

ANÁLISE DA EFICÁCIA DA GESTÃO POR PROCESSOS NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DAS ORGANIZAÇÕES

JAQUELINE NEVES SILVA

jaqueline.silva16@gmail.com

UFF- Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Um dos grandes desafios para as organizações do século XXI é dar continuidade à busca pelas melhores práticas de gestão e fazer uso delas de maneira eficaz. Em virtude desses fatos, muitas empresas buscam modelos de gestão que possam suportar as transformações ocorridas no dia-a-dia de forma que minimize os impactos gerados por elas e as orientem na melhor implantação e/ou execução do Planejamento Estratégico.

A abordagem por processos ou Gestão por Processos, como é conhecida atualmente, é um sistema de gestão que visa desenvolver sincronia entre os departamentos das organizações de forma que todos trabalhem integrados.

Este artigo propõe apresentar os fatores críticos de influência na eficácia da implantação do Planejamento Estratégico a partir dos Processos, com foco nos Indicadores de Desempenho para mensuração da eficácia dessa composição, apresentando os principais conceitos e benefícios, bem como sugestões para a implantação.

Palavras-Chave: Planejamento Estratégico, Gestão por Processos, Indicadores de Desempenho

1. INTRODUÇÃO

Historicamente, as organizações sempre buscaram as melhores práticas de gestão e acredita-se que teve sua origem em 1911, quando Frederick Winslow Taylor publicou sua obra *Principles of Scientific Management*, quase ao mesmo tempo em que Henry Ford revolucionava os processos de manufatura inaugurando a sua linha de produção contínua (SORDI, 2008, p.15).

Taylor foi o precursor da organização do trabalho e foi um dos pioneiros na ênfase das tarefas com o objetivo de aumentar a eficiência do nível da organização. Para ele, a priorização da simplificação dos processos através dos estudos de tempos e movimentos e a experimentação sistemática, eram ferramentas fundamentais para traçar a melhor maneira de executar, monitorar e avaliar os resultados de uma tarefa.

Portanto, Taylor estava preocupado com o uso da metodologia. Cada um deveria saber exatamente o que fazer e deveria fazê-lo muito bem (ARAÚJO, 2006, p.20).

Um dos grandes desafios para as organizações do século XXI é dar continuidade à busca das melhores práticas de gestão e fazer uso delas de maneira eficaz. Em recente nota à Revista Brasileira de Administração, Tânia Mendes (2012, p.22), aborda a globalização como umas das muitas transformações que o mundo vem atravessando e que tem proporcionado às organizações muitas oportunidades e também grandes riscos. Em decorrência deste fato, a busca por melhorias contínuas, não somente para competir, mas para sobreviver no mercado onde atua; promover mudanças e quebra de paradigmas é uma constante para as organizações modernas.

Em virtude desses fatos, muitas empresas buscam modelos de gestão que possam suportar as transformações ocorridas no dia-a-dia de forma que minimize os impactos gerados por elas e as orientem na melhor implantação e/ou execução do Planejamento Estratégico.

A abordagem por processos ou Gestão por Processos, como é conhecida atualmente, é um sistema de gestão que visa desenvolver sincronia entre os departamentos das organizações de forma que todos trabalhem integrados.

Segundo a Fundação Nacional da Qualidade – FNQ¹ (2008),

A estruturação por meio de processos proporciona clareza e objetividade no entendimento das várias fases de determinadas atividades, assegurando maior visibilidade nas tarefas para o conhecimento do negócio da organização, ações que promovam maior desempenho ao fornecimento do serviço prestado, ao uso eficiente dos recursos, além da definição adequada de responsabilidades, a sequencia de atividades com entradas, saídas e interfaces bem definidas, a eliminação de custos devido à eliminação de atividades redundantes.

Portanto, manter o foco nos processos cria vantagem competitiva para a organização pelo fato dela estar constantemente buscando melhorias para o seu desempenho. Além disso, torna-se necessário uma interação entre a adoção de um sistema de gestão que integre a empresa de ponta a ponta e o seu planejamento estratégico.

Uma gestão baseada nos processos de negócios auxilia no cumprimento das metas estabelecidas no planejamento estratégico da organização. Conseguir executar as estratégias é uma das maiores preocupações das empresas atualmente (FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2012).

¹ FNQ – Fundação Nacional da Qualidade é um centro brasileiro de estudo, debate e irradiação de conhecimento sobre excelência em gestão. Criada em 1991, a FNQ é uma instituição sem fins lucrativos, fundada por 39 organizações, privadas e públicas, cujo objetivo é disseminar amplamente os Fundamentos da Excelência da Gestão para organizações de todos os setores e portes, contribuindo para o aperfeiçoamento da gestão, o aumento da competitividade das organizações e, conseqüentemente, para a melhoria da qualidade de vida do povo brasileiro.

Houve muito avanço no que diz respeito à elaboração do Planejamento Estratégico nas organizações ao longo dos anos. Porém, na prática, implantar um planejamento de forma que, este, se transforme em rotina na organização torna-se um processo bastante moroso devido a uma série de fatores que impedem a sua plena execução, como por exemplo, a priorização dos principais processos de negócios devido à falta de integração entre as áreas, ausência de recursos financeiros e humanos que atendam a demanda da empresa, falta de mensuração do desempenho das atividades, dentre outros fatores.

Segundo Barbará (2006, p.xi), um bom modelo de gestão busca entender e administrar a organização como “um todo”, tal como é em um sistema. Em consequência disso, qualquer trabalho a ser implementado deverá estar voltado a todos os processos organizacionais.

De acordo com Kaplan e Norton (apud ALBUQUERQUE, 2008), o planejamento e a estratégia das empresas falham no processo de implementação e menos de 10% das estratégias são efetivamente executadas devido à falta de alinhamento estratégico entre a companhia e os funcionários. Segundo os autores a eficácia desse alinhamento depende da tradução clara e precisa da estratégia e a sua conexão com um sistema de gestão que seja capaz de medir o desempenho e os resultados da organização.

