

FACULDADES INTEGRADAS DE PEDRO LEOPOLDO

Mestrado Profissional em Administração

**GESTÃO DE PROCESSOS: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A INTEGRAÇÃO E
COORDENAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS SOB A ÓTICA DA
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E GOVERNANÇA DE PROCESSOS**

SONIA MARIA DE FREITAS

Pedro Leopoldo

2012

SONIA MARIA DE FREITAS

**GESTÃO DE PROCESSOS: UMA CONTRIBUIÇÃO PARA A INTEGRAÇÃO E
COORDENAÇÃO DOS PROCESSOS DE NEGÓCIOS SOB A ÓTICA DA
ESTRATÉGIA DE OPERAÇÕES E GOVERNANÇA DE PROCESSOS**

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado Profissional em Administração das Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Inovação e Competitividade.

Orientador: Prof. José Édson Lara, PhD.

Pedro Leopoldo

Faculdades Integradas de Pedro Leopoldo

2012

658.0412 FREITAS, Sonia Maria de
F862g
2012

Gestão de Processos: uma contribuição para a
integração e coordenação dos Processos de Negócios
sob a ótica da Estratégia de Operações e Governança
de Processos

Pedro Leopoldo: FLP, 2012 140p.

Dissertação: Mestrado Profissional em Administração
Orientador: Prof. Dr. José Edson Lara

1.Governança de Processos 2.Estratégia de Operações
3.Integração Interfuncional 4.Gestão de Processos.

Ficha Catalográfica elaborada por Maria Luiza Diniz Ferreira – CRB-1590

À Mariana e Maria Carolina

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. José Edson Lara, sempre acessível e impecável na pertinência das observações, companheiro de inesgotáveis considerações excepcionais. Em grande monta lhe devo minha crença em um trabalho inovador, além do renovado interesse em Educação e pesquisa acadêmica.

À professora Celeste, amiga durante todo o curso de mestrado, que em muito contribuiu para a realização deste momento, pela sua competência e visão corporativa.

À minha jovem amiga Juliana que enriqueceu os meus dias de estudos e que tenho certeza terá um futuro brilhante.

A todos os meus professores do mestrado, sem exceção, aos quais, respeito e agradeço profundamente pelo conhecimento adquirido.

Aos colegas da Secretaria do mestrado, pelo excelente atendimento, e em especial para Jussara, grande ser humano.

Ao Pedro pela paciência quanto a minha ausência.

A minha irmã Márcia que me ajudou a digitar tantos capítulos.

As minhas filhas Mariana e Maria Carolina, que tanto amo.

Ao meu pai muito querido pelo ensinamento de que a vida vale a pena.

À Deus por ter permitido que eu chegasse aqui.

“Hoje em dia, as empresas se deparam com uma grande necessidade de processos robustos baseados nos cliente”.

Thomas Davenport e Jeanne Harris

RESUMO

O cenário global marcado pela mudança na natureza dos negócios, forte competitividade e novas iniciativas de melhoramento em operações, tem demandado das empresas a busca de soluções para integração de seus processos de negócio objetivando prover maior flexibilidade e agilidade em suas operações através de uma gestão orientada por processos. O termo gestão de processos ou BPM (Business Process Management) diz respeito a uma forma de gerir processos cujas premissas se baseiam em uma visão holística e de integração entre eles. Por meio de um estudo exploratório qualitativo, tentou-se evidenciar se as práticas gerenciais da unidade de análise convergem para os conceitos sobre a Governança de Processos e Estratégia de Operações, no contexto da Gestão de Processos, de forma a viabilizar a Integração Interfuncional dos processos de negócios e, se estas práticas podem contribuir para um melhor desempenho organizacional. Realizou-se uma pesquisa qualitativa com 13 executivos de uma empresa de materiais eletroeletrônicos de alta tecnologia, nos meses de maio e junho de 2012. Os principais resultados indicaram existir na organização um alto grau de conhecimento, que eles possuem da empresa e de seus processos, ratificando-se este conhecimento através de sugestões de melhorias. Alguns entrevistados mencionaram existir na organização um setor especializado em processos (Gestão Integrada), bastante positivo, para legitimar esta área, considerando que não houve nenhuma questão direcionada para este fim.

Palavras-chave: Governança de Processos, Estratégia de Operações, Integração Interfuncional e Gestão de Processos.

ABSTRACT

The global scenario marked by the changing nature of business, strong competitiveness and new initiatives in improving operations, has sued companies seeking solutions to integrate their business processes aiming to provide greater flexibility and agility in their operations through a management-oriented by processes. The term process management or BPM (Business Process Management) refers to a way of managing processes whose premises are based on a holistic and integration among them. Through a qualitative exploratory study, we attempted to demonstrate that the management practices of the unit of analysis for the concepts converge on Governance Process and Operations Strategy in the context of Process Management, in order to facilitate the integration of cross-functional processes business and if these practices can contribute to better organizational performance. We conducted a qualitative study with 13 executives of a company of high-tech electronic materials in the months of May and June 2012. The main results indicated exist in the organization a high degree of knowledge they have of the company and its processes, ratifying this knowledge by making suggestions for improvements. Some respondents mentioned exist in a sector organization specializing in processes (Integrated Management), very positive, to legitimize this area, considering that there was no question directed to this end.

.

.

Keywords: Governance Processes, Operations Strategy, Interfunctional and Process Management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

QUADROS

Quadro 1: Escolas do Pensamento Estratégico: Natureza e formulação de estratégias.....	26
Quadro 2: Conceitos que interligam a estratégia aos Processos	29
Quadro 3: Subprioridades competitivas da produção.....	42
Quadro 4: Elementos que constituem a Governança de Processos	68
Quadro 5: Unidades de Observação – Profissionais Entrevistados	92
Quadro 6: Construto Governança de Processos e Variáveis da Pesquisa.....	95
Quadro 7: Construto Estratégia de Operações e Variáveis da Pesquisa.....	96
Quadro 8: Construto Integração Interfuncional e Variáveis da Pesquisa	97
Quadro 9: Variável Moderadora da Pesquisa.....	98

FIGURAS

Figura 1: Quatro abordagens de formulação de estratégia	27
Figura 2: Modelo Estrela que relaciona a estratégia a processos	30
Figura 3: Direcionadores da Estratégia	31
Figura 4: Os Elementos-Chave da Estratégia.....	31
Figura 5: Etapas do Paradigma da Estratégia de Operações até a Atualidade	34
Figura 6: Uma Perspectiva de Operações.....	40
Figura 7: Tarefas da Gestão de Processos	55
Figura 8: Espectro da Lógica de Decisão Organizacional	57
Figura 9: framework de Gestão de Processos	63
Figura 10: Estruturação de um escritório de processos	66
Figura 11: Elementos que constituem a Governança de Processos	67
Figura 12: Modelo de Governança de Processos.....	69
Figura 13: Serviços Atribuídos ao Escritório de Processos.....	72
Figura 14: Capability Maturity Model (CMM)	73
Figura 15: Resumo do negócio da Empresa.....	80
Figura 16: Premissas do Planejamento Estratégico	81
Figura 17: O mapa estratégico da Empresa	81
Figura 18: Arquitetura de Processos.....	82
Figura 19: PDCA do Processo	83
Figura 20: Composição do setor responsável pela Gestão de Processos.....	84
Figura 21:Fluxo do processo de atendimento ao PV.....	85
Figura 22: Modelo Hipotético-conceitual da pesquisa	94

LISTA DE SIGLAS

BPI – Business Process Improvement

BPM - Business Process Management

BPMM – Business Process Management Maturity Model

BPR – Business Process Reengineering

BSC – Balanced Scorecard

CEP – Controle Estatístico de Processos

ERP – Enterprise Resource Planning

PCM - Planejamento e Controle de Materiais

PCP – Planejamento e Controle da Produção

PERT – Program Evaluation and Review Technique

PNQ – Prêmio Nacional da Qualidade

PV Pedido de Venda

RBV – Resource Based View

STP- Sistema Toyota de Produção

TQM – Total Quality Management

TQC – Total Quality Control

SUMÁRIO

CAPÍTULO I.....	14
1. INTRODUÇÃO:	14
1.1. Problema	16
1.2. Objetivo Geral.....	17
1.3. Objetivos Específicos.....	18
1.4. Justificativa	18
1.5. Estrutura do trabalho	19
CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO	21
2.1. Estratégia: Contexto e abrangência nas organizações.....	21
2.2. Estratégia de Operações	34
2.3. Gestão de Processos	44
2.4. Governança de Processos	62
2.5. Integração Interfuncional	75
CAPÍTULO III – REFERENCIAL MORFOLÓGICO.....	80
3. A EMPRESA	80
CAPÍTULO IV	88
4. METODOLOGIA DA PESQUISA.....	88
4.1. Estratégia e Tipologia da Pesquisa.....	90
4.2. Abordagem da Pesquisa	90
4.3. Delimitação do Universo e Amostra para a aplicação da Pesquisa.....	91
4.4. Procedimento adotado para a Coleta de Dados	92
4.5. Modelo teórico, conceitual, e definição de variáveis	93
CAPÍTULO V	99
5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES DO ESTUDO.....	99
5.1. Governança de Processos	99
5.1.1. Estrutura Organizacional.....	101

5.1.2.	Documentação de Processos	103
5.1.3.	Papéis, Responsabilidades, Competências e Habilidades	104
5.1.4.	Controles para a Gestão e Métricas de Desempenho	106
5.2.	Estratégia de Operações	110
5.2.1	Orientação para o Cliente	111
5.2.2	Orientação para o Fornecedor	113
5.2.3.	Orientação para a Estratégia.....	116
5.2.4	Orientação para PCP/PCM/Produção/Compras/Almoxarifado e Expedição.	118
5.3	Integração Interfuncional	122
5.3.1	Pessoas, Cultura e Valores	123
5.3.2	Interface Interfuncional	123
5.4	Gestão de Processos	125
CAPÍTULO VI.....		130
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....		130
REFERÊNCIAS		132
APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA		138

CAPÍTULO I

Neste capítulo, o tema será apresentado considerando a sua relevância para o estudo proposto com apresentação da bibliografia que serviu de fundamentação teórica para a sua realização. Também foi desenvolvida a apresentação do problema, os objetivos gerais e específicos, a justificativa e uma breve apresentação de uma indústria de médio porte do segmento de eletroeletrônicos do estado de Minas Gerais, sendo esta a unidade analítica deste estudo.

1. INTRODUÇÃO:

Uma das preocupações que mais absorve os dirigentes das organizações é a busca incessante, pela alta performance em suas operações, de maneira a preservar a sua perenidade. Para atender a esta realidade as empresas necessitam aperfeiçoar seus sistemas de gestão, os quais tem-se tornado complexos em função do processo de globalização da economia e a busca pela competitividade exigindo das organizações uma competência distintiva na sua capacidade de adaptação.

Este cenário, também exige das organizações um conhecer pleno de seu funcionamento, através do entendimento de como seus processos de negócios estão projetados, implementados e gerenciados, para dar respostas ao ambiente externo e otimizar seu ambiente interno, através de um constante aprendizado (PAIM et al. 2009, p. 50).

Através de diversas pesquisas realizadas tem-se verificado que uma das alternativas de grande utilização pelos dirigentes, segundo esses autores, tem sido a Gestão de Processos, que contempla em sua essência características que levam a uma boa gestão do dia a dia e viabilizam os projetos de processos de negócio.

A Gestão de Processos é definida por Paim (2007, p. 284) como o conjunto de ações necessárias para de fato se gerir a organização através de seus processos. Estas tarefas foram divididas em três grupos conforme a sua natureza: a) “ Projeto ou desenho de processos, ou pensar”; b) “Gestão de Processos no dia a dia, ou agir”; C) “ Promoção do aprendizado sobre processos, ou aprender”.

Para o autor, a gestão de processos requer “pensar” soluções que além de ser coerentes com o perfil da empresa devem se revestir de caráter inovador o que naturalmente exige um esforço para alcançar os resultados esperados. Ainda em complemento a colocação acima, a “gestão” está diretamente vinculada ao “agir”, ou seja, colocar em prática o que foi idealizado e o “aprender” é concluir esta relação com o uso do processo de aprendizagem contínua.

A aprendizagem contínua sobre os processos internos de uma organização deve estar em conformidade com:

A era do conhecimento em que vivemos, pois não é possível o desenvolvimento de atividades intelectuais para o país e para o mundo a partir de um ambiente que não esteja totalmente imerso na noção prática da sociedade do conhecimento (PAIM et al.2009 p. xii).

Outra abordagem que interage diretamente com uma visão por processos se reporta à Governança de Processos, que segundo Barros (2009) sustenta e direciona as ações da Gestão de Processos proporcionando para a organização melhores resultados.

Para diversos autores, ainda existe uma confusão nas organizações sobre a diferença entre a Gestão de Processos e a Governança de Processos.

Na distinção entre os termos verifica-se que a Gestão de Processos se refere às tarefas realizadas para garantir a execução do trabalho. Já Governança de Processos, é “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos” (PAIM et al. 2009, p.139).

A Governança de Processos como explicita Harmon (2008) é responsável em gerir a organização através do estabelecimento de “metas”, “princípios”, “estrutura organizacional com a definição de responsabilidades, direitos de decisões e políticas” fatores estes que delimitam a atuação de gestores.

Para compor este cenário, a Estratégia de Operações apresenta grande contribuição nas questões que relacionam o papel dos processos na gestão estratégica (WALTER e GOTZE, 2006), ou seja, a possibilidade para modificar significativamente o modo de gerenciar as operações, refletindo na busca pela integração dos processos de negócio.

Para Enoki (2006), a gestão estratégica de operações depende fundamentalmente de uma visão orientada para processos.

Além do mais, complementa Paim (2002), o conhecimento da organização envolve também questões relativas à forma de integração, internamente e com outras empresas. No ambiente interno da organização a integração pode refletir uma visão vertical (nível de decisão) e uma visão horizontal (relacionada ao fluxo dos processos).

Complementa o autor, que a integração interorganizacional se refere aos processos internos da empresa; a integração interorganizações, compreende integração de processos entre as organizações, “nas cadeias de suprimentos” em que estão inseridas.

De forma geral, as empresas conviveram com a ausência de integração por muito tempo, fato evidenciado principalmente porque predominava nas organizações do século XX uma estrutura funcional que implicava no gerenciamento de processos baseado em funções conforme Gonçalves (2000 a). As ações relativas aos processos eram realizadas sem uma visão sistêmica. Uma forma de gerir processos que não considera em seu escopo, por exemplo, características de flexibilidade, agilidade e integração, fatores estes considerados importantes para a conquista e manutenção da competitividade empresarial (PAIM et al.2009, p.122). Para o autor, esta modalidade de gestão é conceituada como um modelo de gestão funcional, utilizado em muitas empresas, cuja característica principal é a especialização do trabalho.

Todo este arcabouço, que comporta uma visão para processos, necessita identificar mecanismos e ferramentas que possibilitem ao gerenciamento de processos, dotar a empresa de recursos que a supram do caráter limitador da gestão funcional, como também, de soluções quanto à integração e coordenação dos processos de negócio.

1.1. Problema

Ao longo dos anos, tanto na parte teórica como na prática organizacional, a abordagem relativa à processos evidencia uma mudança na qual os processos passam a adotar uma visão sistêmica ao invés da abordagem funcional e fragmentada. Esta forma de gerenciar a empresa não é fácil. Ela aponta para a necessidade de uma gestão orientada para processos em substituição a gestão funcional cujas características refletem a

existência de “silos funcionais”, com problemas de coordenação entre os diversos setores da empresa.

A necessidade de qualquer organização, orientada para processos, independente do ramo que atue necessita coordenar o trabalho refletido em seus processos de negócio. As empresas constantemente apresentam dificuldades para adotar mecanismos para a coordenação do trabalho, tendo em vista, que esta coordenação requer projetar adequadamente a maneira como os recursos e as atividades necessárias a execução do trabalho do dia a dia estão delineados, bem como, as atividades são geridas, promovendo a otimização na execução do trabalho e na coordenação do mesmo (PAIM et al. 2009, p.25). Complementam os autores que [... “que a necessidade de coordenar deriva exatamente da própria ação de dividir e organizar o trabalho em si”...].

Além do mais, a gestão organizacional, constantemente enfrenta dificuldades para tomar várias decisões na identificação do caminho a ser seguido pela empresa Luzio (2010), e fica na dependência do que deve ou não ser feito, de como e, por quem estas escolhas serão implementadas. Isto possibilita adotar soluções pautadas em princípios de integração e coordenação organizacional de forma a direcionar seus esforços, para o alcance de sua missão.

Desta forma, a problemática desta pesquisa esta vinculada à Gestão de Processos nas empresas, na coordenação dos processos entre si, para tentar responder:

Em função de uma deliberação estratégica de gerir processos de negócios integrados, até que ponto pode a convergência entre a Governança de Processos e a Estratégia de Operações contribuir para a integração dos processos de negócio?

Para o desenvolvimento deste estudo e, especialmente tentar responder à pesquisa supra, foram estabelecidos os objetivos abaixo citados:

1.2. Objetivo Geral

O objetivo geral desta pesquisa consiste em estudar a conexão entre a Governança de Processos e a Estratégia de Operações no contexto da Gestão de Processos no propósito de tentar explicar a Integração Interfuncional.

1.3. Objetivos Específicos

- a) Identificar o contexto da Governança de Processos na empresa;
- b) Identificar o contexto da Estratégia de Operações na empresa;
- c) Identificar as variáveis críticas componentes da Governança de Processos;
- d) Identificar as variáveis críticas componentes da Estratégia de Operações;
- e) Estudar a inter-relação entre as variáveis críticas de Governança de Processos e da Estratégia de Operações;
- f) Identificar as variáveis que, em conjunto, mais contribuem para o sucesso operacional.

1.4. Justificativa

A justificativa para este estudo na organização pesquisada parte da premissa de que o novo contexto organizacional e a evolução das iniciativas em processos exigem um escopo de atuação para uma visão orientada para processos, como um elemento do dia a dia de gestão nas organizações, para responder às exigências do mercado.

Dessa forma, uma das principais motivações para a gestão de processos, tem sido a sua capacidade de contribuir para superar as limitações do modelo funcional, ainda usado por diversas organizações, que é centrado na especialização, e apresenta limitações na capacidade de coordenação do trabalho. Esta visão não corresponde às expectativas de uma realidade contemporânea, que exige organizações baseadas em princípios de agilidade, flexibilidade e integração. Dito isso, abaixo serão detalhadas as justificativas pontuais para a elaboração desse estudo:

- (a) Este trabalho é fruto da motivação e do interesse em trabalhar com o tema gestão de processos e corrobora ampliar o conteúdo de publicações sobre Integração Interfuncional de Processos de Negócio;
- (b) Pesquisas realizadas evidenciam que a Gestão de Processos se constitui em um importante elemento que contribui para desenvolver uma forma mais

instrumental para gerenciar os processos internos de forma a propiciar para as organizações resultados sustentáveis;

- (c) Necessidade de compreender tanto do ponto de vista teórico como prático, como os processos são abordados de forma a permitir uma reflexão sobre o seu desenvolvimento e aprimoramento;
- (d) Demanda das empresas pelo entendimento de como gerir processos possibilitando a elas enfrentar mudanças, internas quanto externas, e respectivas implicações;
- (e) O fato do tema Governança de Processos estar sendo discutido por especialistas de processos em congressos, e publicações de artigos em sites especializados que a apresenta como uma possibilidade de alinhamento e integração das ações em processos. De certa forma, a sua importância é evidenciada na medida em que ela representa a própria definição, implantação e melhoria da gestão nas organizações;
- (f) A importância da Estratégia de Operações tendo em vista que é cada vez mais notória a necessidade das empresas adotarem modelos de gestão alinhados à estratégia organizacional para que haja a integração e flexibilidade em suas operações;
- (g) A maioria dos estudos sobre integração e coordenação de processos versa sobre a lógica do processo de Desenvolvimento de Novos Produtos.

1.5. Estrutura do trabalho

Este trabalho está organizado em Introdução e mais cinco capítulos. A introdução apresenta um panorama geral do estudo, abordando o tema e sua relevância, o problema, os objetivos e a justificativa. Nela é realizada uma breve apresentação do cenário no qual as organizações se encontram inseridas e os conceitos que influenciam e contribuem para o entendimento do trabalho. Estes conceitos têm relação com a Gestão

de Processos, bem como, com outros quadros conceituais que são alinhados à Gestão de Processos, como a Estratégia com um forte viés na, Estratégia de Operações, Governança de Processos e Integração Interfuncional.

O segundo capítulo apresenta o referencial teórico, que é composto dos seguintes temas: a) Estratégia, incluindo como pontos fundamentais as dez escolas do pensamento estratégico e as cinco definições sobre estratégia e de Porter do Método Clássico para formulação de estratégias; b) Estratégia de Operações com ênfase na convergência entre processos e estratégia, papel da estratégia de operações; c) Gestão de Processos no enfoque das tarefas necessárias para gerir os processos, d) Governança de Processos como suporte à Gestão de Processos e) Integração Interfuncional como fator importante na gestão de empresas, como também as contribuições de outros autores, para a pretensão de alcançar a validade empírica das proposições do estudo.

O terceiro capítulo aborda o referencial morfológico que retrata genericamente o perfil e algumas características importantes da empresa em análise e o quarto capítulo contempla o processo metodológico adotado, apresentando a caracterização da pesquisa, a unidade de análise, os sujeitos e os instrumentos de coleta de dados e o modelo de análise.

No quinto capítulo é apresentada a análise das pesquisas de campo e das entrevistas realizadas com os colaboradores da empresa nos diversos níveis hierárquicos, bem como, os resultados encontrados.

No sexto capítulo são desenvolvidas as conclusões obtidas a partir da análise dos resultados da pesquisa, a delimitação da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras que poderão contribuir para a gestão de empresas industriais no tocante à gestão de seus processos.

CAPÍTULO II – REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta investigação, o modelo teórico conceitual apresenta a Gestão de Processos, Governança de Processos, Estratégia de Operações e Integração Interfuncional como fatores preditivos do desempenho competitivo.

Em vez de fragmentar, a proposta deste estudo é integrar a relação de dependência dos conceitos de estratégia, estratégia de operações, governança de processos como elementos conceituais intrinsecamente relacionados à gestão de processos, de forma a propiciar resultados satisfatórios para a empresa através de um desempenho performático adequado. Esta colocação se baseia na visão de diversos autores citados neste referencial teórico, para os quais a gestão de processos em uma empresa não pode prescindir de uma visão holística que envolve a participação de cada parte local. Desta forma presume-se que o setor produtivo, por exemplo, não deve programar as atividades das linhas de produção sem o devido alinhamento com a estratégia corporativa e demandas de Vendas. Mas conhecer somente as diretrizes não é suficiente. A execução da estratégia precisa ser desdobrada em ações que exigem uma perfeita definição de papéis, responsabilidades, integração entre os processos e respectivos monitoramentos e avaliação de desempenho para validação de resultados obtidos (PAIM et al.2009, p.50).

2.1. Estratégia: Contexto e abrangência nas organizações

Esta seção tem como objetivo proporcionar um melhor entendimento da estratégia e de sua relevância no ambiente de negócios. Para isso foi elaborada uma sistematização da sua origem, conceituação e da sua evolução para a administração estratégica, bem como dos níveis que integram a estratégia.

O tema estratégia foi evoluindo ao longo dos anos e atualmente desempenha importante função para o direcionamento dos negócios empresariais. As estratégias objetivam dotar a empresa de um melhor desempenho (ENOKI, 2006).

Complementa o autor, que é cada vez mais notória a necessidade das empresas adotarem modelos para gerenciamento dos processos os quais devem estar convergentes

com a estratégia corporativa para que haja a integração e flexibilidade em suas operações.

Esta necessidade se deve em parte a diversos fatores como o aumento da globalização, crescimento do tamanho das empresas e a aceleração das mudanças no ambiente em que as empresas se inserem e, fazem com que as organizações se capacitem em elaborar e implantar estratégias de forma a atingir suas metas (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Complementam Meirelles e Gonçalves (2001) que o presente contexto organizacional no país ou fora dele, apresenta mudanças constantes e elas ocorrem com uma rapidez tão grande até então nunca vistos. Este cenário é devido, por exemplo, a mudanças no comportamento do consumidor. Estes fatos exigem que as estratégias sejam eficazmente adaptadas e revisadas em de forma a garantir a longevidade empresarial.

A necessidade de incorporar a visão de processos na formulação do planejamento estratégico é explicitada por Ladeira e Resende (2011). Para eles faz-se necessário, instituir incentivos em toda a organização para o alcance de resultados almejados.

Para Ghemawat (2000), inicialmente a estratégia correspondia “a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempos de guerra – um esforço de guerra”. A evolução da estratégia passou por diversos conceitos. Na opinião de Camargos e Dias (2003) a estratégia foi:

Evoluindo de um conjunto de ações e manobras militares para uma disciplina do Conhecimento Administrativo, a Administração Estratégica, dotada de conteúdo, conceitos e razões práticas, e que vem conquistando espaço tanto no âmbito acadêmico como no empresarial (CAMARGOS e DIAS 2003, p. 28).

Na visão de Enoki (2006) há dificuldades para se definir estratégia, tendo em vista que seu conceito é de grande alcance o que impossibilita defini-la sucintamente. Para ele, a estratégia pode ser entendida como:

Formulação de caminhos para a busca de vantagens competitivas que aumentem a competitividade da empresa junto aos consumidores e de diferenciais mercadológicos que melhorem o posicionamento da empresa frente aos concorrentes (ENOKI 2006, p. 9).

Neste sentido a estratégia é vista como o norte a ser seguido pela organização, sendo considerada um processo de decisão cujo resultado final é a especificação de produtos e tecnologia (ANSOFF, 1977).

Vários conceitos sobre estratégia estão contidos na literatura. Conforme Mintzberg e Quinn (1991), ela pode corresponder a diversos pressupostos, em função da perspectiva em análise. Neste sentido pode ser entendida como o desenvolvimento de “políticas”, estabelecimento de “objetivos”, proposições de “táticas”, definição de “metas” incluindo também a elaboração de “programas”. Estes fatores ajudam a entender o que é estratégia. Esta maneira de definir a estratégia também sinaliza para o caráter formal necessário e inerente ao desenvolvimento de uma estratégia, representado por um fluxo lógico de etapas consideradas imprescindíveis na sua formulação. Esta visão explicita a necessidade de uma visão holística e integrada para se conduzir o processo estratégico, contemplando todos os níveis existentes na organização, sejam ela estratégico, tático ou operacional. Segundo os autores a estratégia pode ser visualizada como arcabouço formal no qual os objetivos e as políticas definidas e respectivas ações irão se conduzir dentro das empresas de uma forma convergente e integrada.

Para Porter (1996), a estratégia se destina a obtenção da vantagem competitiva e necessita de alguns requisitos para ter sustentabilidade, dentre eles é necessária a análise dos trade-offs existentes, ou seja, a organização deve saber fazer escolhas para o sucesso do negócio. Neste conceito, o autor define estratégia como sendo:

Não é apenas a criação de uma inigualável e valiosa posição envolvendo um conjunto de múltiplas atividades que difere do conjunto de atividades dos rivais, mas é também a definição de trade-offs: o que se fará e o que não se fará (PORTER 1996, p.9).

Em convergência com esta definição de estratégia Luzio (2010) pondera que:

Estratégia é um conjunto de Escolhas (e Não escolhas) claramente definidas e implementadas que geram Singularidade no mercado, e estabelece as principais Rupturas que a organização deverá realizar para promover um crescimento sustentável e conquistar sua Visão, de forma consistente com a Missão e os Valores (LUZIO 2010, p.45).

Esta visão do autor reflete a necessidade das organizações identificarem com clareza o que deverá ser feito definindo qual deve ser o caminho que deverá ser seguido pela empresa, ou seja, saber definir com precisão necessária qual o seu negócio, onde atuar e

para quem direcionar os seus esforços, estabelecendo seu portfólio de produtos de forma diferenciada da concorrência, sob o prisma de sua missão. Requer também uma visão do que ela não deverá fazer.

A estratégia competitiva, como lembra Muscat & Fleury, (1993) apud Enoki (2006), também chamada de estratégia de operações, possui um contexto que exige a identificação de atividades da empresa que oferecem melhor desempenho superior ao da concorrência e saber determinar como estas atividades se integram.

Esta forma de perceber a estratégia encontra respaldo no campo da estratégia de operações, considerando que a organização na rotina de seu dia a dia necessita fazer escolhas em substituição de determinadas práticas que vinham sendo adotadas de forma a prover o atendimento requerido.

Para Walter e Gotze (2006) em que pese diversos estudos terem sido desenvolvidos abordando o tema processos com relação a resultados corporativos, o mesmo não se aplica quando se trata evidenciar a relação com a estratégia.

No processo evolutivo da estratégia, informam Meirelles e Gonçalves (2000) surge a Administração Estratégica, a qual teve sua origem no planejamento estratégico. Ela é considerada como uma evolução do planejamento estratégico apresentando uma abrangência maior.

Conforme explicitado por Mendes, Binder e Prado (2006), desde a década de 80 as críticas ao planejamento estratégico, sejam elas originadas do contexto acadêmico ou das pessoas que o utilizavam, se tornaram reincidentes. O planejamento estratégico perdeu credibilidade e várias grandes empresas nesta época sentiram a necessidade de uma nova abordagem.

Segundo Miller e Cardinal (1994) citado por Mendes, Binder e Prado (2006), para diversos estudiosos o planejamento estratégico não se configurava como uma ferramenta de gestão eficiente, considerando que as empresas deveriam seguir rigidamente seus preceitos, o que impedia a criatividade e ações inovadoras. Desta forma ele passou por diversas conotações que possuíam em sua essência o significado

de “formalismo”, burocracia” e “engessamento”, consideradas características indesejáveis.

Esta contextualização sobre o cenário que envolveu o paradigma do planejamento estratégico foi comentada por Camargos e Dias (2003, p.30), os quais apresentaram o seguinte posicionamento sobre a referida situação: “o planejamento estratégico entrou em crise em razão da imprevisibilidade cada vez maior do ambiente de negócios, que exigia uma postura mais dinâmica e integrada ao ambiente”.

Foi neste contexto que ocorreu a sua evolução para a Administração Estratégica.

Porém, mesmo sendo tão criticado há evidências de que o planejamento estratégico continua sendo utilizado e também sendo objeto de estudos por especialistas. Pesquisa realizada em 2001 citada por Mendes, Binder, Prado (2006), apontou ser ele um dos recursos de gestão mais utilizados no país e no resto do mundo.

Assim, naturalmente surgiu a necessidade da criação de uma alternativa que pudesse suprir as deficiências que o Planejamento Estratégico apresentava. Pode-se dizer então, segundo Meirelles e Gonçalves, (2001) que houve uma modificação. De uma ótica no “orçamento ou de planejamento de longo prazo” para uma ênfase “na estratégia e na ação estratégica propriamente dita”. Neste aspecto, Albino e Gonçalves (2008) esclarecem que “a estratégia assume uma visão pragmática, voltada para a ação administrativa”, ou seja, a execução na prática.

Neste contexto, Kaplan e Norton (1997) citam pesquisas nas quais ficou evidenciado que a execução da estratégia é mais significativa do que a sua elaboração. Segundo eles, somente um percentual mínimo de estratégias conseguem alcançar o objetivo de serem implantadas com sucesso. Concluem os autores que o foco da questão “não é a má estratégia, mas, sim a sua má execução”.

Ainda, no tocante ao processo de evolução da estratégia, destacam-se diferentes estudos e dentre eles as contribuições teóricas sobre a formulação de estratégias agrupadas por Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010) em dez escolas do pensamento estratégico, que se refletem no ambiente gerencial.

O quadro 1 a seguir citado resume estas escolas:

Escolas do Pensamento Estratégico: natureza e formulação da estratégia

ESCOLAS	NATUREZA	FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA
Design Planejamento Posicionamento	Escolas Prescritivas	De Concepção Formal Analítico
Empreendedora Cognitiva Aprendizado Poder Cultural Ambiental Configuração	Escolas Descritivas	Visionário Mental Emergente Negociação, Conflito e Disputa. Coletivo Ideológico Reativo Transformação e Integrativo

Quadro 1: Escolas do Pensamento Estratégico: Natureza e formulação de estratégias

Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010).

Estas configurações das escolas do pensamento estratégico elaboradas pelos referidos autores foram objeto de críticas de vários acadêmicos, os quais manifestaram opiniões tanto de concordância como de discordância. Na análise feita por Albino e Gonçalves (2008) essa proliferação de perspectivas possui um lado positivo, pois ampliou a qualidade de estudos e ensino sobre a estratégia.

Outra visão pode ser apreendida através de Volberda (2004), no sentido de que as diversas concepções de estratégia podem ser enquadradas sob o ângulo de uma abordagem clássica a uma abordagem contemporânea. Na ótica clássica, a percepção da estratégia está intimamente relacionada aos “objetivos, identificação e apropriação de recursos e, sobretudo, ao planejamento”. Nesta concepção o procedimento é prescritivo de forma a obter a estratégia corporativa “coesa e consistente”. Diferentemente, a perspectiva moderna enfatiza:

Como consequência do caráter insustentável das premissas normativas das perspectivas clássicas, as perspectivas modernas em gestão estratégica têm conquistado influência cada vez maior. De acordo com essa perspectiva a estratégia é apresentada como um processo complexo, desconexo e desordenado ao redor do qual se confrontam fatores concorrentes (VOLBERDA 2004, p.34).

Neste cenário, além das dez escolas citadas anteriormente, o estudo sobre estratégia é incrementado por uma série de definições, cinco delas, inclusive, com base em (MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL 2010):

- (a) Estratégia, como Planos e Padrões;
- (b) Posições e Perspectiva;
- (c) Estratégia como Truque – como manobra.

Estas abordagens estão refletidas na figura 1 abaixo citada:

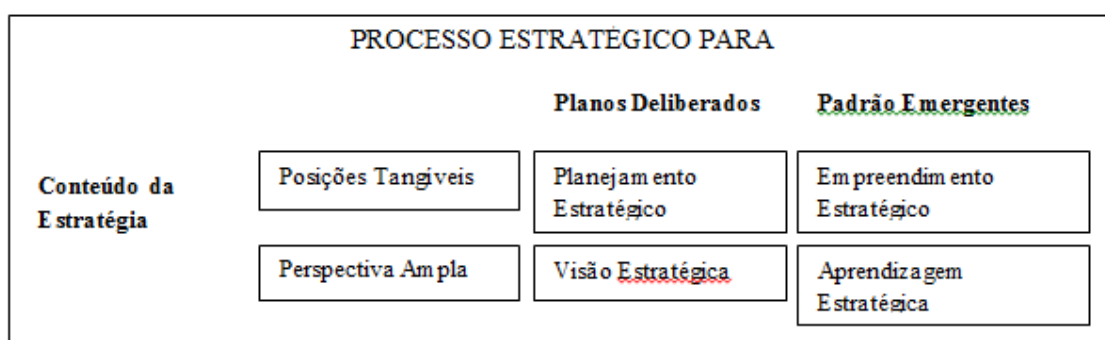


Figura 1: Quatro abordagens de formulação de estratégia
 Fonte: Mintezberg, Ahlstrand e Lampel. (2010 p.30).

