19
2.1	GESTÃO ESTRATÉGICA	19
2.2	O <i>BALANCED SCORECARD</i>	22
2.2.1	A origem do <i>Balanced Scorecard</i>	24
2.2.2	Características do <i>Balanced Scorecard</i>	25
2.2.3	O equilíbrio	26
2.2.4	Relação de causa e efeito	27
2.2.5	Mapa estratégico.....	27
2.2.6	Perspectiva financeira	29
2.2.7	Perspectiva de cliente	30
2.2.8	Perspectiva de processos internos	31
2.2.9	Perspectiva de aprendizado e crescimento	32
2.3	GERENCIAMENTO DE PROCESSOS	32
2.3.1	Conceitos sobre processos	33
2.3.2	Gerenciamento dos processos de negócio	35
2.3.2.1	Modelagem de processos	36
2.3.2.1.1	<i>Cadeia de valor.....</i>	36
2.3.2.1.2	<i>Event Process Chain (EPC).....</i>	37
2.3.2.1.3	<i>Fluxogramas.....</i>	38
2.3.2.2	Análise de processos.....	39
2.3.2.2.1	<i>Definição dos processos críticos para o negócio.....</i>	40
2.3.2.2.2	<i>Objetivos de desempenho não alcançados.....</i>	42
2.3.2.2.3	<i>Falha nas interações com o cliente.....</i>	42
2.3.2.2.4	<i>Handoffs.....</i>	43
2.3.2.2.5	<i>Variações de processos.....</i>	43

2.3.2.2.6	<i>Gargalos</i>	44
2.3.2.2.7	<i>Outros aspectos relevantes para análise</i>	44
2.3.2.3	Desenho de processos	45
2.3.2.3.1	<i>Os papéis no desenho de processo</i>	46
2.3.2.4	Gerenciamento de desempenho de processos.....	47
2.3.2.5	Transformação de processos.....	48

3 PROPOSTA DE MÉTODO PARA APLICAÇÃO EM CASO PRÁTICO49

4	CASO PRÁTICO	51
4.1	A EMPRESA.....	51
4.2	ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA	52
4.3	MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR	55
4.4	DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS	56
4.5	MAPEAMENTO DE PROCESSOS (MODELAGEM <i>AS IS</i>).....	57
4.5.1	Prospecção de Veículos	58
4.5.2	Análise do processo prospecção de veículos	61
4.5.3	Prospecção de peças e serviços	61
4.5.4	Análise do processo Prospecção de Peças e Serviços	63
4.5.5	Autorização de análise de rentabilidade	63
4.5.6	Análise do processo autorização de análise de rentabilidade	65
4.5.7	Faturamento de veículos novos	65
4.5.8	Análise do processo faturamento de veículos novos	68
4.5.9	Faturamento de veículos usados	68
4.5.10	Análise do processo faturamento de veículos usados	70
4.5.11	Entrega técnica de veículos novos	70
4.5.12	Análise do processo entrega técnica de veículos novos	72
4.5.13	Entrega técnica de veículos usados	72
4.5.14	Análise do processo entrega técnica de veículos usados	74
4.5.15	Venda de balcão	74
4.5.16	Análise do processo Venda de Balcão	76
4.5.17	Faturamento de peças	76
4.5.18	Análise do processo faturamento de peças	77
4.5.19	Entrega de itens	78
4.5.20	Análise do processo entrega de itens	79
4.5.21	Ligação ativa	79
4.5.22	Análise do processo ligação ativa	81

4.5.23	Abertura de solicitação de serviço.....	81
4.5.24	Análise do processo abertura de solicitação de serviço.....	83
4.5.25	Orçamento de serviço do cliente.....	83
4.5.26	Análise do processo orçamento do serviço do cliente	86
4.5.27	Execução do serviço do cliente	86
4.5.28	Análise do processo execução do serviço do cliente.....	89
4.6	MODELAGEM <i>TO BE</i>	89
4.6.1	Prospecção de veículos	90
4.6.2	Comentários do redesenho de prospecção de veículos	94
4.6.3	Prospecção de peças e serviços	94
4.6.4	Comentários do redesenho de prospecção de peças e serviços	97
4.6.5	Autorização de análise de rentabilidade.....	97
4.6.6	Comentários redesenho autorização de análise de rentabilidade	101
4.6.7	Ligação ativa	101
4.6.8	Comentários do redesenho de ligação ativa	103
4.6.9	Abertura de Solicitação de Serviço	103
4.6.10	Comentários do redesenho de abertura de solicitação de serviço	105
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.1	CONCLUSÃO.....	106
	REFERÊNCIAS	108

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo tem o objetivo de definir o escopo e delimitações do presente trabalho, assim como o problema, a sua justificativa, os objetivos primários e secundários, além da metodologia aplicada a esta dissertação.

1.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

A formulação de uma estratégia, provavelmente, é uma das ferramentas de planejamento mais importantes no mundo empresarial contemporâneo.

Segundo Porter (1989), todas as organizações competem em determinado mercado seguindo algum tipo de estratégia. Essa estratégia pode, no entanto, apresentar-se de duas formas: estar explicitamente desenvolvida ou, então, ser o resultado de práticas que foram evoluindo com o passar do tempo.

Embora haja muitas escolas do pensamento estratégico, há convergência para o fato de que a vantagem competitiva frente aos concorrentes é condição irrefutável para a maximização dos resultados de uma organização.

Com base nas posições defendidas por diversos autores, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que a estratégia focaliza o esforço coletivo, pois uma estratégia compartilhada pela organização tem o poder de orientar, em uma mesma direção, as forças individuais. A estratégia define a organização, o espírito de como ela se distingue das outras, provendo consistência como um modelo que representa a realidade. Tal modelo, se bem elaborado, pode organizar as ações em torno de um objetivo claro, evitando duplicidade de esforços.

Para Mintzberg *et al.* (2006, p. 29):

uma estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequências de ação da organização em um todo coeso. Uma estratégia bem formulada ajuda a organizar e colocar os recursos de uma organização em uma postura única e viável, baseada em suas competências e deficiências internas relativas, mudanças antecipadas no ambiente e movimentos contingentes por parte dos oponentes inteligentes.

Ansoff (1989) explica que o planejamento estratégico é um processo sistemático para a tomada de decisões, visando garantir o sucesso da empresa em seu ambiente futuro, e no qual é necessário um conceito gerencial mais abrangente, que assegure a implantação eficaz e oportuna de planos estratégicos.

Na mesma linha, Mintzberg *et al.* (2006) complementam que a estratégia é um conjunto de objetivos, políticas e planos que define o escopo da empresa e seus métodos de sobrevivência e sucesso. Mintzberg *et al.* (2006) alertam, ainda, para o fato de que uma estratégia não pode ser formulada, nem ajustada, para circunstâncias mutantes sem um processo de avaliação da estratégia.

Em consonância com esse raciocínio, Kaplan e Norton (1997) desenvolveram uma ferramenta de avaliação de desempenho estratégico: o *Balanced Scorecard* (BSC).

A metodologia do BSC estabelece a necessidade de elaboração de um mapa estratégico, constituído, dentre outros itens, de objetivos estratégicos e indicadores de desempenho que possam mensurar, de forma adequada, a execução da estratégia, conduzindo efetivamente ao sucesso da sua implementação.

No entanto, uma metodologia de avaliação de desempenho estratégico por si só não é suficiente para atingir o sucesso. Uma execução de estratégia, para ser bem sucedida, necessita ter processos de negócio alinhados com os objetivos estratégicos da organização. Somente assim existirá uma adequada relação de causa e efeito entre o modo com que ela gera valor aos clientes e a visão de futuro que deseja construir.

Porter (2009) defende que estratégia é a compatibilização mútua das atividades da empresa e seu sucesso depende do desempenho positivo de suas atividades e da integração entre estas. Se não houver compatibilidade entre as atividades, não existirá uma estratégia diferenciada, e muito menos sustentabilidade.

Nesse contexto, torna-se relevante e oportuna a inserção do conceito de gerenciamento de processos, em inglês, *Business Process Management* (BPM), como forma de assegurar tal alinhamento.

Segundo Paim *et al.* (2009), o *Business Process Management* é uma metodologia de otimização de processos avançada, cujo foco deve ser a melhoria dos processos de negócios, para que as organizações possam alcançar os resultados esperados do negócio: lucratividade, satisfação dos clientes, otimização de custos e um nível superior de qualidade.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) afirmam que as empresas que inserem o conceito de BPM na sua gestão passam a tomar decisões gerenciais (sejam elas sobre mensuração de

desempenho por indicadores ou a operacionalização das estratégias corporativas) através desse modelo, o que, de maneira objetiva, resulta em maior eficiência e eficácia.

Ante o exposto, este trabalho pretende, a partir da estratégia já estabelecida de uma empresa de varejo do segmento automotivo, identificar quais são os processos de negócio que mais contribuem para o atingimento dos seus objetivos estratégicos e identificar oportunidades de melhoria nesses processos, baseando o presente trabalho nos conceitos de *Balanced Scorecard* e *Business Process Management*.

1.2 PROBLEMA

Ao estabelecerem suas estratégias, é necessário que as organizações desdobrem seus objetivos estratégicos em processos operacionais consistentes, como forma de suportar o que foi definido em seu planejamento.

Para que isso ocorra, é imprescindível entender quais são os processos de negócio que contribuem para o atingimento dos objetivos estratégicos e se, efetivamente, eles cumprem esse papel ou precisam ser modificados para atender a visão de futuro.

A empresa analisada neste trabalho possui uma estratégia definida para os próximos 10 anos. Possui também um mapa estratégico construído em 2012, porém o processo de avaliação estratégica ainda não é um processo maduro e a empresa tem dificuldade em operacionalizar a sua estratégia.

1.3 JUSTIFICATIVA

A empresa analisada neste trabalho é uma empresa do segmento automotivo em franco processo de expansão, estabelecida no Rio Grande do Sul, que percebe a necessidade da consolidação de um modelo de gestão competitivo que suporte os desafios traçados em seu planejamento estratégico, mantendo o equilíbrio sustentável entre proposta de valor ao cliente e lucratividade.

Segundo Kaplan e Norton (2004), a eficácia e a eficiência da gestão operacional criam condições para que a organização ofereça aos seus clientes importantes elementos de uma

proposição de valor atraente. Assim, um gerenciamento mais competitivo dos seus processos de negócio poderá, além de otimizar recursos, garantir um padrão de produto e de serviços mais qualificado aos olhos do cliente.

Este trabalho justifica-se, ainda, pela concordância da empresa no que tange ao acesso às informações estratégicas e operacionais, bem como pelo entendimento de que o resultado deste trabalho pode ajudar na consolidação do seu modelo de gestão.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivos gerais

O objetivo principal deste trabalho é desenvolver um método que busque promover o alinhamento dos processos de negócio aos objetivos estratégicos de uma organização, baseado nos conceitos de *Balanced Scorecard* (BSC) e de *Business Process Management* (BPM).

1.4.2 Objetivos específicos

Como objetivos secundários, este trabalho pretende:

- a) abordar os principais conceitos de Gestão Estratégica, *Balanced Scorecard* e *Business Process Management*, através de revisão bibliográfica;
- b) aplicar o método no ambiente organizacional de uma empresa comercial do segmento automotivo do Rio Grande do Sul;
- c) identificar oportunidades de melhoria nos processos de negócio, que contribuam para o atingimento dos objetivos estratégicos da empresa analisada.

1.5 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Este trabalho não pretende:

- analisar ou criticar os fundamentos do *Balanced Scorecard* e do *Business Process Management*;
- questionar a elaboração da estratégia da empresa analisada;
- examinar todos os processos da empresa, mas sim aqueles que tenham relação direta de causa e efeito com os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa.

1.6 MÉTODO DE PESQUISA

Quanto ao método utilizado, este trabalho é considerado um estudo de caso.

Gil (2010) explica que um estudo de caso consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Além disso, Vergara (1998) explica que os tipos de pesquisa não são excludentes, podendo ser, ao mesmo tempo, estudos de caso, pesquisas bibliográficas e documentais.

Com relação ao seu objetivo, esta pesquisa classifica-se como exploratória, pois, a exemplo do que comenta Gil (2010), a coleta de dados ocorreu com levantamento bibliográfico, entrevistas e análise de exemplos práticos que estimulam a compreensão, sendo tais procedimentos geralmente utilizados nesse tipo de pesquisa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo tem por objetivo abordar os principais aspectos da Gestão Estratégica, do *Balanced Scorecard* e de *Business Process Management*.

2.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

Com o constante aumento da competitividade em, praticamente, todos os mercados organizados, a formulação de estratégias de negócio é um dos assuntos mais debatidos no ambiente empresarial contemporâneo.

Ansoff (1990) afirma que a criação da gestão estratégica e, conseqüentemente, do planejamento estratégico ocorreu em decorrência das dificuldades enfrentadas pelas empresas americanas no final da década de 50. Tais dificuldades não podiam ser solucionadas única e exclusivamente com as técnicas administrativas disponíveis e necessitavam de um novo método, o qual foi denominado gestão estratégica.

A partir de então, muitos autores buscaram, sem sucesso, consolidar um significado de aceitação universal para a palavra “estratégia” no ambiente dos negócios. Para Mintzberg *et al* (2006), não existe uma definição única para o termo estratégia, pois cada autor formula o seu conceito de maneira diferente, embora todos versem, no limite, sobre o mesmo assunto.

Ansoff (1993) chamou a atenção para o fato de que o conceito de estratégia é um tanto abstrato, buscando, por sua vez, conceituar estratégia a partir de uma série de características peculiares que ele pôde observar. Segundo o autor, todas as regras que constituem uma orientação do comportamento de uma organização podem ser classificadas como estratégia. Nesse contexto, esta é um processo que deve focar os objetivos que a organização deseja alcançar, concentrando esforços em aperfeiçoar tudo aquilo que for compatível com os seus objetivos.

Para Porter (1996), a estratégia competitiva consiste em ser diferente. Significa escolher deliberadamente um conjunto diferente de atividades para fornecer uma combinação única de valor. O autor coloca, ainda, que a maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes. Mas, a essência da estratégia está nas atividades — optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais.

Senão, uma estratégia não seria mais do que um *slogan* publicitário que não sobreviveria à concorrência.

Já Oliveira (1997) define a estratégia como um caminho, maneira ou ação estabelecida e adequada para alcançar os resultados da empresa, representados por seus objetivos, desafios e metas.

Por outro lado, Mintzberg e Quinn (2001) não definem estratégia com um conceito único e acabado. Adotam, assim, cinco definições formais de estratégia, chamando de “os cinco Ps da estratégia”.

1) Estratégia como Plano: a estratégia adotada como plano significa que existe um caminho a ser conscientemente seguido, ou seja, há uma linha guia que conduz determinada situação. Esses planos podem ser estabelecidos de forma explícita em documentos formais ou não, ainda podem ser gerais ou específicos, e as estratégias são deliberadas.

2) Estratégia como Pretexto: como o próprio nome já diz, este tipo de estratégia significa uma manobra intencional para enganar um oponente ou competidor. É uma estratégia do tipo deliberada.

3) Estratégia como Padrão: este tipo de estratégia é a ocorrida, encontrada ou realizada independente de ela ter sido pretendida ou não. Portanto, possui um comportamento ocorrido emergente.

4) Estratégia como Posição: este tipo de estratégia é aquele que interage ou faz a mediação entre a empresa e o ambiente; um conjunto entre organizações e meio, isto é, um conjunto entre o contexto interno e externo. Esta estratégia é importante pela relatividade das coisas ou fatos. Para uma pessoa é estratégia, para outra é tática; aquilo que é estratégico depende do tempo de ocorrência ou de análise: o que parece tático hoje pode ser estratégico amanhã, e vice-versa. A estratégia em termos ecológicos pode ser um nicho ambiental; em termos econômicos, um lugar que gera renda; em termos administrativos, um domínio do produto/mercado. No que se refere à estratégia de posição, qualquer uma das definições expostas são compatíveis com o seu significado.

5) Estratégia como Perspectiva: este tipo de estratégia é um modo muito arraigado de concepção do mundo. Essa concepção de mundo, ou seja, essa forma de enxergar as coisas está presente no interior da organização. Estratégia é uma perspectiva conceitual, partilhada pelos membros de uma organização através de suas intenções e/ou por suas ações. A palavra alemã *weltanschauung* (visão do mundo) é a que mais

se aproxima deste tipo de estratégia: significa a intuição coletiva sobre como o mundo funciona, englobando aspectos como culturas, ideologias e paradigmas.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam algumas considerações sobre a natureza da estratégia nas organizações. Como linhas gerais, a respeito da estratégia, os autores comentam que:

- refere-se tanto à organização quanto ao ambiente;
- é essencialmente complexa;
- afeta o bem-estar de toda a organização;
- envolve questões de conteúdo e de processo;
- não é puramente deliberada;
- existem diversos tipos de estratégias;
- envolve vários processos de pensamento.

Além disso, Oliveira (1997) defende que a administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo, e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Nos vários conceitos relacionados nesta seção, como bem lembrados pelos autores, a estratégia está relacionada com o ambiente no qual está inserida. Além disso, tem estreita relação com seus processos e suas atividades, dispersos em todos os seus níveis organizacionais.

A respeito disso, Hunger e Wheelen (2002) alertam para o fato de que, para a gestão estratégica ser levada adiante, ela precisa ser implementada nos níveis hierárquicos mais baixos da empresa, nos quais as tarefas são executadas e nos quais existe uma enorme diferença de linguagem e de postura.

Rummler e Brache (1990) afirmam que uma estratégia sólida é apenas metade da batalha. Dizem, ainda, que a maioria das estratégias que nunca chegaram a ter sucesso não fracassou por falta de uma visão viável e clara, mas são estratégias que estão empoeirando porque foram mal implementadas.

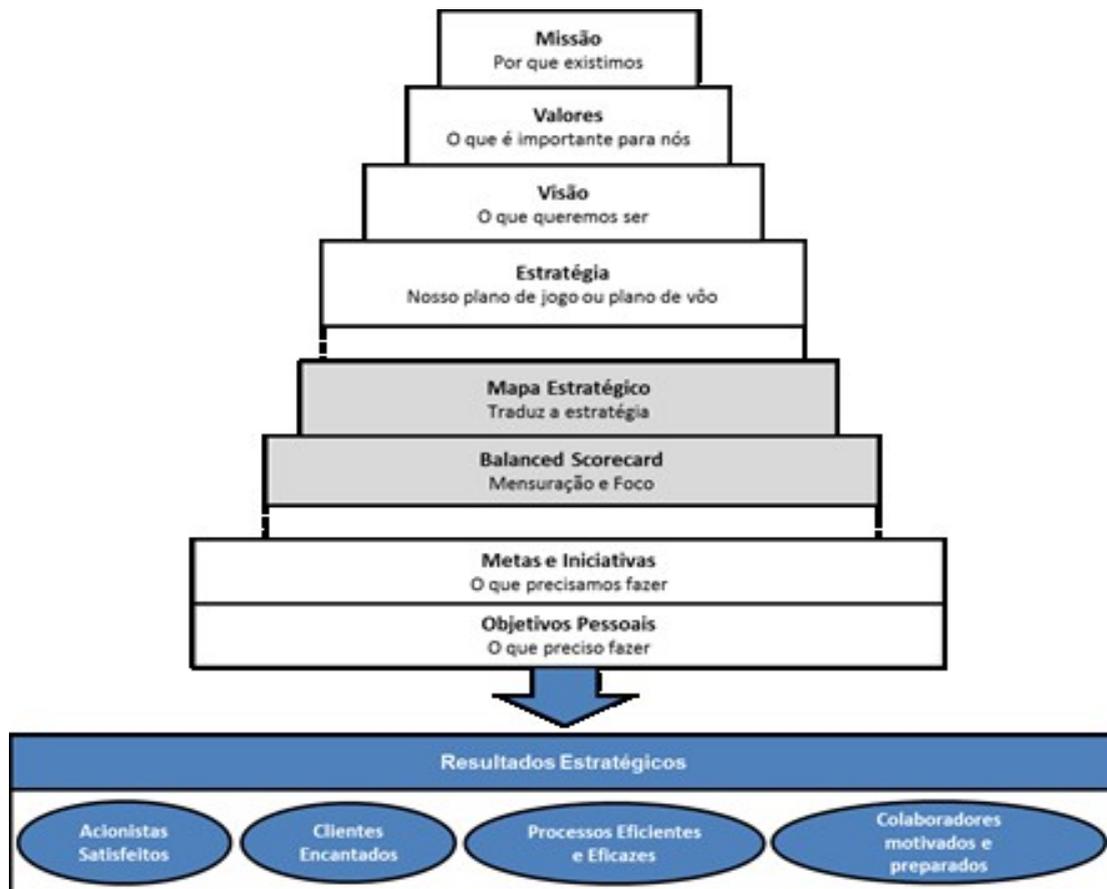
2.2 O *BALANCED SCORECARD*

O *Balanced Scorecard*, segundo Niven (2005), é uma poderosa ferramenta gerencial que auxilia as organizações a medirem eficientemente o desempenho organizacional e a implementação da estratégia, possuindo três funcionalidades, descritas abaixo.

- a) Ser um sistema de medição: permite que uma organização traduza sua visão e estratégia, oferecendo uma nova estrutura que conte a história da estratégia da organização através dos objetivos e medidas escolhidas. Assim, ao invés de concentrar o foco nos mecanismos de controle financeiros, que oferecem pouca orientação para o processo decisório do funcionário no longo prazo, o *Scorecard* utiliza medições como uma nova linguagem para descrever os elementos-chave para a aquisição da estratégia.
- b) Ser um sistema de gerenciamento estratégico: embora a intenção original do sistema de *Scorecard* fosse equilibrar os números históricos financeiros com as diretrizes do valor futuro para a organização, à medida que as empresas testaram o seu conceito, perceberam que ele era uma ferramenta essencial para o alinhamento de ações de curto prazo com sua estratégia.
- c) Ser uma ferramenta de comunicação e alinhamento: dividir os resultados do *Scorecard* com a organização como um todo dá aos funcionários a oportunidade de discutir as suposições que envolvem a estratégia, aprender com os resultados inesperados e dialogar sobre futuras alterações, quando necessário.

Kaplan e Norton (2004) explicam que a estratégia não é um processo gerencial isolado, mas sim uma das etapas de um processo lógico contínuo, que movimenta toda a organização, desde a declaração de missão de alto nível até o trabalho executado pelos empregados da linha de frente e de suporte, conforme mostra a Figura 1:

Figura 1 - *Balanced Scorecard* como um processo contínuo

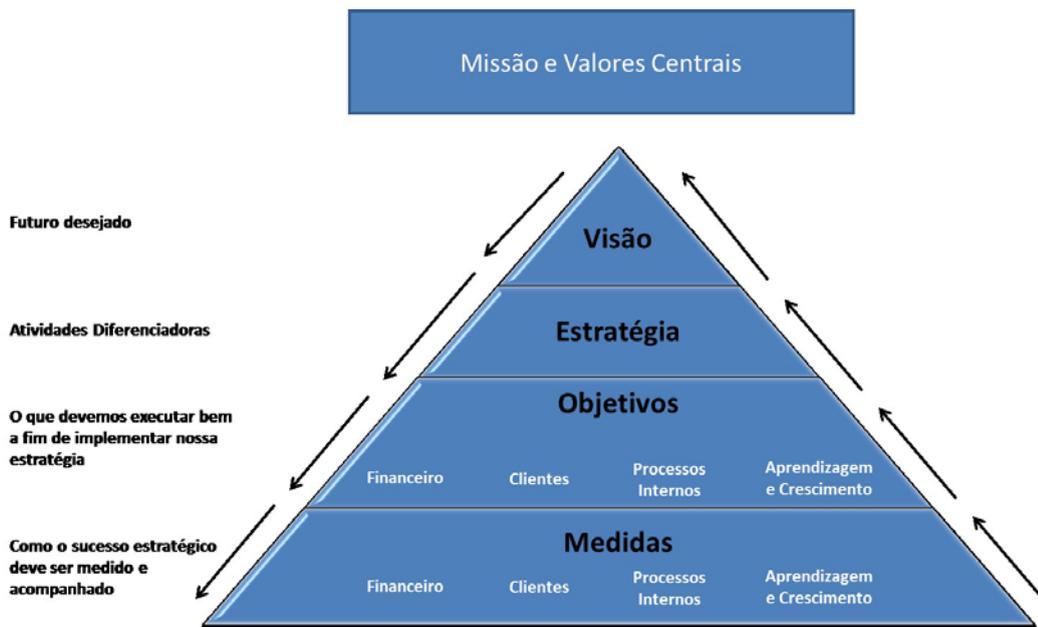


Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 35)

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que o processo do BSC é iniciado pela tradução da visão e estratégia da organização em objetivos estratégicos específicos, através de um trabalho de equipe da alta administração. Os objetivos e medidas estratégicas devem ser transmitidos para toda a empresa, por qualquer meio que garanta que todos sejam informados e adquiram uma clara compreensão das metas de longo prazo e a estratégia adequada para alcançá-las. Com isso, todos os esforços e iniciativas organizacionais estarão alinhados com os processos de mudança necessários.

Niven (2005) explica as setas na Figura 2 (abaixo) como sendo a indicação de que o *Balanced Scorecard* é um processo ascendente e descendente, o qual inicia sua construção a partir do alto da pirâmide, traduzindo missão, visão, valores e a estratégia. Contudo, igualmente importante é a aprendizagem estratégica de baixo para cima, que resulta o uso do *Balanced Scorecard*, pois, enquanto os objetivos e medidas escolhidas pela organização contam a história da sua estratégia, é a análise dos resultados que oferecerá uma avaliação da eficácia da sua implementação.

Figura 2 - Traduzindo a estratégia com *Balanced Scorecard*



Fonte: Nirven (2005, p. 130).

2.2.1 A origem do *Balanced Scorecard*

Segundo Niven (2005), o *Balanced Scorecard* foi criado por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard, e David Norton, um consultor também da região de Boston, nos Estados Unidos.

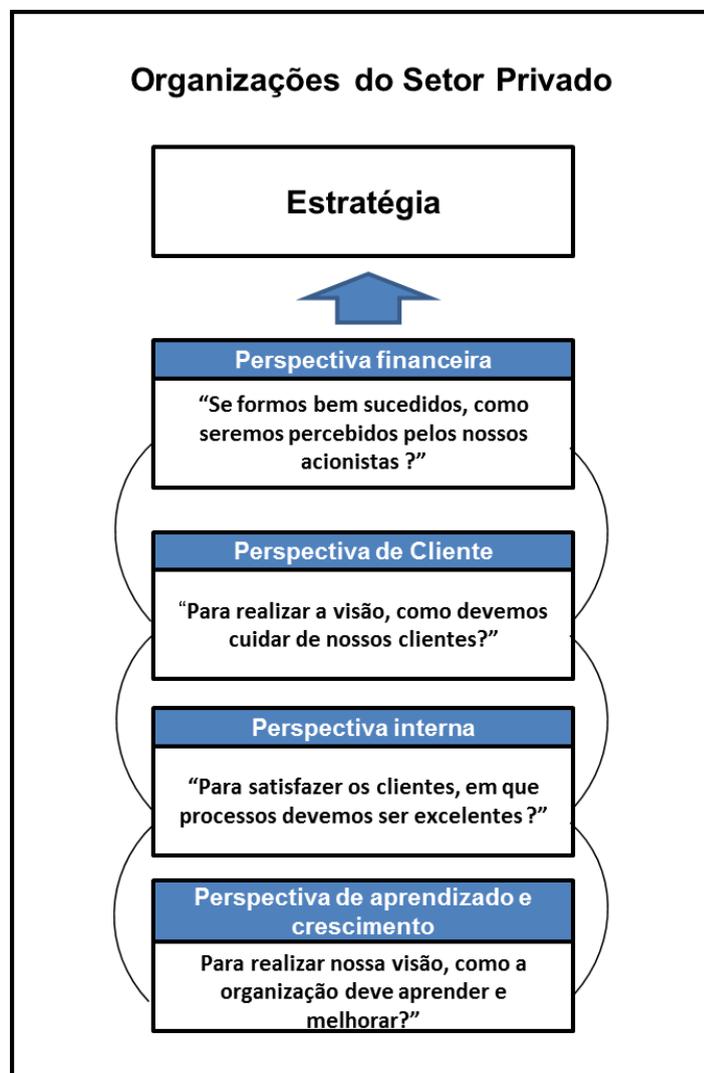
Niven (2005) conta que, em 1990, Kaplan e Norton lideraram um estudo de pesquisa para 12 empresas, explorando novos métodos de medição de desempenho. A razão do estudo foi a crescente convicção de que as medidas financeiras de desempenho eram ineficazes para as empresas modernas. As empresas estudadas, bem como Kaplan e Norton, estavam convencidas de que a confiança nas medidas financeiras de desempenho estava afetando sua capacidade de criar valor. O grupo discutiu uma série de alternativas possíveis, firmando-se uma ideia de um *scorecard* contendo as medidas de desempenho que capturassem as atividades da empresa como um todo: questões dos clientes, processos negociais internos, atividades funcionais e interesses dos acionistas.

