

ANÁLISE DE PROCESSOS DO NEGÓCIO: BASE PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Sandro Carbone Peña

Paulo Corrêa Lima

Resumo:

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como a técnica da Análise de Processos do Negócio pode se tornar numa eficaz ferramenta de ajuda durante o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Custos. Para efeito desta demonstração, não só se apresenta uma sustentação teórica (baseada em consultas bibliográficas), mas também detalha-se um estudo de caso em empresa, estabelecendo a relação dos conceitos descritos com um caso real. Na primeira parte, apresenta-se a técnica da Análise de Processos do Negócio. Inicialmente, analisa-se o atual mundo do negócio, colocando os fatores que levaram as empresas a uma situação crítica. Em seguida, indica-se o porquê da necessidade de uma visão processual para a gestão, para logo descrever a Análise de Processo do Negócio que se baseia neste conceito. A segunda parte sustenta as razões pelas quais a técnica da Análise de Processos do Negócio pode constituir-se em um vantajoso instrumento de gestão, ressaltando como o desenvolvimento desta técnica coloca as bases para que os objetivos básicos da Gestão Estratégica de Custos sejam atingidos. Finalmente, descreve-se um estudo realizado numa empresa que desejava efetuar uma Gestão Estratégica de Custos para a análise de investimento em tecnologia de informação. Detalha-se, então, como a Análise de Processos do Negócio ajudou no desenvolvimento de execução de mudanças, tornando-se um importante suporte para o desenho de estratégias e gerenciamento de processos.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão Estratégica de Custos em Mercados Globalizados*

ANÁLISE DE PROCESSOS DO NEGÓCIO:

BASE PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

Sandro Carbone Peña e Paulo Corrêa Lima
sandro@fem.unicamp.br / plima@fem.unicamp.br

Depto de Engenharia de Fabricação
Faculdade de Engenharia Mecânica
Universidade Estadual de Campinas
Cidade Universitária "Zeferino Vaz"

C.P. 6122

13083-970 Campinas SP

Resumo

O presente trabalho tem como objetivo demonstrar como a técnica da Análise de Processos do Negócio pode se tornar numa eficaz ferramenta de ajuda durante o desenvolvimento da Gestão Estratégica de Custos.

Para efeito desta demonstração, não só se apresenta uma sustentação teórica (baseada em consultas bibliográficas), mas também detalha-se um estudo de caso em empresa, estabelecendo a relação dos conceitos descritos com um caso real.

Na primeira parte, apresenta-se a técnica da Análise de Processos do Negócio. Inicialmente, analisa-se o atual mundo do negócio, colocando os fatores que levaram as empresas a uma situação crítica. Em seguida, indica-se o porquê da necessidade de uma visão processual para a gestão, para logo descrever a Análise de Processo do Negócio que se baseia neste conceito.

A segunda parte sustenta as razões pelas quais a técnica da Análise de Processos do Negócio pode constituir-se em um vantajoso instrumento de gestão, ressaltando como o desenvolvimento desta técnica coloca as bases para que os objetivos básicos da Gestão Estratégica de Custos sejam atingidos

Finalmente, descreve-se um estudo realizado numa empresa que desejava efetuar uma Gestão Estratégica de Custos para a análise de investimento em tecnologia de informação. Detalha-se, então, como a Análise de Processos do Negócio ajudou no desenvolvimento de execução de mudanças, tornando-se um importante suporte para o desenho de estratégias e gerenciamento de processos.

Gestão Estratégica de Custos em Mercado Globalizado

ANÁLISE DE PROCESSOS DO NEGÓCIO: BASE PARA A GESTÃO ESTRATÉGICA DE CUSTOS

1. Introdução.

O conceito de que não se pode gerenciar o que não se conhece é indiscutível. Portanto, para começar qualquer sistema de gestão, o ambiente de negócio deve ser conhecido em sua totalidade. E esse conhecimento envolve uma compreensão clara da organização em questão, a qual só se consegue através da identificação de seus processos.

A formulação da estratégia não pode ser estabelecida até que os administradores responsáveis pelo sua modelagem entendam o contexto que estas estratégias vão se aplicar. A finalidade de realizar uma análise dos processos é detectar a existência de oportunidades e riscos que possam afetar o sucesso de uma organização para atingir seus objetivos. Somente assim, uma estratégia terá êxito garantido.

A Gestão Estratégica de Custos deve levar em consideração estes requisitos para gerenciamento e o desenho de estratégias. A empresa, para seu monitoramento, precisa adotar um novo estilo na condução dos negócios e começar a enxergar-se como um conjunto de processos que interagem entre si para a obtenção de um determinado produto ou serviço.

Portanto, a Gestão Estratégica de Custos necessita adquirir uma visão horizontal do negócio para conceber novas idéias e traçar metas ambiciosas que conduzam a organização na direção da obtenção da Vantagem Competitiva.

2. Necessidade de um Análise de Processo de Negócio.

A seguir descreve-se uma técnica utilizada na execução de melhorias dentro das empresas: a Análise de Processos do Negócio, (BPA - *Business Process Analysis*), cuja principal característica é a adoção da Visão Processual. Para poder entender as virtudes desta técnica, primeiro analisa-se o atual mundo dos negócios e os fatores que levaram as organizações a enfrentar uma situação crítica frente a um ambiente cada vez mais dinâmico.

2.1. Pressões Contemporâneas no Mundo dos Negócios.

Na Figura 1 apresenta-se quatro pressões contemporâneas que trouxeram ao mundo dos negócios um dinamismo contínuo. Em seguida, descreve-se cada uma delas.

A) Concorrência Global.: Porter [1985] sustenta que a concorrência esta influenciada por:

- Habilidade das novas companhias para entrar ao mercado;
- Habilidade dos fornecedores para exercer pressão nos custos numa determinada indústria;
- Habilidade dos clientes para influenciar na concorrência de preços dentro do mercado;
- Habilidade de novas alternativas de produtos e serviços para pressionar o mercado dos já existentes;
- Atividades competitivas das companhias de um determinado mercado.

Outros novos fatores como o governo, a tecnologia e a globalização influem nos anteriores para produzir mudanças no ambiente dos negócios de indústrias particulares, setores completos da economia ou economias inteiras. Embora as mudanças sempre estiveram acontecendo, estas estão aumentando continuamente e suas novas peculiaridades são difíceis de dominar, devido especialmente aos novos desafios traçados pela concorrência global.

A vantagem competitiva pode ser mantida apenas mediante a melhoria contínua do produto, o controle dos custos e o melhor atendimento ao cliente, fatores que devem-se converter em interesse diário da administração das empresas que querem sobreviver.

B) Cliente: Segundo Whiteley [1993], no atual mundo dos negócios, os vendedores já não tem mais o controle, são os clientes que exercem o controle. As mudanças no mercado são afetadas por novos hábitos de compra dos consumidores, pelos aumentos de exigência da qualidade e de ciclos de vida dos produtos mais reduzidos.

Os clientes, tanto consumidores individuais como os compradores corporativos, estão aumentando suas demandas a medida que percebem o incremento da concorrência. A fidelidade à marca é cada vez menos importante, entretanto, a qualidade dos produtos torna-se cada vez mas importante. No mercado atual, é impossível colocar com sucesso um bem ou serviço que não seja de boa qualidade.