Na opinião dos referidos autores, a estratégia pode ser um Plano para atingir resultados consistentes com as missões e objetivos da organização ou um pode ser um Padrão de Comportamento. Como Posição se refere à localização de determinados produtos em determinados mercados. Como Perspectiva se refere à forma fundamental de uma organização fazer as coisas. Como Truque significa manobra para enganar um “oponente ou concorrente”.

Há uma abordagem sobre as diferentes perspectivas da estratégia dando ênfase a como elas se relacionam com os processos, trabalho realizado por (PAIM et al. 2009, p. 56).

Segundo eles, a estratégia como um Plano determina o caminho consciente a ser seguido pela empresa e desta forma é percebida como Deliberada. Nesta acepção a relação entre Estratégia e Processos se dá por “desdobramento”. Isto equivale dizer que os processos existentes na organização devem ser o foco de alterações ou da criação de novos processos para a execução da estratégia. Eles irão dar suporte e permitir o cumprimento dos objetivos e estratégias.

Acrescentam ainda Paim et al. (2009), que na perspectiva da estratégia como um Padrão Realizado, foca-se sobre a ação efetiva, ou, comportamento realizado. Esta visão introduz o entendimento de que a estratégia pode surgir, ela é vista como emergente. Nesta ênfase a relação entre a estratégia e processos parte da necessidade de conhecer como uma organização funciona, ou seja, como seus processos estão modelados e projetados de forma a possibilitar a empresa de responder aos direcionamentos contidos na estratégia.

Em complemento alegam Paim et.al (2009, p.56), que no contexto da estratégia como Posição, o foco é sobre onde o “produto encontra o cliente”. A relação entre a Estratégia e Processos ocorre tanto por “desdobramento”, como pela análise de como os processos podem contribuir para a estratégia.

Nesta configuração podem ser questionadas algumas premissas relevantes:

“em qual processo preciso atuar para sustentar um posicionamento competitivo”?

“que posicionamento competitivo posso assumir com as capacitações que estão disponíveis em função da estruturação de meus processos atuais”?

Para eles na ótica da estratégia como Perspectiva, a visão concentra-se para dentro da empresa. A relação entre a estratégia e processos é “criar uma visão compartilhada para gerir **processos como um valor organizacional**” grifo dos autores. Esta percepção do ambiente interno induz para a busca de premissas de realização do trabalho de forma colaborativa e com responsabilidade conjunta.

Ainda com relação ao relacionamento entre processos e estratégia, segundo Paim et al. (2009, p.54) apontam para a necessidade de utilização de alguns recursos, que colaboram no entendimento do ambiente interno e externo da organização e que associam a estratégia a processos.

Em pesquisa realizada pelos autores sobre ferramentas e recursos de análise externos e internos foram detectados vários deles disponíveis na literatura, bem como, de grande aplicabilidade nas organizações”, os quais estão refletidos no quadro 2 a seguir indicado:

Conceitos que interligam a Estratégia aos Processos

ESTRUTURA TEÓRICA	CONTEÚDOS
-O modelo de análise da atratividade da indústria também conhecido como modelo das “Cinco Forças” de Porter (1986).	- de grande importância para auxiliar a empresa a entender o macro ambiente, porém, não evidencia as ações de processos para o cumprimento da estratégia.
-A cadeia de valores	<p>“a capacidade de relacionar a estratégia como uma forma específica de desenhar os processos”. Contribui na identificação de qual processo se deve atuar para o devido suporte à estratégia.</p> <p>-evidenciam que os processos são fonte de “agregação de valor” e que os “processos de suporte” e primários para suportar as estratégias.</p> <p>-como restrição o autor aponta que esta ferramenta não faz referência aos processos gerenciais, uma das categorias de processos, que concede aos processos a característica de “transversalidade dos processos” inerente aos processos de negócios.</p>
-A visão baseada em recursos - VBR	-colabora para a identificação dos recursos que a empresa pode “utilizar ou ativar em seus processos “ de forma que sejam preservadas posições e vantagens adquiridas.
-A análise de SWOT	“Proposta originalmente por Andrews (1971), que articula a análise das oportunidades e ameaças do ambiente externo e as forças e fraquezas internas à organização”.
-Os níveis de análise	- que iniciam uma combinação entre análise externa e interna, mas destacam os processos e os níveis decisórios da organização.
-O balanced scorecard - BSC	-identificação de indicadores de desempenho que se articulam e mostram por uma relação de “causa e efeito” tanto o desdobramento da estratégia sobre os processos como a contribuição da melhoria do desempenho dos processos e, logo dos indicadores, para atingir ou alcançar a estratégia.

Quadro 2: Conceitos que interligam a estratégia aos Processos

Fonte: Paim et al. (2009 p.54)

Ainda nesta perspectiva do relacionamento entre processos e estratégia Paim et al. (2009, p.57) procuraram representar como os conceitos entre estes dois temas se encontram relacionados através do “Modelo Estrela” como apresentado na figura 2:

Modelo Estrela

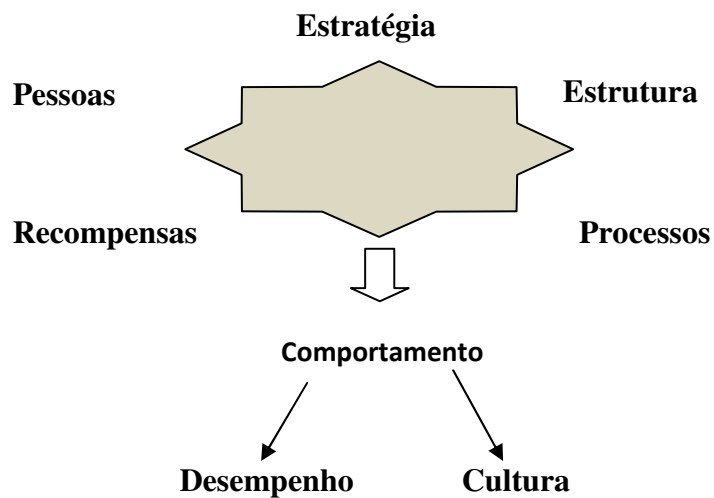


Figura 2: Modelo Estrela que relaciona a estratégia a processos
 Fonte: Paim et al. (2009, p.58)

Pontos da estrela devem se encaixar uns aos outros e as consequências, destas interações se referem a mudanças de comportamento, que por sua vez levam a melhoria de estratégias determinam o emprego de diferentes combinações de estruturas organizacionais., processos recompensas e pessoas (PAIM et al. 2009, p.57).

Esta conexão entre estratégia e processos é reforçada por Luzio (2010, p.XXII), pois segundo ele acertando a empresa na escolha da estratégia, bem como, garantindo que a sua execução seja realizada de maneira eficaz, capacita a empresa a “alcançar sua visão de futuro com crescimento sustentável”. Complementa o autor, que a estratégia é vista como fator de sustentabilidade organizacional no contexto do ambiente competitivo no qual as empresas se inserem.

Partindo destas premissas, alinhados estratégia e processos, torna-se factível para a organização, conquistar a atenção do seu público alvo pela entrega de benefícios que a torne diferenciada de seus concorrentes. O que concede o aspecto singular a uma organização complementa Luzio (2010, p.17) “nasce da essência, da alma da organização: sua Missão, Valores e Visão de Futuro”. Este contexto está refletido na figura 3 a seguir indicada a qual representa os fatores direcionadores da estratégia dentro de pressupostos que tentam responder a razão de ser da organização, ou seja, que representam a ideologia central da empresa:

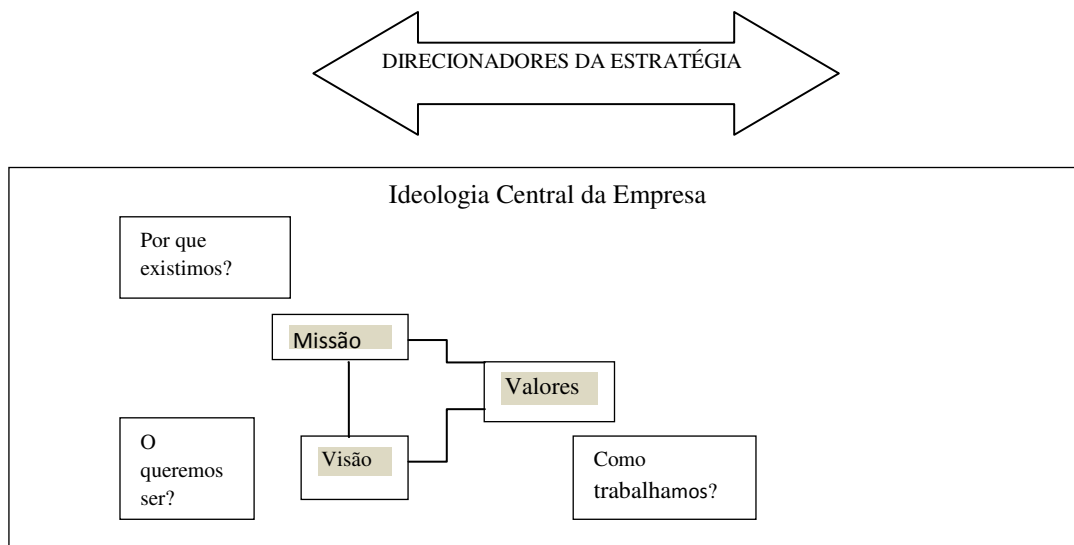


Figura 3: Direcionadores da Estratégia

Fonte: Luzio (2010, p.64)

Definidos os elementos direcionadores da estratégia, a empresa procura definir o seu modelo de negócio, que irá garantir a sua sustentabilidade.

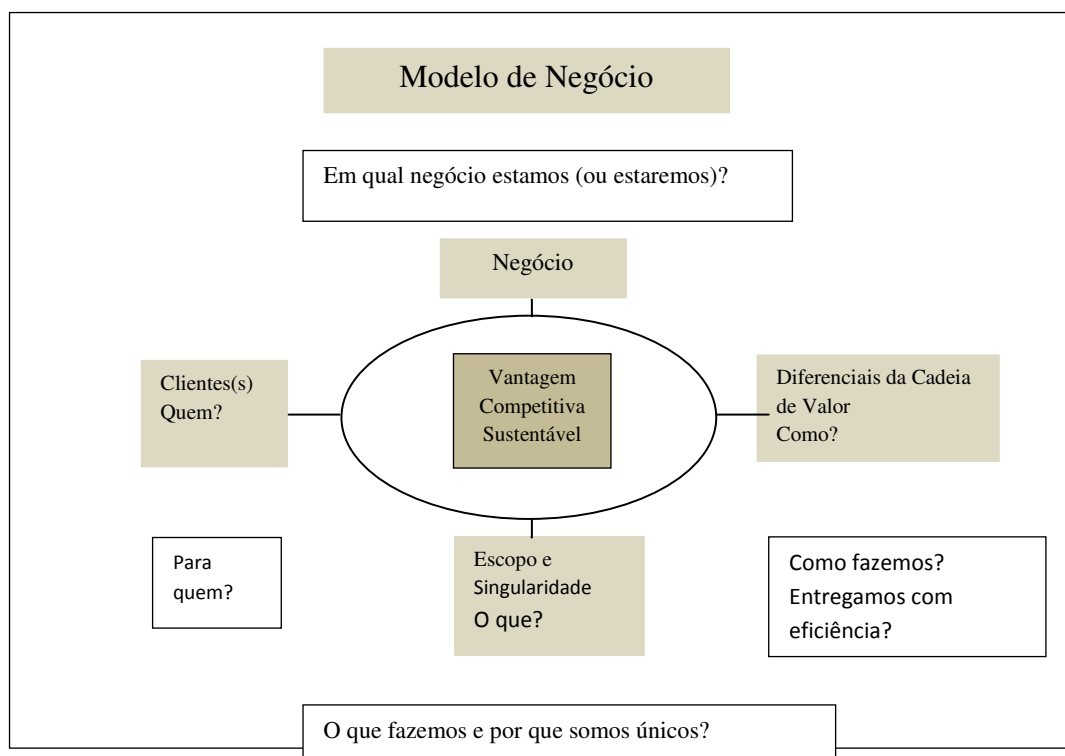


Figura 4: Os Elementos-Chave da Estratégia

Fonte: Luzio (2010, p.64)

O modelo de negócio da empresa aponta o que é o ambiente onde a empresa se situa e como ela se relaciona com esse ambiente. Consiste de tudo e de todos com que a empresa interage para realizar seus processos (clientes, fornecedores e pessoas) e este contexto está indicado na figura 4 citada anteriormente na qual são apresentados os Elementos-Chave da Estratégia.

Em alinhamento com esta posição Camargos e Dias (2003) sugerem que após a formulação da missão e dos objetivos, deve-se formular a estratégia da organização, a qual deve acontecer em três níveis: a) corporativo ou empresarial; b) de unidade de negócios e c) funcional.

Esta configuração é recomendada Mintzberg e Quinn (1991), apud Camargos e Dias (2003). Segundo estes autores, a hierarquia da estratégia na estrutura organizacional pode ser: a) “corporativa” que escolhe o mercado que a empresa irá exercer as suas operações, b) “unidade de negócios” que explicita como a competição será conduzida e c) funcional, cuja diretriz norteia como “uma área funcional deve trabalhar a partir da estratégia de negócio escolhida”. Todas estas modalidades se complementam.

Várias conceituações sobre estratégia corporativa podem ser encontradas na literatura:

A estratégia corporativa” é o nível mais elevado da estratégia empresarial e abrange questões de vulto, como a determinação da forma de competição e diversificação das unidades de negócio , englobando assim os outros dois níveis da estratégia (CAMARGOS e DIAS 2003, p. 28).

A estratégia em uma empresa diversificada (que atua em vários setores) pode corresponder à duas definições: como estratégia corporativa e a outra como estratégia competitiva. No nível estratégico ou estratégia corporativa, ou no nível de negócio, estratégia competitiva, (PORTER, 1998).

Ainda no contexto estratégico, Tachizawa e Scaico (2006, p.55), postulam que é necessário haver um perfeito entendimento sobre o tipo de negócio da organização. Se este entendimento não existe, a empresa fica impedida de praticar a gestão

organizacional devida, em todos os seus níveis: “estratégico, tático ou operacional”. Para eles são quatro os elementos que estruturam a essência da estratégia:

- (a) “Produtos a serem ofertados”: o que produzir?
- (b) “Clientes e mercados”: para quem?
- (c) “Vantagens sobre a concorrência”: por quê?
- (d) “Prioridades de produtos e mercados”: onde?

Na opinião dos autores supracitados, as empresas buscam a vantagem competitiva em todos os níveis existentes na organização.

Becker, Dutra e Ruas (2010) consideram que a vantagem competitiva pode ser alcançada através das atividades que integram a cadeia de valor de uma organização. Na percepção de Porter (1989) citado por estes autores, a cadeia de valor é composta de “atividades primárias” e atividades secundárias”. Alegam os referidos autores que estas atividades possuem características de interdependência, ou seja, uma complementa a outra. A forma como esta conectividade ocorre é importante para as organizações.

2.2. Estratégia de Operações

Neste subitem situa-se em que sentido e com qual referencial teórico a Estratégia de Operações é abordada. Discute-se a maneira de viabilizar a implementação de estratégias em operações sempre no foco da abordagem para processos.

O objetivo é identificar elementos do conteúdo e conceitos da Estratégia de Operações que possam ser aplicados na Gestão de Processos de forma a operacionalizar a Gestão de Processos.

Desse modo, a pesquisa buscou as possíveis implicações que a utilização da estratégia de operações pode gerar como uma ferramenta de análise e gerar subsídios para a tomada de decisão em questões gerenciais nas organizações.

A partir da idéia inicial a proposição da teoria da estratégia de operações passou por um processo de evolução como refletido na figura 5 abaixo citada:

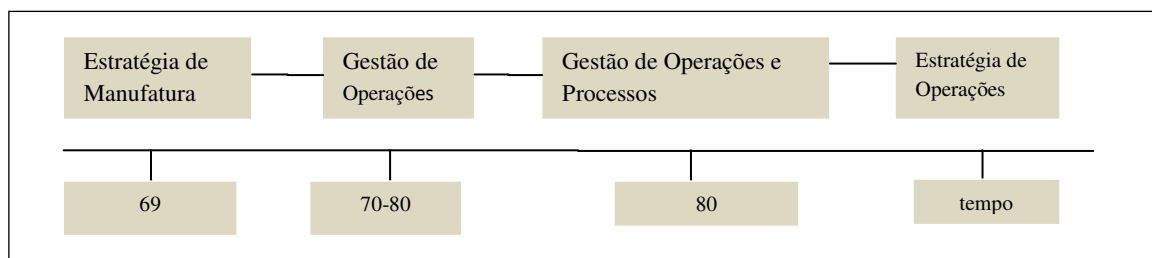


Figura 5: Etapas do Paradigma da Estratégia de Operações até a Atualidade
Fonte: DELGADO, ZACHARIAS e LAZARIN (2008).

Como pode ser observado na figura acima, a evolução paradigmática da Estratégia de Operações partiu de uma visão centrada na geração de produtos para um enfoque de Gestão de Processos e Operações.

Cada uma destas etapas apresentou características inovadoras até então não contempladas na teoria de Estratégia de Operações, migrando do foco de produto fase denominada por Slack (2005), como “Estratégia de Manufatura” em 1969, para o escopo vigente, intitulado de “Estratégia de Operações”, com inclusão de processos e

operações em sua essência orientada por uma visão sistêmica (DELGADO, ZACHARIAS e LAZARINI, 2008).

Ainda no entendimento dos autores acima mencionados, posteriormente, entre os anos de 1970 e 1980, o conhecimento industrial foi acrescido de uma nova visão com a inclusão do conceito de produção de serviços, outro tipo de processo, novo escopo da teoria, como os processos de entrega de produtos aos clientes, intitulada por Slack (2005) de “Gestão de Operações”.

Complementando essa evolução, os citados autores, informam que mais tarde, na década de 1990, o processo evoluiu para a fase chamada de “Gestão de Operações e Processos”, denominada por Slack (2005), na qual os processos e operações da empresa passam a ser norteados dentro de uma visão holística, ou seja, o gerenciamento dos mesmos é realizado envolvendo a organização como um todo. Estas premissas caracterizam a atual tendência para a Estratégia de Operações.

No entanto, segundo Delgado, Zacharias e Lazarin (2008), citando Skinner (1969), apesar desta evolução paradigmática ocorrida na área de conhecimento da Estratégia de Operações, há evidências de que ela ainda não está atrelada a uma visão estratégica interna à organização.

A Estratégia de Operações despertou o interesse de diversos autores e são várias as definições que sustentam o referido paradigma. Conforme Hayes et al.(2004) apud Maia, Cerra e Alves Filho (2005) a estratégia de operações pode ser assim definida:

A estratégia de operações é um conjunto de objetivos e políticas e restrições auto impostas que conjuntamente descrevem como a organização se propõe a dirigir e desenvolver todos os recursos investidos nas operações, de forma a melhor executar e possivelmente redefinir sua missão (HAYES et al. 2004, p 379).

Na definição acima citada, fica claro a convergência da Estratégia de Operações com o Planejamento Estratégico no tocante ao (conjunto de objetivos e políticas) e gestão operacional na premissa de que a estratégia de operações seja um conjunto de “restrições auto-impostas”. Relativamente ao uso de recursos, e definição se refere a necessidade da empresa utilizar como ferramenta para gerir os seus recursos as

competências exigidas pela “Visão Baseada em Recursos – RBV” e desta forma, juntas irão possibilitar que a empresa cumpra a sua missão. Esta visão retrata como a Estratégia de Operações se constitui em fonte de “vantagem competitiva”, conforme afirmam Maia, Cerra e Alves Filho (2005). Assim as competências e recursos atuais irão acarretar o “direcionamento estratégico do futuro”.

No entanto, em que pese empresas, como um todo, serem constituídas de recursos, podendo ser citados, por exemplo, equipamentos, máquinas, de pessoas ou capital intelectual, Hammer & Champy (1994), consideram que a competência distintiva de uma organização se revela na forma como ela consegue administrar estes recursos em função da centralidade no cliente.

Neste enfoque Enoki (2006), argumenta que a estratégia na visão de muitos autores tem sido analisada sobre o prisma de dois aspectos integrados:

A estratégia de operações é definida por meio de dois conceitos inter-relacionados: Conteúdo e Processo. Enquanto o Conteúdo está relacionado aos objetivos de desempenho que constituem a Estratégia de Operações (focando prioridades e áreas de decisão), o Processo está relacionado ao modo de como esses elementos são formados (ENOKI 2006, p.13).

Outra posição importante é delineada por Gartner e Garcia (2005) pois segundo eles a Estratégia de Operações traz consigo o conceito de criação de valor, pelo qual as organizações promovem uma busca constante através das diferentes “áreas funcionais” e dentre elas a “área de operações” é considerada fundamental.

Na opinião dos referidos autores citando Lawson (2002) a Estratégia de Operações é refletida em decisões que abrange vários contextos e situações que ocorrem na empresa e dentre eles devem considerados: (a) “foco das competências”, (b) “potencialidades e processos”, (c) “recursos” e (d) “atividades táticas primordiais”, as quais devem estar em convergência com os requisitos dos clientes.

Outra visão do alcance da Estratégia de Operações é abordada por Porter (1996), quando se refere à implantação e sustentação da vantagem competitiva, refletidas na maneira de se “operar a um custo mais baixo” ou ao se “atribuir um preço prêmio pela diferenciação”, resultados que para serem obtidos necessitam que algumas premissas sejam atendidas conforme citado a seguir:

- (a) “efetividade operacional” - atuar de forma melhor que os concorrentes oferecendo produtos diferenciados;
- (b) “posição estratégica” - produzir de maneira diferente da concorrência de forma que os clientes reconheçam que os produtos oferecidos e colocados à disposição são diferenciados e singulares.

Na visão de Acur (2001) apud Walter e Gotze (2006), a operação, por suas características intrínsecas é uma função que absorve perfeitamente as vantagens de uma visão orientada para processos, e alertam sobre a necessidade de que a configuração das estratégias da operação sejam plenamente convergentes e referenciadas em prol de uma visão para processos.

Entretanto, apesar de vários estudos terem sido realizados abordando esta questão, ainda persistem diversas lacunas sobre esta área de conhecimento, considerando que aspectos que são importantes na ênfase da estratégia operacional e processos não são aplicados.

A título de exemplo, relatam os autores acima referenciados, que os processos não são contemplados no “contexto de capacitações operacionais” e que o direcionamento estratégico operacional não possui relação com os processos. Além do mais, verifica-se que são insuficientes as definições sobre as competências da área operacional no tocante à ‘gestão estratégica”. Desta forma, fica evidente que entre processos e estratégia isto não acontece, pois “estratégias funcionais” incluindo as “operacionais” estão desatreladas de um enfoque processual.

Um conjunto de decisões, de grande relevância no contexto da Estratégia de Operações segundo Nogueira (2002) é conceituado como trade-offs, que representam várias situações ou fatos colocam os gestores da empresa diante de constantes decisões de escolhas sobre quais prioridades competitivas serão adotadas.

Prioridades competitivas conforme informado por Slack (2005), se referem a variáveis como “custo”, “qualidade”, “flexibilidade”, “entrega e serviço ao cliente”, as quais em função dos objetivos e metas estabelecidos pela organização serão as escolhidas preferencialmente.

Entretanto, estas prioridades podem variar em função do negócio no qual a empresa atua e dos objetivos preconizados pela organização.

Ainda com relação ao tema trade-offs, focado por diversos autores, Porter (1996), no artigo intitulado “O que é estratégia”? informa que a estratégia é um fator muito significativo dentro do contexto desta abordagem. Para atender a esta premissa o autor se baseia em três parâmetros básicos, ou seja: (a) definir a estratégia de posicionamento; (b) prover trade-offs; (c) promover ajustes entre as atividades e funções. Desta forma, segundo o referido autor, há pré-requisitos para que a que a estratégia competitiva seja sustentável e dentre eles a questão do trade-offs é vista como destaque, ou seja, um conjunto de decisões que devem ser tomadas em função do que executar prioritariamente em detrimento de outra necessidade existente.

Durante muito tempo, pensava-se que o sucesso de uma empresa era devido exclusivamente ou, em grande parte, de à conquista do mercado e ao desenvolvimento tecnológico que ela alcançava. Entretanto, Hayes e Upton (1998) apud Walter e Gotze (2006), apresentam um prisma diferente, pois eles asseguram que a obtenção da competitividade pode ocorrer através de uma gestão operacional eficiente. Reforçando este parecer, é ressaltado, que o bom desempenho operacional pode ser obtido através das competências essenciais, conforme relatam Hayes e Pisano (1994) e Hayes Upton (1998) apud Walter e Gotze (2006). Entretanto, para que este objetivo seja alcançado, é necessário que alguns pressupostos sejam considerados: (1) criação de valor ao cliente; (2) diferenciação competitiva e (3) aplicabilidade em novos produtos e mercados.

Apesar de tão importantes considerações contextualizando o cenário da Estratégia de Operações, verifica-se, no entanto, que a visão de processo não é abordada usualmente dentro deste contexto de capacitações operacionais. Acur (2001) apud Walter e Gotze (2006) asseveram que os modelos de gerenciamento estratégico operacional usualmente desconsideram os processos de negócio.

Nesta linha de pensamento, vários questionamentos são formulados, e dentre eles encontram-se os de Walter e Gotze (2006) citando Bhattacharya e Gibbons (1996) os quais sugerem as seguintes questões como oportunas para reflexão sobre o tema:

- (a) “é porque são os processos de negócios ao invés das funções que entregam valor para os clientes e é por isto que as Empresas estão optando pela reengenharia para obter melhorias”?

- (b) “é porque as competências e as capacitações residem dentro dos processos, e não nas funções”?
- (c) “na medida em que cada processo contém partes fragmentadas das diferentes funções tem sido necessariamente difícil traduzir estratégias funcionais em estratégias de processos. Assim na pratica as estratégias emergem como fluxo de decisões em relação a uma série de atividades relacionadas que constituem um processo”.

Assim, parece claro que as estratégias operacionais deveriam se pautar na visão de orientação por processo e também considerar em seu escopo os preceitos da visão baseada em recursos, tendo em vista, que o conhecimento operacional e processual podem ser considerados como competências essenciais.

Ainda com referência ao assunto sobre eficiência operacional, outra questão abordada por Walter e Gotze (2006) apud Hayes e Pisano (1994) asseguram que a vantagem competitiva sustentável está vinculada a uma operação eficiente, tendo em vista, que ela é difícil de ser copiada pelos concorrentes.

No parecer de Porter (1996), é evidente a importância e influência da área operacional em uma organização, considerando que ela tem grande influência no resultado organizacional, pois auxilia na execução da estratégia.

Hayes e Upton (1998) concordam com esta assertiva e, complementam que a função de operação é mais que implantar a estratégia, ela é a base. Ela é responsável pela implementação do planejamento estratégico que normalmente é elaborado pelo corpo diretivo das organizações. Para os citados autores, o tema estratégia no âmbito da gestão de operações não é percebido como uma ação é simples. A batalha do cotidiano é vencida, não na sala de reuniões, mas, no chão de fabrica, nos locais de atendimento ao cliente ou no computador.

Os referidos autores consideram que a chave para o sucesso consiste muitas vezes em uma operação realizada com superior eficácia a qual serve além de reforçar uma posição existente, é difícil de imitar, especialmente quando baseada em recursos que são processos operacionais. Desta forma, a função operação pode fornecer a base para uma vantagem sustentável, pois tende a não ser visível para os concorrentes, ou seja, é

baseada em uma vantagem operacional superior que é reforçada por habilidades e os concorrentes podem não perceber a sua eficácia potencial ou mesmo identificar a sua existência muito mais tarde. Este fato é que a torna tão valiosa. São singulares.

Os referidos autores citam um exemplo da indústria automobilística japonesa, na qual as empresas foram capazes de oferecer um produto com qualidade e confiabilidade mantendo baixos preços por causa da adoção de produção enxuta. Estas técnicas exigiram mudanças radicais na formação de trabalhadores e da prática de gestão que levou outras empresas a demorar mais de dez anos para implementá-las com sucesso e trazer as suas taxas de defeito no baixo níveis próximos de seus concorrentes japoneses. A figura 6 abaixo reflete uma perspectiva de pressupostos do ambiente operacional:

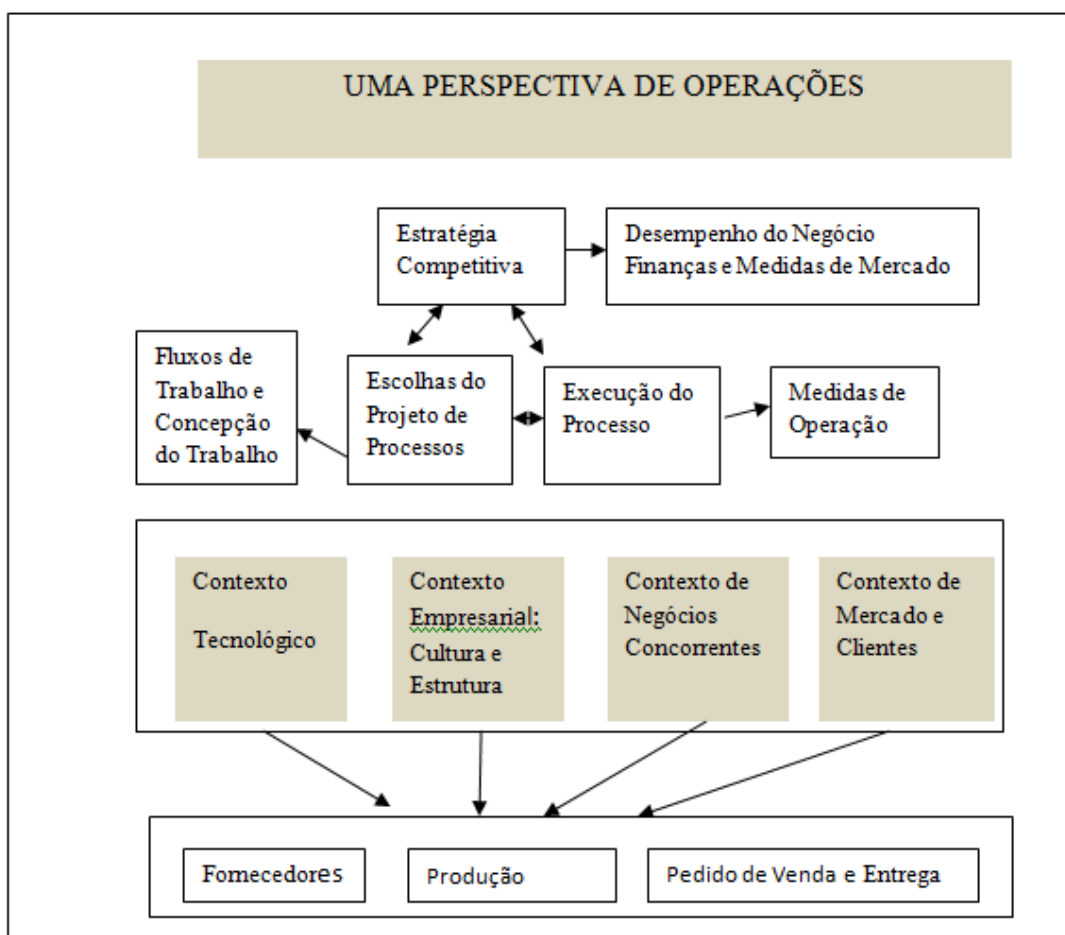


Figura 6: Uma Perspectiva de Operações

Fonte: Hayes e Upton (1998)

Para Walter e Gotze (2006), citando Acur (2001) dentre as funções usuais de uma empresa, a operação é bastante receptiva aos benefícios que a visão de processo pode oferecer. Eles relatam que no processo de formulação estratégica de uma organização, alguns princípios e metodologias devem ser observados. Complementam que a gestão estratégica apresenta três níveis de hierarquia que necessariamente devem ser alinhados e convergentes: (a) estratégias corporativas, de (b) negócios e (c) funcionais. Enquanto estratégias corporativas se referem à escolha dos negócios nos quais a corporação irá competir e à alocação dos recursos que serão gastos nas operações, a estratégia de negócios especifica o escopo de cada unidade estratégica de negócios, definindo como cada uma delas deve competir e construir vantagens competitivas. As estratégias funcionais ou operacionais contribuem com a execução do trabalho demandado. O entrosamento entre as estratégias de negócios e funcionais, pode ser evidenciado quando as áreas funcionais, a de operação, por exemplo, estabelecem sua estratégia de forma a atender as demandas originadas pelas estratégias de negócio. Neste alinhamento e integração a estratégia corporativa orienta a estratégia de negócios, a qual orienta as estratégias funcionais, estando todas elas direcionadas na satisfação do cliente.

Em consonância com o exposto acima, e objetivando atender a demanda originada da estratégia corporativa, várias ações devem ser priorizadas para que seja possível obter os resultados esperados.

Desta forma comentam Cerra et al. (2006) que sendo a Estratégia de Operações uma estratégia funcional na abordagem do Planejamento Estratégico, ela possui como premissa dar o suporte necessário para a sua execução. Esta vinculação da operação com a estratégia da empresa parece ser coerente na opinião dos autores, pois eles consideram que a realização dos objetivos estratégicos somente podem ser alcançados caso a gestão do processo produtivo tenha sido programada considerando em seu escopo a orientação estratégia delineada. Esta ação pede diferentes arranjos no sistema produtivo. Neste sentido cada tipo de estratégia demanda certas tarefas da produção e especifica determinados objetivos os quais são conhecidos por “prioridades competitivas” já mencionadas anteriormente.