Kaplan e Norton chamaram esta ferramenta de *Balanced Scorecard* e, em 1992, resumiram seu conceito no primeiro de uma série de três artigos na *Harvard Business Review*, intitulado “*Balanced Scorecard – Medidas que orientam o desempenho*”.

2.2.2 Características do *Balanced Scorecard*

O *Balanced Scorecard*, sendo um sistema de mensuração, utiliza-se tanto de medidas financeiras quanto não financeiras para avaliar como as organizações criam valor para os acionistas, partindo de quatro perspectivas diferentes: a perspectiva financeira, a perspectiva de clientes, a perspectiva interna e a perspectiva de aprendizado e crescimento, conforme mostra a Figura 3.

Figura 3 – Modelo simples de criação de valor



Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 7).

Kaplan e Norton (1997) lembram, ainda, que no *Balanced Scorecard* as quatro perspectivas garantem o equilíbrio entre os objetivos de curto e de longo prazo, os resultados desejados e os vetores do desempenho desses resultados, as medidas objetivas e concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas. Para a maioria das organizações, essas quatro perspectivas têm se mostrado adequadas e suficientes, mas é possível agregar uma ou mais perspectivas complementares, desde que sejam vitais para o sucesso da estratégia da organização.

Kaplan e Norton (1997) enfatizam que os objetivos e as medidas financeiras e não financeiras devem ser conhecidos por todos os funcionários em todos os níveis da organização, pois essas medidas derivam de um processo hierárquico, de cima para baixo, norteado pela missão e pela estratégia.

2.2.3 O equilíbrio

De acordo com Nirven (2005), o uso consistente do termo *Balanced Scorecard* é importante para descrever o seu método, pois o conceito de *Balance* (equilíbrio em inglês) é o centro desse sistema, relacionando-se especificamente a três setores.

- 1) Equilíbrio entre as medidas de sucesso financeiro e não financeiro. O *Balanced Scorecard* foi originalmente criado para superar as deficiências na confiança nas medidas financeiras do desempenho, contrabalançando-as com as orientações de desempenho futuro.
- 2) Equilíbrio entre os indicadores internos e externos da organização. Os acionistas representam os componentes externos expressos no *Balanced Scorecard*, enquanto os funcionários e os processos internos representam os componentes internos.
- 3) Equilíbrio entre os indicadores de resultado e de tendência da estratégia. Os indicadores de resultado geralmente expressam o desempenho passado. Entre os exemplos típicos, pode-se incluir a satisfação do cliente ou as vendas, pois, muito embora essas medidas sejam bastante objetivas, elas normalmente não possuem qualquer poder de previsão. Os indicadores de tendência são os motivadores do desempenho que levam à obtenção dos indicadores de resultado. Eles costumam incluir a medição dos processos e atividades. A entrega pontual representa um indicador de tendência para a medição do resultado referente à satisfação do

cliente. Um *scorecard* deve incluir uma mistura de indicadores de tendência e resultado. Indicadores de resultado sem medidas de tendência não transmitem os objetivos a serem atingidos. Da mesma forma, os indicadores de tendência desacompanhados das medidas de resultado podem mostrar melhorias de curto prazo, mas não demonstram se essas melhorias conduziram a melhores resultados para os clientes e, por consequência, para os acionistas.

2.2.4 Relação de causa e efeito

Segundo Niven (2005), o que realmente diferencia o *Balanced Scorecard* dos demais sistemas de gerenciamento de desempenho são as relações de causa e efeito.

Kaplan e Norton (2004) explicam que os objetivos estratégicos nas quatro perspectivas do *Balanced Scorecard* são conectados uns aos outros por essas relações, partindo do topo e da hipótese de que os resultados financeiros só serão alcançados se os clientes-alvo estiverem satisfeitos. A proposição de valor para os clientes descreve como gerar vendas e aumentar a fidelidade dos clientes-alvo. Os processos internos criam e cumprem a proposição de valor para os clientes e os ativos intangíveis, que respaldam os processos internos, sustentam os pilares da estratégia. O alinhamento dos objetivos nessas quatro perspectivas é a chave para a criação de valor.

Niven (2005) afirma que, com as relações de causa e efeito entre as medidas explícitas, estas podem ser monitoradas, gerenciadas e confirmadas. Kaplan e Norton (2004) complementam, ainda, que essa arquitetura de causa e efeito, interligando as quatro perspectivas, é a estrutura em torno da qual se desenha o mapa estratégico. A partir dessa construção, a organização é forçada a esclarecer a lógica de como e para quem ela criará valor.

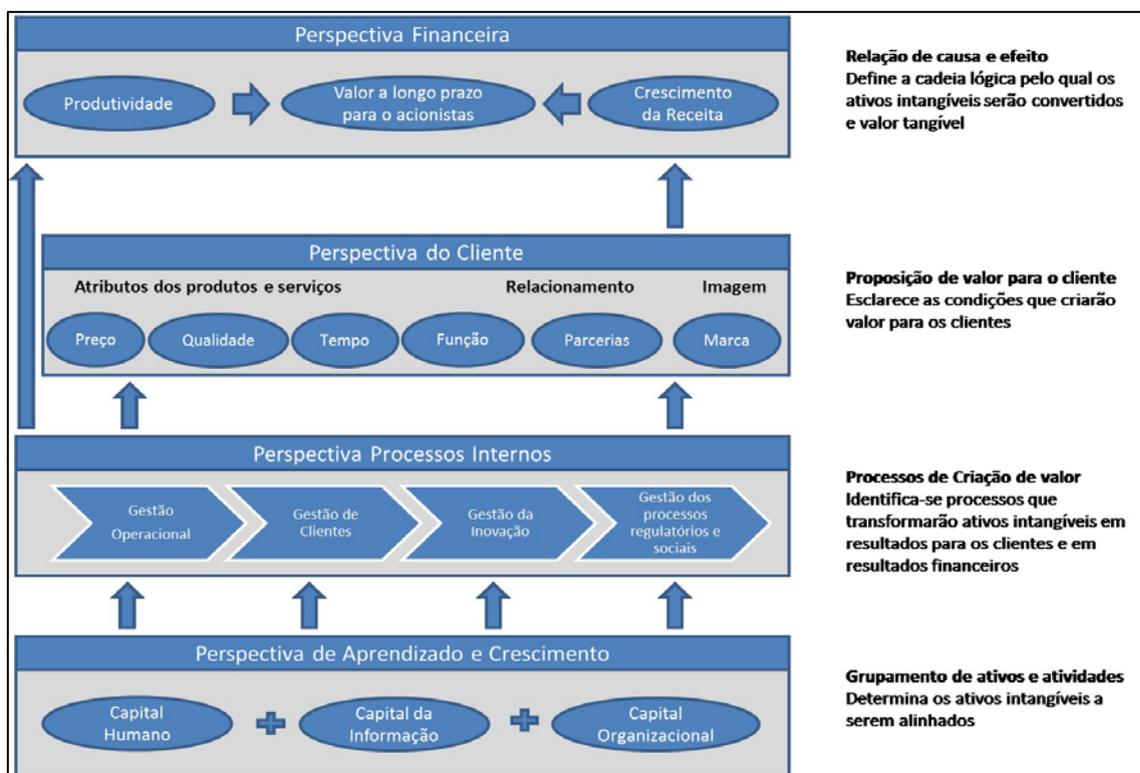
2.2.5 Mapa estratégico

O mapa estratégico é a representação gráfica do *Balanced Scorecard* e está dividido em quatro perspectivas: a perspectiva financeira, a perspectiva de cliente, a perspectiva de

processos internos e a perspectiva de aprendizado e crescimento. Cada perspectiva é constituída de objetivos estratégicos, medidas de desempenho e metas, que evidenciam qual é a estratégia da organização.

Kaplan e Norton (2004) explicam que o mapa estratégico fornece um modelo que mostra como a estratégia liga os ativos intangíveis a processos que criam valor, conforme exemplo evidenciado na Figura 4.

Figura 4 - O modelo do *Balanced Scorecard*



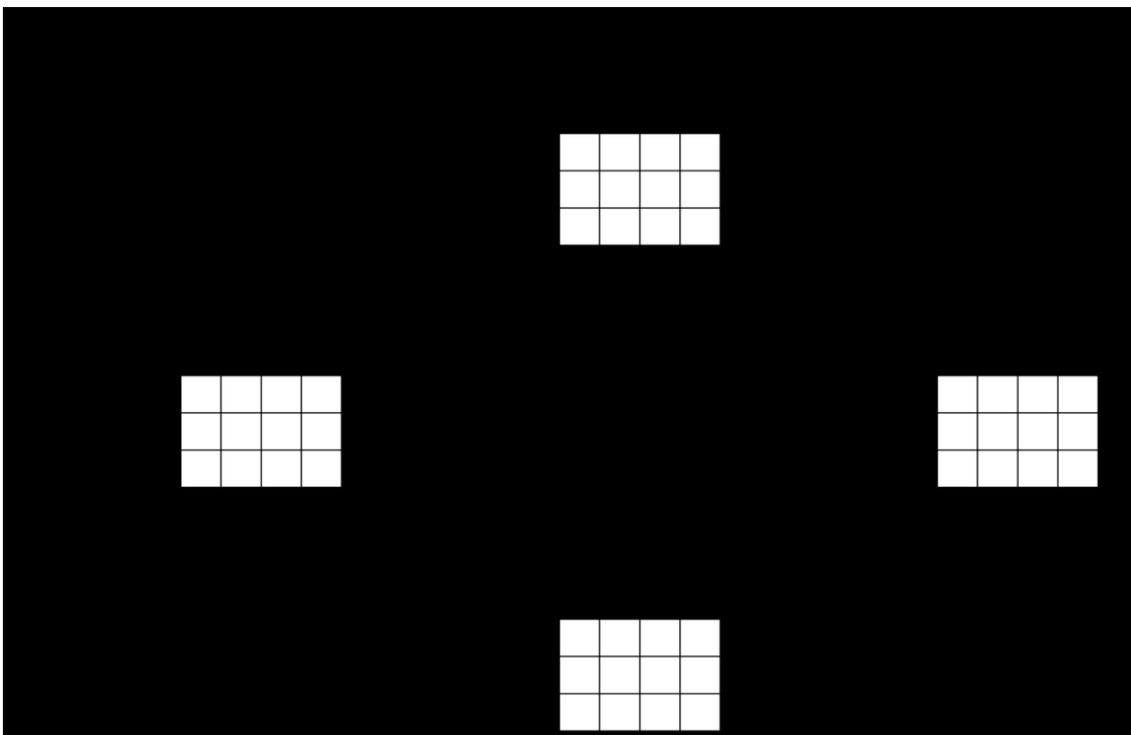
Fonte: Kaplan e Norton (2004, p. 33).

Kaplan e Norton (2004) afirmam que o mapa estratégico descreve a lógica da estratégia, mostrando com clareza os objetivos dos processos internos críticos que criam valor e os ativos intangíveis necessários para respaldá-los.

Explicam os autores que o *Balanced Scorecard* traduz os objetivos do mapa estratégico em indicadores e metas, mas esses objetivos e metas não são alcançados apenas porque foram identificados. A organização deve alcançar um conjunto de programas que criarão condições para que se realizem as metas de todos os indicadores.

Kaplan e Norton (2004) afirmam, ainda, que a organização também deve fornecer os recursos (pessoas, financiamento e capacidade) para cada programa, os quais poderão ser considerados iniciativas estratégicas. Para cada indicador do *Balanced Scorecard*, os gerentes precisam identificar as iniciativas estratégicas para alcançar a meta. As iniciativas criam resultados e, assim, a execução da estratégia é gerenciada por meio do acompanhamento das iniciativas estratégicas, conforme mostra a Figura 5.

Figura 5 - Perspectivas do *Balanced Scorecard*



Fonte: Kaplan e Norton (1997, p. 10)

2.2.6 Perspectiva financeira

Kaplan e Norton (2004) explicam que o *Balanced Scorecard* tem, na perspectiva financeira, o objetivo último de maximização do lucro pelas empresas. Os indicadores de desempenho financeiro mostram se a estratégia da empresa, inclusive sua implementação e execução, está contribuindo para a melhora da última linha da demonstração de resultado.

Kaplan e Norton (2004) esclarecem que, basicamente, as estratégias financeiras são simples, pois as empresas ganham dinheiro vendendo mais e gastando menos. Nesse contexto,

o desempenho financeiro da empresa melhora em consequência de duas abordagens básicas: o crescimento da receita e o aumento da produtividade.

As empresas promovem o crescimento lucrativo da receita aprofundando o relacionamento com os clientes existentes, atendendo novos segmentos e lançando novos produtos e serviços.

O aumento da produtividade dá-se através de dois fatores: pela redução de despesas diretas e indiretas e pela maior eficiência na utilização de seus ativos financeiros e físicos, reduzindo, assim, a necessidade de capital circulante e de capital fixo para suportar determinado nível de atividade.

O objetivo financeiro maior é sustentar o crescimento do valor para os acionistas. Dessa forma, o componente financeiro da estratégia abrange as dimensões tanto de longo prazo (crescimento) quanto de curto prazo (produtividade). Kaplan e Norton (2004) concluem que o equilíbrio simultâneo dessas duas dimensões estabelece a estrutura do restante do mapa estratégico.

2.2.7 Perspectiva de cliente

A estratégia de crescimento da receita exige uma proposta de valor específica do cliente, que descreva como a organização criará valor diferenciado e sustentável para os clientes-alvo. No mapa estratégico, na perspectiva de cliente, a administração identifica os segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócio e seus correspondentes indicadores de desempenho.

A perspectiva de cliente, geralmente, inclui vários indicadores para o acompanhamento de resultados de uma estratégia bem formulada, tais como:

- satisfação de clientes;
- retenção de clientes;
- conquista de clientes;
- rentabilidade dos clientes;
- participação de mercado;
- participação nas compras dos clientes.

Praticamente todas as organizações tentam melhorar esses indicadores, referente aos seus clientes, mas apenas satisfazer e reter cliente não chega a ser uma estratégia. Para que se configure a estratégia, é preciso que se identifique segmento de clientes específicos para promover o crescimento e a rentabilidade. Depois de definir seus clientes-alvo, a empresa está em condições de identificar os objetivos e os indicadores de sua proposição de valor.

A proposição de valor define a estratégia da empresa em relação aos seus clientes, descrevendo a combinação singular de produto, preço, serviço, relacionamento e imagem que a empresa oferece ao segmento de mercado selecionado. A proposição de valor deve transmitir o que a empresa espera fazer por seus clientes, de maneira melhor ou diferente que a dos concorrentes.

Os objetivos indicadores de determinada proposição de valor definem a estratégia da organização. Ao desenvolver objetivos e indicadores específicos para a proposição de valor, a organização traduz a estratégia em indicadores tangíveis, os quais todos os empregados possam compreender e com os quais sejam capazes de trabalhar para melhoria da organização.

2.2.8 Perspectiva de processos internos

Kaplan e Norton (2004) explicam que, depois que a organização forma uma imagem clara dos objetivos financeiros e dos clientes, os objetivos da perspectiva dos processos internos e da perspectiva de aprendizado e crescimento descrevem como executar a estratégia.

A organização gerencia seus processos internos para cumprir a proposição de valor diferenciada na estratégia. Os processos internos cumprem dois componentes vitais da estratégia da organização: produzem e fornecem a proposição de valor para os clientes; e, melhoram os processos e reduzem os custos para a dimensão produtividade da perspectiva financeira.

Os vários processos internos das organizações podem ser classificados em quatro grupos:

- 1) processos de gestão operacional: processos básicos do dia a dia, através dos quais as empresas produzem os atuais produtos e serviços para os clientes;
- 2) processos de gestão de clientes: processos de gestão que aprofundam os relacionamentos com clientes-alvo;

- 3) processos de inovação: desenvolvem novos produtos, processos e serviços, criando, assim, condições para que a empresa penetre em novos mercados e segmentos de clientes;
- 4) processos regulatórios e sociais: ajudam as organizações a reter continuamente o direito de operar nas comunidades e nos países em que produzem e vendem.

2.2.9 Perspectiva de aprendizado e crescimento

De acordo com Kaplan e Norton (2004), a quarta perspectiva do mapa estratégico do *Balanced Scorecard* descreve os ativos intangíveis da organização e seu papel na estratégia. Esses ativos podem ser organizados em três categorias:

- a) capital humano: a disponibilidade de habilidades, talento e *know-how* para sustentar a estratégia;
- b) capital da informação: a disponibilidade de sistemas, redes e infraestrutura de informação de que se precisa para apoiar a estratégia;
- c) capital organizacional: a capacidade da organização de mobilizar e sustentar o processo de mudança imprescindível para executar a estratégia.

Segundo Niven (2005), pesquisas realizadas sugerem que aproximadamente 75% do valor de uma empresa são derivados de seus ativos intangíveis.

Contudo, para ter um correto alinhamento dos ativos intangíveis à estratégia, Kaplan e Norton (2004) alertam que é importante concentrar-se em capacidades específicas e atributos imprescindíveis para a execução dos processos internos críticos da estratégia.

2.3 GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Paim *et al.* (2009) afirmam que gerir processos é útil para qualquer tipo de organização, já que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si.

Nesse contexto, o entendimento desta abordagem é fundamental para promover maior eficiência e eficácia operacional, bem como garantir o alinhamento dos processos de negócio aos objetivos estratégicos da organização.

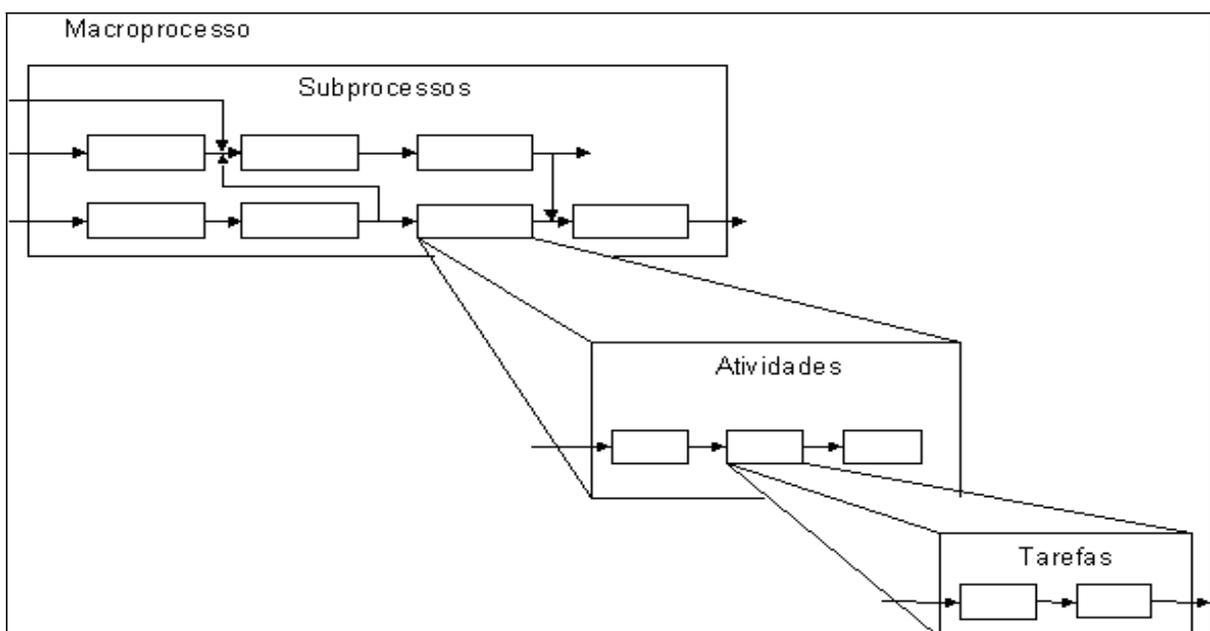
2.3.1 Conceitos sobre processos

Segundo ABPMP (2009), um processo é um conjunto definido de atividades ou comportamentos executado por humanos ou máquinas para alcançar uma ou mais metas. Os processos são disparados por eventos específicos e apresentam um ou mais resultados, que podem conduzir ao término do processo ou à transferência de controle para outro processo. Processos são compostos por várias tarefas ou atividades inter-relacionadas que solucionam uma questão específica.

Para Rummler e Brache (1990), um processo é uma cadeia de agregação de valor na qual cada etapa agrega valor para a etapa seguinte.

Harrington (1993) explica que existe uma hierarquia entre os processos, dividida entre macroprocessos, subprocessos, atividades e tarefas, conforme mostra a Figura 6:

Figura 6 - Hierarquia dos processos



Fonte: Harrington (1993, p.34).

Nesse contexto, os macroprocessos representam as atividades essenciais e necessárias para a operação de determinada organização. Esses macroprocessos podem ser divididos em subprocessos, um conjunto de atividades sequenciais que contribuem para o atingimento dos objetivos do macroprocesso. Já as atividades são compostas por tarefas, a menor ação dentro do enfoque de processo.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) complementam que a atividade representa o título de algo que tenha conexão com “o que fazer” no ambiente organizacional mais amplo e a tarefa representa um título de algo que seja capaz de detalhar “o que fazer” em diversos itens, por meio de explicações mais minuciosas acerca de “como fazer”.

A ABPMP (2009) define processos de negócio como um conjunto de atividades interdependentes, ordenadas no tempo e no espaço, de forma encadeada, que ocorre como resposta aos estímulos (eventos) e que possui um objetivo, início, fim, entradas e saídas bem definidos. Esses processos estão ligados diretamente à cadeia de valor, ao *core business* ou ao negócio principal da organização. São definidos como um trabalho ponta a ponta, que entrega valor aos clientes.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) explicam que o conceito de processo ponta a ponta é caracterizado como todo e qualquer processo que tenha impacto direto ou indireto, real ou potencial, frequente ou sazonal, a qualquer parte interessada da organização.

A ABPMP (2009) classifica em três grupos os processos de negócio. São eles:

- 1) processos primários: estes processos, também chamados de essenciais, formam a cadeia de valor na qual cada passo agrega valor ao passo anterior, conforme medido por sua contribuição na criação ou entrega de um produto ou serviço, gerando valor aos clientes;
- 2) processos de suporte: são os processos que dão apoio aos processos primários, tais como tecnologia da informação, recursos humanos e infraestrutura. Estes processos não geram valor diretamente ao cliente;
- 3) processos de gerenciamento: são utilizados para medir, monitorar e controlar atividades de negócio. Tais processos asseguram que um processo primário, ou de suporte, atinja metas operacionais, financeiras, regulatórias e legais. Estes processos também não agregam diretamente valor aos clientes, mas são necessários para assegurar que a organização opere de maneira efetiva e eficiente.

2.3.2 Gerenciamento dos processos de negócio

Hammer (2002) define o gerenciamento de processos como uma abordagem estruturada que visa melhorar o desempenho, centrada no projeto disciplinado e na execução cuidadosa dos processos de negócio. Hammer (2002) acrescenta, ainda, que as ferramentas de melhoria do desempenho operacional devem atender um objetivo maior, qual seja, o gerenciamento de processos, pois isso evita a dispersão de recursos e a rivalidade entre departamentos.

Segundo ABPMP (2009), o gerenciamento de processos de negócio ou *Business Process Management* (BPM) é uma abordagem disciplinada para identificar, desenhar, executar, documentar, medir, monitorar, controlar e melhorar processos de negócio automatizados ou não, a fim de alcançar os resultados pretendidos, consistentes e alinhados com as metas estratégicas de uma organização.

ABPMP (2009) explica que o gerenciamento de processos de negócio possui alguns fatores-chave de sucesso. São eles:

- a) alinhamento da estratégia de negócio, definições de cadeia de valor e processos de negócio;
- b) estabelecimento de metas da unidade de negócio e da organização para atender a estratégia de negócios;
- c) desenvolvimento de planos de ação e táticas de negócio visando atingir, com sucesso, metas da organização;
- d) designação de patrocínio executivo, responsabilidade, prestação de contas e autoridade por processos, para liberar processos no alcance das metas;
- e) designação clara de propriedade do processo, bem como autoridade para engendrar mudanças;
- f) estabelecimento de métricas, medição e monitoramento de processos;
- g) institucionalização de práticas, tais como investigações contínuas de melhorias, gerenciamento de mudanças, controles de mudanças e alavancagem adequados de produtos e de sistemas que levem a melhorias e mudanças.
- h) padronização e automação de processos de negócio e metodologias relacionadas, ao longo da organização.

2.3.2.1 Modelagem de processos

Segundo a ABPMP (2009), a modelagem de processos ou modelos de processos são as representações gráficas simplificadas de alguma atividade de negócios.

Os modelos de processo são úteis como documentação, como meio de comunicação e alinhamento, desenho e requisitos, ou, ainda, como meio para analisar aspectos do processo, treinamento e explicação.

O objetivo da modelagem é criar uma representação do processo que o descreva, de forma necessária e suficiente, para a tarefa em questão.

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), a modelagem de processos pode ser utilizada em dois grandes momentos de análise e mapeamento do ambiente de negócios: para descrever a situação atual do processo (*Modelagem AS IS*) ou para desenhar uma nova situação proposta para o processo (*Modelagem TO BE*). Em algumas bibliografias, a Modelagem *AS IS* também é chamada de mapeamento de processo.

Outro aspecto importante para entender uma modelagem de processo é a sua notação. A notação de uma modelagem de processo é a representação gráfica pelo qual esse desenho é apresentado.

Existem vários padrões de notação para modelagem de processo, cujo teor nada mais é que objetos gráficos pré-definidos que representam determinados eventos num fluxo de processos. Ao longo deste trabalho, serão utilizadas duas notações amplamente conhecidas em gerenciamento de processos de negócio: a notação de cadeia de valor e a notação de *Event Process Chain (EPC)*.

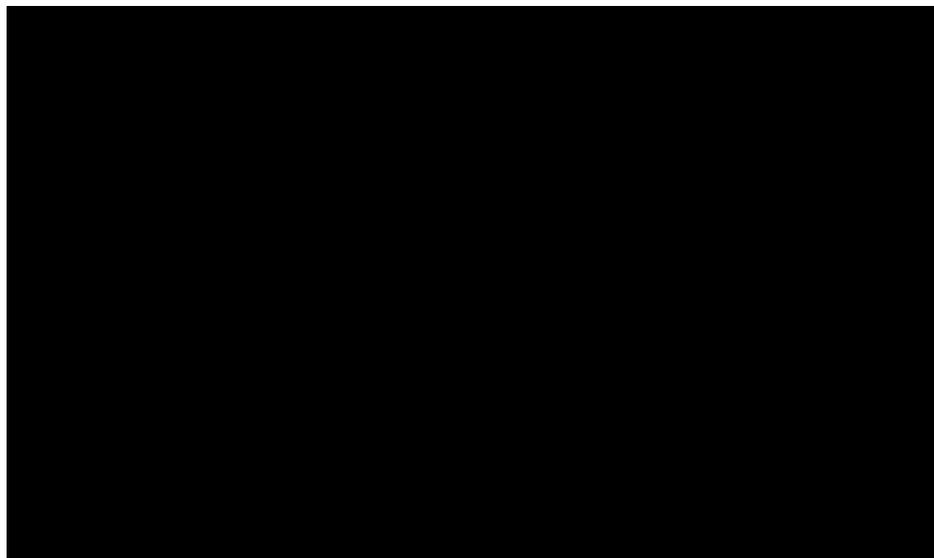
2.3.2.1.1 Cadeia de valor

De acordo com a ABPMP (2009), a notação de cadeia de valor é utilizada para demonstrar um simples fluxo contínuo, da esquerda para a direita, dos processos que diretamente contribuem para produzir valor para os clientes da organização.

A ABPMP (2009) ressalta que essa notação foi introduzida por Michael Porter, em seu trabalho sobre estratégia corporativa, e é tipicamente aplicada em planejamento estratégico empresarial, tendo a finalidade de descrever os fluxos de processos em alto nível.

Porter (1989) afirma que toda empresa é uma reunião de atividades executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar o seu produto. Assim sendo, todas essas atividades podem ser representadas graficamente, fazendo-se uso de uma cadeia de valores, conforme mostra a Figura 7.

Figura 7 - Cadeia de valores genérica



Fonte: PORTER (1989, p. 34)

PORTER (1989) acrescenta que a cadeia de valores de uma empresa e o modo como esta executa suas atividades individuais são um reflexo de sua história, de sua estratégia, de seu método, da implementação de sua estratégia e da economia básica das próprias atividades.

