

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Alberto Pavlick Caetani**

**A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS  
PROCESSOS INTERNOS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM UMA  
REFINARIA DE PETRÓLEO**

**Porto Alegre**

**2010**

Alberto Pavlick Caetani

**A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS  
PROCESSOS INTERNOS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM UMA  
REFINARIA DE PETRÓLEO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de bacharel em Administração.

Orientadora: Prof. Raquel Janissek-Muniz

Tutora-orientadora: Marines Steffanello

**Porto Alegre**

**2010**

Alberto Pavlick Caetani

**A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS  
PROCESSOS INTERNOS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM UMA  
REFINARIA DE PETRÓLEO**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao  
Curso de Graduação em Administração da  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul como  
requisito parcial para a obtenção do título de  
bacharel em Administração.

Aprovado em            de            de 2010.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Raquel Janissek-Muniz

---

Prof. Everton Farias

## **AGRADECIMENTOS**

Nenhum trabalho é resultado do esforço exclusivamente individual, portanto muitos foram os que contribuíram para que eu esteja concluindo o curso de graduação em Administração. Neste sentido, alguns agradecimentos são indispensáveis.

A Universidade Federal do Rio Grande do Sul e ao Banco do Brasil, pela iniciativa de promover um curso de graduação em Administração na modalidade à distância.

A Escola de Administração, pela competência e compromisso com a formulação e execução de um projeto inédito de ensino / aprendizagem à distância.

Aos professores e tutores que orientaram a realização deste trabalho.

Aos colegas de empresa que gentilmente responderam os questionários que embasaram a formulação deste Trabalho de Conclusão de Curso.

A minha família, Virginia, Luciana e Pedro Henrique, pela compreensão e suporte indispensável durante estes últimos quatro anos.

*“Boa parte das empresas morrem  
não por fazerem coisas erradas,  
mas por fazer a coisa certa  
por um tempo longo demais...”*

*(Yves Doz)*

## RESUMO

Independente da forma como entendemos o conceito de estratégia, é inegável sua relação com o conceito de processos, na medida em que a implementação da estratégia deve ser desdobrada e suportada pelos processos internos das organizações. Os processos são, portanto, ativos estratégicos e as práticas de gestão orientadas a processos de negócio são, cada vez mais, vistas como necessárias para garantir o efetivo alinhamento entre as estratégias da empresa e os desafios de um ambiente de negócio dinâmico e competitivo. Para entender como a gestão orientada a processos de negócio poderia ajudar as empresas a melhorar seu desempenho e aumentar sua capacidade de execução estratégica, realizou-se Estudo de Caso junto a uma indústria do ramo de petróleo. Através de pesquisa documental e questionários compostos de questões fechadas, buscou-se levantar informações sobre os processos organizacionais, sendo possível identificar que a empresa estudada ainda encontra-se em estágio inicial de maturidade em relação à orientação a processos de negócio, aplicando modelo de gestão de orientação fortemente funcional. Os resultados do estudo indicam que a empresa ainda não possui uma visão de processos suficientemente ampla e disseminada, na medida em que coexistem na organização várias e diferentes visões de processo. Foi possível identificar oportunidades de superação dos principais obstáculos à execução estratégica na empresa, sendo indicadas ações de melhoria para viabilizar o aumento do grau de maturidade em relação à gestão orientada a processos de negócio.

**Palavras-chave:** Execução estratégica, gestão orientada a processos, processos de negócio.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	9
1.1	OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA .....	10
1.2	OBJETIVO GERAL .....	10
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	10
1.4	JUSTIFICATIVA .....	11
1.5	ESTRUTURA DE TRABALHO .....	11
<b>2</b>	<b>EXECUÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROCESSOS</b> .....	13
2.1	ESTRATÉGIA .....	13
2.2	OBSTÁCULOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA .....	15
2.3	SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO .....	17
2.4	PRÁTICAS DE GESTÃO ORIENTADAS A PROCESSOS .....	18
<b>2.4.1</b>	<b>Processos de Negócio</b> .....	19
<b>2.4.2</b>	<b>Paradigmas de Gestão: Funcional x Processos</b> .....	20
<b>2.4.3</b>	<b>Gestão de Processos</b> .....	22
<b>2.4.4</b>	<b>Maturidade em Gestão de Processos</b> .....	24
2.5	ESTRATÉGIA E PROCESSOS .....	26
<b>3</b>	<b>PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b> .....	29
3.1	PLANO DE COLETA DOS DADOS .....	29
<b>3.1.1</b>	<b>Pesquisa Documental</b> .....	29
<b>3.1.2</b>	<b>Questionários</b> .....	30
3.1.2.1	Instrumento de Pesquisa 1 .....	31
3.1.2.2	Instrumento de Pesquisa 2 .....	32
3.1.2.3	Instrumento de Pesquisa 3 .....	33
3.1.2.4	Instrumento de Pesquisa 4 .....	33
<b>3.1.3</b>	<b>Análise dos Dados</b> .....	34
<b>4</b>	<b>RESULTADOS</b> .....	36
4.1	DESCRIÇÃO DA EMPRESA .....	36
4.2	CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO .....	38
4.3	PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À EXECUÇÃO ESTRATÉGICA .....	41
4.4	NIVEL DE MATURIDADE NA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS .....	43

4.4.1	<b>Análise dos Elementos de Maturidade .....</b>	45
4.4.2	<b>Características do Modelo de Gestão da Empresa .....</b>	47
4.5	<b>OPORTUNIDADES E DESAFIOS .....</b>	49
4.6	<b>AÇÕES DE MELHORIA .....</b>	51
5	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	53
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	56
	<b>APENDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA 1 .....</b>	62
	<b>APENDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA 2 .....</b>	63
	<b>APENDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA 3 .....</b>	64
	<b>APENDICE D – ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO IP-3 ....</b>	65
	<b>APENDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA 4 .....</b>	66



## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da execução das ações estratégicas dentro do processo de Administração Estratégica é um tema que tem suscitado discussões no meio acadêmico e empresarial. Estudos indicam que apenas uma pequena parcela das ações estratégicas planejadas são implementadas com êxito pelas organizações, estimando-se taxas de falhas na implementação entre 70% e 90% , de tal forma que muitos executivos sustentam que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a própria estratégia em si (KAPLAN; NORTON, 2001). Além de fatores externos e da dinamicidade própria do ambiente competitivo, existem outros obstáculos, de caráter interno, que inibem a capacidade de execução estratégica das empresas (HREBINIAK, 2006; VRAKING, 1995).

Mais que tecnologia, a implementação de estratégias competitivas exige uma transformação das organizações, ou seja, a empresa precisa cada vez mais voltar-se para seus clientes, operando e acompanhando suas operações a partir de uma visão orientada aos processos de negócio que agregam valor para o cliente. Conforme Armistead, Pritchard e Machin (1999, p. 105) a resposta que os gestores dão para a questão “O que a gestão de processos de negócio significa para sua organização?” varia de acordo com o modo (e resultados) da inserção da gestão dos processos nas respectivas organizações, mas é inegável a influência que a mesma exerce sobre a efetividade organizacional, ou seja, no atendimento das expectativas de desempenho das diversas partes interessadas.

Conforme Rummler e Brache (1995), a capacidade de adaptação ao ambiente competitivo é essencial para a sobrevivência das organizações, sendo o modelo de gestão o fator-chave que viabiliza adaptações mais rápidas e efetivas. Dessa forma, a eficácia da implementação das estratégias passa, em grande parte das empresas, pelo desafio da mudança organizacional e da revisão de seu modelo de gestão (MOTTA, 1995). No entanto, existe um amplo entendimento (HARMON, 2004; FISCHER, 2004; ROSEMANN; DE-BRUIN; HUEFFNER, 2004; MCCORMACK; JOHNSON, 2001) no sentido de que a implementação de práticas de gestão orientadas a processos tem um caráter evolutivo, acompanhando a maturidade da organização em relação aos temas processo e estratégia.

## 1.1 OBJETO E O PROBLEMA DE PESQUISA

Obter e sustentar vantagem competitiva requer a implementação de estratégias a partir das quais os objetivos sejam definidos e as atividades sejam selecionadas, executadas e coordenadas em função de sua contribuição para a criação de valor para o cliente (PORTER, 1989). Neste sentido entende-se a Gestão Orientada a Processos de Negócio como um modelo de gestão que viabiliza a convergência de estratégias, recursos e competências dentro das empresas, em contraposição aos modelos empresariais cuja visão vertical resulta em ações fragmentadas em relação aos fluxos dentro da Cadeia de Valor.

Este trabalho foca, portanto, na superação dos obstáculos enfrentados para implementação das ações estratégicas sob a perspectiva da gestão dos processos internos, buscando responder a questão: **como uma gestão orientada a processos de negócio pode ajudar as empresas a melhorar seu desempenho e aumentar sua capacidade de execução estratégica?**

## 1.2 OBJETIVO GERAL

Identificar oportunidades para melhoria da capacidade de execução estratégica a partir de mudanças organizacionais decorrentes da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) Determinar as características principais do modelo de gestão adotado na empresa objeto;
- b) Identificar os principais obstáculos para a execução das ações estratégicas, relacionando-os com os fatores organizacionais envolvidos na gestão dos processos internos;

- c) Propor ações para implementar as mudanças no modelo de gestão da empresa-objeto, visando melhorar sua capacidade de execução estratégica.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

Um exame crítico de iniciativas empresariais, tais como projetos de reengenharia e implementação de sistemas de gestão empresarial (ERP ou *Enterprise Resource Planning*), demonstra que os obstáculos para a busca da efetividade estratégica superam as questões vinculadas à estrutura organizacional e ao uso dos recursos de tecnologia da informação. Trata-se, portanto, de um problema que transcende a abordagem eminentemente tecnológica e que envolve múltiplos fatores organizacionais, carecendo de estudos realmente abrangentes e conclusivos.

A compreensão dos obstáculos que afetam a execução estratégica nas organizações é fundamental para viabilizar sua superação em um ambiente instável e competitivo, vinculando-se às questões relativas à gestão dos processos de negócio na medida em que os resultados das organizações são determinados por seus processos.

Desenvolver e aplicar estudos para melhoria nos processos em empresas de energia é especialmente relevante, pois, devido a características da indústria (capital intensivo, mercado de *commodities*, investimentos de grande porte e ciclo de vida longos), a obtenção de melhorias de desempenho, mesmo incrementais, demanda um significativo esforço de gestão (RIBEIRO, 2006).

Neste sentido, este trabalho busca contribuir para o entendimento do papel estratégico da gestão dos processos, ao mesmo tempo em que analisa e fornece elementos objetivos para a mudança organizacional da empresa que é objeto da pesquisa.

#### 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O trabalho está estruturado em cinco capítulos, constando no primeiro capítulo considerações sobre a questão de pesquisa, objetivos e justificativa do trabalho. No segundo

capítulo apresenta-se uma revisão bibliográfica sobre os principais conceitos abordados. No terceiro capítulo apresenta-se o procedimento metodológico adotado para a elaboração do Estudo de Caso, descrevendo-se o plano para coleta e análise dos dados. No quarto capítulo apresentam-se os resultados do trabalho, com a descrição da empresa-objeto, relatando-se as análises realizadas e as ações indicadas conforme objetivos propostos. Finalmente, no quinto capítulo são apresentadas as considerações finais e sugeridos temas para estudos complementares.