Diante desta constatação o modelo de prioridade aqui indicado é o de Garvin (1993) o com ampla aceitação na literatura conforme quadro 3 a seguir citado:

PRIORIDADES	SUBPRIORIDADES
Custo	Custo inicial- o preço ou o custo para se adquirir o produto; Custo operacional- custo para operar ou usar um produto na sua vida útil; Custo de manutenção- o custo para reparo de um produto na sua vida útil.
Qualidade	Desempenho – as características primárias para operação de um produto; Características- as características secundárias de um produto ou serviço; Confiabilidade – a probabilidade de um produto falhar em um período; Conformidade- o grau de conformidade frente a padrões pré-estabelecidos; Durabilidade – o no.de vezes de utilização antes de deteriorar; Nível de serviço- depende da (velocidade,cortesia e reparos realizados; Estética – a aparência, o sentimento, o gosto, o cheiro, e o som; Qualidade percebida – o impacto (marca, a imagem e a propaganda.
Entrega	Precisão – se os itens corretos foram entregues nas quantidades certas; Completude – se os carregamentos entregues foram completos na primeira vez ou se houve necessidade de emitir novos pedidos;; Confiabilidade – se os produtos foram entregues na data estipulada; Disponibilidade– a probabilidade de ter em estoque para atender ao PV; Velocidade – o tempo decorrido entre a emissão do pedido e a entrega; Disponibilidade informação – o grau em que as informações a respeito do transporte estão disponíveis em tempo real; Facilidade de emissão de pedidos – a maneira como a empresa recebe os pedidos (eletronicamente ou não) e informa os itens que estão em estoque; Qualidade – a condição do produto após o transporte; Flexibilidade de emissão de pedidos– se há limites estabelecendo o número mínimo de itens por pedido e selecionando os itens de um pedido isolado; Facilidade de retorno – a disposição de absorver os custos de retorno de um produto e a velocidade com que os retornos são processados.
Flexibilidade	Flexibilidade de Produtos Novos produtos – a velocidade com que os produtos são criados, projetados, manufaturados e introduzidos; Customização – habilidade de projetar um produto particular;; Modificação – a habilidade de modificar os produtos existentes; Flexibilidade de volume Previsões internas - habilidade de responder à súbita mudanças no volume; Aumento de escala de novos processos- a velocidade com que novos processos de manufatura podem variar a produção de pequenos volumes em grandes escalas; Flexibilidade de processos Flexibilidade - a habilidade de produzir uma variedade de produtos , em um curto espaço de tempo sem modificar as instalações existentes; Flexibilidade de substituição – a habilidade de ajustar as mudanças no mix; Flexibilidade de roteiro- no processo produtivo; flexibilidade de materiais – estocagem e substituição de matéria prima;
Serviço	Apoio ao cliente – serviço de pós vendas; Apoio às vendas – através da tecnologia e informações em tempo real; Resolução de problemas – manufaturabilidade e melhoria da qualidade; Informação – a habilidade para fornecer dados sobre conformidade de produtos

Quadro 3: Subprioridades competitivas da produção

Fonte: Garvin (1993)

É importante ressaltar que esta configuração deve ser adaptada em função das particularidades de cada empresa, que fará uso conforme a seu tipo de negócio. Não há uma regra padrão.

No contexto da Estratégia de Operações, ou estratégia competitiva, diversas análises são realizadas no dia a dia das organizações e envolvem diferentes áreas de decisões. Segundo Nogueira (2002), podem ser citadas algumas delas: (a) capacidade de produção; (b) instalações; (c) tecnologia, (d) integração vertical; (e) força de trabalho; f) qualidade de fluxo de materiais; (g) novos produtos e (h) medidas de desempenho da organização. As decisões citadas desempenham importante papel na gestão corporativa.

Todo este conjunto de conceitos e práticas explicitados anteriormente constituem-se em fatores preditivos da gestão da estratégia de operações.

Além da necessidade do alinhamento entre estratégia e processos para a busca de resultados organizacionais satisfatórios, acima citado, Paim et al. (2009, p.76) acrescentam que o alcance da vantagem competitiva, exige das empresas a adoção de melhores práticas em seus processos de negócios, com soluções baseadas em “integração”, “flexibilidade” e “inovação” características peculiares à operação.

Para Slack (2002), uma das funções mais relevantes da operação pode ser traduzida no entendimento do que o cliente considera importante, e esta compreensão passa por três critérios: (a) critérios ganhadores de pedidos; (b) critérios qualificadores de pedidos que fazem com que o cliente se decida pela compra do bem e o que não desperta o interesse do cliente.

Os fatores críticos que fundamentam o sucesso das empresas parecem estar alinhados à estratégia de “negócios e operacionais” (DI SERIO, OLIVEIRA e REBELO, 2006).

2.3. Gestão de Processos

Este capítulo foi desenvolvido tendo como sustentação teórica o trabalho de Paim et al. (2009) e , no qual são apresentados os conceitos sobre a Gestão de Processos a sua aplicação nas organizações, bem como, algumas evidências sobre o reconhecimento acadêmico e empresarial de que ela consiste uma nova tendência. O objetivo é sustentar e apresentar a lógica de processos como instrumento de gestão nas organizações. Além do mais, para entender o contexto atual da Gestão de Processos, foram analisadas três pesquisas recentes, nacionais, que abrangem o período de 2009 até 2011.

Essas pesquisas foram realizadas por empresas de consultoria e instituição de ensino especializada no desenvolvimento de executivos. Nas pesquisas é possível observar o entendimento que as organizações têm pelas iniciativas de BPM – Business Process Management, o que está sendo realizado pelas empresas, verificar o grau em que os processos estão sendo desenvolvidos nas corporações (nível de maturidade), investimentos realizados; sobre o escritório de processos (unidade organizacional) enfim, tentar mapear as informações sobre processos no âmbito empresarial.

Constatou-se que nos últimos vinte anos houve um acréscimo na edição sobre temas relacionados à visão de processos sob a chancela de “Melhoria de Processos” (Business Process Improvement)”ou “Reengenharia de Processos” (Process Reengineering) que remetem a um conceito mais geral chamado de Gestão de Processos. Estes conceitos preconizam vantagens competitivas para as organizações baseadas em nível de custo, qualidade, tempo de produção, que tornam o consumidor mais satisfeito e cujo foco tem como base os processos de negócio, em substituição aos pressupostos da gestão orientada por funções.

O termo processos, conforme definições encontradas na literatura é entendido de uma forma ampla e muitas vezes complementares. Observa-se que o eixo central visualiza o processo como um conjunto de atividades interdependentes, com a centralidade no cliente que buscam atender a um objetivo global com responsabilidades e resultados compartilhados para o alcance de resultados satisfatórios.

Neste enfoque o processo é cooperativo.

São várias as definições de processos. Para Gonçalves (2000b p.6) “As Empresas são grandes coleções de processos”.

Acrescenta este autor que o processo é repetido várias vezes na empresa; possui uma meta que é consistida através da mensuração de seu desempenho em função de um objetivo pré-determinado (“nível “de qualidade, prazo de entrega”, por exemplo,”). Além do mais o processo pode ser visto permeando a organização horizontalmente e cujas atividades dependem de uma interface bem definida durante a sua realização. Ele requer uma responsabilidade compartilhada de todos os envolvidos no processo.

A esta visão, acrescenta Salerno (1999), que o processo tem o aspecto ligado ao fator tempo, pois ele pode começar quando uma ocorrência é registrada, que pode se tratar da abertura de um pedido do cliente, o qual será concluído quando a entrega for realizada, por exemplo. Desta forma o processo passa por premissas de tempo de execução, uma lógica de organização e deve ser quantificado.

Como lembra Netto (2006), um processo pode ser traduzido como a forma com que uma empresa executa suas tarefas visando a atingir uma meta específica para satisfazer a um cliente. Acrescenta o autor que há processos que atravessam as fronteiras funcionais “transfuncional”, como por exemplo o atendimento ao pedido de um cliente que permeia por vários setores da organização, ou pode ser “relativamente circunscrito”, como exemplo, um processo cuja abrangência se refere ao próprio setor.

A estas definições e conceitos, Smith e Fingar (2003) evidenciam que uma característica marcante dos processos se refere à forma como o trabalho é coordenado.

Conforme destacado por Paim et al. (2009, p. 103), os processos podem ser definidos como: “os processos são a organização”.

A história de processos e de sua gestão teve uma base teórica e prática identificada desde o advento da Revolução Industrial ocasião em que prevalecia os pressupostos da administração científica caracterizada pela centralidade na especialização e divisão do trabalho e teve sua maior expressão na figura de Taylor.

Segundo Paim et al. (2009, p.43) a teoria da Administração Científica foi sucedida pelas práticas inerentes nos modelos do “Sistema Toyota de Produção (STP)”, nos “Sistemas de Controle da Qualidade Total (TQC)”, na “Reengenharia de Processos

(BPR)” e na Teoria das Restrições (TOC)”, todos eles se reportando a melhorias de processo.

Na evolução paradigmática para a Gestão de Processos, uma das primeiras contribuições para o tema, encontra respaldo na teoria da Qualidade Total (Total Quality Management – TQM) a qual aborda a utilização de recursos e técnicas que favorecem o entendimento sobre os processos, objetivando um incremento permanente dos resultados organizacionais, seja através do estabelecimento de medidas, bem como, de seu acompanhamento, com possíveis ajustes visando obter processos de alta performance, segundo (LADEIRA e RESENDE, 2011).

Outra importante contribuição no tocante ao histórico da evolução de processos está refletida no “Controle da Qualidade Total” (TQC) que considera em sua premissa os processos de forma geral, mas não necessariamente os denominados “transfuncionais” conforme Cauliroux e Cameira (2000). Ela mantém em seu escopo os processos “intrafuncionais”. Entretanto, o TQC contribui com várias técnicas e alcance como o “Controle Estatístico de Processo – CEP”, “a certificação dos mesmos pelas normas ISO 9000”. Importante citar o PNQ- Prêmio Nacional de Qualidade que corresponde a um programa de premiação de “melhor qualidade” (PAIM et al.2009, p. 49).

Em outra visão importante contribuição para alavancar os resultados da gestão de processos, se refere aos conceitos relativos do modelo da Produção Enxuta - (Lean Manufacturing) fundamentado no método Kaizen. Neste método, a premissa direciona para o combate a todos os tipos de perdas de recursos nas organizações e como consequência, apregoam Ladeira e Resende (2011) que os processos ofensores de tais resultados devem ser revistos. Segundo estes autores, as atividades que geram custos sem gerar valor para os clientes devem ser eliminadas.

Acrescentam Walter e Gotze (2006), que a “Melhoria de Processos”, (Business Process Improvement) também tem convergência com as diretrizes do modelo Kaizen japonês e que as melhorias são realizadas por técnicas de gestão da qualidade, tais como, “Análise de Valor Agregado” (análise de desempenho) e Programação “PERT”. Nesta visão, relata os autores que a otimização de processos se faz com a contribuição efetiva dos colaboradores da organização, que caracteriza um enfoque “bottom-up” e evidencia uma atuação moderada, mas constante.

Os citados autores fazem uma comparação entre a “Melhoria de Processos” com a “Reengenharia - (Process Reengineering). A reengenharia desconsidera os processos existentes. Adota um novo redesenho dos processos para obter resultados positivos em indicadores que interferem nos resultados empresariais como custo, qualidade, serviço e rapidez. Nesta modalidade de gestão a mudança é radical. Como começar de sem ter nada implantado.

Ainda neste sentido, na ênfase de gestão da qualidade houve o importante advento da metodologia Seis Sigma que contribui para a gestão de processos, possuindo como orientação a redução do índice de defeitos e de não conformidades de produtos. Este direcionamento é plenamente convergente com a gestão de processos na medida em que propicia maior capacidade do processo (LADEIRA E RESENDE, 2011).

Na visão de Paim et al.(2009), esses quadros conceituais contribuíram para o arcabouço da Gestão de Processos, ou seja, eles estão na origem da Gestão de Processos. Além disso importante frisar que outras áreas de conhecimento também influenciaram a Gestão de Processos como: a ciência da Computação, Economia, Psicologia, a Administração de Empresas e Ciências Políticas

Em complemento, a este posicionamento, Paim et al. (2009) argumentam os referidos autores que estas técnicas, princípios e ferramentas surgiram para corroborar com a evolução do paradigma, ampliando suas fronteiras. Este processo evolutivo na direção da orientação por processos permeia entre a melhoria de operações, passando pela melhoria de processos em direção a gestão de processos. O deslocamento para a Melhoria de Processos contém em seu escopo novos padrões e valores que ressaltam a centralidade no cliente e no ambiente externo. O processo passa ser visto na perspectiva de uma visão holística agregando a esta visão a incorporação da tecnologia de informação e os preceitos originados da gestão de competências.

Para que para que os gestores consigam migrar para a gestão de processos algumas práticas devem ser adotadas para a obtenção deste ganho. Uma dessas práticas corresponde à necessidade de mudar o "foco dos esforços da melhoria para os processos em detrimento das unidades organizacionais". O caminho seria atuar “sobre o projeto dos processos e, não só sobre os projetos das operações” (PAIM, et al. 2009, p.39).

Para eles estas mudanças merecem reflexões sobre:

Avançar da lógica da melhoria para a lógica da gestão de processos seria associar os processos não só as melhorias mais à coordenação ao trabalho cotidiano e ao aprendizado da organização. Essa mudança requer um deslocamento do modelo mental dos dirigentes (PAIM, et al. 2009, p.39).

Complementam os autores que estas premissas direcionam os processos para uma visão holística em substituição ao uma lógica pontual, objetivando resultados obter compartilhados.

Outro quadro de grande influência atual na visão de processos é a Reengenharia de Processos de Negócio (BPR). Nesta abordagem o foco é mudado migrando do processo produtivo, para enfocar o “processo de negócio” seja ele localizado em qualquer área da empresa. Neste cenário, os sistemas de Gestão Integrada (ERP) ganham destaque e passam a serem considerados como premissas básicas para o desenvolvimento da empresa. Nesta conjuntura a “organização deve partir de uma folha em branco, romper com o passado e projetar o futuro da organização em direção ao que se deseja” (PAIM et al. 2009, p. 50).

Atualmente, outros modelos de gestão de processos, que têm sido amplamente utilizados se referem ao BSC - Balanced Scorecard por exemplo. Ao que tudo indica de grande utilidade na gestão de processos, sendo inclusive por muitos considerados como requisito obrigatório.

Outra ferramenta que tem influência na Gestão de Processos, e refere aos pressupostos da “Teoria das Restrições”- TOC (Theory of Constraints), que utiliza o conceito de processos associados à identificação de restrições, sendo erros entendidos como atividades e recursos que limitam o desempenho do sistema produtivo. Neste sentido, a restrição é um conceito análogo ao de gargalo, ou seja, qualquer recurso de atividade, que implique no não atendimento da demanda. Assim o gargalo não precisa estar somente na produção (Paim et al. 2009). A empresa produz, porém o setor de Vendas não consegue comercializar ou simplesmente não realiza a entrega. Neste sentido, para se identificar o problema é necessário o conhecimento de todo o processo.

Mas, entender os processos “requer também conhecer algumas características que integram a sua essência”, acrescentam Paim et al. (2009, p. 104). Uma delas prevê como um processo pode ser conduzido, se de uma forma de centralizada, ou descentralizada e

esta decisão é importante, tendo em vista que cada tipo de coordenação exige estruturas organizacionais específicas e assim muda-se a forma de gerir o processo.

Um processo é considerado estratégico, quando ele confere para a organização um diferencial competitivo na área de abrangência onde a organização se encontra inserida. Um processo ser classificado como “transfuncional ou interfuncional” quando envolve vários setores. Pode ser classificado como específico, quando atende a um setor distintamente (GONÇALVES, 2000a, p. 12).

Os processos possuem finalidades precípuas que contribuem para complementar o seu entendimento. Eles podem se destinar ao gerenciamento, transformação ou produção e, suportar outros processos.

Para Paim et al.(2009, p.106) os processos estão definidos como:

- (a) “de gestão”- referem-se à gestão da organização e possuem como objetivo realizar as atividades inerentes aos processos utilizando recursos necessários da forma mais eficiente possível;
- (b) “finalísticos ou primários” - estão diretamente relacionados a fabricação dos produtos até a entrega ao cliente. “Eles são os reais processos transversais”.
- (c) “de Suporte” - subsidiam os processos de gestão e finalísticos.

Em aditamento, reforçam Paim et al. (2009), a atuação de um processo, se relaciona com a “capacidade de entregar o prometido”. Nesta acepção o processo pode ser classificado como:

- (a) “Incapaz”- o processo não consegue cumprir o que dele se espera, ou seja, “não consegue entregar o prometido”;
- (b) “Capaz caso a caso”- há a capacidade de entregas pontuais;
- (c) Capaz para organização como um todo - há a integração entre os processos.

Nesta formatação a empresa possui condições de garantir que todos os seus processos possam ser dotados de capacidade para atender aos requisitos de desempenho estabelecidos, tendo em vista, uma gestão integrada e consistente de processos principalmente os “transversais e finalísticos” (PAIM, et al. 2009,p.107) que correm vários setores da organização.

Esta abordagem sobre processos colabora na seleção de quais itens ou fatores devem ser gerenciados e esta ação pode proporcionar vantagens para a empresa uma vez que elas podem “fazer com que os processos funcionem bem e auxiliem o projeto, e a modelagem de processo” como preceitua Paim et al.(2009, p.108). Um exemplo pode ser citado. No caso do especialista modelar um processo de característica negocial, ele deverá se ater ao conhecimento das pessoas envolvidas, ao invés de conhecer as atividades. Outro importante comentário dos autores, diz respeito à distinção quanto ao “propósito dos processos” (de gestão, finalísticos e de apoio) esclarecendo que não se trata de uma separação entre “quem gerencia e quem executa” ao contrário, “não se trata de quem faz, mas sim como trabalho é feito”.

O melhor entendimento sobre os processos requer a compreensão de elementos conceituais, que compõem os processos. Segundo Paim et al. (2009 p.104). Uma destas características diz respeito a centralidade na “ação”, nos “recursos” e no “objeto em fluxo”. A ação é responsável pela integração dos recursos (pessoas ou máquinas), os quais através da ação altera o objeto em fluxo (“conhecimento que é transportado de uma ação para outra”).

Outra denominação que é bastante difundida na literatura tanto acadêmica como no meio empresarial, complementam os autores, sobre processos, é conhecida como “processo chave”.

Para Tachizawa e Scaico (2006) aos processos chave estão vinculadas algumas premissas que relacionam os processos a centralidade no cliente e que possuem a capacidade de impactar no desempenho organizacional. Além do mais, os autores ressaltam que este tipo de processo é objeto de prioridades que visem padronizar e racionalizar os processos.

Um processo chave da empresa é importante para auxiliar a empresa a alcançar a sua missão, e executar a estratégia corporativa. A título de exemplo pode ser citado o processo de atendimento ao cliente. Esta visão é convergente com uma organização por processos, e esta modalidade de gerir a organização possibilita considerar os três elementos necessários para descrever um negócio: “o cliente”, “o produto” e o “fluxo de trabalho”. Além do mais, é possível visualizar como o trabalho é executado propiciando o trabalho em equipe (TACHIZAWA e SCAICO 2006, p. 76).

Os processos também podem ser avaliados quanto ao seu nível de maturidade. Esta avaliação é feita através de modelos específicos os quais estabelecem em sua estrutura alguns pré-requisitos que possibilitam visualizar como uma empresa está desenvolvida em relação a seus processos e a estes critérios ou requisitos.

Lembram Paim et al.(2009, p.109), que há diversos modelos de classificação de maturidade de processos. Eles destacam o modelo “BPMM (Business Process Management Maturity Model)”, que estabelece “áreas de capacitação necessárias para a gestão de processos”. Essas áreas implicam em ter “tarefas para estratégia; a governança, os métodos, a tecnologia da informação, as pessoas e a cultura alinhadas e orientadas por processos”. Desta forma, em função do alcance de um determinado nível um processo pode ser classificado em:

- (a) Ad-Hoc - requeridos por demandas pontuais e os processos não se encontram estruturados;
- (b) Repetitivos - são executados frequentemente com o fluxo bem definido e estável na rotina diária;
- (c) Normatizados - são executados frequentemente, com o fluxo bem definido mas já se encontram documentados;
- (d) Mensurados - encontram-se documentados e possuem indicadores para avaliação de desempenho;
- (e) Geridos – são avaliados tendo como premissa a análise de resultados baseada em indicadores;

Estes modelos de maturidade se constituem em uma referência para classificar em que patamar uma empresa se encontra com relação ao que seus processos oferecem. Desta forma, podem subsidiar na tomada de decisão, sobre o que se deve fazer para que a empresa evolua nas capacitações de seus processos internos.

No entanto, existe uma nítida percepção de que algumas empresas apesar de almejarem se organizar por processos não sabem exatamente como fazê-lo – quais caminhos devem ser seguidos. “Existem também as empresas que não sabem ao certo o que significa serem organizadas por processos e as que não têm certeza se a sua forma

organizacional atual é adequada para a gestão de por processos” conforme GONÇALVES (2000b, p.9).

As respostas a estes questionamentos somente serão obtidas se as organizações conseguirem obter conhecimentos sobre o que seja um processo e como eles podem ser estruturados na empresa de forma a possibilitar a realização de seus desejos.

Além do mais, “a empresa é a forma pela qual organizamos nossos recursos de todos os tipos para realizar o trabalho que propusemos a fazer” esta visão é defendida por Gonçalves (2000b, p. 9). É importante ressaltar que a forma de organizar a empresa passou por diversas mudanças.

As questões relativas ao modelo funcional foram muito debatidas na literatura. Ao que parece, as empresas tiveram que optar por outras soluções para que pudessem gerir com qualidade os seus processos de negócio.

Várias organizações possuem estruturas organizacionais que apresentam algumas características indesejáveis que comprometem o seu desempenho pois, elas priorizam as funções (áreas verticais) em detrimento dos processos essenciais e exageram na divisão de tarefas pois adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, o que leva a um patamar de grande especialização. Nessa situação, as empresas possuem estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, repletas de caixinhas que executam pedaços fragmentados de processos de trabalho (GONÇALVES 2000b, p. 11).

Apesar de estarem focadas para o ambiente interno, as empresas passaram a dotar outros pressupostos objetivando adotar a centralidade no cliente. Segundo Davenport (1994) apud Gonçalves (2000b, p. 10) “à implementação do ponto de vista do cliente na gestão das empresas praticamente exige que se faça o redesenho de seus processos de negócio”. A escolha por esta opção acarreta para a organização privilegiar o direcionamento para os processos concedendo menor importância para a organização funcional. Nesta abordagem o foco é direcionado para a centralidade no cliente

Esta mudança de orientação de tarefas para processo constitui-se em uma nova “forma organizacional dominante para o século XXI”, segundo Hammer (1998) apud GONÇALVES (2000b, p. 14). Ela está delineada na substituição de uma estrutura por funções, que correspondeu a forma organizacional praticada nas organizações do século

passado, para uma configuração que privilegia a “organização de seus recursos e fluxos o longo de seus processos básicos de operação”, ou seja, a ênfase se direciona para uma visão orientada para processos e não nas funções.

O processo usualmente é caracterizado como “qualquer atividade ou conjunto de atividades de que toma um input, adicionam valor e ela e fornece um out-put a um cliente específico” (GONÇALVES 2000, p. 7).

Complementa o autor, que esta perspectiva de processos tem como referência os princípios da reengenharia, que preconiza a existência de interfaces organizacionais bem delineadas, interdependentes na execução do trabalho. Os inputs se referem aos recursos tangíveis (materiais) ou se referir a outros intangíveis, como por exemplo, capital intelectual. Nesta acepção, os processos têm seus limites bem determinados, do começo ao fim.

Outro importante conceito relacionado com a visão de processos se refere à “Engenharia de Processos- EPN” que possui como principal pressuposto a técnica chamada de Modelagem de Processos. O objetivo da modelagem do processo é possibilitar o conhecimento sobre os processos internos da organização, ou seja, como eles estão sendo executados. Este conhecimento diz respeito preferencialmente à execução do trabalho no nível de processos e não no nível das funções, “fluxos horizontais ou transversais” de atividades da empresa. Uma das mais importantes características é propiciar o entendimento de como “as unidades organizacionais se integram através de suas interfaces” (PAIM et al. 2002, p. 2).

Este ponto de vista encontra respaldo em Gonçalves (1997), pois ele ratifica a importância da coordenação entre as atividades que integram os processos estratégicos da organização. A proposta é identificá-los e prover mais valor e eficiência na gestão dos processos.

Uma característica marcante da visão por processos consiste no fato de que o relacionamento entre os envolvidos nos processos acontece sobre o prisma da negociação e colaboração. As pessoas precisam trabalhar em regime de colaboração e não numa relação onde o comando e controle representam o entendimento vigente.

Além do mais, para que a empresa consiga obter uma organização cujo eixo seja os processos de negócio é importante que o cliente seja a sua essência. Os processos de negócio “tem início e termina nele” (GONÇALVES 2000a, p.10).

É importante ressaltar, reforça o autor citando Hammer (1998), que as organizações com estrutura funcional, possuem dificuldades para atuar tendo o cliente como eixo central. Neste contexto o pleno conhecimento sobre os processos e do negócio da organização são relevantes e agregam pressupostos como o trabalho conjunto com responsabilidades assumidas.

A Gestão de Processos tem como objetivo melhorar, redesenhar e automatizar processos seguindo uma lógica de promover mudanças nos negócios. Os processos devem estar de tal forma modelados e configurados para que possam assegurar a dinâmica no ambiente corporativo.

Paim et al. (2009, p. 141) com o objetivo de definir o que é Gestão de Processos e como ela deve ser conduzida em uma empresa, definiu inicialmente três grupos de tarefas necessárias à Gestão de Processos .Estas tarefas estão relacionadas com o “pensar”, “o agir” e “o aprender”:

1. Pensar ou projetar os processos;
2. Gerir processos no dia-a-dia;
3. Promover o aprendizado.

Cada uma destas tarefas possuem uma missão específica dentro da organização e todas elas possuem um grau de convergência e interdependência entre si.

O “pensar” - o projeto de processos, diz respeito a determinadas tarefas que são responsáveis para realizar o ‘acompanhamento do ambiente interno e externo à organização e “gestão de mudanças”, por exemplo.

O “agir” - gerir os processos do dia a dia contempla as tarefas que possuem como premissa “a viabilização da execução, realização de processo, acompanhamento e controle do desempenho dos processos e ajustes ou modificações de curto prazo nos processos”.

O “aprender” - a promoção do aprendizado sobre os processos está representada pelas tarefas “que acumulam informações ao longo do tempo sobre o desempenho do processo, registram problemas de grande impacto e avaliam a trajetória de desempenho dos processos. Registra a documentação relacionada com os processos tal como normas, procedimentos, políticas e outros documentos que prescrevem como o trabalho deve ser feito”.

O conteúdo, de cada tarefa está discriminado na figura 7 a seguir indicada:

Tarefas da Gestão de Processos	
Projetar Processos	Entender o Ambiente Interno e Externo
	Estabelecer Estratégia, Objetivos e Abordagens de Mudanças
	Assegurar Patrocínio para a Mudança
	Entender, Selecionar e Priorizar Processos
	Entender, Selecionar e Priorizar Ferramentas de Modelagem
	Entender, Selecionar e Priorizar Técnicas de MIA SP
	Formar Equipe e Time de Diagnóstico de Processos
	Entender e Modelar Processos na Situação Atual
	Definir e Priorizar Problemas Atuais
	Definir e Priorizar Soluções para os Problemas Atuais
	Re-projetar Práticas de Gestão e Execução de Processos
	Entender e Modelar Processos na Situação Futura
	Definir Mudança nos Processos
	Gerir Processos
Implementar Processos e Mudanças	
Promover a Realização dos Processos	
Acompanhar Execução dos Processos	
Controlar Execução dos Processos	
Realizar Mudanças de Curto Prazo	
Registrar o Desempenho dos Processos	
Comparar o Desempenho com Referencias Internas e Externas	
Promover o Aprendizado	Registrar e Controlar Desvios de Impacto
	Avaliar Desempenho dos Processos
	Registrar Aprendizado sobre os Processos

Figura 7: Tarefas da Gestão de Processos

Fonte: (Paim et al. 2009, p.249)

Entretanto, advoga Paim et al. (2009, p.124), que a Gestão de Processos para ser melhor contextualizada, necessita ser analisada não somente sob a ótica das tarefas

necessárias e acima definidas, como também, carece de uma discussão sobre as diferentes formas de gerenciamento de processos dentro das organizações. Os autores abordam três cenários de atuação da Gestão de Processos:

- (a) Uma gestão completamente funcional;
- (b) Uma gestão funcional para processos transversais;
- (c) Uma gestão completamente processual.

Na gestão completamente funcional o nível de a coordenação entre os processos na empresa é mínimo e as metas são direcionadas para os setores e não para o mercado. Há pouco entendimento sobre os processos e a empresa não conhece o conceito de processo interfuncional, ou seja, aquele que permeia por várias unidades da organização (do pedido até a entrega ao cliente) Nesta abordagem há processos não conhecidos.

No modelo de Gestão Funcional de Processos Transversais, a gestão de processos é embasada na teoria de que “os processos devem apoiar a coordenação do trabalho”, sem contudo perder a “divisão do trabalho centrada na especialização” sem a necessidade de “criar duas linhas de autoridade”. Esta forma de gerir os processos não exige mudanças na estrutura organizacional. Nesta modalidade, a premissa é ver a empresa do ponto de vista de processos. Comenta Paim et al. (2009, p. 127) que “a função do gerente passa a ter maior relação com a gestão das interfaces funcionais”. Na Gestão Funcional por Processos Transversais há maior visibilidade e entendimento dos processos.

No modelo Gestão por Processos a estrutura organizacional da organização sofre alterações e dá aos processos um conteúdo gerencial mais importante do que a visão funcional. A Gestão por Processos engloba e precisa tanto de uma orientação por processos quanto de uma estrutura organizacional por processos. Na Gestão de Processos as decisões organizacionais possuem um direcionamento alinhado aos princípios de coordenação, centralidade no cliente, avaliação de desempenho tendo como eixo central a orientação para os processos, o que contrasta com uma gestão funcional. A figura 8 citada a seguir exemplifica este cenário:

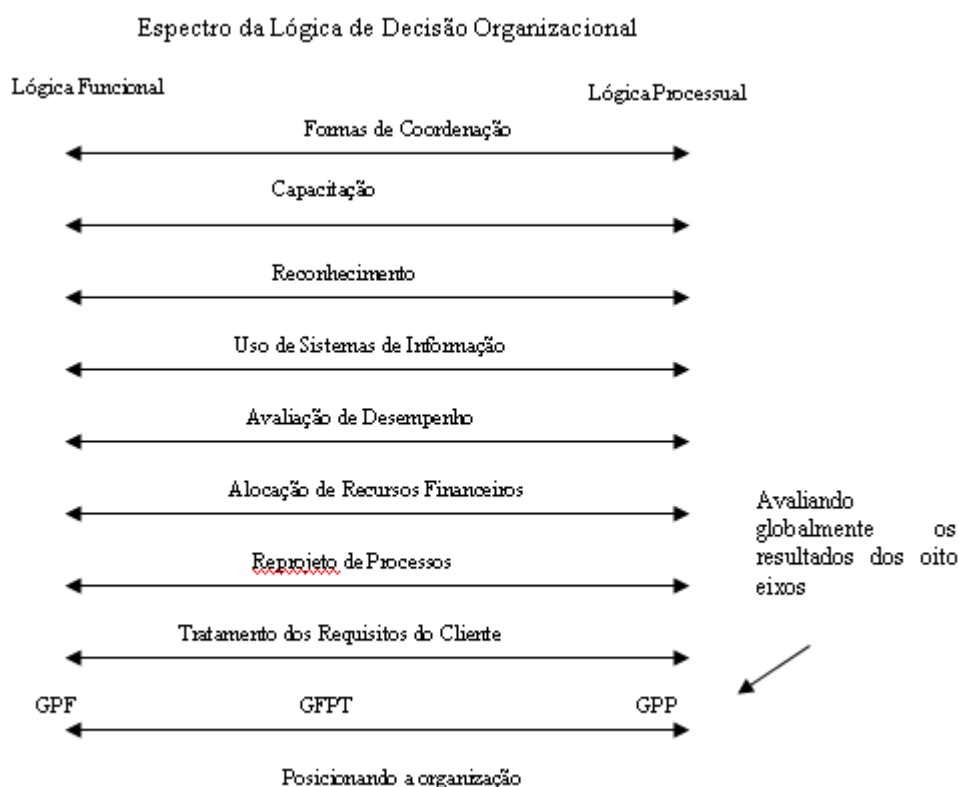


Figura 8: Espectro da Lógica de Decisão Organizacional

Fonte: (Paim et al. 2009, p. 129)

As questões relativas aos problemas que pontuam a gestão funcional já são bastante difundidas na literatura. Vários estudos evidenciam que as empresas que adotam estritamente esta modalidade de gestão encontram dificuldades para gerir seus negócios frente ao ambiente competitivo e instável que exige empresas ágeis e flexíveis para respostas não previsíveis a este mercado. Segundo Paim et al. (2009), estão surgindo organizações que adotam o modelo de gestão de processos, ressaltando que anteriormente utilizavam o modelo funcional para conduzir os seus processos, de uma forma que podem ser encontradas empresas operando em uma “estrutura por funções”, resultando em uma estrutura organizacional por processo “pura” ou em estruturas matriciais, com elementos funcionais e processuais.

Diante deste cenário, reforçam Paim et al. (2009, p.130) que a organização empresarial está sendo conduzida à luz dos recursos necessários, considerando em seu escopo o sentido do trabalho executado. Parece que a orientação está centralizada na lógica de processos para condução dos processos organizacionais.

Desta forma, todas estas mudanças ocorridas no contexto do gerenciamento de processos, exigem pressupostos básicos para que a empresa apresente um funcionamento adequado. Assim, os referidos autores elaboraram uma lista de características inerentes a este tipo de gestão:

-“as pessoas trabalham no processo e não mais nas áreas funcionais da empresa; que deixam de existir ou perdem importância”;

-“Os objetivos são definidos visando o cliente”;

-“Há uma integração para trás e para frente na cadeia ou na rede de suprimentos – a jusante a montante, associada à integração externa, e há uma integração interna entre as atividades que compõem os processos”;

-“As pessoas vêem o processo como uma série de processos interdependentes”;

-“Os papéis da gestão de processos passam a estar formalmente enfatizados nas descrições de cargos”;

-“Os empregados e os recursos são agrupados para produzir um trabalho completo”;

-“A informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia”.

Em resumo, a gestão orientada por processos tem como meta propiciar a organização dos processos empresariais e isto significa:

Perceber direcionamentos estratégicos para os processos, projetá-los, controlar sua execução, bem como identificar e implantar tecnologias de apoio e, de forma geral, trazer para as organizações a cultura de prover avanços de desempenho através da melhoria de seus processos, sejam estas melhorias realizadas de forma radical ou incremental (PAIM et al. 2009, p. 131)

Tendo em vista os conceitos refletidos no presente estudo, a gestão de processos pode ser resumidamente definida como “um conjunto articulado de tarefas permanentes para projetar e promover o funcionamento e o aprendizado sobre os processos” (PAIM et al. 2009, p.139).

Em complemento aos nivelamentos citados anteriormente sobre Gestão de Processos, Edwards Deming citado pelos autores conseguiu estabelecer uma maneira de demonstrar a interface dos processos em toda empresa. Estas ligações se reportam aos prestadores de serviço a são estendidos até o cliente objetivando a medição e melhoria dos processos. Esta forma de visualizar a rotina de uma empresa demonstra a necessidade de se ter uma compreensão global dos processos da empresa aliado a uma idéia de coordenação e integração tão comuns e necessárias ao bom desempenho de qualquer empresa.

A orientação por processos é entendida por Davenport (1994, p.55) como sendo constituída de diversos elementos e dentre eles são contemplados os elementos que preenchem os processos, como a estrutura, a necessidade de direcionamento específico, medidas de desempenho e os conceitos vinculado aos responsáveis pelo processos e também quanto aos clientes..