Diante deste fato, o presente trabalho visa apresentar as principais características do sistema de Gestão por Processos, bem como sua influência na eficácia da implantação do Planejamento Estratégico.

O trabalho será dividido em três etapas. A primeira apresentará os principais conceitos da Gestão por Processos e sua aplicação nas organizações. Na segunda etapa será tratada a integração deste sistema de gestão ao planejamento estratégico visando apresentar os principais benefícios gerados neste procedimento. Por fim, serão tratados na terceira, e última, etapa, os Indicadores de Desempenho para mensuração da eficácia nesta composição, apresentando os principais conceitos e benefícios, bem como sugestões para a implantação.

A presente pesquisa pretende abordar as principais definições sobre o tema e seus benefícios nas organizações, assim como a utilização de medidas de Avaliação de Desempenho e Indicadores para mensurar a eficácia da execução do planejamento organizacional.

Espera-se concluir que a adoção de um sistema de gestão adequado poderá auxiliar a implantação de um Planejamento Estratégico, de forma eficaz, uma vez que os principais processos estarão estruturados e definidos com a finalidade de atender os objetivos estratégicos da organização.

2. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para classificação da metodologia utilizada neste trabalho, utilizou-se como referencial a taxionomia apresentada por Vergara (2006), que a classifica em dois aspectos: quanto aos fins e quanto aos meios.

Quanto aos fins o método a ser adotado será descritivo-explicativo. Serão expostas as principais características do tema em questão já que o objetivo é explicita-las a fim de demonstrar os benefícios gerados nas organizações. Dessa forma, terá como principal função

apresentar os fatores que contribuem de alguma maneira para análise da eficácia de um sistema de gestão na implantação e/ou execução de um planejamento estratégico.

Quanto aos meios a pesquisa será bibliográfica, limitada à literatura nacional, qualitativa, pois será necessário recorrer ao material publicado em livros, artigos e revistas da área de administração, bem como material disponibilizado em redes eletrônicas. Será feita uma análise dos principais conceitos e autores sobre o tema e fundamentos para sua aplicação no dia a dia das organizações.

Inicialmente será pesquisado e abordado o sistema de Gestão por Processos e sua aplicação nas organizações, bem como sua integração ao Planejamento Estratégico. Em seguida serão tratados os Indicadores de Desempenho para avaliação da eficácia e benefícios dessa integração, finalizando com os resultados obtidos na pesquisa.

3. GESTÃO POR PROCESSOS

A busca por vantagem competitiva e melhorias contínuas tem proporcionado às organizações oportunidades de promover mudanças e quebra de paradigmas. Porém, essas mudanças podem acarretar em riscos levando-se em consideração as transformações ocorridas no cenário econômico mundial.

As empresas estão procurando se organizar por processos para terem maior eficiência na obtenção do seu produto ou serviço, melhor adaptação à mudança, melhor integração de seus esforços e maior capacidade de aprendizado (GONÇALVES, 1997 *apud* GONÇALVES, 2000b p.9)

Surge dessa forma a necessidade das empresas buscarem recursos que as auxiliem a alcançar os objetivos estabelecidos e adaptar suas estratégias às mudanças constantes para manterem-se competitivas no mercado. Uma das soluções propostas está no alinhamento entre um sistema de gestão que contribua para o desenvolvimento e implantação do planejamento estratégico organizacional de forma que alcance o resultado esperado pela organização.

Todo trabalho importante realizado nas empresas faz parte de algum processo. Não existe um produto ou serviço oferecido por uma empresa sem um processo organizacional (GONÇALVES, 2000a).

A visão de processo dá a empresa uma compreensão mais clara da sua eficácia na satisfação das necessidades do cliente e também na realização do seu trabalho (LEAL; PINHO; CORRÊA, 2005, p.4). Os autores afirmam que uma das razões para se executar uma análise do processo está no fato de poder reduzir custos, tempos de ciclos, promover a melhoria da qualidade do processo dentre outros esforços.

Gonçalves (2000a), em seu artigo publicado pela revista RAE², afirma que “as empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação, abandonando a estrutura por funções predominante nas organizações do século XX”.

² RAE- Revista de Administração de Empresas publicada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) Escola de Administração de Empresas de São Paulo. A RAE é uma revista da área de administração, voltada a professores,

Para o autor, as organizações são coleções de processos de diferentes tipos e cada processo, por sua vez, pode desempenhar funções específicas, conforme Figura 1 abaixo:

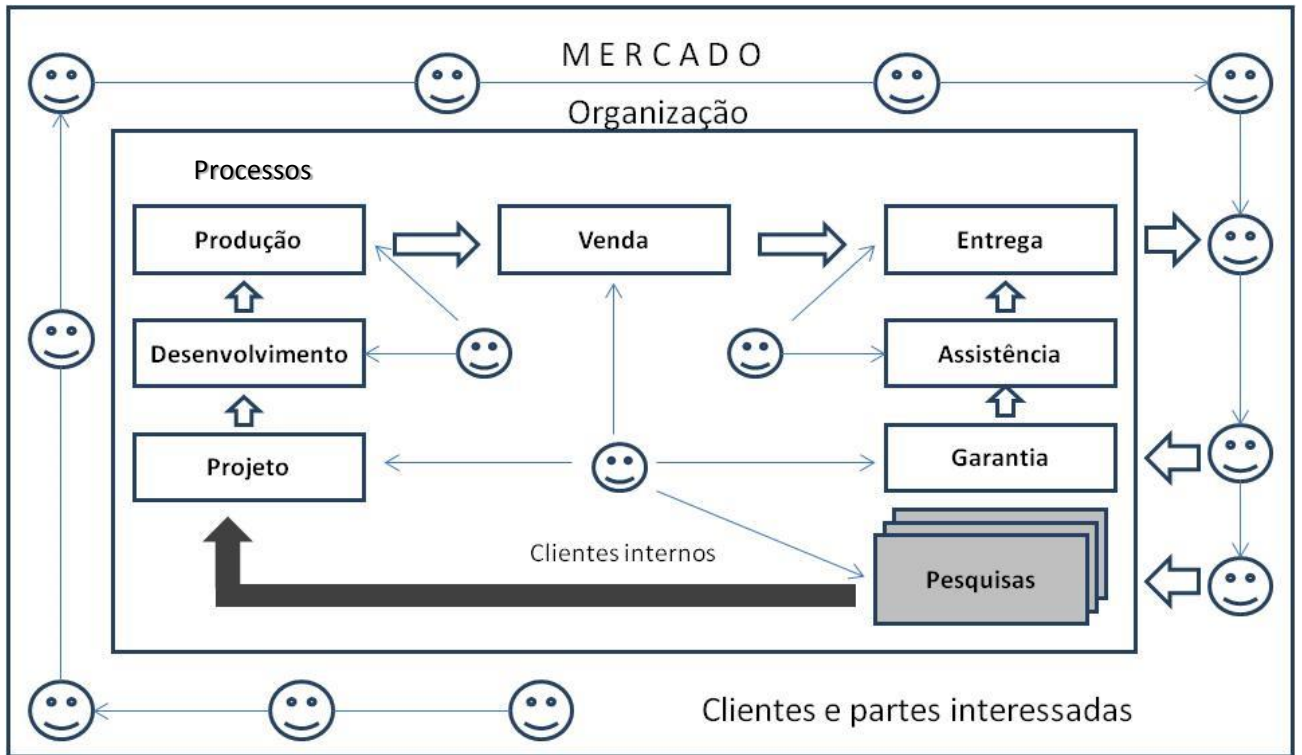


Figura 1. Visão da Organização como um conjunto de processos

Fonte: BARBARÁ, Saulo. **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação – foco no sistema de gestão da qualidade com base na iso 9000:2000.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006 p. 141.

A organização orientada por processos pressupõe que as pessoas trabalham de forma diferente. Em lugar do trabalho individual e voltado para tarefas, a organização por processos valoriza o trabalho em equipe, a cooperação, a responsabilidade individual e a vontade de fazer o trabalho melhor (GONÇALVES, 2000b, p. 11). Ou seja, os processos são organizados de forma que todos os funcionários entendam e se responsabilizem pela execução dos mesmos criando um vínculo para o alcance dos objetivos organizacionais.

Porém, antes de abordarmos diretamente os conceitos sobre gestão por processos, iremos descrever brevemente o que são processos, já que, estes, são o foco principal do sistema de gestão em estudo.

Davenport (1994) define processo como uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim, e *inputs* e *outputs* claramente identificados: uma estrutura para ação.

Processo pode ser definido da seguinte forma:

pesquisadores e estudantes. O acervo completo da RAE está disponível para toda comunidade acadêmico-científica, com acesso gratuito, no site www.fgv.br/rae.

Processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa (organizational capability), possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos de contribuição que pode gerar com relação a custo, valor, serviço ou qualidade e envolva coordenação de esforços para a sua realização (KEEN *apud* GONÇALVES, 2000a p.8).

Segundo Cruz (2000), “processos são conjuntos de atividades que tem por finalidade transformar, montar, manipular e processar insumos para produzir bens e serviços que serão disponibilizados para clientes”.

Conforme podemos observar, os processos são a fonte das “competências específicas da empresa” que fazem a diferença em termos de concorrência, além da influência que podem ter na estratégia, nos produtos, na estrutura e na indústria (KEEN *apud* GONÇALVES, 2000a p.14).

As empresas que mantêm o foco em seus processos obtêm melhores resultados e a geração de valor para seus clientes torna-se uma consequência desse novo modo de gerenciar a organização. Através desse sistema de gestão, as organizações adquirem maior facilidade em se adaptar às constantes mudanças que influenciam direta e indiretamente no mercado onde atuam.

A Gestão por Processos pode ser entendida como um “Sistema ou Modelo de Gestão Organizacional”, orientado para gerir a Organização com foco nos processos. Assim a organização ao adotar um Sistema deste tipo, deverá inicialmente, pensar em sua melhor forma de fazer negócios, levando em consideração seus processos críticos procurando identificá-los, mapeá-los, analisá-los, documentá-los e melhorá-los continuamente (BARBARÁ, 2006, p. x).

Para Schimdt (2003), a Gestão por Processo pode ser entendida como o “enfoque administrativo aplicado por uma Organização que busca a otimização e melhoria da cadeia de processos, desenvolvida para atender necessidades e expectativas das partes interessadas, assegurando o melhor desempenho possível do sistema integrado a partir da mínima utilização dos recursos e do máximo índice de acerto”.

Ainda tratando deste assunto, Sordi (2008), define a Gestão por Processos como a gestão que passa a priorizar o cliente final, com destaque para a valorização do trabalho em equipe, a cooperação e responsabilidade individual.

Davenport (1994), afirma que a abordagem de processo das atividades também implica uma ênfase relativamente forte sobre a melhoria da forma pela qual o trabalho é feito em contraste com um enfoque nos produtos ou serviços oferecidos ao cliente. Para o autor, significa um empenho em melhorar o processo.

Para finalizar, será utilizado o conceito de função da Gestão por processos da Fundação Nacional da Qualidade (2008), para embasar a pesquisa:

A principal função da Gestão por Processos é cumprir as metas estabelecidas no planejamento estratégico da empresa com eficácia e eficiência. O mapeamento dos processos também viabiliza o entendimento das relações de causas e efeitos entre os problemas, dos impactos ao longo da cadeia e os efeitos percebidos pelos clientes.

A empresa brasileira de cosméticos, Natura, adotou recentemente uma visão sistêmica de gestão por processos. Esta mudança na gestão ocorreu para que a empresa pudesse crescer financeiramente e regionalmente. Segundo Daniel Levy, Diretor de Sistemas de Gestão da empresa, em conferência na sede da Fundação Nacional da Qualidade, em São Paulo (2010), depois da mudança, o planejamento estratégico da Natura passou a ser desdobrado por processos – cujo resultado tem sempre um acompanhamento – e não mais por diretoria ou área específica como era feito anteriormente.