## 2 EXECUÇÃO ESTRATÉGICA E GESTÃO DE PROCESSOS

Nas últimas décadas, rápidas e profundas transformações econômicas, sociais, tecnológicas e culturais redefiniram o ambiente no qual as empresas realizam seus negócios, tornando-o cada vez mais complexo, globalizado e competitivo. Nesse contexto caracterizado por altos níveis de incerteza, as empresas têm buscado formas de adaptar-se à dinamicidade do ambiente, promovendo mudanças estruturais, tecnológicas e comportamentais no sentido de melhorar seu desempenho (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

No entanto atingir altos índices de eficiência operacional, embora importante, não é suficiente para garantir a sobrevivência da empresa, exigindo a formulação e implementação de estratégias que garantam vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo (PORTER, 1996).

Embora reconhecendo que o sucesso (ou fracasso) das empresas está relacionado a um complexo conjunto de variáveis internas e externas à organização, este trabalho concentra-se na importância da gestão dos processos internos como elemento de diferenciação das empresas, pois, conforme destaca Porter (1999), em última instância, apenas as próprias empresas são capazes de conquistar e sustentar a vantagem competitiva.

### 2.1 ESTRATÉGIA

Não há dúvidas que o ambiente competitivo atualmente enfrentado pelas empresas é muito diferente daquele que deu origem ao conceito de estratégia há cerca de trinta anos (HAMEL, 1996), nos trabalhos seminais de Ansoff (1965), Chandler (1962) e Penrose (1958).

Desde então o termo “estratégia” tem recebido múltiplas e, por vezes divergentes, interpretações, resultando impraticável resumi-lo em uma única definição. Dessa forma podemos entender estratégia como um conceito amplo que abrange planos, manobras, padrões de comportamento, posicionamento e perspectivas assumidas pela organização para direcionamento de suas atividades (MINTZBERG, 2001). Independente da abordagem utilizada, “uma das principais funções da estratégia é fornecer coerência às ações organizacionais” (RUMELT, 1996, p. 85), ou seja, constituir um modelo de decisões capaz de

viabilizar os objetivos e metas da empresa. Considerando que o sucesso da empresa depende do conjunto de todas as atividades desenvolvidas, podemos dizer que a essência da estratégia é decidir o que não fazer: a seleção e integração do conjunto mais adequado de atividades torna-se fundamental para o estabelecimento de uma vantagem competitiva (PORTER, 1996).

A partir da década de 80, as questões relativas à obtenção e sustentação de vantagem competitiva assumiram papel predominante nas teorias de estratégia empresarial, destacando-se duas diferentes concepções em relação à origem da vantagem competitiva. A primeira delas busca explicar a performance superior a partir dos fatores internos à organização, enquanto a segunda considera a vantagem competitiva como “um atributo de posicionamento, exterior à organização, derivado da estrutura da indústria, da dinâmica da concorrência e do mercado”, obtida a partir da seleção de estratégias genéricas (liderança de custos, diferenciação e focalização) visando a otimização da combinação de produtos e mercados (VASCONCELOS; CYRINO, 2000, p. 22). Embora possam divergir sobre o aspecto determinante para o estabelecimento de vantagens competitivas sustentáveis, segundo Nicolau (2001), as teorias administrativas contemporâneas convergem na avaliação de que a capacidade de renovar-se estrategicamente, e assim assegurar sua sobrevivência, é decorrência de um conjunto amplo de fatores a partir dos quais as organizações adaptam-se e influenciam o ambiente de negócios, caracterizando a “inseparabilidade entre a organização e o meio envolvente”.

A estratégia como processo organizacional pode ser compreendida através de dois momentos distintos, mas fortemente interdependentes: formulação e implementação. Conforme Andrews (1996), enquanto a formulação da estratégia inclui atividades de caráter lógico, tais como identificação de oportunidades e ameaças, e avaliação de riscos, a implementação envolve atividades eminentemente administrativas, a partir das quais a organização mobiliza recursos para atingir os objetivos propostos.

Muito mais que *insight* gerencial ou um esforço de planejamento, a formulação da estratégia é um exercício coletivo da organização a partir do qual resultam estratégias executadas em conformidade com planejamento prévio (estratégias deliberadas) e estratégias produzidas a partir de padrões de comportamento resultantes da dinâmica interna da organização em interação com o ambiente externo (estratégias emergentes). As estratégias emergentes e as estratégias deliberadas estão presentes de modo simultâneo em praticamente todo tipo de organização, constituindo um processo integrado que Grant (2003), avaliando os sistemas de planejamento estratégico das principais companhias de petróleo no mundo,

qualifica como “*planned emergence*” (ou seja, coexistência e interação entre estratégias planejadas e emergentes). Em organizações inseridas em ambientes fortemente dinâmicos, as estratégias emergentes são particularmente importantes na medida em que podem revisar ou complementar estratégias deliberadas, adequando-as a alterações do ambiente não previstas inicialmente. Enquanto as estratégias deliberadas representam o senso gerencial de direção e controle, as estratégias emergentes são resultado de um processo de aprendizagem organizacional e conferem flexibilidade e responsividade à gestão (MINTZBERG; WATERS, 1985).

Embora grande parte da produção acadêmica direcione-se para o processo de formulação das estratégias, a implementação, ou execução, tem-se revelado um desafio maior para as organizações, estimando-se que cerca de 70% dos casos dos fracassos na estratégia sejam decorrência da má execução (CHARAN, 1999). A implementação, ou execução, da estratégia implica em traduzir as estratégias em resultados empresariais, ou seja, na efetiva aplicação das decisões estratégicas sobre fatores organizacionais, tais como estrutura, coordenação, compartilhamento de informações, incentivos e controles, dentro de um contexto organizacional que inclui dimensões referentes à gestão da mudança, cultura organizacional, estrutura de poder e liderança.

## 2.2 OBSTÁCULOS PARA EXECUÇÃO DA ESTRATÉGIA

O desafio da execução estratégica é, fundamentalmente, o desafio natural de gerenciar mudanças nas organizações, ampliado ainda mais pela complexidade decorrente da multiplicidade de fatores interdependentes envolvidos no processo de gestão estratégica.

Conforme Bossidy e Charan (2005, p. 31), a execução estratégica é:

um processo sistemático de discussão exaustiva dos *comos* e *quês*, questionando, levando adiante o que foi decidido e assegurando que as pessoas terão sua responsabilidade específica pela execução. Isso inclui elaborar hipóteses sobre o ambiente de negócios, avaliar as habilidades da empresa, ligar estratégia a operações e às pessoas que irão implementá-la, sincronizando essas pessoas e suas várias disciplinas e atrelando incentivos a resultados. Também inclui mecanismos para mudar as hipóteses à medida que a conjuntura muda e melhorar as habilidades da empresa para enfrentar os desafios de uma estratégia ambiciosa.

Considerando a complexidade e a abrangência envolvidas, Hrebiniak (2006, p. 12) conclui que “*making strategy work is more difficult than strategy making*”, de modo que o funcionamento da estratégia deve passar, necessariamente, pelo entendimento das interações entre as decisões de execução e as forças contextuais presentes nas organizações. Diversos autores têm desenvolvido estudos referentes aos problemas e dificuldades que afetam a implementação da estratégia nas empresas.

Kaplan e Norton (1996) identificaram quatro barreiras específicas para a implementação das estratégias: visões e estratégias não executáveis; estratégias não associadas às metas de departamentos, equipes e indivíduos; estratégias não associadas à alocação de recursos a curto e longo prazo; sistema de “*feedback*” tático e não estratégico.

Por sua vez, Neilson, Martin e Powers (2008) identificam quatro fundamentos para uma boa execução estratégica: fluxo de informações, regras de decisão, motivação e estrutura. Embora todos os fatores estejam interligados, os autores concluíram que os problemas que afetam mais diretamente a execução estão relacionados aos aspectos de informação e decisão. Deficiências nos fluxos de informação horizontais através das diversas áreas da organização afetam a qualidade das decisões e reforçam a cultura de silos, reduzindo ganhos com economia de escala e o compartilhamento de melhores práticas. A falta de critérios claros de autoridade (*decision rights*) não só paralisa a tomada de decisões, mas também limita o fluxo de informação, separa desempenho e recompensa, e privilegia manobras diversionistas.

Beer e Eisenstat (2000) identificam seis “*silent killers of strategy implementation*” relacionados ao estilo da liderança, conflitos de prioridade, fraca coordenação lateral (interfuncional), manutenção de silos de gestão, fraca comunicação vertical e competências e habilidades inadequadas nas gerências intermediárias.

A partir de pesquisa junto a 197 executivos seniores de grandes empresas americanas, Mankins e Steele (2005) identificaram as principais falhas responsáveis pelo chamado “*Strategy-to-Performance Gap*”: inadequação na alocação de recursos para a execução da estratégia; comunicação ineficaz da estratégia; indefinição de ações; falta de clareza na definição de responsabilidades; existência de silos organizacionais; sistemas de monitoramento inadequados; falta de comprometimento da liderança executiva; habilidades, conhecimentos e competências não alinhadas aos requerimentos da estratégia.

Finalmente, Hrebiniak (2006) apresenta cinco principais obstáculos à implementação da estratégia, consolidados a partir de duas pesquisas conduzidas junto a mais de 400 gestores



envolvidos com gestão estratégica: falta de habilidade em gerenciar efetivamente as mudanças; estratégia inadequada ou vaga; inexistência de um modelo para guiar os esforços de implementação; falta de compartilhamento de informações e responsabilidades não claramente definidas e estratégia incompatível com estrutura de poder da organização

Existe um entendimento, compartilhado tanto na indústria como na academia, de que o sucesso das organizações pressupõe a existência de visão e direcionadores estratégicos adequados (BRENNER; CONERS, 2010). No entanto, conforme Kaplan e Norton (1996), para obtenção de resultados empresariais, a forma e eficácia da execução é mais importante que conteúdo da estratégia em si. Neste sentido, a maior parte dos autores analisados destaca que os principais obstáculos à implementação das estratégias estão relacionados à liderança, ao fluxo das informações e à coordenação interfuncional.

### 2.3 SISTEMAS DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

A medição do desempenho, enquanto fator de direcionamento do comportamento nas organizações, torna-se parte integrante do processo de gestão estratégica, influenciando diretamente a implementação da estratégia na medida em que pode ser utilizada tanto para dar foco nas atividades críticas, como para sinalizar aos gestores a necessidade de intervenção em função de deterioração do desempenho dos negócios (NEELY et al., 1994).

De acordo com Neely et al. (1997), os sistemas tradicionais de medição de desempenho, baseados em princípios contábeis, não satisfazem as necessidades das empresas modernas na medida em que a adoção de um foco unidimensional revela-se demasiadamente limitado. A complexidade envolvida na gestão das empresas requer dos gestores a capacidade de perceber o desempenho de várias áreas simultaneamente (KANJI; MOURA-SÁ, 2001).

Conforme Kaplan e Norton (2001, p. 3) “*success comes from having strategy become everyone’s everyday job*”, ou seja, é necessário traduzir a estratégia em termos mais operacionais, desdobrando-a em todos os níveis organizacionais e acompanhando o desempenho dos processos identificados como críticos, de modo a garantir o alinhamento das atividades para melhoria dos processos com as prioridades estratégicas.

