

Gestão Econômica e Gestão de Processos: em busca da melhoria contínua

Vidigal Fernandes Martins

Vidigal@ufu.br

Carlos Roberto Souza Carmo

crscarmo@facic.ufu.br ; carlosjj2004@hotmail.com

Julio Cesar Massuda

jmassuda@uol.com.br

Adeilson Barbosa Soares

adeilsonbs@hotmail.com

RESUMO

Ao longo do tempo, as organizações integram um ambiente cada vez mais competitivo. Nesse contexto, apoiado em uma abordagem fenomenológico-hermenêutica, este ensaio de natureza qualitativa teve por objetivo proporcionar uma maior compreensão sobre como as metodologias de Gestão Econômica e Gestão de Processos, utilizadas conjuntamente, podem melhorar a melhoria contínua dos processos das organizações e, por consequência, contribuir de forma efetiva na busca pela maior eficiência e eficácia no atual cenário competitivo e globalizado. Ao final do trabalho, foi possível perceber que aquelas duas metodologias possuem os atributos necessários, tanto para a identificação e reestruturação de processos quanto para a mensuração de eventos econômicos, como forma de promover a otimização dos resultados das organizações por meio da melhoria da produtividade e da eficiência operacional.

Palavras chave: Gestão Econômica. Gerência de Processo. Melhoria Contínua.

RESUMEN

Las organizaciones se mueven en un entorno cada vez más competitivo. En este contexto, con el apoyo de un enfoque fenomenológico-hermenéutico, esta investigación ha tenido como objetivo proporcionar una mayor comprensión de cómo las metodologías de Gestión Económica y Gestión de Procesos, que se utilizan en conjunto, pueden contribuir en la mejora continua de los procesos de las organizaciones y contribuyendo así de manera efectiva en la búsqueda de mayor eficiencia y eficacia en el entorno actual, globalizado, tan competitivo.. Nuestro trabajo reveló que estos dos métodos tienen los atributos requeridos tanto para la identificación y el proceso de reestructuración, como para la medición de los acontecimientos económicos; a fin de promover la optimización de los resultados de las organizaciones mediante la mejora de la productividad y la eficiencia operativa.

Palabras clave: Gestión Económica, Gestión de Procesos, Mejora Continua.

1. INTRODUÇÃO

A continuidade, a sobrevivência, o crescimento e o desenvolvimento de uma organização dependem da sua capacidade em interagir com o ambiente em que está inserida. A organização sofre influência externa e influencia o ambiente em que atua, de acordo com sua capacidade de negociação, de pesquisa e desenvolvimento econômico, etc. Sendo que, nesse contexto, muitas das influências externas não podem ser previstas ou controladas.

Sob o enfoque da teoria dos sistemas, as organizações caracterizam-se como sistemas abertos e dinâmicos, sendo que, sob essa ótica, um sistema pode ser visto como um conjunto de elementos interdependentes que, interagem entre si, com determinados objetivos e efetuam determinadas funções.

A organização é composta de vários sub-sistemas, cada um tem as suas características próprias, porém, de forma se relacionarem na constituição de um todo, e com objetivos, ou uma razão, que integra e justifica a reunião de suas partes.

Segundo Pereira (1999), as organizações, enquanto sistemas abertos, interagem de maneira permanente com o seu ambiente de atuação e, ainda, enquanto sistema dinâmico desenvolve uma série de atividades que implica em constante transformação, motivo pelo qual elas precisam ser direcionadas de forma a atingir sua finalidade principal.

A estabilidade ou recorrência de atividades pode ser verificada em relação às entradas de energia (*inputs*), à transformação de energias dentro do sistema e ao produto resultante (*output*). Este modelo de sistema de *input-output* é identificado a partir da análise dos conceitos relacionados às entidades enquanto sistema aberto, expostos por Von Bertalanffy (*apud* KATZ; KHAN, 1987).

O Sistema de Gestão Econômica, doravante denominado apenas de GECON, é um modelo gerencial de administração por resultados econômicos, que parte do princípio que os valores do patrimônio e de lucro devem estar corretamente mensurados, expressar o valor efetivo da empresa, não o seu valor histórico e sim ao valor econômico atribuído a partir dos benefícios a eles atribuídos. A sua base conceitual se concentra na mensuração dos eventos econômicos, sendo que o resultado de atividades específicas e global da empresa são formados pelo somatório do resultado de cada transação, dentro de uma concepção “holística”.