De acordo com Levy, por meio da gestão por processos, a empresa teve lucro líquido de R\$524,7 milhões de reais no acumulado após IR nos nove primeiros meses de 2010, apresentando crescimento de 5,6% sobre o mesmo período de 2009.

Para ele, a mudança para gestão por processos é uma mudança de cultura. É um trabalho que leva alguns anos para trazer resultados e que só é possível com a sensibilização, o engajamento e a capacitação dos colaboradores. A Natura promoveu cerca de 2700 horas de treinamentos presenciais para capacitar aproximadamente 633 colaboradores, além de oferecer e-learning e vídeo-conferência. Trabalharam também com a gestão da mudança, com o objetivo de amenizar os impactos da mudança para os indivíduos e para a organização.

O foco principal da mudança foi tornar a empresa mais leve, no que diz respeito a sua estrutura hierárquica que antes era concentrada na unidade de São Paulo e que hoje envolve todos os integrantes da organização em todas as regiões onde atua. Além disso, tornou essa estrutura mais ágil e eficiente na tomada de decisões, com menos níveis hierárquicos, mais próxima dos consumidores e do mercado.

Como se pode observar, os benefícios gerados na adoção de um sistema de gestão vão muito além da redução de custos ou tempo. Além de cumprir as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico e levar a empresa a superar obstáculos, avalia e monitora os principais processos antes de serem colocados em prática.

Outro fator que é importante ressaltar, é que na Gestão por Processos o fator humano é a peça-chave responsável para alcançar os objetivos da organização e, conseqüentemente, a satisfação do cliente final. Observa-se, neste caso, a valorização do trabalho em equipe e a responsabilidade individual de cada envolvido com os objetivos da organização além da preocupação em manter a qualidade do início ao fim dos processos.

Muitas empresas querem organizar-se por processos, mas não têm uma noção clara dos passos a seguir e das providências que devem ser tomadas. Outras não estão certas da decisão a tomar a respeito da sua estruturação por processos e podem beneficiar-se de um raciocínio que as ajude a decidir (GONÇALVES, 2000b, p.19).

O estudo sobre a gestão por processos e os seus impactos, quando implantado na organização, é importante para que administradores, estudantes e profissionais envolvidos nessa área possam maximizar o desempenho da organização sem perder o objetivo principal da empresa,

preservando sua missão, visão e valores através da interação entre os processos de negócios que agregam valor executados pelas equipes de trabalho.

4. ALINHANDO A GESTÃO POR PROCESSOS AO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Atualmente para manter-se competitivamente atuando, as organizações precisam moldar seu planejamento estratégico de acordo com as exigências do mercado. Elas precisam conhecer profundamente seus processos para visualizarem as potenciais fontes de diferenciação em relação às demais empresas do mesmo setor. Para Walcoff (2003), o planejamento estratégico está repleto de estratégias, porém, não aborda as táticas essenciais que visam torna-lo uma realidade.

O alinhamento entre um sistema de gestão e um planejamento estratégico é um importante instrumento no que diz respeito à gestão eficiente de uma organização. Organizações em todo o mundo têm buscado colocar a estratégia no centro dos seus modelos de gestão. O objetivo é assegurar que o planejamento estratégico irá alcançar todos os níveis da empresa e que seja compartilhada como um todo (KAPLAN;NORTON, 2006).

A este procedimento de assegurar sinergias entre equipes, processos, áreas e parceiros externos, dá-se o nome de “Alinhamento”. Segundo os autores, ainda de forma pioneira e dentro do processo de alinhamento organizacional, tem-se verificado no Brasil a prática de vínculo dos processos ao planejamento estratégico.

Algumas experiências de alinhamento em empresas brasileiras merecem destaque: CST, Suzano Petroquímica, Duke Energy Brasil, Unibanco AIG Seguros, Petrobras e Senai. É comum em todas elas o esforço e a convicção de que todos devem conhecer e participar das estratégias (KAPLAN;NORTON, 2006).

Como exemplo disso, a empresa de cosméticos, Natura, vem desde 2010 reestruturando seus principais processos à estratégia de crescimento e expansão pelo Brasil. Dentro deste contexto, o Diretor de Sistemas de Gestão da Natura, Levy (apud FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010), afirma que para por em prática esse novo sistema de gestão, a empresa mapeou 22 processos e criou uma estrutura para sua implantação, com um Comitê de Processos e novos líderes responsáveis pela gestão dos mesmos. Dessa forma, o planejamento estratégico passou a ser feito através da gestão por processos e não mais por áreas, diretoria ou departamentos como era feito anteriormente.

Para Levy (apud FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE, 2010), esse sistema de gestão contribuiu para que a empresa conseguisse conquistar, nos últimos anos, resultados significativos para os negócios no Brasil e no exterior. Todos os procedimentos realizados antes da mudança de gestão foram substituídos por processos que, inclusive, muitos já foram certificados, assegurando assim que foram implantados da maneira que foram mapeados no planejamento.

Embora a mudança do modelo de gestão seja um tanto complexa, levando-se em conta o volume de trabalho e pessoas envolvidas, Levy garante que é um sistema de gestão aplicável para organizações de todos os portes. É apenas uma forma diferente de enxergar a companhia, mais horizontalizada e orientada por processos, sem o vício de estruturar a empresa por áreas.

Para Pereira (2010), é muito importante traduzir o negócio da empresa em processos. Isso se faz analisando a fundo o planejamento estratégico da empresa. A partir desta análise, podem-se levantar claramente os processos críticos que suportam o negócio da empresa.

5. AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO E INDICADORES

Um sistema Integrado de Indicadores de Desempenho assegura o alinhamento entre estratégia, processos e pessoas. Dessa forma, garante que todos na organização saibam pelo que estão sendo cobrados e que as cobranças são coerentes e alinhadas em todos os níveis, reforçando o objetivo de que todos sabem para onde a organização deseja ir e que todos estão caminhando na mesma direção (ALBUQUERQUE; ROCHA, 2006).