2.3.2.1.2 Event Process Chain (EPC)

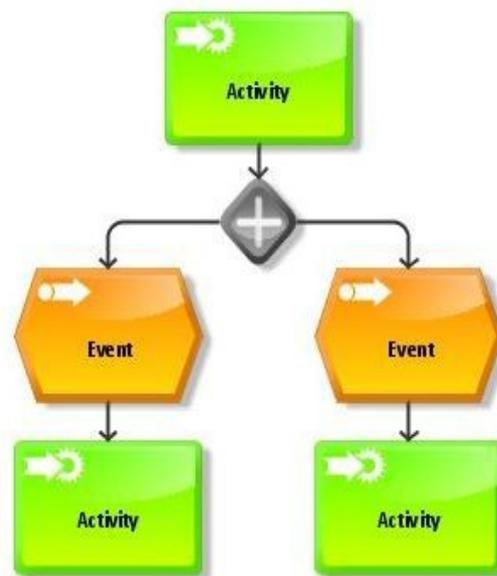
De acordo com a ABPMP (2009), a notação EPC é um gráfico ordenado de eventos e funções, no qual as atividades são seguidas de resultados (eventos) da tarefa, para

desenvolvimento de um modelo de processo bem detalhado. Segundo a ABPMP (2009), uma das forças do EPC está na sua simplicidade e facilidade de compreensão da notação.

A notação EPC foi desenvolvida pelo Professor Wilhelm-August Scheer, no *Institut für Wirtschaftsinformatik da Universität des Saarlandes, Alemanha*, no início da década de 1990.

Os fluxos de processos da Figura 8 representam um exemplo de modelagem em EPC:

Figura 8 - Exemplo de modelagem de processo em EPC



Fonte: Aris Community (2013).

2.3.2.1.3 Fluxogramas

De acordo com a ABPMP (2009), os fluxogramas são amplamente utilizados e baseiam-se em um conjunto simples de simbologias para tarefas, decisões e outros elementos primários de processo.

A ABPMP (2009) lembra, ainda, que os fluxogramas estão muito associados ao movimento do Gerenciamento da Qualidade Total (TQM), que surgiu no início da década de 1950 e ganhou popularidade ao longo da década de 1970, para a adoção de técnicas de modelagem de fluxo para mapear processos de negócio.

Um típico fluxograma pode ter os seguintes tipos de símbolos:

- símbolos de início e fim representados por losangos, retângulos ovais ou arredondados, normalmente contendo a palavra “Início” ou “Fim”, ou uma frase sinalizando o início ou final de um processo, como “submeter consulta” ou “receber produto”, por exemplo;
- setas provenientes de um símbolo e terminando em outro, indicando que o controle passa de um símbolo para o próximo;
- passos de processamento, representados por retângulos;
- entradas e saídas, representadas por paralelogramo;
- condição (ou decisão), representada por losango, geralmente, contendo teste de Sim/Não ou Verdadeiro/Falso. Este símbolo é único, tendo duas setas saindo, geralmente a partir do ponto inferior e ponto direito, uma correspondente a Sim ou Verdadeiro e uma correspondente a Não ou Falso. As setas devem ser sempre rotuladas. Mais de duas setas podem ser utilizadas, mas é, normalmente, um indicativo claro de que uma decisão complexa está para ser tomada.

Como forma de contribuir para um melhor entendimento dos fluxogramas apresentados ao longo deste trabalho, foram atribuídas cores diferentes aos símbolos, de acordo com sua necessidade de representação, conforme se segue:

- ✓ cor azul claro – atividade do usuário no sistema;
- ✓ cor azul escuro – atividade automática do sistema;
- ✓ cor verde – processo não automatizado;
- ✓ cor laranja – evento;
- ✓ cor cinza – processo de interface de entrada ou saída.

2.3.2.2 Análise de processos

Segundo a ABPMP (2009), o objetivo da análise de processos é criar um entendimento comum do estado atual de um processo e se este está atendendo aos objetivos da organização dentro do ambiente atual de negócios.

A análise de processos é realizada através de várias técnicas que compreendem: mapeamento, entrevistas, simulações e diversas outras técnicas analíticas e metodologias.

A análise de processos pode ser feita a qualquer momento, porém um comportamento de pró-atividade na análise de processos, derivado de uma cultura de monitoramento e medição dos processos, é altamente recomendado. Caso contrário, a tendência da análise é ser disparada apenas quando da constatação do não atingimento de algum objetivo e/ou meta.

Uma análise de processos gera informação necessária para que a organização tome decisões, avaliando suas atividades do negócio.

De acordo com a ABPMP (2009), a análise deve buscar explicação da interação do processo dentro do negócio e encontrar quaisquer das seguintes desconexões:

- a) objetivos de desempenho não alcançados;
- b) falha nas interações com o cliente;
- c) *handoffs*;
- d) variações de processos;
- e) gargalos;

2.3.2.2.1 *Definição dos processos críticos para o negócio*

Albuquerque e Rocha (2006) colocam que um instrumento amigável para a identificação de processos críticos de negócio é a Matriz de Seleção de Processos Críticos, conforme mostra a Tabela 1:

Tabela 1 - Matriz de seleção de processos críticos

MATRIZ DE SELEÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS																									
Processos	Diretriz Estratégica	Recuperar a margem de contribuição		Recuperar o faturamento		Manter o crescimento do faturamento		Recuperar o mercado		Manter o crescimento do mercado		Cumprir os prazos de entrega		Tornar os preços competitivos		Eliminar os erros de produtos e faturamento		Reduzir o tempo de entrega dos pedidos		Reddar o pessoal		Incorporar novas tecnologias de gestão		TOTAL	
		PESO	10	8	7	9	5	9	6	7	8	4	5												
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS PRODUTOS		8	80	5	40	10	70	5	45	10	50	0	0	10	60	0	0	3	24	0	0	0	0	0	369
ATENDIMENTO DE PEDIDOS		10	100	10	80	9	63	10	90	9	45	10	90	7	42	10	70	10	80	0	0	0	0	0	660
SUPRIMENTOS		7	70	4	32	4	28	3	27	4	20	9	81	9	54	6	42	6	48	0	0	0	0	0	402
RECRUTAMENTO E SELEÇÃO		3	30	3	24	3	21	3	27	3	15	3	27	3	18	3	21	2	16	0	0	7	35	199	
TREINAMENTO		3	30	3	24	3	21	3	27	4	20	5	45	3	18	5	35	5	40	10	40	10	50	300	
CONTAS A PAGAR		3	30	2	16	2	14	2	18	2	10	3	27	3	18	1	7	1	8	0	0	0	0	0	148
CONTAS A RECEBER		6	60	8	64	6	42	8	72	8	40	1	9	1	6	10	70	5	40	0	0	0	0	0	403

Fonte: Albuquerque e Rocha (2006, p. 72).

Albuquerque e Rocha (2006) explicam que esses processos são chamados de críticos porque são os processos que mais influenciam o conjunto de objetivos estratégicos da organização e seu redesenho tem como propósito torná-los uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Assim, a relação dos objetivos estratégicos deve orientar a seleção dos processos prioritários.

Nessa matriz, os objetivos estratégicos recebem pesos, de 1 a 10, e os processos são pontuados, também de 1 a 10, em função do impacto que sua melhoria terá no atendimento da meta estratégica. O processo que, se melhorado, mais impactará positivamente aquele objetivo recebe nota 10 e os demais processos recebem notas proporcionais. A análise deve ser realizada na vertical, por coluna, comparando todos os processos entre si em relação a um objetivo estratégico e, depois, passando-se para o objetivo seguinte.

Uma vez identificados os processos críticos do negócio, algumas reflexões e análises sobre o seu desempenho fazem-se importantes dentro de um processo de avaliação contínua, com o objetivo de assegurar sua qualidade de entrega ou no intuito de promover mudanças no seu desenho.

2.3.2.2.2 Objetivos de desempenho não alcançados

Um dos importantes pontos de análise, de acordo com a ABPMP (2009), são os itens de desempenho, os quais podem ser definidos como lacunas entre como um processo está sendo atualmente executado e como deveria ser executado para alcançar os objetivos da organização. Uma análise metódica pode ajudar a compreender a natureza das lacunas, por que existem e como a situação pode ser retificada.

A ABPMP (2009) esclarece que um elemento-chave dessa compreensão é a identificação de métrica acionável e auditável, que identifique precisamente o desempenho do processo.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) afirmam que a meta estabelecida para um indicador de desempenho do processo relativiza um desejo humano, uma ansiedade requerida pelo negócio, e que cabe ao processo ser estruturado a ponto de entregar e viabilizar os resultados esperados. Afirmam, ainda, que os resultados dos processos devem ser analisados perante três variáveis básicas: custo, capacidade e qualidade. Mesmo que estejam atingindo suas metas, qualquer melhoria de processo que resulte em benefícios em uma dessas três dimensões caracteriza mudanças relevantes.

2.3.2.2.3 Falha nas interações com o cliente

A ABPMP (2009) afirma que o entendimento das interações do cliente com o processo é fundamental para compreender se o processo é um fator positivo no sucesso da cadeia de valor da organização. Normalmente, quanto menor o número de interações requeridas entre o cliente e um serviço dado, mais satisfeito é o cliente.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) afirmam que os pontos de contato (com o cliente) dentro da organização devem ser adequadamente preparados e os processos devem ser suficientemente robustos para produzir resultados que superem as expectativas do cliente, provendo encantamento e maximizando sua experiência. O objetivo é aumentar a reputação da empresa por meio de um serviço de excelência.

2.3.2.2.4 *Handoffs*

Segundo a ABPMP (2009), *handoff* é qualquer ponto, em um processo, no qual o trabalho ou a informação passa de um sistema, pessoa ou grupo para outro (transferência de controle). Pavani Junior e Scucuglia (2011) afirmam que essa transferência institui uma relação de cliente-interno, havendo, muitas vezes, conflito e perda de eficiência.

Handoffs entre indivíduos ou grupos funcionais apresentam uma oportunidade de falha no processo. Assim que uma transação é transferida de um grupo a outro, os dados podem ser perdidos ou mal interpretados. Além disso, quanto mais vezes a informação é transferida, aumentam a probabilidade de distorção na informação e o tempo de conclusão do processo.

Rummler e Brache (1990) defendem que um aspecto-chave, na análise de processo, concentra-se em minimizar e gerenciar os *handoffs*.

A ABPMP (2009) coloca que a automatização de *handoffs*, através da tecnologia, ajuda na redução de erros e aumenta a velocidade da atividade entre indivíduos e grupos, pois, tipicamente, quanto menor o número de *handoffs*, mais bem sucedido é o processo.

2.3.2.2.5 *Variações de processos*

A ABPMP (2009) explica que, embora esta característica seja especialmente verdadeira na indústria, a variação na performance dos processos inevitavelmente diminui a velocidade do processo e requer mais recursos para ajuste da escala.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) corroboram com esse raciocínio quando colocam que, mesmo existindo o atingimento dos resultados-alvo esperados em sua média, grandes

variações diminuem a velocidade do processo e minimizam a confiabilidade e a credibilidade deste em produzir resultados consistentes durante o tempo.

2.3.2.2.6 *Gargalos*

Segundo a ABPMP (2009), gargalo é uma restrição no processo, que cria um acúmulo de trabalho a ser feito.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) explicam que o conceito de gargalo é, fundamentalmente, utilizado para análise de processos fabris, com especial destaque a células de manufaturas, pois, mesmo sem indicadores de desempenho, é fácil identificá-lo. Para tanto, basta encontrar pontos da produção nos quais ocorrem acúmulos de materiais aguardando processamento.

Contudo, Pavani Junior e Scucuglia (2011) alertam para o fato de que, em processos não fabris, sua identificação não é tão simples assim, pois não há linha de produção encadeada, tampouco acúmulo visível de materiais. Isso pode levar a um erro analítico típico: gastar esforços em melhorar rotinas que não são gargalos do processo. Como consequência, há a ausência de resultado efetivo quando estudado o processo completo.

2.3.2.2.7 *Outros aspectos relevantes para análise*

Muito embora não sejam essencialmente desconexões, como os itens abordados acima, a ABPMP (2009) chama a atenção para outros itens que podem gerar restrições ao desempenho dos processos, tais como:

- 1) **regras de negócio:** frequentemente, as regras de negócio são criadas sem uma compreensão do por que existem, ou são tão antiquadas que não mais se aplicam, mas, por causa da cultura organizacional, ainda continuam sendo seguidas;
- 2) **capacidade do processo:** analisar a capacidade do processo testa limites e determina se os recursos (máquina ou humano) podem atingir a escala desejada adequadamente;

- 3) **custo do processo:** ajuda a empresa a entender qual o valor do processo em termos financeiros para a organização;
- 4) **envolvimento humano:** atividades automatizadas geralmente são executadas de forma consistente. Atividades executadas por pessoas são mais complexas e envolvem julgamento e habilidades que não podem ser automatizadas. Além disso, pessoas nem sempre executam a tarefa da mesma forma, trazendo o risco de grande variabilidade ao processo.

2.3.2.3 Desenho de processos

O desenho de processos (modelagem *TO BE*) é a criação de um processo, novo ou redesenhado, que alinha o negócio à estratégia da organização.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) explicam que o termo desenho vem da tradução da palavra inglesa *design*. Assim, entende-se por desenho o projeto de alterações ou um projeto novo, ainda não operante na prática. ou seja, *TO BE*.

A ABPMP (2009), em linha com o exposto acima, explica que o desenho de processos envolve a criação de especificações para processos de negócio novos ou modificados dentro do contexto dos objetivos do negócio, objetivos de desempenho de processos, fluxos de trabalho, aplicações de negócio, plataformas tecnológicas, recursos de dados, controles financeiros e operacionais e integração com outros processos internos e externos.

Pavani Junior e Scucuglia (2011) colocam que o desenho de processos ocorre em duas situações:

- 1) na concepção de um novo processo, com atividades absolutamente novas;
- 2) na introdução de melhorias decorrentes da análise de processos já modelados (*AS IS*).

Pavani Junior e Scucuglia (2011) colocam, ainda, que, nesta segunda situação, o desenho do processo (modelo *TO BE*) é diretamente comparável ao modelo *AS IS*, deixando nítidas e claras as mudanças a serem implementadas após as atividades de análise.

A ABPMP (2009) coloca, também, que as atividades associadas ao desenho de processos incluem:

- a) desenhar o processo com ferramentas de modelagem;
- b) definir atividades do novo processo;

- c) definir regras do novo processo;
- d) definir *handoffs* entre atividades;
- e) definir métricas;
- f) fazer comparações e *benchmarking*;
- g) fazer simulações e testes;
- h) criar um plano de implementação.

2.3.2.3.1 Os papéis no desenho de processo

Existem alguns papéis-chave durante o ciclo do desenho de processo. Segundo a ABPMP (2009), o nível de envolvimento de cada papel depende do escopo do processo e do grau de mudança pretendido.

Conform a ABPMP (2009), para mudanças transformacionais de processos, que afetam a organização como um todo, deve haver uma abordagem de cima para baixo (*top-down*). Já, melhorias de processo específicas ou departamentais requerem uma abordagem mais próxima à base, ou seja, de baixo para cima (*bottom-up*).

No que tange às mudanças relevantes, o desenho de processos deve ser realizado por uma equipe multidisciplinar, formada por:

- 1) **liderança executiva:** responsável por assegurar que as mudanças desenhadas irão atender corretamente às necessidades da organização;
- 2) **equipe de desenho de processos:** equipe interfuncional formada por colaboradores que interagem dentro do processo, especialistas no processo, clientes do processo e profissionais de tecnologia da informação;
- 3) **cliente:** como qualquer processo de negócio bem sucedido gira em torno de expectativa de cliente, ao cliente deveria ser permitido testar o processo e comentar sobre sua efetividade;
- 4) **gerente de projeto:** responsável pelo cronograma, alocação de recursos, plano de comunicações, gerenciamento do escopo e mitigação do risco;
- 5) **facilitador:** lidera a equipe através do desenvolvimento do desenho futuro dos processos. Quando a organização não dispuser deste profissional, consultores profissionais especializados em processos de negócios podem ser utilizados como facilitadores efetivos, para prover assistência à organização;

- 6) **dono do processo:** também é parte da equipe de desenho, pois, durante o processo, ajuda a garantir que o novo desenho se adequa aos objetivos requeridos, mantendo-se dentro do orçamento definido.

2.3.2.4 Gerenciamento de desempenho de processos

Segundo Pavani Junior e Scucuglia (2011), gerenciar processos significa promover o seu funcionamento, ou seja, fazer com que o trabalho ocorra de maneira adequada ou como o esperado e projetado.

De acordo com a ABPMP (2009), é de fundamental importância a medição de desempenho de processos, uma vez que o alinhamento do desempenho dos processos com os objetivos da organização é a razão principal de se adotar práticas de gerenciamento de processos.

Todos os processos têm uma métrica e medição associadas ao trabalho ou saída do processo que é executado, sendo baseadas nas seguintes dimensões fundamentais:

- a) tempo: é a métrica de duração do processo;
- b) custo: é a métrica do valor monetário associado a um processo;
- c) capacidade: é o volume de uma saída, produto ou serviço viável a um processo;
- d) qualidade: é geralmente expressa como um percentual do real em relação ao ótimo ou máximo em termos de processo e pode ter várias formas de expressão, tais como satisfação do cliente, variação ou, ainda, taxa de erros ou defeitos.

Contudo, a ABPMP (2009) alerta que tão importante quanto medir os processos é continuamente medir, monitorar e controlar o processo, de modo a obter os resultados esperados. Nesse sentido, o gerenciamento básico de desempenho de processos é mais uma viagem do que um destino.

2.3.2.5 Transformação de processos

A transformação de processos é a evolução planejada de um processo de negócio utilizando uma abordagem disciplinada para garantir que o processo de negócio continue a atingir os objetivos do negócio. A transformação de processos implementa o resultado da análise e do ciclo de desenho, trata desafios de gerenciamento de mudança organizacional e está orientada à melhoria contínua e otimização de processos.

Nesse contexto, processos otimizados são aqueles que consistentemente atingem as metas predefinidas, em termos de eficiência e efetividade, e são gerenciados de tal forma que sejam capazes de responder a mudanças ambientais, visando resultados consistentes.

O objetivo de uma implementação de processo de negócio é transformar um desenho de processo aprovado em processos organizacionais operacionais, além de definir políticas e procedimentos que são aceitos pelas partes interessadas no processo.

Segundo a ABPMP (2009), normalmente, entre os ganhos de uma implementação bem sucedida, estão:

- a) processos organizacionais executáveis, novos ou revisados, decompostos em trabalho detalhado, incluindo *scripts* associados às regras de negócio e controle;
- b) métricas para medição de processos e instrumentos para avaliar o desempenho dos processos de negócio novos ou revisados;
- c) uma organização de gerenciamento de processos e um conjunto de processos para monitoramento, controle, rastreamento e avaliação de desempenho de processos, além de meios para alinhar o desempenho do processo aos objetivos estratégicos;
- d) *software* de BPM instalado e testado, se for o caso;
- e) profissionais do fluxo de trabalho e equipe de suporte ao gerenciamento de processos, devidamente treinados;
- f) aceitação do usuário das tarefas novas ou revisadas, através de gerenciamento de mudança bem sucedido;
- g) plano para avaliação dos processos de negócio, novos ou modificados, e avaliação contínua de melhoria.

Cabe ressaltar, por último, que o sucesso do esforço da implementação depende significativamente da aceitação e visível suporte continuado das lideranças executivas, dos donos do processo e executores de processos, aqueles responsáveis pelas tarefas mais críticas.

3 PROPOSTA DE MÉTODO PARA APLICAÇÃO EM CASO PRÁTICO

A proposta de método a ser utilizada neste trabalho tem por finalidade implementar a estratégia da organização, definida em seu mapa estratégico, valendo-se dos princípios de *Business Process Management* para operacionalizar o atingimento dos seus objetivos estratégicos.

Para tanto, o método deve seguir alguns passos sequenciais, conforme abaixo descrito:

1. Entendimento da estratégia da organização

O ponto inicial da construção deste trabalho é o conhecimento da estratégia da organização. Nesse contexto, através do acesso ao mapa estratégico da empresa, em especial, da perspectiva de processos internos, são identificados quais os objetivos estratégicos que a organização tem a expectativa de atingir para satisfazer sua visão de futuro. A partir daí, são analisados quais processos internos são críticos para esse atingimento.

2. Mapeamento da cadeia de valor

Através do mapeamento da cadeia de valor da organização, é possível identificar quais são os principais processos da organização e relacioná-los com os objetivos estratégicos, para a definição dos processos críticos para o negócio.

3. Definição dos processos críticos

Nesta etapa, os processos identificados durante a análise da cadeia de valor são cruzados com os objetivos estratégicos definidos pela organização, na matriz de seleção de processos críticos, conforme visto na seção Análise de processos (2.3.2.2) deste trabalho, para definição de quais processos de negócio mais impactam a estratégia da empresa e que merecem uma análise sobre o seu desempenho.

4. Mapeamento de processos (modelagem AS IS)

Nesta fase, os processos de negócio, definidos na matriz de seleção de processos críticos, são desdobrados em seus processos operacionais (subprocessos), sobre os quais é elaborada modelagem da situação atual do processo, para, a partir daí, realizar-se a análise do seu desempenho.

5. Análise dos processos

Durante a análise de processo, são avaliadas as atividades contidas nos fluxos de trabalho (produto do mapeamento de processos), com base nas premissas referenciadas no item 2.3.2.2 Análise de processos, do presente trabalho, para identificação de oportunidades de melhoria ou consolidação do entendimento de que os processos atendem a estratégia adequadamente, na forma em que estão constituídos.

6. Desenho de processos (modelagem *TO BE*)

Durante esta modelagem, os processos que apresentaram alguma oportunidade de melhoria ou baixa performance em seu desempenho, identificada na fase de análise de processos, são redesenhados, com o objetivo de resolverem situações problemáticas identificadas, com base nas premissas referenciadas na seção 2.3.2.3 Desenho de processos, deste trabalho.

7. Implementação do processo

Nesta etapa, os novos desenhos são compartilhados com todos os envolvidos e interessados na sua execução. Deve haver não só a preocupação em promover a sua aceitação, como também promover capacitação adequada, explicando claramente as novas atividades, as métricas dos processos, as responsabilidades de cada um, o cronograma de sua implementação e a importância desse novo desenho para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Contudo, como a decisão sobre a implementação de eventuais melhorias cabe única e exclusivamente à empresa analisada, esta fase não foi abordada no estudo de caso.

4 CASO PRÁTICO

Neste capítulo, é realizada a apresentação da empresa analisada, bem como a aplicação do método proposto no capítulo anterior.

4.1 A EMPRESA

A empresa analisada é uma das maiores concessionárias do setor automotivo estabelecidas no Rio Grande Sul. Sua atuação é no segmento de caminhões e ônibus.

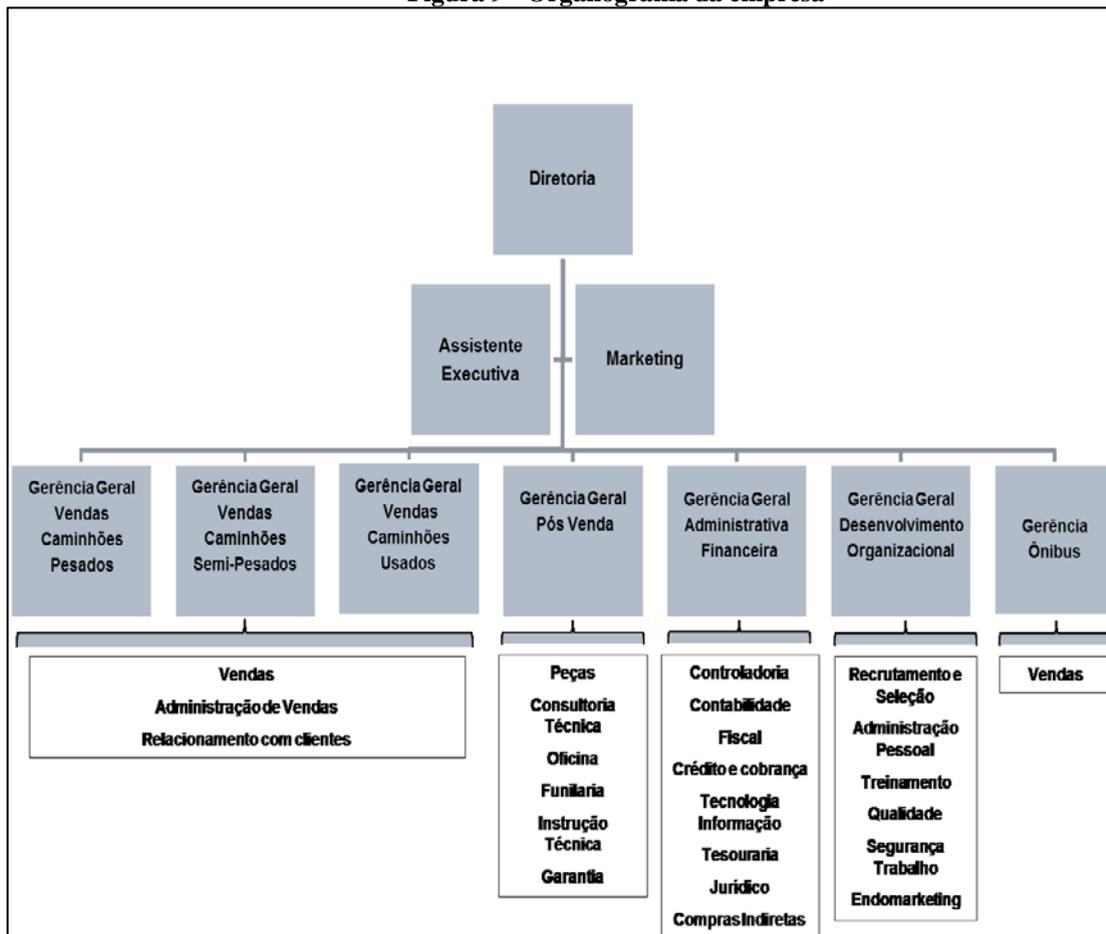
Iniciou suas atividades em 1973 e, desde então, o negócio cresceu e passou por várias mudanças, inclusive a troca do fabricante representado. Hoje, sua atuação é consolidada e reconhecida, sendo um dos grandes fornecedores do mercado.

Seus produtos incluem, além da venda de veículos, a comercialização de peças, acessórios, serviços de manutenção preventiva e corretiva (mecânica, elétrica, funilaria), planos de manutenção, bem como produtos financeiros, tais como seguros, financiamentos e planos de consórcio.

A empresa tem oito concessionárias, distribuídas geograficamente de acordo com seu planejamento estratégico, possuindo uma visão estabelecida para o ano de 2020. Este planejamento prevê a inauguração de uma nova concessionária por ano, até o ano de atingimento da visão.

A empresa apresenta uma estrutura organizacional do tipo funcional, na qual os cargos são agrupados pelo conceito da departamentalização, conforme mostra a Figura 9.

Figura 9 - Organograma da empresa



Fonte: reproduzida pelo autor a partir de informações fornecidas pela organização analisada neste estudo.

Embora exista um planejamento estratégico estabelecido, não existe ainda uma ferramenta para o acompanhamento e medição estratégica, consolidada na organização.

A empresa iniciou, recentemente, um trabalho de implementação do *Balanced Scorecard*, que ainda não está concluído. Por esta razão, utilizamos o seu mapa estratégico, elaborado ao longo do ano de 2012 e disponibilizado pela empresa, para aplicar o método proposto no capítulo anterior.

4.2 ENTENDIMENTO DA ESTRATÉGIA

Após entrevista realizada com o Diretor Executivo da empresa, através da qual foi entendida a trajetória da organização e foram apresentados os desafios que levam à sua visão

de futuro, foi constatado que a organização segue a estratégia de soluções para seus clientes, para atender o seu objetivo maior, que é a maximização do lucro.

Segundo Kaplan e Norton (2004), esse tipo de estratégia busca objetivos relacionados com a completitude da solução (venda de pacotes com vários produtos e serviços), serviços excepcionais (tanto antes quanto depois da venda) e qualidade no relacionamento com os clientes.

Kaplan e Norton (2004) afirmam, ainda, que os principais processos internos envolvidos nessa estratégia estão no grupamento de gestão de clientes, no qual as empresas desenvolvem profunda compreensão do que representa o valor para os clientes, constroem fortes relacionamentos de confiança com eles, reúnem os produtos e serviços em soluções personalizadas e os ajudam a alcançar o sucesso. Já, os processos de gestão operacional respaldam os processos de gestão de clientes, ao oferecer-lhes ampla linha de produtos e serviços.

A partir dessa definição, no mercado analisado, muito embora haja uma evolução natural do portfólio de produtos oferecido nesse ambiente concorrencial (de responsabilidade do fabricante), o que lhes assegura uma reputação positiva devido aos investimentos contínuos em tecnologia, observa-se que o mesmo não é verdadeiro no que tange ao portfólio de produtos e serviços pós-venda oferecido aos clientes (de preponderante responsabilidade das empresas concessionárias de veículos), uma vez que o mercado é marcado por pouca criatividade, tanto na renovação deste portfólio, quanto nos pacotes de comercialização de tais soluções, restringindo, assim, a sua oferta de valor.

Objetivamente, pode-se constatar, então, que a reputação pela imagem do produto é de responsabilidade do fabricante, enquanto a reputação pela imagem da assistência e suporte ao produto é dada pelo mercado de concessionárias. A experiência do cliente com prestação de serviços de assistência tem sido valorizada, ao ponto de determinar a continuidade ou não de um cliente com a mesma marca de fabricante.