O projeto de processo de uma organização deve considerar em seu escopo alguns elementos que contribuem de maneira marcante para a competitividade e desempenho organizacional. Rummler e Brache (2002, p. VIII) consideram que a empresa deve ser visualizada em três níveis:

- O nível estratégico - composto de uma equipe executiva interfuncional, que tem a capacidade de evidenciar o conhecimento de toda a organização, através de um “mapeamento sistêmico” objetivando atingir aos objetivos corporativos;
- O nível do processo - a partir do desdobramento da identificação dos pontos vulneráveis da organização, uma “equipe interfuncional” providencia as alterações necessárias para melhoria dos processos;
- o nível de recursos - “identificação de cargos críticos, para implementação com sucesso das melhorias inseridas no nível do processo”.

Um dos fatores que tem contribuído para otimização de uma visão por processos, se refere ao projeto organizacional. As estruturas organizacionais devem ter como norte a possibilidade de propiciar uma adequada coordenação entre os processos. Atualmente as estruturas organizacionais apresentam uma tendência de se apresentarem mais reduzida, com ampliação de seu escopo para a orientação para processos, mercados e clientes.

Assim sendo, asseveram Paim et al. (2009, p. 65) que a estrutura organizacional age diretamente no modo como “os processos são gerenciados, uma vez que representa a forma como uma organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito”.

A visão horizontal, Tachizawa e Scaico (2006, p.75) adota uma modelagem que difere da uma estrutura por funções. Esta maneira de organizar a empresa é norteada por alguns princípios e ações:

- Considera os fatores que normalmente não se encontram no organograma de uma empresa: “o cliente, o produto e o fluxo de trabalho”;
- Visualiza como as atividades são executadas nos processo interfuncionais;
- Proporcionar a visão de “relacionamentos internos entre cliente e o fornecedor”, responsáveis pela produção de produtos e serviços.

Para estes autores, o diferencial que é visível quando se concilia os preceitos da visão vertical e horizontal é que a dimensão horizontal estabelecida em uma organização proporciona adoção de ações que objetivam otimizar as interações entre os diversos setores especificamente no momento em que um setor passa para outro o produto realizado.

A metodologia utilizada pelos referidos autores, coloca o processo como o eixo central, sendo analisado em toda a sua extensão através dos processos interfuncionais com reforço na centralidade no cliente, também sendo considerados “os insumos, produtos e fornecedores”. Eles desenvolveram um modelo denominado “Organização Flexível”. Abaixo estão apresentadas as sete etapas relativas ao modelo em questão propostas por TACHIZAWA e SCAICO (2006, p. 140):

- (a) Identificar os processos chaves da organização;
- (b) Estabelecer por processos e de forma completa fornecedores, insumos, tarefas , produtos, e clientes;
- (c) Elaborar e analisar a matriz de responsabilidades do processo, enfocando a distribuição de responsabilidades por todas as tarefas;
- (d) Definir por tarefa prioritária: característica da qualidade, indicadores, fórmula de obtenção;

- (e) Elaborar procedimento operacional para cada tarefa que compõe o processos;
- (f) Efetuar a implantação dos processos padronizados. Desenvolver treinamento;
- (g) Monitorar e acompanhar a operacionalização do processo por meio de auditoria.

Ainda no contexto da visão horizontal de processos, há um conceito sobre processo chave. Para eles os processos chaves são aqueles de grande importância na empresa.

Voltados ao atendimento dos clientes, com alto grau de contribuição para os objetivos dos clientes e com significativos volumes e valores envolvidos e que possam afetar significativamente os resultados da organização (TACHIZAWA e SCAICO 2006, p.103).

No entendimento de Alvarenga Netto (2004, p.70), o processo chave de uma organização é um “conjunto inter-relacionado de processos de realização do produto, de gestão de sistema e de gestão de recursos que exercem grande impacto no sucesso competitivo organizacional”.

A gestão de processos tem se firmado como uma área de conhecimento que numa visão pragmática tem contribuído para o bom desempenho das organizações.

A gestão de Processos e suas tarefas tiveram e suas têm barreiras para serem, internalizadas pelas organizações. Em qualquer caso, as organizações, para internalizarem a gestão de processos, devem incorporar competências dos indivíduos que sustentem capacitações organizacionais para realizar as tarefas necessárias á gestão de processos (PAIM et al. (2009, p.300).

É pertinente frisar que “a opção por processos é pouco frequente ou mesmo rara, e o que é mais comum é encontrar organizações funcionais que gerenciam seus processos transversais” (PAIM et al. 2009, p. 132).

2.4. Governança de Processos

O objeto central capítulo, é compreender os conceitos encontrados na literatura sobre Governança de Processos e a sua aplicabilidade no ambiente corporativo.

Para o Banco Mundial (1991) a “Governança” compreende o “exercício da autoridade” “controle” e “poder de governo” e como este poder é exercido no gerenciamento de recursos sociais e econômicos buscando o desenvolvimento de uma nação.

Para Bresser (1998), a governança tem como pré-requisito a “governabilidade”, sendo esta última na opinião do autor a “capacidade política de governar”.

No ambiente de negócios, Oliveira (2006), define a Governança Corporativa como:

É o modelo de gestão que, a partir da otimização das interações entre acionistas ou cotistas, conselhos – de administração e fiscal,- auditorias externa e interna, e diretoria executiva, proporciona a adequada sustentação para o aumento da atratividade da empresa no mercado financeiro e comercial e, conseqüentemente , incremento no valor da empresa, redução do nível de risco e maior efetividade da empresa ao longo do tempo (OLIVEIRA 2006, p. 214).

Na visão orientada para processos, a Governança de Processos, apresenta posição de destaque. Barros (2009) a conceitua como sendo a responsável pela consistência da gestão de processos:

É quem tem por objetivo organizar e ordenar a Gestão de Processos de negócio nas organizações de forma a viabilizá-la como um elemento de gestão organizacional capaz de contribuir para o aumento da performance dos processos e, conseqüentemente , da organização” (BARROS 2009, p.9).

Este tema Governança de Processos apesar de já tem sido citado na literatura, se constitui em um tema pouco discutido no mundo corporativo. Uma questão de importante abordagem se refere à distinção entre os termos gestão e governança. A gestão pode ser entendida como um conjunto de tarefas que são realizadas para permitir que os trabalhos sejam executados enquanto a governança está vinculada aos conceitos relativos ao estabelecimento de metas, estrutura da organização,, responsabilidades , diretrizes e normas” fatores estes que norteiam a organização da Gestão de Processos, segundo (HARMON, 2008).

Desta forma fica evidente que a premissa da Gestão de Processos se refere a executar as atividades, enquanto que o papel da Governança de Processos é proporcionar o suporte adequado para a Gestão de Processos.

Na pesquisa realizada por Barros (2009), foram elencados 12 autores que publicaram estudos sobre o tema Governança de Processos, os quais foram utilizados pelo autor na proposição de um modelo de governança. Dentre estes trabalhos, os estudos sobre governança de Jeston & Nelis (2008b) será a seguir explicitado pois reflete um grande conhecimento sobre o tema.

Esses autores, desenvolveram um framework intitulado *Management by Process framework* explicitado na Figura 9 abaixo citada:

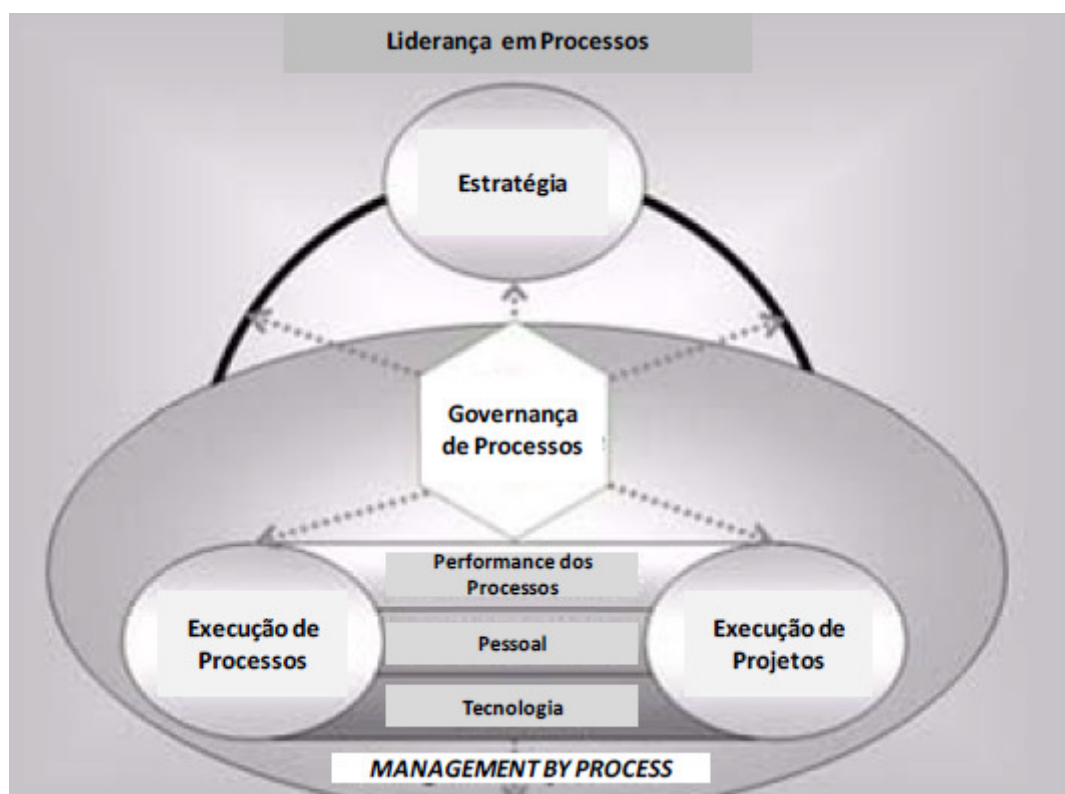


Figura 9: framework de Gestão de Processos

Fonte: Jeston & Nelis (2008b)

Este framework orienta sobre os principais eixos conceituais considerados preditivos para que se operacionalize a Gestão de Processos na organização. Este roteiro aponta que há relações entre a Governança de Processos e a Estratégia para

realizar a Execução de Processos e Projetos visando a Performance dos Processos, Capacitação das Pessoas, a Tecnologia da Informação e a Liderança em Processos.

Ainda segundo os referidos autores, citados por Barros (2009) para que uma empresa possa ser reconhecida como gerenciada em uma visão orientada por processos, ela necessariamente deveria possuir claramente identificados os processos de negócio da organização para os quais as ações de melhoria estivessem convergindo e não direcionadas para melhorias focadas essencialmente em setores funcionais.

Neste contexto a Governança de Processos é considerada um fator de central importância tendo em vista tem como missão garantir a boa performance dos processos e também da estratégia, bem como, possibilitar a convergência entre eles. Acrescentam ainda que a ausência de uma estrutura de governança implica para a organização ter dificuldade em contabilizar retornos mais significativos para Gestão de Processos, tendo em vista, que seriam favorecidos processos pontuais ou específicos, desatrelados de uma visão sistêmica (JESTON e NELIS 2008b) apud (BARROS 2009).

Complementa Barros (2009, p.49) que nesta acepção, para exercer todas estas prerrogativas inerentes à governança de processos, foi preciso definir “papéis e responsabilidades”, como também mecanismos para controlar a Gestão de Processos de forma a avaliar os resultados obtidos com a execução dos processos ou dos projetos de processos. Os papéis e responsabilidades neste modelo, estão representados em uma estrutura organizacional de governança que é composta de um “Conselho Estratégico de Processos”, representado pelo “Chefe de Processos (CPO)” e os chamados “Executivos de Processos ou Patrocinadores”, estes últimos coordenam os Gestores de Processos cuja função é de acompanhar os processos e coordenarem os projetos buscando a melhoria contínua dos mesmos. Além do mais, este modelo, apresenta a figura de um setor chamado de chamado de “Escritório de Processos” que reporta diretamente ao CPO que suporta a Gestão de Processos na organização.

Outro trabalho considerado como relevante na ênfase da Governança de Processos, é o de Paim (2007). Autor da definição das tarefas para processos considera a

Governança de Processos como fator preditivo para que a organização obtenha ações integradas e coordenadas na gestão de seus processos.

Complementa o autor, que uma estrutura de governança é uma questão importante para permitir o sucesso da Gestão de Processos na empresa. Para ele a Gestão de Processos deve ser suportada por uma unidade organizacional que tem como objetivo torná-la factível, sendo também esta unidade responsável pela governança de processos.

Neste contexto é sugerido por Paim et al. (2009), um modelo de gestão baseado na Governança de Processos, cujo eixo central se baseia em uma unidade organizacional, denominada, Escritório de Processos. Esta composição estrutural, ou seja, o Escritório de Processo é operacionalizado através de tarefas definidas e citadas anteriormente.

Para estes autores, o Escritório de Processos por sua significância no contexto da Gestão de Processos deve possuir uma localização de destaque no organograma da empresa, refletindo os papéis e responsabilidades nesta estrutura, que ele chama de Comitê de Processos e Gestores de Processos.

No tocante as atividades da Gestão de Processos, o autor define padrões que devem ser utilizados para a realização dessa gestão. Eles são um conjunto de ferramentas que avaliam o desempenho dos processos, bem como o seu monitoramento.

Em prosseguimento Paim et al. (2009, p. 254), faz uma abordagem sobre possíveis atuações do Escritório de Processos, o qual pode exercer diferentes papéis: 1) “normativo” - adota uma postura normalizadora, assumindo as funções “desde a governança; execução das atividades sob a responsabilidade da demais unidades de negócio; estratégia, controle de qualidade, orçamentos, modelagem; 2) “coordenador”: envolve atuar em atividades relacionadas ao acompanhamento, controle, análise de dados e problemas críticos; 3) “normativo-coordenador”: acumula funções de normatizados e de gestor do dia a dia.

Além do mais a adoção de uma gestão pautada na governança com destaque para o escritório de processos de alguma forma evidencia a evolução do paradigma da Gestão de Processos e como ele serve de norte ou referência para que a empresa

possa se situar com relação a sua maturidade na visão de processos. Este posicionamento no tocante ao quanto os processos estão desenvolvidos leva a identificação ou classificação do grau em que uma empresa se encontra, que pode variar de uma visão funcional a uma gestão orientada para processos, ressaltando que este posicionamento é significativo para que haja um direcionamento para a implantação do Escritório de Processos e da Governança na empresa.

Estudos foram realizados sobre estes conceitos em empresas no Brasil que utilizam a gestão de processos, como forma de gestão, para tentar obter informações sobre ações que estavam sendo adotadas pelos gestores. Eles demonstraram que existem vários modelos de gestão, que podem partir de uma perspectiva estritamente funcional, migrando para uma gestão de “processos transversais” que pode evoluir para uma visão por processos, conforme afirma PAIM et al.(2009, p.264). A resposta a estas pesquisas evidenciam que empresas adotam a gestão de processos com base no escritório de processos, retratadas na figura 10 abaixo citada:

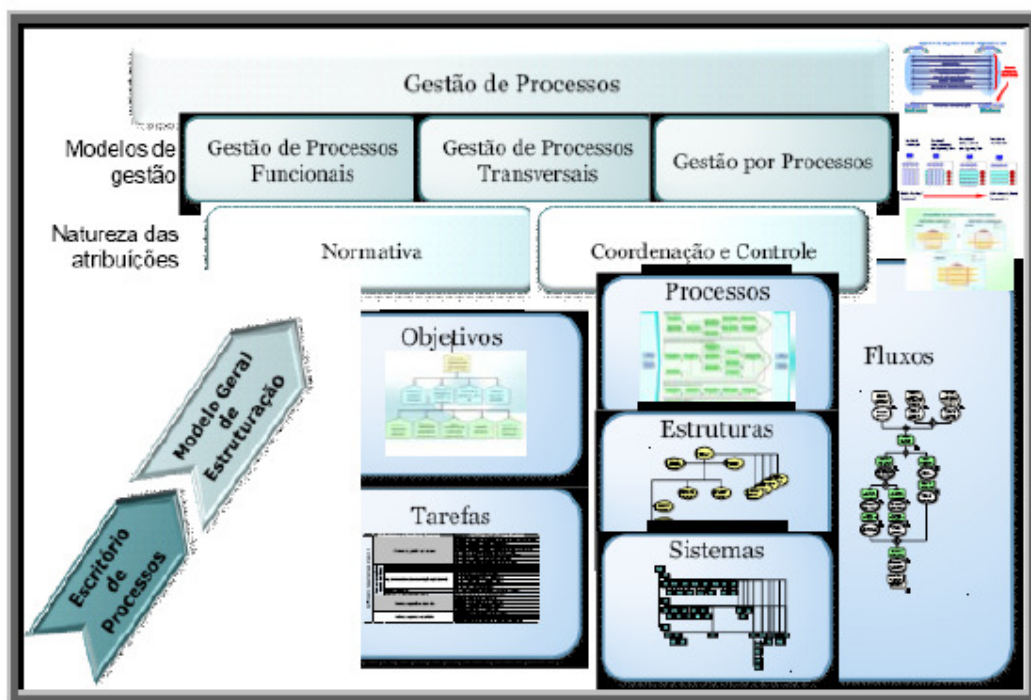


Figura 10: Estruturação de um escritório de processos

Fonte: Paim et al.(2009, p.264)

Outra consideração sobre a sustentação da Governança de Processos, é citada por Barros (2009), que elenca 7 elementos que constituem a Governança de Processos e que lhe dão a sustentação necessária para o cumprimento de seu papel.

1. Papeis e responsabilidades
2. Padrões
3. Tarefas
4. Estrutura
5. Objetivos
6. Mecanismos de Controle
7. Mecanismos de Avaliação

Figura 11: Elementos que constituem a Governança de Processos
Fonte: Barros (2009, p.93)

Os papéis e responsabilidades correspondem os diversos cargos ou funções cujos ocupantes que executarão a Gestão de Processos. Podem ser citados: o Gestor de Processos, Gestor do Escritório de Processos e Analistas de Processos.

Os padrões são compostos de ferramentas, métricas, documentação e a arquitetura de processos. A premissa vigente é a uniformização;

As tarefas são aquelas já apontadas como imprescindíveis para a execução da Gestão de Processos;

A estrutura corresponde à disposição dos papéis na hierarquia da empresa de maneira a identificar os níveis de autoridade e responsabilidade na organização;

Os objetivos refletem o que se espera da Gestão de Processos como ferramenta para prática de gestão na empresa;

Os mecanismos de controle sugerem como serão realizados os monitoramentos para a Governança de Processos;

Os mecanismos de avaliação estão ligados a sistema de recompensas.

Estas definições proporcionam um entendimento sobre os objetivos da Governança de Processos que podem ser explicitados conforme a seguir indicado:

Um framework que organiza e define os elementos: papéis e define os elementos: papéis e responsabilidades, padrões, tarefas, estrutura organizacional, objetivos, mecanismos de controle e mecanismos de avaliação, de forma a viabilizar a Gestão de Processos como elemento de gestão cotidiano nas organizações com o objetivo de melhorar a performance dos seus processos. (BARROS 2009, p. 94.).

Em aditamento a estes pressupostos e definições, Barros (2009), complementa que os elementos e fatores necessários à realização da Governança de Processos podem ser relacionados conforme citado no quadro 4 indicado a seguir:

Elementos da Governança de Processos	Fatores
Papéis e Responsabilidades	Gestor de Processo Chefe do Escritório de Processos Analista de Processos Patrocinador Gestor de Projeto Analista de TI
Padrões	Ferramenta Arquitetura de Processos Métricas Métodos Documentação
Tarefas da Gestão de Processos	Acompanhamento de Processos Gestão do Portfólio de Projetos Priorização e seleção de projetos Gestão da mudança Outras tarefas para a Gestão de Processos
Estrutura funcional da Governança de Processos	Escritório de Processos Comitê de Processos Grupo Gestor de Processos Grupo Gestor de Projetos Estrutura Funcional de Governança

Quadro 4: Elementos que constituem a Governança de Processos
Fonte: Barros (2009)

Desta maneira, segundo este autor, a proposição de um modelo de Governança foi estabelecida após a realização de ampla pesquisa bibliográfica conforme exposto na figura abaixo que contém os parâmetros inerentes à estrutura do modelo proposto, como citado na figura 12:

Modelo de Governança de Processos

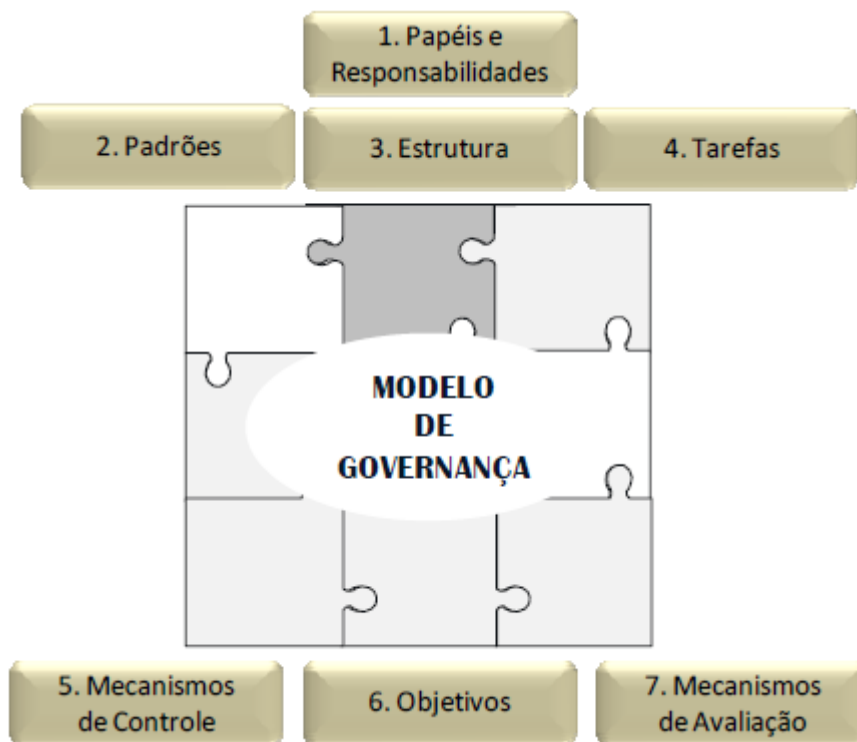


Figura 12: Modelo de Governança de Processos
 Fonte: Barros (2009, p.97)

Segundo Harmon (2008), a Governança de Processos “significa coisas muito diferentes para pessoas diferentes”. Outros autores confirmam esta dificuldade em discernir entre governança e gestão, entre governança e gestão de processos. Assevera o referido autor que estes temas correspondem a conceitos diferentes. Ele define a Governança como sendo “a organização da gestão: referindo-se aos objetivos, princípios, organogramas”. A Governança define quem pode fazer o que, bem como, as políticas e regras que definem ou restringem o que os gerentes podem ou não fazer.

No entanto, complementa o autor acima citado, que a “Gestão é uma atividade humana”. Os gerentes de forma geral devem estar preparados para solucionar as questões da rotina das organizações, eliminando problemas, corrigindo gargalos, enfim gerenciando a gestão diária. A Governança de Processos está preocupada com a organização formal de processos e em ver como o trabalho realmente é feito.

Reforça o autor que provavelmente a ação mais efetiva da Governança de Processos no ambiente corporativo é saber direcionar de que forma serão executados os processos.

A Governança de Processos se baseia nos processos de negócios da empresa e na integração entre eles. Para Harmon, (2008), esta é inclusive uma grande preocupação, ou seja, conhecer como as interfaces entre os processos, ou operacionais, estão delineadas. Segundo este autor, desde a década de 80 quando Michael Porter e Geary Rummer apresentaram estudos cadeia de valor e integração multifuncional, já se abordavam as questões sobre lacunas existentes na passagem de uma atividade para outra. Ele sugere que este tipo de processo seja objeto de otimização.

Para contextualizar o atual cenário da Governança de Processos, foi realizada uma pesquisa pela Enjourney Consultoria (2011), objetivando identificar como algumas empresas brasileiras lidam com os referidos temas, através de um questionário, durante os meses de julho, agosto, setembro e outubro de 2011, cujos resultados tinham o foco de responder determinados questionamentos:

- 1) Qual seria o grau de transversalidade da cadeia de valor das empresas participantes da pesquisa? (dado que este é um dos principais objetos para desenho de uma estrutura de governança de processos)?
- 2) O que as empresas entendem como governança de processos?
- 3) Qual seria o principal objetivo em governar processos dentro das organizações?
- 4) Qual seria o papel assumido pela governança de processos dentro das organizações?
- 5) Quais seriam os papéis mais comuns existentes dentro de uma estrutura de governança de processos?
- 6) Qual seria a trajetória básica de ações para a implantação de uma gestão mais orientada a processos?
- 7) Como a figura do escritório de processos é vista atualmente dentro das organizações?
- 8) Como as empresas enxergam o papel (e as principais atribuições) do gestor ou líder de processos dentro de uma estrutura de governança de processos?

Os líderes desta pesquisa são Rafael Paim, e Bruno Pinho. Para eles a Governança de Processos se propõe a conectar as ações isoladas dos processos realizados em diversos setores da organização e convergi-las em direção aos objetivos corporativos. A Governança de Processos estabelece normas que irão subsidiar a Gestão de Processos, e desta forma pode-se inferir que os processos estão em plena convergência com as metas organizacionais (ENJOURNEY 2011, p.5).

Esta pesquisa foi desenvolvida em 19 diferentes empresas brasileiras de diversos setores da economia. Os respondentes estavam alocados 23% na área de processos, 17% na área de TIC 14% na área de estratégia e 8% na qualidade. O resultado indica que a área de Estratégia está evoluindo no sentido reconhecer que a Governança de Processos pode ser a opção para a convergência entre as estratégias corporativas e operacionais na ênfase dos processos de negócio.

Com referência a cadeia de valor, considerada a base da Gestão dos Processos, tendo em vista vez que contempla os processos de negócio da empresa a pesquisa apontou que ela apresenta características funcionais com alguma projeção de transversalidade. Este resultado revela o grau de maturidade da empresa.

No tocante ao entendimento do que seria a Governança de Processos a maioria dos respondentes entendem que:

Definição, disseminação e controle da Gestão de Processos com relação aos: objetivos; princípios; orientações e limites decisórios; forma de organização/estruturação; papéis e responsabilidades; forma de avaliação e controle, que, de forma sistemática e integrada, visam proteger o interesse de acionistas, sócios ou da sociedade e assegurar que a organização não deixe de resolver problemas e aproveitar oportunidades de melhorias e inovação na forma de realizar o trabalho (ENJOURNEY 2011, p.8)

Além do mais foi questionado sobre quais seriam os objetivos da Governança de Processos. Foram elencados alguns deles: 1) promover melhorias, 2) gerenciar o processo no dia a dia 3) promover a inovação. O objetivo mais pontuado foi gerenciar os processos no dia a dia.

Outra questão devia avaliar qual a forma de atuação da Governança de Processos nas empresas. A pesquisa esclareceu que ela desempenha diversos papéis, e que a maioria das empresas apresenta o analista de processos como a grande maioria dentre os outros papéis exercidos (Gestores, Gestor Funcional, Grupos Decisórios e Escritório de Processos).

Relativamente a existência de um Escritório de Processos, a pesquisa relatou que a metade das empresas respondentes possuem em sua estrutura organizacional um Escritório de Processos que desempenha a função de gerir os processos da empresa.

Foram apontados diversos serviços que integram o Escritório de Processos: desenho dos processos, definição da metodologia de gestão de processos, elaboração de normas.

Vários papéis foram apontados pela pesquisa como desempenhados pela Governança de Processos: 1) normalizadora; 2) controladora; 3) alinhadora; 4) integradora decisória; 5) avaliadora de desempenho; 6) comunicadora; 7) mentora e 8) consultora.

Fo evidenciado que o Escritório de Processos reporta à Presidência das empresas em sua maioria.

A figura 13 abaixo retrata os serviços do Escritório de Processos:

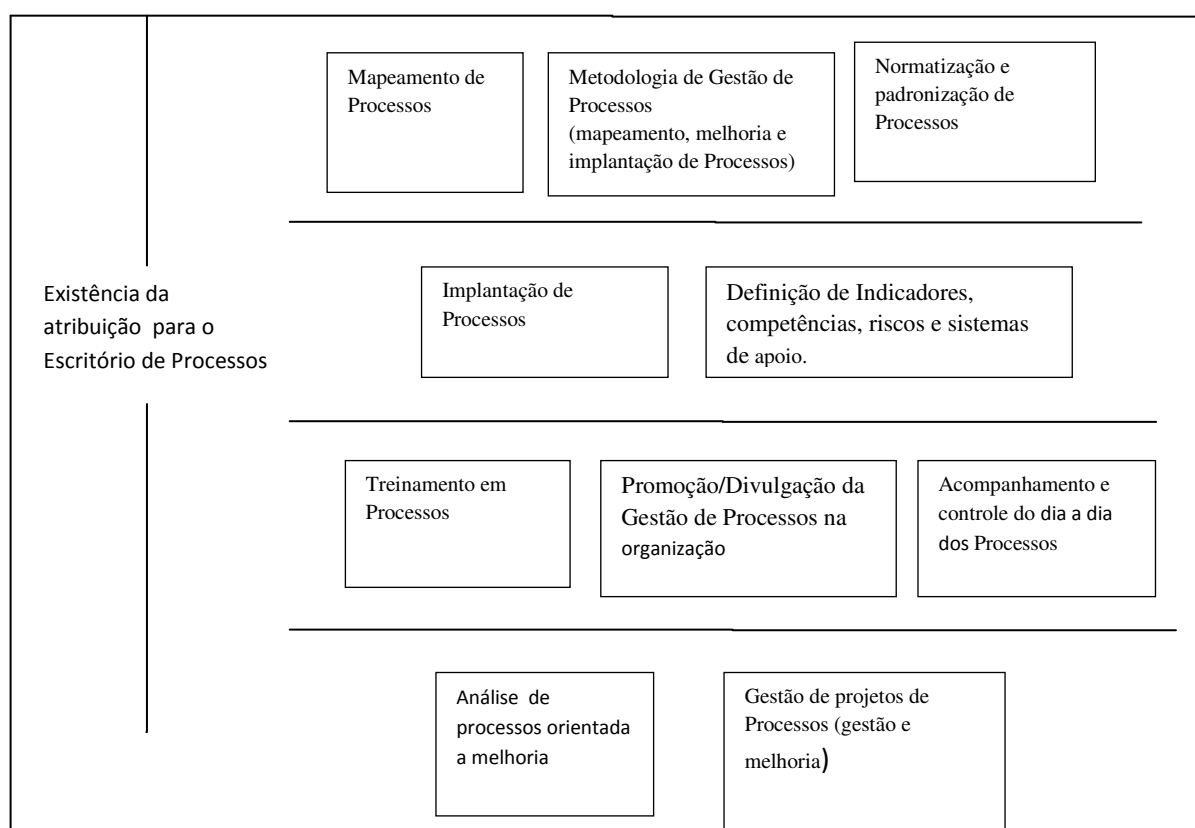


Figura 13: Serviços Atribuídos ao Escritório de Processos

Fonte: ENJOURNEY (2011, p.14)

Para Paim et al. (2009), são vários os macro objetivos do escritório de processos. Podem ser destacados a promoção da gestão de processos; modelagem e desenho de processos, otimização do desempenho dos processos; a busca por ferramentas que promovam a coordenação entre os processos, treinar a gerência e viabilizar a gestão do dia à dia.

Para Paim et al. (2009, p. 245), o escritório de processos possui relacionamentos com outros contextos corporativos podendo ser citada a interface com: a) “Operações e

Produção”, b) “Atendimento ao Cliente”, c) “Gestão da Qualidade”, c) “Controladoria”, d) “Finanças”, e) “Tecnologia da Informação”, f) “Gestão de Pessoas”. Cada um destes relacionamentos apresentam intensidades diferentes, porém todos apresentam igual importância para o bom desempenho do escritório de processos.

Segundo Harmon (2008a), a Governança de Processos está preocupada com a forma como uma empresa está organizada e como seus gestores trabalham para obter tal resultado, ou seja, empresa deve assegurar que os processos funcionem da forma que devam funcionar.

Além do mais, segundo ele, vários métodos são usados por diversas empresas para avaliar em que estágio de desenvolvimento ou maturidade conforme é conhecido por muitos, se encontra a organização. Um desses métodos é conhecido como *Capability Maturity Model (CMM)* desenhado para determinar como as organizações seriam boas na gestão de seus processos. A figura 14 mostra os diversos estágios do modelo que empresa pode se classificar em função da sua realidade:

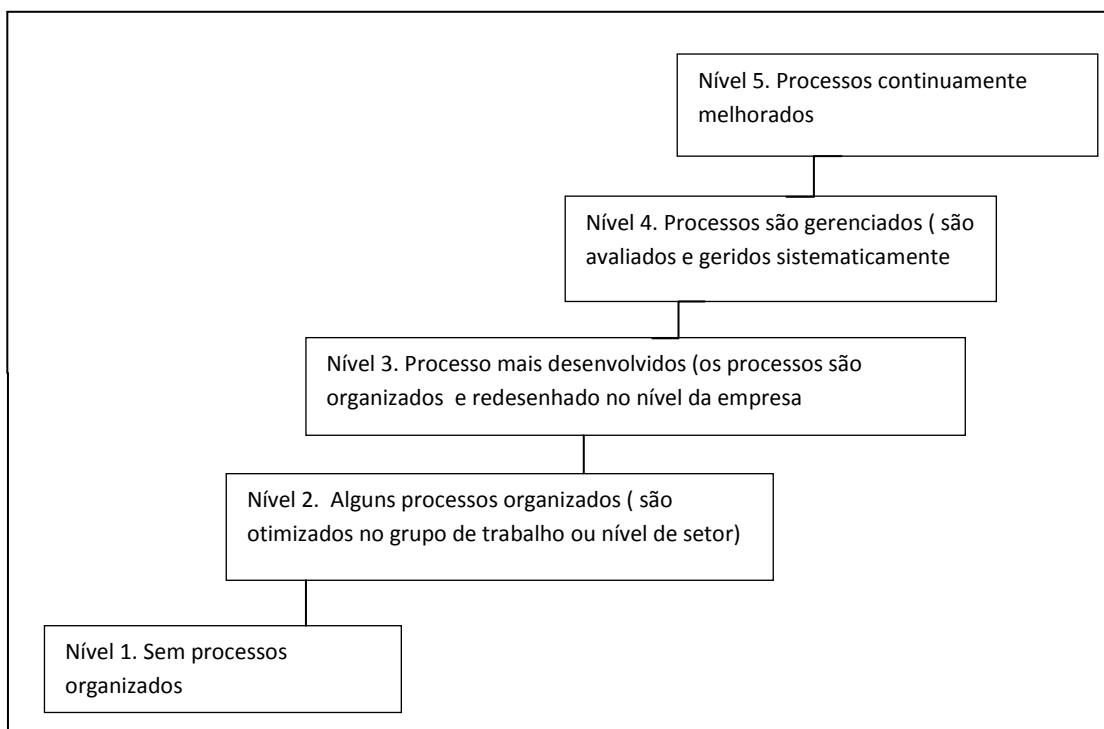


Figura 14: Capability Maturity Model (CMM)

Fonte: HARMON (2008a)

Desta forma comenta o autor que vários modelos de maturidade foram desenvolvidos.