O GECON começou a ser estruturado pelo professor Dr. Armando Catelli da FEA-USP, no final dos anos setenta, a partir das reflexões questionadoras acerca da utilidade da contabilidade de custos tradicional, fundamentada nos princípios da contabilidade e no atendimento à legislação societária e fiscal, que levaram a identificação da necessidade de adequação dos modelos de administração das organizações à realidade empresarial.

Adicionalmente, o modelo de Gestão Econômica (GECON), estrutura-se com base em um entendimento da missão da empresa, do conjunto de crenças e valores da organização, da estrutura organizacional, da realidade operacional e das características de seus gestores.

O GECON objetiva a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacionais. Sendo que, a esse respeito, cabe destacar os seguintes princípios básicos, segundo Catelli (1999):

- a) A eficácia da empresa é a função da eficácia das áreas. O resultado da empresa é igual a soma dos resultados das áreas;

- b) As áreas são tratadas como uma empresa e seus gestores como seus respectivos “donos” e a avaliação dos mesmos envolvem não só seus custos, como também seus produtos ou serviços gerados representados pela sua receita;
- c) Eficiências e ineficiências não são transferíveis para outras áreas;
- d) A missão de cada área, deve estar subordinada a missão da empresa;
- e) Os resultados das decisões financeiras (condições de venda a prazo, condições de compra a prazo, tempo de estocagem etc) são imputadas às áreas respectivas, separadamente dos resultados das decisões operacionais.

Nesse contexto, o GECON é composto por um sistema de gestão e um sistema de informação. O sistema de gestão diz respeito ao processo de planejamento, execução e controle operacional das atividades, e é estruturado com base na missão da empresa, em suas crenças e valores, em sua filosofia administrativa e em um processo de planejamento estratégico que busca em última instância a excelência empresarial e a otimização do desempenho econômico da empresa.

O sistema de informação utiliza conceitos e critérios que atende às necessidades informativas dos diversos módulos (produção, comercial, serviços de apoio, etc.), e está voltado tanto para a eficiência, como também para a eficácia empresarial. Dessa forma, os eventos das atividades relevantes da empresa são mensurados por proveitos e custos e geram resultados econômicos. Os centros de custos passam a ser centros de resultados.

Assim, os relatórios gerenciais gerados pelo GECON estão voltados para a avaliação dos resultados de produtos ou serviços gerados pelas atividades e, ainda, para a avaliação de desempenho das áreas organizacionais que executam tais atividades. Para tanto, o GECON utiliza alguns conceitos essenciais: (a) resultado econômico; (b) custo de reposição; (c) custo de oportunidade; (d) preço de transferência; (e) margem de contribuição.

Devido ao fato de promover um maior envolvimento das diversas áreas em relação à missão da empresa, o GECON permite uma transparência maior e um envolvimento dos gestores, que se sentem “verdadeiros donos” de suas unidades administrativas, e, ainda, uma monitoração eficaz dos processos de gestão com a conseqüente minimização dos riscos.

O sistema baseado no modelo GECON, estimula a criatividade dos seus gestores ao evidenciar que os resultados podem ser melhorados não só pela diminuição de despesas, mas, sobretudo, pelo incremento de volumes, adequação do *mix* de produtos e, conseqüente, utilização eficiente de recursos, entre outros fatores. Dessa forma, o processo de gestão passa a ser avaliado por sua contribuição efetiva para a empresa, e por parâmetros lógicos obtidos das variáveis que estão sob sua esfera de ação.

2. OBJETIVO E METODOLOGIA

O objetivo geral proposto para este trabalho de natureza qualitativa é buscar uma maior compreensão sobre como as metodologias de Gestão Econômica e Gestão de Processos, utilizadas conjuntamente, podem propiciar um processo de melhora contínua do processo das organizações, e,

por consequência, contribuir de forma efetiva na busca pela eficiência e eficácia no atual cenário competitivo e globalizado das entidades em geral.

Para atender àquele objetivo, optou-se pela abordagem fenomenológico-hermenêutica. Ou seja, conforme observa Martins (2000, p. 27), estudos dessa natureza “[...] buscam relação entre o fenômeno e a essência, o todo e as partes, o objeto e contexto.”

Martins (2000, p. 27) ainda observa que, segundo essa metodologia, “a validação da prova científica é buscada no processo lógico de interpretação e na capacidade de reflexão do pesquisador sobre o fenômeno objeto do seu estudo.”