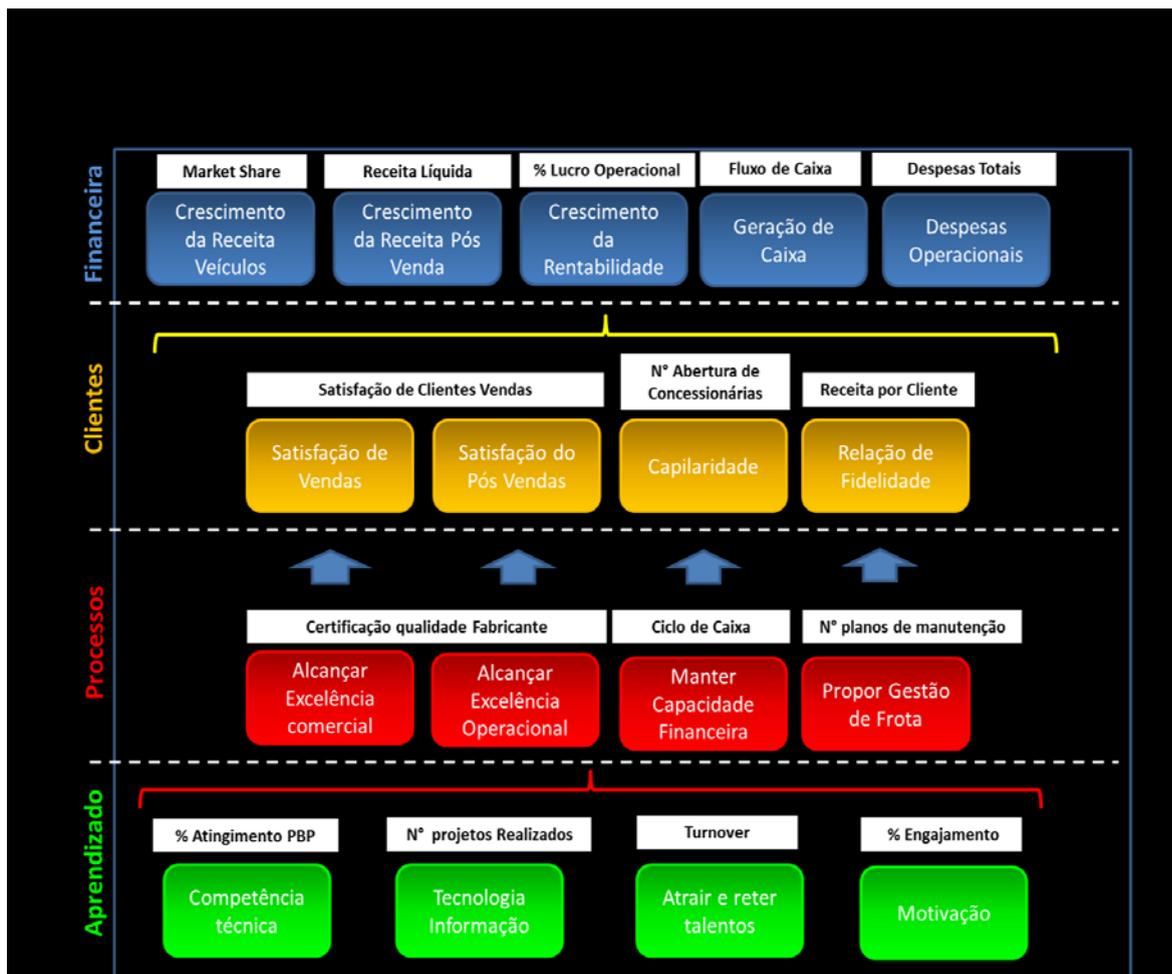
Nesse contexto, formas alternativas de comercialização e de relacionamento, que busquem oferecer novos serviços e uma diversidade de produtos adequados às necessidades específicas de seus clientes, de segmentos também específicos, ganham força à medida que proporcionam maior tempo da frota dos clientes (caminhões e ônibus) em operação e, por consequência, menores custos operacionais e de ociosidade. Assim, isso se torna uma vantagem competitiva.

A empresa analisada também concluiu que o mercado não demanda apenas veículos, e sim demanda soluções completas de transporte de carga ou de passageiros, com todos os

cuidados necessários para mantê-los em operação o maior tempo possível e a um menor custo operacional possível por quilômetro rodado.

Através dessas reflexões, a empresa, no ano de 2012, tendo como pano de fundo um cenário de forte e acelerada expansão, marcado não só pelo crescimento orgânico desse segmento, mas também pelo aumento da sua participação dentro do mercado, revisitou e reescreveu a sua missão, a sua visão, bem como confirmou os seus valores e crenças. Além disso, valeu-se de outros conceitos e ferramentas gerenciais para realizar uma análise do ambiente competitivo, tais como pesquisa de mercado, análise sob o prisma das cinco forças de Porter e análise de SWOT, para conceber seu posicionamento estratégico e estabelecer os novos objetivos a serem reconhecidos no seu mapa estratégico, conforme mostra a Figura 10:

Figura 10 - Mapa estratégico da empresa



Fonte: reproduzida pelo autor a partir de informações fornecidas pela organização analisada neste estudo.

4.3 MAPEAMENTO DA CADEIA DE VALOR

A partir do relato do principal executivo da organização também foi possível mapear, relacionar e organizar os principais processos criadores de valor da empresa, conforme a abordagem de Porter (1989).

Esses processos estão divididos em processos primários (processos de negócio) e processos de apoio, conforme mostra a Figura 11.

Figura 11 - Cadeia de valor da organização



Fonte: elaborada pelo autor.

São esses os processos utilizados para a análise de processos críticos, conforme abordado na seção Definição dos processos críticos para o negócio (2.3.2.2.1) do presente trabalho.

4.4 DEFINIÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS

Para elaboração desta etapa, foi utilizado um fórum já existente na empresa. Trata-se de uma reunião semanal da alta administração, da qual participam, além do Diretor Executivo, o grupo de Gerentes Gerais. Nessa reunião, foram alinhados os objetivos deste trabalho, apresentada a matriz de processos críticos e harmonizado o conceito da classificação, para que o grupo de executivos pudesse avaliar os processos de negócio.

A partir daí, foram discutidas as relevâncias de cada processo para o atingimento dos objetivos estratégicos e acordada a pontuação final, cujo resultado é mostrado na Tabela 2:

Tabela 2 - Processos críticos da empresa

MATRIZ DE SELEÇÃO DE PROCESSOS CRÍTICOS										
Processos	Diretriz Estratégica	Alcançar Excelência na Gestão Comercial		Alcançar Excelência na Gestão Operacional		Sustentar Capacidade Financeira		Soluções para frotas		TOTAL
	PESO	7	9	10	8	8	8	8		
Prospecção de negócios		8	56	9	81	6	60	8	64	207
Compras para Revenda		7	49	8	72	5	50	5	40	166
Vendas Produtos		8	56	8	72	8	80	8	64	200
Venda de Serviços		10	70	10	90	10	100	10	80	250
Tecnologia da Informação		6	42	7	63	6	60	9	72	183
Tesouraria		5	35	5	45	10	100	5	40	130
Crédito e Cobrança		5	35	5	45	10	100	5	40	130
Controladoria		7	49	9	81	10	100	6	48	188
Serviços Corporativos		8	56	8	72	5	50	6	48	181
Recursos Humanos		8	56	8	72	5	50	5	40	173
Compras Corporativas		5	35	5	45	6	60	5	40	126
Jurídico		6	42	6	54	5	50	6	48	149

Fonte: elaborada pelo autor.

Como uma das funções da matriz é determinar a priorização dos processos a serem analisados, é preciso definir o conceito para classificação de processo crítico. Assim, foi estabelecida a pontuação mínima de 200 pontos para que um processo fosse considerado crítico.

Esse critério, naturalmente, possui determinada parcela de subjetividade e sempre dependerá de quem está fazendo a análise, bem como do escopo definido para o trabalho. Contudo, foi entendido pelo grupo que os processos priorizados na análise realmente eram coerentes com a realidade do negócio.

4.5 MAPEAMENTO DE PROCESSOS (MODELAGEM AS IS)

Nesta etapa, a partir dos processos de negócio priorizados pela matriz de seleção de processos críticos (Prospecção de negócios, Venda de Produtos e Venda de Serviços), é necessário efetuar o seu desdobramento em todos os subprocessos que o compõe, efetuando as modelagens da situação atual de cada um, os quais são o principal objeto de análise do seu desempenho. Para tanto, foi organizada uma série de reuniões com os Gerentes Gerais, participantes e donos de cada processo, para entender, relacionar e modelar esse conjunto de processos.

Durante esses encontros, foram identificados vários subprocessos para cada processo de negócio, conforme pode ser visto na Tabela 3:

Tabela 3 - Desdobramento dos processos de negócio

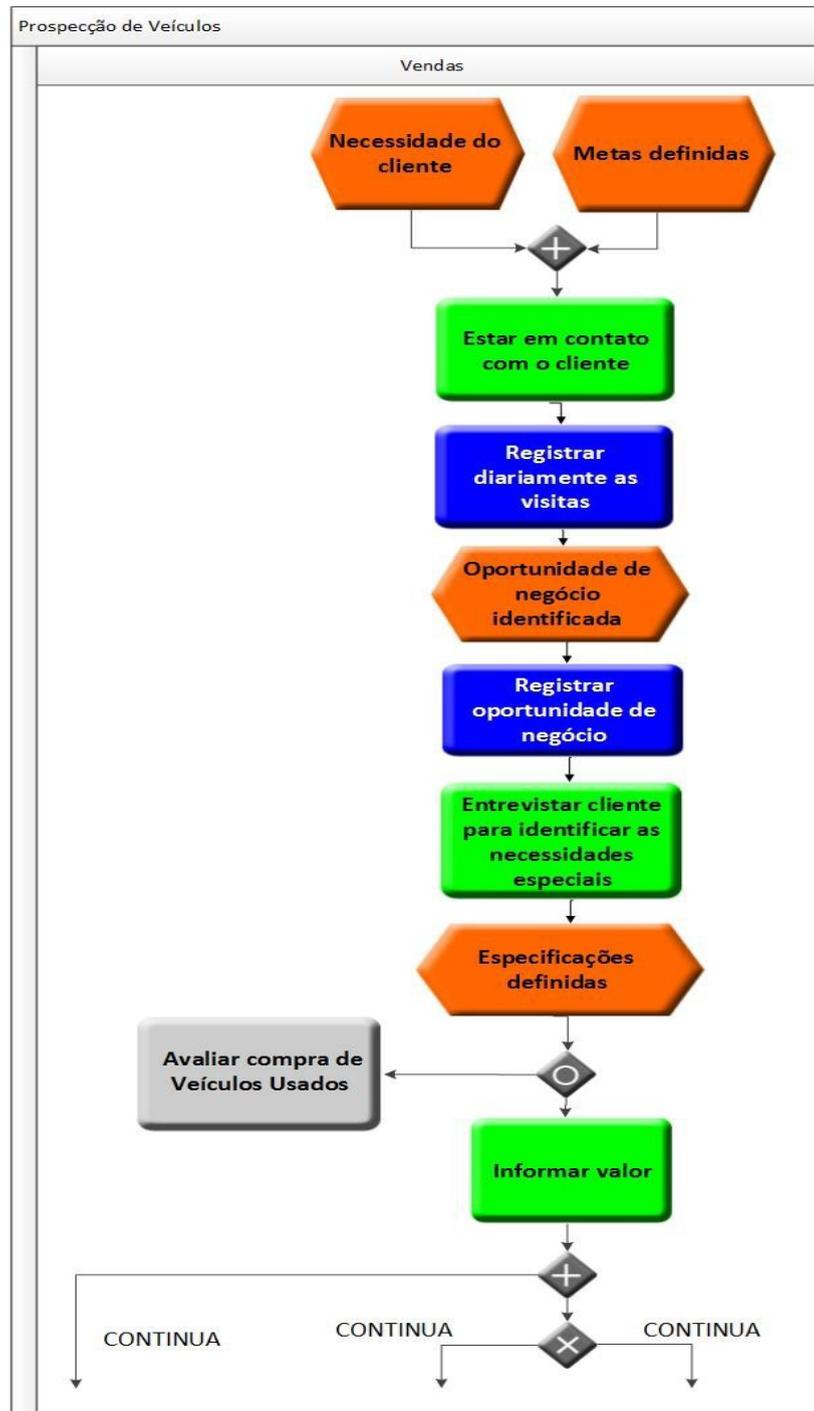
DESDOBRAMENTO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIO	
PROCESSOS DE NEGÓCIO	PROSPECÇÃO DE NEGÓCIOS
SUBPROCESSOS	Prospecção de Veículos
	Prospecção de Peças e Serviços
PROCESSOS DE NEGÓCIO	VENDA DE PRODUTOS
SUBPROCESSOS VENDA DE VEÍCULOS	Autorizar Análise de Rentabilidade
	Faturamento de Veículos Novos
	Faturamento de Veículos Usados
	Entrega técnica de Veículos Novos
	Entrega de Veículos Usados
SUBPROCESSOS VENDA DE PEÇAS	Venda Balcão
	Faturamento de Peças
	Entrega de Itens
	Ligação Ativa
PROCESSOS DE NEGÓCIO	VENDA DE SERVIÇOS
SUBPROCESSOS	Abrir solicitação de serviço
	Orçar Serviço do Cliente
	Executar serviço do cliente

Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.1 Prospecção de Veículos

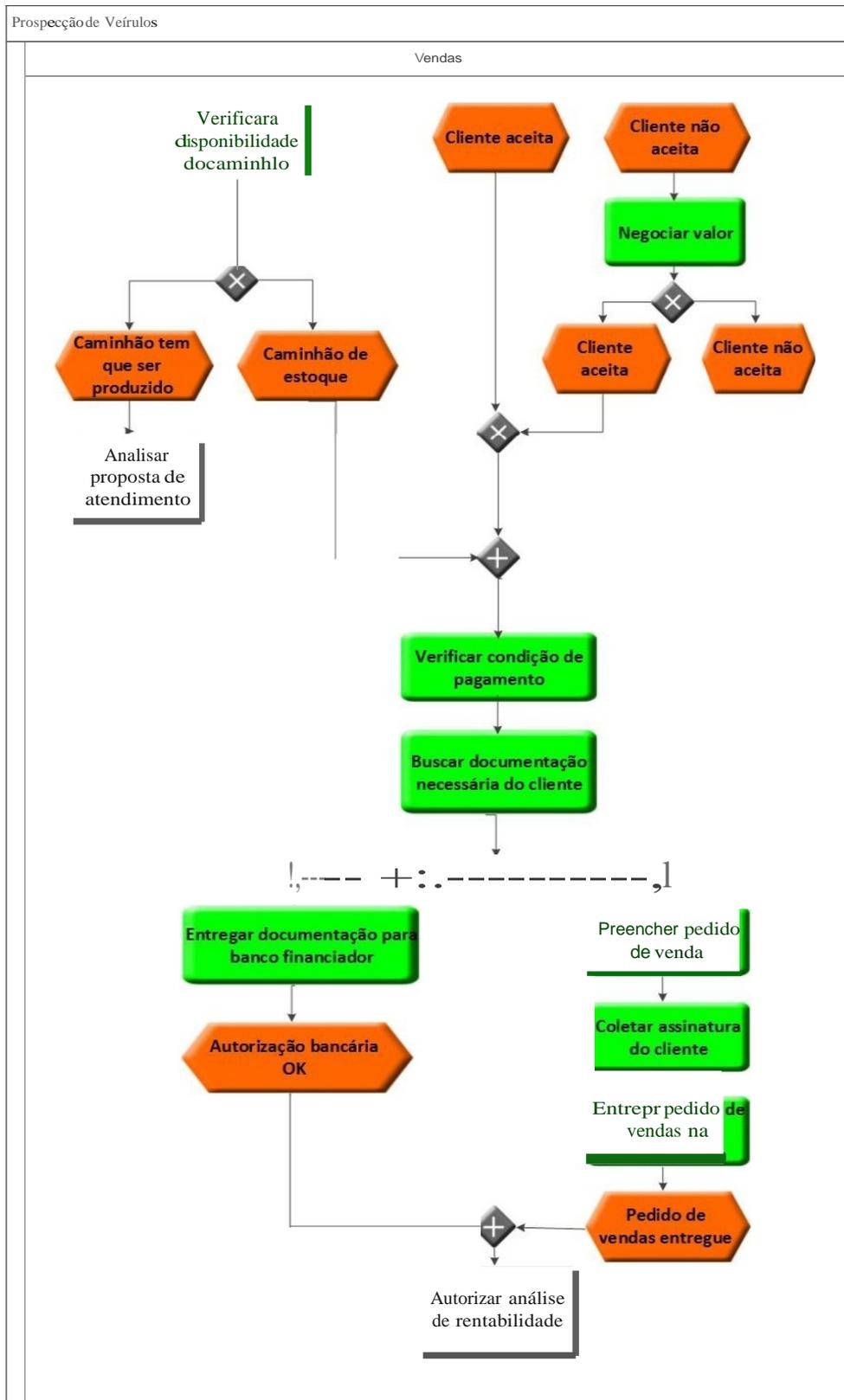
As figuras 12 e 13 apresentam a modelagem do processo Prospecção de Veículos.

Figura 12 - Prospecção de veículos - Parte 1



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 13- Prospecção de veículos- Parte 2



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.2 Análise do processo prospecção de veículos

Através da análise do fluxograma e de entrevistas com o grupo de Gerentes Gerais, foi identificado que, na atividade “Estar em contato com o cliente”, muito embora os consultores de vendas da empresa (responsáveis pelo contato com o cliente) tivessem o hábito de registrar todas as suas ações e contatos em uma ferramenta denominada CM (*Customer Management*), não havia um planejamento de visitação estabelecido por parte desses consultores, tampouco uma roteirização e cronograma que organizassem o tempo e trouxessem maior produtividade ao processo de prospecção e venda. Também foi identificado que as gerências dos consultores de vendas não tinham como hábito cobrar tal planejamento, o que contribuía para a baixa produtividade de alguns consultores.

Outro aspecto relevante dessa atividade é que a aproximação, bem como o contato com o cliente, acontecia com uma abordagem única, não se levando em consideração nem o tipo e nem o tamanho dos clientes, resultando num tratamento similar para várias realidades de mercado.

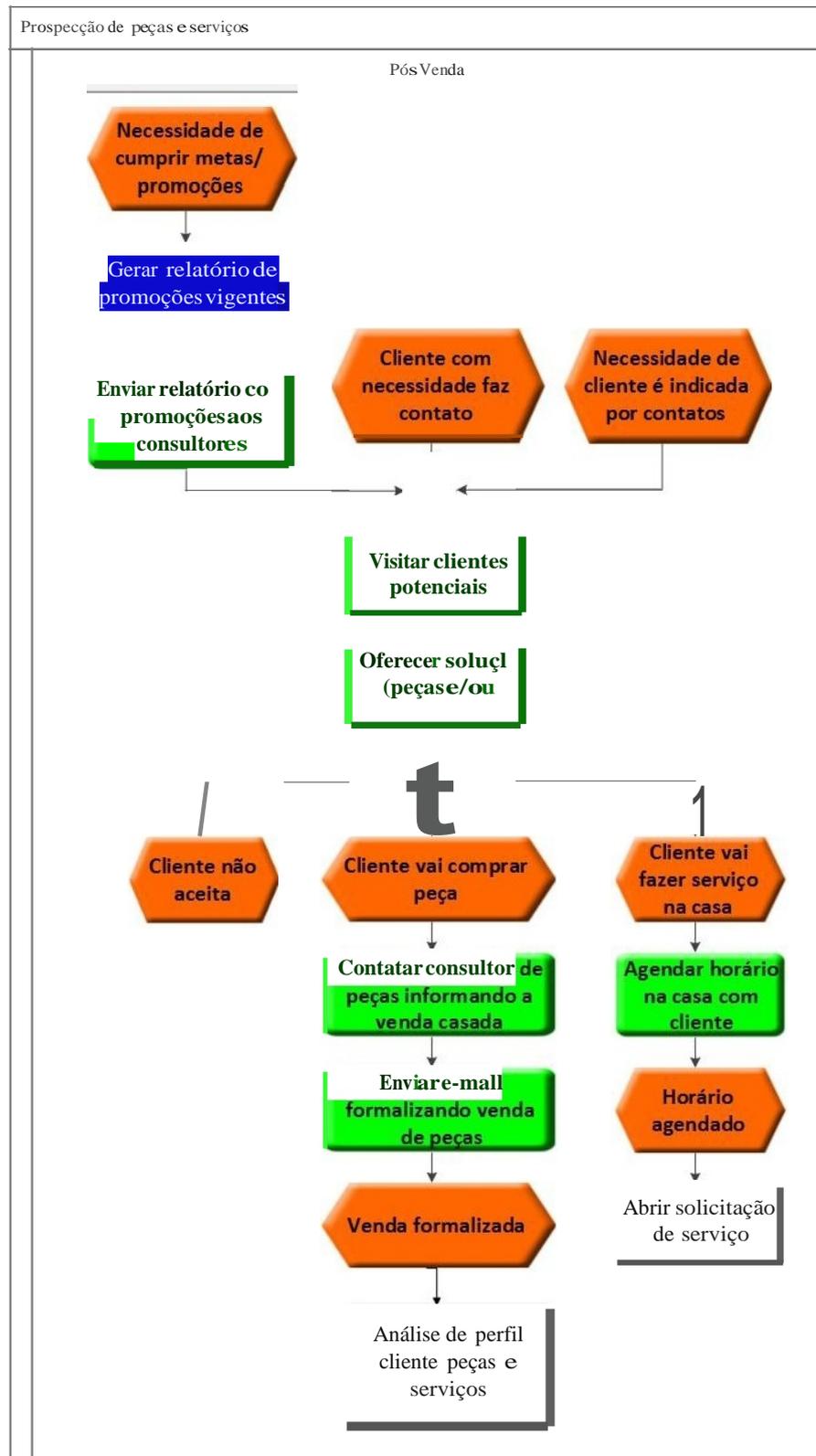
Já na atividade “Preencher pedido de venda”, foi constatado que tal preenchimento acontecia manualmente, através de talonário de pedidos em formulário padrão, o que, por vezes, acarretava um preenchimento incompleto ou equivocado do mesmo.

Após as atividades de “Preencher pedido de venda” e “Coletar assinatura dos clientes”, o pedido ficava retido com o consultor até sua próxima ida à concessionária, momento em que o mesmo entregava o pedido formalizado para, então, iniciar o processo de faturamento. Dependendo da rota do consultor, o processo entre a atividade “Preencher pedido de venda” e o faturamento podia levar uma semana.

4.5.3 Prospecção de peças e serviços

A Figura 14 apresenta a modelagem do processo Prospecção de Peças e Serviços:

Figura 14- Prospecção de peças e serviços



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.4 Análise do processo Prospecção de Peças e Serviços

O processo de prospecção de peças e serviços tem por objetivo oferecer soluções adequadas à manutenção da frota do cliente, seja através do fornecimento de peças e serviços pontuais ou planos programados de manutenção.

A exemplo do que foi constatado no processo de prospecção de veículos, ao analisar a atividade “Visitar clientes potenciais”, não foi identificada nenhuma tarefa de planejamento, roteirização e/ou cronograma de visitas, que trouxesse, de forma planejada, maior produtividade à prospecção. Também como evidenciado na análise do processo de prospecção de veículos, a proposta de abordagem, promoções e contato comercial era única, não se levando em consideração as diferentes realidades dos clientes.

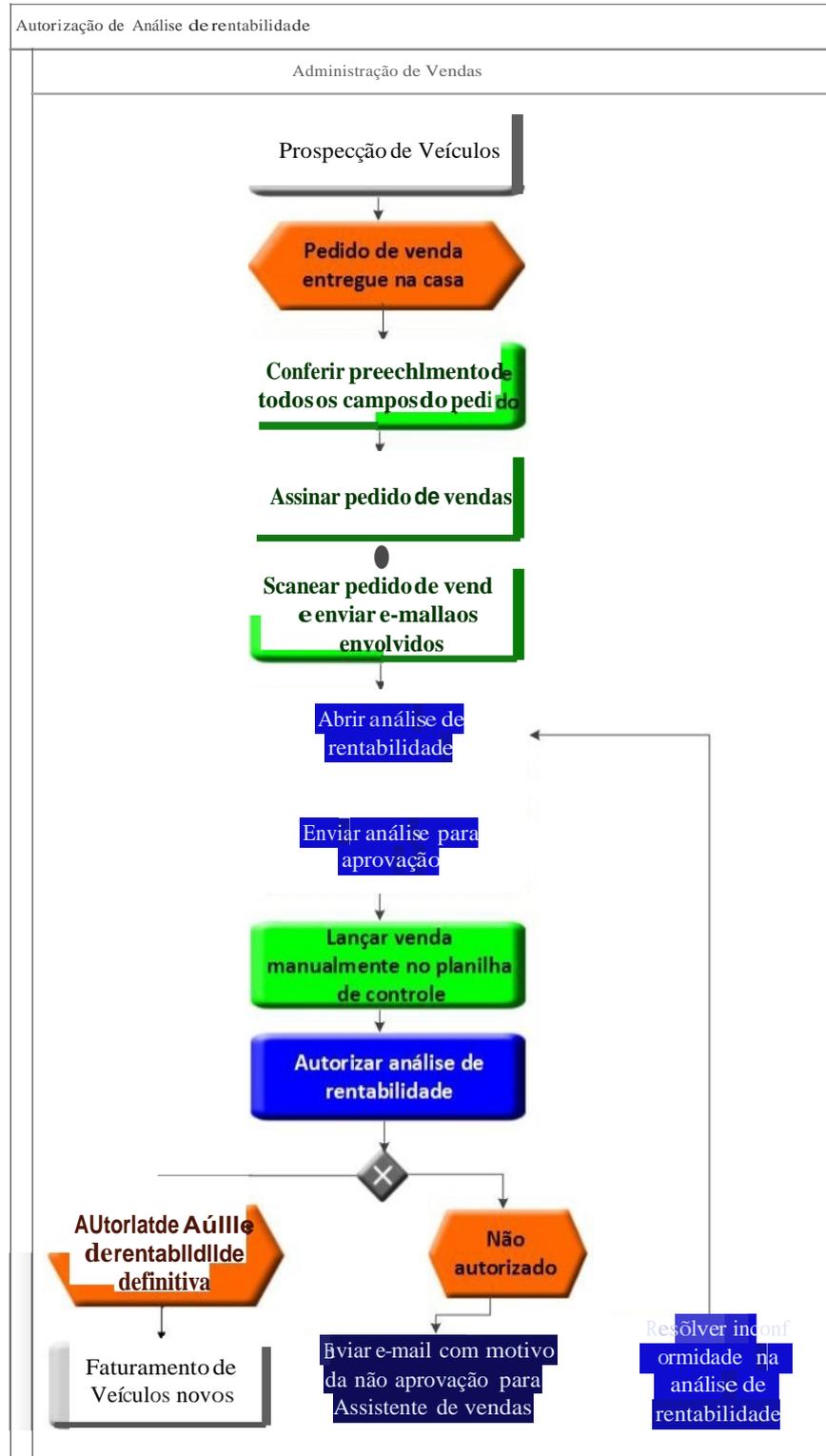
Outro aspecto constatado no processo foi o fato de que apenas após a atividade de “Venda formalizada” a área comercial buscava informações a respeito da situação de crédito do cliente. Assim, na atividade “Análise de perfil cliente peças, pneus e serviços”, o que frustrava algumas ações comerciais era o fato de que, muitas vezes, o cliente que se propunha a comprar determinada solução não possuía limite de crédito autorizado, inviabilizando a concretização da venda.

Além disso, a área comercial responsável por essa prospecção (Pós-venda) não costumava registrar ações de visita no CM, desperdiçando a oportunidade de reunir maiores informações sobre o seu relacionamento com o cliente para futuras oportunidades de negócio.

4.5.5 Autorização de análise de rentabilidade

A Figura 15 apresenta a modelagem do processo Autorização de Análise de Rentabilidade:

Figura 15- Autorização de análise de rentabilidade



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.6 Análise do processo autorização de análise de rentabilidade

O processo de Autorização de Análise de Rentabilidade tem por objetivo formalizar a aprovação da venda de veículo, evidenciando, além da rentabilidade de cada operação, os termos e condições acordados com o cliente.

É consistente num *workflow*, que segue uma rota definida de acordo com o tipo de veículo comercializado. Nesse *workflow*, existe uma hierarquia de aprovações dentro da área comercial para garantir os termos negociais de acordo com a política comercial vigente, bem como as alçadas de aprovação.

