

Metodologia de Utilização da Gestão Baseada Em Atividades Na Operacionalização da Perspectiva dos Processos Internos do Balanced Scorecard

Fábio Walter

Francisco José Kliemann Neto

Resumo:

O artigo discute inicialmente um aspecto relevante para a implantação do Balanced Scorecard, que é a necessidade de uma análise estruturada dos processos como suporte à sua implantação. Propõe-se a seguir uma metodologia para a operacionalização da Perspectiva dos Processos Internos, que se fundamenta no mapeamento dos processos e no Custeio Baseado em Atividades, a fim de que a análise das características técnico-econômicas dos processos de negócios oriente o estabelecimento de metas efetivamente alcançáveis no BSC. Deste modo, a metodologia procura identificar as atividades que possuem relação com o sucesso da implantação estratégica em nível operacional, focalizando nestas as iniciativas estratégicas definidas. A fim de justificar a discussão, relata-se uma aplicação da metodologia em uma situação real, de onde se extraem conclusões sobre a problemática abordada.

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos*

TRABALHO 043
METODOLOGIA DE UTILIZAÇÃO DA GESTÃO BASEADA EM
ATIVIDADES NA OPERACIONALIZAÇÃO DA PERSPECTIVA DOS
PROCESSOS INTERNOS DO BALANCED SCORECARD

O artigo discute inicialmente um aspecto relevante para a implantação do Balanced Scorecard, que é a necessidade de uma análise estruturada dos processos como suporte à sua implantação. Propõe-se a seguir uma metodologia para a operacionalização da Perspectiva dos Processos Internos, que se fundamenta no mapeamento dos processos e no Custeio Baseado em Atividades, a fim de que a análise das características técnico-econômicas dos processos de negócios oriente o estabelecimento de metas efetivamente alcançáveis no BSC. Deste modo, a metodologia procura identificar as atividades que possuem relação com o sucesso da implantação estratégica em nível operacional, focalizando nestas as iniciativas estratégicas definidas. A fim de justificar a discussão, relata-se uma aplicação da metodologia em uma situação real, de onde se extraem conclusões sobre a problemática abordada.

Palavras-chave: Gestão Estratégica – Gestão Baseada em Atividades –
Balanced Scorecard

Área temática: Gestão Estratégica de Custos

METODOLOGIA DE UTILIZAÇÃO DA GESTÃO BASEADA EM ATIVIDADES NA OPERACIONALIZAÇÃO DA PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS DO BALANCED SCORECARD

1. INTRODUÇÃO

No início da década de 90 iniciou-se um grande debate nos meios acadêmicos e empresariais quanto ao modelamento de sistemas de mensuração de desempenho que considerassem também fatores não-financeiros. Desta discussão se originou o Balanced Scorecard (BSC), proposto pelo professor Robert S. Kaplan e por David P. Norton, executivo de uma grande consultoria, após um estudo realizado em grandes organizações americanas.

Na medida em que orientavam a implantação do BSC em organizações de distintos portes, estes autores aperfeiçoaram sua sistemática e publicaram outras obras visando difundir o sistema (KAPLAN e NORTON, 1997 e 2000). Ao mesmo tempo em que o meio acadêmico aceita estas propostas, gerando cada vez mais pesquisas relacionadas, a crescente quantidade de seminários, palestras e *websites* sobre o tema vem confirmando que as consultorias empresariais também encontraram no BSC um “produto” de grande aceitação.

As principais metodologias para a elaboração do BSC encontradas (exemplos em KAPLAN e NORTON (1997) e OLVE *et al.* (1999)) se dirigem a orientar os procedimentos para a montagem do “simulador de voo”, como Kaplan e Norton (1997) se referiram ao conjunto de perspectivas de um BSC. Os relatos da elaboração em grandes corporações, como a Mobil (KAPLAN, 1999) e a AT&T (LETZA, 1996), por exemplo, também são muito contributivos no sentido de relatar como o sistema foi implantado, mas, ainda se está longe de esgotar questionamentos que persistem em relação a aspectos de sua implantação.

Uma destas questões consiste na conexão do planejamento estratégico, cuja implementação se pretende pelo BSC, com a gestão dos processos de negócios por meio de um processo sistematizado, com passos estruturados e apoiado nas informações sobre os processos organizacionais.

2. A GESTÃO DOS PROCESSOS E O BALANCED SCORECARD

Analisando-se as perspectivas básicas do BSC, verifica-se que o estabelecimento de objetivos, indicadores e metas para a Perspectiva Financeira atende padrões usuais da gestão financeira, estágio que antecede os sistemas que hoje também consideram os indicadores não-financeiros.

O alcance das metas financeiras deve provir da melhoria do desempenho nas demais perspectivas, especialmente a que trata da gestão dos clientes e mercados (Perspectiva dos Clientes). A definição de indicadores e metas para esta perspectiva é apoiada em dados relativos ao mercado consumidor, obtidos junto a pesquisas de mercado. De posse destes dados, torna-se possível quantificar os índices necessários ao alcance das metas financeiras e definir iniciativas para a Perspectiva dos Clientes.

Já a perspectiva de Aprendizagem e Crescimento trata da capacidade dos recursos humanos e tecnológicos, e é elaborada por meio de um planejamento das necessidades dos sistemas de informação e pela análise dos recursos humanos e procedimentos organizacionais, de forma a que suportem as demandas das demais perspectivas.

A outra ênfase prevista por Kaplan e Norton (1992), a Perspectiva dos Processos Internos (PPI), avalia os processos de negócios da organização. A definição desta perspectiva exige análises dos processos em suas diversas características, mas, apesar de necessárias, não se encontra na ampla literatura existente uma estrutura formalizada desta avaliação, o que pode caracterizar uma lacuna teórica para se relacionar as definições estratégicas com as características operacionais das organizações.

O que se conclui, é que a definição de metas pode estar sendo realizada de uma forma intuitiva, ao não serem consideradas as condições técnico-econômicas dos processos. Mesmo que o BSC possua, por definição, uma abordagem top-down em seu desdobramento, a definição de metas de inviável obtenção pelos níveis operacionais viria a impedir o alcance da hipótese estratégica estabelecida. Assim, sem a plena compreensão dos processos empresariais, não deveria ocorrer o comprometimento destes com as metas estabelecidas nas demais perspectivas.