Conforme observam Oliveira *et al* (2003), a pesquisa bibliográfica é o método de identificação de informações referentes ao conhecimento contido em produções escritas de natureza bibliográfica. Assim, para coleta de dados, realizada com o objetivo de fornecer o devido suporte àquela interpretação reflexiva descrita por Martins (2000), foi utilizada a pesquisa documental bibliográfica, cujas fontes são obras que compõem o conjunto de referências utilizadas ao longo deste estudo.

A partir das evidências levantadas e, ainda, com vistas à abordagem escolhida para este estudo (fenomenológico-hermenêutica), buscou-se identificar como o interrelacionamento dos conceitos e práticas produzidos a partir daquelas duas metodologias (Gestão Econômica e Gestão de Processos) podem contribuir de forma efetiva para o processo de gestão nas organizações.

3. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS E MELHORIA CONTÍNUA

A base conceitual do GECON se concentra na mensuração dos eventos econômicos, sendo que o resultado das atividades individuais e globais, portanto, o resultado da empresa como um todo, é formado pelo somatório do resultado de cada transação, dentro de uma concepção “holística”.

A empresa pode ser visualizada como um processo, composto por uma série de atividades nas quais as entradas (*input*) sofrem transformação e apresentam como resultadas determinadas saídas (*output*). As entradas são de responsabilidade do fornecedor e devem atender às especificações do processo. As saídas são resultado do processo entregue pelo fornecedor e, portanto, deve atender aos requisitos por ele estabelecido.

O Gerenciamento de Processos concentra seus esforços na melhoria contínua das atividades que agregam valor aos produtos e serviços, busca eliminar ou reduzir as operações que apenas geram custos aos produtos e que não contribuem para a satisfação do consumidor. Esta metodologia leva a empresa ao aumento da qualidade e produtividade, ou seja a conduz a sua eficácia e sua eficiência, tornando-a mais competitiva no mercado.

Diante deste quadro, o Gerenciamento de Processos alia-se ao GECON como uma forma de melhoria do resultado econômico de cada área, mediante:

- a) Conhecimento global dos processos com melhor utilização dos recursos;
- b) Melhoria na comunicação com maior envolvimento dos funcionários, em todos os níveis em diferentes áreas;
- c) Redução de custos diretos e indiretos;
- d) Mapeamento dos processos críticos, servindo como base para a avaliação dos sistemas de informação a serem implantados;

- e) Atendimento das necessidades dos clientes;
- f) Visão ampla e horizontal do negócio.

A visão horizontal da empresa é de fundamental importância, pois a maioria dos processos flui horizontalmente. Porém, as entidades tendem a ser organizadas em grupos funcionais verticais.

Segundo Harrington (1993, p.16) “um fluxo de trabalho horizontal, combinado com uma organização vertical, resulta em muitas lacunas, e leva a sub-otimização, gerando uma influência negativa na eficiência e eficácia do processo”. O GECON procura a eliminação deste problema a partir de uma visão sistêmica da empresa, onde missões de áreas diversas são subordinadas à missão da empresa e mediante a aplicação dos conceitos de preço de transferência, custo de oportunidade e cliente interno.

3.1 Representação Gráfica dos Processos

No Gerenciamento de Processos, a representação gráfica é de grande importância, pois, ela proporciona uma melhor visualização e compreensão do processo analisado. Tal representação deve mostrar não somente as subdivisões das atividades do processo, mas também a seqüência em que são realizadas, ou seja, deve representar o fluxo do processo, constituindo dessa forma uma importante ferramenta de apoio para o seu melhor entendimento e os relacionamentos entre processos empresariais.

Os fluxogramas são diagramas para a representação do fluxo de atividades e informações dentro de um processo, ou seja, um método para descrever um processo existente, ou um novo, usando símbolos simples, linhas e palavras, de forma a apresentar graficamente as atividades e a seqüência no processo.

Na busca pelo aperfeiçoamento e pela melhoria da qualidade dos produtos e serviços, o uso dos fluxogramas tem trazido resultados esperados, porém, não se deve usá-los como um fim em si, e sim, como um meio para aquilo que esta se almejando.

O objetivo de se fazer um fluxograma e sua análise subsequente é adquirir um maior grau de conhecimento sobre o processo, sendo que, tal conhecimento deve ser suficiente para definir e implementar processos de aperfeiçoamento. Os fluxogramas põem em evidência as oportunidades de melhorias.