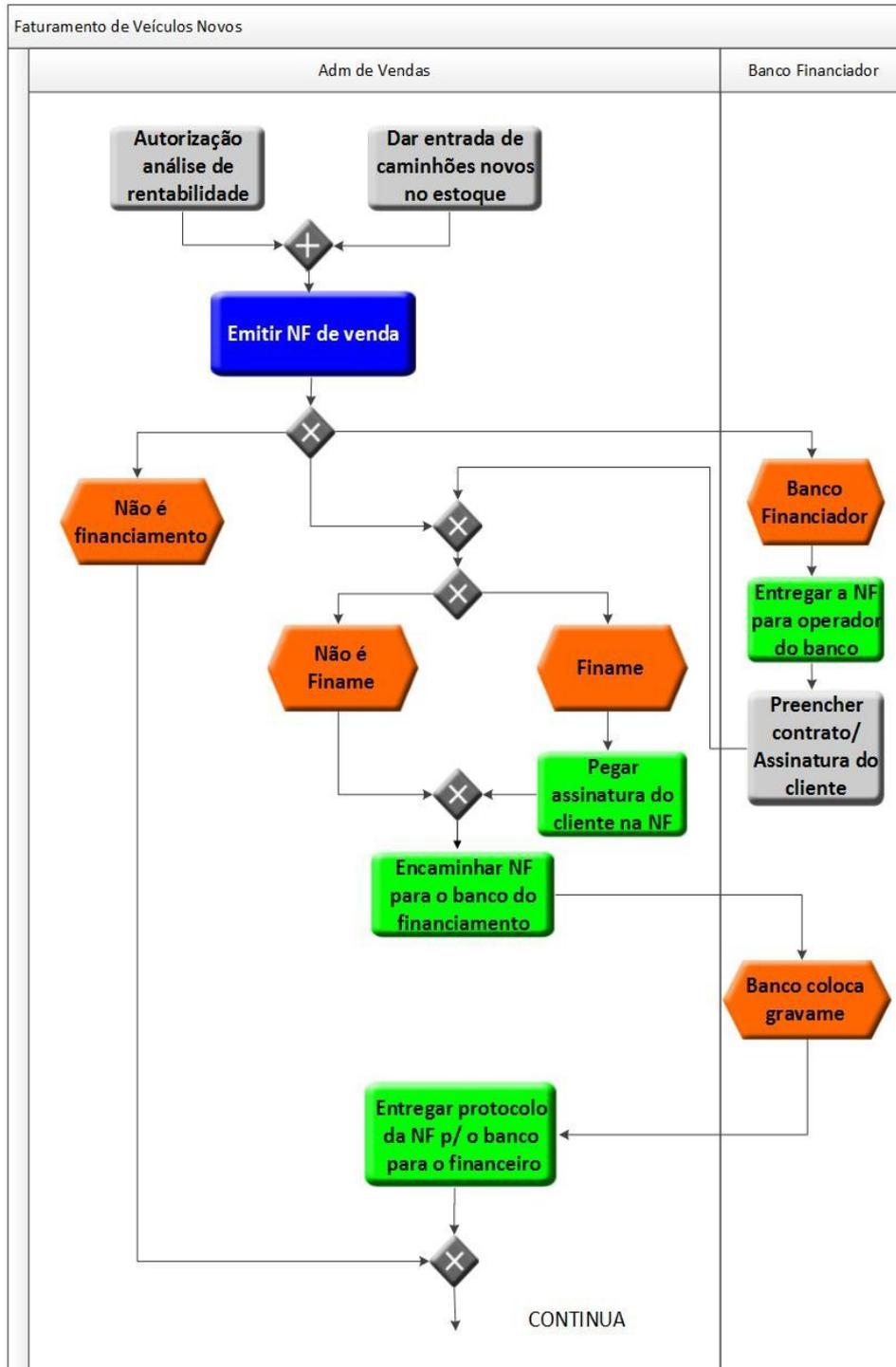
Contudo, através desse fluxo, pode-se identificar que tal processo está parcialmente automatizado, exigindo ainda várias atividades manuais, como pode ser constatado através das atividades “Conferir preenchimento dos campos do pedido”, “Assinar pedido de vendas”, “Scanear pedidos de vendas”, “Enviar e-mail aos envolvidos” e “Lançar venda manualmente na planilha de controle”. Além disso, a atividade “Abrir análise de rentabilidade” também acontece de forma manual, com a inserção das informações do pedido no sistema de *workflow*.

Tais atividades são repetidas inúmeras vezes durante o dia e reduzem a velocidade do processamento do pedido do cliente, que tem a expectativa de receber o veículo comprado no menor tempo possível. Essas atividades configuram situações de retrabalhos e relevantes gargalos, que, muitas vezes, são compensadas com a prática de horas extras para atender a demanda existente e a baixa velocidade, o que tem impacto direto no tempo de entrega do pedido realizado pelo cliente.

4.5.7 Faturamento de veículos novos

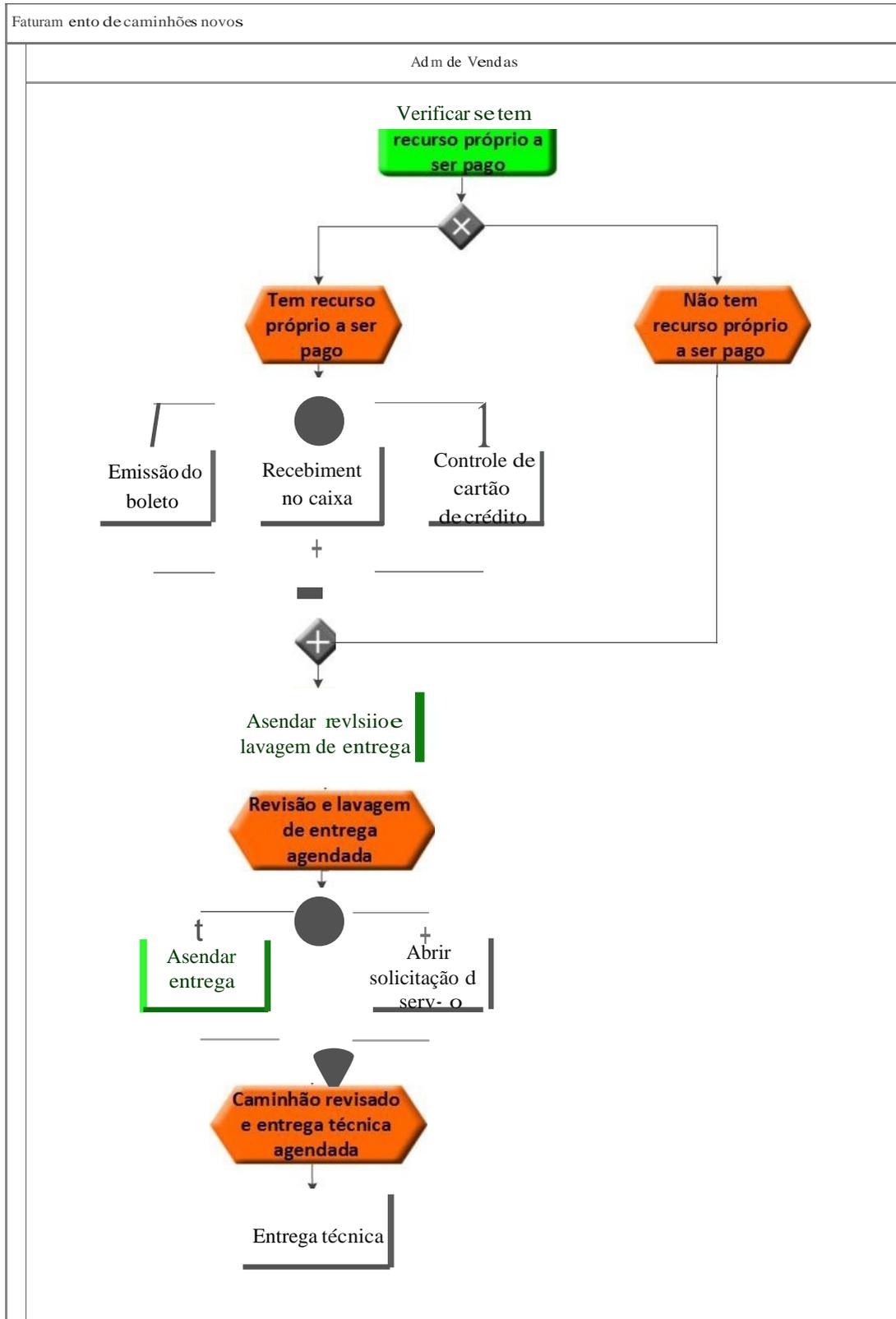
As figuras 16 e 17 apresentam a modelagem do processo Faturamento de Veículos Novos:

Figura 16 - Faturamento de veículos novos - Parte 1



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 17- Faturamento de veículos novos- Parte 2



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.8 Análise do processo faturamento de veículos novos

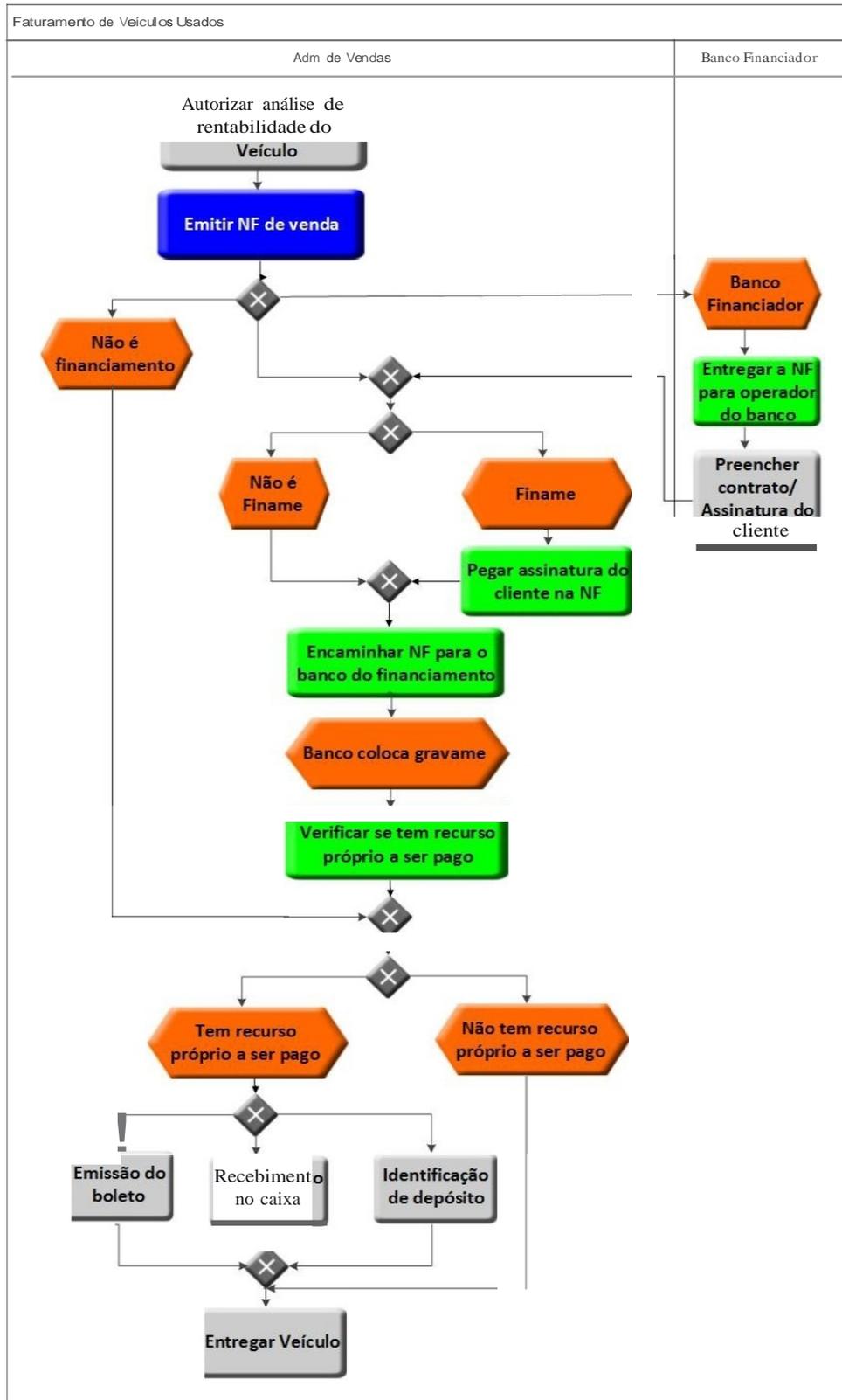
O processo de Faturamento de Veículos Novos consiste no conjunto de atividades responsáveis pelo efetivo faturamento dos veículos novos vendidos, pelo processamento das condições de pagamento estabelecidas no pedido de venda, bem como pela preparação física dos veículos novos vendidos, para sua entrega ao cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi encontrada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.9 Faturamento de veículos usados

A Figura 18 apresenta a modelagem do processo Faturamento de Veículos Usados:

Figura 18- Faturamento de veículos usados



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.10 Análise do processo faturamento de veículos usados

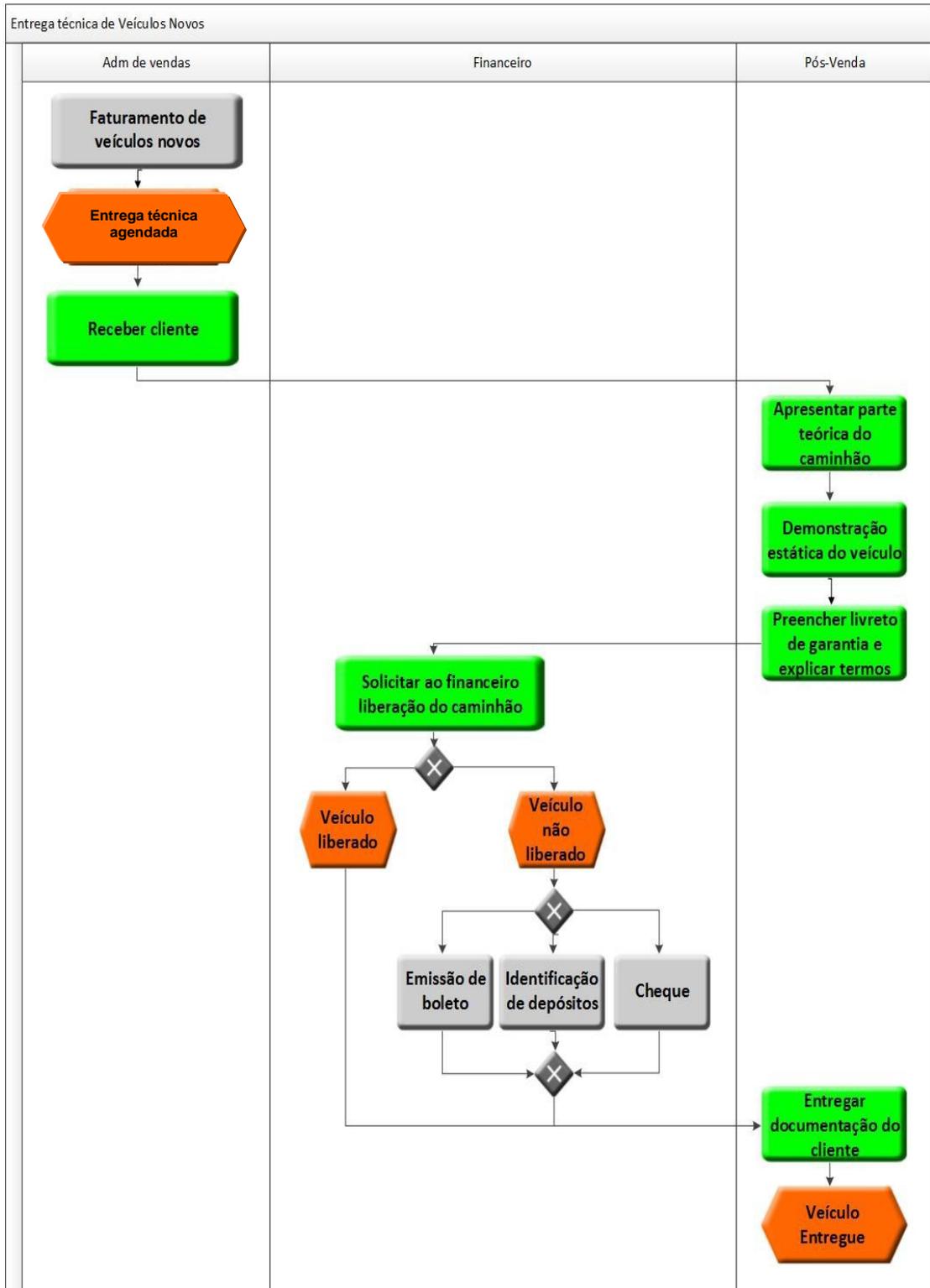
O processo de Faturamento de Veículos Usados consiste no conjunto de atividades responsáveis pelo efetivo faturamento dos veículos vendidos, pelo processamento das condições de pagamento estabelecidas no pedido de venda, bem como pela preparação física dos veículos usados vendidos, para a sua entrega ao cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi encontrada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.11 Entrega técnica de veículos novos

A Figura 19 apresenta a modelagem do processo Entrega Técnica de Veículos Novos:

Figura 19 - Entrega técnica de veículos novos



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.12 Análise do processo entrega técnica de veículos novos

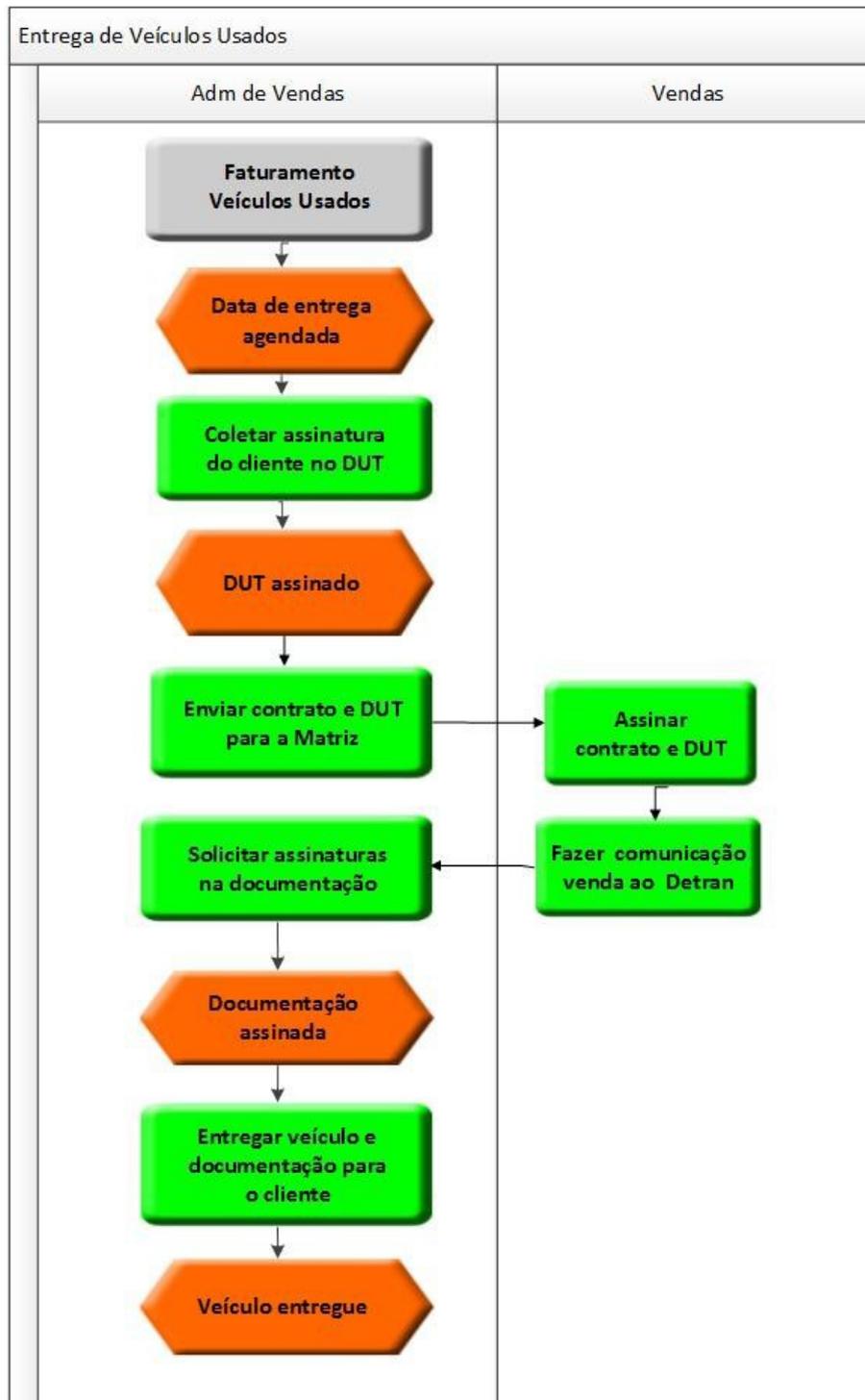
O processo de Entrega Técnica de Veículos Novos consiste no conjunto de atividades realizadas durante a efetiva retirada do veículo novo vendido ao cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.13 Entrega técnica de veículos usados

A Figura 20 apresenta a modelagem do processo Entrega Técnica de Veículos Usados:

Figura 20 - Entrega técnica de veículos usados



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.14 Análise do processo entrega técnica de veículos usados

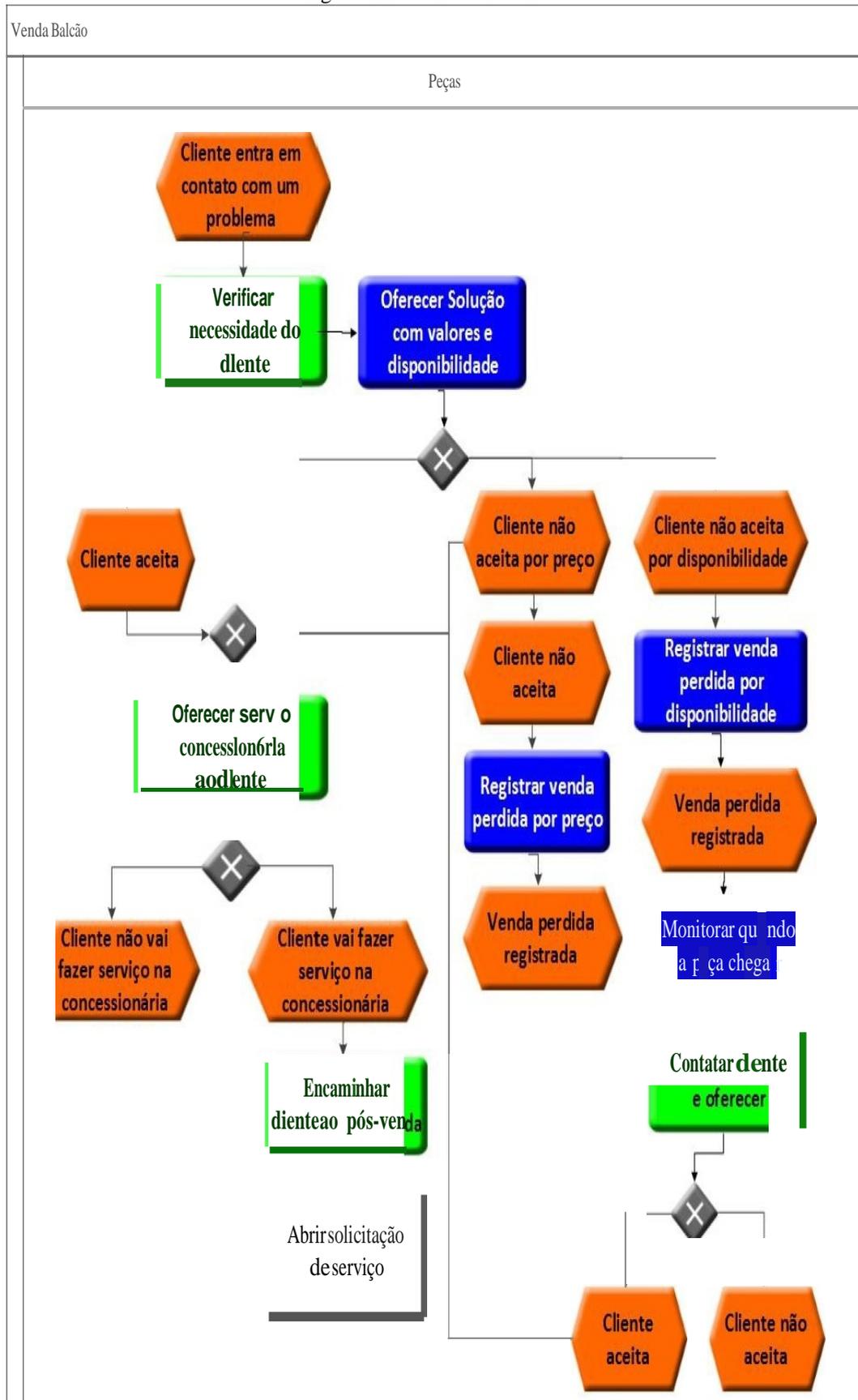
O processo de Entrega Técnica de Veículos Usados consiste no conjunto de atividades realizadas durante a efetiva retirada do veículo usado vendido ao cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.15 Venda de balcão

A Figura 21 apresenta a modelagem do processo Venda de Balcão:

Figura 21- Venda de balcão



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.16 Análise do processo Venda de Balcão

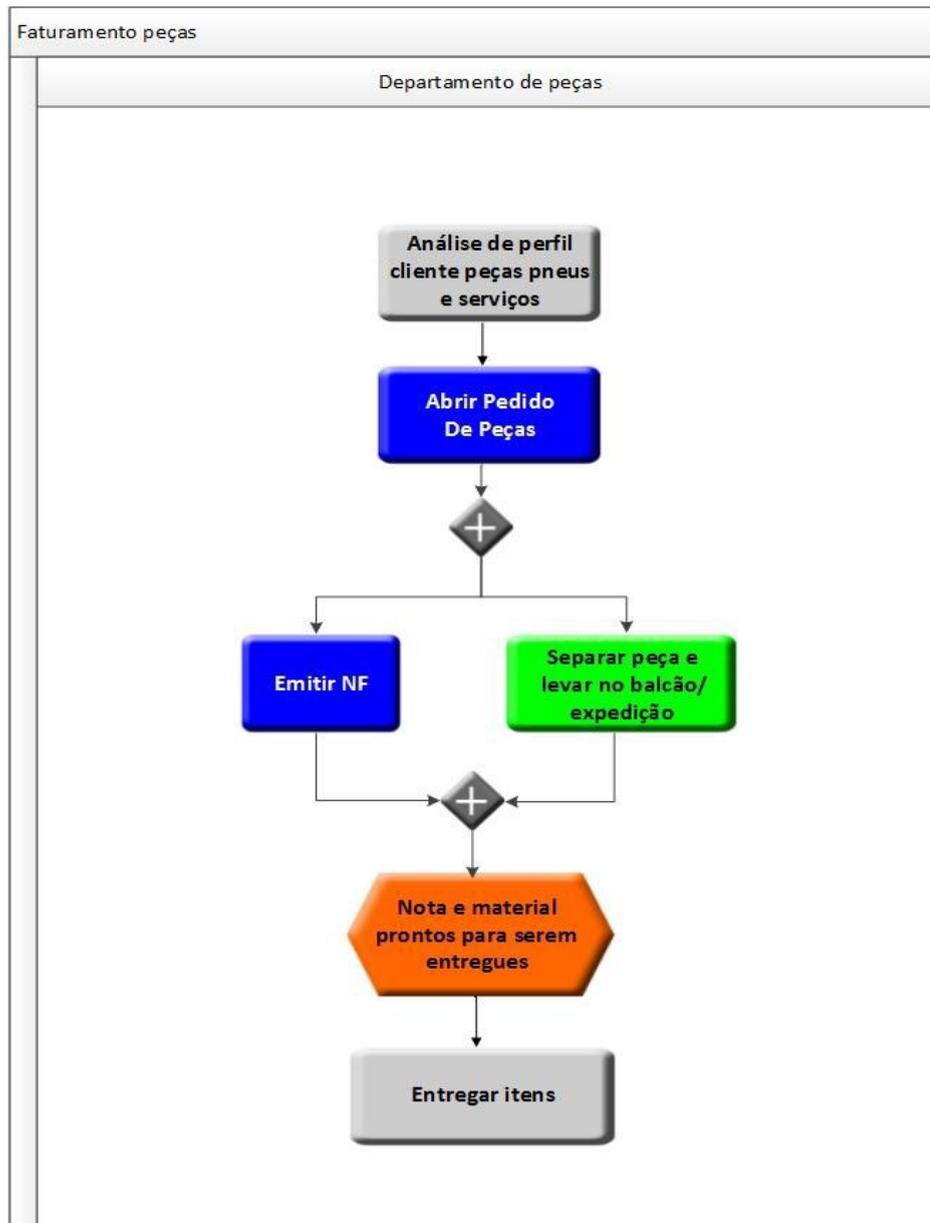
O processo de Venda de Balcão é o conjunto de atividades realizadas quando o cliente procura a concessionária para adquirir alguma peça de reposição, para uma manutenção que precisa efetuar em sua frota, porém sem o interesse de usufruir dos serviços de oficina da concessionária.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.17 Faturamento de peças

A Figura 22 apresenta a modelagem do processo Faturamento de Peças:

Figura 22 - Faturamento de peças



Fonte: elaborada pelo autor.