Revisando a bibliografia referente ao gerenciamento de performance, Neely et al. (1997) concluem que um sistema de medição de desempenho deveria ser simples e claramente

definido, capaz de prover feedback acurado e tempestivo, ser vinculado à estratégia e aos processos de negócio, incorporando-se ao ciclo de gestão.

Também, neste sentido, Kaplan e Norton (1992) propuseram um modelo de *Balanced Scorecard* (BSC) visando alinhar as medidas de desempenho com os objetivos estratégicos, sob as perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado e crescimento, relacionadas entre si através de relações de causa e efeito, visualizadas em um mapa estratégico.

a ênfase na construção de relações de causa e efeito no BSC gera um raciocínio sistêmico, permitindo que os indivíduos nos diversos setores da organização compreendam como as peças se encaixam, como o seu papel influencia o papel das outras pessoas, além de facilitar a definição de vetores de desempenho e as iniciativas correlatas que não apenas medem a mudança, como também a alimentam (KAPLAN; NORTON, 1997).

Enquanto a perspectiva financeira foca nos resultados tangíveis da estratégia em termos financeiros e a perspectiva de clientes reflete as medidas de criação de valor para o cliente, a perspectiva dos processos internos descreve o que deve ser feito para atingir os objetivos estabelecidos nas outras duas perspectivas. Finalmente, na perspectiva de aprendizado e crescimento são descritas as medidas relativas aos ativos intangíveis (pessoas, sistemas e processos) que irão suportar os processos internos.

Embora o BSC seja reconhecidamente eficiente como ferramenta para suportar tanto os processos de decisão, quanto a implementação e avaliação da estratégia organizacional, os benefícios de sua utilização somente serão obtidos caso as empresas implementem as mudanças apropriadas em seus processos e estruturas organizacionais. Mais que a utilização de um sistema de medição, a eficácia da implementação das estratégias pressupõe um efetivo alinhamento entre a organização e a estratégia através da eliminação dos silos funcionais que dificultam a comunicação e a coordenação interfuncional (KAPLAN; NORTON, 1996).

## 2.4 PRÁTICAS DE GESTÃO ORIENTADAS A PROCESSOS

Conforme Smith e Fingar (2003), a primeira década deste século, em especial os últimos anos, está assistindo novamente a uma corrida das organizações em direção a práticas

inovadoras para melhorar seus processos de negócio, buscando assim obter maior agilidade e vantagem competitiva. O aumento da complexidade e a imprevisibilidade do ambiente de negócios estimulam pesquisadores e indústria a buscar tecnologias de gestão mais adequadas, na medida em que os modelos de gestão tradicionais, baseados na especialização e na divisão funcional do trabalho, têm demonstrado sérias limitações em relação à capacidade de adaptação às mudanças no ambiente e aos requisitos de integração e de coordenação das atividades.

As empresas necessitam de agilidade para conceber, modelar e implementar processos de negócio de acordo com a proposição de valor estabelecida em sua estratégia e, dentro deste contexto, a adoção de modelos de gestão orientados a processo tem-se revelado prática mais adequada para assegurar que a execução e monitoração das mudanças nos processos de negócio sejam realizadas de modo alinhado à estratégia das empresas (SANTOS, 2007).

#### **2.4.1 Processos de Negócio**

O conceito de processo abrange diversas áreas do conhecimento além da administração, tais como informática, direito, antropologia, sociologia e psicologia, sendo definido, para fins deste estudo e de acordo com Harrington (1993, p. 10), como “qualquer atividade que receba uma entrada (*input*), agrega-lhe valor e gera uma saída (*output*) para um cliente interno ou externo”. Ainda conforme Harrington (1993), normalmente dois tipos de processos coexistem dentro das organizações: processos funcionais e processos interfuncionais. Os processos funcionais são aqueles cujas entradas e saídas ocorrem dentro de um mesmo departamento, sendo, via de regra, sub-processos de processos mais complexos, interfuncionais, ou seja, que atravessam as fronteiras das áreas funcionais. Os processos de negócio são, em essência, interfuncionais, desenvolvidos de modo horizontal e orientados para atendimento a um cliente externo.

A partir das definições elaboradas por alguns dos principais autores da área, tais como Harrington (1993), Rummler e Brache (1995) e Hammer e Champy (1994), processo de negócio pode ser entendido como um conjunto de atividades, logicamente integradas, que utilizam recursos para produzir resultado (produto ou serviço) para um cliente, em conformidade com os objetivos da empresa e integrado a uma cadeia de agregação de valor.

Embora esteja presente em todo tipo de empresa, os processos de negócio nem sempre estão “visíveis” para os integrantes, e mesmo gestores, das organizações, o que acaba por afetar sua capacidade de atingir seus objetivos. Conforme Hammer (2007), processos de negócio de alto desempenho são caracterizados pela existência de:

- a) **desenho (ou modelo de processo):** define quais tarefas devem ser executadas, assim como quem, quando, onde e sob quais circunstâncias;
- b) **métricas de desempenho:** padrões utilizados para avaliação do desempenho do processo derivadas das necessidades dos clientes e dos objetivos estratégicos;
- c) **executantes qualificados:** as pessoas envolvidas na execução das atividades possuem, além da capacitação técnica, habilidades e comportamento adequados para o trabalho em equipe;
- d) **proprietário (ou *process-owner*):** gestor com autoridade e responsabilidade pelo processo completo ao longo de toda a organização;
- e) **infra-estrutura de suporte:** sistema de informação integrado e um conjunto consistente de práticas de gestão de recursos humanos (carreira, capacitação e recompensa).

#### 2.4.2 Paradigmas de Gestão: Funcional x Processos

O funcionamento de uma organização depende das escolhas que a administração faz em relação aos objetivos da empresa, estrutura, distribuição de atividades, coordenação, comunicação e atribuição de responsabilidades e autoridade. O conjunto destas decisões normalmente permite que se identifique a empresa com uma das duas visões predominantes no contexto de gestão: visão funcional ou visão por processo. Estas decisões não apenas refletem o modo como os executivos enxergam a organização, mas também, de certa forma, aspectos da própria cultura organizacional.

Tradicionalmente, tendo por base os princípios da Administração Científica, as organizações adotavam modelos baseados na divisão de cada operação em tarefas básicas, unidades funcionais e seus mecanismos de coordenação. De acordo com Santos (2002), esse modelo de gestão, funcional, vertical e orientado pela responsabilidade, caracteriza-se pela

descentralização de objetivos, pelo isolamento dos diversos setores da empresa (“cultura de silos”) e por priorizar as relações explicitadas na estrutura organizacional. Entre os principais problemas decorrentes da visão funcional nas empresas, destaca-se a dificuldade de integração entre as diferentes funções e o estabelecimento de competição interna, com implicações negativas para o desempenho, pois geralmente a otimização isolada de funções acarreta perda de eficiência global e prejuízos para a empresa como um todo.

A partir da compreensão da importância da gestão dos processos para a melhoria do desempenho, foram desenvolvidas teorias organizacionais que consolidaram o conceito de orientação a processos, ou visão horizontal das organizações. Empresas com visão horizontal organizam-se em torno de processos multifuncionais (ao invés de tarefas ou funções isoladas) de modo que as informações sobre a execução das atividades possibilitem que as interdependências sejam compreendidas em suas relações de causa e efeito, consolidadas em indicadores de desempenho que reflitam os resultados dos processos de negócio e sirvam de insumo relevante para a tomada de decisão.

As principais práticas que diferenciam os modelos de gestão vertical (funcional) e horizontal (processos), identificadas por Rummler e Brache (1995), estão descritas no quadro 1. Adicionalmente, Ostroff (1999) destaca que as organizações horizontais priorizam a formação de equipes multidisciplinares, com indivíduos capazes de pensar de modo criativo e tomar decisões, utilizando recursos de tecnologia da informação tanto como fator de produtividade, como para suportar a integração com fornecedores e clientes, focadas na melhoria contínua dos processos de negócio e no cumprimento da proposta de valor para os clientes.

Cabe ressaltar, no entanto, que a adoção da visão de processo não implica obrigatoriamente em uma estrutura organizacional essencialmente horizontal. A estrutura por processos não é, necessariamente, melhor do que qualquer outra forma de organização, pois, de acordo com Rummler e Brache (1995), em qualquer tipo de estrutura sempre haverá “espaços em branco” a serem administrados. Conforme Harrington (1993), a organização funcional tem muitas vantagens, em especial ganhos de escala pelo agrupamento de especialistas, que podem ser potencializadas sem que ocorra sub-otimização da organização como um todo. Em uma organização estruturada por funções e orientada a processos, os gerentes funcionais continuam responsáveis por alocar recursos, definir procedimentos e atingir resultados, mas diferentemente de uma organização tradicional (puramente vertical), neste modelo de gestão as funções são avaliadas através de metas que refletem sua

contribuição para o processo, e não por sua eficiência funcional (RUMMLER; BRACHE, 1995).

<b>Visão Funcional</b>	<b>Visão por Processo</b>
Decisões tomadas para atender necessidades funcionais	Decisões são tomadas considerando necessidades de clientes e processos
Mínimas interações entre funções	Intensas interações entre funções
Maioria das pessoas compreendem apenas as funções nas quais atua.	Pessoas possuem uma visão geral do negócio e compreendem as funções com as quais precisa colaborar.
Interações entre funções tendem a ser conflitantes.	Solução de problema e tomada de decisão baseadas em relação "ganha-ganha".
Funções são competidoras.	Funções são parceiras colaborativas.
As métricas das funções são isoladas de outras funções.	As métricas das funções refletem a sua contribuição para o cliente e para o sistema como um todo.
Apenas resultados são medidos e gerenciados.	Resultados e processos são medidos e gerenciados.
O sistema é analisado apenas quando existe um problema ("Se não estiver quebrado, não conserte")	Sistemas são continuamente analisados e melhorados.
Informação não é compartilhada regularmente entre funções.	Informação de interesse mútuo é rotineiramente compartilhada.
Gerentes esperam que todos os assuntos sejam tratados através da cadeia de comando.	Gerentes estimulam que os empregados discutam assuntos diretamente com seus pares em outras áreas.
Empregados são recompensados conforme sua contribuição funcional.	Empregados são recompensados conforme sua contribuição para a organização.

**Quadro 1 – Comparação: Visão Funcional x Visão de Processo**

Fonte: Adaptado de Rummler e Brache (1995, p. 177)

### 2.4.3 Gestão de Processos

Uma das primeiras dificuldades em relação à gestão de processos refere-se a terminologia utilizada. Os esforços relativos à gestão de processos de negócio (ou BPM, *Business Process Management*) recebem, na literatura, designações diversas, tais como *Six Sigma*, BPI (*Business Process Improvement*), BPR (*Business Process Reengineering*), entre outros. Na verdade, a busca de melhores formas de gerir processos de negócio, independente do nome que se dê, tem sido preocupação constante desde os primórdios da Administração Científica.

Smith e Fingar (2003) classificam os esforços relativos à gestão de processos de negócio em três ondas (períodos). A primeira delas consolida-se a partir das contribuições de Taylor, sendo os processos entendidos como “*work practices*” gerenciadas através da análise detalhada de métodos e procedimentos. A segunda onda, já na década de 90, caracterizou-se pela Reengenharia dos Processos. A terceira onda, por sua vez, representa uma nova abordagem para o gerenciamento e inovação dos processos de negócio, incorporando e integrando diferentes disciplinas de gestão suportadas por uma infra-estrutura tecnológica.