Possível solução é identificada em outro nível gerencial. As empresas vêm adotando, de forma bem sucedida, modernos mecanismos para uma melhor gestão dos processos de negócio, como o Gerenciamento de Processos (GP) e a Gestão Baseada em Atividades (ABM), que buscam otimizar os processos existentes, sem que, no entanto, possam identificar quais processos são os prioritários para melhoria do desempenho organizacional.

A ABM é uma extensão do *Custeio Baseado em Atividades* (ABC) voltada a orientar ações de gerenciamento. Dado que a ABM oportuniza a melhoria dos processos de negócios, verifica-se a oportunidade de utilizá-la como um suporte para a tomada de decisões estratégicas. Como o BSC carece de mecanismos formais de integração com os sistemas de gestão operacionais, a integração com a ABM pode servir como o elo para a avaliação dos processos de negócios dentro do processo de implementação estratégica.

3. METODOLOGIA PROPOSTA

A metodologia proposta se fundamenta na análise dos processos, a partir do mapeamento dos processos e do ABC. Identificam-se focos para ações de melhoria, e comparam-se as capacidades dos processos atuais com o desempenho necessário ao alcance das metas da Perspectiva dos Clientes. Pode-se então definir iniciativas para melhoria dos processos existentes, ou identificar novos, que cumpram os objetivos estratégicos já estabelecidos.

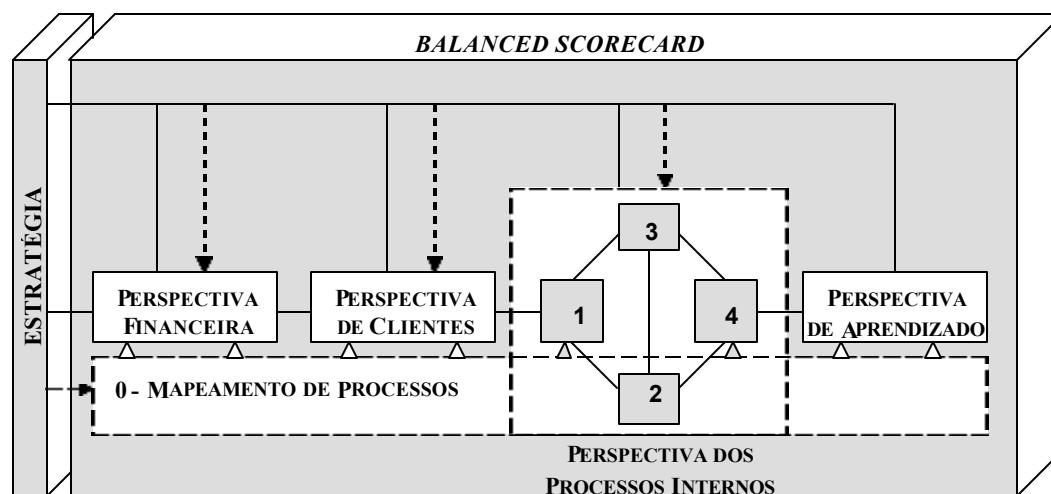
A proposta dirige-se à elaboração da Perspectiva dos Processos Internos (PPI), onde se integra a gestão dos processos de negócios com o BSC. A metodologia consiste de cinco etapas:

0. Mapeamento de processos
1. Identificação dos processos críticos
2. Cálculo de custos das atividades
3. Auditoria com perspectiva do mercado
4. Avaliação dos processos e propostas de melhoria

O mapeamento de processos é considerado etapa “0” pois depende de sua existência prévia na empresa. As organizações que já são gerenciadas em uma lógica de processos, possuem este estágio previamente cumprido. O quadro 1 resume as etapas e a figura 1 ilustra a sistemática adotada.

Quadro 1 - Etapas da metodologia proposta

0 - MAPEAMENTO DE PROCESSOS	Implantação da lógica de processos na gestão da empresa, a fim de suportar a estratégia pela compreensão dos processos críticos.
1 - IDENTIFICAÇÃO DOS PROCESSOS CRÍTICOS	Identificar os processos críticos de negócio, essenciais para o bom desempenho da estratégia estabelecida.
2 - CÁLCULO DOS CUSTOS	Calcular o custo dos processos, utilizando o ABC. Analisar o valor agregado das atividades, visando focos de melhoria.
3 - AUDITORIA COM A PERSPECTIVA DOS CLIENTES	Verificar a capacidade dos processos em atender as metas da perspectiva dos clientes, estimando melhorias apoiadas em informações técnicas e econômicas sobre os processos.
4 - AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS E PROPOSTAS DE MELHORIA	Avaliar as iniciativas a serem tomadas, definindo os objetivos, indicadores, metas e iniciativas para a PPI.

**Figura 1 – Representação da metodologia proposta**

O primeiro propósito da figura 1 é o de representar a seqüência de definições na elaboração de um BSC, desde a Perspectiva Financeira, até a de Aprendizado e Crescimento. As setas tracejadas representam o processo de feedback entre as perspectivas, durante a sua própria elaboração, e isso se caracteriza quando a análise dos processos internos conclui que os mesmos não têm condições de atender as metas estabelecidas nas outras perspectivas.

Outra idéia representada é a de que o mapeamento dos processos, em conjunto com o custeio ABC, sustenta toda a elaboração do BSC, ao suprir informações quanto às características dos processos e à projeção de metas para produtos e clientes, por exemplo, como prevê a ABM.

Como se observa, o mapeamento dos processos é a base para a elaboração da PPI, e a metodologia também sugere que, caso a organização não possua um mapeamento dos processos, este deve ser elaborado paralelamente à construção do BSC. Já os passos 2 e 3 podem se realizar em paralelo, interagindo a partir do momento em que as análises de melhoria dos processos utilizam e geram informações para o seu custeio.

Descreve-se a seguir as etapas da metodologia:

Etapa 0 - Mapeamento dos processos

O mapeamento dos processos é a base para as análises necessárias à elaboração da PPI. O detalhamento deve se estender até o nível em que seja possível identificar a

origem dos custos dos processos. A situação ideal ocorre quando os processos estão detalhados em atividades e tarefas, conforme as definições de Harrington (1993).