Vários casos são citados na literatura, narrando experiências de empresas de consultorias que foram contratadas para solucionar diversos tipos de problemas ocorridos no ambiente interno das organizações. Ao que parece após atuarem na visão da Gestão de Processos (redesenho dos mesmos) as empresas apresentaram como resultado a redução de custos no processo por exemplo.

Mas na realidade este tipo de gestão não é fácil de adotar.

Alguns questionamentos sobre a necessidade de um escritório de processos nas organizações é comentado por Paim et al. (2009, p. 269). Para eles há alguns critérios para esta tomada de decisão. Esta resposta vai depender se a empresa “ tem fronteiras ou interfaces organizacionais bem definidas”; se “possui um mercado estável com baixa variação na demanda e baixa variedade de clientes e tipos de pedidos”, se há baixa necessidade de flexibilidade e agilidade, por exemplo.

Em estudo realizado pela consultoria Elo Group (2010), pode-se verificar que na atualidade as empresas ainda não se sentem seguras quando se trata de práticas relativas à Governança de Processos em diversas empresas de diversos segmentos e diferentes tamanhos. Foram entrevistados 165 profissionais.

2.5. Integração Interfuncional

Na área de conhecimento da Administração de Empresas, o entendimento é de que os processos e funções exercidas dentro de uma organização, deve estar interligadas de forma a possibilitar que a empresa atinja seus objetivos e cumpra a sua missão.

A Integração Interfuncional interfere na qualidade de gestão de uma organização, e pode ser percebida, no momento em que cria uma sinergia entre os processos que comportam seu negócio. Um processo pode permear vários setores de uma organização, ou seja, ser transfuncional ou multifuncional, como por exemplo, o processo de atendimento ao pedido de um cliente (LAURINDO e ROTONDARO, 2006).

Na análise do tema Bus (2002) evidencia que um dos grandes objetivos que norteia as empresas, pode ser traduzido na maneira como as empresas realizam seus processos, sendo requerido que as pessoas executem as suas atividades de forma integrada, otimizando a performance dos processos corporativos. Além do mais, complementa que a interdependência entre as funções, processos e pessoas, possui como premissa, a cooperação. Desta forma, espera-se que ocorra uma integração entre os processos e que a cooperação seja uma prática da empresa para possibilitar o alcance de resultados eficazes no seu desempenho. Ainda no seu entendimento, a existência de um entrosamento cooperativo favorece o surgimento de bons resultados e estabelece uma relação sinérgica entre todos os envolvidos no processo.

Desta maneira em um ambiente corporativo integrado é possível visualizar todo o fluxo e a relação de dependência entre as atividades (a saída de um processo é a entrada do seguinte) de forma a unificar uma estrutura em torno de um objetivo comum. O desenvolvimento de uma atividade provavelmente interfere ou recebe influência da etapa posterior ou anterior respectivamente. Neste ambiente é que a premissa de interdependência possui um perfil mais amplo e menos individual. Esta conectividade possibilita à empresa identificar com maior facilidade seus problemas ou gargalos operacionais.

Outras questões, envolvem a integração entre os processos e, na opinião de Mano e Toledo (2005) vale ressaltar que a integração interfuncional entre as áreas de uma empresa possui um fator crítico, qual seja, o processo de comunicação existente na

empresa, que pode prejudicar a efetiva conexão entre os processos, caso não seja estabelecido de uma forma consistente.

Porém, Clark e Wheelwright (1995), comentam que além de uma boa comunicação entre os setores outros elementos contribuem para a eficiência da Integração Interfuncional. Para eles, a estrutura organizacional, por exemplo, pode ser um desses fatores. Isso acontece principalmente quando as empresas adotam um modelo funcional de gestão, na qual as pessoas estão mais voltadas para o respectivo setor, o que compromete a integração e a visão sistêmica dos processos, o que é comum na maioria das organizações.

Além do mais, acrescentam os referidos autores, que a Integração Interfuncional em uma organização, pode ser visualizada em toda a empresa. Como exemplo, a integração entre Vendas e Produção, quando os setores trocam informações e tomam decisões em conjunto sobre as vendas previstas ou firmadas, o que irá diretamente afetar a programação do processo produtivo, de forma a atender aos requisitos de clientes e financeiros da empresa. Segundo eles, ambos os setores podem influenciar um ao outro, para que haja efetividade no caminho a ser percorrido para atender ao pedido de venda.

Ainda neste sentido, asseguram estes autores, que a Integração Interfuncional requer a coordenação para a execução de atividades, devendo ser observado inclusive, o tempo gasto na realização das mesmas. Ratificam também, que integrar não é obrigatoriamente só coordenar o serviço a ser executado, é importante que as ações e os setores se reforcem reciprocamente.

Ao que parece o grau ou a intensidade com que as funções e processos se relacionam determina a efetividade da integração. O resultado do trabalho de uma determinada área será a entrada para a próxima atividade e assim deve coexistir uma convergência total. Outro exemplo, a ser citado, sobre a importância da conexão entre os setores e processos, refere-se à solicitação de aquisição de insumos, do setor de Planejamento de Materiais (PCM) ao setor de Compras, que influencia diretamente no planejamento do processo produtivo, que fica sujeito à chegada do material solicitado para início de suas atividades. Estas ações se não integradas com eficácia, podem prejudicar o cumprimento do prazo acordado com o cliente.

O interesse, a importância da integração e a coordenação entre as funções é apontada por Gonçalves (2000a). Ele evidencia que os processos são compostos de atividades coordenadas, que envolvem pessoas, normas e instruções de trabalho, características intrínsecas aos processos e, desta forma carecem de uma nova percepção que inclua em seu escopo a coordenação das tarefas no contexto da organização.

Ainda na opinião do autor acima citado, os processos não devem ser vistos somente como fluxos de trabalho ou fluxos físicos de materiais ou produtos, como definidos pela Reengenharia de Processos (BPR) ou pelo movimento da “TQM (*Total Quality Management*)”. Eles devem ser considerados como um ativo da empresa.

Os preceitos da Gestão da Qualidade Total consistem numa estratégia de administração orientada a criar consciência da qualidade em todos os processos organizacionais, e também aplicar o conceito de qualidade externamente à empresa, ou seja, atingir seus fornecedores, distribuidores e demais parceiros de negócios. A coordenação e integração intraorganizacional é fator importante para que a empresa possa cumprir seus compromissos assumidos.

No cenário da Integração Interfuncional , importantes conceitos sobre processo são explorados por Galbraith (1995) apud Gonçalves (2000a, p. 12). No entendimento dos mesmos, os processos identificados como horizontais “são processos de informação e decisão, criados para a coordenação das atividades que se desenvolvem por várias unidades organizacionais”. Esta visão por processos horizontais possibilita que o funcionamento da empresa seja vislumbrado em sua totalidade e, não restrito a uma visão local de atuação, específica do setor. Para Paim et al. (2009, p.66), a comunicação que ocorre horizontalmente nas organizações entre os processos e pessoas é chamada de coordenação lateral, “aquela que não emana dos níveis hierárquicos superiores, mas ocorrem na horizontalidade do processo”.

Os processos horizontais também são conhecidos como “processos transversais”, “transorganizacionais” (cross-organizational), “interfuncionais ou departamentais”. Eles representam os processos de negócios da organização os quais são responsáveis pelos resultados empresariais, segundo afirmação de (GONÇALVES 2000a, p.12).

Vários autores, e dentre eles Rummler e Brache (2002, p.11) complementam que no contexto da visão orientada para os processos horizontais, é premente que a organização dispense atenção e aperfeiçoe a forma como as interfaces funcionais estejam delineadas pois elas constituem-se na transferência do trabalho de uma unidade para outra. Estes autores postulam que vários problemas podem ser detectados ou originados, no momento que um setor passa o serviço para o outro setor que dará continuidade ao processo. Para eles, “as maiores oportunidades de melhorias no desempenho estão nas interfaces funcionais - aqueles pontos em que o bastão é passado de um departamento para o outro”.

Várias são as interfaces críticas entre os processos. Podem ser citadas como exemplo: solicitações da área de Vendas para o P&D visando o desenvolvimento de um novo produto, ou, informações do P&D para a Produção fabricar este novo produto.

Mediante esta contextualização sobre a Integração Interfuncional, Cury (2006, p.192), acrescenta que as interações entre as funções ou processos são inerentes à rotina das empresas. Ele define integração como sendo “uma agregação de atividades análogas, interdependentes, que se encadeiam num único campo especializado de trabalho”. Conclui ao autor, que na gestão do dia a dia das organizações, as unidades organizacionais precisam interagir entre si para que possam cumprir um determinado objetivo e desta forma possam alcançar os objetivos estabelecidos de maneira compartilhada.

Nesta visão de compartilhamento e integração, entre os processos e pessoas de uma organização, espera-se que as áreas envolvidas nos processos de negócio cumpram o seu papel para alcance do desempenho esperado. A responsabilidade de Vendas pode se referir a realização de um o contato com o cliente e fechar o negócio; a da produção é elaborar o produto e no tocante ao setor de Compras, é desejável que seja realizada aquisição dos itens que comporão o produto dentro do prazo esperado para atender às exigências do cliente. Segundo Gonçalves (2000a) a integração interfuncional para ser identificada como fator preditivo na obtenção da vantagem competitiva exige um esforço compartilhado de todos os envolvidos nos processos.

Walter e Gotze (2006) revelam que a gestão de processos de negócios, exige pressupostos com base em procedimentos relativos à comunicação, engajamento e

responsabilidade ao longo das fronteiras organizacionais existentes, ou seja, uma visão global do processo e do compromisso assumido de cada envolvido.

Para Freitas e Pamplona (1999), o desenvolvimento de atividades realizadas em caráter individual é interdependente. Parece que a integração entre os departamentos, ou seja, entre os diversos setores existentes na empresa, alinhando informações otimiza a interação entre os mesmos e o resultado obtido é de compartilhamento de conteúdos e envolvimento entre as funções resultando em ações unificadas, sob a chancela de entendimento mútuo, visão sistêmica, utilização de recursos comuns para realização de metas coletivas. Estes fatores são desejáveis em um relacionamento integrado.

O tema Integração Interfuncional está presente no dia a dia das organizações. O bom funcionamento de uma empresa implica necessariamente na existência de um tipo de gestão que direcione as ações da empresa no foco de seus principais processos. Várias características têm sido destacadas. A essência da Gestão de Processos parece estar na coordenação de atividades realizadas na empresa, em particular as executadas por diversas equipes em diversas unidades de negócios, afirma (VACCARI et al. 2008).

Para Ghoshal e Tanure (2004, p.254) “itens individuais não bastam para que as empresas cheguem onde elas desejam”

Nesta premissa, Paim (2002), acrescenta que o entendimento da cadeia de valor de uma organização é refletido no âmbito dos grandes processos transversais, aqueles que permeiam por diversos setores.

Em que pese seus benefícios, a integração interfuncional em uma corporação tem que enfrentar problemas relacionados a conflito que prejudicam a convergência e a “cooperação” entre as áreas (ONROYOMA et al. 2006).

Além do mais, conforme Davenport e Harris (2007) podem existir diversos setores ou colaboradores com posições particulares e com aplicações sem uma coordenação central.

CAPÍTULO III – REFERENCIAL MORFOLÓGICO

Este capítulo contempla um cenário sobre a Empresa em análise.

3. A EMPRESA

A Gestão de Processos na organização analisada tem foco na produção de Dispositivos de Proteção contra Surtos Elétricos (efeito de raios). Realiza suas atividades finalísticas seguindo um fluxo básico de recebimento de previsão da demanda de vendas, seguida das etapas de compras e análise dos insumos ocorrendo à produção do produto e controle rigoroso de qualidade e a entrega dentro dos requisitos definidos pelo cliente. Instalada em Lagoa Santa (MG), a empresa concentra operações em setores da economia que demandam capital intensivo e alta escala de produção. Em novos negócios, a empresa desenvolve pesquisas e projetos em Biometria e em Nanotecnologia. Na figura 15 o resumo do negócio da empresa:

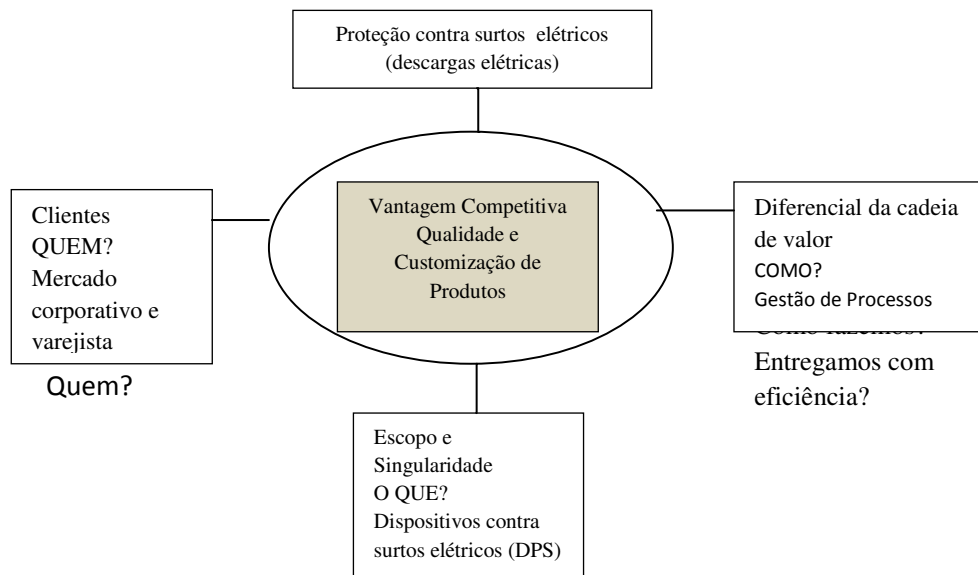


Figura 15: Resumo do negócio da Empresa

Fonte: Dados da empresa em análise (2012). Elaborado pela autora.

A Empresa contratou em 2011 uma consultoria externa para aperfeiçoar o seu Planeamento Estratégico que resultou nas premissas conforme evidenciado na figura 16 a seguir indicada:

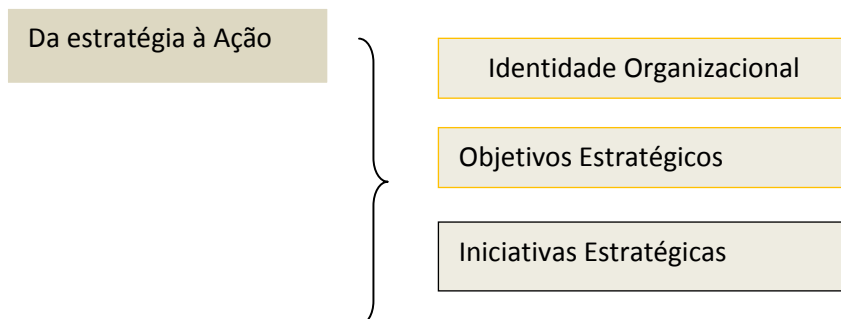


Figura 16: Premissas do Planeamento Estratégico

Fonte: dados da Empresa em análise (2012). Elaborado pela autora.

Mediante a definição do Planeamento Estratégico a Empresa estabeleceu novos objetivos para o alcance de sua missão e visão até 2016 conforme a figura 16 abaixo:

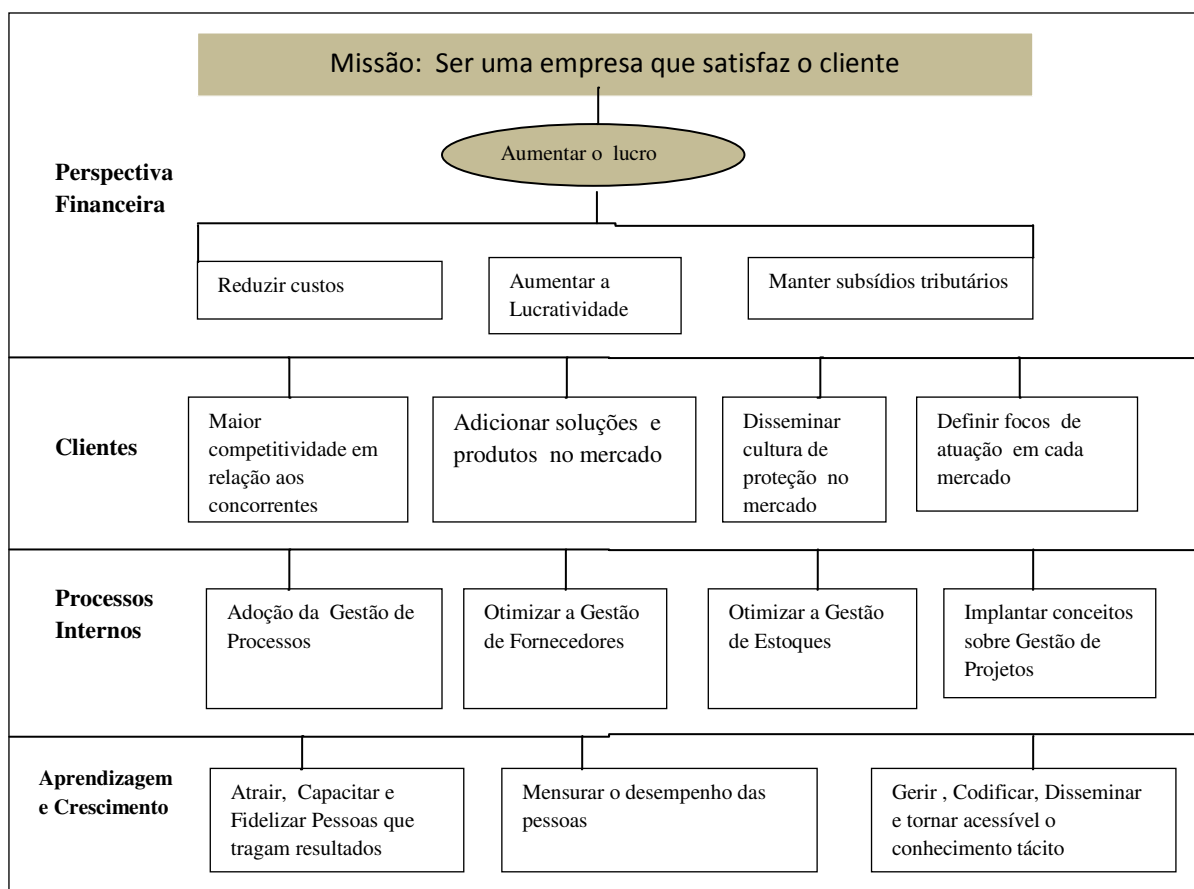


Figura 17: O mapa estratégico da Empresa

Fonte: Dados da Empresa em análise (2012). Elaborado pela autora

Organização do Modelo de Processos

O atual modelo de organização relativo à condução de seus processos, tem a aparência de uma estrutura funcional, com áreas funcionais definidas, mas com processos operando efetivamente na forma horizontal, ou seja, com um forte viés para a visão orientada para processos. Não há uma estrutura matricial, como visto em determinadas empresas.

A empresa busca alcançar resultados, através de ações estratégicas estabelecidas, que são suportadas através da execução de seus processos na medida em que os “donos do processo” vão assumindo responsabilidades cada vez maiores pelo funcionamento eficaz dos processos essenciais da empresa.

Na empresa a organização geral do modelo de processos é suportada por processos finalísticos, gerenciais, de suporte e rotinas operacionais e compreende o conjunto de 6 grandes grupos de macro processos (Compras, Vendas, Produção, P&D e Logística Interna (Almoxarifado e Expedição), e várias rotinas de suporte.

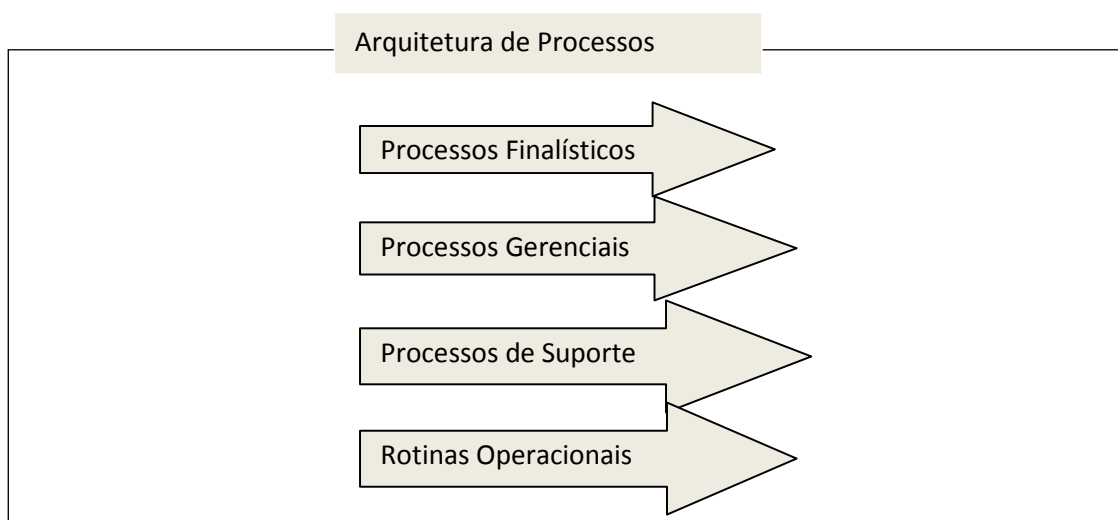


Figura 18: Arquitetura de Processos

Fonte: Dados da Empresa em análise (2012). Elaborado pela autora.

Na gestão de seus processos a empresa usa várias técnicas comuns ao mercado como as etapas referenciadas no ciclo PDCA evidenciado na figura19 a seguir citada:

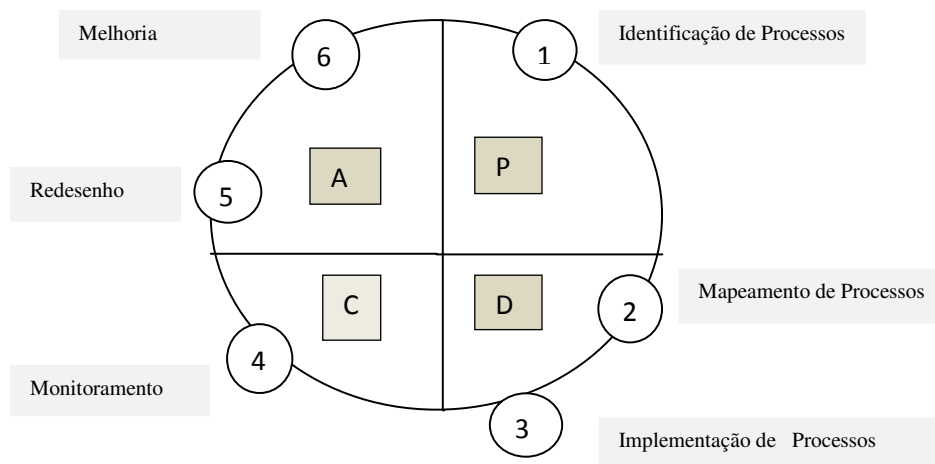


Figura 19: PDCA do Processo
 Fonte: ANATEL (2009)

Para a gestão eficiente de seu processo, recursos ganham importância como Mapeamento, Modelagem e Redesenho de seus processos. Possui como suporte os recursos de tecnologia de informação por via de uma ERP (Enterprise Resource Planning) que auxilia na integração entre os processos.

A empresa possui como um dos objetivos estratégicos a excelência de seus processos.

Desta forma, criou em sua estrutura organizacional um setor específico para gerenciar seus processos, chamado de Gestão Integrada.

Este setor possui a missão de promover a mudança para uma visão orientada para processos e desenvolver a Organização através da integração entre os mesmos, modelando e redesenhando os processos, medindo o desempenho através de indicadores e documentando o conhecimento adquirido.

Este setor específico desenvolve um relacionamento de parceria e cooperação com os gestores de diversas áreas. Há também o envolvimento de cada um deles no desenvolvimento de um novo processo ou de otimização de algum já existente de forma a garantir que o conhecimento e a experiência de cada um deles possam contribuir para a execução performática do que foi proposto.

A situação atual da empresa reflete a necessidade de estabelecer regras, procedimentos padrões que orientem e dotem os colaboradores da capacidade necessária para desenvolver suas atividades /tarefas diárias.

Na empresa em questão o Setor Responsável pela Gestão de Processos se compõe de outras áreas conforme especificado na figura abaixo:

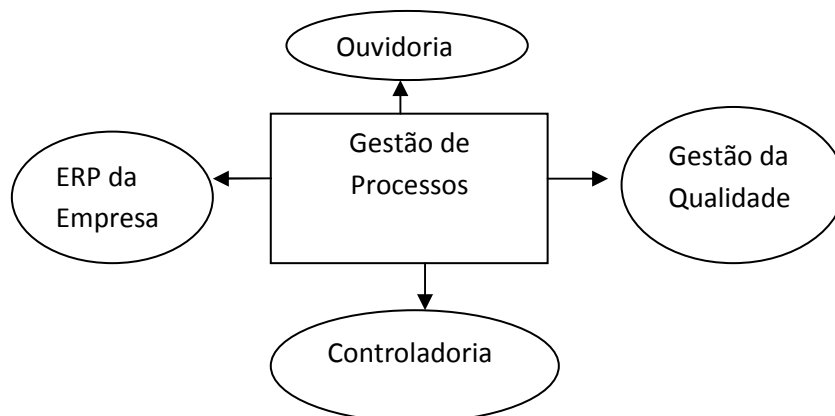


Figura 20: Composição do setor responsável pela gestão de processos
Fonte: dados da Empresa (2012)

O setor de vendas, por exemplo, para fechar o prazo de entrega com o cliente necessita conhecer a quantidade existente do produto em estoque. Além do mais os prazos de atendimento ao cliente deve considerar o lead time do processo produtivo, da chegada da matéria prima. Estes fatos muitas vezes não estão previstos na política comercial da organização e geram problemas na data de entrega do produto ao cliente.

Além do mais, eles exigem uma convergência grande com os fornecedores.

A programação do processo produtivo fica sujeita a vários critérios e análise situações não previstas (trade-offs), que exige da área, tomada de decisões, em função de fatores não previstos, como pico de venda, falta de funcionários na linha de produção, problemas nas ferramentas, vendas acima da previsão informada, dentre outras.

A falta de funcionários pode ser talvez justificada pela ausência de motivação entre alguns colaboradores.

A ocorrência de vendas acima da série histórica exige ações pontuais fora dos procedimentos normais que são adotados o que nem sempre ocorre.

Há também falhas nas previsões de vendas que extrapolam o permitido, ou seja, ultrapassam a margem de erro aceitável.

A programação das manutenções dos equipamentos e ferramentas é muitas vezes descumprida ou realizada fora do prazo adequado.

Na figura 21 abaixo indicada está indicada o Fluxo do Processo de Atendimento ao Pedido do Cliente:

Fluxo do Processo de Atendimento ao pedido de Venda do Cliente

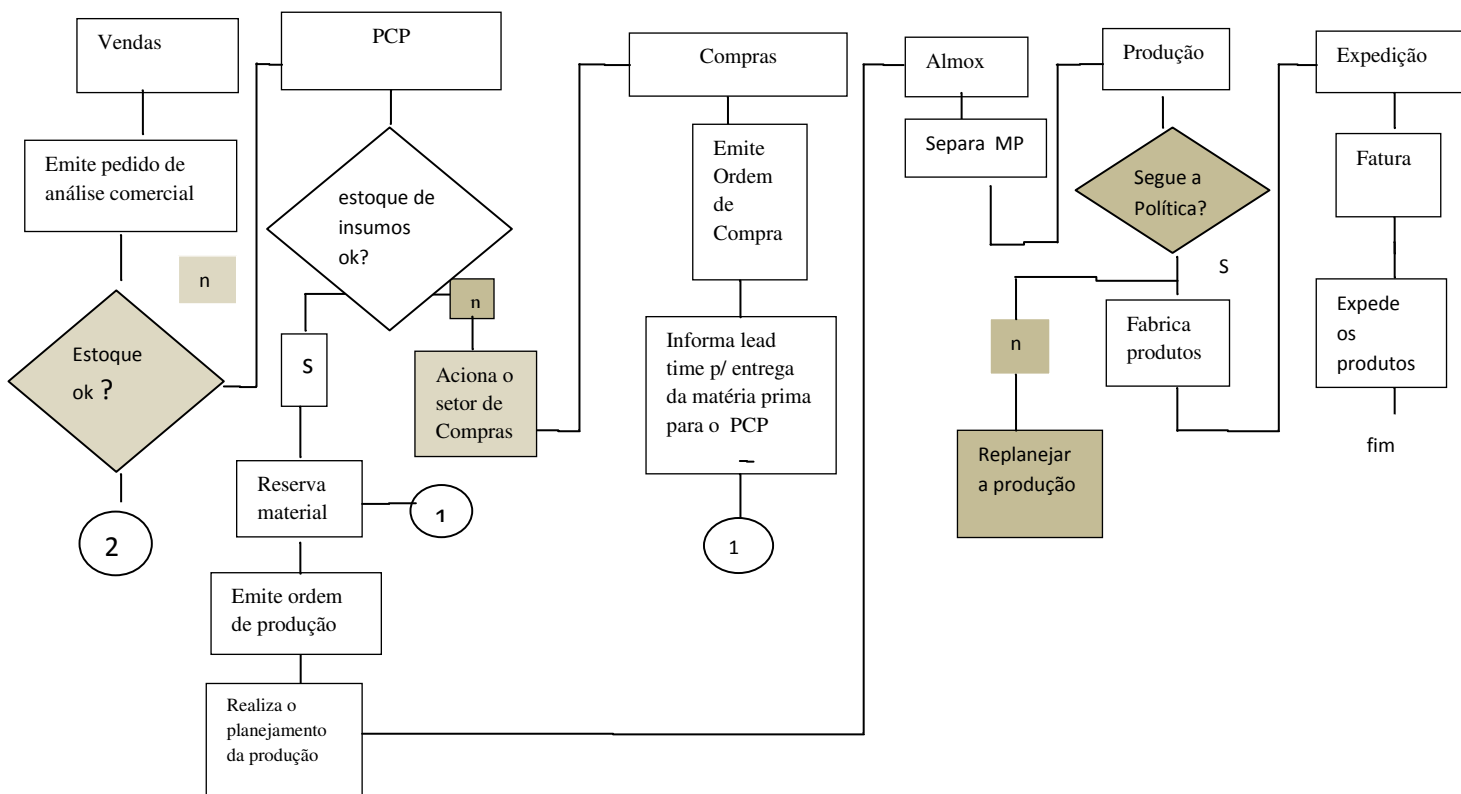


Figura 201: Fluxo do processo de atendimento ao PV

Fonte: Dados da empresa apresentada

Este processo nos diversos pontos de interfaces entre as áreas pode apresentar problemas ou necessidade de decisões que exigem dos gestores de processos encontrarem alternativas de solução para situações não previstas ou para a correção de erros cometidos em procedimentos já existentes.

O estudo detalhado das interfaces permite que a empresa em estudo aprimore as interações entre os vários setores.

A interação entre as áreas e o nível de informação entre elas é fundamental para que as atividades sejam realizadas em sincronia.

Se uma parte do processo sofrer alteração ou não executar o que estava planejado o processo como o todo pode ficar comprometido prejudicando o resultado esperado, ou seja, no exemplo em questão, pode prejudicar o atendimento ao pedido do cliente, quanto ao prazo de entrega prometido.

A análise do fluxograma pode contribuir para minimizar falhas originadas pela ausência de integração entre os subprocessos que integram o processo de atendimento ao pedido do cliente através da utilização de conceitos que fundamentam a governança de processos e da estratégia de operações.

O resultado deste esforço é proveniente do agrupamento de diversas atividades separadas que a empresa executa para criar, produzir, comercializar e distribuir os produtos. Estas atividades são chamadas coletivamente de cadeias de valor e no neste estudo é , representada pelos processo de Venda, Produção, Logística (Expedição e Almoxarifado) sendo aqui considerados como já desenvolvidos os produtos.

Na empresa em questão, os conceitos iniciais sobre posicionamento competitivo baseavam-se especialmente na análise e redução de custos e processos de customização de produtos para clientes sendo este um dos fatores determinantes do sucesso organizacional.

Pesquisas realizadas por diversos estudiosos mostram que esta é uma posição muito simplista. Atualmente, há evidências de que várias empresas podem ter sucesso através

de suas competências internas e de processos eficazes. Há evidências de que a competência interna por ser difícil de ser copiar pela concorrência , confere para a empresa um diferencial para a obtenção de melhores resultados.

Considerando todas estas premissas acima citadas, estas competências internas na organização em estudo tem sido alvo de estudos e análises por parte da gestão de Recursos Humanos.

A gerência de pessoas vem realizando um trabalho de muita importância no sentido de descrever corretamente quais são as competências necessárias para a execução das diversas atividades exercidas na empresa.

Além do mais para que esta ação seja possível ela é suportada pelo conhecimento que a empresa detém sobre seus principais processos. Isto equivale a dizer que os processos existentes estão devidamente mapeados de forma que possibilitem entender o que é exigido para que o trabalho seja executado.

CAPÍTULO IV

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Neste capítulo, será apresentada a metodologia para a realização da pesquisa, que é composto de cinco etapas: (1) Estratégia da Pesquisa e Tipologia da Pesquisa, (2) Abordagem da Pesquisa, (3) Delimitação do universo e Amostra da Pesquisa, (4) Procedimento de Coleta de Dados, (5) Modelo Teórico Conceitual e definição das variáveis da Pesquisa..

A metodologia para Minayo (2003) representa o “caminho do pensamento” a ser percorrido. Essencialmente ela reflete um grupo de técnicas que são utilizadas para a construção de uma “realidade”.

Para Marconi e Lakatos (1999) há diversos tipos de pesquisa. Ela pode ser definida como básica, aplicada, estratégica, na ótica do uso dos achados encontrados ou ainda, pode se configurar como descritiva, explicativa, experimental tendo em vista o seu nível de interpretação.

Em complemento a esta colocação, os principais tipos de pesquisas se referem às pesquisas exploratória, descritiva, conclusiva e causal, ou ainda, quanto aos objetivos a pesquisa se configura como exploratória, descritiva ou explicativa, como assevera (SAMPIERI, COLLADO e LÚCIO 2006).

Na opinião de Gil (1999), embora as pesquisas geralmente apontem para objetivos específicos estas podem ser classificadas como grupos exploratórios, descritivos e explicativos.

Segundo o referido autor, um trabalho é de natureza exploratória quando envolve levantamento com pessoas que tiveram ou tem experiências práticas com o problema pesquisado. Para ele a pesquisa considerada descritiva evidencia como os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados sem a interferência do pesquisados. Na pesquisa explicativa há a identificação dos fatores determinantes para a ocorrência dos fenômenos.

Segundo Godoy (1995) a pesquisa qualitativa pode ser identificada como:

Na pesquisa qualitativa o ambiente representa a fonte direta de informações e dados enquanto o pesquisador é considerado como um elemento principal. Acrescenta o autor, que neste tipo de pesquisa o estudo dos dados dispensa o uso de técnicas e medidas estatísticas e possui como um de seus principais objetivos o entendimento e a interpretação de fenômenos (GODOY 1995, p. 68).