Do ponto de vista da gestão de processos, as teorias baseadas na administração científica predominaram até a década de 90, quando, a partir de estudos de Hammer (1990), grandes corporações implementaram seus programas de reengenharia de processos, uma estratégia de intervenção radical e pontual para transformação das organizações. Nesta segunda onda também multiplicaram-se as implantações de sistemas de gestão empresarial (Sistemas ERP, ou *Enterprise Resource Planning*), motivadas tanto pela reengenharia, como pela necessidade de atualização dos sistemas de informação em função do chamado “*Bug do Milênio*”. Os sistemas ERPs implementaram soluções baseadas na padronização de processos (ou melhores práticas de mercado), impondo sua própria lógica sobre a estratégia, cultura e organização das empresas. A implantação de um sistema ERP, embora muitas vezes vista como uma panacéia, representa, de certa forma, um risco para os negócios, pois, conforme Davenport (1998, p. 131), “*if the development of an enterprise system is not carefully controlled by management, management may soon find itself under the control of the system*”.

A chamada “Terceira Onda de BPM”, caracteriza-se pela oferta de metodologias e suporte tecnológico para que as organizações possam desenvolver seus processos de negócio de modo mais integrado, dinâmico e responsivo, incorporando em um único padrão (BPM) diferentes disciplinas, tais como modelagem de processos, simulação, *workflow*, integração de aplicações corporativas (EAI ou *Enterprise Application Integration*) e aplicações de comércio eletrônico. Conforme Smith e Fingar (2003), quase 80% dos grandes projetos de reengenharia de processos e sistemas fracassaram na última década, muito em função da falta de tecnologia, sistemas, notações e formalismos que, tanto suportassem o processo de mudança, como viabilizassem respostas tempestivas às alterações frequentes no ambiente de negócios. O novo contexto econômico, dinâmico e extremamente competitivo, não admite que a modelagem, implantação, melhoria, coordenação e integração dos processos de negócio sejam resultado de uma ação pontual, como proposto anteriormente pela reengenharia, mas sim um esforço contínuo e permanente das organizações (PINHO, 2008).

Mais do que uma perspectiva histórica, ou evolutiva, é possível observar, em cada uma das três ondas, as diferentes abordagens de gestão aplicadas, em maior ou menor escala pelas organizações, para modelar e melhorar seus processos de negócio. Dessa forma, independente do nível de suporte tecnológico, a gestão dos processos de negócio está relacionada, basicamente, ao gerenciamento da mudança visando a melhoria do desempenho dos processos (OWEN; TAJ, 2003).

Além de um instrumento para implementar melhorias, a gestão de processos é o meio através do qual pode-se ampliar a consciência de toda a organização para o foco da melhoria dos processos (MULLER, 2003). Conforme Hammer (2001), as duas primeiras ações de uma organização, no sentido de implementar uma efetiva gestão dos processos, são reconhecer e nomear seus processos críticos e garantir que todos os envolvidos estejam cientes da importância deles para a empresa, conhecendo suas entradas, resultados e relacionamentos com outros processos. Neste sentido, destaca-se a importância da criação de uma notação padrão para modelagem de processos (BPMN ou *Business Process Management Notation*), na medida em que, de acordo com Owen e Taj (2003), viabiliza modelos de processo mais facilmente entendidos pelos usuários de negócio e comunicados para toda a organização.

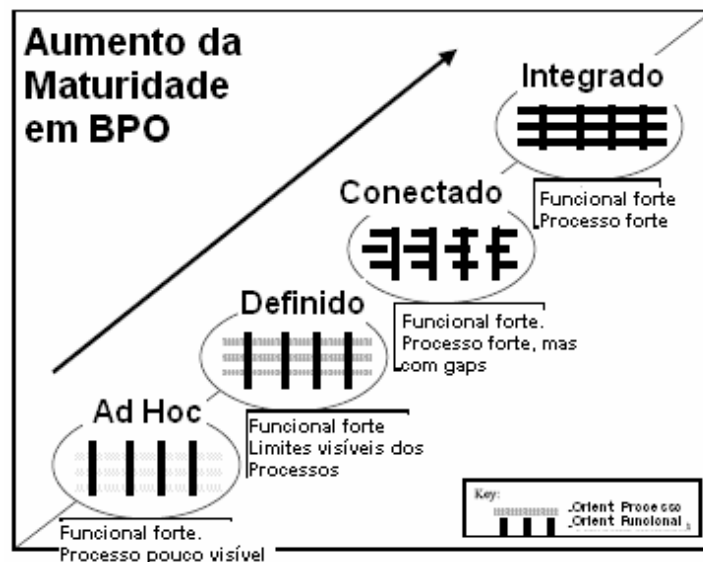
#### **2.4.4 Maturidade em Gestão de Processos**

O conceito de maturidade na gestão de processos teve início em 1979 com o modelo desenvolvido por Philip Crosby para descrever os cinco estágios envolvidos na evolução do gerenciamento da qualidade, sendo posteriormente adaptado pela SEI (*Software Engineering Institute*) em seu *Capability Maturity Model* (CMM) para avaliação dos processos de desenvolvimento de software (PAULK, 2009). Conforme Harmon (2004), organizações maduras buscam resultados através de processos executados de forma estruturada e sistemática, enquanto as imaturas, quando obtêm resultados, os mesmos são decorrentes de esforços isolados, utilizando abordagens não-estruturadas. Nos últimos anos diversos autores, entre eles Harmon (2004) e Fischer (2004), propuseram modelos para avaliação da gestão dos processos de negócio baseados em níveis de maturidade (ROSEMANN; DE-BRUIN; HUEFFNER, 2004).



Para fins deste Estudo de Caso, optou-se pela utilização do modelo de maturidade da orientação a processos de negócio (BPO - *Business Process Orientation*) proposto por McCormack (2000), que estabelece quatro estágios de maturidade:

- a) **Ad Hoc (ou inicial):** processos não-estruturados, indefinidos e sem métricas específicas. As atividades e as estruturas organizacionais são segmentadas e hierárquicas, orientadas a funções e não a processos horizontais;
- b) **Definido:** processos básicos estão definidos e documentados. As atividades e estruturas organizacionais incorporam alguns elementos da visão de processos, embora permaneçam essencialmente funcionais;
- c) **Conectado (“linked”):** cooperação efetiva entre diferentes áreas compartilhando objetivos e métricas relativas a processos horizontais. Gestão dos processos alinhada a objetivos estratégicos. Aparecimento da figura do responsável pelo processo (“*process owner*”);
- d) **Integrado:** As atividades e estruturas organizacionais são baseadas em processos, e a organização está fortemente comprometida com os sistemas de gestão e métricas de processos. Empresa e fornecedores interagem e colaboram a nível dos processos de negócio.



**Figura 1 – Estágios do Modelo de Maturidade**  
Fonte: Adaptado de McCormack (2000)

Como pode ser observado na figura 1, a evolução da maturidade é determinada pela progressiva incorporação de práticas de gestão orientadas a processos. No estágio “Ad Hoc” os processos horizontais são pouco visíveis e a organização quase totalmente voltada para seus processos funcionais. No estágio seguinte (“Definido”), a visão funcional ainda é predominante, mas já começam a existir estruturas e métricas orientadas a processos. No estágio “Conectado” os processos de negócio estão bastante definidos e estruturados, quase equivalentes aos processos funcionais, mas ainda existem lacunas entre os processos. Finalmente no último estágio (“Integrado”), os processos horizontais estão totalmente definidos, não existem lacunas e a organização está estruturada de modo balanceado entre visão funcional e visão de processos.

Para identificar *gaps* e áreas prioritárias de melhorias, McCormack (2000) propõe que a avaliação de maturidade seja realizada em três etapas:

- a) Coleta de dados junto a “informantes-chave” (entre 20 e 30 pessoas) utilizando questionário-padrão abordando aspectos de visão de processos, atividades em processos, monitoração do desempenho dos processos e dinâmica interdepartamental;
- b) Avaliação dos escores obtidos para cada aspecto a partir dos critérios definidos no modelo de maturidade, de modo a considerar, não apenas o escore total, mas também a contribuição dos aspectos analisados para cada estágio de maturidade;
- c) Comparação das respostas da empresa com dados coletados junto a outras empresas (“*benchmarking database*”).

A avaliação da situação atual em relação a parâmetros pré-definidos de orientação a processos de negócio, utilizando-se de um modelo de maturidade, é um importante instrumento de apoio aos gestores, pois, além de direcionar os esforços de mudança, também possibilita acompanhar e medir o progresso da organização em relação à implementação de práticas de gestão orientadas a processos.

## 2.5 ESTRATÉGIA E PROCESSOS

Independente da forma como entendemos o conceito de estratégia, enquanto plano, manobra, padrão, posição ou perspectiva, é inegável sua relação com o conceito de processos,

na medida em que a implementação da estratégia deve ser desdobrada e suportada pelos processos internos (SANTOS, 2007). Conforme Galbraith (2001), o desalinhamento entre estratégia e processos internos é causa de freqüentes atritos dentro das organizações, tanto em função da concorrência pelos recursos, quanto pela dificuldade de compatibilizar os objetivos das áreas, acarretando significativa queda de desempenho.

Mesmo considerando que a formulação e implementação da estratégia empresarial sejam também impactadas pelo ambiente e fatores externos à organização, é consenso que a gestão adequada dos processos internos é fundamental para o sucesso das empresas. Avaliando o funcionamento das organizações, Bouer (2008, p. 66) destaca que “a capacidade de execução da estratégia está fortemente correlacionada ao desempenho superior nos processos-chave da organização”. Assim para atender requisitos de integração, flexibilidade e inovação, é necessário gerenciar adequadamente os processos internos, pois, conforme diversos autores contemporâneos (HAMMER; CHAMPY, 1994; MCCORMACK; JOHNSON, 2001; HARMON, 2004) as empresas poderão melhorar significativamente seu desempenho empresarial através da adoção de práticas de gestão orientadas a processos.

Conforme Gonçalves (2000, p. 17):

podemos apontar pelo menos quatro razões para ver o aperfeiçoamento de processos de negócio como uma chave para a vantagem competitiva na economia de hoje: (1) aumenta a plasticidade organizacional: a mudança organizacional era a exceção, as empresas precisam ser flexíveis e capazes de se ajustar permanentemente; (2) mudaram a economia e a natureza das mudanças e o que era possível conseguir com ajustes incrementais passou a exigir transformações radicais; (3) aperfeiçoa as possibilidades dinâmicas da empresa, rotinas organizacionais que afetam a coordenação das atividades; (4) reduz os custos de coordenação e transação no funcionamento da empresa.

Estudos conduzidos junto a empresas européias (ARMISTEAD; PRITCHARD, 1999) confirmaram a importância da gestão dos processos de negócio estar alinhada aos objetivos estratégicos, destacando que esforços isolados de mapeamento e documentação de processos (realizados, por exemplo, apenas como requisito para certificações ISO) são insuficientes para sustentar resultados de longo prazo, trazendo tão somente pequenas melhorias incrementais.