Etapa 1 - Identificação dos processos críticos

Identificam-se os processos críticos por meio de uma matriz de correlação entre os processos de negócios e os objetivos definidos para as perspectivas Financeira e dos Clientes. A escala pode variar entre 1 e 3, conforme a força da correlação entre os objetivos estratégicos e os processos de negócio. Ao final, somam-se os valores encontrados para os processos, obtendo-se um valor total, o qual serve de referência para comparar os processos quanto ao alcance dos objetivos estratégicos. Deste modo, aqueles que alcançarem as maiores somas são definidos como os “processos críticos”.

Etapa 2 - Cálculo do custo das atividades

Calcula-se nesta etapa os custos das atividades, detalhando-os ao nível das tarefas, se possível. Os custos são obtidos pelo ABC, ou, eventualmente, por outro método, desde que permitam simular os efeitos das demandas estratégicas sobre os processos da empresa. Ao final, realiza-se a análise de agregação de valor das atividades e tarefas (HARRINGTON, 1993), visando identificar pontos potenciais para a análise de melhorias.

Etapa 3 - Auditoria com perspectiva dos Clientes

Avalia-se a capacidade dos processos em atender as metas estabelecidas na Perspectiva dos Clientes. Como os processos são os elementos que geram a proposta de valor oferecida, é fundamental avaliar se existem condições técnico-econômicas de atendimento às demandas. A auditoria se compõe de duas etapas:

a. Análise e comparação dos processos com as demandas

Compara-se a possibilidade técnica dos processos críticos em responder às demandas planejadas. Devem também ser estimados como os processos atuais devem se adaptar às diretrizes estratégicas definidas, dado que as suas características atuais podem não estar em conformidade com o posicionamento estratégico adotado. Deve-se concluir sobre a capacitação dos processos, prevendo alterações nos mesmos e estimativas sobre investimentos necessários para a adequação às metas definidas.

b. Análise de otimização dos processos

Utilizando o ABC, simulam-se como melhorias nos processos podem ajudar no alcance das metas estipuladas para a Perspectiva dos Clientes. A Análise de Valor Agregado auxilia na definição de iniciativas que visem a redução de custos, e se analisam também processos ajustados que consomem recursos representativos. Ao final, definem-se ações de melhoria.

Etapa 4 - Avaliação dos processos e propostas de melhoria

Analizadas as possibilidades dos processos atenderem as metas da Perspectiva dos Clientes, e avaliados os efeitos econômicos de suas alterações, tomam-se decisões em

relação às iniciativas necessárias para o atendimento das necessidades estratégicas. Essas decisões incluem o estabelecimento de metas para os processos existentes, a adoção de novos processos e/ou a adaptação dos atuais, ou a conclusão sobre a impossibilidade de cumprir as metas anteriores, gerando informações para a sua revisão.

4. APLICAÇÃO DA METODOLOGIA

A aplicação se realizou em uma indústria processadora de alimentos derivados de frangos (inteiros e cortes), localizada no leste de Santa Catarina, onde se situa seu principal mercado consumidor. A empresa posiciona-se sob uma estratégia de “intimidade com o cliente”, buscando ser uma fornecedora de serviços adequados às expectativas de seu mercado. A estratégia estabelecida pela empresa é a seguinte, em linhas gerais:

- Lucratividade de 5%, medida pelo lucro líquido sobre o faturamento;
- Aumentar a participação nos mercados atendidos, alcançando um índice de 27% até 2003;
- Reduzir a dependência do mercado interno a partir do aumento nas exportações;
- Tornar-se referência em serviços de qualidade no ramo de atuação, a partir de uma maior intimidade com os clientes.

A empresa necessita então desenvolver seu BSC apoiada no conhecimento de seu mercado, a fim de atender suas expectativas por meio de processos capacitados à proposta de valor oferecida. Assim, o BSC deve possuir uma ênfase forte no sentido de buscar a excelência dos processos necessários ao posicionamento estratégico escolhido.

A empresa elaborou as perspectivas Financeira e dos Clientes, representadas parcialmente no quadro 2, baseadas nestas diretrizes, e que serve m de *inputs* para a aplicação da proposta.

Quadro 2 – Perspectivas Financeira e de Clientes

	OBJETIVOS	INDICADORES	METAS
FINANCEIRA	Aumentar faturamento	Faturamento	+200% (4 anos)
	Aumentar participação	% volume do mercado nas regiões atendidas	27% em 2003
	Incrementar valor ao cliente	Preço médio em relação à concorrência	5% maior
	Aumentar lucratividade	Lucratividade geral da empresa	5%
	Otimizar lucratividade / cliente	Lucratividade / segmento de cliente	5% em média
	Melhorar utilização de ativos	Lucro sobre o patrimônio líquido	10%
	Evitar dependência	Dependência por cliente	Max. 5% / faturamento
CLIENTES	Aumentar satisfação dos consumidores	Índice de satisfação	8,0 em 2002
	Oferecer qualidade do produto	Índice de qualidade visível	8,5 em 2002
	Aumentar fidelização dos clientes	Grau de fidelidade de clientes	65% clientes c/ fidelidade $\geq$ 75%
		nº de clientes mantidos	90%
	Aumentar aquisição de clientes	nº de novos clientes / mês anterior	0,29%
	Oferecer excelência no atendimento	Índice de excelência	Nota 8,0

Etapa 0 - Mapeamento de Processos

Na empresa foram identificados os seguintes processos de negócios:

- Aquisição de grãos, produção de farinhas, óleos e rações,
- Produção de frangos vivos (criação de pintos e matrizes),
- Industrialização de frangos,
- Suprimentos internos,
- Utilidades (água, vapor, frio, ar comprimido),
- Tratamento de água e efluentes,
- Manutenção industrial,
- Distribuição e Vendas,
- Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento,
- Informática,
- Planejamento/Administração,
- Controladoria (Gestão de Custos, Financeira e Contábil).