Simultaneamente aumentam as pressões para retirar, atualizar ou reposicionar produtos ou serviços com mais freqüência. Para cada produto que entra no mercado o menor tempo de

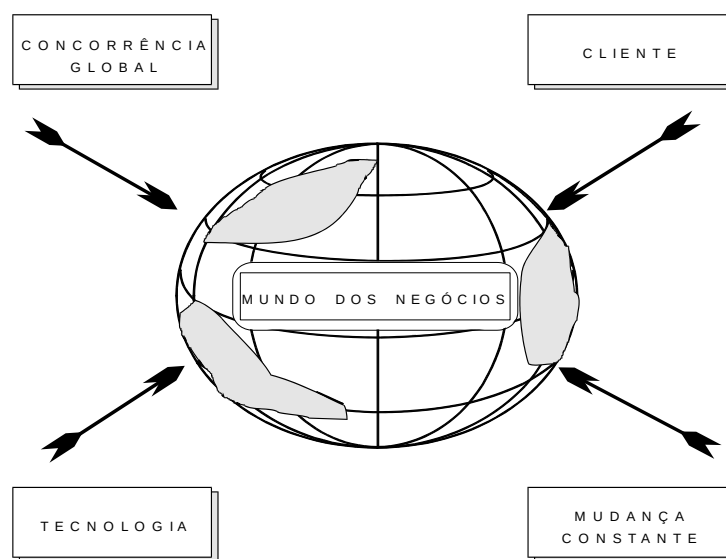


Figura 1. Pressões Contemporâneas no Mundo do Negócio.

desenvolvimento reduz os custos e aumenta as ganhos.

C) Tecnologia: A tecnologia é uma das pressões contemporâneas mais importantes de mudança. O índice de avanço tecnológico tem-se acelerado nos últimos anos e novos produtos têm sido lançados no mercado. A aplicação da tecnologia consegue melhorar a qualidade e reduzir os custos de alguma forma. Como consequência, todo negócio competitivo está virtualmente forçado a utilizar qualquer nova tecnologia que ofereça uma melhora significativa.

Segundo Rochester [1990], as mudanças tecnológicas são difíceis para as empresas, porque devido à sua natureza, são sempre novas e pouco compreendidas. A tecnologia dos negócios evolui tão rápido que uma tecnologia nesta área substitui a outra muito antes que as empresas tenham assimilado a primeira. Embora as mudanças tecnológicas estão entre as mais importantes, são as mais difíceis de compreender e controlar.

D) Mudança Constante: O elevado índice de mudança no mundo dos negócios, produz novas oportunidades para entrar no mercado, com o posterior aumento da concorrência, que pode limitar o desempenho do comércio em geral e deixar menores margens. Entretanto a mudança não é ruim, pois brinda novas oportunidades e motiva o desenvolvimento de melhores técnicas administrativas.

Morris e Brandon [1994] sugerem que um exemplo de tomar vantagem da mudança é o uso da concorrência crescente como um elemento de motivação. Assim, os Estados Unidos para enfrentar os custos e a qualidade dos produtos da concorrência, começou a incentivar programas de qualidade e custos com sucesso.

Estas quatro pressões estão determinando um novo ambiente para o mundo dos negócios, e levam as empresas a compreender que organizações desenhadas para prosperar na produção em massa, na estabilidade e no centralismo de informação não podem ser ajustadas para ter sucesso em um ambiente onde a concorrência, os clientes, a tecnologia e as mudanças exigem flexibilidade e rapidez de resposta.

2.2. Visão Processual do Negócio.

Desde 1970 as mudanças no mundo dos negócios foram significativas. Tem-se um aumento grande da concorrência, desenvolve-se uma tecnologia cada vez mais sofisticada, incentiva-se a qualidade total dos produtos e procura-se satisfazer às exigências dos clientes. Com todos estes acontecimentos, as empresas são obrigadas a reagir e a melhor estratégia para enfrentar essas mudanças, está em mudar, dentro delas, a maneira de como enxergar sua organização, desenvolvendo uma nova visão: a Visão Processual.

Muitas são as causas e as soluções que se atribuem aos atuais problemas do mundo dos negócios. Há quem acredita que tudo é devido a fatores fora do alcance do controle da gerência: mercados externos protegidos, empresas estrangeiras protegida pelos seus governos e sindicatos intransigentes. Mas, se esses fossem o verdadeiros motivos, todas as empresas estariam em declínio, só que muitas não estão.

Outros culpam à deficiência da própria gerência: objetivos errados, estratégias mal estruturadas ou falta de monitoramento. Mas, poucas técnicas gerenciais dos últimos anos transformou o desenvolvimento competitivo das corporações.

Para alguns a solução está em obter produtos e serviços apropriados para o ambiente atual, mas os produtos têm vida útil limitada e, mesmo os melhores, tornam-se logo obsoletos. Para outros a automação é a resposta aos problemas, mas esta, aplicada isoladamente, só acelera a execução do trabalho, sendo realizadas as mesmas operações sem melhora de seu desempenho.

A causa dos atuais problemas do mundo dos negócios está na maneira como se enxerga e organiza o trabalho, através de uma Visão Funcional. A solução está em reverter essa visão obsoleta por uma nova: a Visão Processual. Na Figura 2. mostra-se a confrontação destas duas visões.

Hammer e Champy [1994] estabelecem que a mensagem central de seu livro *Reengineering the Corporation Manifesto for Business Revolution* é: “já não é mais necessário ou desejável para as empresas organizarem o seu trabalho em torno da divisão do trabalho de Adam Smith. No atual mundo de clientes, concorrência e mudança, as atividades orientadas para tarefas estão obsoletas. Em seu lugar, as empresas precisam organizar seu trabalho em torno de processos”.

Davenport [1994] afirma que um processo é uma estrutura para a ação, e essa característica estrutural dos processos é a chave para a análise da obtenção das vantagens no atual mundo dos negócios.

O sucesso econômico mundial que obtiveram as empresas japonesas é devido, em grande parte, a que eles foram os primeiros a descobrir a "administração dos processos" direcionando seus estudos a otimização e melhoria dos mesmos. Os americanos, pelo contrário, preocuparam-se com a "administração do produto", dando uma forte ênfase nos bens ou serviços oferecidos ao mercado, deixando de lado a análise da maneira e forma como os produtos são obtidos e levados ao cliente.

Mansfield [1988] afirma que as empresas americanas gastavam, na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos, duas vezes mais do que gastavam na pesquisa e desenvolvimento de novos processos, essas proporções são invertidas no Japão.

2.3. Análise de Processos do Negócio como Técnica para a Visão Processual.

Como descreveu-se no tópico anterior, a adoção da Visão Processual é uma das melhores soluções frente aos grandes problemas do mundo dos negócios. Portanto, se uma empresa pretende