3.2 Criatividade

Para a melhoria contínua na busca pela competitividade das empresas, torna-se necessária a realização de mudanças em relação às atitudes dos indivíduos que atuam nos diversos processos empresariais. Nesse contexto, torna-se necessário o envolvimento das pessoas na busca constante e sistemática pelo aperfeiçoamento dos processos e produtos. Isso implica que todos, na organização, atuem de forma ativa para solução dos problemas, ou seja, diminuição ou eliminação de resultados indesejáveis do processo.

A busca pela agregação de valor aos processos implica a maximização do valor percebido pelo cliente e isso, por sua vez, requer foco nos processos, o que direciona a empresa para a administração criativa. Nesse contexto, a criatividade induz a “um pensar diferente”, o que implica na identificação de oportunidades de melhoria que resultarão em agregação de valor ao processo.

A eliminação da burocracia e simplificação são algumas melhorias que possibilitam a criação de um ambiente mais propício à criatividade. As pessoas necessitam de responsabilidade tanto nas suas funções, como

também um compromisso com a melhoria de produtos e processos dentro da organização, por isso, a criatividade e a motivação tornam-se essenciais na busca desses objetivos de melhoria contínua.

A formação e criação de um ambiente favorável, ou estimulante, à criatividade propiciam um fluxo emergente de soluções a partir da interação entre indivíduo e o seu ambiente de atuação cotidiana.

4. FERRAMENTAS PARA A AGILIZAÇÃO DOS PROCESSOS E GANHO DE EFICÁCIA E EFICIÊNCIA

Ao analisar os meios a serem utilizados na busca pela eficiência e eficácia, Harrington (1993) destaca algumas ferramentas fundamentais para agilizar a dinâmica do processo, como:

- a) Avaliação do valor agregado;
- b) Eliminação da duplicidade;
- c) Eliminação da burocracia;
- d) Simplificação;
- e) Redução do tempo de ciclo do processo;
- f) Tornar o processo à prova de erros;
- g) Modernização;
- h) Linguagem simples;
- i) Padronização;
- j) Parcerias com os fornecedores;
- k) Automação e/ou mecanização.

Essas ferramentas não devem ser vistas como métodos distintos, mas sim, utilizadas em conjunto com os demais.

4.1 Avaliação do Valor Agregado

Quando as matérias-primas, materiais indiretos, mão de obra e, até mesmo, informações, avançam por intermédio de um processo de manufatura, eles acumulam valor.

Valor agregado é o valor depois do processamento, menos o valor antes do processamento, ou seja:

$$VA = V2 - V1$$

Sendo que: VA= valor agregado;
V2= valor depois do processamento;
V1= valor antes do processamento.

Assim, deve se assegurar que o valor agregado seja igual ou maior que os custos incorridos.

As atividades existentes em um processo podem ser classificadas, quanto à agregação de valor, basicamente em três tipos:

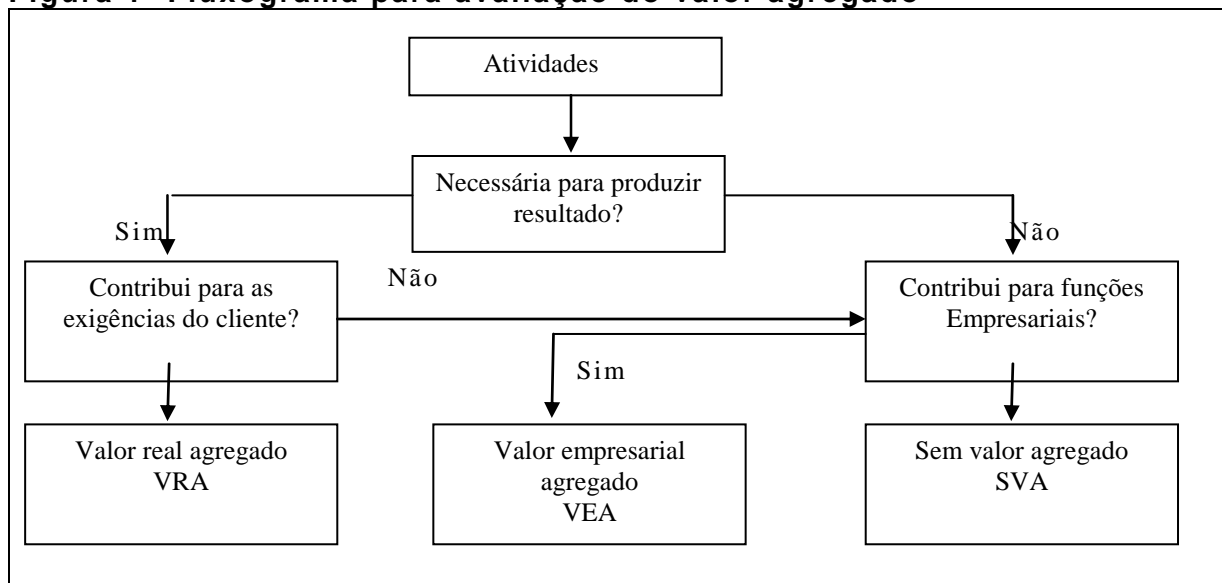
- a) **VRA - atividades de valor real agregado:** são atividades que contribuem para a satisfação das necessidades dos clientes e, por isso, precisam ser executadas para atender às exigências do cliente. Exemplo: registrar pedido, tipo de método, pesquisar dados, registrar reclamações, etc.;
- b) **VEA - atividades de valor empresarial agregado:** contribuem para os objetivos empresariais, não contribuem para o atendimento das exigências dos clientes. Exemplo: registrar dados, solicitar