Etapa 1: Identificação dos Processos Críticos

A fim de eleger os processos críticos, utilizou-se uma matriz de correlação entre os objetivos estratégicos das perspectivas Financeira e do Cliente e os processos de negócio (quadro 3). A escala de correlação vai de 1 a 3, onde o menor valor indica fraca ou nenhuma correlação, e o maior, forte correlação.

Quadro 3 – Matriz de correlação para eleição dos processos críticos do BSC

PROCESSOS DE NEGÓCIOS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DAS PERSPECTIVAS FINANCEIRAS E DE CLIENTES												
	Aumentar faturamento	Aumentar participação de mercado	Incrementar valor ao cliente	Aumentar rentabilidade	Otimizar lucratividade por cliente	Melhorar utilização de ativos	Evitar dependência	Aum. satisfação dos consumidores	Oferecer qualidade do serviço	Aumentar fidelização dos clientes	Aumentar aquisição de clientes	Oferecer excelência no atendimento	TOTAL
Aquisição de grãos, produção de farinhas, óleos e rações	1	1	2	3	1	2	1	2	1	1	1	2	18
Produção de frangos vivos	2	2	2	3	1	2	1	2	1	1	1	1	19
Industrialização de frangos	3	3	3	3	2	3	1	3	2	1	1	2	27
Suprimentos internos	1	2	1	3	1	1	1	2	1	1	1	1	16
Utilidades	2	2	2	2	1	2	1	1	2	1	1	1	18
Tratamento de Água e Efluentes	1	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	17
Manutenção Industrial	2	1	2	2	1	2	1	2	2	1	1	1	18
Distribuição e Vendas	3	3	2	3	3	1	3	2	3	2	3	3	31
Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento	2	3	3	2	2	1	2	3	2	3	3	2	28
Informática	1	1	1	2	1	2	1	1	1	1	1	2	15
Planejamento / Administração	2	2	1	2	1	2	1	1	1	1	1	1	16
Controladoria	2	2	1	2	1	2	1	1	2	1	1	1	17

Conclui-se, pela pontuação alcançada, que os processos críticos são os seguintes:

- Distribuição e Vendas;
- Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento, e
- Industrialização de frangos.

No desenvolvimento desta pesquisa ainda não estavam disponíveis informações consistentes sobre o processo de industrialização, o qual não é abordado nesta aplicação.

Etapa 2 - Cálculo dos custos das atividades

As informações sobre as atividades e tarefas foram obtidas pelo custeio ABC. A tabela 1 relaciona algumas atividades existentes nas centrais de distribuição, assim como os seus custos. Observa-se que o ABC foi aplicado para se obterem os custos de apoio e administrativos da empresa, não incluindo custos de transformação, por exemplo.

Tabela 1 – Custos das atividades nas centrais de distribuição – relação parcial

Ati vidades	Indicador de Gestão (Direcionadores Primários)	RS	Nº de horas	R\$ / hora	Qtd. IGs	R\$ / IG
Acompanhar desempenho organizacional	Horas	1.465,95	121,40	12,08	-	-
Atender demanda de órgãos públicos	Horas	31,98	1,39	23,01	-	-
Elaborar planejamento operacional	Horas	154,63	9,75	15,86	-	-
Realizar planejamento pessoal	Horas	766,05	78,32	9,78	-	-
Realizar/acompanhar gastos com pessoal	Nº funcionários por área	103,42	14,62	7,07	54,00	1,92
Lançar documentos	Horas	990,94	188,11	5,27	-	-
Realizar apoio administrativo	Horas	627,98	137,79	4,56	-	-
Realizar marketing interno	Nº funcionários por área	97,21	20,89	4,65	54,00	1,80

O direcionador do custo das atividades é normalmente a hora de sua execução, e, quando julgado relevante, estipulou-se outro direcionador, denominado “Indicador de Gestão”. Desta forma, as informações obtidas possibilitam tanto auxiliar o processo de custeio de produtos e serviços como servem de referenciais para o controle gerencial.

Após se obterem os custos das atividades nos departamentos, calcularam-se os custos totais e médios das mesmas na empresa, o que está apresentado, parcialmente, na tabela 2.

O próximo passo é a Análise do Valor Agregado das atividades e tarefas. Como os processos se realizam em diferentes departamentos, onde cada um desenvolve atividades de Gestão de Pessoas e Contabilidade, por exemplo, é necessário avaliar o custo das atividades e tarefas separadamente. A tabela 3 apresenta a agregação de valor e os custos de atividades e tarefas do departamento de Desenvolvimento e de uma das centrais de distribuição.

Tabela 2 – Custo de atividades dos processos “Vendas e Distribuição” e “Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento”

Atividades	Indicador de Gestão	R\$	Horas	IG	R\$ / horas	R\$/IG
Acompanhar desempenho organizacional	Horas	3827,63	385,60		9,93	
Atender demanda de órgãos públicos	Horas	307,14	37,20		8,26	
Elaborar planejamento operacional	Horas	786,15	73,48		10,70	
Realizar planejamento pessoal	Horas	1802,65	179,25		10,06	
Administrar serviço de terceiros	Nº contratos de terceiros / área	846,99	76,69	56,00	11,04	15,12
Administrar varejo de funcionários	Nº pedidos	67,91	16,02	68,00	4,24	1,00
Analisar crédito de clientes	Nº consultas	3346,49	150,13	150,00	22,29	22,31
Analisar mercado	Horas	4509,74	125,72		35,87	
Atualizar engenharia de produtos e tempos e métodos	Horas	139,31	20,64		6,75	
Cobrir férias de representantes comerciais	Nº coberturas de férias	1278,95	99,96	1,58	12,79	809,46

Tabela 3 – Agregação de valor de atividades e tarefas do departamento de Desenvolvimento e de uma Central de Distribuição (parcial)