Embora as organizações executem centenas de processos, cada qual agregando algum tipo de valor, Kaplan e Norton (2004) afirmam que a arte da estratégia é identificar e otimizar

os poucos processos críticos que respondem pela proposição de valor ao cliente. Uma estratégia bem-sucedida e sustentável, portanto, consiste em assegurar o alinhamento entre as atividades internas e a geração de valor para o cliente, ou seja a eficácia estratégica de uma organização depende do perfeito alinhamento das atividades com sua cadeia de valor.

Os processos são, cada vez mais, ativos estratégicos para as empresas, sendo que as práticas de gestão orientadas a processos tornam-se essenciais para estabelecer a conexão entre as estratégias de negócio e as necessidades dos clientes através da modelagem, implementação e monitoração dos processos críticos (BRENNER; CONERS, 2010).

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória, na medida em que buscou, a partir da utilização de uma ampla variedade de evidências, entender as práticas de gestão aplicadas, fatores organizacionais envolvidos e o desempenho percebido na empresa-objeto, estabelecendo relações entre essas variáveis, de modo a identificar oportunidades de melhorias a partir da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos de negócio.

O Estudo de Caso realizado junto a uma indústria do ramo de petróleo, buscou levantar informações sobre seus processos organizacionais, utilizando enfoque indutivo para análise dos dados coletados. Conforme Yin (2005), esta estratégia é particularmente adequada ao tipo de questão de pesquisa proposta, na medida em que, na avaliação de aspectos vinculados à gestão, por envolver múltiplos fatores interdependentes, torna-se difícil perceber os limites entre fenômeno e o contexto onde o mesmo ocorre.

#### 3.1 PLANO DE COLETA DE DADOS

O processo de coleta de dados foi realizado através de pesquisa documental e da aplicação de questionários, executado diretamente pelo autor no período de 13 de outubro a 01 de novembro de 2010. Para a realização desta pesquisa o autor assinou Termo de Compromisso, garantindo que o nome da empresa e dos respondentes não seriam divulgados no trabalho de conclusão ou em publicações posteriores.

##### 3.1.1 Pesquisa Documental

A partir de indicações obtidas junto ao gestor responsável pela coordenação do Planejamento Estratégico da empresa-objeto, foram analisados os seguintes documentos:

- a) **Relatório Social e Ambiental 2009;**

- b) **Manual do Sistema de Gestão de Qualidade:** informações gerais da empresa, estrutura organizacional e definição de responsabilidades;
- c) **Procedimento para Planejamento Estratégico:** sistemática para definição, revisão, desdobramento e monitoração da implementação da estratégia;
- d) **Procedimento para Acompanhamento do Desempenho:** definição do mapa de processos e sistemática para acompanhamento do desempenho dos processos;
- e) **Planejamento Estratégico 2010-2016:** definição de missão, visão, valores, estratégia competitiva, mapa estratégico (*Balanced Scorecard* - BSC), indicadores e metas.

Adicionalmente foram consultados outros padrões e procedimentos armazenados no Sistema de Padronização de Documentos, documentação dos Procedimentos de Negócio (BPP) referentes à solução ERP e, a partir do *software Strategic Adviser*, dados históricos referentes à execução de projetos estratégicos, metas e indicadores de desempenho.

### 3.1.2 Questionários

Considerando-se as informações consolidadas no referencial teórico e os requisitos para atendimento aos objetivos específicos do trabalho, definiu-se, como principais instrumentos de coleta de dados, pela adoção de quatro questionários (IP-1, IP-2, IP-3 e IP-4) compostos de questões fechadas. Conforme Gil (2007), o questionário pode ser definido como uma técnica de investigação baseada em questões apresentadas por escrito às pessoas com objetivo de conhecer suas opiniões, crenças, situações vivenciadas, etc. A utilização de questões fechadas e padronizadas torna o instrumento de pesquisa mais adequado à quantificação, a medida em que facilita a codificação e tabulação, além de tornar a coleta de dados mais objetiva e menos demorada (PADUA, 2007).

Todos os questionários foram submetidos a pré-teste junto a respondentes representativos da amostra selecionada, pois, de acordo com Gil (2007), esta prova preliminar é essencial para garantir a qualidade do instrumento de pesquisa, identificando eventuais falhas na elaboração do questionário, tais como: complexidade das questões, imprecisão na redação, desnecessidade das questões, etc.

Os questionários foram aplicados de modo presencial, diretamente pelo autor deste trabalho, precedidos de apresentação de carta-declaração dos propósitos da pesquisa, rápida exposição sobre a metodologia aplicada e instruções escritas específicas para o preenchimento. Para seleção dos respondentes optou-se por amostragem não probabilística, selecionada por tipicidade, considerando o envolvimento nos “processos orientados a cliente” definidos no Mapa de Processos da empresa. Na tabela 1 estão consolidadas as informações referentes à aplicação dos questionários.

**Tabela 1 – Amostra pesquisada**

<b>Questionário</b>	<b>Amostra</b>	<b>Respostas Válidas</b>	<b>% Respostas Válidas</b>
IP-1	5	5	100
IP-2	7	7	100
IP-3	21	16	80
IP-4	42	36	86

### 3.1.2.1 Instrumento de Pesquisa 1

Através do instrumento de pesquisa 1 (IP-1), apresentado no Apêndice A, buscou-se estabelecer uma visão do desempenho geral da empresa através da percepção de seus executivos, além de identificar as principais dificuldades para execução das ações estratégicas propostas. Considerando que desempenho e efetividade organizacional são variáveis multidimensionais de difícil mensuração, optou-se por adotar uma medida subjetiva (percepção do respondente) através de duas questões ponderadas conforme escala Likert com cinco categorias: fraco, regular, bom, muito bom e excelente. As questões relativas aos obstáculos estratégicos foram elaboradas a partir de síntese das contribuições de diversos autores (NEILSON; MARTIN; POWERS, 2008; HREBINIAK, 2006; MANKINS; STEELE, 2005; BEER; EISENSTAT, 2000; KAPLAN; NORTON, 1996), ponderadas conforme escala Likert de relevância com cinco pontos.

O pré-teste do IP-1, realizado junto a um dos Diretores da empresa, resultou em pequenos ajustes na redação das questões e na eliminação de uma questão aberta (“Qual a importância da melhoria nos processos internos para a melhoria do desempenho da empresa?”), julgada irrelevante para os objetivos da pesquisa. O IP-1 foi respondido pelos cinco principais executivos da empresa.

### 3.1.2.2 Instrumento de Pesquisa 2

O instrumento de pesquisa 2 (IP-2), que consta do Apêndice B, foi elaborado com o objetivo de avaliar o grau de influência dos fatores organizacionais sobre o atingimento das metas estratégicas propostas, sendo selecionados os fatores organizacionais que, conforme revisão bibliográfica, condicionam ou são condicionados pelo modelo de gestão. No IP-2 os fatores organizacionais foram avaliados em relação à relevância (escala Likert de 5 pontos) e situação na empresa (impacto positivo, negativo ou nem positivo, nem negativo). Para fins dessa pesquisa selecionou-se os sete indicadores estratégicos vinculados aos processos orientados ao cliente:

- a) **Volume de vendas;**
- b) **Satisfação dos clientes;**
- c) **Custo de refino;**
- d) **Margem bruta de refino;**
- e) **Índice de energia;**
- f) **Fator de utilização;**
- g) **Realização orçamentária e física de investimentos.**

As questões referentes ao IP-2 foram testadas junto ao Coordenador do Planejamento Estratégico, resultando em significativas alterações, visando uma maior adequação ao contexto da empresa, tais como inclusão e exclusão de itens, ajustes de terminologia e acréscimo da opção “Sem resposta”. O IP-2 foi respondido pelos gestores responsáveis por cada um dos sete indicadores estratégicos selecionados.



### 3.1.2.3 Instrumento de Pesquisa 3

No instrumento de pesquisa 3 (IP-3 - Apêndice C) foram consolidados os principais benefícios esperados com a adoção de práticas de gestão orientadas a processos, de modo a avaliar sua relevância para a execução estratégica, assim como a percepção da situação atual destes benefícios na empresa.

Assim como o IP-2, as questões referentes ao IP-3 também foram testadas junto ao Coordenador do Planejamento Estratégico, resultando em ajustes de terminologia e na elaboração de quadro explicativo (Apêndice D) detalhando os critérios que deveriam ser utilizados na avaliação das questões, garantindo um entendimento comum para as questões.

O IP-3 foi submetido aos gerentes das áreas diretamente envolvidas nos processos orientados a clientes e, conforme pode ser observado na tabela 1, teve índice de respostas válidas de 80%.

### 3.1.2.4 Instrumento de Pesquisa 4

O instrumento de pesquisa 4 (IP-4 - Apêndice E) foi elaborado a partir de questionário adaptado de McCormack (1999a;1999b) para avaliação das práticas de gestão orientadas a processos de negócio, sendo constituído de cinco grupos de questões avaliadas conforme escala Likert de concordância com 5 pontos. Os três primeiros grupos de questões avaliam aspectos que caracterizam a gestão orientada a processos de negócio: visão de processo (três questões), atividades de processo (três questões) e monitoração de processos (cinco questões). Os dois outros grupos avaliam os efeitos da gestão sobre a dinâmica interdepartamental, representada por aspectos de coesão (sete questões) e conflito (sete questões).

O pré-teste, também realizado com o Coordenador do Planejamento Estratégico, validou todas as questões, propondo pequenos ajustes na redução de alguns itens.

Para aplicação do IP-4 foi solicitado que cada gerente, além de responder o questionário, indicasse uma outra pessoa-chave em sua gerência, de modo que se obtivesse também percepções não-gerenciais, totalizando uma amostra de 42 pessoas. Conforme pode

ser observado na tabela 1, o índice de respostas válidas foi de 86%, sendo 16 gerentes e 20 não-gerentes.

### 3.1.3 Análise dos Dados

As respostas aos questionários foram transpostas para planilhas eletrônicas para fins de tabulação e consolidação, utilizando-se o software MS-Excel. Para apoiar a análise dos dados foram estabelecidas relações entre os conceitos-chave do estudo (estratégia, gestão de processos, execução estratégia e desempenho) e as variáveis avaliadas nos quatro instrumentos de pesquisa, conforme esquema descrito na figura 2.