formulários, atualizar dados dos funcionários, preparar relatórios financeiros, etc.;

- c) **SVA - atividades sem valor agregado:** não acrescentam valor ao processo produtivo, podendo ser eliminadas sem afetar o cliente ou a organização. Exemplo: revisão e aprovação, refazer trabalho, movimentar, etc..

A Figura 1, apresentada na sequência, relaciona a representação gráfica, utilizada na gestão de processos, e a avaliação do valor agregado, contemplado pelo modelo de gestão econômica preconizado pelo GECON.

Figura 1- Fluxograma para avaliação do valor agregado



Fonte: Adaptado de Harrington (1993).

4.2 Eliminação da Burocracia

A burocracia está presente em todos os meios do dia a dia da sociedade. No contexto organizacional, é necessário aprender a identificá-la e eliminá-la. O Gerenciamento de Processos contribui para identificação de processos burocráticos. O GECON contribui para a identificação do valor agregado em relação ao conteúdo da saída dos processos.

Essas duas ferramentas combinadas contribuem, basicamente, para proteção e para a definição dos objetivos formais da entidade a partir da eliminação, ou pelo menos para minimização de atividades compostas por um número muito grande de processos ou rotinas, que não agregam valor aos processos da organização.

4.3 Eliminação da Duplicidade

Se a mesma atividade estiver sendo executada em partes diferentes do processo, ou por pessoas diferentes, há necessidade de se verificar se essas duas atividades são necessárias. Elas podem estar aumentando o custo do processo em si.

Ou seja, em determinado momento, pode haver redundância, onde, por exemplo, funcionários de determinada área não sabem se atividades já foram realizadas, ou, porque o processo não foi concebido para ligar as setores usuários com a saída anterior.

Ao admitir que a integridade dos dados é fundamental para os processos empresariais, infere-se que o seu armazenamento em fontes únicas gera um melhor resultado econômico para a empresa.

4.4 Simplificação

A simplificação significa reduzir a complexidade sempre que possível. Ela leva a menores fracionamentos do processo, menores quantidades de tarefas, etc, ou seja, fazer tudo de forma mais simples. Ela se traduz em uma força contrária a complexidade e, conseqüentemente, à geração de valor dos processos.

4.5 Redução do tempo de ciclo do processo

O objetivo dessa ferramenta é a redução do tempo de ciclo. Essa redução se processa a partir da atenção voltada para as atividades com tempo de ciclo longo, e atividades que retardam o processo.

Deve-se examinar o processo em uso e determinar porque os programas e compromissos não são cumpridos, restabelecer as prioridades de forma a eliminar esses atrasos e procurar as maneiras de reduzir o tempo total de ciclo.

4.6 Tornar o processo à prova de erros

A partir do Gerenciamento de Processos, busca-se dificultar a execução errônea de uma atividade, ou, ainda, se há maneiras de se executar processos de maneira errada. Ao identificar e listar tais possibilidades de erros, tal informação poderia ser utilizada para as prevenir.

4.7 Modernização

Mediante o processo de modernização, o uso efetivo do equipamento e do ambiente de trabalho, melhorara o desempenho geral da organização. Contudo, a utilização conjunta da análise da relação “custo *versus* benefício”, a partir da análise do valor agregado torna-se fundamental. A “modernização das pessoas” é igualmente importante, sendo que, ela se processará a partir da execução de treinamentos e educação empresarial, que constituem um investimento na equipe de trabalho e na organização.