Relativamente aos estudos exploratórios eles são pertinentes quando se procura analisar um problema específico sobre o qual se tem várias indagações sem respostas, ou, que ainda tenha sido objeto de poucos estudos, ou ainda, nem tenha sido abordado, como afirmam, (SAMPIERE, COLLADO e LÚCIO 2006) apud (LIMA 2009).

Em complemento a esta conceituação, os referidos autores, discorrem sobre a pesquisa de natureza descritiva, que segundo eles apresenta em seu escopo a possibilidade de obter ou coletar os dados de uma forma isolada ou em conjunto tendo em vista as variáveis selecionadas para a pesquisa.

Além do mais, na opinião dos referidos autores, os diversos tipos de pesquisa podem ocorrer ao longo do trajeto do estudo. Desta forma, é possível que uma pesquisa inclua elementos dos diferentes tipos de estudos. Uma pesquisa pode iniciar dentro da configuração de uma pesquisa exploratória, ou também, alternar com outros tipos, como descritiva e até mesmo explicativa, por exemplo.

Para Godoy (1995) as pesquisas podem ser classificadas quanto a sua forma de abordagem em pesquisa quantitativa e qualitativa. A abordagem quantitativa traduz em números as opiniões e informações para serem classificadas e analisadas e utilizam técnicas estatísticas. Na modalidade qualitativa, a pesquisa é considerada descritiva e as informações obtidas não podem ser quantificáveis, ela não procura enumerar ou medir os eventos estudados. Ela procura entender os fenômenos segundo a perspectiva dos sujeitos, ou seja, dos participantes da situação em estudo.

Para Minayo (2006, p. 63), na pesquisa qualitativa, a interação entre o pesquisador e os sujeitos pesquisados é essencial.

4.1. Estratégia e Tipologia da Pesquisa

Inicialmente a pesquisa foi desenvolvida através do levantamento do referencial teórico que fundamenta os temas: Estratégia de Operações, Gestão de Processos, Governança de Processos e Integração Interfuncional, segundo autores renomados e especialistas no assunto. Em seguida partiu-se para a pesquisa em campo abrangendo uma pequena amostra de colaboradores da empresa em análise, que ocupam diversos cargos e diferente tempo nas funções exercidas. O estudo concentra-se nos processos que envolvem o Atendimento ao Pedido do Cliente e se propõe a identificar conforme a opinião dos respondentes, como a empresa em análise conduz seus processos e pessoas ou seja, como a Integração entre seus processos de negócios, aqui chamados Vendas, PCP, PCM, Produção, Almoxarifado, Expedição estão sendo desenvolvidos em relação às práticas à luz dos construtos estabelecidos neste estudo: Governança de Processos , Estratégia de Operações no contexto da Gestão de Processos visando a Integração Interfuncional entre eles.

Este estudo tem como unidade de análise uma indústria de médio porte do segmento de eletroeletrônicos estabelecida na localidade de Lagoa Santa – MG.

A pesquisa identificada como exploratória dado os objetivos estabelecidos neste estudo ou seja, de buscar a compreensão de como a Gestão de Processos na empresa em questão utiliza a aplicação de conceitos da Estratégia de Operações e Governança de Processos para mitigação dos impactos que a ausência da Integração Interfuncional entre os processos pode causar e, também como os colaboradores percebem a conectividade entre os processos de negócio da organização.

A pesquisa exploratória é realizada sobre um problema ou questão de pesquisa que geralmente são assuntos com pouco ou nenhum estudo anterior a seu respeito. O objetivo desse tipo de estudo é procurar padrões, idéias e o objetivo não é testar ou confirmar uma determinada hipótese.

4.2. Abordagem da Pesquisa

A abordagem adotada neste estudo será a pesquisa qualitativa com o objetivo de identificar como e em que nível a Governança de Processos e se Estratégia de

Operações no contexto da Gestão de Processos se aplicam na empresa e se estas podem ser mitigadoras da falta de Integração Interfuncional dos processos.

Um estudo descritivo é um meio de mensurar ou colher informações de forma independente, ou conjunta, sobre as variáveis a que o estudo se refere. Como fator adicional do estudo exploratório, o descritivo possibilita a realização de previsões, ou relações entre as variáveis mesmo que pouco elaboradas (LIMA 2009, p.47).

4.3. Delimitação do Universo e Amostra para a aplicação da Pesquisa

Na opinião de Sampieri, Collado e Lúcio (2006), anteriormente da escolha e delimitação da população ou universo da pesquisa, “faz-se necessário determinar a unidade de análise do estudo, ou seja, pessoas, organizações, jornais, comunidades, situações eventos” entre outros, sobre os quais serão coletados os dados. Nesta pesquisa a unidade de análise será a própria organização cujo referencial morfológico está disciplinado o capítulo Três.

A pesquisa utilizará como contexto a Gestão de Processos, e desta forma houve uma preocupação em escolher colaboradores que possuíssem o entendimento sobre o tema. Além do mais, procurou-se identificar representantes que exerciam atividades inerentes ao processo de Atendimento ao Pedido do Cliente, considerando que o mesmo é interfuncional e permeia os setores da organização que foram considerados no presente trabalho.

Para a composição da amostra foram selecionados 13 colaboradores, que exerciam suas atividades em alguns dos departamentos existentes na organização. Estes colaboradores também se encontravam alocados em diferentes cargos e níveis hierárquicos da empresa. Possuíam períodos distintos de admissão na empresa, como também, nas respectivas funções atualmente exercidas. Estas informações podem ser evidenciadas conforme explicitado na figura a seguir indicada, que expressa as Unidades de Observação e o conjunto de informações sobre os Profissionais Entrevistados de forma a demonstrar o perfil dos participantes.

Cargo	Sigla do Órgão	Tempo na Empresa	Tempo no Cargo	Tempo de Experiência no Setor
1-Diretor Técnico	DT	20 anos	20 anos	20 anos
2-Gerente Industrial	GIN	08 meses	08 meses	15 anos
3-Coordenador de Processos	COP	06 anos	05 anos	06 anos
4-Coordenadora de Vendas	CAV	20 anos	10 anos	20 anos
5-Coordenador de Compras	COC	04 anos	02 anos	02 anos
6-Coordenador de Vendas	COV	04 anos	02 anos	04 anos
7-Analista de Processos Empresariais	APE	06 anos	06 meses	04 anos
8-Analista de Processos da Qualidade	APQ	01 ano	01 ano	27 anos
9-Analista de P&D	APD	07 anos	03 anos	10 anos
10-Analista de Processos Contábeis	APT	04 anos	03 anos	04 anos
11-Analista de Processos Comerciais	APC	04 anos	02 anos	04 anos
12-Analista de Processos Suporte Técnico	APS	03 anos	03 anos	03 anos
13-Assistente de P&D	APD	06 anos	06 anos	06 anos

Quadro 5: Unidades de Observação – Profissionais Entrevistados

Fonte: Elaborado pela autora

4.4. Procedimento adotado para a Coleta de Dados

Para a realização da pesquisa de caráter exploratório e qualitativo, foi desenvolvido um questionário abordando os aspectos relativos às variáveis e construtos estabelecidos, ou seja, questões acerca da Governança de Processos e Estratégia de Operações no contexto da Gestão de Processos e tendo a Integração Interfuncional como um dos objetivos a ser perseguido, além de tentar obter as respostas ao objetivo geral e objetivos específicos da pesquisa. Para o pleno entendimento conceitual da pesquisa foi explicado aos participantes o objetivo da pesquisa e o quanto era importante à contribuição de cada um para o sucesso da mesma. As dúvidas foram sanadas antes do início do preenchimento do questionário e os participantes demonstraram muito interesse em participar da pesquisa.

O resultado de todo este processo foi um questionário qualitativo de 25 questões sendo nove de Governança de Processos, nove de Estratégia de Operações, quatro de Integração Interfuncional e três de Gestão de Processos. A versão final do questionário está relacionada no APÊNDICE I desta dissertação.

O questionário foi enviado e respondido por especialistas ou gerentes de processos e gerentes funcionais. Cada questionário foi respondido individualmente, com as respostas digitadas por eles. Após alguns questionamentos as respostas foram sendo digitadas e enviadas para a pesquisadora. Previamente, ao envio do questionário aos respondentes selecionados, foi apresentado ao Vice-Presidente da Empresa, o objetivo da pesquisa, solicitando a sua autorização para realização da mesma nas dependências da empresa, bem como, o conteúdo de todas as questões. Cada participante foi nivelado individualmente sobre a proposta do estudo em uma sala escolhida para este fim com o agradecimento pela sua participação. A autorização do Vice-Presidente ao projeto da pesquisa foi formalizada para todos os participantes.

4.5. Modelo teórico, conceitual, e definição das variáveis

Um modelo é uma representação da realidade destinada a mostrar relacionamentos entre vários elementos de um sistema ou processo em investigação. O modelo permite explicar de forma gráfica, o comportamento esperado das variáveis independentes e dependentes do estudo. Os modelos podem ser do tipo experimental e não experimentais, sendo este último o adotado nesta pesquisa. Os modelos transversais de estudos correlacionais procuram representar as correlações, positivas ou negativas, entre as variáveis independentes, dependentes e moderadoras. (SAMPIERI, COLLADO e LÚCIO 2006) apud (LIMA 2009, p.50).

O modelo hipotético desta pesquisa está apresentado na Figura 22 e contempla domínios conceituais relacionados aos atributos da Estratégia de Operações e Governança de Processos no contexto da Gestão de Processos considerado aqui fator preditivo de uma boa gestão organizacional.

Outro fator que também corrobora para a eficácia na gestão organizacional é a necessidade da Integração Interfuncional, considerada como elemento complementar a estes eixos. Optou-se pelo enquadramento de diversos indicadores extraídos do Modelo de Maturidade BPMM (Business Process Management Maturity Model) que apresenta áreas de capacitação necessárias para a Gestão de Processos. Essas áreas implicam ter tarefas para a estratégia, a governança, os métodos, a tecnologia da informação, as pessoas e a cultura alinhadas e orientadas por processos (PAIM et al. 2009, p. 109).

Também foram consideradas neste trabalho as pesquisas realizadas por LADEIRA E RESENDE (2001), por McCORMACK citado por PAIM et al.(2009, p.139), ACUR (2001), Enoki (2006). O modelo desta pesquisa possui três variáveis principais:

- I. Governança de Processos
- II. Estratégia de Operações
- III. Integração Interfuncional

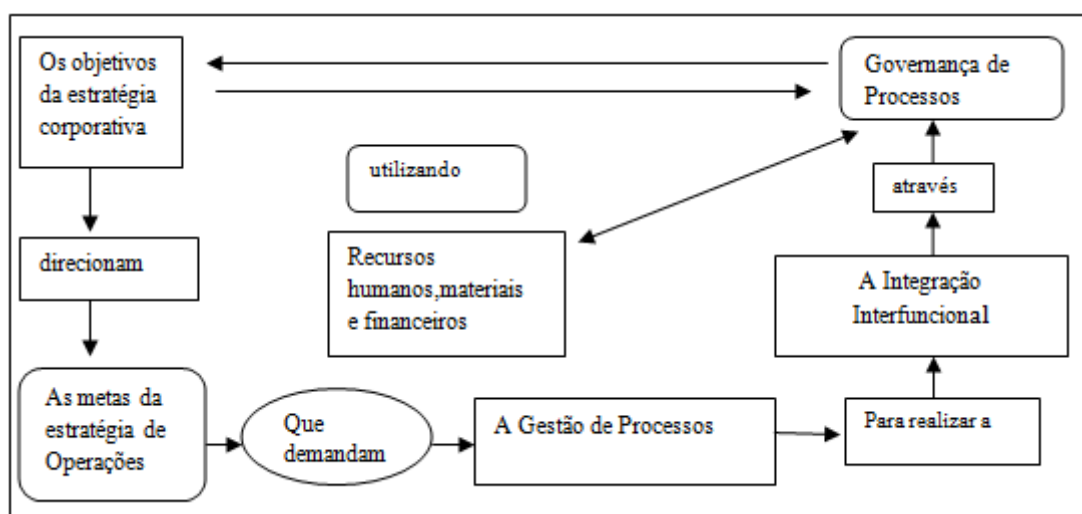


Figura 21: Modelo Hipotético-conceitual da pesquisa

Fonte: Enoki (2006) adaptado.

Neste trabalho as variáveis independentes se referem aos construtos Governança de Processos, Estratégia de Operações e Integração Interfuncional. A variável dependente será considerada como sendo os resultados obtidos e a variável Moderadora chamada de Gestão de Processos. O construto Governança de Processos é formado pelas variáveis: 1) Estrutura Organizacional, 2) Documentação de Processo, 3) Papéis e Responsabilidades, 4) Controles para a Gestão de Processos e Métricas de Desempenho dos Processos. O construto Estratégia de Operações é composto das variáveis: 1) Orientação para o Cliente, 2) Orientação para o Fornecedor, 3) Liderança e Estratégia 4) Orientação p/ PCP/PCM/Produção/Almoxarifado/Expedição. O construto Integração Interfuncional é por sua vez composto das variáveis: 1) Pessoas Cultura e Valores, 2) Interface Organizacional. Nesta investigação, o modelo teórico apresenta a Governança e a Estratégia de Operações, como elementos preditivos da Integração Interfuncional. Os quadros a seguir evidenciam as variáveis dependentes e a variável moderadora.

Id	Construtos /variáveis	Definição Teórica	Pesquisa Qualitativa
C1	Governança de Processos	“Definição das diretrizes gerais dos modelos de gestão de processo e de controle e da atuação de diferentes unidades organizacionais envolvendo principalmente a distribuição de responsabilidades relacionadas à Gestão de Processos dentro da organização. (PAIM et al. 2009).	(3)
V1	Estrutura Organizacional	“Faz parte do projeto organizacional e influencia sobremaneira a forma como os processos são gerenciados, uma vez que representa o modo como a organização divide e coordena o trabalho para atingir um dado propósito, ou seja, é a representação de quais são as unidades organizacionais e como elas se desdobram ao longo dos níveis hierárquicos da organização Paim et al (2009).	(6)
V2	Documentação de Processos	Necessidade investir na documentação básica e avançada de processos e, definir claramente como cada um dos colaboradores pode contribuir para o esforço em documentar falhas ou oportunidades de melhorias em suas atividades (Paim et al (2009).	(7)
V3	Papéis Responsabilidades	Os papéis e responsabilidades correspondem os diversos cargos ou funções cujos ocupantes executarão a Gestão de Processos (BARROS, 2009)	(4,5)
V4	Controles para a Gestão e Métricas de Desempenho	“Influencia a gestão organizacional e o comportamento dos indivíduos e unidades organizacionais de modo que sejam orientados para resultados globais e tenham o foco na relação produto-cliente. Responsável pelos mecanismos de controle , coordenação sobre o desempenho e a disponibilização de dados factuais para orientar a melhoria de processo (PAIM et al. 2009.	(8, 9, 10,11)

Quadro 6: Construto Governança de Processos e Variáveis da Pesquisa

Fonte: Adaptação para esta pesquisa: Ladeira e Resende (2010) e Paim et al. (2009)

Id.	Construtos/ Variáveis	Definição Teórica	Pesquisa Qualitativa
C1	Estratégia de Operações	‘A operação, por suas características intrínsecas é uma função absorve perfeitamente as vantagens de uma visão orientada para processos, e alertam sobre a necessidade de que a formulação de ‘estratégias operacionais tenham como referência à "orientação por processos” (ACUR 2001).	(12)
V1	Orientação para o Cliente	Os objetivos são definidos visando o cliente. Responsável por apresentarem em toda organização compromissos mais efetivos em relação à centralidade no cliente (e de suas expectativas por produtos e serviços) no próprio modelo de negócios da empresa. Necessário medir os níveis de satisfação dos clientes (PAIM et al. 2009).	(18)
V2	Orientação para o Fornecedor	“A efetividade do gerenciamento de processo no contexto das cadeias de suprimento pode ser tomada como um driver para a geração de vantagens competitivas e a melhoria sustentada da performance organizacional” (LADEIRA e RESENDE 2011) .	(17)
V3	Liderança e Estratégia	“Perspectiva de longo prazo que serve para orientar o trabalho gerencial e operacional cotidiano. Alinhar as políticas as políticas faz parte das soluções que a estratégia traz para a gestão de processos” (PAIM et al 2009).	(1 e 2)
V4	Orientação p/ PCP/PCM Produção Almoxarifado Expedição	Responsável por dotar a empresa do conhecimento sobre a importância dos setores que compõe os processos industriais Vai além da estrutura organizacional. Há uma integração interna entre as atividades que compõem os processos.	. (13 a 16)

Quadro 7: Construto Estratégia de Operações e Variáveis da Pesquisa

Fonte: Adaptação para esta pesquisa: Ladeira e Resende (2010) e Paim et al. (2009).

Id.	Construtos Variáveis	Definição Teórica	Pesquisa Qualitativa
C1	Integração Interfuncional	Geração em toda a organização da coordenação entre as atividades executadas principalmente aquelas transfuncionais que permeiam por vários processos, do início ao fim, até a entrega do produto prometido, como por exemplo, pedido do cliente. (GONÇALVES 1997).	21
V1	Pessoas, Cultura e Valores	A cultura organizacional influencia e é influenciada pelo comportamento de grupos organizacionais. A formação de uma cultura é um esforço em direção à padronização e à integração. Os valores governam o comportamento (PAIM et al. (2009).	22
V2	Interface Interfuncional	“Andar junto de maneira articulada, sincronizada, integrada e coordenada”. Envolve fazer com que o trabalho ocorra de maneira adequada. “Necessário clareza às interfaces e natureza interfuncional dos processos” (PAIM et al. 2009).	(19 e 20)

Quadro 8: Construto Integração Interfuncional e Variáveis da Pesquisa

Fonte: Adaptação para esta pesquisa: Ladeira e Resende (2010) e Paim et al (2009).

Como pode ser visto nos quadros acima, as variáveis da Governança de Processos são Estrutura Organizacional, Documentação de Processos, Papéis e Responsabilidades e Controles para a Gestão com Métricas de Desempenho. Todas elas foram extraídas do estudo de Ladeira e Resende (2010) adaptadas para esta dissertação.

As variáveis Estratégia de Operações e Integração Interfuncional foram extraídas do estudo de Ladeira e Resende (2010), Paim et al.(2009) e Acur (2001).

Para compor esta pesquisa, e tendo em vista a estrutura organizacional da empresa em análise, foi incluída a variável moderadora, que será aqui considerada como a existência de um setor ou centro de excelência de processos, que já por si só, se constitui em uma variável observável, visto que já compõe parcela do objeto estudado, conforme visto no quadro 9 a seguir indicado:

Id.	Construtos e Variáveis	Definição Teórica	Pesquisa Qualitativa
V1	Setor de Gestão de Processos	“O Setor de Gestão de Processos é uma unidade relacional, normativa e coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização e que atua como elo de comunicação entre os diferentes processos a ser gerenciados”(PAIM et al. 2009).	(23,24 e 25)

Quadro 9: Variável Moderadora da Pesquisa

Fonte: Paim et al. (2009).

CAPÍTULO V

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS E INFORMAÇÕES DO ESTUDO

Neste capítulo, se apresenta os dados e informações obtidas na empresa em referência, conforme os objetivos propostos para este estudo. Ademais, os resultados serão apresentados e analisados de acordo com o modelo de negócio adotado pela empresa, referenciados no Capítulo Três.

Os principais objetivos das perguntas relatadas no questionário foram tentar perceber qual o entendimento do grupo respondente, através dos questionamentos formulados, os quais se embasavam em práticas de gestão que incluía a Gestão de Processos, Governança de Processos, Estratégia de Operações e Integração Interfuncional , ou seja, compreender como na visão deles, a empresa se comportava em relação às referidas práticas que se encontram contextualizadas no referencial teórico.

Os elementos analíticos estão divididos em seções, conforme se demonstra nos construtos do modelo, quais sejam: Governança de Processos, Estratégia de Operações e Integração Interfuncional , dentro do contexto da Gestão de Processos.

5.1. Governança de Processos

A Governança de Processos tem sido citada por vários especialistas e acadêmicos como uma prática de gestão que vem crescendo muito de utilização nas empresas, como suporte para a Gestão de e por Processos.

De forma geral, a função da Governança de Processos é promover a definição de diretrizes gerais para orientar o que deve ser feito em gestão de processos e como a mesma deve ser realizada.

A empresa em análise encontra-se em um grau avançado quanto à de maturidade de seus processos, conforme referenciais encontrados na literatura, citados inclusive no referencial teórico, maturidade esta que pode ser evidenciada na empresa em estudo,

como por exemplo, pela existência de um setor funcional. Este setor é responsável pela normatização de documentos, definição de métricas de desempenho e de indicadores e respectivo monitoramento, envolvendo processos tanto gerenciais como operacionais, e ele se constitui, segundo os autores, no principal pilar da Governança de Processos.

Além do mais, é importante ressaltar que, a Governança de Processos, para se viabilizar dentro de uma organização, depende em sua grande parte do patrocínio da alta gestão de uma empresa. Os respondentes foram questionados se a diretoria da empresa está comprometida com o planejamento e melhoria dos processos da empresa. Vários depoimentos dos entrevistados concordam com esta assertiva:

“A empresa tem dado suporte para que os processos alcancem uma boa performance, pois designou um setor específico para tratar os seus processos” (respondente 4).

“Sim”. Além de incentivar melhorias contínuas (respondente 2).

“Sim”. Ela exige que os processos sejam sempre revisados em função de melhorias realizadas (respondente 8).

“Sim”. Houve concordância dos respondentes (1,3,5,11,13) sobre o comprometimento expresso da empresa em relação a importância dos processos internos.

“A empresa inclusive está investindo em contratação de consultorias externas para contribuir com a melhoria dos processos existentes”. (respondente 6).

“Ela reforça sempre que a excelência nos processos é um dos objetivos da empresa” (respondente 12).

O participante (7) corrobora com esta percepção, no entanto, alega que não existe uma reciprocidade por parte dos empregados da empresa, na medida em que: “A diretoria está comprometida, mas falta o envolvimento dos colaboradores com os propósitos da organização”.

Entretanto, percebe-se que em dois setores da empresa, os colaboradores não compartilham da mesma visão da maioria dos respondentes, sobre a veracidade de que a empresa está empenhada para a melhoria dos processos, pois manifestaram o desconhecimento sobre esta questão: “Não tenho conhecimento” (respondentes 9 e 10).

Outra abordagem sobre a Governança de Processos, foi verificar a sua internalização na empresa, junto aos respondentes da pesquisa, que pode ser medida através de alguns elementos considerados importantes, citados no referencial teórico, e os principais se referem aos itens seguintes:

5.1.1. Estrutura Organizacional

A Estrutura Organizacional de uma empresa faz parte do projeto organizacional e exerce grande influência sobre o modo como os processos estão sendo gerenciados pois reflete a divisão e coordenação do trabalho, a forma como as responsabilidades estão distribuídas objetivando alcançar os objetivos corporativos.

Essencialmente, ela aponta para as unidades organizacionais existentes na empresa e, como as mesmas se encontram delineadas, ou seja, se apresentam uma forma mais verticalizada ou horizontalizada, tendo como premissa básica facilitar a conexão entre os setores, com relação as atividades executadas.

A Estrutura Organizacional na empresa em estudo, revela uma estrutura baseada no modelo funcional entretanto com um forte viés em uma visão orientada por processos, tendo em vista que a importância dos processos em muitas situações é privilegiada , principalmente no tocante a rastreabilidade dos mesmos.

A essência desta abordagem, enfatiza otimizar a coordenação e integração entre os diversos setores e para tentar explicar como os processos se dão no ambiente organizacional, foi questionado aos respondentes se a estrutura organizacional da empresa facilita a integração do fluxo de atividades entre os setores da organização.

Os colaboradores (6 e 2) manifestaram a sua concordância com relação a atual disposição da estrutura organizacional existente na empresa e, aquiesceram que ela contribui em grande parte para a boa comunicação entre os processos da organização, como pode ser constatado nos trechos das frases abaixo:

“Empresa familiar com fácil acesso às pessoas que decidem” (respondente 6);
“Uma estrutura enxuta”. Assim facilitamos todo fluxo de atividades entre os setores da organização (respondente 2).

O respondente 13 chama à atenção para a necessidade de que os colaboradores em cada nível hierárquico que se encontram, se disponham a conhecer mais sobre a execução das demais atividades exercidas, para que o fluxo entre elas seja mais eficaz:

“Facilita”. “Mas, falta maior interesse dos colaboradores em saber como funcionam outros setores da empresa, para que o fluxo entre as atividades seja mais eficiente” (respondente 13).

Outra percepção positiva sobre a questão, pode ser comprovada através dos depoimentos dos respondentes (4, 9 e 12).

“Relativamente”. Está sempre passando por diversas adequações para chegar a uma estrutura que visualize mais o cliente, entretanto a forma como isto acontece é falha (respondente 4);

“Sim, mas muitas alterações são feitas, mudanças ocorrem e aí o fluxo fica prejudicado” (respondente 9);

“Sim”, mas alterações são executadas no organograma da empresa com muita frequência, o que causa muita confusão no momento de saber quem manda em quem” (respondente 12).

Porém, apesar desta concordância sobre boa influência exercida pela estrutura organizacional da empresa, os participantes da pesquisa ressaltam que ela tem sido frequentemente modificada o que dá origem a problemas no fluxo entre as atividades, o que tem comprometido o bom desempenho dos processos o que pode prejudicar o relacionamento com o cliente:

No entanto, outras opiniões conflitam com o posicionamento de que a atual estrutura organizacional da empresa favorece a integração entre as áreas. Para estes entrevistados a estrutura organizacional precisa ser revista e redefinida de uma forma mais clara e deveria ser divulgada para todos os colaboradores, e principalmente em tempo hábil de forma a evitar desentendimentos tendo em vista que mudanças são efetuadas e somente depois de muito tempo são divulgadas :

“Não”. “A estrutura organizacional da empresa é confusa e sofre muitas alterações, sem nivelamento e comunicação com os colaboradores, dificultando o entendimento e a interação entre as áreas” (respondente 7);

“Não”. Faltam definições claras quanto aos níveis hierárquicos em função do alto nível de rotatividade no quadro de funcionários. Falta de definição dificulta a integração (respondente 8).

Nesta questão o respondente, (9) manifestou seu desconhecimento sobre o assunto informando que normalmente no setor em que ele executa suas atividades o gestor não tem o cuidado de repassar notícias ou alterações ocorridas na empresa. Segundo ele esta atitude tem causado vários erros em função de orientações que não foram passadas prejudicando o bom andamento do serviço.

No entanto, outros dois (respondentes 10 e 11) consideram que em alguns níveis da empresa as informações são veiculadas. Porém no nível mais operacional ou em setores considerados de apoio as informações não fluem como deveriam. Os responsáveis pelas alterações não informam as mudanças.

5.1.2. Documentação de Processos

A documentação dos processos de uma empresa reflete o grau da gestão do conhecimento desta empresa, como o trabalho é executado e como ele pode ser consultado.

A Gestão da Documentação como um processo de negócio deve trazer os seguintes benefícios: alinhamento do processo com as diretrizes corporativas, direcionando os recursos da empresa no sentido de atingi-las, maior produtividade das pessoas e objetividade na execução das atividades, com envolvidos e responsáveis e metas definidas e controladas, além de automação de tarefas repetitivas, melhoria contínua do negócio, através da melhoria contínua dos processos. O ponto central é não só garantir sempre a qualidade da informação, mas fazer isso com o menor custo possível.

A documentação de processos na empresa analisada está em um patamar bastante favorável para a rastreabilidade de como funcionam os seus processos, considerando que na sua maior grande maioria, estão escritos e são gerenciados eletronicamente, através de um software de gestão dedicado à esta finalidade.

Atualmente, está ocorrendo a documentação dos processos relativos aos setores da Contabilidade, como por exemplo, os procedimentos relativos a emissão de Nota Fiscal de saída e de entrada; Financeiro, RH, Tecnologia da Informação e Marketing dentro do formato estabelecido pela empresa e pela Norma ISO 9001.

Os pareceres dos entrevistados, em sua totalidade, concordam em que os processos essenciais da empresa, estão devidamente documentados e gerenciados eletronicamente de forma a possibilitar a sua gestão, consultas, e atualizações e aprovações e estas opiniões podem ser constatadas nas respostas abaixo:

“Sim”. “Os processos estão devidamente documentados”. “Há na empresa um software de gestão de documentos. “Estão documentados e controlados por um sistema (SE Suite)”, (respondentes 1, 5, 6, 7,8 9,10, 11, 13);

“Sim”. “A empresa possui um sistema automatizado para gestão de documentos” (respondentes 3 e 4);

“Todos estão documentados”. “Temos uma excelente Gestão de Processos” a qual gera com facilidade e dinamismo todos os processos existentes que sempre buscam as melhorias contínuas (respondente 2).

“Os documentos são elaborados e passam por um consenso dos setores envolvidos e são aprovados por um gestor” (respondente12).

5.1.3. Papéis, Responsabilidades, Competências e Habilidades

Os papéis e responsabilidades, competência e habilidades, correspondem aos diversos processos existentes em uma empresa, que para serem executados, necessitam de determinados atributos e definições que proporcionam a sua almejada performance, como a delimitação de responsabilidades, habilidades, competências e definição de papéis para o seu pleno exercício, cujos gestores conduzirão a Gestão de Processos.

Conceitualmente, os processos representam uma agregação de atividades parecidas, de maneira geral interdependentes, que se convergem, normalmente vinculados a uma unidade organizacional específica, sob uma direção, correspondendo assim, a um conjunto de ações, de cada atividade organizacional, caracterizada pelo consumo de recursos e orientada para um objetivo, de caráter global. Como exemplo, podemos citar um processo de Compras, executado através de várias atividades como: pesquisar no mercado quais são os fornecedores para atender a demanda existente, solicitar os orçamentos, escolher os fornecedores dentre os critérios estabelecidos pela empresa, fazer a aquisição e efetuar o pagamento aos fornecedores.

Na empresa em estudo, os papéis, responsabilidades, competências e habilidades requeridas para a execução dos processos, estão discriminadas em cada cargo e, elucidam as responsabilidades de cada responsável bem como, descrevem as suas atividades. Estas definições em sua grande parte, são coerentes com os objetivos de cada processo e devidamente documentadas e, auxiliam no processo de admissão de candidatos de forma a adequar com sucesso às pessoas ao cargo.

Com o objetivo de conhecer a opinião dos participantes deste estudo, à respeito desta abordagem, foi indagado se as responsabilidades e papéis dos colaboradores estavam adequadas em relação aos objetivos dos processos.

O posicionamento dos respondentes reflete uma conscientização de que existem responsabilidades definidas e que elas estão devidamente documentadas como explicitado a seguir:

“Sim, as responsabilidades estão escritas e mantemos sempre uma rastreabilidade para evidenciar qualquer desvio que possa ocorrer” (respondentes 1 e 2);

“Sim, as responsabilidades estão definidas para os processos mais essenciais da empresa e as competências de cada área também” (respondentes 3,4,5);

“As responsabilidades e papéis dos colaboradores executores dos processos da organização estão em sua maioria documentadas através de procedimentos e instruções de trabalho” (respondentes 6 e 11);

“Sim os processos são controlados e as responsabilidades são definidas em cada nível”... “um sistema de gerenciamento auxilia no controle” (respondente 8);

“Sim, temos para cada processo a definição das responsabilidades de quem vai fazer o trabalho e elas estão documentadas” (respondente 12).

Outra importante visão foi comentada pelo participante (13), que apesar de reconhecer o trabalho desenvolvido pela empresa com relação ao aspecto de responsabilidades e papéis dos colaboradores, argumenta que os mesmos não detêm o conhecimento de sua existência, como informado:

“Sim, a empresa definiu perfis profissionais para cada cargo da empresa, embora tais perfis não sejam do conhecimento dos colaboradores, ou pelos menos da maioria deles” (respondente 13).

Houve uma respondente contrária às alegações acima (7), pois segundo ela o assunto não está claro de uma forma global, pois determinadas áreas não foram consideradas e outras duas respostas não tiveram um conteúdo mais claro, tendo em vista, que os respondentes (9 e 10) desconheciam como os temas eram conduzidos na empresa:

“Não, as responsabilidades dos empregados não estão definidas para alguns setores”. Da mesma forma, os respondentes (9 e 10), não conseguiram responder a esta questão, alegando que não possuem as informações necessárias.

Aliados às responsabilidades e papéis dos colaboradores, outros fatores como as habilidades e competências de cada colaborador também são pré-requisitos para o pleno desenvolvimento das atividades de cada um. Estas questões merecem ser ajustadas, de forma a possibilitar o atendimento ao que está pretendido nas metas estratégicas da organização.

As habilidades e competências integram o perfil de cada colaborador em função dos processos sob a sua gestão e responsabilidade.

Aos respondentes foi questionado se as habilidades e competências estavam devidamente definidas para que fosse possível atender às metas da organização.

Alguns respondentes acenaram positivamente sobre este enfoque, explicitando que as habilidades e competências estão adequadamente delineadas aos propósitos da organização:

“Sim as habilidades e competências dos colaboradores são adequadas para o atendimento das metas estratégicas da organização”, conforme respondentes (1, 3,5, 13);

“Sim”. “Sempre colocamos os colaboradores com perfil mais adequado em cada posto de serviço” (respondente 2);

“Sim”. “Porém, a empresa deve rever conforme o novo planejamento estratégico em andamento” (respondente 8).

Entretanto, há outros pareceres, que não consideram que estes dois atributos estão bem resolvidos na empresa. Segundo eles, este assunto merece ser avaliado e adequações devem ser implementadas, pois várias vezes com pouco tempo de exercício na função o colaborador é substituído ou desiste do emprego, em outras situações, por exemplo, o resultado fica comprometido em função de falta de treinamento:

“Ainda não, precisamos qualificar muitos de nossos colaboradores”. Vários deles consideram difícil se capacitar (respondente 6);

“Não”. “Falta treinamento. A pessoa é cobrada mas, não domina o conteúdo pois não foi capacitada” (respondente 7);

Contudo, dois dos respondentes informaram que a empresa tem se esforçado na busca de profissionais cujos perfis estejam compatíveis com as exigências do trabalho a ser executado.

“Não, mas percebe-se um esforço para adequar a empresa de perfis que atendam a esta demanda” (respondente 12);

“Não... entretanto existem várias ações nesse sentido” (respondente 9).

Finalmente, apenas duas pessoas não puderam responder às estas questões, afirmando falta de conhecimento adequado, respondentes 10 e 11.

5.1.4. Controles para a Gestão e Métricas de Desempenho

Os conceitos sobre controles e métricas de desempenho dos processos de uma organização remetem ao efetivo monitoramento em relação aos processos de forma geral. Para que este objetivo seja atingido, é necessário o desenvolvimento de metas e indicadores que permitam à organização cumprir a sua missão.

Estas premissas são importantes para que os processos estejam alinhados aos resultados pretendidos pelas estratégias de negócio.