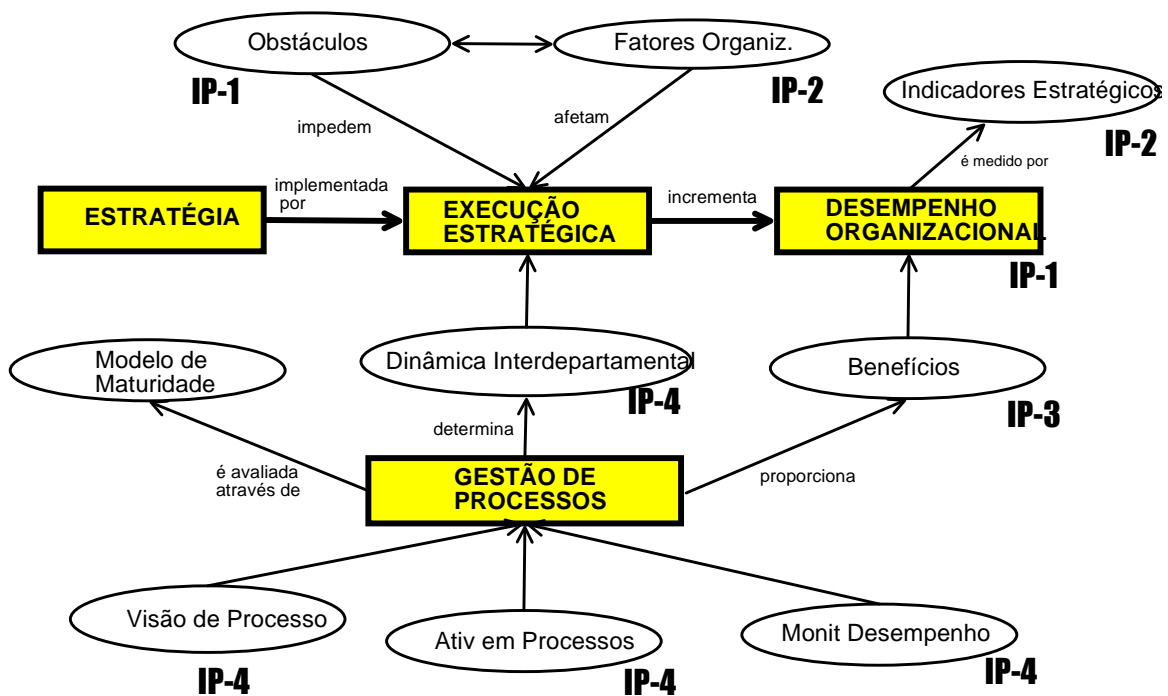


Figura 2 – Relacionamento entre variáveis de pesquisa

Para tabulação dos dados referentes ao IP-1, as respostas obtidas foram tomadas em seu valor numérico correspondente (1 a 5), calculando-se o resultado total para cada um dos itens avaliados. Tratamento similar foi dado às respostas obtidas no questionário IP-4, tendo-se o cuidado de ajustar a escala das respostas de acordo com o sentido da assertiva avaliada, de modo que, para todas as questões, o valor mais alto indicasse maior alinhamento com os

princípios da gestão orientada a processos. Os resultados do IP-4 foram totalizados por respondente e também por grupos de questões, tomando-se a média geral como resultado obtido pela empresa como um todo. Embora o modelo de maturidade utilizado não preveja explicitamente a segregação dos dados coletados entre gerentes e não-gerentes, a mesma foi adotada no presente estudo de caso de modo a identificar eventuais diferenças de percepções entre os dois grupamentos.

A tabulação dos questionários IP-2 e IP-3 envolveu a ponderação dos fatores RELEVÂNCIA e SITUAÇÃO. Para o IP-2 definiu-se um índice para o Impacto Estratégico do Fator Organizacional (IEFO), produto da relevância do item pelo seu respectivo impacto, podendo o mesmo ser positivo ou negativo. No caso do IP-3 buscou-se identificar a distribuição das respostas de modo a identificar posições majoritárias em relação a percepção de ganhos potenciais, assumindo-se que quanto maior a relevância do item e menos intensa sua existência na empresa, maior o potencial de ganhos gerado pelo mesmo.

## 4 RESULTADOS

Neste capítulo, após a descrição da empresa, são apresentados os principais resultados obtidos na pesquisa, agrupados conforme os seguintes aspectos: considerações sobre o desempenho, obstáculos à execução estratégica, maturidade na gestão orientada a processos, oportunidades e desafios e, finalmente, ações de melhoria. Para atender os objetivos propostos e com o propósito de identificar e compreender padrões a partir dos dados coletados através dos instrumentos de pesquisa, buscou-se efetivar triangulação entre as percepções dos diferentes sujeitos consultados e os dados recolhidos na pesquisa documental.

### 4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

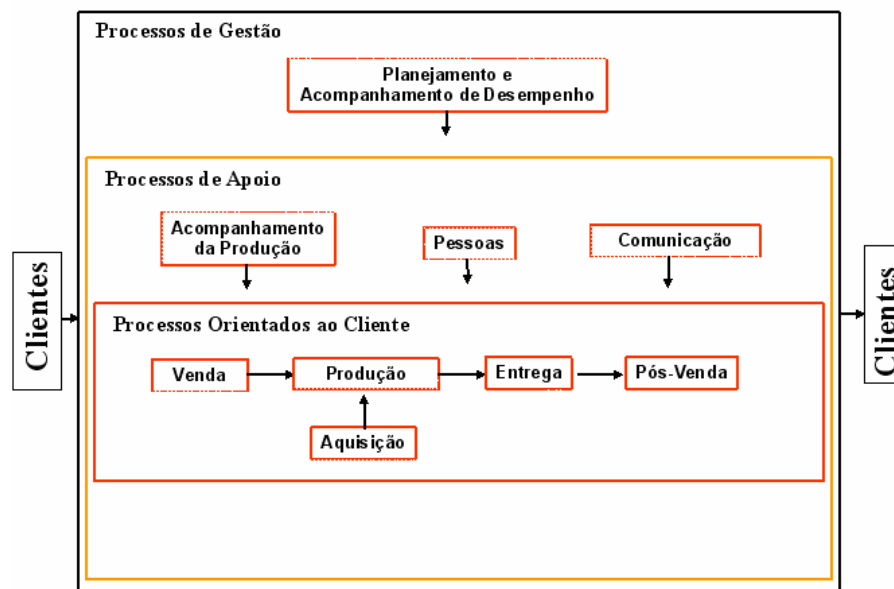
A empresa objeto desta pesquisa é uma empresa de energia de capital fechado, responsável pela produção de mais de 25 produtos derivados de petróleo, além da comercialização de biodiesel e energia elétrica, resultando em uma receita operacional bruta de mais de R\$ 10 bilhões. Atualmente conta com cerca de 850 empregados dos quais aproximadamente 50% atuando em regime de revezamento de turno para operação da Planta Industrial.

A indústria do petróleo, por característica, é capital intensivo e integrada a uma complexa cadeia logística. A concorrência no mercado regional de derivados, tanto de outros refinadores e importadores, como de produtos substitutos (ex: álcool e gás natural), as restrições ao repasse aos preços internos das variações de custos por fatores externos (principalmente o preço internacional da matéria-prima e a cotação do dólar), além da complexidade envolvida na inserção em mercados externos, tornam essencial a implementação de estratégias para promover a competitividade e assegurar o crescimento sustentado da empresa (RIBEIRO, 2006).

O Planejamento Estratégico é o instrumento utilizado para a definição das principais diretrizes de longo prazo, destacando-se três grandes pilares da estratégia: liderança em custos, crescimento através da atuação no mercado regional e internacional e responsabilidade corporativa com foco na responsabilidade ambiental. Com base nas premissas de negócio e

nas análises de contexto, o mapa estratégico é construído utilizando-se a metodologia do *Balanced Scorecard*. Os objetivos organizacionais são registrados e monitorados em um *software* de gestão estratégica (*strategic adviser*), desdobrados em metas individuais e de equipe para seus empregados, as quais são acompanhadas por meio de processo de Gerenciamento de Desempenho, com repercussão direta sobre processo de reconhecimento e recompensa, além de gerar insumos para definição de necessidades de treinamento. Por fim, a monitoração da implementação da estratégia é feita através de “Reuniões de Análise Crítica da Estratégica”, realizadas a cada três meses e presididas pelo Diretor-Presidente.

A empresa executa, para consecução de seus objetivos organizacionais, os processos indicados no Mapa de Processos que é apresentado na figura 3.



**Figura 3 - Mapa de Processos**  
Fonte: Padrão interno da empresa

Entre as variáveis acompanhadas no *Balanced Scorecard*, foram selecionados os indicadores estratégicos vinculados aos processos orientados ao cliente e que, conforme Ribeiro (2006) são representativos do desempenho na indústria do refino de petróleo:

- a) **Volume de vendas:** volume total de derivados vendidos;
- b) **Satisfação dos Clientes:** índice apurado através de pesquisa anual;
- c) **Custo de refino:** custo das operações industriais da refinaria, incluindo custos de pessoal, serviços de terceiros, materiais e insumos diversos, não considerando custos de matéria-prima e de energia consumida no processo industrial;

- d) **Margem bruta:** faturamento líquido menos o custo do petróleo processado no período;
- e) **Índice de intensidade de energia:** avalia a eficiência da utilização de energia nos processos industriais;
- f) **Fator de utilização total:** indica a taxa de utilização das unidades de Destilação em relação a sua capacidade nominal, considerando as perdas de processamento em função de problemas de confiabilidade, paradas de manutenção, folgas de programação, mercado, logística, etc.

Além de sistemas de informação voltados para a produtividade pessoal e trabalho colaborativo, a empresa utiliza desde 2004, amplo conjunto de módulos de um sistema ERP (*Enterprise Resource Planning*), abrangendo todas as áreas de negócio, com exceção das operações industriais e gestão de estoques de matéria-prima e produtos.

Freqüentemente destacada em premiações organizadas por entidades empresariais e governamentais, a empresa possui reconhecida tradição na gestão de programas de qualidade (com certificação ISO-9001 desde 1996), tendo obtido, em 2009, a recertificação das normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001. O sistema de qualidade está fortemente suportado por um conjunto de mais de 1300 padrões, entre manuais, procedimentos e instruções de trabalho, administrados e divulgados através de um sistema informatizado de padronização de documentos, além de *softwares* específicos para gestão de mudanças, análise de anomalias e acompanhamento de ações de reuniões.

#### 4.2 CONSIDERAÇÕES SOBRE O DESEMPENHO

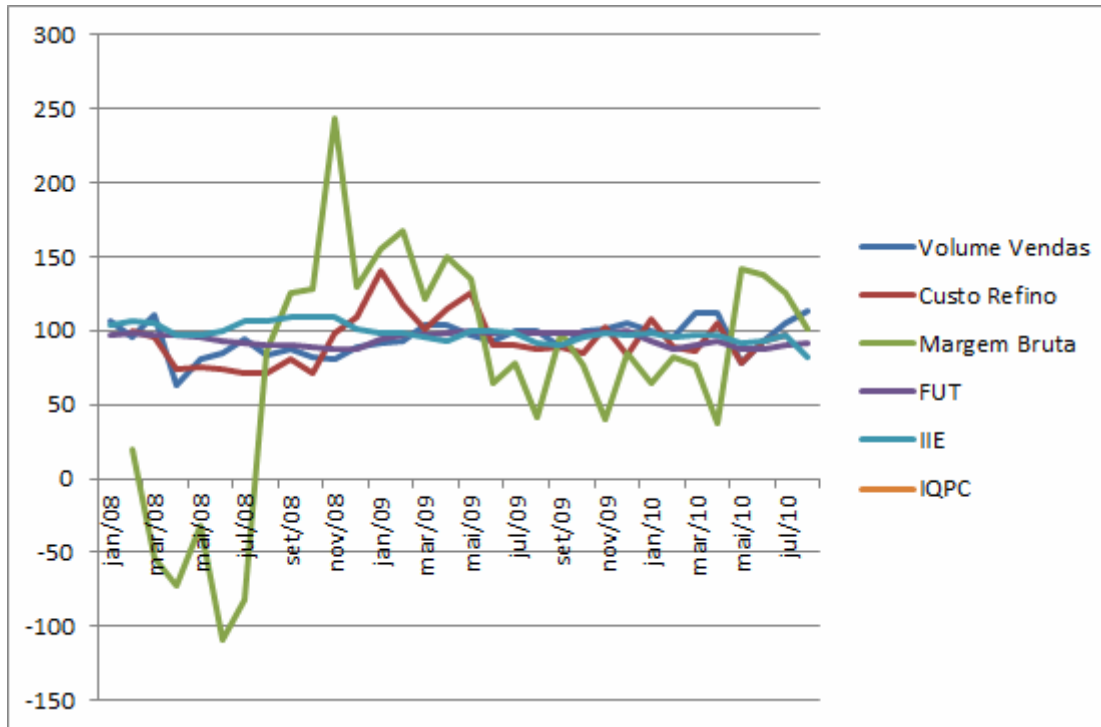
A execução estratégica implica na implementação coordenada de ações visando obter determinados resultados empresariais em um ambiente econômico dinâmico e, de certa forma, imprevisível. Neste sentido conhecer o desempenho atual da empresa torna-se essencial para o entendimento do nível de mobilização organizacional para as mudanças exigidas para a implementação da estratégia, ou seja, para identificar a existência do que Kotter (1997) designa como “senso de urgência grande o suficiente” capaz de mobilizar os recursos necessários para a transformação da organização.