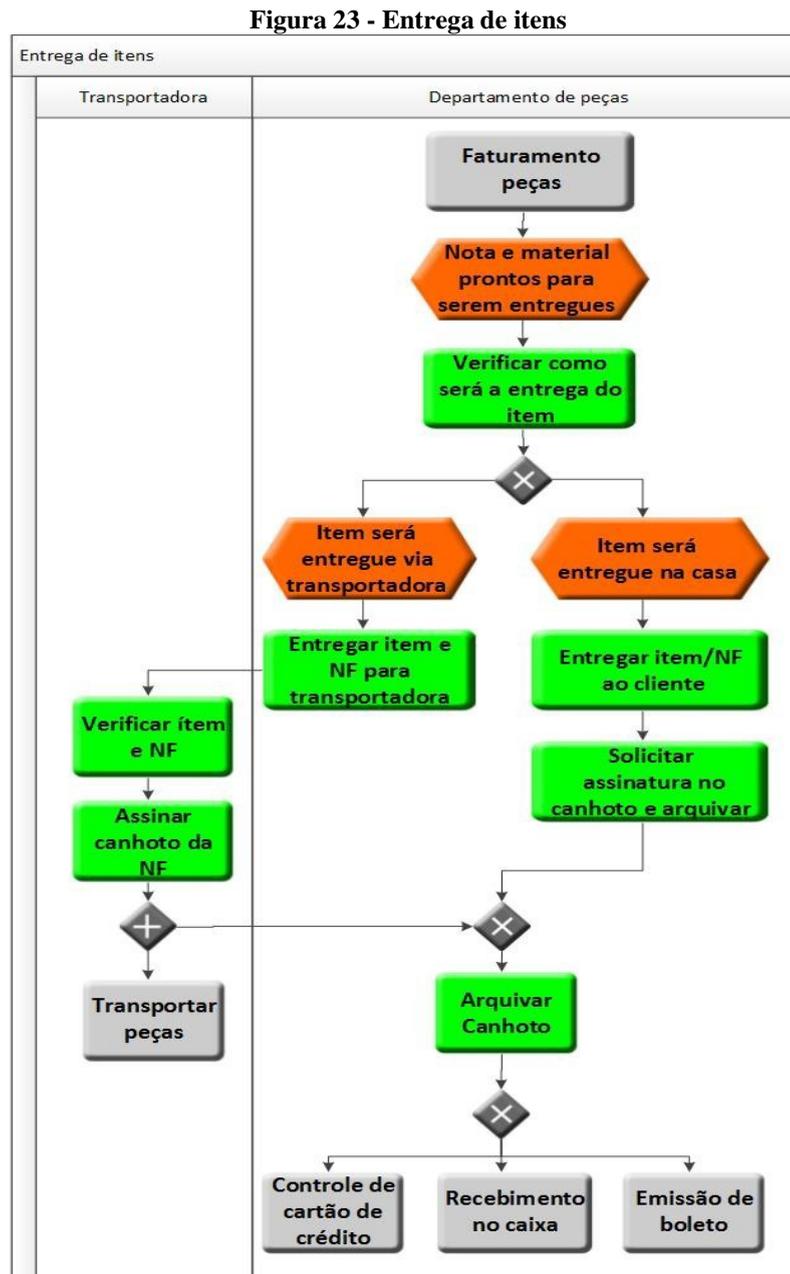
4.5.18 Análise do processo faturamento de peças

O processo de Faturamento de Peças consiste no conjunto de atividades realizadas durante o efetivo faturamento dos produtos comprados pelo cliente, independente da forma de entrega.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.19 Entrega de itens

A Figura 23 apresenta a modelagem do processo Entrega de Itens:



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.20 Análise do processo entrega de itens

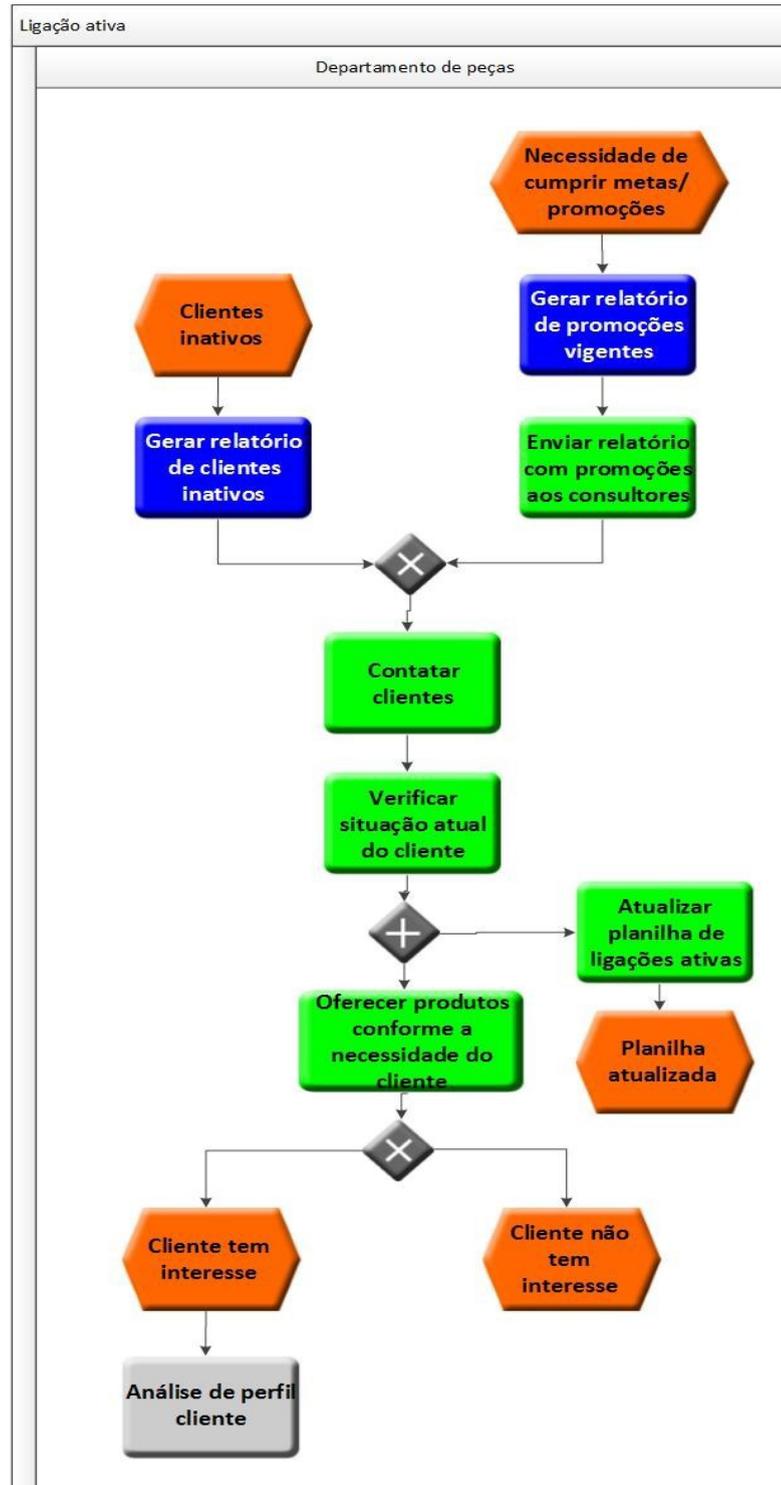
O processo de entrega de itens consiste no conjunto de atividades realizadas durante a entrega das peças compradas pelo cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.21 Ligação ativa

A Figura 24 apresenta a modelagem do processo Ligação Ativa:

Figura 24 - Ligação ativa



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.22 Análise do processo ligação ativa

O principal objetivo desse processo é alavancar oportunidades de negócio. O processo de Ligação Ativa consiste num trabalho de televendas que busca levar informação aos clientes sobre campanhas promocionais, em vigor, de venda de peças. Essa intenção é evidenciada, por exemplo, através da atividade “Oferecer produtos conforme necessidade do cliente”.

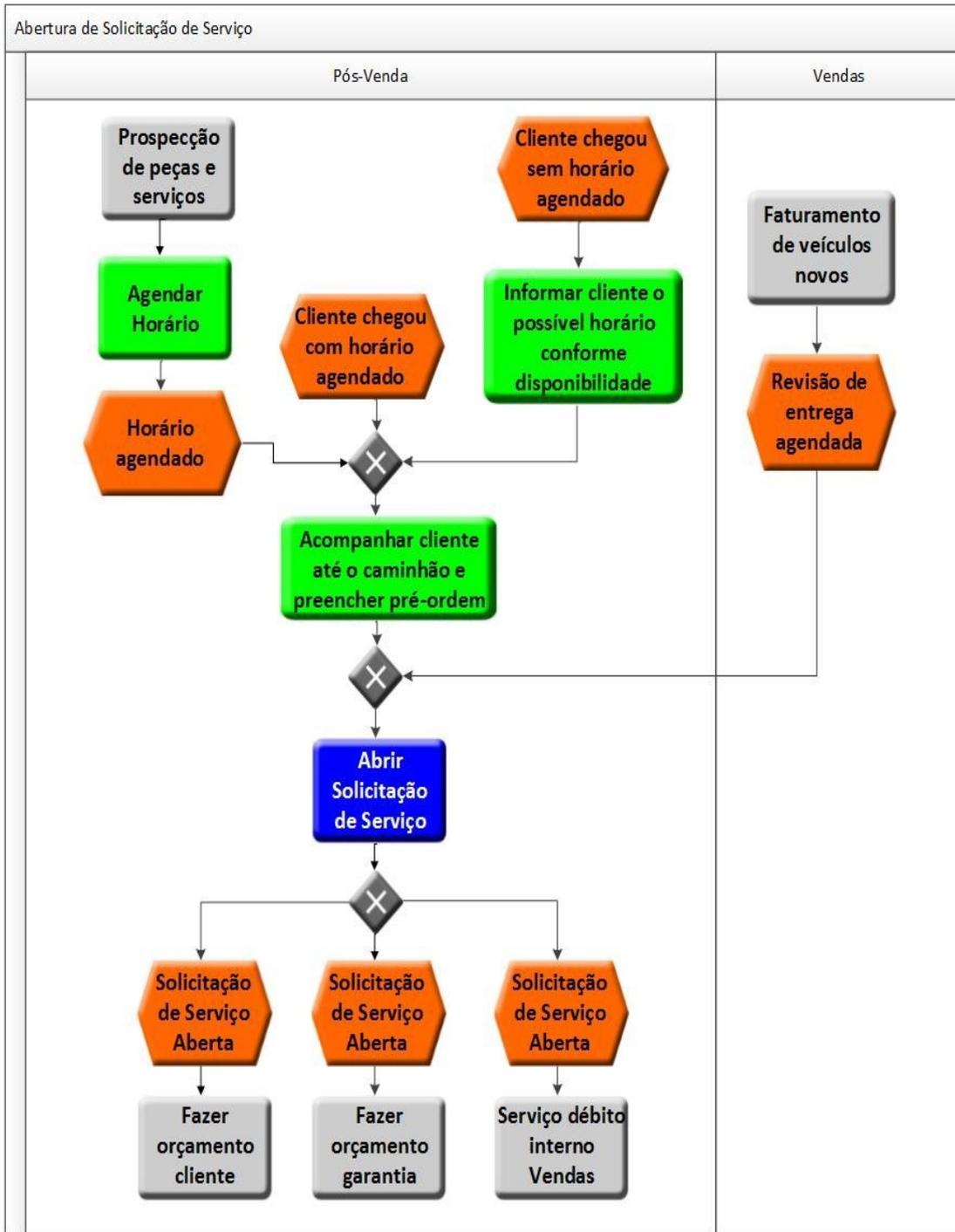
Tal abordagem pode levar a situações em que não só peças sejam demandadas, mas também o serviço de oficina seja demandado. No entanto, em situações como estas, os consultores comerciais de ligação ativa não têm acesso ao sistema de agendamento da oficina, perdendo, assim, a oportunidade de também oferecer serviços aos clientes e, inclusive, de buscar comprometê-los através do agendamento prévio.

Outro aspecto importante é que, muito embora haja o registro em uma planilha de controle de contatos de cada ligação feita, ou seja, um controle quantitativo, não é realizado nenhum registro sobre o resultado dos contatos no sistema de relacionamento com o cliente (CM), isto é, um controle qualitativo desses contatos e dos seus resultados.

4.5.23 Abertura de solicitação de serviço

A Figura 25 apresenta a modelagem do processo Abertura de Solicitação de Serviço:

Figura 25 - Abertura de solicitação de serviço



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.24 Análise do processo abertura de solicitação de serviço

O processo de Abertura de Solicitação de Serviço consiste no conjunto de atividades realizadas durante a recepção do cliente que vai à concessionária para realização de algum tipo de serviço em seu veículo.

No início desse processo, através do evento “Cliente chegou sem horário agendado”, pode-se perceber que a falta desta previsibilidade causa transtornos operacionais para conseguir atender o cliente. Nem sempre o prazo fica dentro da expectativa, o que pode resultar na não realização do serviço pelo fato de o cliente não querer esperar ou, ainda, insatisfação da sua parte pela eventual demora.

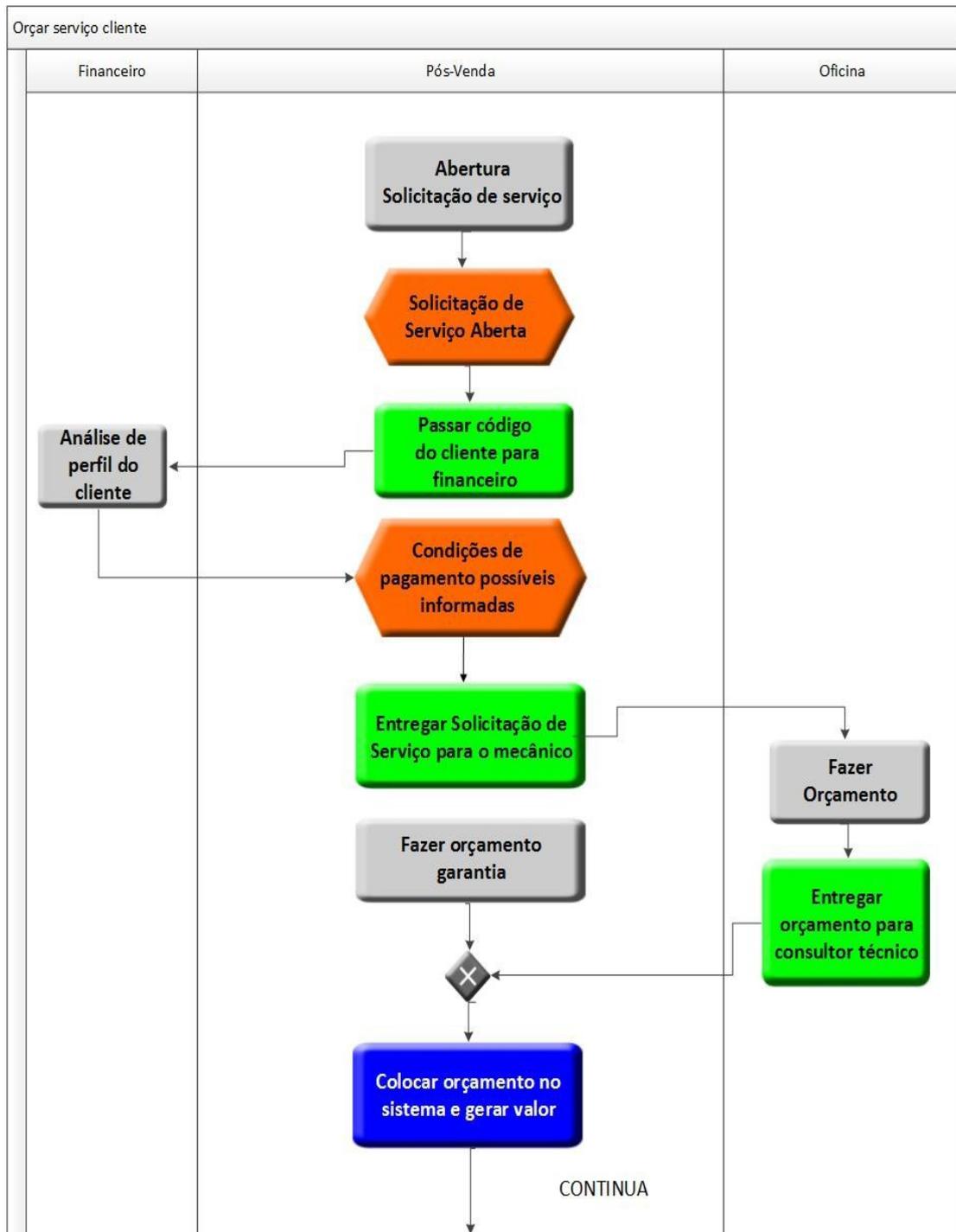
Nesse contexto, embora não tenha sido encontrada uma oportunidade de melhoria nesse fluxo, seria adequado que a empresa trabalhasse com uma meta de agendamento de serviços estabelecida, como forma de mitigar tais tipos de risco.

Já na atividade “Acompanhar cliente até o caminhão e preencher pré-ordem”, foi constatado que tal preenchimento acontece de forma manual, sendo as informações requisitos para abertura da efetiva solicitação de serviço. Tal atividade poderia ser automatizada e conectada à atividade “Abrir solicitação de Serviço”, evitando, assim, retrabalho, reduzindo o tempo do início do serviço e abreviando o tempo de devolução do veículo para o cliente.

4.5.25 Orçamento de serviço do cliente

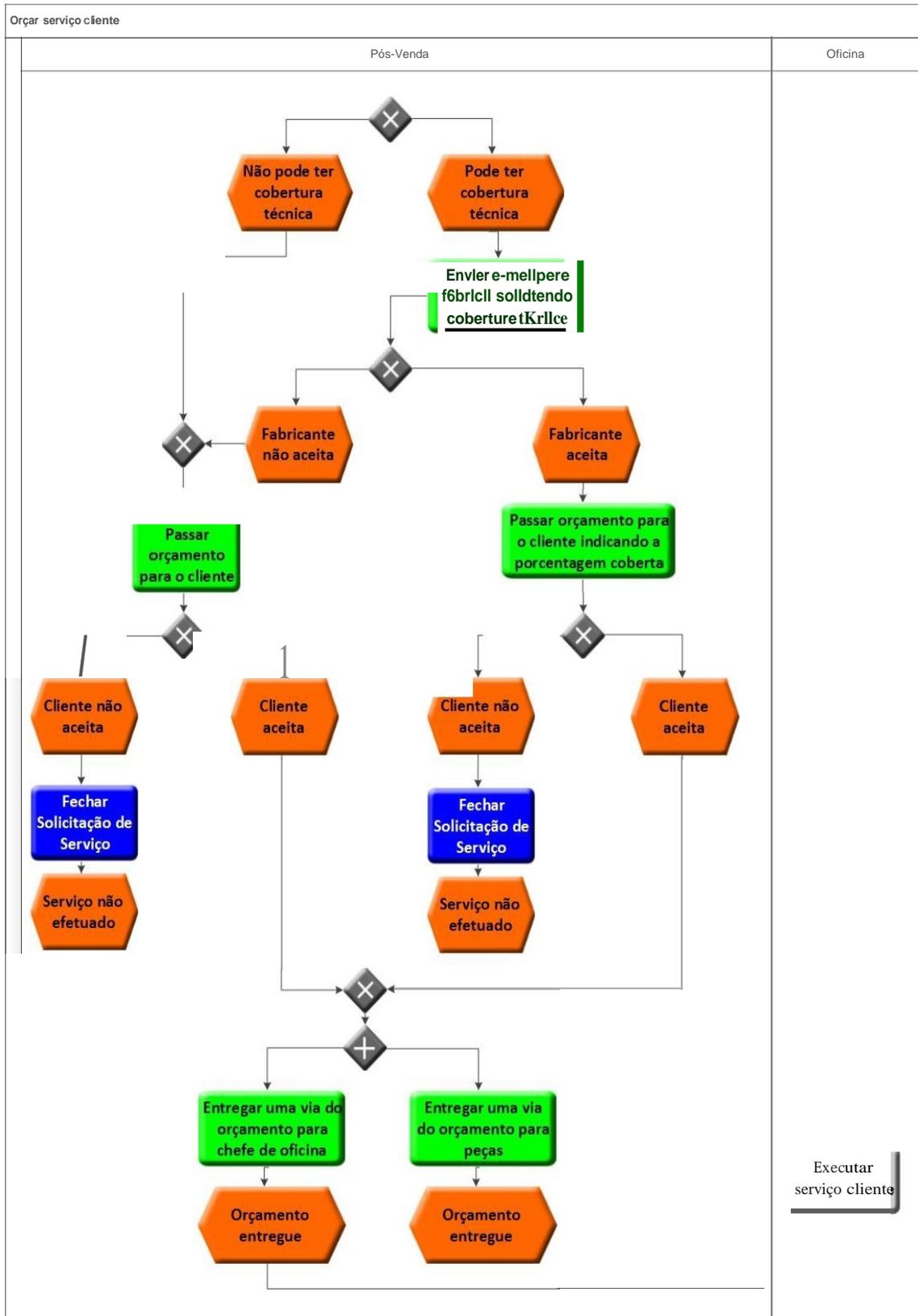
As figuras 26 e 27 apresentam a modelagem do processo Orçamento do Serviço do Cliente:

Figura 26 - Orçamento do serviço do cliente - Parte 1



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 27-Orçamento de serviço de cliente- Parte 2



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.26 Análise do processo orçamento do serviço do cliente

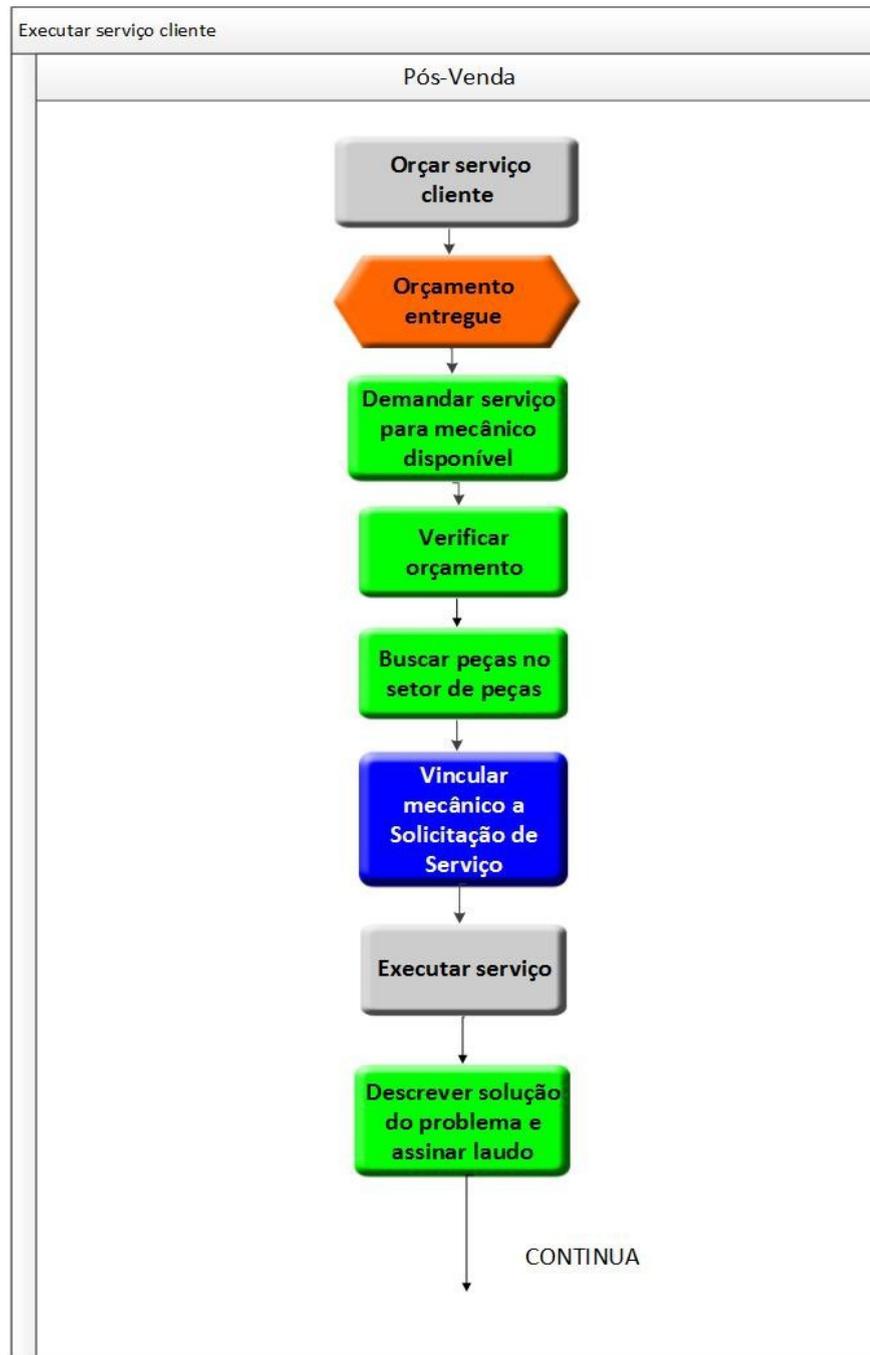
O processo de Orçamento do Serviço do Cliente consiste no conjunto de atividades realizadas desde a abertura da ordem de serviço, passando pelo correto diagnóstico do problema a ser corrigido, pela elaboração de orçamento para efetivação do serviço, até a aceitação ou não do orçamento pelo cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser mencionada nesta análise.

4.5.27 Execução do serviço do cliente

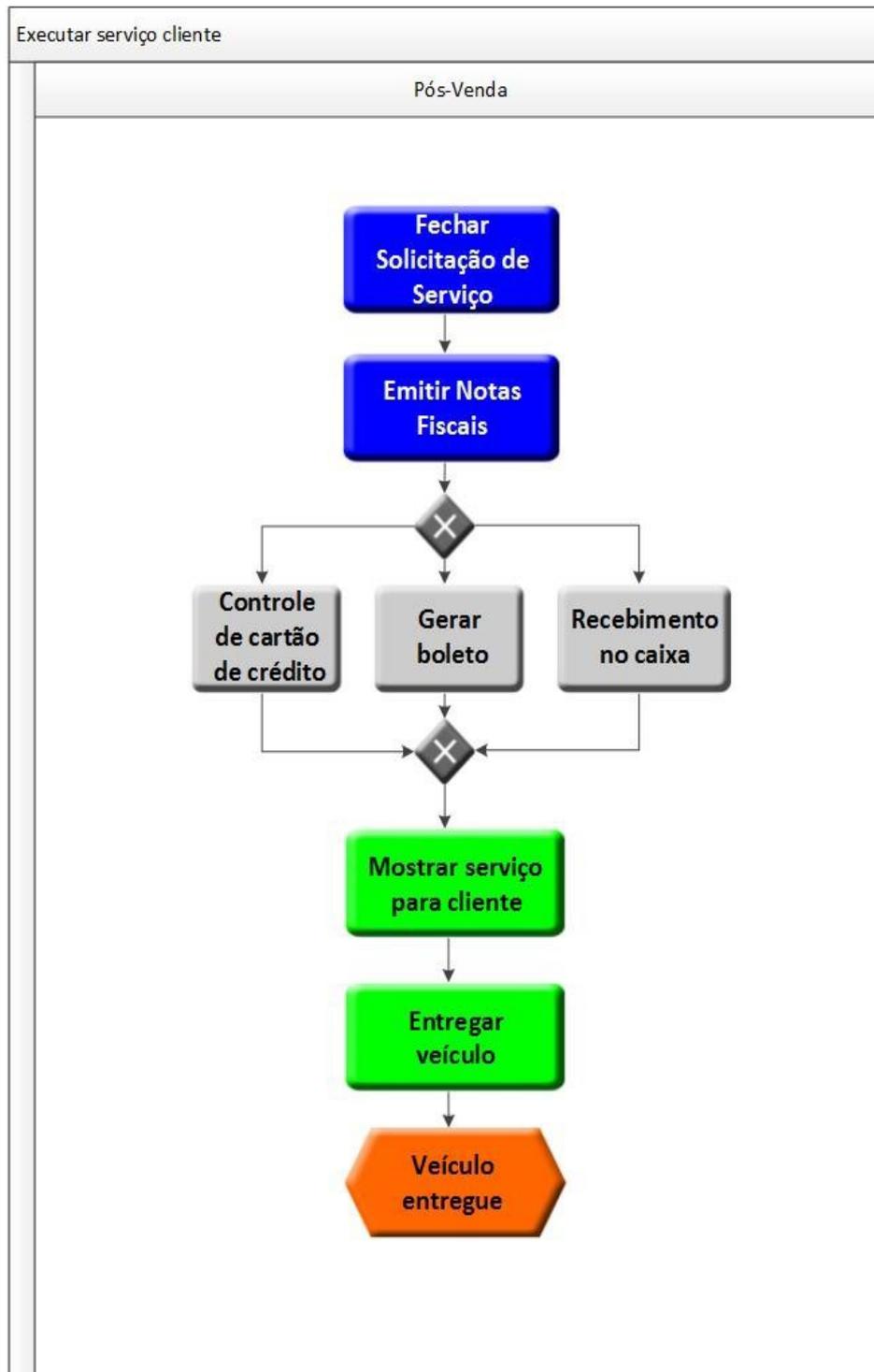
As figuras 28 e 29 apresentam a modelagem do processo Orçamento do Serviço do Cliente:

Figura 28 - Execução do serviço do cliente - Parte 1



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 29 - Execução do serviço do cliente - Parte 2



Fonte: elaborada pelo autor.