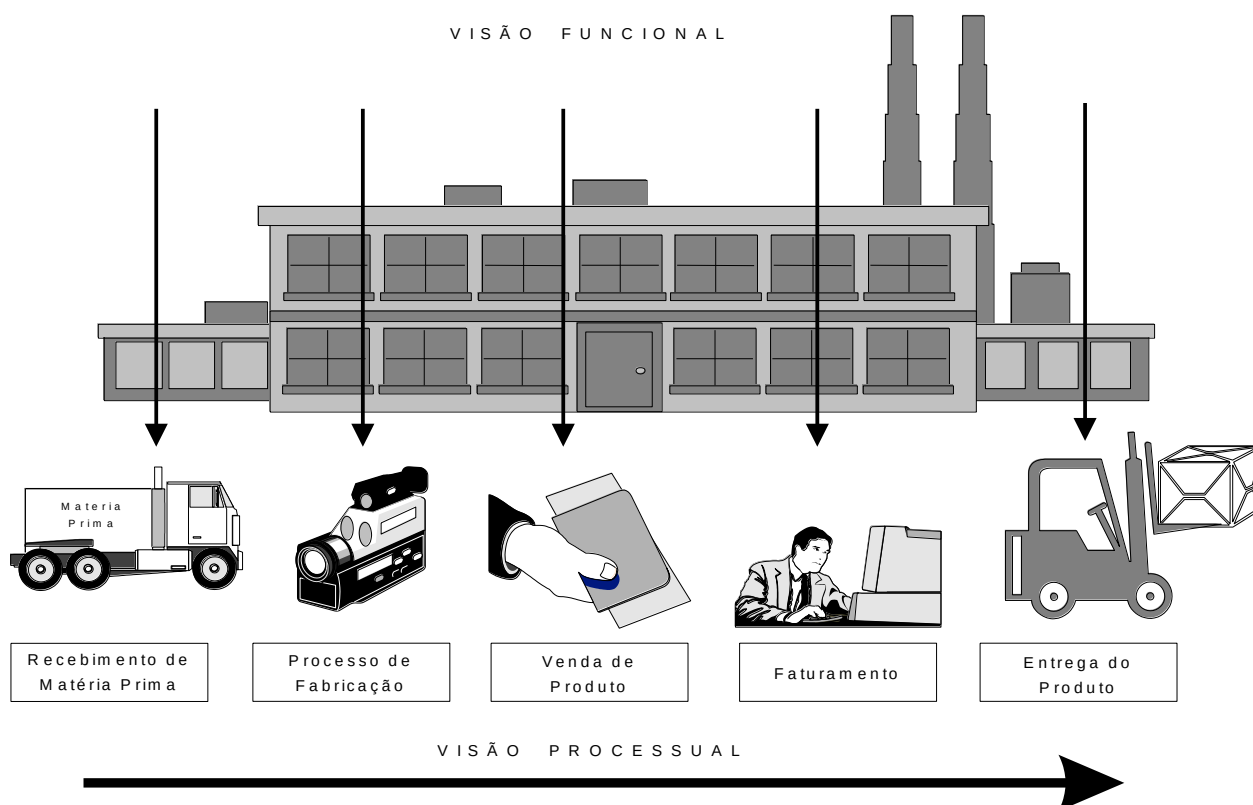


Figura 2. Fluxo de trabalho na Visão Funcional e na Visão Processual.

realizar programas de melhoria dentro de suas organizações, deve-se utilizar metodologias que tenham essa visão. A Análise de Processos do Negócio é uma técnica nova, cujo princípio básico é a visão processual do negócio.

Ostrenga [1993] define Análise de Processos do Negócio ou BPA (*Business Process Analysis - BPA*) como uma técnica fundamental para a compreensão, análise e aperfeiçoamento do desempenho de uma organização. Com sua aplicação consegue-se:

- Focalizar o fluxo de trabalho, em vez de enfatizar a estrutura organizacional usada para monitorar o trabalho;
- Estruturar a definição dos problemas da empresa de forma a poder identificar e atacar suas causas básicas;
- Definir uma base para o conhecimento dos processos de modo a melhorar a qualidade, reduzir o tempo de ciclo e, também, os custos;
- Considerar de forma explícita as necessidades dos clientes da empresa, sejam internos ou externos à organização e;
- Conseguir resultados a curto e longo prazo, identificando oportunidades para melhorias e servindo de base para outras técnicas que levem ao aperfeiçoamento permanente.

2.4. Etapas na Execução da Análise de Processos Do Negócio.

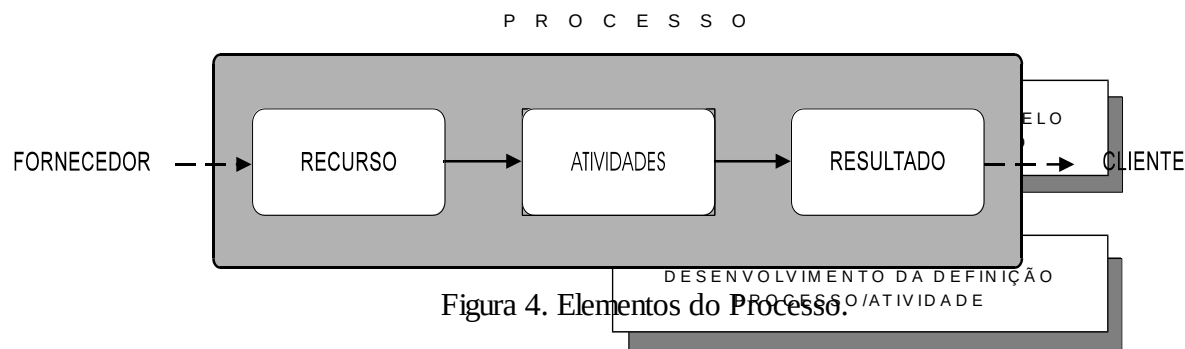
Ostrenga [1993] sugere quatro etapas para a implantação do BPA, conforme é mostrado na Figura 3. A seguir, detalha-se cada uma delas.

A) Desenvolvimento de um Modelo de Processos do Negócio. Segundo Porter [1985], uma empresa é um conjunto de processos inter-relacionados denominada Cadeia de Valor. Portanto, para poder compreender a empresa é essencial reconhecer as relações entre os processos. O modelo de processo do negócio, em geral, é uma descrição gráfica da estrutura de operatividade da empresa, mostrando as relações entre as diversas etapas do trabalho e sua seqüência. Em conjunto, estas representações refletem o fluxo dos processos, os quais podem ainda ser divididos em subprocessos e suas atividades de apoio. O modelo de processo provê uma visão global da organização, mostrando assim, os principais processos da empresa e a interação entre eles.

Morris e Brandon [1994] afirmam que o modelo de processo deve conter informação a respeito de cada etapa de trabalho e de cada aspecto de seu desempenho e apoio. Por exemplo, em uma companhia com muitos departamentos, o modelo indica o que cada um faz, quando, por quê e como executa a ação. Além disso, a informação de apoio considerará o suporte que oferecem os serviços de informação e a interação com outras etapas de trabalho. O modelo apresentará, também, as relações entre os diferentes departamentos, como quando os produtos parcialmente terminados num departamento são enviados aos outros para continuar com a etapa seguinte.

B) Desenvolvimento da Definição de Processo/Atividade: Desenhado o modelo de processo do negócios, a próxima etapa é dividir cada um deles em suas atividades. Ostrenga [1993] sugere os seguintes passos:

- a) Identificar os Fornecedores: Um fornecedor é aquele que proporciona os recursos para que o processo ocorra. Um processo pode ter vários fornecedores, que podem ser externos ou internos à empresa.
- b) Identificar os Recursos: Os recursos serão determinados coletando dados históricos, entrevistando funcionários, revisando documentos e fazendo observações físicas



c) Identificar as Atividades: Existem três métodos para a divisão de processos em atividades: “de cima para baixo”, “de baixo para cima” e o híbrido (união dos dois anteriores). O difícil, é encontrar um nível de equilíbrio que ofereça uma descrição significativa para a empresa. As atividades definidas com excesso de detalhes podem complicar a análise global, sem acrescentar informações úteis. As atividades definidas de forma ampla demais deixam de revelar oportunidades para melhoramentos.