Muitas vezes no lugar de optar pelo alinhamento funcional, ou seja, desdobramento da estratégia corporativa para áreas, unidades ou departamentos, têm-se percebido a necessidade crescente de assegurar um melhor vínculo da estratégia com as atividades do dia a dia sistematizadas nos processos (SCHWARZ apud KAPLAN; NORTON, 2006).

Avaliar o desempenho da integração entre o sistema de gestão e o planejamento estratégico da organização é um fator de grande relevância para mensuração do desempenho das áreas envolvidas e seus respectivos resultados. Através dessa avaliação é possível identificar a quantidade e a qualidade do desempenho atual da execução dos processos, demonstrar os principais pontos de melhorias além de detectar os principais processos de negócio que conduzirão ao resultado esperado.

O Brasil tem demonstrado evolução significativa neste processo de alinhamento. Organizações de diferentes portes, setores de atuação e características têm buscado, de forma criativa e fundamentada, a criação de sinergias internas e externas. Grupos empresariais nacionais, por exemplo, veem no Balanced Scorecard - BSC - um instrumento poderoso de descentralização da gestão e no fortalecimento da Governança Corporativa (KAPLAN; NORTON, 2006).

O Balanced Scorecard (BSC) é uma metodologia que foi criada por dois professores da Harvard Business School, David Norton e Robert Kaplan, em 1992, com o objetivo de medir e gerenciar o desempenho –? de forma integrada –? da estratégia organizacional.

Segundo os autores, Norton e Kaplan, o BSC tornou-se um modelo de gestão de implementação da estratégia e a sua eficácia se deve a dois atributos simples: (1) a habilidade em traduzir com clareza a estratégia (contribuição dos Mapas estratégicos) e (2) a habilidade em conectar a estratégia a um sistema de gestão (a contribuição dos Balanced Scorecards). Para eles, o resultado final desse sistema de indicadores é a habilidade em alinhar todas as unidades, processos e sistemas de uma organização à sua própria estratégia.

Pode-se dizer que, é uma ferramenta de gestão que é utilizada em larga escala em organizações de diversos setores como indústria, governo, e organizações não governamentais em todo o mundo. Seu objetivo é traduzir e alinhar processos e/ou atividades à visão e estratégia da organização, melhorar a comunicação interna e externa, além de monitorar a

performance organizacional através de indicadores que auxiliarão transformar a estratégia em ação.

O BSC, no entanto é mais do que um novo sistema de indicadores. Empresas inovadoras o utilizam como a estrutura organizacional básica de seus processos gerenciais. O verdadeiro poder do BSC, todavia, ocorre quando deixa de ser um sistema de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica (KAPLAN; NORTON, 1997).

Para os autores, conforme cresce a adoção do Balanced Scorecard, as empresas constataam que ele pode ser utilizado para:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia;
- Comunicar a estratégia a toda empresa;
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia;
- Associar os objetivos estratégicos em metas de longo prazo e orçamentos anuais;
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas;
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas;
- Obter feedback para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

O BSC traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas organizados segundo quatro perspectivas diferentes: (1) financeira, (2) do cliente, (3) dos processos internos e (4) do aprendizado e crescimento (KAPLAN; NORTON, 1997 p.21). Para os autores, as quatro perspectivas equilibram os objetivos de curto e longo prazos, respectivamente, os resultados desejados e os vetores de desses resultados, bem como as medidas objetivas concretas e as medidas subjetivas mais imprecisas conforme a Figura2 abaixo:

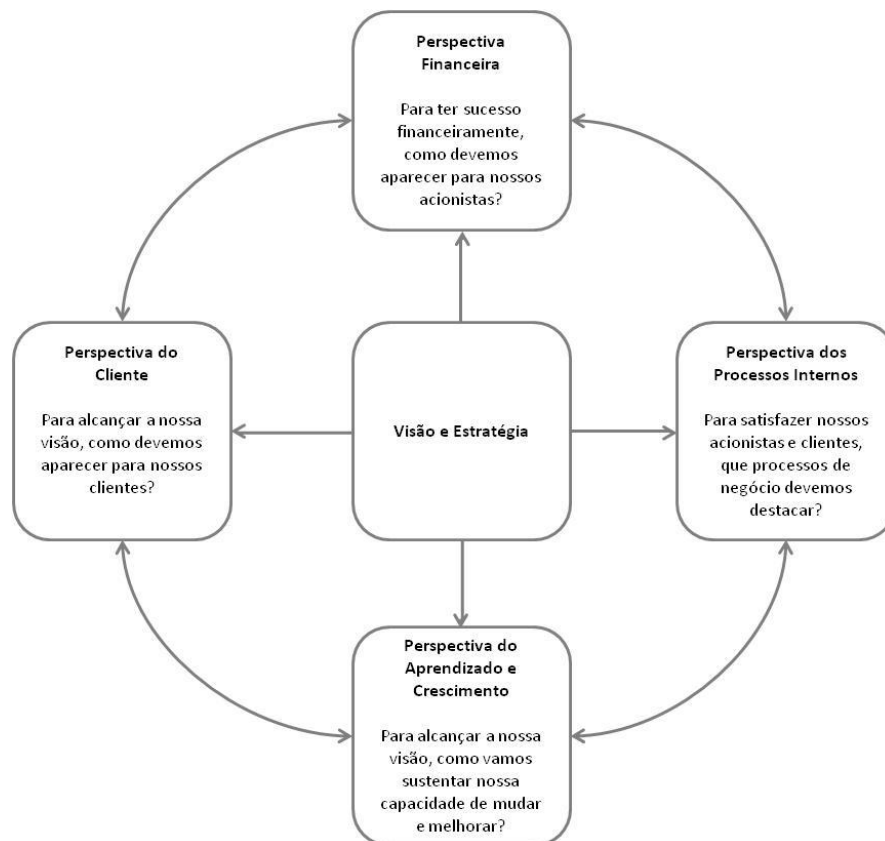


Figura 2. Adaptação das perspectivas do Balanced Scorecard

- (1) **Perspectiva financeira:** tem a finalidade de monitorar se a estratégia da organização está agregando valor aos processos de melhoria dos resultados financeiros (lucro para os acionistas). Exemplos de indicadores: retorno sobre o investimento, valor crescimento da receita, redução de custos, lucro líquido, etc.
- (2) **Perspectiva do cliente:** tem como objetivo transformar as metas estabelecidas no planejamento estratégico em medidas que atendam às necessidades e/ou expectativas dos clientes. Identifica, também, os principais segmentos do mercado e o desempenho da organização dentro do seu segmento. Exemplos de indicadores: nível de satisfação do cliente, nível de fidelidade do cliente, participação de mercado, quantidade de produtos vendidos no mês, etc.
- (3) **Perspectiva dos Processos internos:** apoia os indicadores da perspectiva financeira e dos clientes com a finalidade de fornecer as diretrizes para atender seus objetivos. É nesta etapa que os processos críticos são identificados para que a empresa alcance os objetivos estabelecidos previamente no planejamento estratégico. Exemplos de indicadores: melhoria dos processos internos, participação do cliente, captação do cliente, quantidade de produtos dentro das especificações, etc.
- (4) **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento:** está relacionado à capacidade da empresa em aprender. Ou seja, ocorre através de investimentos em P&D, equipamentos, recursos humanos, novos produtos e/ou serviços, etc. Exemplos de indicadores: número de treinamentos no mês, número de rotatividade, percentual do grau de escolaridade dos funcionários, percentual de satisfação dos funcionários, etc.

Kaplan (*apud* PRIETRO et al, 2006), anuncia que “desenvolver e implementar um sistema de gerenciamento BSC numa empresa não é uma iniciativa das mais simples”. Para Prietro et al (2004, p.84), um dos problemas mais comuns diz respeito ao envolvimento do gerente nível sênior, a partir do momento em que os executivos passam a delegar toda a estratégia do processo de implementação ao nível hierárquico intermediário.

Segundo os autores, isso ocorre devido ao fato destes gerentes intermediários, nem sempre, estarem preparados para entender a estratégia e o BSC como um todo para garantir o sucesso da implementação, porém, ressaltam a importância do comprometimento da gerência como um fator importante na gestão do conhecimento e autoridade. É importante ressaltar que, neste momento, é preciso estar atento aos fatores críticos que podem afetar positivamente ou negativamente o sucesso esperado pela organização.

Dessa forma, o Conselho de Administração da organização é responsável por fazer a divisão e distribuição das funções e responsabilidades com a finalidade de evitar o isolamento das áreas durante o processo de implementação do BSC. Para dar suporte a esta etapa são utilizados os Mapas estratégicos e o Balanced Scorecard como principais fontes de informação para o Conselho de Administração.

Os Mapas estratégicos são ferramentas de comunicação que são utilizadas para demonstrar como o valor é gerado na organização a partir da implantação do Planejamento Estratégico. Eles mostram a ligação, passo a passo, entre os objetivos estratégicos sob a forma de causa e efeito. De um modo geral, melhorando o desempenho dos objetivos encontrados na

perspectiva de Aprendizado e Crescimento, permite que a organização melhore seus objetivos na perspectiva de Processos internos, que por sua vez permite a empresa criar resultados satisfatórios nos objetivos das perspectivas de Clientes e nas perspectivas Financeiras.