4.5.28 Análise do processo execução do serviço do cliente

O processo de Execução do Serviço do Cliente consiste no conjunto de atividades realizadas durante a execução do serviço contratada pelo cliente.

Ao longo da análise desse processo, não foi identificada nenhuma atividade crítica com oportunidade evidente de melhoria que pudesse ser aqui mencionada.

4.6 MODELAGEM *TO BE*

Nesta etapa, os processos que tiveram identificadas oportunidades de melhorias durante a fase de Modelagem *AS IS* foram redefinidos e redesenhados, com o objetivo de resolver os gaps de processos ou situações que não eram tratadas pelo desenho anterior. Os processos que não apresentaram nenhuma oportunidade de melhoria e, portanto, não apresentam nenhuma alteração, quando comparados à fase *AS IS*, não são apresentados novamente nesta seção, pois representariam apenas uma repetição das figuras já apresentadas anteriormente.

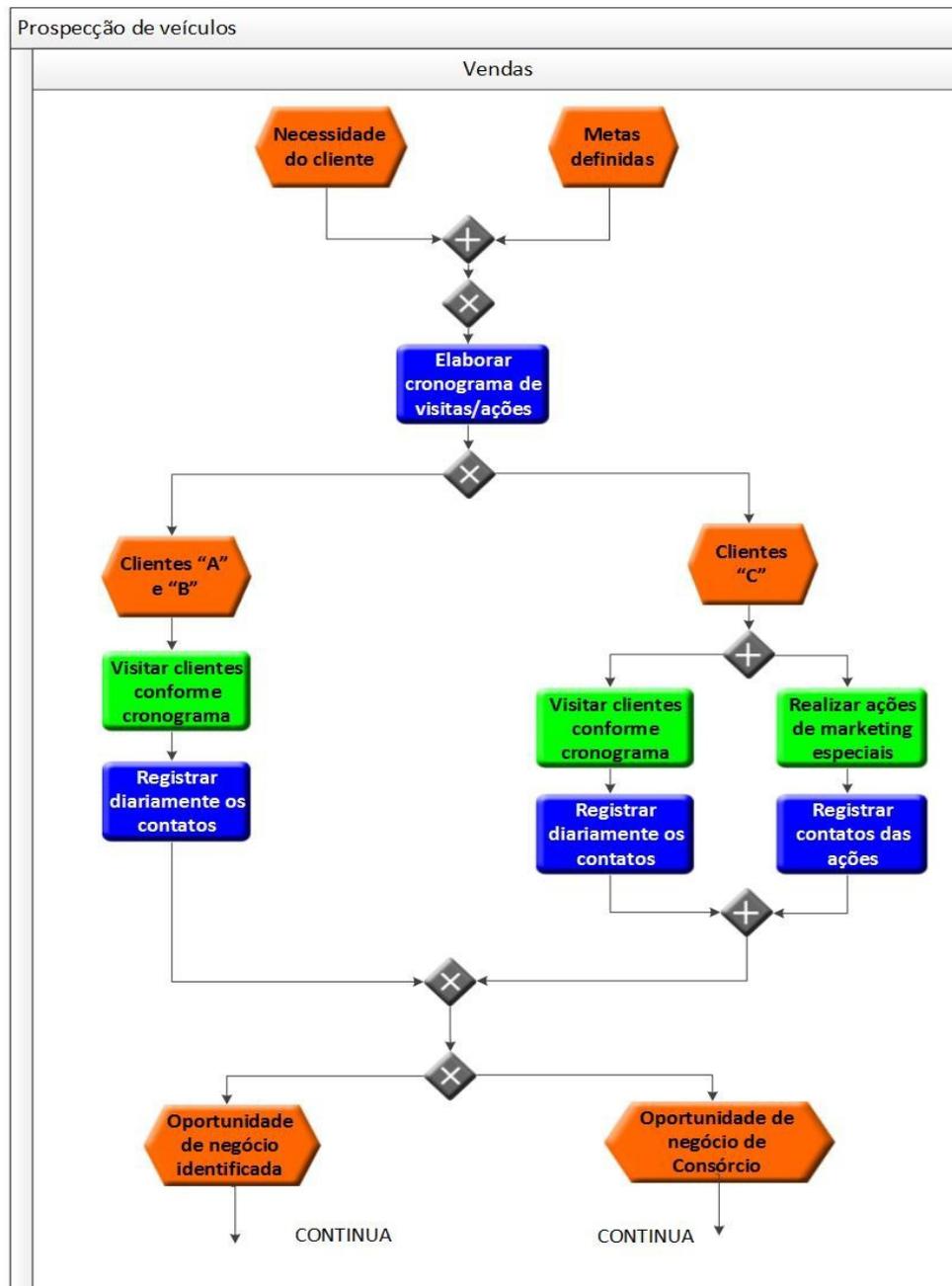
Os novos desenhos foram realizados com o propósito delimitado de apresentar sugestões de novas atividades ou melhorias para os processos. Não contemplam um plano de implementação completo para esses novos desenhos, uma vez que tal plano depende da decisão da empresa analisada em, efetivamente, implementar tais adequações, o que não é objetivo do presente trabalho. Também não foram definidas metas, a pedido da empresa analisada.

Contudo, foram definidas métricas para que os novos desenhos de processos possam ter suas performances medidas adequadamente, sendo monitorados e, ciclicamente, revisitados de forma analítica, no intuito de se estabelecer uma efetiva cultura de gestão de processo.

4.6.1 Prospecção de veículos

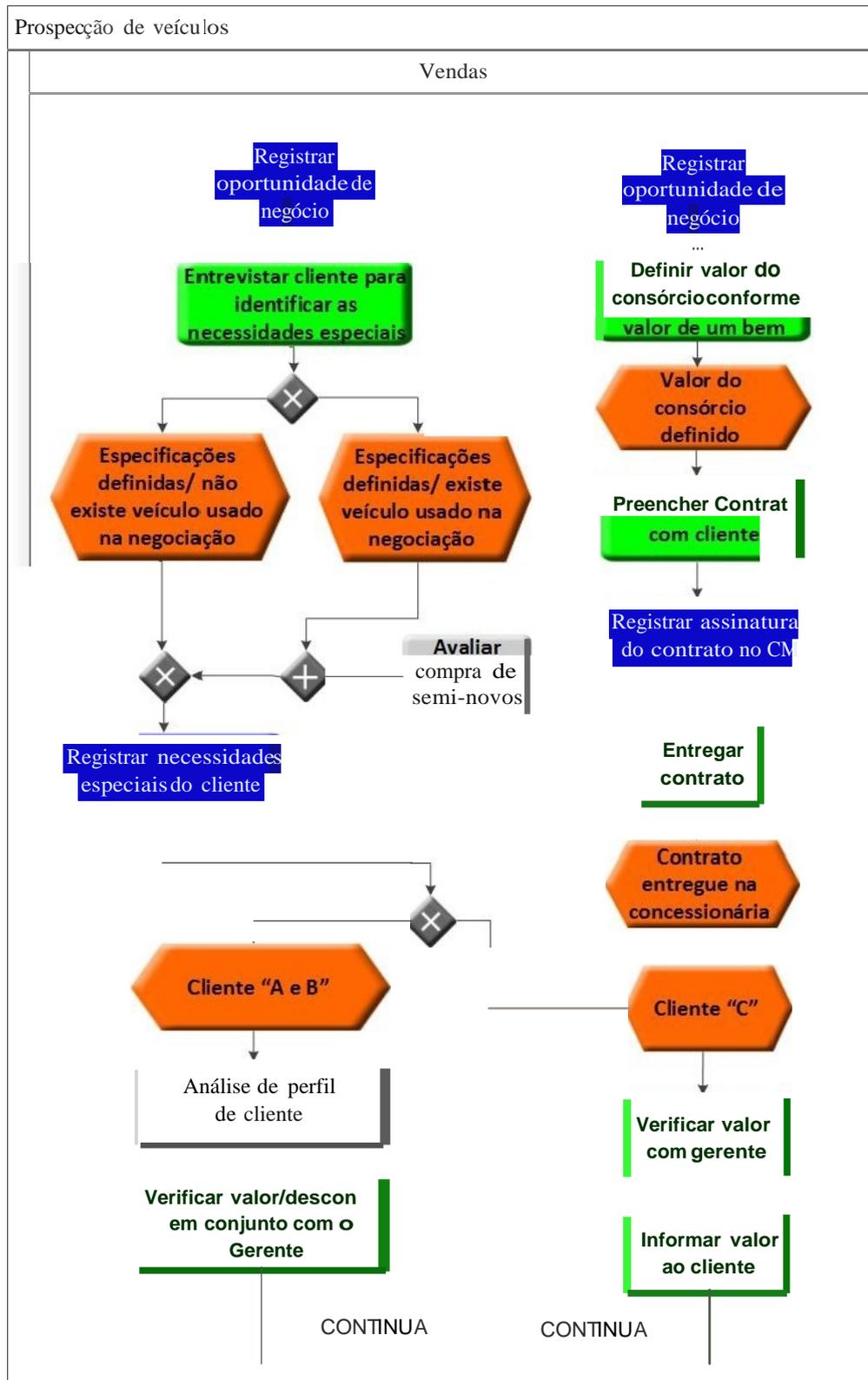
As figuras 30, 31, 32 e 33 apresentam a nova modelagem do processo de Prospecção de Veículos:

Figura 30 - Redesenho de prospecção de veículos - Parte 1



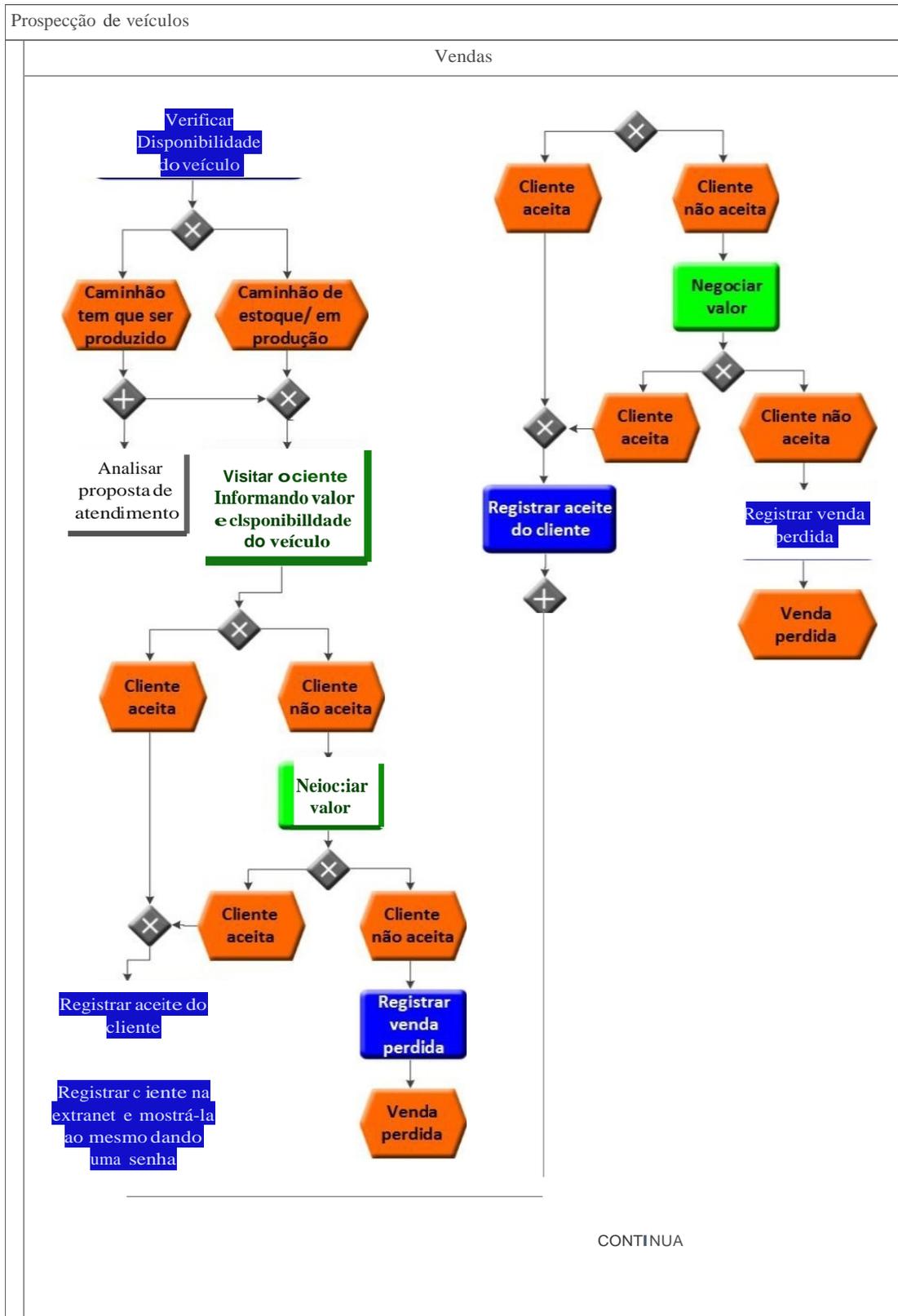
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 31- Redesenho de prospecção de veículos- Parte 2



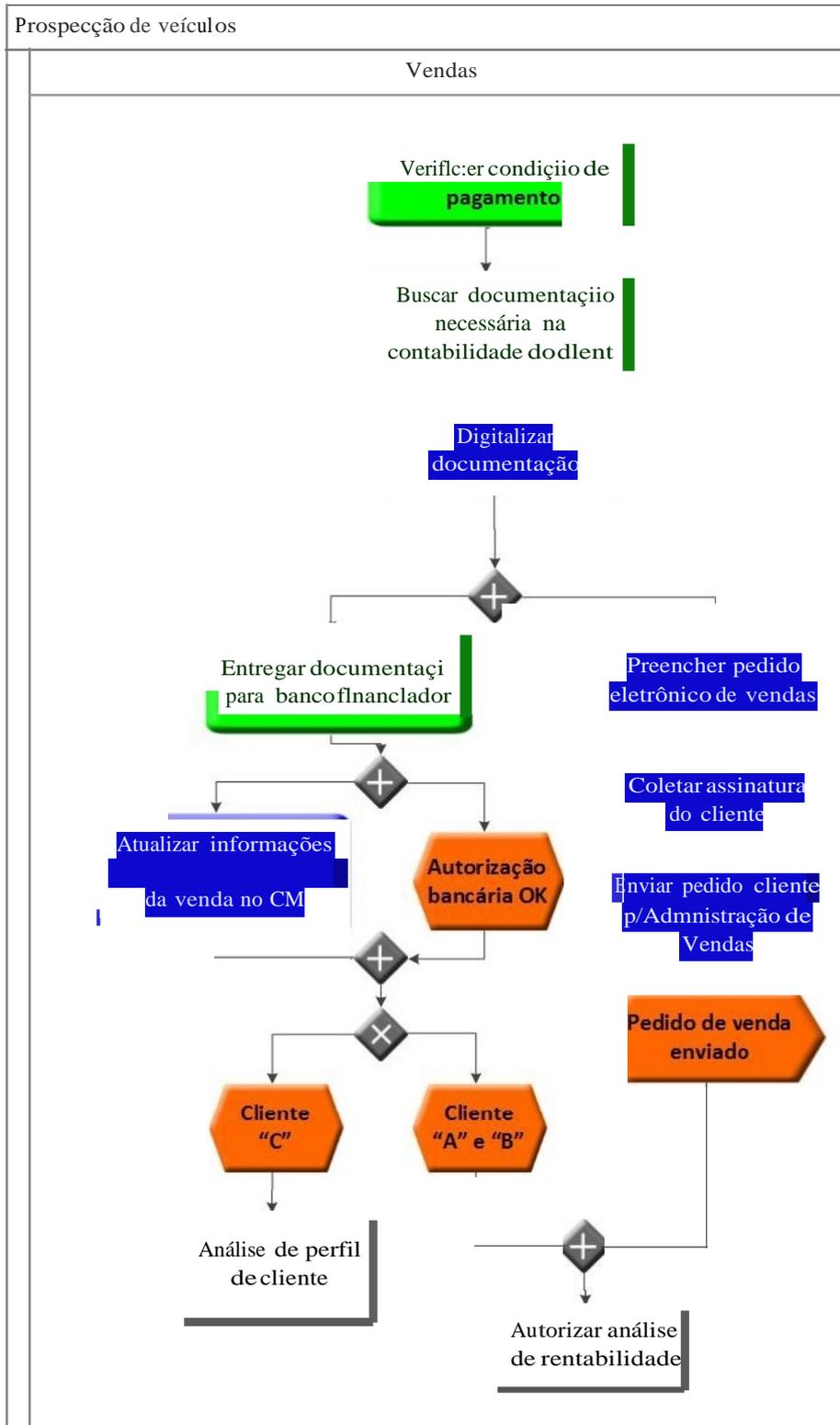
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 32 - Redesenho de prospecção de veículos -Parte 3



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 33- Redesenho de prospecção de veículos -Parte 4



Fonte: elaborada pelo autor.

4.6.2 Comentários do redesenho de prospecção de veículos

A primeira melhoria que o novo desenho apresenta é a atividade de “Elaborar cronograma de visitas/ações”, cujo objetivo é aumentar a produtividade dos consultores de venda através de um planejamento semanal das visitas e atividades. O consultor de vendas deverá entregar semanalmente ao seu gerente esse planejamento, devendo fazer um *follow-up*, a cada início de semana, sobre a realização das atividades, visitas e seus resultados obtidos na semana anterior.

A segunda melhoria apresentada no fluxo, e que pode ser visualizada através dos eventos “Cliente A e B” e “Cliente C”, é reflexo da implementação de um conceito de classificação de clientes. Assim, a empresa classifica os seus clientes em três grupos distintos: A, B e C, determinando para cada grupo vantagens comerciais, financeiras ou operacionais, no intuito de fidelizar o cliente através de um relacionamento diferenciado.

A terceira melhoria trata de criar um canal de comunicação alternativo com o cliente, através de um portal disponível na *homepage* da empresa. O cliente teria acesso, inclusive, a algumas facilidades definidas pelo conceito de classificação de clientes, tais como acompanhamento dos seus pedidos, relatórios sobre suas compras, entre outros serviços.

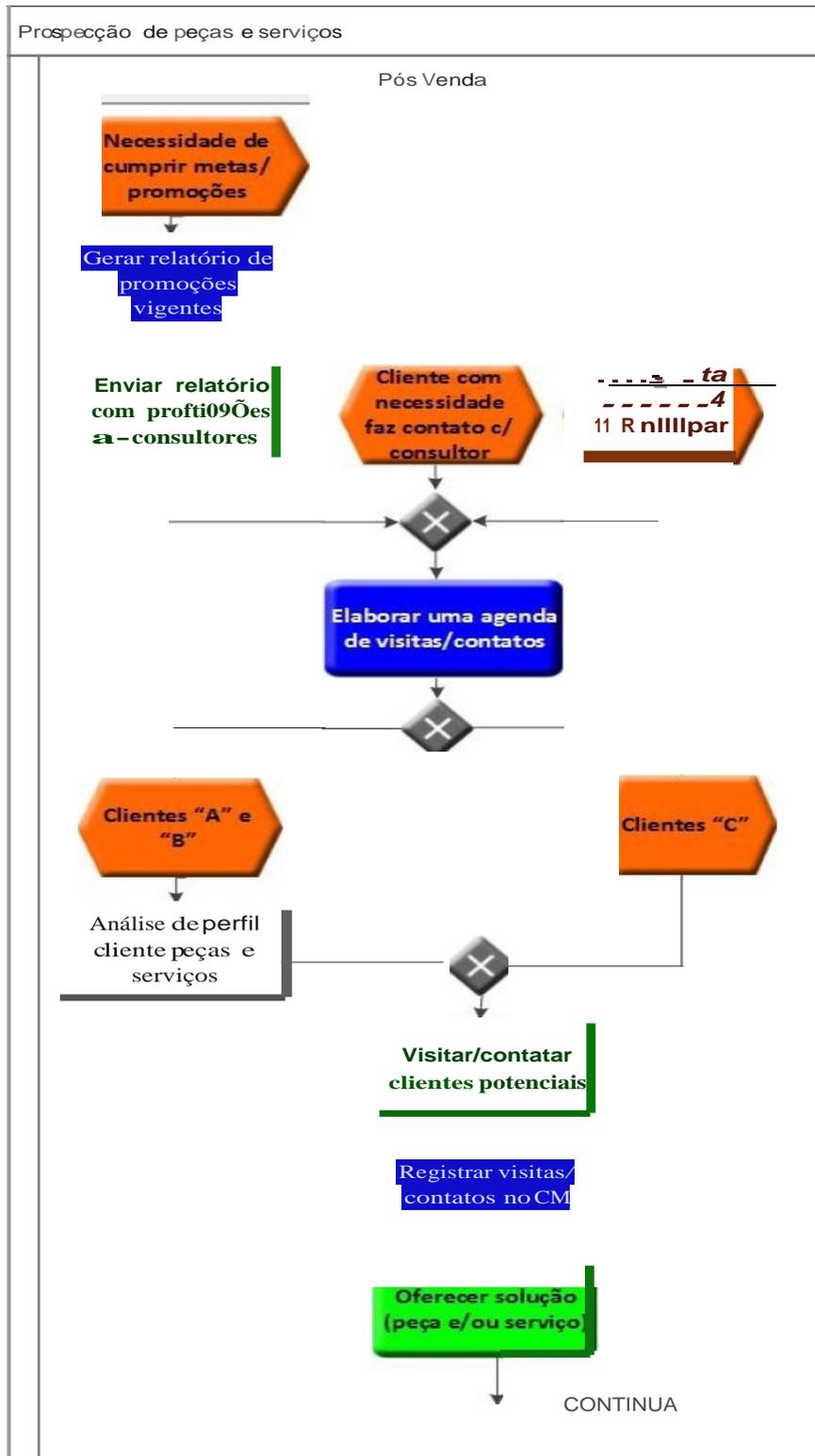
A quarta melhoria apresentada no fluxo é a automação do pedido de venda, através de um *workflow* que permita ao consultor de vendas realizar as atividades “Preencher pedido eletrônico de vendas”, “Coletar Assinatura do Cliente” e “Enviar pedido do cliente p/ Administração de Vendas”, utilizando um dispositivo *mobile*, inclusive durante a visita ao cliente. Tal implementação tem o objetivo de criar maior velocidade no fluxo dos pedidos de vendas e, por consequência, abreviar o prazo da entrega do veículo comprado pelo cliente.

Para este processo, foi definida a métrica: número de visitas por consultor de vendas, que pode ser obtida através do sistema CM.

4.6.3 Prospecção de peças e serviços

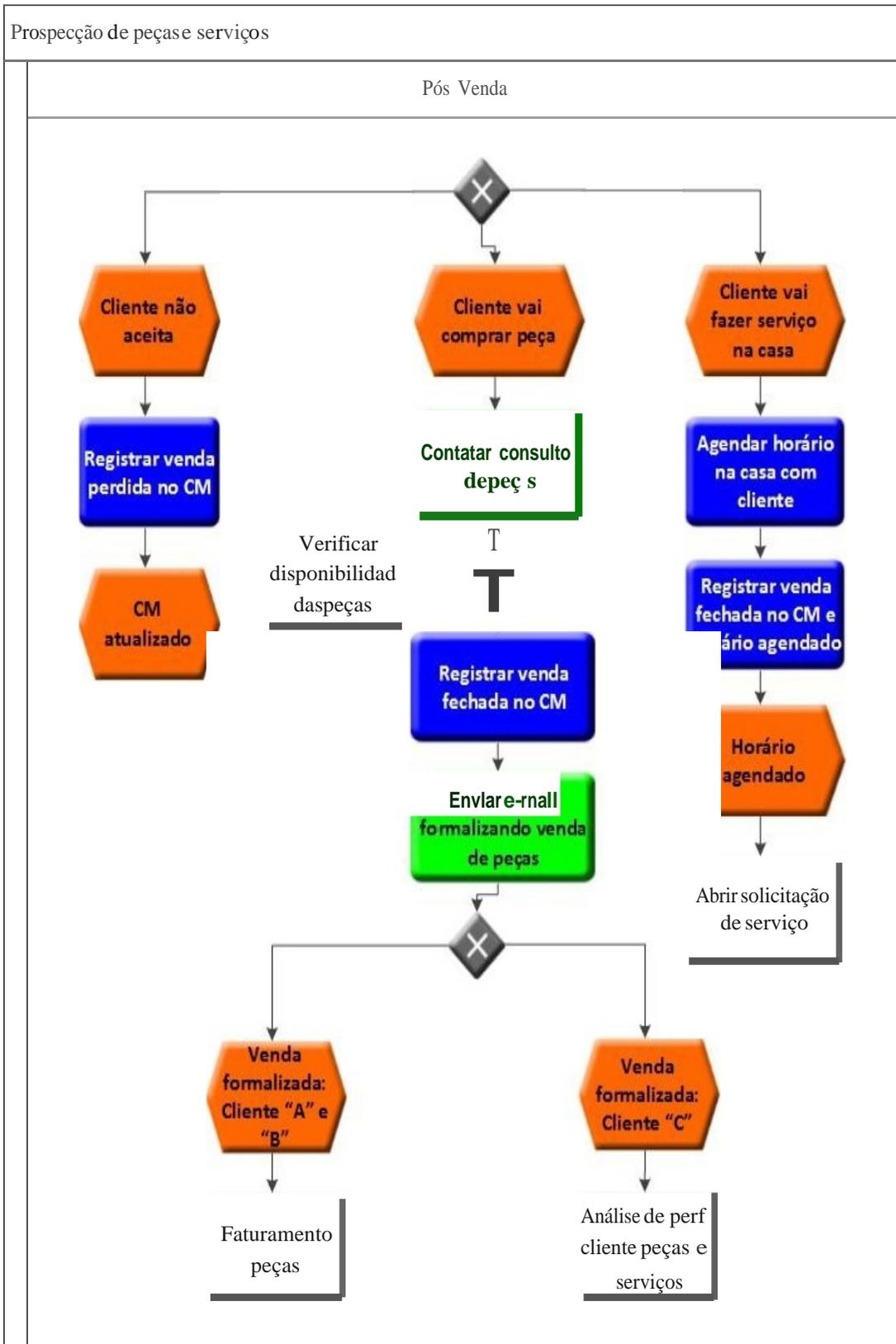
As figuras 34 e 35 apresentam a nova modelagem do processo de Prospecção de Peças e Serviços:

Figura 34- Redesenho prospecção de peças e serviços-Parte 1



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 35 - Redesenho prospecção de peças e serviços - Parte 2



Fonte: elaborada pelo autor.

4.6.4 Comentários do redesenho de prospecção de peças e serviços

Neste processo, de forma análoga ao que foi apresentado no novo desenho do processo de Prospecção de Veículos, foi considerada uma atividade de planejamento de visitas, como pode ser observado através da atividade “Elaborar uma agenda de visitas/contatos”. Tal planejamento deverá ser entregue e monitorado pelo gerente direto.

Também foi levado em conta o mesmo conceito de classificação de clientes, como observado pelos eventos “Clientes A e B” e “Cliente C”.

Para clientes de grande potencial e como forma de orientar as atividades da área de vendas, o processo “Análise do perfil do cliente peças e serviços”, que consiste na análise de crédito do cliente, antes realizado apenas após o fechamento de algum negócio, foi inserido imediatamente após a atividade “Elaborar uma agenda de visitas/contatos”. Dessa forma, o consultor de vendas pode, baseado no seu planejamento de visitas, analisar antecipadamente qual a situação de crédito de cada cliente a ser visitado, visualizando, assim, condições restritivas de pagamento, tais como limites de créditos insuficientes, pagamentos em aberto por parte do cliente ou, ainda, restrição cadastral; situações estas que impactam diretamente a negociação comercial.