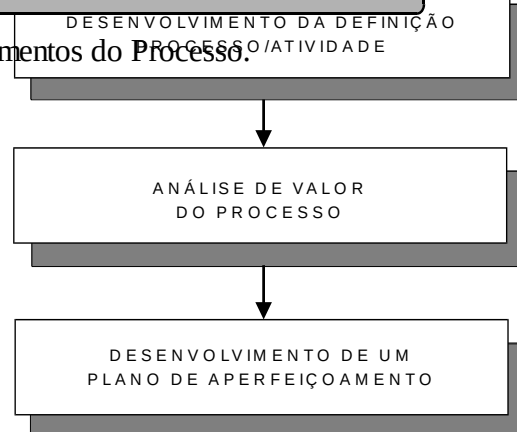


Figura 3. Etapas da Análise de Processos do Negócio [Ostrenga, 1993].

d) Identificar o Resultado do Processo: É qualquer produto ou serviço originado do processo. O resultado também inclui transações, informações ou documentos gerados ao longo do caminho.

e) Identificar os Clientes: Um cliente pode ser interno (dentro da empresa) ou externo (fora da empresa). Com o conhecimento dos clientes consegue-se determinar quais atividades são feitas de acordo com as exigências do cliente (e, portanto, agregam valor) e quais são executadas por motivos diferentes à satisfação das necessidades do cliente (e, portanto, não agregam valor).

A Figura 4 ilustra o processo com seus três elementos básicos: recurso, atividade e resultado, assim como seus fornecedores e seus clientes.

C) Análise de Valor do Processo. A finalidade de análise de valor de processo é identificar oportunidades para melhorar o desempenho de uma empresa de forma durável. Ajuda a descobrir situações como:

- Parte do trabalho feito pode ser desnecessário ou redundante;
- O tempo e/ou custo necessários à conclusão do trabalho são desproporcionalmente altos em relação ao seu valor para a organização;
- Um processo é mais complexo do que o necessário; e,
- Os recursos da organização estão presos a atividades não lucrativas.

As principais oportunidades para melhorias vem das atividades que agregam tempo ou custo a um processo, sem agregar valor aos olhos do cliente. Com a análise de valor consegue-se identificar essas atividades e livrar sua organização delas, analisando e eliminando suas causas básicas.

Segundo Ostrenga e Probst [1992], os dados fundamentais à análise incluem:

a) Tempo do Ciclo: É o tempo necessário para a conclusão do processo. As informações obtidas podem ser apresentadas em forma de gráfico, desenhando uma barra horizontal dividida em vários

segmentos que representam as atividades pertencentes ao processo, com um tamanho proporcional ao tempo que demoram em ser executadas. O comprimento total da barra é o tempo de ciclo total do processo.

b) Custo para cada Atividade: Estima-se os recursos necessários para cada atividade no processo em estudo. Uma decisão fundamental é especificar a unidade a ser usada para medir os recursos. O custo também pode ser apresentado graficamente adicionando um eixo vertical ao gráfico dos tempos, representando o acumulado de recursos consumidos pelo processo em cada atividade.

c) Estimativa do Valor Agregado: Neste passo se classifica cada atividade/segmento como: atividade que agrega valor para os olhos do cliente (AV) ou atividade que não o fazem (não-agregam valor - NAV). Com isto, procura-se eliminar o trabalho NAV e aumentar a eficácia e eficiência do trabalho. Para poder determinar o valor percebido pelo cliente pode-se utilizar entrevistas, questionários, pesquisas ou grupos de discussão.

Na Figura 5 apresenta-se um desenho de um modelo de análise de valor do processo de “confirmar data de entrega de um pedido para o cliente”. O gráfico tem oito atividades no eixo horizontal com seus respectivos custos no eixo vertical. As atividades sombreadas são aquelas que não agregam valor para os olhos do cliente (cadastrar cliente, introduzir dados, espera para a programação, relatório de entrega).

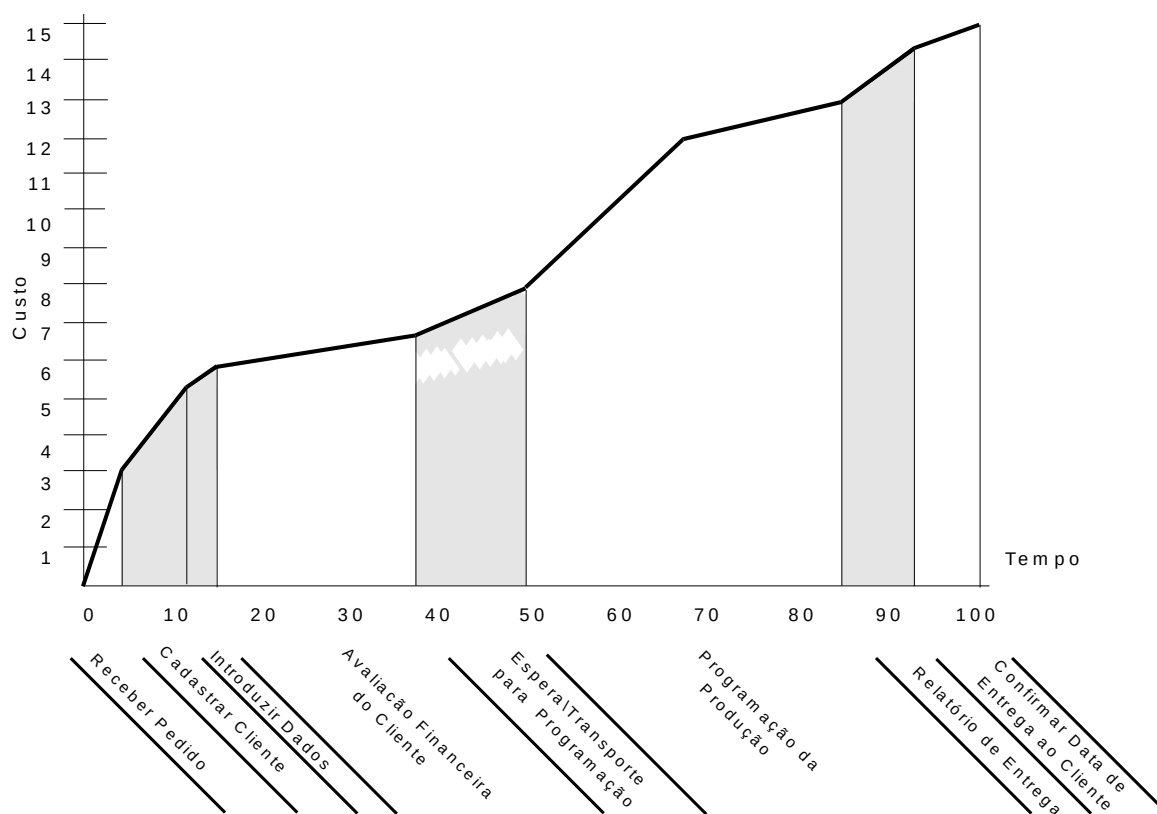


Figura 5. Modelo de Análise do Processo do Negócio.

D)Desenvolvimento de um Plano de Aperfeiçoamento: Divide-se em duas sub-etapas:

a) Identificação de Problemas: Para conseguir um BPA orientado ao aperfeiçoamento do processo é preciso identificar os problemas internos e suas causas básicas, podendo ser:.

- Lacunas: Identifica-se comparando o resultado do processo com as exigências do cliente;

- Desperdício: Identifica-se localizando todas as atividades que não agregam valor
- Ineficiência: Identifica-se examinando a seqüência do fluxo de trabalho e localizando as atividades cujos custos são desproporcionalmente altos em relação ao seu valor; e,
- Instabilidade: Identifica-se examinando os fluxogramas e questionando a constância dos insumos resultados e tempos. Gargalos também indicam instabilidade.