MATRIZ I - Analítica	Indicador de Gestão	CDGF						DESEM					
		AVA	R\$	Horas	IG	R\$ / horas	R\$ / IG	AVA	R\$	Horas	IG	R\$ / horas	R\$ / IG
Acompanhar desempenho organizacional	horas	VEA	55,26	9,09	-	10,64	-	VEA	136,78	15,27	-	8,96	-
Atender demanda de órgãos públicos	horas			-	-	-	-		154,70	16,12	-	9,60	-
Elaborar planejamento operacional	horas	VEA	29,57	0,92	-	55,97	-	VEA	4,61	0,55	-	8,38	-
Participar de reuniões:													
Comitê Estratégico	horas			-	-	-	-	VEA	5,14	0,51	-	10,07	-
Equipe Gerencial	horas	VEA	6,90	0,51	-	23,53	-		13,92	1,01	-	13,78	-
Comitê Crédito e Cobrança	horas	VEA	24,86	1,85	-	23,53	-			-	-		-
Grupo de Cumbuca	horas	VEA	35,46	3,99	-	15,56	-	VEA	77,63	6,94	-	11,19	-
Reunião mensal de gerentes da área comercial	horas	VRA	126,58	9,25	-	23,96	-	VEA	56,46	4,15	-	13,60	-

Etapa 3 – Auditoria com a Perspectiva dos Clientes

A Perspectiva dos Clientes possui metas que os processos críticos devem possibilitar, como:

- 1) Alcançar um índice de satisfação de clientes de 8,0;
- 2) Alcançar um índice de qualidade visível de 8,5;
- 3) Alcançar um índice de excelência no atendimento de 8,0;
- 4) Aumentar o índice de retenção de clientes para 90%, havendo 65% dos clientes com frequência maior ou igual a 75% de compras, e
- 5) Aumentar o número de clientes em 0,29% ao mês.

Para suprir tais demandas, a empresa deve oferecer um serviço diferenciado ao seu mercado, devendo os processos ser analisados separadamente em relação a cada uma delas.

3.a Análise e comparação dos processos com as demandas

Após se analisarem as melhorias discutidas para cada demanda advinda das metas estabelecidas na Perspectiva dos Clientes, é possível resumi-las no quadro 4.

Quadro 4 – Melhorias de processo identificadas para o alcance das metas estratégicas de clientes (resumo)

Pro- ces- sos	INICIATIVAS IDENTIFICADAS
Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento	a) Compreender os segmentos de mercados escolhidos (tamanho, abrangência, nível sócio-econômico, hábitos, preferências de produtos, embalagens e volumes, sazonalidade, estocagem de produto antes do consumo). b) Realizar ações na mídia, adequadas aos segmentos de mercado onde a estratégia se posiciona, oferecendo os produtos desejados pelos consumidores. c) Adotar uma postura pró-ativa na identificação das expectativas do mercado: realizar pesquisas no sentido de descobrir produtos, embalagens e tamanhos diferentes dos oferecidos atualmente. A disposição dos produtos nos postos de venda também pode ser identificada desta forma. d) Gerenciar a melhoria localizada dos demais processos envolvidos (por exemplo, Vendas e Distribuição, Industrialização ou Qualidade), no sentido de sanar as deficiências identificadas pelos clientes quanto à qualidade visível dos produtos.
Distribuição e vendas	e) Identificar o tempo de permanência dos produtos nos postos de venda, estudando e adaptando a quantidade entregue de acordo com o giro de mercadoria. f) Implantar programação automática de entrega (EDI). g) Treinamento dos funcionários da distribuição e representantes, de forma a que otimizem características importantes, como cordialidade, aparência e pontualidade. h) Identificar junto aos clientes melhorias esperadas no que se refere às condições de entrega e distribuição, e providenciar a solução específica a cada situação. i) Estabelecimento de um canal de comunicações, tipo <i>Call-Center</i>, a fim de facilitar o fluxo de informações em relação ao atendimento e ao serviço oferecido. j) Intensificar o uso de vendas por telefone, ou visitas, de forma que tenham regularidade periódica, de forma a se adaptar a rotina do cliente distribuidor. k) Programas de visitas, com a finalidade de aproximar os clientes (postos de venda). l) Treinamento para os representantes a fim de reforçar os laços com os clientes atuais e para procura de clientes dentro do perfil desejado pela empresa. m) Política de vendas dentro da estratégia de serviço de alto valor agregado. n) Expansão da carteira de clientes no exterior.

Para a adequação dos processos às demandas identificou-se a necessidade de investimentos e iniciativas de treinamento, de compreensão do mercado consumidor, de desenvolvimento e oferecimento dos serviços esperados, de divulgação nos canais adequados, e de venda e distribuição de acordo com as condições esperadas pelos clientes. Sendo assim, os processos atuais têm condições de atender as demandas estratégicas definidas, desde que haja o aporte de investimentos adequados.

3.b Análise de otimização de processos

Ao se analisar a agregação de valor das tarefas e atividades dos processos “Vendas e Distribuição” e “Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento” (exemplos na tabela 3), se obtêm os totais de custos para cada classificação de agregação de valor (tabela 4), onde “Processos conjuntos” refere-se às diversas atividades executadas pela

diretoria, que gerencia os processos de “Vendas e Distribuição” e “Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento”.

Tabela 4 – Classificação, em R\$, das tarefas e atividades dos processos “Vendas e Distribuição” e “Marketing, Pesquisa e Desenvolvimento”

		DEPARTAMENTOS ENVOLVIDOS COM OS PROCESSOS								TOTAL	% *
		A	B	C	D	E	F	H	Diretoria		
Vendas Distrib.	SVA	51,31	641,67	547,93	439,95	1.492,86	15,86	88,37	3.277,95	3.277,95	0,91%
	VEA	91,10	5.580,99	3.000,33	4.807,45	2.414,61	409,93	48,85	16.353,26	16.353,26	4,54%
	VRA	205,23	27.304,02	43.127,05	33.948,70	27.402,94	1.055,36	201,14	133.244,42	133.244,42	37,01%
Mkt. P & D	SVA		19,71		6,05	9,84	635,43		1.620,34	1.620,34	0,45%
	VEA			11,08	19,36	20,03	3.444,75	139,13	7.632,82	7.632,82	2,12%
	VRA		75,43	266,58	455,36	165,97	1.051,37	191,71	3.684,02	3.684,02	1,02%
Processos conjuntos	SVA							319,62	319,62	319,62	0,09%
	VEA							1.022,37	1.022,37	1.022,37	0,28%
	VRA							894,81	894,81	894,81	0,25%
Total / Deptº		347,63	33.621,82	46.952,97	39.676,87	31.506,25	6.612,69	6.425,37	2.905,99	168.049,61	46,67%

A seguir, a partir da associação das atividades de cada departamento aos processos, é possível chegar à participação de cada um no total dos custos de apoio e administrativos (Tabela 5).