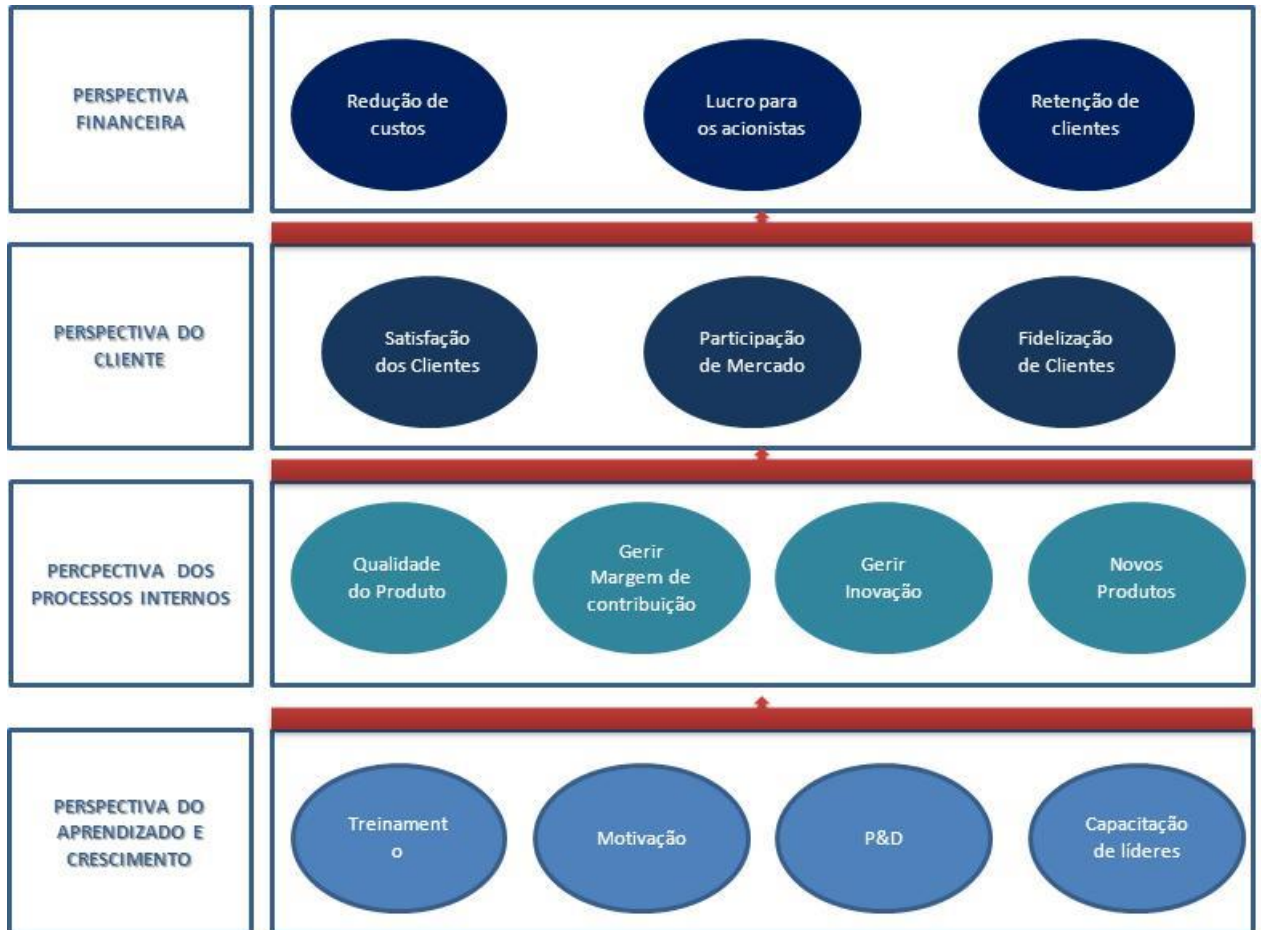


Figura 3. Adaptação do Mapa Estratégico

Uma organização que queira avaliar seu desempenho no processo de aumento de vendas, por exemplo, deverá mapear os processos que estão envolvidos para alcance desta meta e acompanhar o seu desenvolvimento colocando essa informação no mapa estratégico na perspectiva dos processos internos e medir o alcance da meta através da medição dos processos e dos resultados gerados, conforme figura 4 que demonstra cada etapa deste processo através do painel de controle:

PERSPECTIVAS	MAPA ESTRATÉGICO	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	AÇÕES
Perspectivas Financeiras	Aumento da Receita Redução de Custos	Aumentos das Vendas	% aumento da receita/mês % aumento da redução de custos/mês	Aumentar o lucro em 40% ao mês	Aumentar a receita de vendas através da fidelização de clientes
Perspectivas do Cliente	Satisfação do Cliente Qualidade do Produto	Retenção de Clientes	%Satisfação do cliente % Vendas/cliente	Fidelizar o cliente de forma que os produtos oferecidos pela empresa seja a 1ª opção do cliente	Buscar excelência no atendimento dos clientes Manter a qualidade dos produtos
Perspectivas dos Processos Internos	Expansão do market share Novos Produtos	Aumento do valor para os clientes e participação de mercado	%de novos produtos/ semestre	Verificar a expansão da empresa no mercado onde atua através do lançamento de novos produtos	Contratar empresa de consultoria para elaborar pesquisa de mercado e aceitação de novos produtos
Perspectivas do Aprendizado e Crescimento	P&D Capacitação dos funcionários	Desenvolver novas tecnologias Alinhar objetivos estratégicos	% de treinamentos/mês % de funcionários treinados/mês	Promover a capacitação do quadro de funcionários para atingir os objetivos de aumento de vendas	Promover treinamentos com a finalidade de capacitar e motivar os funcionários Criar ambiente propício para geração de novas idéias

Figura 4. Adaptação Painel de Controle

O uso do Balanced Scorecard como alavanca de uma gestão com foco na estratégia tem crescido significativamente em nosso país. As organizações brasileiras têm vivenciado o “Alinhamento Organizacional” como um princípio fundamental da sua gestão (SCHWARZ apud KAPLAN; NORTON, 2006).

Ao revelar a estratégia inserida no mapa estratégico, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados. E essa referência é essencial, visto que, a estratégia não pode ser executada se sua compreensão não for possível, e não pode ser compreendida se não for possível descrevê-la (NASCIMENTO; CAVENAGHI, 2008).

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para muitos autores, futuramente só permanecerão no mercado as empresas que conseguirem explorar o potencial dos seus recursos em seus processos deixando de enxergá-los apenas como processos operacionais.

Este estudo teve como objetivo demonstrar os principais conceitos da Gestão por Processos e a importância do seu alinhamento ao planejamento estratégico das organizações através de

pesquisa bibliográfica. Além disso, foram identificados alguns fatores críticos que influenciam direta ou indiretamente para medir o sucesso dessa integração. Os resultados obtidos através dessa pesquisa mostram que futuramente o atual modelo de gestão vigente em muitas organizações tornar-se-á obsoleto, pois a proposta apresentada pela gestão tradicional não considera a interação das partes como um todo e o fator humano como o responsável pela agregação de valor.

Embora a Gestão por Processos seja um modelo de gestão ideal para várias organizações de diversos segmentos, a aplicação deste sistema no meio empresarial pode ser considerada restrita, pois o total desconhecimento de sua metodologia, necessidade de investimento em tecnologia e ferramentas, qualificação profissional dentre outros fatores implicam em barreiras para sua aplicação como ferramenta para enfrentar essa competitividade.

A principal vantagem de seu uso está não só na redução dos custos apresentados em decorrência da eliminação de processos desnecessários ou na satisfação dos clientes internos e externos que veem nesse processo de mudança a redução do tempo de espera e a qualidade do produto ou serviço oferecido pela organização, mas também a sua integração ao planejamento estratégico que garante o comprometimento no alcance dos objetivos da empresa.

Este modelo de gestão não só melhora o desempenho da organização como também a mantém atuando em um ambiente cheio de incertezas. Em uma empresa gerenciada através de seus processos as equipes os entendem e se responsabilizam pela sua execução. Isso ocorre por que todos executam suas tarefas sabendo que a união delas irá gerar um resultado: cumprimento dos objetivos organizacionais estabelecidos no planejamento estratégico. Sem essa visão sistêmica da organização seria impossível obter resultados com a Gestão por Processos.