O melhor método para identificar as causas básicas dos problemas de um processo é através da realização de um *brainstorming* com as pessoas envolvidas nesse processo, para examinar como superar os problemas presentes no processo. Em geral, as causas podem-se dividir naquelas ocasionadas pela política da empresa, pela tecnologia incompatível, pela organização do processo e pelos requisitos do sistema.

b) Resolução do Problemas: Para solucionar os problemas podem-se efetuar 4 tipos de mudanças:

- Mudar o Resultado: Quando o problema é uma lacuna, então, uma das mudanças necessárias é a nova determinação dos objetivos para um melhor resultado.
- Mudar as Atividades: Deve-se questionar todas as etapas de inspeção, conferência e aprovação e eliminar as etapas administrativas desnecessárias e redundantes.
- Mudar o Comportamento das Pessoas: Muitas vezes a análise do processo revela que não existem instruções informando às pessoas de como realizar um processo. Assim, precisa-se primeiro, formalizar as instruções do processo; para em seguida, executar o treinamento.
- Mudar a Tecnologia: A tecnologia da informação pode ser um grande capacitador de mudanças, otimizando o trabalho que agrega valor e eliminando aquele que não agrega.

3. Gestão Estratégica de Custos.

Da mesma forma como a Visão Processual deve substituir a visão funcional da organização, novas abordagens de custeio devem surgir para complementar e otimizar os sistemas tradicionais de custeio.

Não se pode gerenciar os negócios nos anos 90 com um sistema de contabilidade de custos dos anos 40. O atual mundo dos negócios é muito diferente daquele que existia quando foram desenvolvidos os sistemas de custeio tradicionais. A Gestão Estratégica de Custos surge como consequência das grandes mudanças nas estruturas produtivas e administrativas das empresas nas últimas décadas.

A base dos conceitos da Gestão Estratégica de Custos está no *Cost Management System* (CMS), o qual foi o resultado de um projeto de pesquisa organizado pela CAM-I (*Computer Aided Manufacturing - International, Inc.*) na procura de novos sistemas que possam suprir as necessidades contemporâneas de administração e controle de custos.

3.1. Definição de Gestão Estratégica de Custos.

Segundo Nakagawa (1991) a Gestão Estratégica de Custos constitui uma nova metodologia de gestão que pretende fornecer as informações de custos necessárias para apoiar adequadamente as decisões estratégicas e operacionais, para a aquisição e utilização eficiente e eficaz de recursos produtivos, abrangendo todo o ciclo de vida do produto.

Os sistemas tradicionais de custeio estão basicamente voltados para o cálculo e informação de custos históricos e, principalmente, para a avaliação de inventários, uma das etapas preparatórias para a elaboração das demonstrações contábeis. A essência do conceito da Gestão Estratégica de Custos tem uma posição mais proativa, voltada para o planejamento, gestão e redução de custos, além de ser mais compreensiva.

Berliner e Brimson (1988) sustentam que a Gestão Estratégica de Custos procura gerar informações que auxiliem a empresa a utilizar seus recursos lucrativamente, para produzir serviços

ou produtos que sejam competitivos em termos de custo, qualidade, funcionalidade e pontualidade de entrega no mercado global. Dentro desta perspectiva, os objetivos básicos da Gestão Estratégica de Custos são:

- Identificar os custos dos recursos consumidos para determinar atividades relevantes da empresa (modelo contábeis);
- Determinar a eficiência e eficácia das atividades desempenhadas (medição de desempenho).
- Identificar e avaliar as novas atividades que possam contribuir para a melhoria do desempenho da empresa no futuro (gestão de investimento)
- Cumprir os três objetivos acima em um ambiente caracterizado por mudanças tecnológicas (prática de manufatura).

3.2. Necessidade da Visão Processual para a Gestão Estratégica de Custos.

Na atualidade, são poucos os gerentes de alto nível que conhecem como funciona sua empresa de maneira detalhada, devido, principalmente, ao fato de não se dar importância à identificação do fluxo dos processos dentro das organizações. O enfoque para a melhoria tem estado mais orientado para os departamentos e não para o processo. Consequentemente, as organizações perderam muito conhecimento sobre seus processos. Estes, por sua vez, tornaram-se mais complexos e com o tempo a gerência percebeu que, com frequência, não tinha a informação necessária para monitorar suas operações.

Querer desenhar estratégias neste ambiente é totalmente inadequado. A Gestão Estratégica de Custos não pode deixar de ignorar este importante empecilho do renovado mundo empresarial e cair no erro de outras metodologias: querer gerenciar aquilo que não se conhece. Deve procurar encontrar a solução na adoção da Visão Processual.

A Visão Processual implica uma visão horizontal do negócio que envolve toda a organização, começando pelos insumos do produto e terminando com os produtos finais e os clientes. Na atualidade as empresas caracterizam-se pelo movimento sequencial dos produtos através de funções empresariais: engenharia, marketing, fabricação, vendas, atendimento ao cliente, etc; mas essa abordagem consome tempo, é custosa, não atende bem aos consumidores, e é descoordenada. Em consequência, pode não haver ninguém responsável pela medição ou administração do tempo e do custo necessários para obter um produto. Com a visão processual consegue-se ter um conhecimento de como os fluxos de processos desenvolvem-se para levar um produto ao mercado e, portanto, permite-se administrá-los, mensurá-los e custeá-los.

Como os velhos princípios de custeio devem mudar, novos enfoques devem surgir com uma abordagem de análise mais atualizada das organizações, de modo que possam tornar-se em eficientes ferramentas de suporte para a Gestão Estratégica de Custos. Esses enfoques devem ajudar a:

- Alocar os custos com base em análise das causas e efeitos, que consigam um monitoramento e gerenciamento dos custos;
- Projetar sistemas que procurem a prevenção dos custos ao invés de somente reportá-los;
- Estabelecer sistemas de custeio que coloquem maior ênfase na redução dos custos e não na obtenção dos custos para o controle; Oferecer informação real e exata dos custos para novas estratégias de mercado, conhecendo os limites onde a empresa possa manipular seus preços;
- Desenhar sistemas de custeio que sirvam como ferramentas eficazes de ajuda para a análise e avaliação de novos estudos que desejam implantar-se em direção à melhoria contínua e;
- Desenhar um sistema de custeio com uma visão processual da empresa, que permita não só mensurar custos de produtos como também de processos.

3.3. BPA como Ferramenta para a Gestão Estratégica de Custos.

A Gestão Estratégica de Custos precisa de técnicas inovadoras que não abordem as organizações de maneira tradicional, que mudem a obsoleta visão funcional pela revolucionária visão processual. Dessa forma, precisa de métodos inovadores de avaliação, que permitam rápida e eficientemente medir os velhos processos, para poder logo, questioná-los, custeá-los e desenhar planos de melhorias para novos processos.

A Análise de Processos do Negócio (BPA) pode proporcionar à Gestão Estratégica de Custos esta necessidade, constituindo-se numa ferramenta útil de suporte. Ele visualiza as organizações como um fluxo de processos e permite o custeamento dos mesmos, estabelecendo um instrumento de medição, para conhecer onde estão as oportunidades mais promissoras que trarão resultados relevantes para a organização. Esta informação é imprescindível para efetuar uma Gestão de Custos coerente com sucesso garantido.