Tabela 5 - Representação dos processos críticos em relação ao custo total da empresa

Processos	Valores	% sobre o total			Total
		SVA	VEA	VRA	%
Distribuição e Vendas	R\$ 152.875,63	0,91%	4,54%	37,01%	42,47%
Marketing, Pesquisa & Desenvolvimento	R\$ 12.937,18	0,45%	2,12%	1,02%	3,59%
Processos conjuntos	R\$ 2.236,80	0,09%	0,28%	0,25%	0,62%
Totais (em %)	-	1,45%	6,94%	38,28%	46,67%
Totais (em R\$)	R\$ 168.049,61	R\$ 5.217,91	R\$ 25.008,40	R\$ 137.823,26	
Total dos custos administrativos/apoio	R\$ 360.000,00				

Inicialmente se pode concluir que, caso fossem eliminadas as atividades SVA, haveria uma diminuição de 1,45% nos custos totais analisados, o que representa um valor de R\$ 5.217,91. Observa-se também a participação relevante das atividades VEA e VRA sobre o total, o que focaliza para estas as principais possibilidades de reduções representativas de custos em programas de melhorias. Pode-se chegar às seguintes considerações:

- 1) Há possibilidade de redução de custos em valores representativos se forem eliminadas as atividades SVA. No entanto, deve-se levar em consideração que as causas da existência destes custos (os recursos) devem ser eliminados simultaneamente;
- 2) Embora as atividades com VEA e VRA sejam necessárias para a operação da empresa e atender as expectativas dos clientes, elas são um foco potencial de redução de custos, e devem ser realizadas análises quanto a possíveis “outros modos” de se realizarem de uma forma mais econômica;
- 3) Dado que os fatores geradores de custos continuem a existir, ao se eliminarem ou reduzirem as atividades associadas, eles podem ser aproveitados para as iniciativas estratégicas identificadas, apontadas no passo 3.a.

Etapa 4 – Avaliação dos processos e propostas de melhoria

Considerem-se inicialmente as iniciativas identificadas para os processos críticos, obtidas na etapa 3.a. (quadro 4). As iniciativas voltadas ao treinamento e capacitação de funcionários deverão ser encaminhadas pela Perspectiva de Aprendizado e Crescimento, e as ações no sentido de compreensão do mercado e expandir vendas para o mercado externo devem ser incluídas nas iniciativas da Perspectiva dos Clientes.

Ao se analisarem as demais iniciativas descritas no quadro 4, verifica-se que as mesmas podem ser agrupadas por similaridades, como:

- Oferecer serviços adequados aos segmentos (variedade e disponibilidade);
- Divulgação aos segmentos apropriadamente;
- Distribuir rapidamente a produção;
- Otimizar processos de venda e comunicação com os clientes, e
- Intensificar programas de relacionamento com os clientes,

as quais podem representar os objetivos estratégicos da PPI, atendendo à cadeia de relações causa e efeito representada na figura 2.

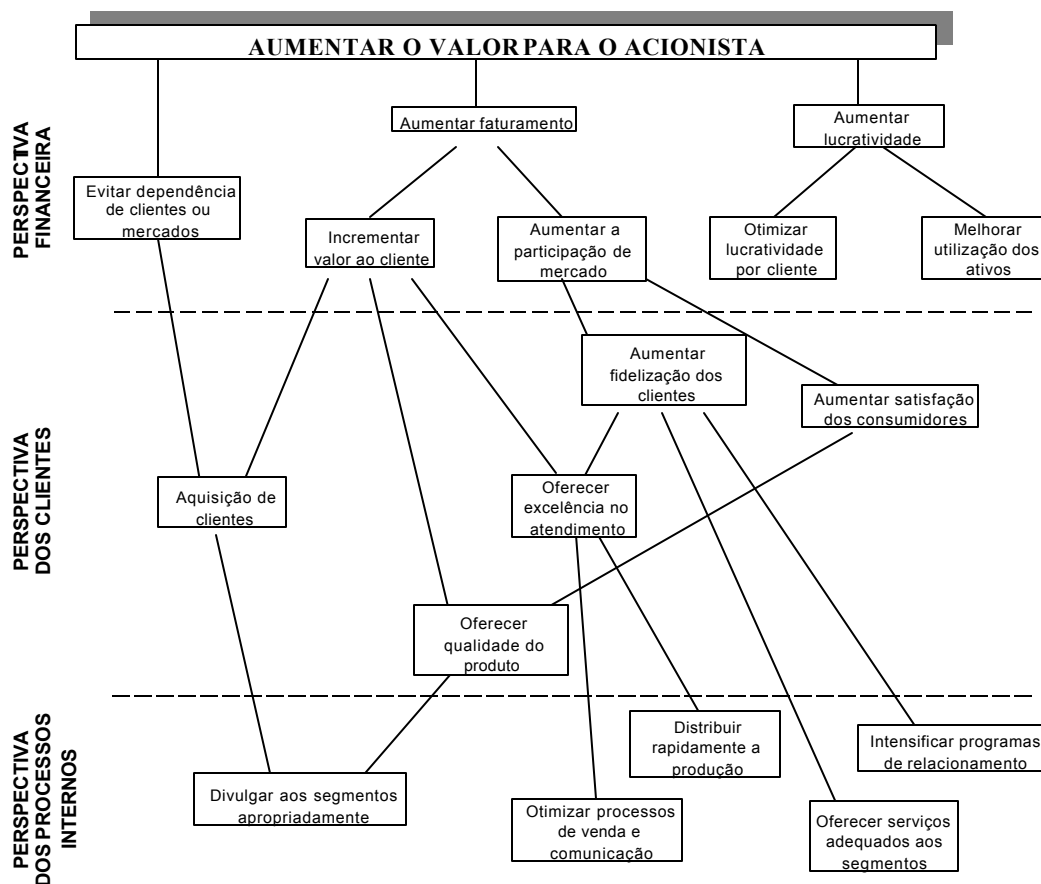


Figura 2 - Árvore de relações causa e efeito.