A avaliação do desempenho organizacional é uma questão complexa e multifacetada para a qual concorrem fatores objetivos e subjetivos. Para fins deste trabalho buscou-se avaliar o desempenho a partir da percepção dos executivos, pois segundo Carneiro (2005), embora subjetiva, a avaliação dos executivos acaba incorporando diversos aspectos do desempenho, constituindo-se em alternativa válida para determinação do nível de desempenho de uma empresa.

Os executivos mostraram-se francamente satisfeitos com o desempenho da empresa nos últimos dois anos. Conforme as respostas dadas para as questões 1 e 2 do IP-1, tanto o desempenho geral, como o desempenho em relação a referenciais de excelência da indústria foram avaliados entre “BOM” e “MUITO BOM” por todos os executivos consultados. Considerando a importância do patrocínio e liderança da alta administração nos processos de mudança organizacional, o estabelecimento do nível de desempenho percebido é muito relevante para este estudo, pois, conforme Carneiro (2005, p. 160), “a forma como os executivos percebem e julgam o desempenho é um determinante de suas ações futuras”.

Em uma perspectiva objetiva a avaliação dos resultados publicados nos últimos anos reflete uma empresa em significativo crescimento, suportado principalmente por investimentos de mais de R\$ 2,5 bilhões na ampliação e modernização de sua planta industrial. O faturamento cresceu de R\$ 9,6 bilhões em 2006 para R\$ 12,6 bilhões em 2009, aumento quase 10% superior ao registrado, no mesmo período, nos volumes comercializados. No entanto, conforme o Relatório Social e Ambiental publicado em 2009, a dependência de fatores externos, em especial o preço internacional do petróleo e a variação cambial, fez com que, independente dos resultados operacionais, a empresa apresentasse resultados completamente díspares: de um prejuízo de R\$ 1,4 bilhão em 2008 para um lucro líquido de R\$ 1,1 bilhão em 2009.

Adicionalmente, a avaliação do comportamento histórico dos indicadores estratégicos oferece uma visão complementar do desempenho da empresa. Com exceção dos indicadores mais orientados à atividade industrial (Fator de Utilização da Planta Industrial e Índice de Intensidade de Energia), razoavelmente estáveis e muito próximos às metas estabelecidas, os demais indicadores apresentaram significativa oscilação ao longo dos últimos 30 meses (janeiro de 2008 a agosto de 2010), conforme pode ser observado no gráfico 1.



**Gráfico 1 – Evolução dos indicadores estratégicos**

Em relação ao volume de vendas mensal, as estimativas foram superadas apenas 10 vezes, sendo observadas quebras de expectativas maiores que 5% em 15 meses (50% do período considerado). O indicador relativo ao custo de refino teve comportamento similar: em 10 meses os custos apurados foram iguais ou inferiores aos estimados, enquanto que em 15 meses os custos foram mais de 10% superiores aos estimados. A margem bruta de refino foi o indicador que apresentou maior amplitude de oscilação, variando de -108 a 243, muito provavelmente sinalizando uma total falta de controle sobre as variáveis externas que impactam esse indicador.

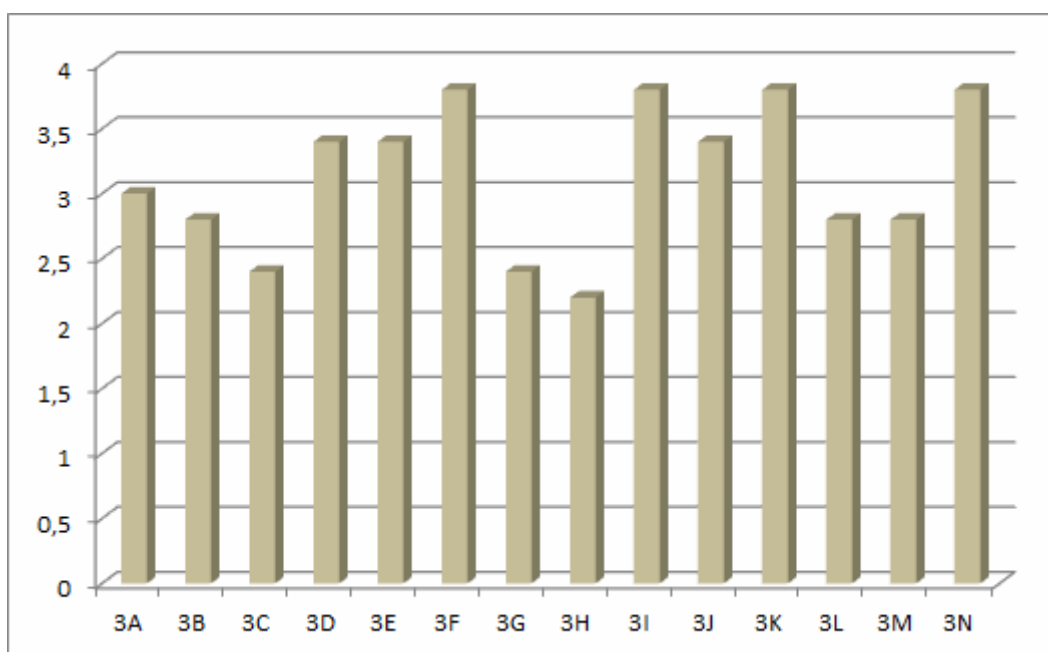
Embora exista, por parte dos executivos, a clara percepção de um desempenho superior da empresa, esta avaliação não pôde ser corroborada, objetivamente, pela análise dos indicadores observados. Com exceção daqueles orientados à eficiência industrial, os demais indicadores, incluindo o lucro líquido, apresentaram comportamento bastante irregular, sem uma aparente vinculação com os resultados da execução estratégica. O conjunto dos dados analisados, no entanto, não foram suficientes para possibilitar uma compreensão mais ampla do fenômeno e de suas causas.



### 4.3 PRINCIPAIS OBSTÁCULOS À EXECUÇÃO ESTRATÉGICA

A partir da percepção dos executivos (no IP-1) e dos gestores dos indicadores estratégicos (no IP-2) buscou-se identificar as principais dificuldades enfrentadas na empresa para implementar efetivamente as ações propostas em seu Planejamento Estratégico.

Na consulta junto aos executivos, dos 14 obstáculos relacionados, apenas quatro foram citados como “muito relevantes”, sem que se tenha verificado coincidências entre eles. Dos cinco executivos consultados, dois deles não indicaram nenhum obstáculo nessa categoria, o que, de certa forma, está coerente com a avaliação positiva do desempenho da empresa.



**Gráfico 2 – Obstáculos à execução da estratégia**

Considerando-se a média das percepções coletadas através do IP-1, indicadas no gráfico 2, quatro obstáculos destacaram-se com o maior grau de relevância (grau 3,8 em escala de 1 a 5):

- a) deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências (3F);
- b) falta de compartilhamento de informações entre áreas (3I);
- c) insuficiência de feedback sobre a efetividade estratégica das ações (3K);
- d) falta de clareza na atribuição de responsabilidades pela tomada de decisão e implementação das ações (3N).

Em sentido contrário, três itens destacaram-se pelo menor grau de relevância (grau inferior a 2,5):

- a) falta de modelo para direcionamento dos esforços de implementação estratégica (3A);
- b) habilidades e competências inadequadas aos requerimentos da estratégia (3G);
- c) informações insuficientes para suportar a execução das ações (3I).

A partir da avaliação dos gestores responsáveis pelos indicadores estratégicos coletadas através do IP-2, foram identificados os fatores organizacionais de maior impacto para o atingimento das respectivas metas, ou seja aqueles com maior impacto estratégico do fator organizacional (IEFO>8):

- a) colaboração interdepartamental;
- b) fluxo de informações;
- c) capacitação das equipes;
- d) sistemas de informação.

Em todos os casos o impacto foi considerado positivo, ou seja, na visão dos gestores dos indicadores todos os fatores organizacionais citados contribuem favoravelmente para a execução da estratégia.

A comparação entre a visão dos executivos e dos gestores permitiu a identificação de pontos em comum, mas também divergências importantes. Os obstáculos destacados pelos executivos com menor grau de relevância são coerentes com os impactos positivos dos fatores organizacionais citados pelos gestores, caracterizando que a empresa possui um conjunto de ferramentas de gestão adequado para suportar o processo de planejamento estratégico. No entanto, pôde-se observar divergências significativas em relação àqueles obstáculos julgados mais significativos pelos executivos. Deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências e falta de compartilhamento de informações entre áreas muito provavelmente sejam resultado de um baixo nível de colaboração interdepartamental e de problemas envolvendo o fluxo de informações na empresa, fatores considerados positivos pelos responsáveis pelos indicadores estratégicos.

Embora não seja possível, a partir dos dados coletados na pesquisa, determinar a origem desta aparente contradição, algumas hipóteses podem ser utilizadas para explicá-la:

- a) a percepção da relevância dos obstáculos estratégicos está equivocada;
- b) a avaliação do impacto dos fatores organizacionais sobre os indicadores estratégicos está equivocada;
- c) os indicadores selecionados não são representativos da execução estratégica.

#### 4.4 NIVEL DE MATURIDADE NA GESTÃO ORIENTADA A PROCESSOS

Conforme Armistead e Pritchard (1999), a noção de maturidade está diretamente vinculada à expectativa de sucesso das iniciativas de gestão orientada a processos, ou seja quanto maior o nível de maturidade, maiores as chances da empresa obter os benefícios decorrentes da orientação a processos de negócio. O modelo proposto por McCormack (2000) busca avaliar cinco variáveis relativas a práticas de gestão orientada a processos. Três delas referem-se aos elementos básicos (visão, atividades e monitoração de processos) que compõe e definem as práticas de gestão de processos, enquanto as outras duas representam os resultados dessas práticas (superação de conflitos e coesão interdepartamental). Dessa forma, compreender e avaliar a situação das variáveis que compõe o modelo de maturidade é fundamental para a proposição das ações de melhoria.

Na tabela 2 constam os dados coletados através do Instrumento de Pesquisa 4 (IP-4), consolidados de acordo com o modelo de maturidade proposto por McCormack (2000). Na coluna 1 estão somados os escores médios das questões relativas a cada um dos itens avaliados. Na coluna 2 estão indicados os escores máximos possíveis para cada item, ou seja se o item abrange três questões, considerando a escala de 1 a 5, o escore máximo do item é 15. Na coluna 3 é calculado o percentual de atendimento, representando o quanto a empresa está próxima de atingir o grau máximo de maturidade para o item. Finalmente na coluna 4 é calculada o valor médio do item, considerando o total de questões, de modo que o valor total representa o escore final obtido pela empresa.