Na empresa em estudo, vários indicadores foram estabelecidos, mas não cumprem o papel na em sua essência, considerando que não existe um processo formal e padronizado para nivelamentos em todos os níveis e muitos dos processos não possuem objetivos claros e detalhados e outros já contemplados não correspondem a processos de negócio. Para melhor entender esta demanda, foi questionado aos respondentes se os resultados auferidos pela empresa no desempenho de seus processos visavam melhorias futuras nos referidos processos.

Este questionamento apresentou respostas muito positivas por quase todos os participantes, que através de seus pronunciamentos confirmaram existir na empresa uma avaliação dos resultados obtidos pela execução dos processos. Estes resultados são apurados e comparados em função das metas traçadas. Ainda para eles, determinadas ações são implementadas buscando as soluções necessárias:

“Sim... em sua grande maioria há ações para corrigir os problemas e melhorar os processos a partir dos resultados de desempenho dos processos atuais” (respondentes 1 3, 4,7);

“Sim”... “O objetivo é de sempre acompanharmos os resultados para ajustar as melhorias nas metas e estrategicamente melhorar os processos” (respondente 2);

“Sim principalmente através da Gestão Integrada que emite e controla os indicadores propondo soluções de melhorias” (respondente 6);

“Sim. Os resultados são avaliados na reunião de análise crítica e ações são solicitadas para melhoria” (respondente 8);

“Sim. Todos os resultados que não são bons são analisados para saber onde está o problema” (respondente 9);

“Sim”. são feitas auditorias internas para medir os resultados de cada setor e com base nesses resultados cada setor atua buscando melhorias (respondente 13).

Em contraposição a estas afirmações, duas respondentes afirmam que nem sempre, esta avaliação de resultados acontece na empresa. Reforçam, que pelo menos, no momento em que deveriam acontecer, ou seja, quando seria importante a tomada de decisões que ajustariam os resultados obtidos;

“As vezes... em muitos casos os resultados são ignorados por um longo período até que seja tomada alguma ação” (respondentes 5 e 11).

Outros dois respondentes, 9 e 10 , não souberam informar.

Na organização em estudo, existe comprometimento pela direção da empresa, em obter de seus clientes posicionamentos sobre como são atendidos.

Mensalmente vários clientes são convidados a se manifestar sobre estes assuntos, e mediante o parecer de cada um, as respostas são analisadas para posterior adequação dos processos pertinentes. Estas informações são divulgadas na empresa.

Questionados também sobre esta visão, quase todos os respondentes, foram unânimes em concordar que a empresa se interessa em conhecer a opinião de seus clientes e sempre que possível procura adotar suas sugestões, conforme depoimentos abaixo:

“Sim... e os feedbacks dos clientes são analisados para verificação da possibilidade de implantação da sugestão”. “A empresa afirma ser este um dos principais objetivos da pesquisa de satisfação realizada com os clientes” (respondentes 1, 4,5);

“Sim”... “Temos este procedimento na empresa via Ouvidoria e utilizamos e muito para aprimorar nossos processos com os feedback dos clientes” (respondente 2);

“Sim... os resultados são obtidos mediante a avaliação de cada fornecimento ao cliente” (respondente 3);

“Sim... um dos indicadores é a satisfação de clientes. Todas as sugestões transmitidas pelos nossos clientes são discutidas e ser pertinentes aplicados no processo de melhoria” (respondente 6);

“Sim.. os feedbacks em alguns casos são utilizados para a melhoria de nossos processos internos” (respondente 7);

“Sim... existe um setor de Ouvidoria que cuida das reclamações, críticas dos clientes, bem como, cuida da solicitação de ação corretiva da causa raiz” (respondente 8);

“Sim”... as sugestões dos clientes são integradas ao processo sempre que possível para as melhorias dos mesmos. (respondente 12);

“Sim... a empresa dispõe de uma pessoa para atender às reclamações e de seus clientes (Ouvidoria).” (respondente 13).

Os respondentes 9 e10, não souberam informar.

Os indicadores definidos em uma empresa são utilizados para promover as correções necessárias, seja pelo resultado apresentado, ou, pelo retorno de seus clientes.

Na empresa objeto deste estudo, indicadores estão definidos para vários processos importantes, na perspectiva financeira, de processos internos, pessoas e aprendizagem e clientes, buscando monitorar seus resultados para adequá-los aos objetivos estratégicos organizacionais.

Atualmente, estão sendo revistos sob à luz de um novo planejamento estratégico que está sendo elaborado na empresa, e várias alterações estão sendo abordadas com relação

aos indicadores existentes: vários permanecerão e outros estão sendo criados, objetivando o aprimoramento da monitoria do desempenho empresarial.

Desta forma, foi perguntado aos participantes se os indicadores estavam definidos para a maior parte dos processos e se eles eram comunicados claramente à todos os colaboradores da empresa.

Observou-se que apenas três respostas, dos entrevistados 1, 2 e 3, anuíram plenamente, afirmando que a empresa possui indicadores para seus principais processos e que eles são veiculados em toda a empresa:

“Sim praticamente para todas as áreas, e a comunicação ou divulgação é feita com clareza e transparência todos os meses (respondentes 1, 2 e 3);

Verificou-se também, a ocorrência de opiniões que concordavam em parte sobre a existência de indicadores e sua respectiva divulgação. Alguns respondentes consideraram que havia indicadores definidos para os principais processos mas, que eles não eram repassados para o devido nivelamento de todos os empregados:

“Sim... no entanto eles não são comunicados claramente a todos da empresa”... “No nível de coordenação eles são informados e no nível de diretoria”. (respondentes 4 e 5);

“Sim... mas a divulgação acontece apenas nos níveis envolvidos e pertinentes a cada setor” (respondente 8);

“Sim... os indicadores estão definidos mais em alguns casos não são comunicados” (respondentes 7, 9 e 12);

“Sim”... Estão definidos cada coordenador da empresa é responsável por determinar, medir, monitorar seus indicadores gerenciais e tomar ações, caso os objetivos não sejam alcançados (respondente 13).

Para outros colaboradores, há processos sem que indicadores estejam definidos ou que desconhece, conforme relato baixo:

“Não... tem processo que não possui indicador definido” (respondente 6);

“Nem sempre” (respondente 11);

“Desconheço”. não sou informado sobre esta questão (respondente 10).

Entretanto, percebe-se que dos 13 respondentes, três deles acenaram positivamente, relatando que a empresa tinha indicadores definidos para seus principais processos e que os mesmos eram divulgados adequadamente.

Para concluir sobre esta área de conhecimento, os respondentes foram solicitados a responder se as metas estabelecidas para cada indicador da empresa pareciam estar convergentes com as diretrizes estratégicas do negócio.

A maioria deles, afirmaram que sim, conforme expresso a seguir:

“Sim... as metas estão direcionadas para o que a estratégia normalmente aponta” (respondentes 1, 3, 5, 6, 7,8).

“Sim”... O trabalho é elaborado, planejado e programado, sempre buscando o alinhamento definido nas estratégias de negócios (respondente 2);

“Sim.. sempre buscando o alinhamento definido nas estratégias de negócios” (respondente 8);

“Sim”... em função do que a empresa define os setores buscam desempenhar seu trabalho (respondentes 12 e 13);

Outro colaborador participante deste estudo, discorda a respeito de que as metas tenham sido estabelecidas em consonância com os objetivos estratégicos da organização, como também sem uma consistência com o momento em que a empresa vive:

“Não”... Muitas vezes as metas estão definidas de uma forma difícil de serem alcançadas não correspondem ao potencial da empresa no momento (respondente 4);

Nesta pergunta 3 colaboradores não puderam opinar sobre o assunto, por desconhecerem como são conduzidos na empresa (respondentes 9,10 e 11).

5.2. Estratégia de Operações

A Estratégia de Operações em toda organização é responsável pela geração de criação de valor através de estratégias operacionais ou funcionais, as quais envolvem diversas decisões em diversos enfoques como recursos, potencialidades, processos, dentre outros.

Uma das grandes questões que envolvem frequentemente a gestão operacional passa pelo enfrentamento aos *trade-offs*. Em várias situações o gestor deve tomar decisões sobre casos não planejados ou emergenciais que surgem na rotina da operação.

Analisando a empresa objeto deste estudo, verifica-se que a maioria das políticas operacionais está baseada nas políticas estratégicas. Desta forma assim, elas possuem em sua maior parte uma visão da missão a ser cumprida e, tentam desta forma obter os recursos necessários para otimização de resultados. Cada uma destas políticas internas tem como meta alcançar resultados específicos, mas que vislumbrem um resultado global, de forma a propiciar o desempenho financeiro almejado pela organização.

Foi colocado para os participantes da pesquisa, a necessidade de uma avaliação sobre o tema políticas operacionais - sua convergência e direcionamento para as metas.

Eles responderam que de uma maneira geral as políticas operacionais estão comprometidas com as metas que a organização define. Compreendem também, que elas se complementam para a consecução dos objetivos organizacionais. Informaram que as políticas são conhecidas pelos colaboradores, conforme pode ser evidenciado nos depoimentos abaixo:

“Sim... a política operacional tem como objetivos atender ao que está proposto nas metas”. Na medida do possível elas tentam ser complementares (respondentes 1, 3, 4, 5).

“Sim... pois o resultado é o conjunto... há participações de todos os setores... o esforço é global na empresa” (respondente 2);

“Sim... elas estão vinculadas às metas definidas pela empresa e em sua grande maioria são convergentes” (respondente 6);

“Sim”. Elas são diretamente ligadas e divulgadas em toda a organização (8);

“Sim. as ações da operação são orientadas em função das metas. Uma tenta apoiar a outra.” (respondente 12).

Outra colocação, diferenciada de um respondente, foi uma sugestão de melhoria em uma política específica, existente na empresa a qual na sua visão, deveria passar por uma modificação objetivando impedir que um dos requisitos do cliente não pudesse ser atendido – o prazo de entrega:

“Sim... algumas delas”. Porém algumas políticas devem ser revistas, por exemplo, a política de entrega não considera o tamanho do lote, ou seja, a quantidade de produtos solicitados no pedido... “A meu ver pode comprometer o cumprimento do prazo” (respondente 13).

Além do mais, um dos respondentes colocou que nem sempre as políticas operacionais se dirigem para as metas, citando como exemplo, um caso em que uma determinada meta, não possui uma política que vise contribuir para o alcance da mesma:

“Nem sempre por exemplo a empresa possui como meta reduzir o absenteísmo e diminuir a rotatividade, no entanto, não são executadas ações para a motivação dos funcionários”(respondente 7).

Não conseguiram responder à questão os colaboradores 9 e 10 por falta de nivelamento.

5.2.1 Orientação para o para o Cliente

É a orientação é responsável para gerar nas empresas como um todo, um referencial que contemple em sua essência compromissos mais efetivos em relação á centralidade no

cliente e de suas expectativas por produtos e serviços, o que naturalmente deve corresponder ao plano de negócio da empresa.

A orientação para o cliente neste estudo procura compreender e perceber se de forma consistente e contínua a empresa se preocupa em conhecer a demanda gerada ou estimada pela necessidade de seus clientes de forma a atender suas expectativas em tempo hábil.

Na empresa em análise, existe uma preocupação constante, para que a demanda informada por vendas, seja consistente, proporcionando que o planejamento da produção seja capaz de atender as premissas de prazo e qualidade requeridas pelo cliente.

Face à esses pressupostos, indagou-se aos participantes se a empresa preocupava-se com seus erros de previsão e, se eles tinham noção de quais fatores poderiam contribuir para esta realidade, em caso positivo. As respostas evidenciaram, que a empresa analisa consistentemente seus erros de previsão relativas às demandas de vendas e que medidas são acionadas para a correção do rumo, bem como, identificaram várias causas que podem dar origem aos erros de previsão comandados por Vendas, como exposto a baixo:

“Sim”. “Várias reuniões são realizadas reuniões nos setores ao longo do mês para avaliação da previsão de vendas e são estabelecidas ações para correção dessa previsão” (respondente 1);

“Sim”... São feitas análise mensal, trimestral e semestral... hoje podemos dizer que o maior problema está na captação de novos clientes na qual a empresa já está tomando várias ações com a área comercial para melhorar este trabalho” (respondente 2);

“Sim... há erros de previsão, mas eles não são expressivos” (respondente 3);

“Sim... a empresa analisa sistematicamente em reuniões com os setores de vendas, financeiro, produção qual foi o motivo que a previsão não foi cumprida” (respondente 4);

“Sim... mas há erros de previsão... falta análise do histórico de vendas” (respondente 5);

“Sim... mensalmente apesar de o nosso principal indicador ser o faturamento e não a venda efetiva”... A alta concorrência em alguns mercados, prazo de entrega e preço, podem se constituir nas causas de erro nas previsões... varia muito caso a caso” (respondente 6);

“Sim... Venda informa para Compras”... Mas a previsão não está correta “... falta uma análise do histórico de vendas”... “dos perfis dos clientes” (respondente 7);

“Sim... a empresa analisa, mas às vezes o erro se repete” (respondente 12);

“Acredito que sim... a empresa não possui uma política para conquistar e fidelizar o cliente, ou seja, problema de captação... este pode ser um motivo de erro de previsão” (respondente 11);

Não puderam responder a esta questão os participantes (8, 9, 10 e 13) por desconhecerem o assunto.

5.2.2 Orientação para o Fornecedor

Os bons resultados no gerenciamento de processos no contexto da cadeia de suprimento podem ser entendidos como uma direção para o alcance de vantagens competitivas e para obtenção de eficiente performance organizacional

Para se gerir com eficácia a cadeia logística de uma organização, é preciso integrar de forma incisiva os fornecedores e fabricantes em comum objetivando que os produtos sejam fabricados nas quantidades certas e tempo correto visando suprir o nível de consumo e também diminuir custos de aquisição de matéria prima.

Na empresa em questão, existem poucos fornecedores para os insumos classificados como estratégicos e, a maioria são itens são importados, para a obtenção de preços mais competitivos e conseqüentemente ter os custos da empresa diminuídos.

Além do mais, a empresa busca a melhoria do desempenho devido à operações balanceadas que resultem em estoques pequenos, através de uma gestão eficiente do prazo de fornecimento das matérias primas pelos fornecedores.

Nesta pesquisa, através das respostas dadas pelos participantes, podem ser conhecidas as ações sobre o planejamento e monitoramento do ressuprimento da fábrica; como também, conhecer se os eventuais problemas, quanto à aquisição de insumos, são provenientes de falhas de comunicação, negociação ou de integração inter ou intraorganizacional.

Segundo os respondentes o processo de gestão de suprimentos na empresa, está bem organizado e, eventuais falhas podem ocorrer em função de problemas de comunicação ou integração entre os setores internos, ou com os fornecedores. No contexto abaixo, identifica-se como é o tratamento deste processo:

“O PCP efetua o planejamento da produção através do sistema ERP. Com o planejamento em mãos os kits dos produtos são explodidos para verificação do nível de estoque de cada item. Os dados são exportados para uma planilha,

onde são acumuladas as necessidades e comparadas com pontos de ressuprimento , lote mínimo, curva ABC etc. Apesar de o planejamento final ser em uma planilha os dados são consistentes ... As falhas nas aquisições normalmente estão relacionadas à comunicação e negociação com fornecedores e vendas”(respondente 1);

Estas colocações estão ratificadas no depoimento do respondente 2 que ressalta a gestão eficiente dos procedimentos relativos ao controle de insumos:

“Temos uma área de planejamento e de controle de materiais que analisa diariamente os itens de fabricação”. “Controlamos os lead time dos fornecedores para trabalharmos com estoques mais justos possível e com tempo hábil de entrega”. “Trabalhamos também com a curva ABC e assim temos uma visualização melhor do nosso ressuprimento”. “Temos uma ERP que nos ajuda muito nesses controles ligados diretamente a área de planejamento, almoxarifado, compras expedição e produção .

Outra visão, é acrescentada pelo respondente 3 que enfatiza aspectos relacionados à demanda de vendas e lead time de entrega do material pelos fornecedores. Em sua opinião, os problemas podem ocorrer para demandas que representam picos de venda, ou seja, para as quais não havia uma previsão:

“Em função da demanda e tempo de aquisição da matéria prima”. ”Falhas ocorrem somente para demandas acima do esperado para produtos com histórico abaixo das aquisições” (respondente 3);

A percepção do respondente 4, revela que a origem do ressuprimento se inicia através de um pedido de venda. Ela alega que os problemas ocorrem por falhas na comunicação entre o PCM e o setor de Compras, também dificuldades de negociação com fornecedores:

O ressuprimento é gerado a partir de um pedido de venda ou quando o estoque do item chega a um valor mínimo definido para itens estratégicos. “ Falhas existem e muitas vezes é um problema de comunicação entre o PCM e Compras”.. “ outro motivo é a dificuldade de negociação com o fornecedor pois empresa não possui um poder de barganha para aquele item... “ou a previsão de vendas fura (respondente 4);

Outro conhecimento, informado pelo respondente 5 reporta às políticas especiais de aquisição de itens importados e nacionais. Ressalta que os erros de ressuprimento ocorrem motivados por falhas de planejamento e de comunicação pois segundo ele os

principais setores envolvidos não se comunicam para comunicar as situações que ocorreram fora da normalidade.

Os estoques dos insumos e a necessidade de compra são monitorados diariamente através de uma planilha Excel que extrai a informação do sistema ERP. Para os insumos importados a empresa trabalha com estoque de segurança ajustado ao consumo médio e ao lead time das importações. Para os insumos nacionais a aquisição do insumo é feita normalmente após a programação da produção pelo PCP”. “Os problemas normalmente estão ligados a erro de planejamento interno somado ou falha de comunicação interna e externa (respondente 5).

Para os respondentes 6 e 12 existe um perfeito entrosamento entre as áreas de Vendas, PCP e Compras:

“Existe uma comunicação muito boa entre as áreas. A área comercial sinaliza uma demanda para o PCP que comunica com as áreas de suprimento” (respondentes 6 e 12);

Outra abordagem, foi evidenciada pelo respondente 7 que acrescenta que existe na empresa uma grande variedade de produtos e que em função desta variedade a aquisição de insumos pode ser mais complexa, como também o desenvolvimento de novos parceiros:

“Para muitos insumos existe um estoque de segurança” ... “Os problemas quanto à aquisição de insumos são devidos a uma grande variação de demanda” ... “erros de estoques” ou desenvolvimento de novos fornecedores” (respondente 7);

Finalmente, a visão do respondente 13 traz uma percepção nova, ele introduz a ideia de que o problema de ressurgimento pode estar ligado a falta de opções de fornecedores:

“Existe uma planilha que é atualizada diariamente, via sistema informando os códigos e as quantidades de cada insumo necessárias para atender aos pedidos”. “Os problemas na aquisição de insumos tem várias causas, dentre elas eu destaco a falta de mais opções de fornecedores para os insumos de maior giro” (respondente 13);

Os respondentes 8, 9, 10 e 11 responderam que desconhecem o assunto.

5.2.3. Orientação para a Estratégia

O atual cenário competitivo, a luta pela sobrevivência e prosperidade, levam as organizações a pensar suas estratégias de uma maneira mais estruturada,, e, conseqüentemente, requerem a criação de recursos que possibilitem a sua execução.

Normalmente a estratégia é formulada na cúpula da empresa. Na empresa em análise, a estratégia está sendo implementada por colaboradores lotados em diversos setores, atuando bem distante da alta administração. Isto acontece, tendo em vista, que a empresa elaborou seu último planejamento estratégico envolvendo todo o seu nível tático.

Esta postura da empresa facilita a descrição clara da estratégia e a sua correta comunicação para seus colaboradores, para que todos busquem os mesmos objetivos. A comunicação precisa é fundamental, para evitar interpretações desconexas que não levariam a aquilo que se deseja entregar.

Neste sentido, visando identificar na percepção dos respondentes se há uma coerência interna relativa às definições estratégicas da empresa os mesmos foram questionados se as metas de desempenho estabelecidas no planejamento estratégico são divulgadas em todos os níveis da organização. As respostas confirmam esta premissa por grande parte dos respondentes, que informam sobre a divulgação das metas empresariais:

“Sim”. “As metas de desempenho são divulgadas em todos os níveis da empresa”(respondentes 1 e 5);

“Sim, referente á área industrial já é do perfil fazer e manter a divulgação das metas e o desempenho de cada área”. “Na nossa empresa a divulgação é feita para toda a organização” (respondente 2);

“Sim”. Os resultados são divulgados em nível estratégico via e-mail e para o restantes dos colaboradores são afixados no Quadro de Gestão à Vista (respondente 3);

“De certa forma sim”. “Não através de um documento formal”. Em alguns setores os coordenadores reúnem os colaboradores e informam sobre as metas de sua área”(respondente 4);

“Não acredito que os gestores tenham acesso, mas os setores mais operacionais não dispõe de tal informação”(respondente 6).

Entretanto, alguns depoentes, sinalizam que a divulgação das metas corporativas, não atinge a todos os empregados:

“Não”. “Vários colaboradores não tem conhecimento sobre as metas da organização” e nos sentimos falta desta informação para que possamos executar melhor os nossos trabalhos já que somos cobrados de fazer corretamente nossos trabalhos (respondente 7);

“Em parte a divulgação acontece apenas nos níveis envolvidos não chega a todos os setores” (respondente 8).

“Tem coordenador que divulga, outros não. Eles não trabalham dentro de uma mesma regra” (respondentes 11 e 12);

Os respondentes (9 e 10) não conseguiram informar pois não possuíam os conhecimentos necessários. Segundo eles os setores em que trabalham normalmente não são informados do que acontece na empresa.

Além das informações sobre as metas de desempenho e respectiva comunicação aos colaboradores, os participantes foram consultados, a respeito se os resultados apresentados pela empresa estavam em conformidade com as metas e diretrizes do planejamento estratégico. As percepções dos respondentes sinalizam em sua maioria, positivamente:

“Sim os resultados obtidos correspondem normalmente ao desejado pela empresa” (respondentes 1 e 5);

“Sim” “Fazemos reuniões mensais para avaliar os resultados obtidos comparando com as metas estabelecidas, mantendo a diretriz ou caso necessário estrategicamente alteramos conforme necessidade do mercado” (respondente 2);

“Sim” “São objeto de reuniões periódicas para avaliação crítica” (respondente 3);

“Sim estão direcionadas para as diretrizes da empresa recentemente estabelecidas” (respondente 6);

“Sim.” “Algumas delas estão” No entanto para grande parte falta incluir metas mais direcionadas aos objetivos de cada área”... “Um Planejamento Estratégico está em andamento com novas propostas” (respondente 8);

“Sim. Mas às vezes não é possível atender ao que foi estabelecido” (respondente 12);

Diferentemente, as opiniões anteriores, os respondentes 4 e 7 colocam que os resultados atuais da organização estão distantes das metas sugeridas e vários desconhecem as premissas do Planejamento Estratégico:

“Não”. “As metas definidas estão, mas os resultados não estão sendo alcançados por alguns dos setores que ficam sempre abaixo da expectativa da empresa. Ao que parece eles tentam atingir as metas mais acontece tantas coisas que eles não conseguem “(respondentes 4 e 7);

“Não sei”. “Não conheço as diretrizes do Planejamento Estratégico da Empresa” apesar de ouvir falar que eles estão elaborando os mesmos já há algum tempo (respondentes 9, 10, 11 e 13).

5.2.4 Orientação para PCP/PCM/Produção/Compras/Almoxarifado e Expedição.

Esta orientação pressupõe-se dotar a empresa do conhecimento sobre a importância dos setores que integram os processos industriais, responsáveis pela aquisição e controle de insumos, produção de itens e respectiva distribuição e envio ao cliente.

As práticas atuais da empresa em estudo revelam que as ações aplicadas na programação do processo produtivo estão coerentes com premissas que tentam debelar gargalos, enfrentar *trad-offs*, reforçar conceitos da gestão da qualidade, conforme Norma ISO/9000, como também demonstra estar direcionadas para a inovação.

Os respondentes foram questionados se mudanças no planejamento do processo produtivo são analisadas sob a luz de perspectivas financeiras e operacionais antes da tomada de decisão, e através de suas respostas ficou evidente que os responsáveis pelo planejamento da produção, realizam uma análise criteriosa sobre eventuais solicitações de alterações na programação do processo:

“Sim”. “Os pedidos de alteração são analisados para verificação de sua viabilidade operacional e financeira” (respondente 1);

“Sim”. “Principalmente se for afetar o faturamento e a lucratividade da empresa”. “É analisada e a informação é repassada aos setores que são envolvidos” “Após consenso será ou não alterada a sequência da produção” (respondente 2);

“Sim”. “São analisadas para os casos mais críticos ou prioritários” (respondente 4);

“Sim”. “A produção verifica o que foi alterado em função de pedidos de prioridade, por exemplo, ou quando há um pico de venda” (respondente 12).

Esta questão, na opinião de outros entrevistados, não está sendo bem conduzida na empresa, seja em função de ausência de critérios, seja pelo fato que prioridades serem de forma que não há tempo suficiente para um estudo mais detalhado:

“Nem sempre”. “Em alguns casos as alterações são feitas sem medir suas consequências e os impactos são sentidos posteriormente” (respondente 7);

“Não são”. “Ainda acontecem falhas operacionais embora tenha melhorado muito” (respondente 8);

“Não são”. “Em alguns casos a análise é feita corretamente, mas em outros casos, devido à urgência acontecem falhas nestas análises” (respondente 9).

Importante depoimento foi realizado pelo respondente 13, pois segundo ele, é difícil para o setor produtivo realizar análises mais intensas, pelo fato de demandas possuem um objetivo maior: o faturamento dos pedidos de clientes:

“A rotina da produção é muito dinâmica, então não creio que haja tempo hábil para a produção avaliar as consequências de mudanças não programadas”. O foco da produção é liberar os pedidos para a Expedição. Se um pedido por qualquer motivo passou a ser prioritário o setor de produção simplesmente interrompe o que estiver fazendo para atendê-lo (respondente 13).

Não conseguiram responder estas questões os entrevistados 10 e 11 pelo fato de desconhecerem o assunto.

Outro fator considerado importante neste contexto reflete a preocupação com a qualidade dos processos da empresa, e, o quanto ela deveria estar internalizada naturalmente na organização, para assegurar padrões de excelência na empresa.

Os participantes da pesquisa foram consultados se a Qualidade é responsabilidade de todos ou de uma área específica, como também, se havia um monitoramento sobre a melhoria contínua. Foi respondido pela maioria que a Qualidade na empresa é responsabilidade de todos. Além do mais na opinião dos consultados, há uma gestão eficiente da Qualidade através de um processo formal de sua execução, como, as reuniões de análises críticas realizadas com a Diretoria e através das Auditorias Internas da Gestão da Qualidade :

“Sim”. “A empresa é certificada ISO 9000 (respondente 1);
 “A qualidade é de responsabilidade de todos nós, pois nós é que fazemos a qualidade tanto do produto como do nosso processo”. “Além de termos um processo que analisa todo esse trabalho” (respondentes 2 e 7);
 “Existe uma área responsável pela Gestão da Qualidade que é encarregada pela disseminação e também é responsável pela preparação de reuniões de análise crítica, visando o processo de melhoria contínua.” (respondente 3);
 “A qualidade apesar de ter uma área específica para sua gestão possui uma cultura na empresa que ela é de responsabilidade de todos”(respondente 4);
 “Em minha opinião é de responsabilidade de todos”. O quesito qualidade não é medido apenas no produto entregue mas em todo o processos de venda” (respondente 6);
 “É de responsabilidade de todos”. Há uma preocupação comum com a melhoria contínua da qualidade (respondente 5, 9, 10 e 11);
 “Temos na empresa auditorias internas que verificam a qualidade de nossos processos” (respondente 12);
 “A qualidade na empresa é de responsabilidade de todos”. Existem duas análises críticas no ano conforme Norma ISO9000 (respondente 8);
 “A Qualidade é dever de todos os colaboradores. Anualmente são feitas análises críticas pela Diretoria para avaliar o desempenho da empresa” (respondente 13).

Ainda neste contexto, outra tendência relevante trata da automação dos processos produtivos como uma solução para melhorar os indicadores de atendimento ao cliente,

principalmente no tocante aos seus requisitos mais comuns, como qualidade de produtos e prazo de entrega.

Desta forma, os respondentes foram questionados se a empresa está investindo em novas tecnologias objetivando a melhoria de seus processos operacionais e produtos. As respostas obtidas confirmam por unanimidade que a empresa tem investido na automação, informatização e melhorias de seus processos, sejam eles produtivos, ou, de vendas, entre outros.

“Sim”. “A empresa está investindo em automação de processos produtivos e ainda através de convênio com a Fundação de Pesquisa a empresa está investindo em automação de ensaios de controle de qualidade durante o processo produtivo” (respondente 1);

“Sim”. “Estamos trabalhando fortemente nas automatizações de linhas de produção. Há vários casos recentes. Fizemos a implantação de um equipamento nas linhas VCL a qual temos cinco operadores que antes produziam 860 peças dia hoje passamos a produzir 1200 peças dia com o mesmo número de colaboradores (respondente 2);

“Sim”. “Tem disponibilizado meios para a emissão de um pedido de venda ser realizado via web”. “Disponibilizamos também uma agenda comercial via web”. “Adquirimos máquinas modernas para o processo de solda” (respondente 4);

“Sim”. “A área de Gestão Integrada constantemente gera soluções para otimizar os processos”. “Recentemente reduziu através de uma alteração de processo via sistema o tempo de emissão do pedido de venda, ou seja, o operador passou a gerar um pedido de venda no sistema de forma mais ágil, bem como os setores responsáveis pela aprovação do pedido” (respondente 6);

“Automatização de máquinas e processos” (respondente 7);

“Sim”. “Todo o processo produtivo está sendo automatizado com máquinas mais eficientes”. “Máquinas de montagem mecânicas com enroscamento de parafusos e acoplamentos mecânicos”. “Mais eficiência e agilidade” (respondente 8);

“Sim”. “A empresa está investindo em automação de vários processos e desenvolvendo produtos com tecnologia agregada”. “No futuro breve será lançado um produto que acompanha as tendências tecnológicas do mercado” (respondente 9);

“Sim”. “A empresa sempre procura melhorar seus processos”. “Há pouco implantou um sistema que controla o processo de produção no chão de fábrica” (respondentes 10 e 12);

“Sim”. “O projeto mais recente é um protetor que mede vários parâmetros do produto: Tensão, Corrente, Potência, Status de Operação (Serviço ou Defeito) num display permitindo ao cliente o monitoramento online do funcionamento do produto” (respondente 13).

Outro questionamento importante sobre o ambiente operacional do PCP, diz respeito a eventuais situações, que podem comprometer o bom andamento dos processos da área.

Para compreender este ambiente, foi perguntado aos participantes da pesquisa se atualmente existem gargalos complexos na gestão do PCP, e que providências seriam necessárias para reduzi-los.

Houve uma maior ênfase, no tocante a existência de uma grande diversidade de modelos de produtos, que são comercializados pelo setor de vendas, o que ocasionam vários setups nas linhas de produção, necessidade de grandes áreas para estoque de insumos, dentre outras questões:

“Sim... Entendemos que a redução nos gargalos em parte está relacionada com um direcionamento adequado pela área de vendas no que se refere à oferta de produtos facilitando a gestão de estoques e de PCP” conforme (respondente 1).

Nesta linha acrescenta o respondente 5 que:

“A quantidade de produtos deveria ser diminuída e a área comercial deveria instruir ou orientar o que será vendido para focar a produção (respondente 5).

Outro posicionamento interessante se refere à sugestão formulada pelos respondentes 4, 6 e 7, sobre a necessidade de informatização do processo de ressuprimento para eliminar gargalos existentes:

“Sim. Há gargalos no PCP como a necessidade de informatizar completamente o processo de programação do processo produtivo”. “Para resolver esta deficiência o software de gestão necessita ser implementado” (respondente 4);

“Sistematizar todo o processo que hoje é manual” (respondente 6);

“Existem falhas na programação e modificações no planejamento”... “Para a melhoria é necessário um controle eficaz e adequações no sistema ERP que facilitem o trabalho de programação e utilização de recursos” mediante (respondente7).

Interessante também foi a colocação do respondente (12), que avalia os gargalos em produção, em função de vendas de produtos sem um giro normal, o que impacta no tempo da produção, pois provavelmente não haverá insumos suficientes para atendimento ao pedido de venda:

“Sim”. “Vendas, por exemplo, vende um produto pouco comercializado e numa quantidade fora da série histórica” “isto provoca um gargalo no PCP” (respondente 12).

Outra colocação importante remete à problemas relativos à aquisição de itens importados respondente 13, considerando o prazo longo para entrega na fábrica:

“Sim”. “Um dos principais gargalos da empresa diz respeito aos insumos importados, pois o lead time deles é superior ao prazo de entrega dos produtos, o que obriga a empresa a fazer grandes estoques para atender qualquer demanda que surgir”. “Porém o estoque custa dinheiro e se o produto tem pouca demanda há risco de obsolescência deste estoque” (respondente 13).

Esta mesma visão é compartilhada pelo respondente 3 que ressalta :

“Estamos aprimorando nosso processo de planejamento e controle de materiais que merece atenção especial, no que se refere ao ressurgimento de componentes importados” (respondente 3).

Finalmente, encerrando este bloco, abaixo a consideração do respondente 2 , para o qual não há gargalos na empresa:

“Não temos especificamente um gargalo, mas estamos sempre propondo melhorias contínuas” (respondente 2).

5.3 Integração Interfuncional

A Integração Interfuncional consiste na geração em toda organização da coordenação entre as atividades executadas principalmente aquelas transfuncionais que permeiam por vários processos, do início ao fim, até a entrega do produto prometido, como por exemplo, o pedido do cliente.

Na empresa estudada, existe um setor denominado Gestão de Processos, que tem como um dos objetivos promover a interação entre os processos interfuncionais.

Objetivando obter o conhecimento sobre a interação entre os processos, foi questionado aos participantes se as atitudes dos setores envolvidos nos processo correspondem às expectativas de uma visão compartilhada. As respostas em sua quase totalidade foram favoráveis a existência de uma visão compartilhada, ou seja, de uma visão mais global:

“Sim”. A empresa está passando por um processo de melhoria contínua com este objetivo (respondentes 1, 3, 5 e 6);

“Sim” “É feito um trabalho forte via Gestão Integrada para que as expectativas e os procedimentos sejam alcançados em conjunto na empresa” (respondente 2);

“Sim”. “Eles sabem que dependem um do outro para atender bem ao cliente” (respondente 4);

“Sim”. “Existe já uma cultura que a empresa toda deve ficar bem integrada” (respondente 12);

“Acredito que sim na maioria das vezes” (respondente 10).

Entretanto, nem todos percebem na empresa, este engajamento entre os setores. Para eles é necessário, que seja feito um trabalho, para melhorar a integração de processos e pessoas:

“Não”. “A visão de alguns setores é individual” (respondentes 7, 11 e 13);
 “Não”. “É preciso que os níveis hierárquicos se envolvam mais nos problemas e busquem soluções efetivas mostrando um comprometimento nas soluções definitivas” (respondente 8);
 Não soube responder (respondente 9).

5.3.1 Pessoas, Cultura e Valores

Estes são elementos fundamentais na aprendizagem e conhecimento gerados a partir da utilização dos processos da empresa. Apresentam importante contribuição como atores constituindo a razão de ser dos princípios afetos à Gestão de Processos. Eles proporcionam a disseminação na empresa, de valores relativos à centralidade no cliente e fortalecendo a cultura por processos na organização.