Deve-se agora definir indicadores e metas para os objetivos estratégicos definidos. O quadro 5 apresenta um conjunto de indicadores definidos para o alcance do sucesso estratégico. Para a definição das iniciativas, pode-se utilizar as mesmas já definidas no quadro 4 como ponto de partida, devendo agora ser associadas aos objetivos estratégicos correspondentes (quadro 5).

Quadro 5 - Perspectiva dos Processos Internos

OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Oferecer serviços adequados aos segmentos	• Qtd. de consumidores consultados pelo P&D	1000 em um ano	• Pesquisas para compreensão dos hábitos e preferências dos consumidores • Viabilizar o oferecimento das expectativas do mercado
	• % clientes satisfeitos quanto à disponibilidade de serviços	80% em um ano	
Divulgar aos segmentos apropriadamente	• índice de conhecimento da marca	Índices <i>Top of Mind</i> • 57% Grande Fpolis • 38% Norte SC • 2% Oeste SC • 44% Planalto Serrano • 42% Sul SC • 27% Vale do Itajaí • 31% Estado SC	• Divulgação adequada da marca a cada segmento de mercado
Distribuir rapidamente a produção	• tempo entre a produção e a entrega no posto de venda	(Estabelecer metas por região)	• Adaptar fluxo de produção à demanda de vendas; • Implantar EDI
Otimizar processos de venda e comunicação	• índice de satisfação de clientes (postos de venda)	8,0 em um semestre	• Pesquisar as preferências dos postos de venda quanto à exposição, venda e entrega, adaptando o processo; • Implantar e divulgar <i>Call-Center</i>
	• Qtd. de atendimentos mensais	500 atendimentos	
Intensificar programas de relacionamento com os clientes	• Qtd. visitas de clientes	100 visitas mensais	• Programa de visitação de clientes (postos de venda e consumidores) • Programa de visitação a clientes (postos de venda)
	• Qtd. visitas de gerentes	80 visitas mensais	
	• Qtd. visitas de representantes	38700 visitas mensais	

Avalia-se então o relacionamento dos objetivos com as atividades existentes. No quadro 6 há uma avaliação, por parte do pesquisador, do grau de importância das atividades e tarefas dos processos críticos em relação a alguns objetivos estratégicos definidos. Utilizaram-se os seguintes graus para avaliar a correlação: 1 para fraca, 2 para média e 3 para forte.

Observa-se a importância de algumas atividades com vistas ao alcance de certos objetivos estratégicos, quando se encontram valores como “3”. Desta forma, as ações gerenciais podem priorizar a gestão destas atividades, com vistas a se alcançar o objetivo específico. Da mesma forma, mesmo que determinada atividade ou tarefa não possua um grau forte (3) de importância para determinados objetivos, pode-se identificar sua relevância para o conjunto, devido ao fato de que interfere para a perspectiva como um todo.

5. CONCLUSÕES

Embora os custos das atividades e tarefas em cada processo estivessem disponíveis, não foi possível estimar quantitativamente o efeito da otimização de processos sobre os produtos ou sobre a lucratividade da empresa, devido à carência de

informações sobre o relacionamento destas atividades com os volumes de venda e receitas.

Quadro 6 – Ponderação das atividades em relação aos objetivos estratégicos

ATIVIDADES	TAREFAS	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Oferecer serviços adequados aos segmentos	Divulgar aos segmentos apropriadamente	Distribuir rapidamente a produção	Otimizar processos de venda e comunicação	Intensificar programas de relacionamento com os clientes	TOTAL
Elaborar planejamento operacional					1			1
Acompanhar representantes e distribuidores comerciais			1			2	3	6
Administrar acerto de cargas do frigorífico para as cds					3	2		5
Administrar peças de marketing (mídia)			1	3		1	1	6
Administrar promotores e repositores			1	2		1		4
Analisar mercado			2	1		2	1	6
Desenvolver projetos								
Desenvolver projetos de Investimento			2		2	1		5
Analisar viabilidade financeira/técnica do projeto			2		2	1		5
Desenvolver projetos de novos produtos			3					3
Estocar produtos acabados					2	1		3
Expedir carga de produtos acabados ao cliente					2	1		3
Monitorar a home-page				2			1	3
Produzir material de marketing (material promocional)				3			1	4
Realizar venda direta de produtos regulares					2	2		4
Receber visita de clientes							3	3
Receber/atender visitantes em geral						1	1	2
Visitar clientes			1				3	4
Visitar concorrentes/outras empresas			1					1

Como os processos analisados não atendem a uma sequência linear, pois as diversas atividades ocorrem paralelamente entre si, dificultou-se o custeio dos mesmos, dado que os eventos não possuem interdependência entre si, de uma forma geral (figura 3).

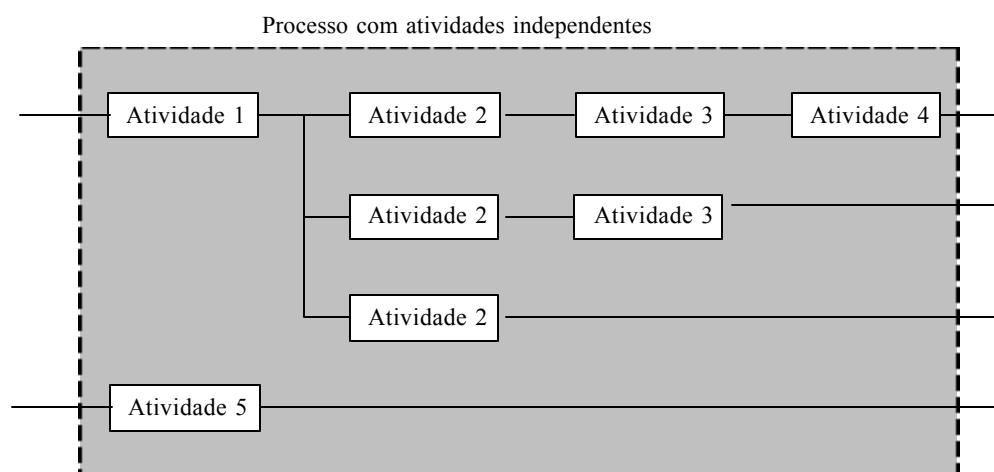


Figura 3 – Atividades sequenciais e independentes em processos

Atividades como “Administrar acerto de cargas do frigorífico para as centrais de distribuição” são realizadas em vários departamentos, o que demonstra que os processos pertencem a um conjunto destes. Desta forma, a alteração do nível de uma

atividade localizada não torna possível quantificar quanto se reduz o custo de um determinado processo.