O BPA constitui-se em um complemento vital para a Gestão Estratégica de Custos. Tecnicamente, o desenvolvimento da Gestão de Custos, sem antes ter analisado os processos através do BPA, é possível através de uma análise mais simplificada da organização. Mas, com esta metodologia, o verdadeiro potencial da Gestão Estratégica de Custos será efetivamente utilizado. Em ausência do BPA, poderá definir-se os custos dos produtos, serviços ou clientes, entretanto, não poderá criar-se idéias inovadoras que toda gestão precisa. O BPA permite entender por que uma atividade custa o que custa, facilitando o gerenciamento de seu respectivo processo e a execução das mudanças mais convenientes para sua otimização.

O desenvolvimento do BPA coloca as bases para que os principais objetivos da Gestão Estratégica de Custos sejam atingidos, assim:

A) Modelo Contábeis: O BPA, não só facilita a compreensão da utilização dos recursos da empresa, como vai mais a fundo, procurando encontrar as causas do porquê de o trabalho ser realizado. Esta característica torna o BPA uma ferramenta útil, pois, com o conhecimento dos processos e suas causas básicas, o gerenciamento dos custos é mais fácil de ser efetuado.

B) Mensuração de Desempenho: Segundo Ostrenga [1993], o BPA constitui uma abordagem analítica fundamental que apoia melhorias de desempenho. Isto se consegue ligando a identificação de processo/atividade às necessidade do cliente, a análise de valor do tempo, ao custo, à qualidade e às causas básicas dos problemas.

C) Gestão de Investimento: Segundo Davenport [1993], uma ótima seleção de processos críticos (que precisam de mudanças) só se consegue conhecendo todos os processos da organização. O BPA oferece essa vantagem, mostrando todos os fluxos dos processos existentes, assim como suas interações. Assim mesmo, pode-se identificar facilmente aqueles processos com maior probabilidade de conter atividades que não agregam valor e que portanto, trarão retornos econômicos significativos com sua melhoria.

D) Práticas de Manufatura: Para poder otimizar o uso da tecnologia, precisa-se de uma ferramenta que indique quando, como e onde fazê-lo. O BPA oferece essa informação e pode ser utilizado como um facilitador entre a iniciativa de tecnologia e mudança do processo.

4. Estudo de Caso.

A seguir, descreve-se um exemplo da utilização do BPA como suporte para a Gestão Estratégica de Custos na análise de investimento em Tecnologia de Informação (TI). A empresa em questão, precisava agilizar a área administrativa através de um novo Sistema de Informação, mas antes precisava fazer uma simplificação do sistema em uso para evitar informatizar seus problemas.

4.1. Dificuldades e Objetivos da Empresa.

O principal problema da empresa era a enorme burocracia interna na parte administrativa. A gerência sabia que existia uma grande quantidade de documentos que circulavam por toda a organização, muitos redundantes. Isto originava um fluxo de informação tedioso e lento..

A gerência decidiu adquirir uma nova TI, através da compra de rede de computadores e de um software corporativo, procurando otimizar sua aplicação. Para isto, definiu-se os seguintes objetivos:

- Conhecer o fluxo de todos os processos que acontecem dentro da organização, ressaltando a inter-relação entre os diferentes departamentos na área administrativa;
- Custear e mensurar os processos identificados para detectar os mais críticos;
- Reduzir o número de documentos, mediante a análise da causa e efeito;
- Eliminação de duplicidade de trabalho e de verificação de informação;
- Desenhar um novo fluxo de informação com maior velocidade e qualidade; e,
- Otimizar o uso da TI nesse novo fluxo, evitando seu uso desnecessário.

Em resumo, a empresa queria desenvolver uma Gestão Estratégica de Custos no investimento em TI, mas precisava de uma técnica que ajudasse nesse desenvolvimento. Decidiu-se, então, fazer um estudo de BPA, para atingir os objetivos mencionados.

4.2. Estudo do BPA na Empresa.

A) Desenvolvimento do Modelo de Processos do Negócio. O primeiro passo para poder conhecer melhor o negócio está em encontrar um modelo conveniente que ligue o fluxo de trabalho aos objetivos que se perseguem. Como se procurava a simplificação da informação, escolheu-se o modelo do *Fluxograma de Documentos*

A metodologia do *Fluxograma de Documentos* consiste em mapear todos os documentos gerados na organização e mostrá-los seguindo uma ordem lógica e seqüencial de sua criação. Consegue-se entender a origem de cada documento e seu propósito dentro de cada processo (seja necessário ou não).

Elaboraram-se sete Fluxos de Documentos que continham todos os processos da empresa com seus respectivos documentos. Esses foram: Processo de Vendas, Processo Contas a Pagar, Processo de Contas a Receber, Processo de Compras, Processo de Gestão da Fábrica, Processo de Gestão do Negócio, Processo de Recursos Humanos.

Desenvolvido o BPA da empresa através da elaboração do *Fluxograma de Documentos* de todos os processos, foi fácil identificar quais processos eram mais burocráticos e tediosos e que, portanto, seriam os primeiros a serem analisados para sua informatização. O Processo de Vendas (com seus subprocessos de Processamento de Pedidos, Expedição de Mercadoria e Controle de Estoque de Produtos) apresentava mais conflitos na relação causa e efeito durante seu fluxo de trabalho.

B) Desenvolvimento da Definição de Processo/Atividade: Com base no modelo do BPA, começou-se a identificar todas as atividades do Processo de Vendas que geravam os diversos documentos, assim como os respectivos fornecedores, clientes, recursos e resultados de cada atividade.

A definição destas atividades foi feita junto com o pessoal envolvido, para ter uma idéia clara do porquê o trabalho era feito. Nesta parte do estudo, começa a se descobrir a necessidade ou não dos documentos, assim como a reconhecer oportunidades de mudanças no processo. Inicia-se o questionamento das atividades.

C) Análise de Valor do Processo. Para complementar a informação do processo selecionado, mensurou-se cada atividade com as variáveis de tempo e de custo. O custo foi obtido a partir de um pequeno modelo ABC cujos recursos eram os funcionários. Identificou-se que funcionário realizava cada atividade e que porcentagem de seu volume de trabalho no mês destinava para essa atividade.

A Tabela 1 mostra as atividades do Processo de Vendas com seus respectivos tempos e custos. Com esses dados, iniciou-se o desenho do modelo de Análise de Valor. O tempo total do Processo de Vendas foi de 68 unidades de tempo com um custo de 45 unidades monetárias. A Figura 6 ilustra o modelo obtido.