Os respondentes foram questionados se a maior parte dos colaboradores da empresa compreende quais características dos produtos são mais valorizadas pelos clientes. Para eles a maioria dos colaboradores conhece quais são os requisitos mais valorizados pelos clientes, mas ações devem ser praticadas no sentido de disseminar a importância desta informação:

“Sim os colaboradores sabem”. “Pois é divulgado constantemente os pontos que mais os clientes valorizam sendo: qualidade, prazo, entrega retorno sobre o pedido e preço” (respondentes 1, 2, 3, 5, e 6);
 “Sim. Eu acredito que sim. Normalmente cada um sabe o que o cliente mais valoriza e considera imprescindível” (respondentes 4 e 6);
 “Sim”. “Mas uma metodologia de reforço deve ser disponibilizada”. “Esforços maiores devem ser dispendidos neste sentido”.. . “ um trabalho merece ser desenvolvido para ratificar os valores dos clientes”(respondentes 7, 8 e 13);
 “Sim”. “Os colaboradores sabem, por exemplo, que a data de entrega é muito importante” (respondente 12).

5.3.2 Interface Interfuncional

É necessário clareza às interfaces interfuncionais dos processos, sendo importante que as organizações desenvolvam uma metodologia padronizada, tanto para mapear os seus processos multifuncionais, quanto estabelecer as interfaces de novos processos.

A integração entre os processos de negócios é necessária, pois busca alinhar pessoas e processos interdependentes de maneira a fomentar o trabalho na busca de objetivos gerais compartilhados. Cada atividade exercida em um processo afeta as atividades de outros processos, através do fluxo de informações, recursos e trabalho, criando uma interdependência entre os setores. Na empresa em análise, existe o desafio de executar os processos com base em uma perspectiva global, fazendo com que todos trabalhem de forma integrada, maximizando a eficiência dos processos organizacionais.

Assim, foi questionado aos participantes da pesquisa, se a maior parte dos colaboradores entende o negócio da empresa como uma série de processos interligados.

As respostas evidenciaram que em grande parte há na empresa uma cultura sobre compartilhamento e cooperação entre os envolvidos nos processos.

“Sim”. “Este é um dos principais pontos positivo do nosso negócio (respondente 1). “Pois se um dos processos tiver uma falha automaticamente os outros são afetados” (respondente 2);
 “Por isso temos um setor de Gestão Integrada” (respondente 3);
 “Sim”. “Grande parte entende que não pode trabalhar isolado” (respondente 4);
 “Cada um tem que fazer a sua parte para não atrapalhar o trabalho do setor ao lado” (respondente 6);
 “Então eles tem que conhecer pelos menos o que o outro faz” (respondente 9);
 “Sim eles entendem que um depende um depende do outro para que o trabalho seja bem feito” (respondente 12);
 “Alguns setores se preocupam em integrar” (respondente 11).

Entretanto, cinco dos treze 13 respondentes alegam que não existe esta visão compartilhada dentro da empresa. Cada um cuida para que seu trabalho seja feito para atender às metas de seu setor:

“Não. “A maior parte dos colaboradores não dá importância no trabalho conjunto” (respondente 7);
 “Não”. “Precisa ser mais divulgado” (respondente 8);
 “Não”. “Alguns setores ainda não se preocupam com outros setores” (respondente 5);
 “Não avaliam que algumas atitudes podem impactar em outra área” (respondente 10);
 “Não”. “De modo geral cada setor foca em fazer a sua parte sem se preocupar com possíveis impactos em outros setores, o que acaba sempre atingindo o cliente” (respondente 13).

Outro nivelamento requerido aos participantes foi o de conhecer do seu ponto de vista, se existe na empresa alinhamento entre os objetivos das áreas funcionais Vendas/PCP/PCM/Compras/Almoxarifado e Expedição.

Os trechos das respostas estão transcritas abaixo e revelam que a maior parte dos respondentes avalia como positiva a relação entre os setores funcionais em questão:

“Sim” (respondentes 1 e 9);
 “Sim é o nosso alicerce, pois temos que ter o alinhamento para atingirmos os nossos objetivos” (respondente 2);
 “Constante” (respondente 3);
 “Os setores buscam alinhamento entre si” (respondentes 4, 5 e 6);
 “Na maioria das vezes sim (respondente 12).

Entretanto, os que não concordam com esta afirmação, evidenciaram fatores importantes que merecem ser discutidos pela empresa:

“Falta comunicação eficaz” (respondente 7);
 “Precisa ser mais preciso e eficiente” (respondente 8);
 “A comunicação entre os setores é falha... falta uma maior integração para que todos contribuam de forma positiva na fluidez de todo o processo na empresa” (respondente 13);
 Não souberam informar (respondentes 10 e 11).

5.4 Gestão de Processos

É uma unidade relacional normativa coordenadora, que prescreve métodos e ferramentas que orientem o gerenciamento dos processos da organização e que atua como elo de comunicação entre os diferentes processos a ser gerenciados.

A empresa em referência adota em seu modelo de gestão, uma unidade funcional que reporta ao CEO da empresa, que atua em conformidade com os objetivos corporativos estratégicos da organização. Desenvolve trabalhos ligados à integração interfuncional, análise de desempenho dos processos, monitoramento e controle de processos, indicadores, ouvidoria, mapeamento, redesenho e documentação de processos.

Visando identificar como os participantes do estudo, visualizam de forma geral os resultados inerentes a execução dos processos atuais da empresa em análise, citados neste estudo, foram questionados se eles consideram que os macroprocessos da organização aqui chamados de Vendas/PCP/PCM/Produção/Compras/Almoxarifado e Expedição estão projetados de forma a atender aos objetivos competitivos da organização.

Quase todas as respostas evidenciaram que os processos projetados buscando o alinhamento com as metas estratégicas da organização, mas ressaltam que melhorias deveriam ser implementadas visando melhores resultados:

“Sim” “Sempre estamos buscando melhorias e tecnologias” (respondente 1);
 “Sim”. “Pois nossa empresa sempre quer inovações” (respondente 2);
 “Sim” “Eles estão projetados para permitir que os processos sejam executados bem rápidos” (respondente 4);
 “Possam ter visibilidade” (respondente 5);
 “Respeitem o que foi combinado com o cliente” (respondente 6);
 “Sim”. “Mas precisamos de melhoria contínua” (respondentes 3 e 11);
 “Sim”. “Mas as vezes falta pró atividade” (respondente 7);
 “Sim”. “Eles estão bem organizados” (respondentes 12 e 13);

Uma posição relevante foi indicada pelo respondente 8:

“Processos existem e estão projetados, mas os objetivos devem ser divulgados nas áreas que formam o macroprocesso, o conhecimento do todos precisa ser adequado” (8).

Os respondentes 9 e 10 não souberam informar.

Finalizando a pesquisa, foi colocada uma pergunta, para que fossem avaliados se os resultados de desempenho dos processos atuais satisfazem as expectativas globais da organização. As respostas evidenciam que vários indicadores cumprem as metas, mas que a empresa precisa melhorar alguns de seus indicadores relacionados a vendas, por exemplo, e RH:

“Sim em sua maioria” (respondente 1);
 “Sim”. “Mas não deixamos de trabalhar sempre na melhoria contínua e análise do mercado” (respondente 2);
 “Sim”. “Mas tem muita coisa que ainda pode ser feita para vender mais e reduzir os custos” (respondentes 3, 4, 6);
 “Sim”. “Vários indicadores estão bons como, por exemplo, na pesquisa de satisfação dos clientes, estamos sendo bem avaliados, nos requisitos: atendimento, qualidade do produto e melhorou muito o prazo de entrega” (respondente 5);
 “Não totalmente”. “Precisamos melhorar processos possibilitando a redução de custos, o aumento de vendas e da produtividade refletindo na satisfação do cliente e atingindo às expectativas da empresa.” (respondente 7);
 “Depende de qual processo. O indicador de pontualidade tem melhorado e este mês alcançou a meta “ (respondente 8);
 “Não”. “Pois a meta de vendas e faturamento não está sendo atingidas” (respondente 9). “Não”. “Alguns indicadores estão bem aquém do esperado, exemplo saída de funcionários” (respondente 6). “Não”. “Os resultados financeiros estão ruins. No entanto o indicador de entrega melhorou e está ótimo”(respondentes 1 2 e 13).

Os respondentes 10 e 11 não souberam informar.

Em função do posicionamento dos respondentes desta pesquisa foram apreendidos os seguintes conhecimentos:

Sobre a Governança de Processos, os entrevistados manifestaram, em geral, convergência de opiniões sobre o apoio concedido pela cúpula da empresa para a melhoria contínua dos processos, em função da empresa ter criado um setor específico para cuidar de seus processos. Ademais, reconhecem a contratação de consultoria externa como estratégia consistente para proporcionar a melhoria dos processos. Enfatizaram ainda a concordância com outras ações da diretoria, ratificando que a empresa busca sempre o aprimoramento de seus processos administrativos como indicativo de excelência organizacional. Os entrevistados, em geral, manifestaram o conhecimento e a consistência dos papéis e responsabilidades administrativas na empresa, confirmando que estão definidas, documentadas e funcionando efetivamente. Houve menor concordância por parte dos entrevistados, em relação à estrutura organizacional e aos resultados de desempenho dos indicadores definidos para os processos. Este comportamento parece estar relacionado às constantes modificações pelas quais ela tem passado, as quais não têm sido divulgadas em tempo hábil e, sobre a divulgação de resultados dos indicadores definidos para os processos, os quais, também, não têm sido divulgados para todos os colaboradores.

A Estratégia de Operações teve como pontos de destaque as reuniões interdepartamentais para discussão e atualização sobre previsões de vendas. Erros de previsões existem, e são várias as causas que podem impactar: falta de análise do histórico de compras do cliente, alta concorrência em muitos mercados, práticas de preço, falta de políticas de captação e fidelização de clientes, entre outras. Estas reuniões reforçam a importância sobre a integração interfuncional no ambiente operacional, com o compartilhamento sobre as operações necessárias diretamente de todos os departamentos de Vendas, Produção e Financeiro.

- As políticas operacionais estão comprometidas com as metas da organização e elas se complementam para a consecução dos objetivos organizacionais e, são conhecidas pelos colaboradores. Esta convergência é devida, em parte, pelo planejamento estratégico e sua execução;

- Os controles de estoque e de ressuprimentos de materiais está bem gerido, mas existem falhas. As causas destas falhas estão relacionadas à integração entre as áreas envolvidas no referido processo, que necessita ser revista e aprimorada; erros no planejamento interno através de furos na previsão de vendas ou falha de comunicação interna (Planejamento e Controle de Materiais e Vendas) e externa; a grande variação de demanda (modelos de produtos) cujo ciclo de vida provavelmente não foi analisado, e a falta de mais opções de fornecedores para os insumos de maior giro;
- A análise de trade-off's na produção está comprometida em função de falta de critérios de prioridades no atendimento;
- A Gestão da Qualidade está internalizada na empresa. Isto se deve ao fato da empresa ser certificada ISO 9000 desde 2006;
- A proposição sobre automação tecnológica, informatização de processos e desenvolvimentos de produtos de ponta, está disseminada na empresa e vários casos recentes, ocorridos, foram citados;
- Existem gargalos na produção, para grande parte dos entrevistados. A redução nos gargalos, em parte, está relacionada com um direcionamento adequado pela área de Vendas, no que se refere à oferta de produtos, facilitando a gestão de estoques e planejamento da produção; implementações através da ERP e importação de insumos devido ao grande lead time de fornecedores internacionais.

A respeito da Integração Interfuncional, os entrevistados, em síntese, concordaram que existe na empresa a cultura para uma visão compartilhada. As respostas evidenciaram que em grande parte há na empresa uma cultura sobre compartilhamento e cooperação entre os envolvidos nos processos. Uma das causas pode ser a atuação do setor específico em tratar os processos, citado por vários respondentes; reuniões entre as áreas envolvidas, principalmente entre Vendas, Compras e Produção.

- A empresa possui centralidade no cliente, para quase todos os entrevistados, que conhecem quais são os requisitos exigidos pelos clientes (preço, prazo de entrega e qualidade de produtos). Este conhecimento está disseminado na

empresa, e deve se dar em função de nivelamentos entre colaboradores integrados entre si.

Por fim, em relação à Gestão de Processos, os entrevistados reconheceram, em sua maioria, que os processos estão projetados de forma a atender aos objetivos estratégicos da organização, mas que a inovação deve ser considerada uma constante.

Na ótica de uma visão interna de uma empresa, a estratégia competitiva e funcional que formatam o escopo das estratégias organizacionais, ou seja, concentrando-se no ambiente interno da organização as características evidentemente são mais introspectivas e caminham no sentido da obtenção de certa coerência interna. Isto pressupõe o grau em que planos e políticas da empresa se reforçam mutuamente para realização dos objetivos propostos, ou seja, a execução de atividades que realmente consistam a implementação da estratégia da empresa.

Entretanto, há muito tempo se admite na empresa em estudo que as principais políticas operacionais em nível funcional não estão explícitas na estratégia global da empresa como deveria.

Percebe-se que as políticas das diversas áreas funcionais não se encontram coordenadas de uma forma desejável, portanto não funcionam em uníssono para que se consiga obter as metas globais da estratégia. Existem alguns problemas de incoerência interna. Áreas funcionais não se dão uma com as outras orientada por seu próprio senso de prioridade em desalinhamento com metas corporativas e visão integrada.

CAPÍTULO VI

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caráter deste estudo exploratório é devido ao fato primordialmente de que não foram encontrados na fundamentação teórica pesquisada, estudos que mencionassem à relação entre a Governança de Processos e Estratégia de Operações, para a obtenção de Integração Interfuncional no contexto da Gestão de Processos de uma empresa.

Desta forma, os achados aqui explicitados não fazem menção à teorias anteriores e apenas levantam proposições que poderão ser investigadas em estudos futuros, com maior profundidade. Assim sendo, pretende-se que o produto final represente uma contribuição para os campos de estudos, principalmente no tocante aos processos da cadeia de valor de uma empresa, onde a Integração Interfuncional parece ser considerada como uma premissa. Entretanto, o caráter específico deste estudo não permite que ele seja comparado com estudos semelhantes.

Ainda sobre o caráter exploratório do estudo, não foram testadas hipóteses acerca das variáveis e construtos indicados anteriormente. Como não foram encontradas bases comparativas em estudos anteriores, não havia suporte teórico para a criação de hipóteses.

Os achados aqui evidenciados refletem a rotina de uma indústria que a todo momento precisa de adequar em função do mercado externo, tendo a empresa de rever sua estratégia e reposicionar seus produtos no ambiente em que atua e com a rapidez que cada caso exige, e desta forma possuir flexibilidade na operação de seus processos.

Isto exige um realinhamento e integração de todos os processos essenciais e setores envolvidos, para que se consiga entregar o produto no momento certo, na quantidade certa e dentro dos requisitos exigidos pelo cliente, o que na empresa em análise se constitui em um gargalo.

Outra questão, de muita relevância no ambiente interna da empresa, se refere a necessidade do estabelecimento de metas que visam direcionar as ações em prol de um objetivo maior, mas o desempenho nem sempre é satisfatório. Os motivos passam a ser

analisados, através de indicadores pré-estabelecidos e esta análise permeia desde a estratégia estabelecida, passando por vendas, produção, (PCP/PCM), compras, almoxarifado e expedição.

Nesta fase procura-se identificar o que não foi cumprido conforme o estabelecido, que pode ser um novo pedido do cliente que não estava previsto, a matéria prima que atrasa, problemas na especificação do produto, atraso no desenvolvimento ou alterações no produto ou mesmo decisões estratégicas tomadas isoladas por necessidade de fechar negócio.

A falta de alinhamento entre os setores e processo dificulta o funcionamento da dinâmica organizacional. Cada setor deve possuir a visão sistêmica do todo e não tomar decisões isoladas dentro de sua área de responsabilidade, ou seja, cumprindo o seu papel sem uma visão para resultado compartilhado. Estes fatos são comuns na empresa.

Outro fato importante a ser citado, é que os resultados deste estudo não devem ser generalizados, tendo em vista que o estudo versou sobre uma empresa específica, e seus processos organizacionais. Outra consideração importante se refere à seleção dos entrevistados por conveniência da pesquisadora e pela pertinência dos cargos ocupados pelos respondentes.

Esta pesquisa pretendeu identificar se os fundamentos da governança de processos e estratégia de operações podem contribuir para a integração interfuncional no contexto da gestão de processos. Ao que parece pelas respostas dos participantes na pesquisa estes fundamentos estão presentes na rotina diária da organização e são de certa forma utilizados conjuntamente. Foi possível identificar o contexto da Governança de Processos e da Estratégia de Operações dentro da empresa e evidenciar que as variáveis críticas destes construtos são utilizadas na rotina da empresa e que elas interferem nos processos organizacionais. Não foi possível estudar a inter-relação entre as variáveis críticas de Governança de Processos e da Estratégia de Operações.

Finalmente, para que possam ser ampliados os conhecimentos sobre o tema, sugere-se que as próximas pesquisas sejam realizadas explorando a natureza, a consistência, as relações de pertinência e as validações de construtos e variáveis que permitam ampla compreensão dos temas: Governança de Processos, Estratégia de Operações, Integração Interfuncional e Gestão de Processos.

REFERÊNCIAS

ACUR, N. Strategy management: a business process approach. Tese de doutorado. University of Strathclyde, Glasgow, Escócia. 2001.

ALBINO, J. C. A; GONÇALVES, C.A. Estratégia como Prática: Uma Proposta de Síntese. XXII ENANPAD. Rio de Janeiro, 6 a 10 de setembro de 2008.

ALVARENGA NETTO, C. A. Proposta de Modelo de Mapeamento e Gestão por Macroprocessos. Tese de Doutorado. USP. 2004.

ANATEL. Modelo de Gestão de Processos da Anatel. 1º. Encontro de Intercâmbio em Planejamento e Gestão de Agências Reguladoras. 2009.

ANSOFF, H. I. Estratégia Empresarial. São Paulo. Atlas, 1977.

BANCO MUNDIAL. Governance and Economy - A Review In: World Bank Washington. 1991.

BARROS, D. B. Governança de Processos: Proposição de Um Modelo Teórico de Governança para a Gestão de Processos. Dissertação de Mestrado. UFRJ. 2009.

BECKER, G. V; DUTRA, J. S; RUAS, R. Configurando a trajetória de desenvolvimento de competências organizacionais: um estudo de caso em empresa da cadeia automobilística. In: Competências: Conceitos, Métodos e Experiências, capítulo 3 p.54-55-2010.

BHATTACHARYA, A. K; GIBBONS, A. M. Strategy Formulation Focusing on Core Competencies Process.. Business Change & Re-engineering, v.3, n.1, p. 47-55. 1996.

BRESSER, P. A reforma do Estado para a Cidadania. São Paulo. 1998.

BUSS, C. O. Cooperação Interfuncional Desenvolvimento de Novos Produtos: A Interface Marketing-Engenharia. Dissertação de Mestrado. UFRGS. 2002.

CAMARGOS, M. A; DIAS, A. T. Estratégia, Administração Estratégica e Estratégia Corporativa: uma síntese teórica. Caderno de Pesquisa em Administração, v.10, no. 1, jan - mar 2003.

CAULIBRAUX, H; CAMEIRA, R. A Consolidação da Visão por Processos na Engenharia de Produção e Possíveis Desdobramentos. XX ENEGEP. São Paulo. 2000.

CERRA, A. L; CALIFE, N; NOGUEIRA, E; MAIA, G. L; ALVES FILHO, A.G. Estratégias de Operações e Tecnológicas de Empresas do Setor de Linhas Brancas. UTFPR. Paraná: Revista Gestão Industrial. 2006.

- CLARK, K. B; WHEELWRIGHT, S .C. The product development challenge: competing through speed, and quality and creativity. Harvard Business Revide Book. 1995.
- CURY, Antônio. Organização e Métodos. Uma Visão Holística. São Paulo: Atlas, 2006.
- DAVENPORT, T.H. Reengenharia de processos: como inovar na empresa através da tecnologia da informação. Rio de Janeiro: Editora Campos. 1994.
- DAVENPOR T, H; HARRIS J.G. Competição Analítica: vencendo através da Nova Ciência. São Paulo: Editora Campus. 2007.
- DELGADO, S. S; ZACHARIAS, L. D; LAZARIN, D. F. Fundamentação das Organizações de Aprendizagem através da teoria da estratégia de Operações. SAEPRO 30 e 31 de outubro e 01 de novembro. 2008.
- DI SERIO, L. C; OLIVEIRA, L.H; REBELO, R. M. L. Estratégia de Operações e Competitividade Global: O Caso da Maior Fabricante Mundial de Carrocerias de Ônibus. 36 ENANPAD. 23 a 27 de setembro de 2006.
- ELO GROUP. 3ª. Pesquisa sobre Iniciativas de BPM. 2010. Disponível em www.elogroup.com.br. Acesso em 20/05/2011.
- ENJOURNEY CONSULTORIA. Resultado Parcial da Pesquisa de Governança de Processos – Panorama Preliminar do Assunto no Brasil. 2011. Disponível em WWW.enjourney.com.br. Acesso em 25/07/2011.
- ENOKI, C. Gestão de Processos de Negócios: uma contribuição para a avaliação de Soluções Business Processes Management (BPM) sob a ótica da Estratégia de Operações. Tese de Doutorado. USP. 2006.
- FREITAS, D. P. T; PAMPLONA, E. O. Uso da Cadeia de valor para Definição das Atividades do PERT/COM. Rio de Janeiro. XIX ENEGEP. 1999.
- GALBRAITH, J. Designing organizations. San Francisco: Jossey-Bass. 1995.
- GARTNER, I. R; GARCIA, FG. Criação de Valor e Estratégia de Operações: Um Estudo de Caso do Setor Químico e Petroquímico Brasileiro. GESTÃO & PRODUÇÃO, v.12, n.3, p. 459-468. 2005.
- GARVIN; D. A. Manufacturing Strategic Planning. California Management Review. v.35, n.4, p. 85-106. 1993.
- GHEMAWAT, P. Construindo e Sustentando o Sucesso. Porto Alegre: Bookamn, 2000.
- GHOSHAL, S; TANURE. B. Estratégia e Gestão Empresarial. Construindo Empresas Brasileiras de Sucesso: Estudos de Casos. São Paulo: Elsevier, 2004.

- GIL, A. C. Métodos e Técnicas de Pesquisa Social. São Paulo: Atlas, 1999.
- GODOY, A. S. Introdução á Pesquisa Qualitativa e suas possibilidades. In: revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.35, n.2, p.65-71. 1995.
- GONÇALVES, J. E. L. Os novos desafios da Empresa do Futuro. RAE. Revista de Administração de Empresa, v.37, n.3, p.10-19, jul/set.1997.
- GONÇALVES, J. E. L. As empresas são grandes coleções de processos. RAE. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.1, p 6-19, jan/mar 2000 (a).
- GONÇALVES, J. E. L. Processo que processo. RAE. Revista de Administração de Empresas, v.40, n.4, p 8-19, out/dez 2000 (b).
- HAYES, R. H.; PISANO, G. P. Beyond Word-Class: The New Manufacturing Strategy. Harvard Business Review. vol.72, n.1, p.77-86, Jan 1994.
- HAYES, R. H; UPTON, D. M. O. Operations-Based Strategy - California Management Review. no. 40. 1998.
- HAYES, R. H; GARY, P. P; UPTON, D. M; WHEELWRIGHT, S. C. Operations, Strategy, and Technology: Indianapolis: Pursuing the Competitive Edge, 2004.
- HAMMER, M; CHAMPY, J. Reengenharia – Revolucionando a Empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- HAMMER, M. A empresa voltada para Processos. HSM Management, n.9, ano 2, jul/ago. 1998.
- HARMON, P. Process Governance. 3 ed. BPTrends. 2008.
- HARMON, P. Best Practices in the Governance of Business Process Management.2008a.In: IQPC.BPMWAY
- JESTON, J; NELIS, J. Business Process Management Practical Guidelines to Successful Implementations. Elsevier. 2008(b).
- KAPLAN, R.. S; NORTON, D. P. A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.
- LADEIRA, B. M; RESENDE, Paulo. Processos, Indicadores Analíticos e Impactos sobre o Desempenho Competitivo. Fundação Dom Cabral. Minas Gerais. 2011.
- LAURINDO, F. J. B; ROTONDARO, R. J. Gestão integrada de processos e da tecnologia da Informação. São Paulo: Atlas, 2006.
- LIMA, M. O. Orientação para o Mercado e Interface Interfuncional: Um estudo no contexto do Desenvolvimento e de Novos Produtos. Dissertação de Mestrado. USP. 2009.

LOWSON, R. H. Operations strategy: genealogy, classification and anatomy. *International Journal of Operations & Production Management*, v.22, n.10, p.1112-1129, 2001.

LUZIO, F. *Fazendo a Estratégia Acontecer. Como criar e implementar as iniciativas da organização*. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

MAIA, J. L ; CERRA, A. L; ALVES FILHO, A.G. Inter-relações entre Estratégia de Operações e Gestão da Cadeia de Suprimentos: Estudos de Casos no segmento de Motores Automóveis. *GESTÃO & PRODUÇÃO*, v.12, n.3, p337-391, set-dez 2005.

MANO, A.P; TOLEDO, J. C A Integração Interfuncional na Gestão de Desenvolvimento do Produto: Um Estudo de Caso em uma Empresa de Máquina Agrícola CBGDP. Paraná, 10 a 12 de agosto de 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MCCormack, K, JOHNSON, W. *Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage*. Flórida. CRC Press. 2001.

MEIRELES, A. M; GONÇALVES, C. A. O que é estratégia: histórico, conceito e analogias. In: Gonçalves, C. A; REIS, M. T; Gonçalves, C. *Administração estratégia e múltiplos enfoques para o sucesso empresarial*. Minas Gerais, 2001.

MENDES, R. H; BINDER, M. P; PRADO JR, S.T. *Planejamento Estratégico: Muito Criticado e Muito Usado. Por quais razões?* 30°. ENANPAD. setembro. Bahia. 2006.

MINAYO, M. C. S. *Pesquisa Social, Teoria, Método e Criatividade*. Rio de Janeiro. 2003.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL. J. *Safári de Estratégia : um roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. *The Strategy Process: Concepts and Cases*. 2. ed. Englewood Cliffs: Prentice-Hall International.1991.

MILLER, C. C; CARDINAL,B. C. Strategic planning and firm performance: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*.1994.

MUSCAT, A. R. N; FLEURY, A. C. C. Indicador de Qualidade na Indústria. Brasileira. *Revista Indicador da Qualidade e Produtividade*, p.83-107.1993.

NETTO, C. Definindo gestão por processos: características, vantagens, desvantagens. In: LAURINDO, F; ROTONDARO, R. *Gestão integrada de Processos e da Tecnologia de Informação*. São Paulo. Atlas 2006.

NOGUEIRA, E. Empresas Fabricantes de Revestimentos Cerâmicos e a Gestão de seus Sistemas Produtivos: A proposição de um Modelo. Tese de Doutorado. FGV/EASP. 2002.

OLIVEIRA, D. P. R. Governança Corporativa na Prática. Editora Atlas: São Paulo, 2006.

ONOHAMA, S. S; LARA, J. E; LAURIA, M. C. P; SCHERER, L. F; DIDONET, S; L I, M. S. Integração Multifuncional no desenvolvimento de produtos. Um estudo de múltiplos casos em Indústrias de Laticínios Mineira. UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS. Minas Gerais, 2006.

PAIM, R. Engenharia de Processos : Análise do Referencial Teórico - Conceitual, instrumentos, Aplicações e Caso. Dissertação de Mestrado. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. 2002.

PAIM, R. As Tarefas para a Gestão de Processos. Tese de Doutorado. COPPE/UFRJ. Rio de Janeiro. 2007.

PAIM, R; CARDOSO, V; CAULLIRAUX, H; CLEMENTE, R. Gestão de Processos: Pensar, Agir e Aprender. São Paulo: Editora Artmed, 2009.

PORTER, M. E. Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro. Campus, 1989.

PORTER, M.E. What's strategy?. Harvard Business Review, Boston, v. 74, n.6, p.61-78. nov-dez. 1996.

PORTER, M. E. Da Vantagem Competitiva à Estratégia Corporativa. In: MONTGOMERY, C.A; PORTER, M.E. Estratégia: A busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Editora Campos, 1998, p.169-172.

RUMMLER, A.G; BRACHE, A.P. Melhores Desempenhos das Empresas: Ferramentas Para a Melhoria da Qualidade e da Competitividade. São Paulo: Editora Makron Books, 2002.

SALERNO, M.S. Projeto de Organizações Integradas e Flexíveis: Processos Grupos de Gestão Democrática via espaços de comunicação negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SAMPIERI, R; COLLADO, C.; LÚCIO, P. Metodologia da Pesquisa. 3ed. Mcgraw-Hill. 2006.

SKINNER, W. Manufacturing – Missing Link in Corporate Strategy. Harvard Business Review, v.47, n.3. 1969.

SLACK, N. Administração da Produção. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N. Operations strategy Will it ever realize its potential? *Gestão & Produção*, vol.12, no.3, p.323-332. set-dez-2005.

SMITH, H; FINGAR, P. *Business Process Management: The Third Wave*. 2003. www.bptrends.com. Acesso em 10/11/2011.

TACHIZAWA, T; SCAICO, O. *Organização Flexível: Qualidade na Gestão de Processos*. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

VACCARI, A. E; OLVEIRA, D. A; GUIMARÃES, R.C; SANTOS, R.P.C. A Aplicação da Gestão de Processos em uma Organização Tipicamente Funcional. XXVIII Encontro Nacional de Engenharia de Produção. Rio de Janeiro, 13 a 16 de outubro. 2008.

VOLBERDA, H. W. Crise em estratégia: Fragmentação, Integração ou Síntese. *RAE*. p.32, vol. 44, no. 4. 2004.

WALTER, F; Gotze, Uwe. A Visão de Processos e a Gestão Estratégica: Em Busca das Interfaces. XIII SIMPEP. São Paulo 6 a 8 de Novembro. 2006.

ZACCARELLI, S. B. A moderna estratégia nas empresas e o velho planejamento estratégico. *RAE Light*, v.2, n.5, p.21-26, Set - Out 1995.

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Questões sobre práticas de Gestão na Empresa

Dados Gerais da Entrevista

Data da Entrevista: _____; Hora início: _____ 3: Hora Término _____

Nome do Entrevistado _____

Cargo do entrevistado: _____

Tempo de Empresa: _____ Tempo no Cargo: _____

Tempo de Experiência no Setor _____

1. As metas de desempenho são divulgadas em todos os níveis da organização?

(Estratégia)

2. Os resultados da empresa estão alinhados às metas de desempenho e diretrizes do planejamento estratégico?

(Estratégia)

3. A diretoria da empresa está comprometida com o planejamento de melhoria dos processos existentes na empresa?

(Governança Geral)

4. As responsabilidades dos colaboradores em relação aos objetivos dos processos da organização estão devidamente documentadas?

(Governança – Papéis e responsabilidades)

5. As habilidades e competências dos colaboradores são adequadas para o atendimento das metas estratégicas da organização?

(Governança – Papéis e responsabilidades)

6. A estrutura organizacional da empresa favorece o fluxo dos processos ?

(Governança – Estrutura organizacional)

7. Os processos essenciais da empresa estão devidamente documentados? Existe uma gestão eletrônica de documentos?

(Governança – Documentação)

8. Os resultados de desempenho dos processos atuais estão sendo utilizados para ajustar metas de melhorias futuras desses processo?

(Governança –Gestão de Métricas de Desempenho e Controle de Processos)

9. A organização mede a satisfação de seus clientes para avaliar a qualidade de seus produtos, do atendimento ao cliente e do prazo de entrega? Os feedbacks dos clientes são geralmente utilizados para aprimorar os processos da organização?

(Governança –Gestão de Métricas de Desempenho e Controle de Processos)

10. Indicadores de desempenho estão definidos para a maior parte dos processos da empresa e são comunicados de maneira clara a todos os colaboradores da empresa?

(Governança –Gestão de Métricas de Desempenho e Controle de Processos)

11. As metas de desempenho de processos parecem estar alinhadas às diretrizes estratégicas do negócio?

(Governança –Gestão de Métricas de Desempenho e Controle de Processos)

12. As políticas operacionais se dirigem para as metas? Elas se reforçam, mutuamente?

(Estratégia de Operações – Geral)

13. Modificações na programação da produção são examinadas detalhadamente em suas consequências financeiras operacionais antes que venham a ser implementadas?

(Estratégia de Operações-PCP/PCM/ Produção)

14. Qualidade é papel de uma área específica ou é responsabilidade de todos os funcionários? Existe um processo de análise crítica e melhoria contínua da qualidade?

(Estratégia de Operações-PCP/PCM/ Produção)

15. A organização tem investido em novas tecnologias voltadas para a melhoria de processos operacionais, produtos ou serviços? Você poderia descrever um caso recente de introdução de inovação em processos operacional?

(Estratégia de Operações-PCP/PCM/ Produção)

16. Neste momento existem gargalos complexos na gestão do PCP? O que é necessário para reduzir os gargalos?

(Estratégia de Operações-PCP/PCM/ Produção)

17. Como vocês planejam e monitoram o ressurgimento de insumos na fábrica? Os problemas quanto à aquisição de insumos, são devidos à falhas de comunicação, negociação ou de integração intra ou interorganizacional?

(Estratégia de Operações-Fornecedores)

18. A empresa analisa periodicamente seus erros de previsão de vendas? Quais são os possíveis problemas de posição de demanda (fidelização de clientes, captação de novos clientes etc.)?

(Estratégia de Operações-Clientes)

19. Existe na empresa alinhamento entre os objetivos da áreas funcionais Vendas/PCP/PCM/Produção/Almoxarifado/Expedição ?

(Integração Interfuncional – Interface organizacional)

20. As atitudes dos setores envolvidos nos processos correspondem às expectativas de uma visão compartilhada?

(Integração Interfuncional – Interface organizacional)

21. A maior parte dos colaboradores da empresa compreende quais características dos produtos são mais valorizadas pelos clientes?

(Integração Interfuncional – Pessoas, Cultura e valores)

22. A maior parte dos colaboradores da empresa compreende a natureza do negócio como uma série de processos interligados?

(Integração Interfuncional – Pessoas, Cultura e Valores)

23. Os macroprocessos da organização aqui chamados de Vendas/PCP/PCM/Produção/Compras/Almoxarifado e Expedição, estão projetados de forma a atender aos objetivos competitivos da organização (custo, qualidade, flexibilidade, entrega e inovação)?

(Gestão de Processos)

24. Os macroprocessos da organização aqui chamados de Vendas/PCP/PCM/Produção/Compras/Almoxarifado e Expedição estão integrados entre si e alinhados com as metas estratégicas da empresa?

(Gestão de Processos)

25. Em sua opinião, os resultados de desempenho dos processos atuais satisfazem as expectativas globais da organização?

(Gestão de Processos)