Assim, embora não tenha sido possível quantificar exatamente o ganho final obtido com reduções de custo focalizadas nas atividades SVA, existem informações relevantes para decisões quanto a focos de otimização de processos, dado que suas características econômicas foram quantificadas.

Conclui-se também que, embora a AVA não seja uma inovação apresentada pelo BSC, o seu uso direcionado aos seus processos críticos fez com que a empresa direcionasse seus esforços de melhoria para mudanças que venham a trazer resultados relevantes para a estratégia.

Em relação às iniciativas da PPI, estas se iniciaram pela compreensão do mercado, tanto em relação às suas preferências, como quanto à sua dimensão, de forma a orientar as diretrizes para os processos internos, no sentido de que atendam as expectativas dos clientes. Neste contexto, o mercado constitui-se na referência para a gestão estratégica da empresa, e os processos de negócio em seu maior fator restritivo (figura 4).

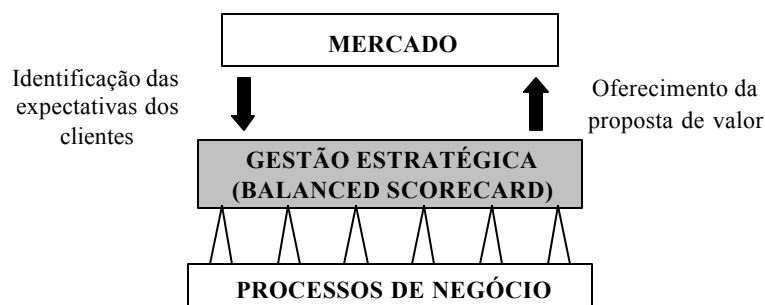


Figura 4 – Os processos de negócio como suporte à gestão estratégica

Quanto à metodologia, esta objetivou assegurar que a estratégia traduzida se formalizasse por uma análise dos processos, os quais são restrições efetivas ao alcance das metas estratégicas. As características técnico-econômicas dos processos, melhor mensuráveis naqueles relacionados às áreas produtivas, podem então ser levadas em conta ao se comprometerem os programas organizacionais com metas possíveis de serem alcançadas.

Dado que a ABM exige o mapeamento dos processos de negócio da organização, é possível se compreender as atividades realizadas, avaliar as capacidades dos processos e confirmar a possibilidade de alcance das metas estratégicas, dentro das condições atuais ou após a realização de melhorias. Da mesma forma, a análise dos processos permite identificar metas que sejam de inviável execução, o que força o repensar das mesmas, gerando um fluxo de *feedback* na elaboração do BSC, conforme esquematizado na figura 1.

Embora a aplicação tenha se restringido às áreas de apoio e administrativas, não se inviabilizou a aplicação da metodologia, pois a estratégia da empresa se apóia no relacionamento com o mercado, demandando a excelência também em processos não-fabris.

Mesmo assim, o mapeamento e o custeio das atividades realizadas, através do ABC, ofereceram a possibilidade de compreender aonde e de que forma os processos consomem recursos, e, caso se projetarem novas atividades necessárias à estratégia, a empresa passa a ter condições de quantificar com precisão o custo desta implantação.

Já a identificação das atividades mais diretamente relacionadas à consecução dos objetivos estratégicos, presente no quadro 6, pode ser uma das principais contribuições trazidas pela aplicação da metodologia, pois esta associa os objetivos estratégicos às ações mais operacionais realizadas para se alcançarem as metas estratégicas (figura 5).

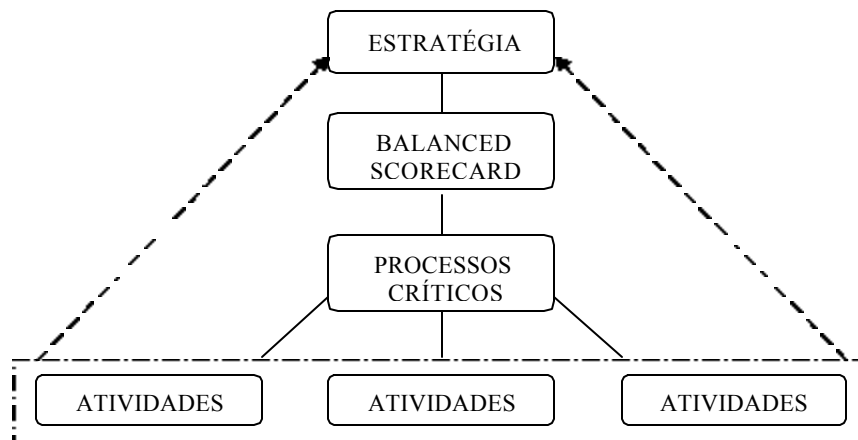


Figura 5 – As atividades podem ser relacionadas à estratégia da organização

A identificação das atividades relacionadas com a estratégia, presente no quadro 6, ressaltou a conexão entre as ações operacionais com a busca do alcance da estratégia planejada, vinculação essa pouco discutida na literatura. Reconhece-se então a interligação entre as atividades realizadas com a estratégia, sendo esta traduzida, detalhada e controlada pelo BSC.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

KAPLAN, Robert S. **The Cost and Performance Revolution**. Seminário Internacional. São Paulo, HSM Eventos Internacionais, 1999.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Balanced Scorecard: a estratégia em ação**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Organização Orientada para a Estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LETZA, Stephen R. The design and implementation of the balanced business scorecard – An analysis of three companies in practice. **Business Process Re-engineering & Management Journal**, v.2, n.3, 1996.

OLVE, Nils-Göran; ROY, Jan; WETTER, Magnus. **Performance Drivers: A Practical Guide to Using the Balanced Scorecard**. London: John Wiley & Sons, 1999.