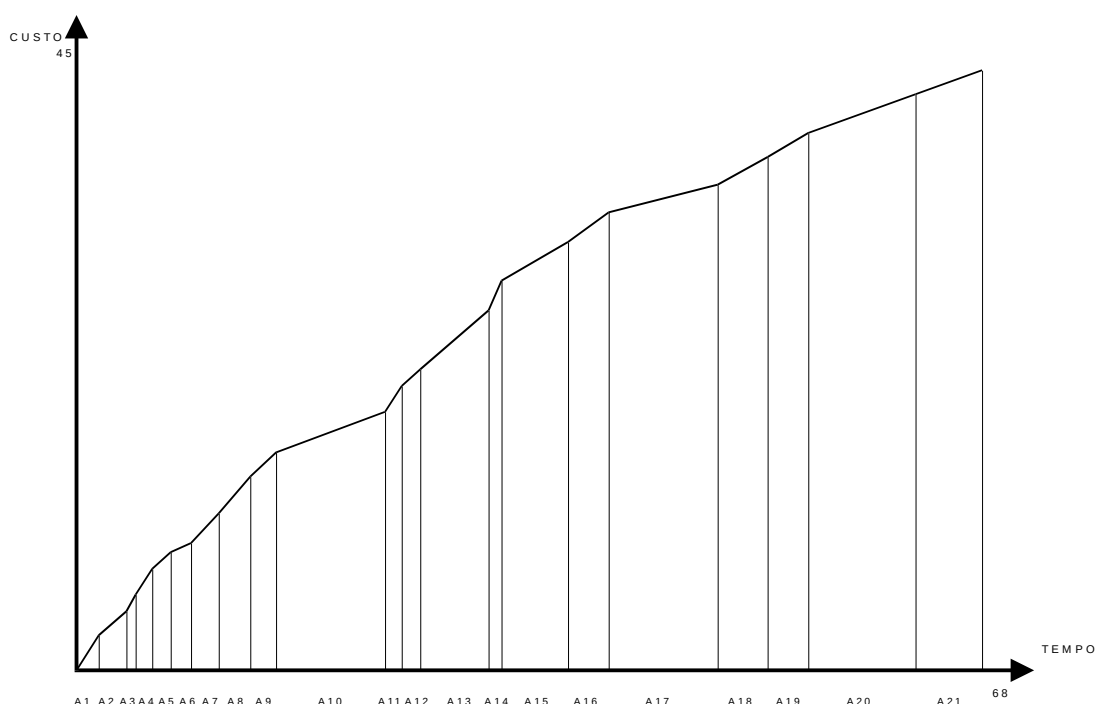


Figura 6. Análise de Valor do Processo de Vendas Atual.

D)Desenvolvimento de um Plano de Aperfeiçoamento: Com toda esta informação, analisou-se o Processo de Vendas, identificando problemas de desperdício, ineficiência e instabilidade. O BPA serviu como uma importante ferramenta para o desenho da estratégia. Assim, reuniu-se a equipe de estudo, funcionários e um membro da empresa encarregada da implantação do novo software. O

Tabela 1. Atividades do Processo de Vendas (valores fictícios).

Nro	ATIVIDADES	TEMPO	CUSTO
A1	Recebimento do Pedido	1,5	2,5
A2	Abrir ficha do cliente	2,0	2,0
A3	Preencher cadastro para CPD	0,5	1,0
A4	Cadastrar cliente	1,5	2,0
A5	Confere dados do pedido	1,5	1,0
A6	Emissão do Pedido	1,0	1,0
A7	Analisa crédito do cliente	3,0	2,5
A8	Analisa aprovação do Financeiro	2,0	2,5
A9	Complementação de informação	2,0	2,0
A10	Programação manual de carregamentos	8,0	2,5
A11	Enviar documentos a Faturamento	1,0	2,5
A12	Alteração do Pedido	2,0	1,0
A13	Conferir, separar e embarcar Pedido	5,0	4,5
A14	Recebimento de produção semanal	1,0	2,0
A15	Processamento de saldo de estoque	5,0	3,0
A16	Controle de carregamento	3,0	2,5
A17	Controle de estoque manual	8,0	2,0
A18	Conferir estoque manual e estoque CPD	4,0	2,0
A19	Acertar diferencias de estoque	3,0	2,0
A20	Confecção de programação semanal	8,0	2,5
A21	Listagem de necessidades de compra	5,0	2,0
	TOTAL	68,0	45,0

Fluxograma de Documentos tornou-se um bom suporte para o processo de *Brainstormings* entre todos eles; discutiam-se as possibilidades de investimento, observando aquilo que devia ser mudado, como seria mudado e se podia ser mudado.

Como mencionou-se, a empresa tinha decidido pela mudança de tecnologia como solução de seus problemas. A nova TI permitiria o compartilhamento de bases de dados, a imagem e consulta simultânea e o trabalho geral em rede.

Desenhou-se, então, um novo *Fluxograma de Documentos* com todas as alternativas propostas, obtendo-se um modelo com baixo grau de burocracia e alto grau de compartilhamento. As consultas em tela permitiam a substituição de documentos e tornavam mais fáceis o acesso e a alteração simultânea (baixa burocracia). Documentos gerados num departamento não precisavam de seu transporte físico para serem consultados por outros departamentos (alto compartilhamento).

Com o novo Processo de Vendas, obtiveram-se outras vantagens. Por exemplo, o controle de estoque passou a ser feito automaticamente pelo sistema, conseguindo não só um único documento (substitui a 6 documentos), mas também redução de tempo e custo. O Processo de Compras começou a inter-relacionar-se com o Processo de Vendas no controle e necessidades de material para a produção. Outro benefício foi que com as mudanças propostas, eliminaram-se os Departamentos de CPD e Cadastramento.

Finalmente, definiu-se as atividades do novo processo, simulou-se o tempo das mesmas e determinou-se os custos mediante a designação dos funcionários para a execução de cada atividade. A Tabela 2 e a Figura 7 ilustram a análise de valor do modelo.

Tabela 2. Atividades do Novo Processo de Vendas (valores fictícios)..

Nro	ATIVIDADES	TEMPO	CUSTO
A1	Recebimento do Pedido	1,5	2,5
A2	Cadastramento do cliente no sistema	2,0	1,0
A3	Aprovação do crédito	2,0	2,5
A4	Emissão do Pedido	0,5	1,0
A5	Envia documentos para Faturamento	1,0	2,5
A6	Complementar informação necessária	1,0	1,0
A7	Planejamento para a montagem da carrega	4,0	2,5
A8	Conferir, separar e embarcar Pedido	5,0	4,5
A9	Recebimento de produção semanal	1,0	1,0
A10	Análise do controle de estoque do sistema	2,0	2,0
A11	Confecção de programação semanal	5,0	2,5
A12	Listagem da necessidades de compra	2,0	1,0
	TOTAL	27,0	24,0

4.3. Resultado da Gestão Estratégica de Custos na Empresa.

A Figura 8 confronta o atual Processo de Vendas com o Proposto. Obteve-se uma redução

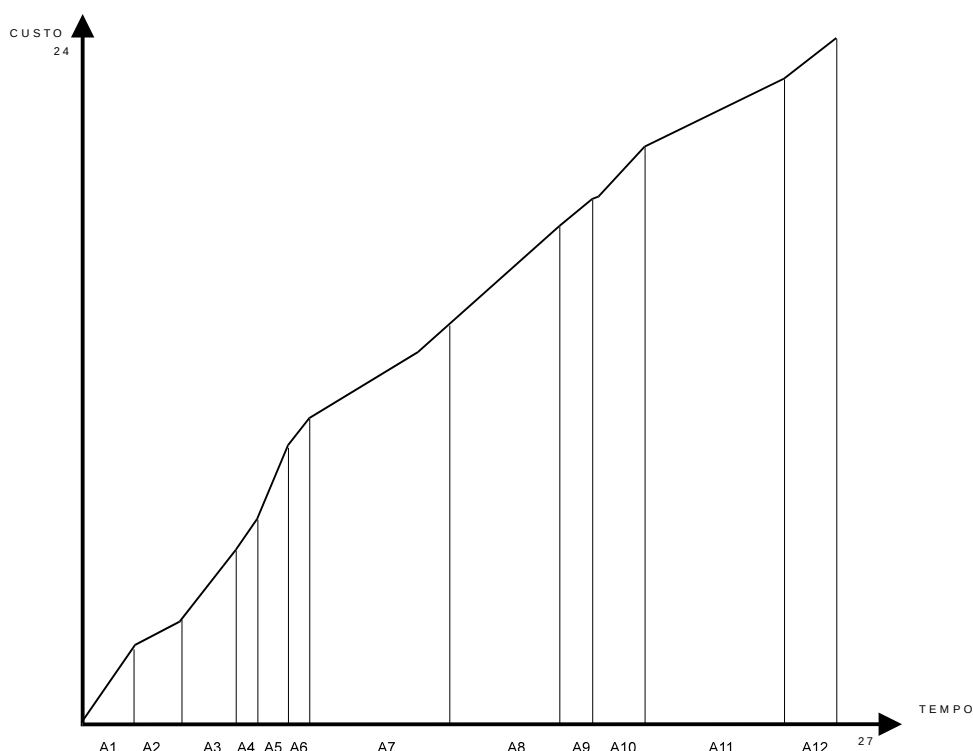


Figura 7. Análise do Valor do Processo de Vendas Proposto.

de 60.3% no tempo e outra dedução 46.67% no custo, além da eliminação de documentos, dissolução de departamentos e melhor qualidade de informação.