Foi analisado também a importância da adoção de um sistema de avaliação de desempenho para dar suporte à implantação do Planejamento estratégico. Conforme pode ser visto, o BSC traduz a missão e a estratégia, da organização, em objetivos e medidas mensuráveis para avaliar o quanto da estratégia tem sido eficaz no dia a dia. Porém, para que a implantação do BSC seja bem sucedida, é importante ressaltar o uso em conjunto dos Mapas Estratégicos que demonstrarão o valor gerado na organização através do estabelecimento de indicadores e metas explicitados no Painel de Controle.

Para futuros estudos, sugere-se uma maior análise da integração do Balanced Scorecard e os Mapas estratégicos para mitigar os efeitos dos fatores críticos que influenciam negativamente a execução do Planejamento Estratégico, como por exemplo, resistência à mudança, falta de indicadores que possam mensurar a eficácia da implantação, dentre outros já citados no artigo.

Embora não tenha sido possível realizar um estudo de caso em uma empresa real, a presente pesquisa mostrou como a Natura mudou a sua maneira de gerenciar seus processos em decorrência da necessidade de traduzir as metas estabelecidas no planejamento estratégico para resultados e como obteve êxito nesta mudança em sua gestão.

Para que as organizações sejam capazes de manterem-se competitivas às mudanças da dinâmica empresarial é preciso manter o seu quadro de funcionários atualizados no que diz respeito às estratégias estabelecidas na organização para que no momento da implantação da estratégia, todos possam traduzir as metas estabelecidas em resultados.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE, Alan; ROCHA, Paulo. **Sincronismo Organizacional: como alinhar a estratégia, os processos e as pessoas: um guia prático para redesenhar a organização e seus processos.** São Paulo: Saraiva, 2006

ALBUQUERQUE, Fábio. **Comunicação e Alinhamento Estratégico.** 2008. Disponível em: <<http://www.hsm.com.br/editorias/comunicacao-e-alinhamento-estrategico>>. Acesso em: 04 jun. 2013.

ARAÚJO, Luiz César G. de. **Organização, Sistemas e Métodos e as tecnologias de gestão organizacional.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006

BARBARÁ, Saulo (Org.). **Gestão por Processos: fundamentos, técnicas e modelos de implementação – foco no sistema de gestão da qualidade com base na ISO 9000:2000.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2006

CRUZ, Tadeu. **Workflow: a tecnologia que vai revolucionar processos.** 2. ed. São Paulo: Atlas. 2000.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processo: como inovar na empresa através da Tecnologia da Informação.** Rio de Janeiro: Campus Elsevier. 1994

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE. **7 pilares para a excelência na execução da gestão.** 2012. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/7-pilares-para-a-excelencia-na-execucao-da-gestao>> Acesso em: 04 jul. 2013.

_____. **As vantagens do gerenciamento com foco na abordagem por processos.** 2008. Disponível em: <<http://www.fnq.org.br/informe-se/artigos-e-entrevistas/artigos/as-vantagens-do-gerenciamento-com-foco-na-abordagem-por-processos>> Acesso em: 04 jul. 2013

_____. **Natura adota gestão por processos para apoiar crescimento da empresa.** 2010. Disponível em: < <http://www.fnq.org.br/informe-se/noticias/natura-adota-gestao-por-processos-para-apoiar-crescimento-da-empresa>> Acesso em: 03 fev. 2014.

GONÇALVES, José Ernesto Lima. Processo, que processo? **RAE**, v. 40, n.4, p.8-19, out/dez.2000a.

_____. As empresas são grandes coleções de processos. **RAE**, v.40, n.1, p.6-19, jan/mar.2000b.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **Alinhamento**: utilizando o Balanced Scorecard para criar sinergias corporativas. 5. reimpr. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2006.

_____. **A Estratégia em ação**: Balanced Scorecard. 13. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

LEAL, Fabiano; PINHO, Alexandre Ferreira de; CORREA, Karlos Eduardo. Análise Comparativa das Técnicas de Mapeamento de Processo: Fluxograma e IDEF3 Aplicadas a uma célula de manufatura. *In*: SIMPOSIO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 12., 2005, Bauru. **Anais ...** Bauru: UNESP, 2005.

MENDES, Tania. Comportamento: o novo tempo exige mudanças. **Revista Brasileira de Administração**, n.91, ano 21, nov./dez. 2012.

NASCIMENTO, Luiz Gustavo; CAVENAGHI, Vagner. Gestão estratégica e o Balanced Scorecard: proposta de mapa estratégico para empresas de call center. *In*: CONGRESSO NACIONAL DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO, 4., Niterói, RJ. **Anais ...** Niterói, RJ: UFF, 2008. Disponível em: <http://www.excelenciaemgestao.org/Portals/2/documents/cneg4/anais/T7_0096_0265.pdf> Acesso em: 05 abr. 2014

PEREIRA, Marcelo Gonçalves. **Gestão de processos, como fazer?** 2010. Disponível em: <<http://www.leansixsigma.com.br/default.asp?pg=4>> Acesso em: 16 ago. 2012.

PRIETRO, Vanderli Correia et al. Fatores críticos na implementação do Balanced Scorecard. **Revista Gestão & Produção**, v.13, n. 1, p.81-92, jan-abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29578>> FALTOU o dia do acesso

SCHMIDT, Aparecido S. **Gestão de processos**. 2003. 90 slides. Disponível em: <http://www.ccuec.unicamp.br/gepro/pdf/Gestao_Processos_UNICAMP_170903.pdf>. Acesso em 17 maio 2013.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão por processos**: uma abordagem da moderna administração. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2008.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2006

WALCOFF, Philip. **Planejamento de negócios para o crescimento:** descomplicando conceitos, soluções dinâmicas, idéias inovadoras e dicas que realmente funcionam. Rio de Janeiro: Campus, 2003.