4.8 Linguagem Simples

A redução da complexidade da comunicação, falada e escrita, torna mais compreensível o processo de “leitura” por parte dos usuários. Ou seja, se as ações dos usuários da informação, na organização, são guiadas pela comunicação, a redução de complexidade, por meio da simplificação da linguagem, poderia reduzir consideravelmente as possibilidades de erros oriundos do processo de interpretação realizado por parte daqueles usuários.

4.9 Padronização

A padronização se dá mediante a seleção de uma maneira de se executar uma atividade e torná-la padrão, ou seja, fazer com que os demais funcionários a executem sempre de uma maneira pré determinada.

A padronização é importante para assegurar que todos os funcionários, atuais e futuros, façam uso dos melhores meios de realizar as atividades relacionadas com o processo.

Dessa forma, racionalizam-se processos e reduz-se a possibilidade de executar atividades que possam destruir valor.

4.10 Parcerias com os fornecedores

De forma simples, Harrington (1993) define processo como uma ação que recebe uma entrada (*input*), transforma (agregando valor) e gera uma saída (*output*). Sob essa ótica, para as empresas, os processos acontecem tanto nos produtos quanto nos serviços, ou seja, desde o recebimento das matérias-primas, entregues pelos fornecedores, até a entrega do produto ou serviço ao cliente. Logo, parece razoável admitir que a saída (*output*) de um processo, produtivo por exemplo, em grande parte, da qualidade das entradas (*input*) que esse processo recebe. Ou, ainda, pode-se afirmar que desempenho geral de qualquer processo melhora quando as entradas fornecidas pelos fornecedores de informações melhoram.

Nesse sentido, a “parceria” oriunda da interatividade junto aos fornecedores de informações, matérias-primas, serviços, etc., é fundamental para a boa qualidade do resultado de qualquer processo na organização.

4.11 Automação e/ou Mecanização

O processo de automação consiste em usar ferramentas eletrônicas, equipamentos e computadores, para executar tarefas rotineiras e tediosas a fim de liberar os colaboradores na execução de atividades criativas e que, portanto, agreguem valor à entidade.

Segundo Band (1997), a tecnologia da informação pode melhorar a eficiência e eficácia dos processos de negócios, pois, ela proporciona: (a) maior velocidade a partir da redução do tempo de defasagem no caminho crítico de um processo; (b) armazenamento e recuperação; (c) comunicação; (d) controle de tarefas dos processos e melhoria da qualidade; (e) monitoramento; (f) apoio ao processo decisório; (g) serviços de fabricação, produção e entrega; e, (h) apoio às funções de trabalho de processo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Atualmente os controles dos processos não se restringem à área produtiva. Seu grande retorno, em termo de valor, vem da sua aplicação a todas as atividades da empresa, e no tratamento de toda a organização como uma operação complexa, constituída de muitos processos.

A organização pode ser vista como um processo composto por uma série de atividades, que podem ser melhoradas continuamente, de forma que este conjunto de atividades agregue mais valor para o cliente final.

O GECON possui os atributos necessários para mensuração de eventos econômicos, e tem por objetivo a otimização dos resultados por meio da melhoria da produtividade e de eficiência operacional.

A grande contribuição do GECON repousa sobretudo no envolvimento dos gestores, que se sentem “donos” de suas unidades gerenciais, e passam a ser avaliados por sua contribuição efetiva para a empresa e pela adoção de parâmetros lógicos obtidos com base em variáveis que estão sob sua esfera de ação.

Conclui-se desta forma que o GECON e o Gerenciamento de Processos podem contribuir de forma efetiva na busca de eficiência e eficácia da organização no atual cenário competitivo e globalizado.

6. REFERÊNCIAS

BAND, W. A. **Competências críticas**. Ed. Campus, 1997, Rio de Janeiro.

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999.

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

KATZ, Daniel; KHAN, Robert L. Organização e o conceito de sistema **Psicologia social das organizações**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 30-45.

MARTINS, Gilberto A. **Manual para elaboração de monografias e dissertações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Antonio B. S (Org.). **Métodos e técnicas de pesquisa em contabilidade**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PEREIRA, Carlos Alberto. Ambiente, Empresa, Gestão e Eficácia. In: CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 1999. p.35-80.