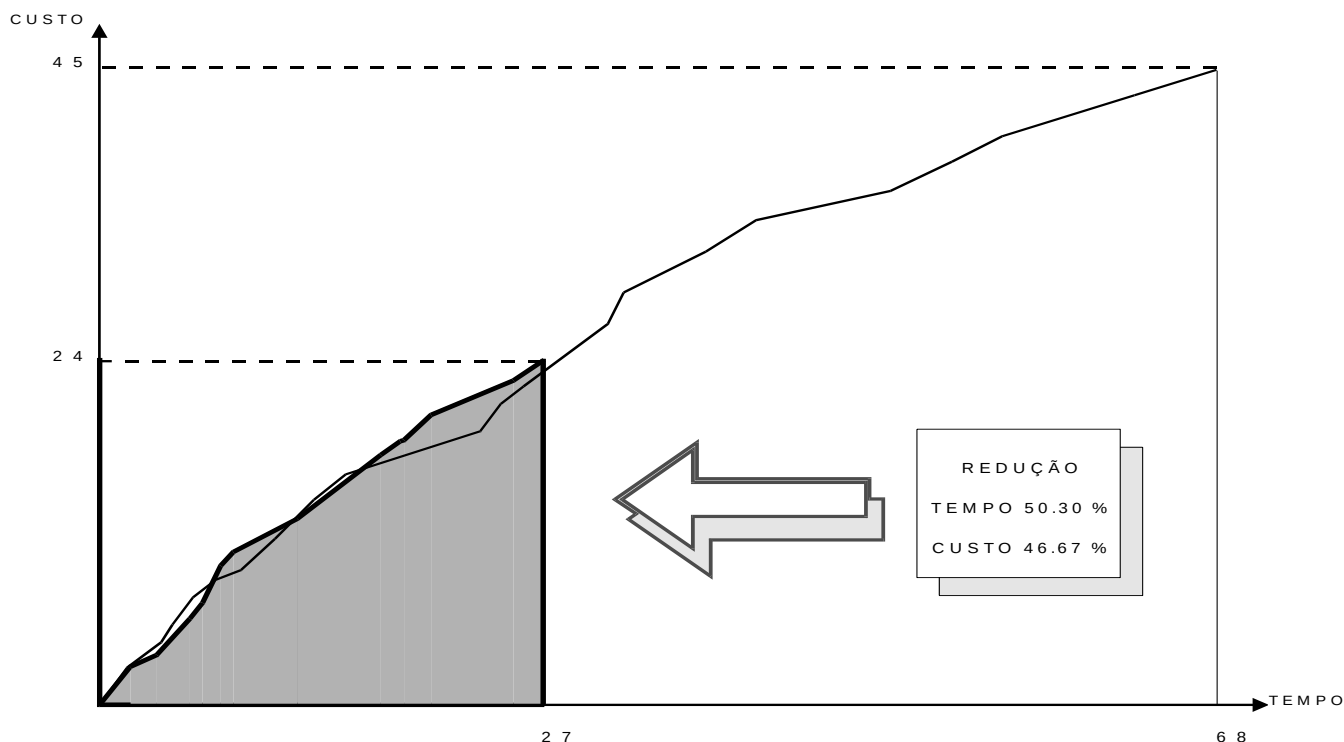


Figura 8. Comparação do Modelo Atual e do Modelo Proposto(valores fictícios).

Na atualidade, a empresa está terminando com a implantação das mudanças propostas, mas já estão percebendo-se os ganhos. O fluxo da informação é mais rápido, os processos administrativos são mais compreensíveis, qualquer dificuldade no trâmite de um documento é facilmente detectada e solucionada, e o mais importante, o pessoal trabalha com mais eficiência e eficácia. Neste ambiente, a Gestão Estratégica de Custos para novos estudos de investimento resulta muito mais fácil de ser realizada.

Embora a tecnologia de informação tenha sido o habilitador para a execução das mudanças na análise da Gestão Estratégica de Custos, a otimização de sua utilização foi possível com o apoio da Análise de Processos do Negócio. Era preciso conhecer bem o negócio antes de querer mudá-lo.

5. Conclusão.

A estrutura moderna, com base nos processos (visão processual), permite uma melhor análise da empresa que as estruturas tradicionais (visão funcional), as quais se prestam mais ao controle de pessoas que ao aperfeiçoamento no negócio. Nas organizações funcionais inverte-se os valores quando submete-se os processos à estrutura. Os processos é que são importantes e a eles a empresa tem que amoldar a estrutura que melhor lhes sirva.

O caso de estudo descrito demonstrou que com ajuda da Análise do Processo de Negócio (BPA), a empresa conseguiu conhecer como e porquê seus processos aconteciam e como consequência facilitou a gestão de mudanças. Assim, comprova-se que o BPA é um eficiente instrumento de orientação na estratégia de simplificar antes de automatizar.

A Gestão Estratégica de Custos deve explorar as vantagens que oferece o BPA, como técnica para obter a visão horizontal do negócio.

O BPA coloca a base de análise dos processos e a Gestão Estratégica de Custos os dimensiona, administra e monitora, permitindo a movimentação em duas direções: entre a obtenção de um cálculo verdadeiro de lucratividade do processo e a identificação de alternativas para melhorá-lo.

6. Bibliografia.

- BERLINER, Callie; BRIMSON, James. Cost Management for today's Advanced Manufacturing: The CAM-I Conceptual Design. 1 ed., Boston: Harvard Business School Press, 1988. 253 p.
- DAVENPORT, Thomas. Reengenharia de Processos. Tradução de Waltensir Dutra. 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Campus, 1994, 391 p.
- HAMMER, Michael. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. Harvard Business Review, julho-agosto de 1990, pp. 67-81.
- MANSFIELD, Edwin. Industrial R&D in Japan and the United States: A comparative Study. American Economic Review 78, 1988, 223 p.
- MORRIS, D.; BRANDON, J.. Reengineering your Business. Editora McGraw Hill, Inc. New York, USA, 1994.
- PORTER, M.. Technology and Competitive Advantage. Journal of Business Strategy, vol 5, inverno de 1985.
- NAKAGAWA, Masayuki. Gestão Estratégica de Custos. 1 ed., São Paulo, Editora Atlas, 1991, 111 p.
- OSTRENGA, Michael. Guia da Ernst & Young para Gestão Total dos Custos. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 1 ed., Rio de Janeiro, Editora Record, 1993, 349 p.
- OSTRENGA, Michael; PROBST, Frank. Process Value Analysis: The Missing Link in Cost Management. Journal of Cost Management for the Manufacturing, outono de 1992, pp. 4-10.
- ROCHESTER, Jack. Improving Application Development Perspective. I/S Analyzer 28:3, março de 1990, pp. 1-12.
- WHITELEY, Richard. A Empresa Totalmente Voltada para o Cliente. Rio de Janeiro, Editora Campus, 1993.