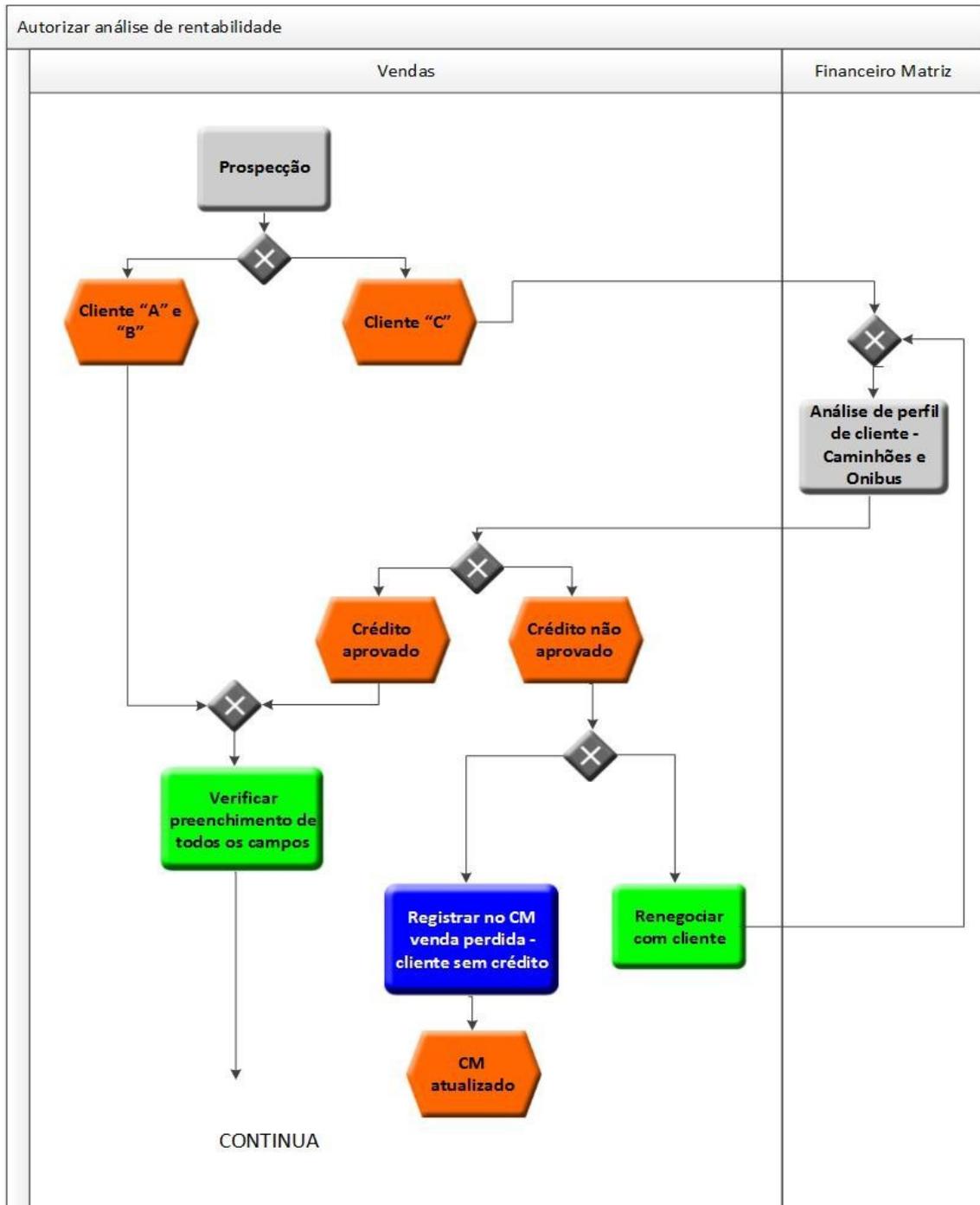
Por último, todo o contato comercial com o cliente deve ser registrado pelo consultor de vendas no sistema de relacionamento com o cliente, como pode ser notado pelas atividades “Registrar visitas/contatos no CM”, “Registrar venda perdida no CM” e “Registrar venda fechada no CM”, no intuito de obter-se o maior número de informações possíveis sobre o relacionamento com o cliente, entender as dificuldades, bem como analisar as oportunidades.

Para este processo, foi definida a métrica: número de visitas por consultor de vendas, que pode ser obtida através do sistema CM.

4.6.5 Autorização de análise de rentabilidade

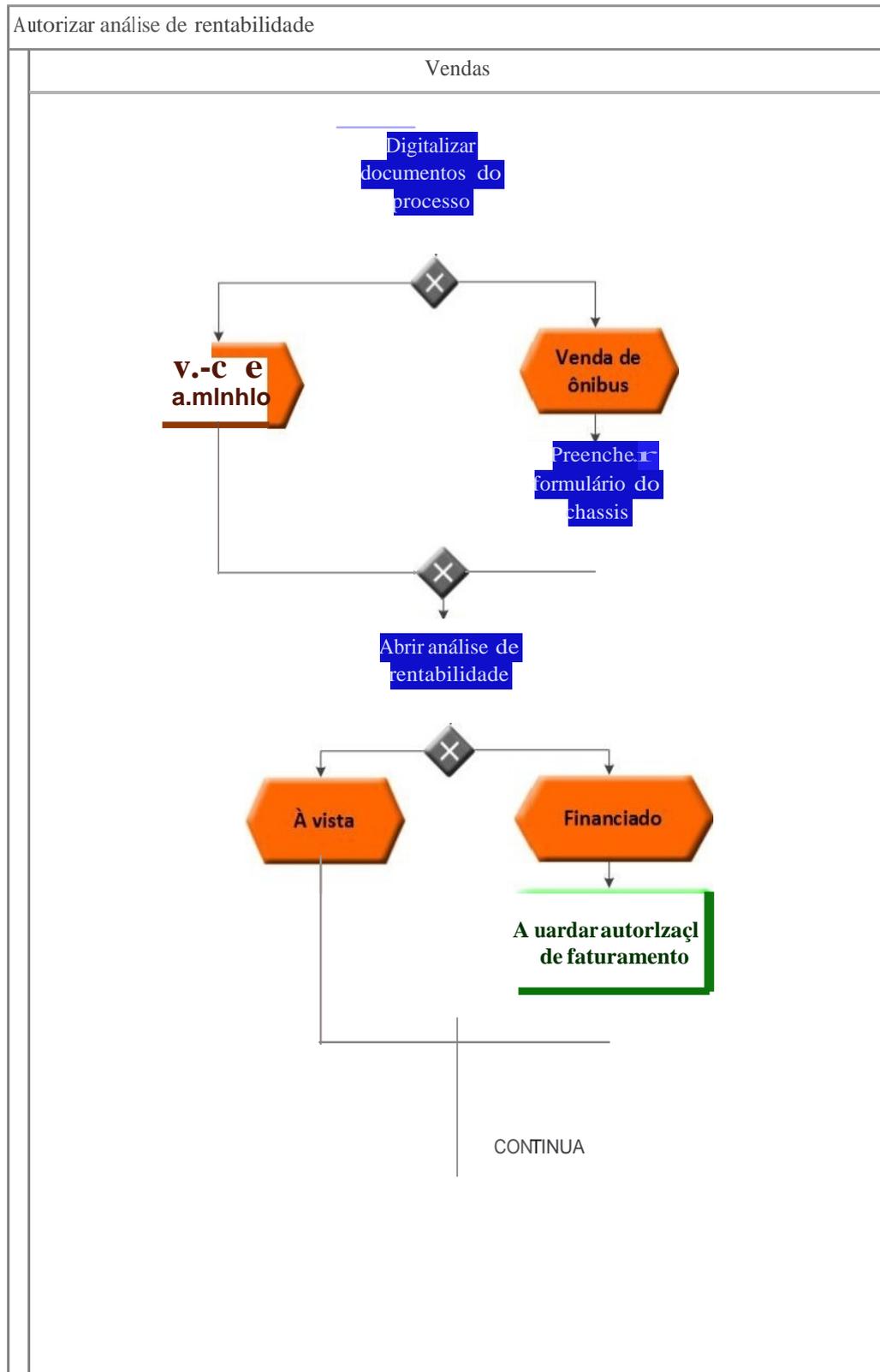
As figuras 36, 37 e 38 apresentam a nova modelagem do processo de Autorização de Análise de Rentabilidade:

Figura 36 - Redesenho autorização de análise de rentabilidade - Parte 1



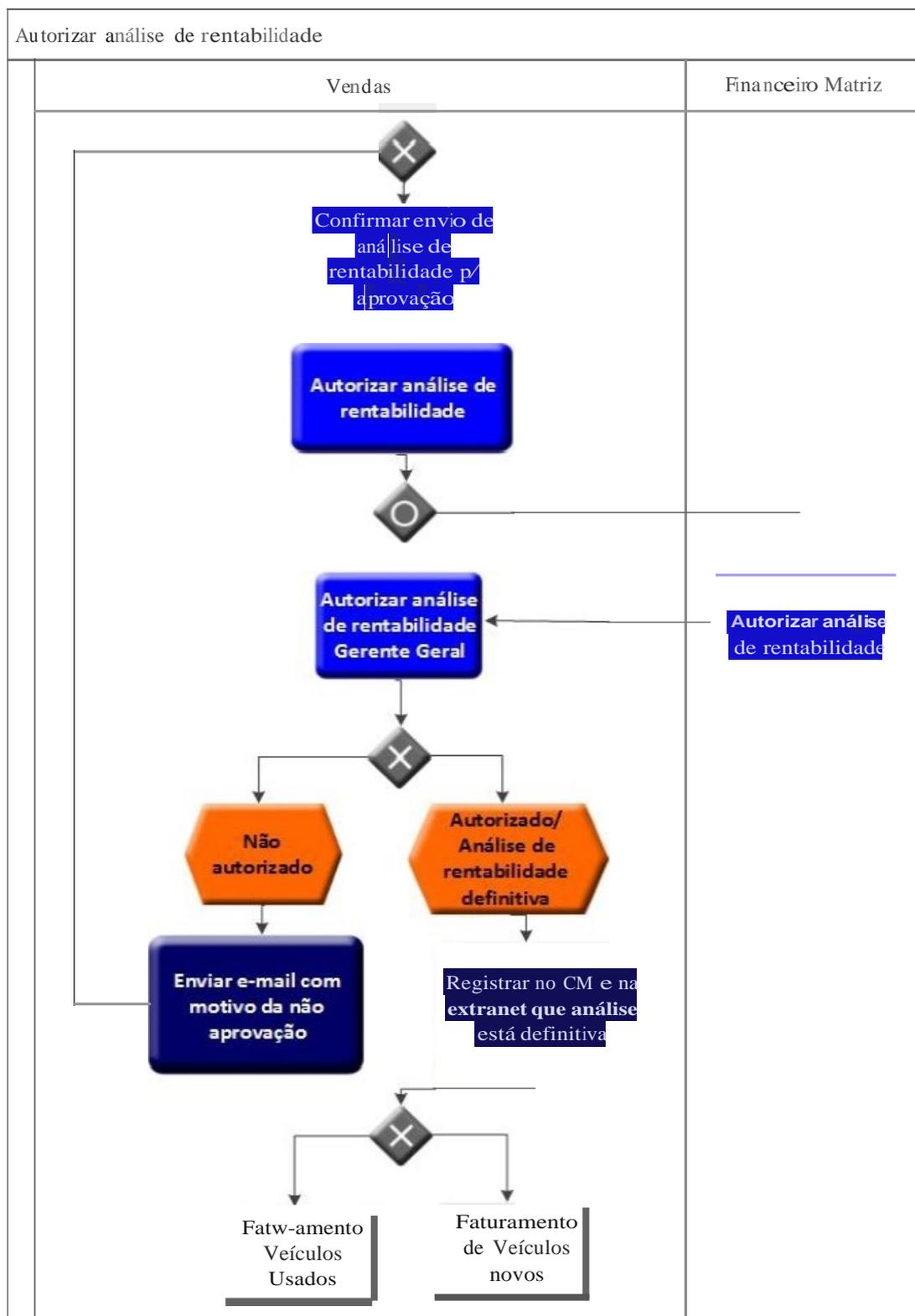
Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 37- Redesenho autorização de análise de rentabilidade-Parte 2



Fonte: elaborada pelo autor.

Figura 38- Redesenho autorização de análise de rentabilidade-Parte 3



Fonte: elaborada pelo autor.

4.6.6 Comentários redesenho autorização de análise de rentabilidade

A implementação do pedido eletrônico de vendas, conforme visto no redesenho do processo Prospecção de Veículos Novos, elimina muitas atividades manuais, até então necessárias no processo de Autorização de Análise de Rentabilidade. Muitas dessas atividades tinham o objetivo de comunicar internamente a venda realizada, dar continuidade ao processo de autorização de faturamento e, também, controlar as operações comerciais de veículos.

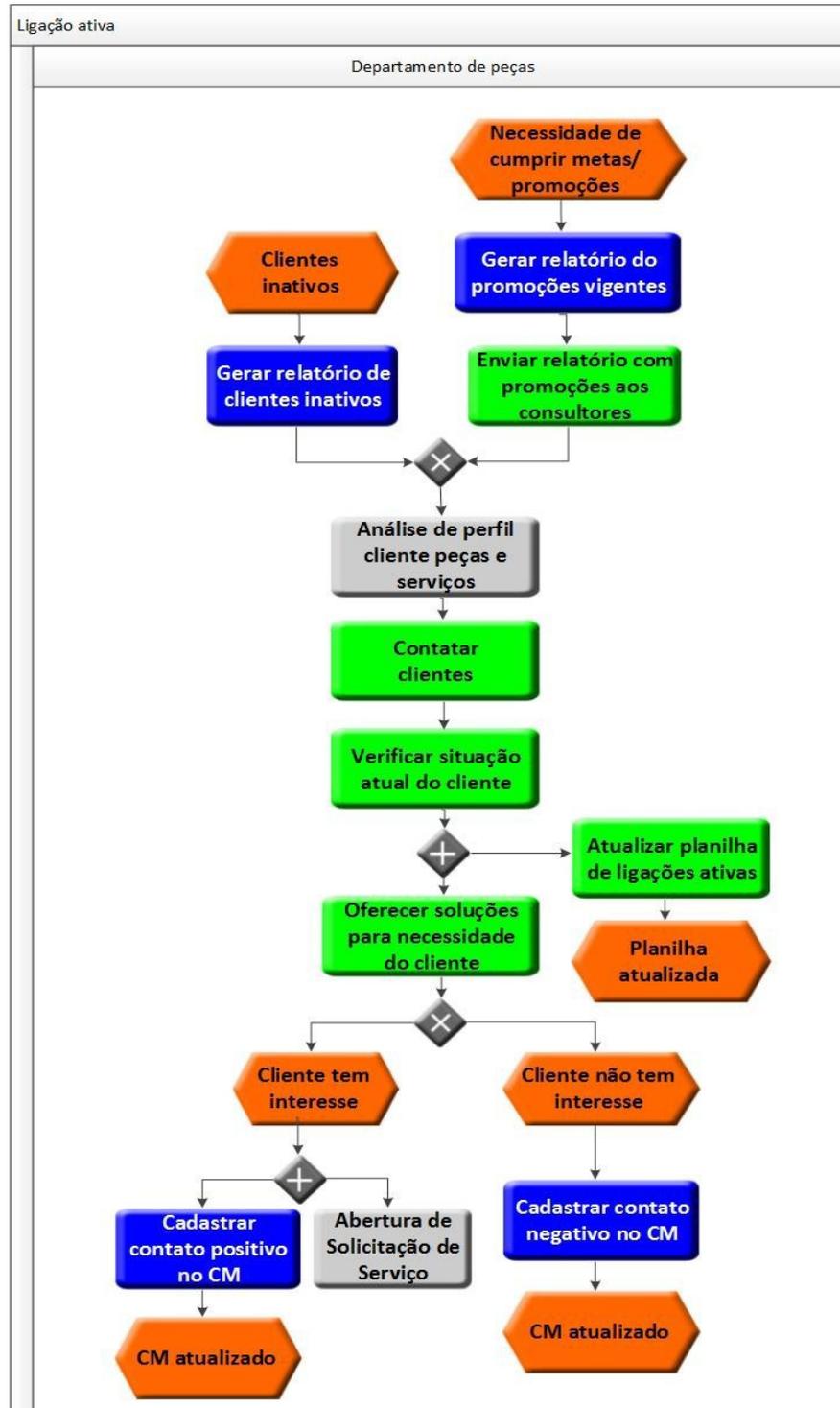
Neste novo desenho, atividades identificadas na modelagem *AS IS* desse processo, tais como “Conferir preenchimento dos campos do pedido”, “Assinar pedidos de Vendas”, “Scanear pedidos de vendas”, “Enviar e-mail aos envolvidos” e “Lançar venda manualmente na planilha de controle”, passam a ser realizadas automaticamente em função da melhor qualidade e automação da entrada de dados, garantida por regras de negócio, validações e avisos automáticos do sistema de pedido eletrônico.

Para este processo, foi definida a métrica de tempo de aprovação da análise de rentabilidade, que pode ser mensurado através do próprio *workflow* utilizado para aprovações dessas análises.

4.6.7 Ligação ativa

A Figura 39 apresenta a nova modelagem do processo de Ligação Ativa:

Figura 39 - Redesenho ligação ativa



Fonte: elaborada pelo autor.

4.6.8 Comentários do redesenho de ligação ativa

A exemplo do que foi redesenhado no processo de Prospecção de Peças e Serviços, neste redesenho foi inserido o processo “Análise de perfil de cliente de peças e serviços”, anterior às atividades de contato com o cliente, como forma de analisar antecipadamente qual a sua situação de crédito, como, por exemplo, condições restritivas de pagamento, limites de créditos insuficientes, pagamentos em aberto por parte do cliente ou, ainda, restrições cadastrais; situações que impactam diretamente a negociação comercial.

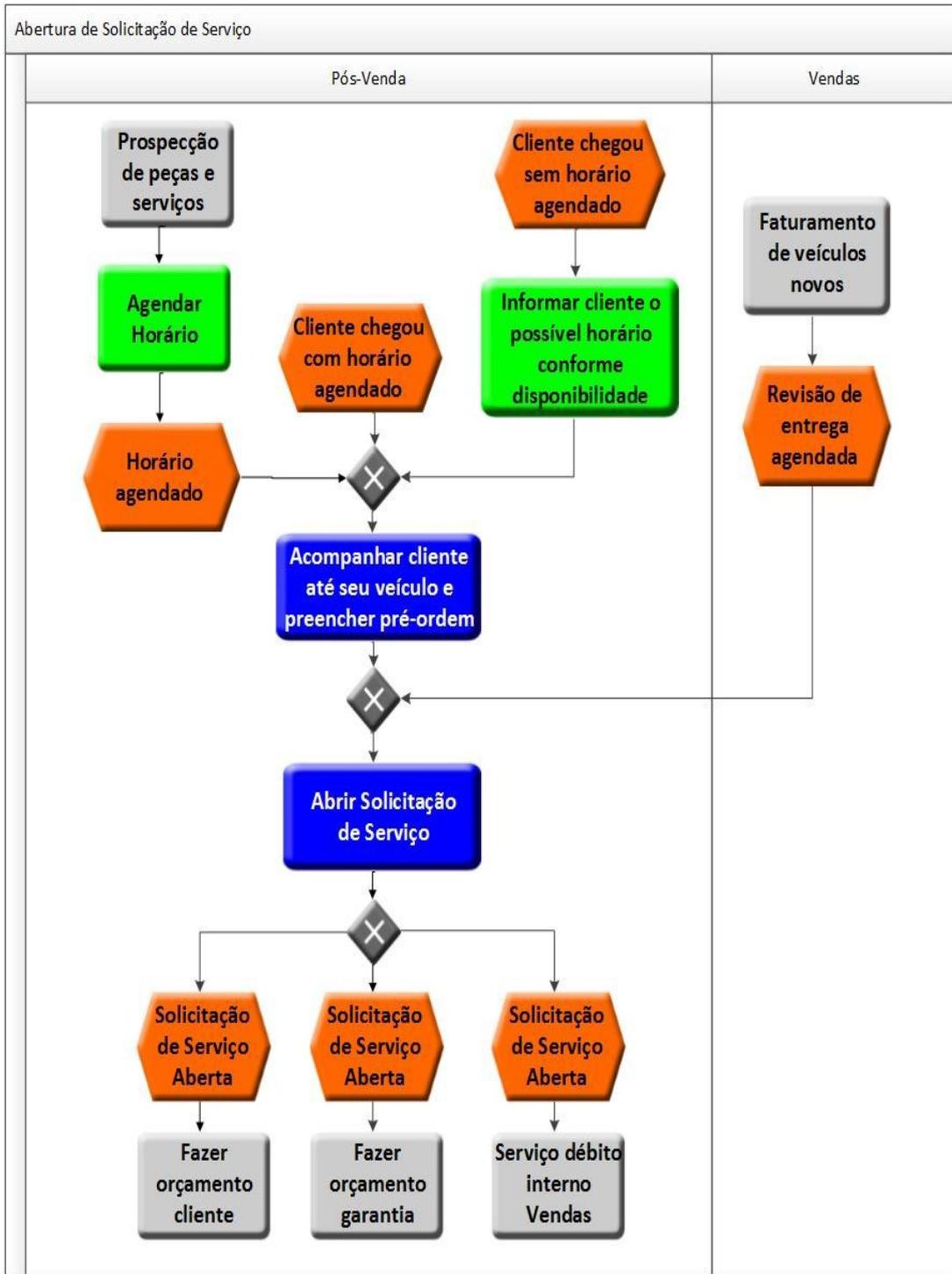
Também foi incluído, ao final do novo desenho, o processo “Abertura de Solicitação de Serviço”, cuja atividade inicial é o agendamento de horário na concessionária. Quer dizer, uma vez identificada oportunidade comercial, a pessoa que está fazendo o contato deverá incentivar o cliente a agendar horário para, efetivamente, concretizar a oportunidade de negócio. Além disso, ficam estabelecidas as atividades “Cadastrar contato positivo no CM” e “Cadastrar contato negativo no CM”, como forma de registrar não só quantitativamente, mas qualitativamente, as informações de contato com os clientes.

Para este processo, foi definida a métrica percentual de agendamento sobre contatos totais realizados.

4.6.9 Abertura de Solicitação de Serviço

A Figura 40 apresenta a nova modelagem do processo Abertura de Solicitação de Serviço:

Figura 40 - Redesenho abertura de solicitação de serviço



Fonte: elaborada pelo autor.

4.6.10 Comentários do redesenho de abertura de solicitação de serviço

Neste processo, a atividade “Acompanhar cliente até seu veículo e preencher a pré-ordem” foi automatizada, evitando a redigitação de várias informações na atividade “Abrir solicitação de serviço”. Como consequência, isso reduz o tempo gasto para o início da atividade “Execução do serviço do cliente” e o tempo para devolução do veículo ao cliente.

Como a atividade “Acompanhar cliente até seu veículo e preencher a pré-ordem” exige deslocamento de um local a outro, é imprescindível a utilização de algum dispositivo que proporcione mobilidade, para que o novo formato da atividade seja executado.

Para este processo, foi definida a métrica: tempo médio da abertura de solicitação de serviço.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta as conclusões deste trabalho e o atingimento dos objetivos nele definidos.

5.1 CONCLUSÃO

A definição de uma estratégia potencializa a capacidade de uma organização de gerenciar o seu futuro. Contudo, garantir a sua implementação, de forma bem sucedida, é um dos seus maiores desafios empresariais contemporâneos.

Objetivamente, o sucesso de uma estratégia concretiza-se através de um conjunto de processos eficientes e eficazes, que a organização deve possuir em seus vários departamentos, operando como um único time em busca do atingimento das metas estratégicas. No intuito de promover tal sincronismo, este trabalho estabeleceu, no seu objetivo principal, o desenvolvimento de um método de alinhamento organizacional baseado em duas ferramentas gerenciais: o *Balanced Scorecard* e o *Business Process Management*, conforme detalhado no capítulo 3.

O *Balanced Scorecard* define e comunica, de forma clara, as ações que organização buscará realizar, como forma de influenciar o atingimento de suas intenções estratégicas. Assim, o *Balanced Scorecard* está vinculado a “o que” a organização irá fazer para atingir sua visão de futuro.

Já o *Business Process Management* define, para a organização, “como” essas ações e os seus processos de negócio serão preparados para atingir tais objetivos estratégicos.

Entretanto, é importante considerar que a aplicação do método de alinhamento organizacional somente se torna eficaz quando adotada dentro de uma efetiva cultura de gerenciamento voltada para esse modelo. É fundamental que os níveis de gestão “comprem” a ideia e assumam esse modelo de gestão (cíclico e ininterrupto), pois, a partir daí, é ele que deve orientar as prioridades e as ações de todos na organização, promovendo, como já dito, o alinhamento, o foco e maximização, também, dos seus recursos.

Nesse contexto, todos os objetivos estratégicos, indicadores, metas e planos de ação, definidos a partir do mapa estratégico da organização, devem ser monitorados, mensurados e revisitados continuamente, assegurando, assim, a cultura do gerenciamento estratégico.

Em uma visão análoga, os processos de negócio e seus desenhos, bem como seus indicadores e suas metas, precisam ser continuamente mensurados e revisitados, para garantir a sua eficácia, eficiência e, principalmente, o atingimento da sua ambição estratégica. Cabe salientar que tudo isso só é possível se as organizações proporcionarem capacitação, definirem responsáveis, criarem estrutura e disponibilizarem sistemas adequados para realização desse gerenciamento.

Com relação aos objetivos secundários definidos neste trabalho, a abordagem dos principais conceitos do *Balanced Scorecard* e *Business Process Management* foram de extrema relevância para evidenciar o potencial de contribuição do método proposto para o ambiente organizacional.

Já o segundo objetivo secundário, que era a aplicação do método proposto no ambiente específico da empresa analisada, evidenciou oportunidades claras de melhoria em sua eficiência operacional, conforme pode ser observado nos comentários da seção 4.5 desta dissertação.

Nesse mesmo contexto, tais melhorias, uma vez redesenhadas, conforme comentários da seção 4.6, mostraram promover nos processos maior aderência ao plano estratégico da empresa analisada, seja através de um desenho com performance mais segura, seja pela redução do tempo de espera do cliente na obtenção de seus produtos e serviços (um fator crítico de satisfação neste mercado) ou, ainda, pela redução de custo operacional proveniente do novo desenho. Dessa maneira, comprova-se que os resultados que podem ser obtidos através do método podem efetivamente mitigar riscos de ineficiências operacionais, tornar a operação mais rentável e contribuir para uma implementação de uma estratégia bem sucedida, com o atingimento dos seus objetivos de longo prazo.

REFERÊNCIAS

ABPMP. ASSOCIATION OF BUSINESS PROCESS MANAGEMENT PROFESSIONALS BRASIL. **BPM CBOOK**. Corpo Comum de Conhecimento. Guia para o gerenciamento de processos de negócio. 2009. Disponível em: <http://www.abpmp-br.org/index.php?option=com_content&view=article&id=69&Itemid=150>. Acesso em 16 jun. 2013.

ALBUQUERQUE, A.; ROCHA, P. **Sincronismo organizacional**. São Paulo: Editora Saraiva, 2006.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: Editora McGrawHill, 1989.

_____. **Administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1990.

_____. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Editora Atlas, 1993.

ARIS COMMUNITY. **Event-driven process chain (EPC)**. Overview Event-driven Process Chain notation. [Internet] 2013. Disponível em: <<http://www.ariscommunity.com/event-driven-process-chain>>. Acesso em 01 jun. 2013.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

HAMMER, M. Sob um mesmo guarda-chuva. **HSM Management**, São Paulo, n. 34, p. 80-85, set/out, 2002.

HARRINGTON, H. J. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1993.

HUNGER, J. D.; WHEELLEN, T. L. **Gestão estratégica: princípios e práticas**. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

_____. **Mapas estratégicos Balanced Scorecard: convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2000.

MINTZBERG, H.; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2001.

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J.; QUINN, J. B.; GLOSHAL, S. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Editora Bookman, 2006.

NIVEN, P. R.; **Balanced scorecard passo-a-passo**. Elevando o desempenho e mantendo os resultados. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R.. **Excelência na administração estratégica**: a competitividade para administrar o futuro das empresas. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

PAIM, R.; CAULLIRAUX, H.; CARDOSO, V.; CLEMENTE, R. **Gestão de processos**: pensar, agir e aprender. Porto Alegre: Editora Bookman, 2009.

PAVANI JUNIOR, O.; SCUCUGLIA, R.. **Mapeamento e gestão por processos – BPM**. Gestão orientada à entrega por meio de objetos – Metodologia Gauss. São Paulo: Editora M. Books, 2011.

PORTER, M. **Vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Campus, 1989.

_____. What is Strategy? **Harvard Business Review**, Watertown, v. 74, p. 61-78, nov/dez, 1996.

_____. **Competição**. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2009.

RUMMLER, G. A.; BRACHE, A. P. **Melhores desempenhos das empresas**. São Paulo: Makron Books do Brasil Editora, 1990.

VERGARA, S. C.. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.