Tabela 2 – Resultados do Instrumento de Pesquisa 4

	Score (1)	Máximo (2)	Atend. (3)	Média (4)
Visão de Processo	7,8	15	52%	2,62
Atividades em Processos	11,8	15	79%	3,94
Monitoração de Processos	16,2	25	65%	3,24
Superação de Conflitos	20,9	35	60%	3,02
Coesão interdepartamental	25,3	35	72%	3,61
<b>TOTAL</b>				<b>3,28</b>

Tomado isoladamente o resultado final de 3,28 seria suficiente para posicionar a empresa no início do terceiro estágio denominado “Conectado” (ou *linked*). No entanto McCormack (2000) alerta para a necessidade de aprofundar a análise dos dados além da simples totalização matemática dos itens do questionário, detalhando os resultados referentes tanto aos elementos que caracterizam a gestão orientada a processos (visão, atividades e monitoração de processos), quanto nos seus impactos sobre a organização (superação de conflitos e coesão interdepartamental). No modelo adotado cada um dos elementos contribui de modo distinto para a maturidade da organização, de modo que a análise deve ser realizada tomando-se os resultados segregados por itens.

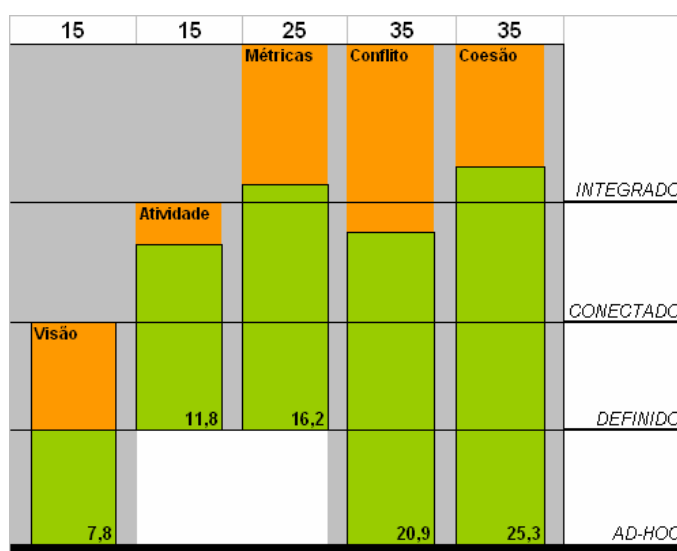


Figura 4 – Modelo de Maturidade – Detalhe por item

Fonte: Adaptado de McCormack (2000)

Conforme pode ser observado na figura 4, o requisito básico para superar o estágio de maturidade “Ad Hoc” é obter um determinado resultado (pelo menos 50% do pontos

possíveis) para o item visão de processo, porém este item, isoladamente, não consegue elevar a maturidade da organização para além do estágio “Definido”. De modo análogo, como não faz sentido avaliar as atividades de processo e as iniciativas de monitoramento dos processos, sem que se tenha um razoável grau de visão de processos, a escala desses dois itens somente começa após o estágio “Definido”.

Considerando que o modelo utilizado é evolutivo e cumulativo, ou seja, a passagem para um estágio superior somente se dá mediante o atingimento de todos os requisitos dos estágios anteriores, os dados obtidos na pesquisa nos permitem situar a empresa no estágio “Definido”, mas com muito boas perspectivas de atingimento de estágios superiores, desde que consiga, logicamente, superar o *gap* localizado em “visão de processo”.

#### 4.4.1 Análise dos Elementos de Maturidade

Os resultados apurados nas primeiras 11 questões do Instrumento de Pesquisa 4 (IP-4) oferecem importante subsídio para entendimento do comportamento da empresa em relação a sua orientação a processos de negócio.

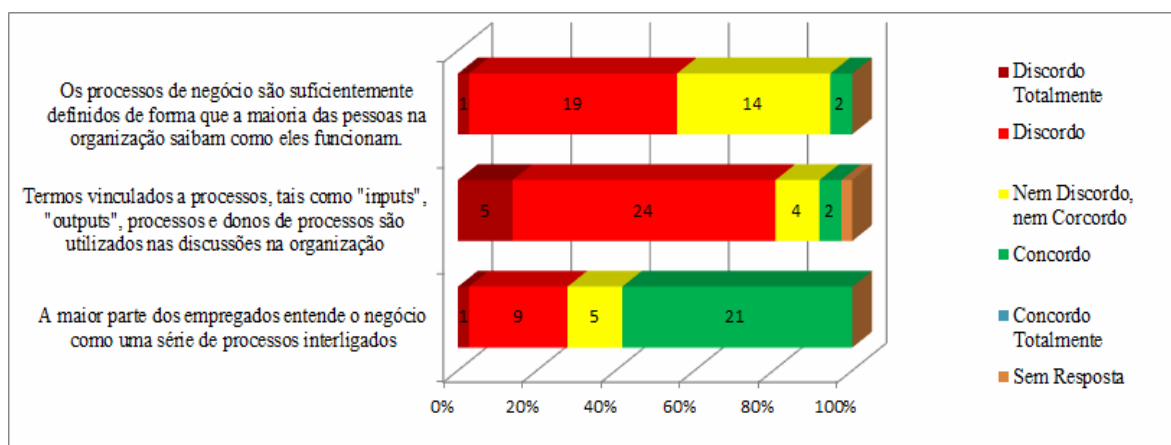
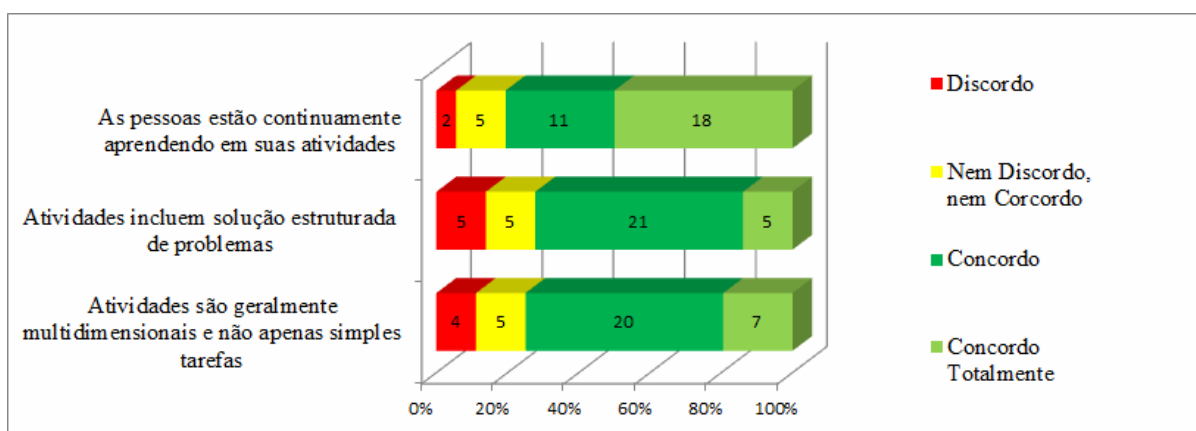


Gráfico 3 – Visão de Processo

Conforme os resultados apresentados na tabela 2, a pontuação apurada para o elemento “Visão de Processo” foi a menor entre todos os itens avaliados e, com base na análise das respostas dadas às questões referentes a esse elemento, conforme gráfico 3, foi possível inferir que:

- a) os empregados, de uma forma geral, não conhecem os processos de negócio, ou pelo menos não de modo amplo e integrado;
- b) as discussões formais envolvendo modelos de processos são raras ou restritas a pequenos grupos na empresa;
- c) As pessoas percebem a existência dos processos e sua importância para o negócio da empresa, mas não têm conhecimento de como eles funcionam ou deveriam funcionar.

No sentido contrário, as questões apresentadas no gráfico 4, referentes às atividades em processo, foram aquelas nas quais se observou a maior pontuação, indicando que, de uma maneira geral, as atividades desenvolvidas na empresa são multidimensionais e envolvem aplicação de conhecimento e de técnicas de solução de problemas. As pessoas entendem a importância e a complexidade envolvida em suas atividades, mas, a julgar pelos resultados relativos à visão de processo, não conseguem perceber, de maneira clara e objetiva, qual a contribuição do seu trabalho para os resultados da empresa.

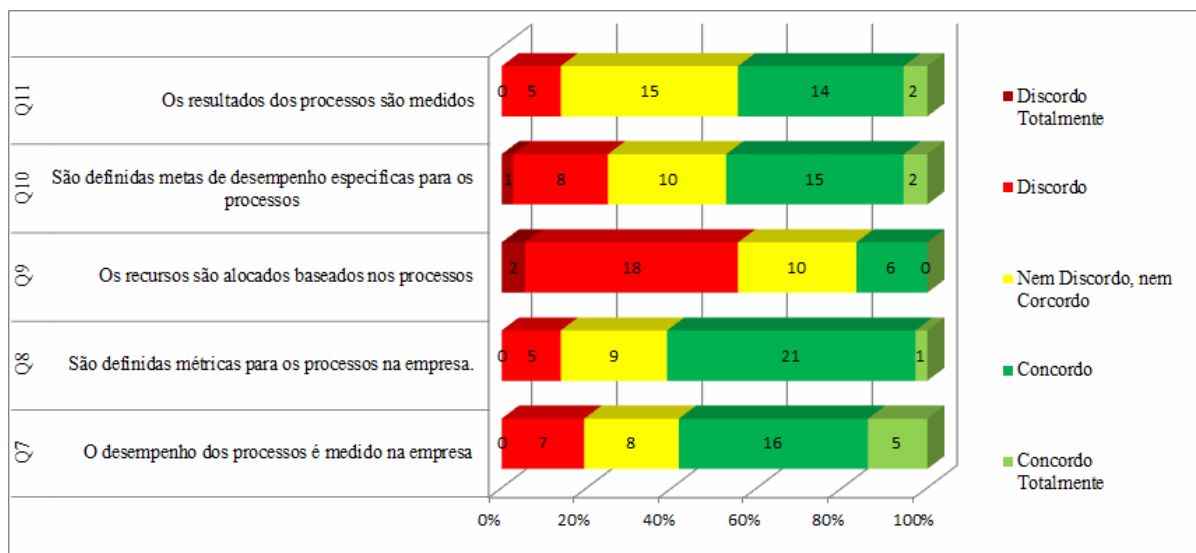


**Gráfico 4 – Atividades em Processo**

Conforme pode ser observado no gráfico 5, as respostas dadas às questões referentes ao gerenciamento e monitoração dos processos, avaliadas em conjunto com as informações relativas ao Planejamento Estratégico e à sistemática de acompanhamento de desempenho, demonstram que:

- a) As pessoas de uma forma geral reconhecem a existência e acompanhamento de indicadores de desempenho, e que estes indicadores estão relacionados a processos e não a simples atividades;

- b) As metas de desempenho, embora estabelecidas, não são conhecidas por parte significativa das pessoas;
- c) Não existe uma percepção clara dos resultados dos processos.



**Gráfico 5 – Monitoração de Processos**

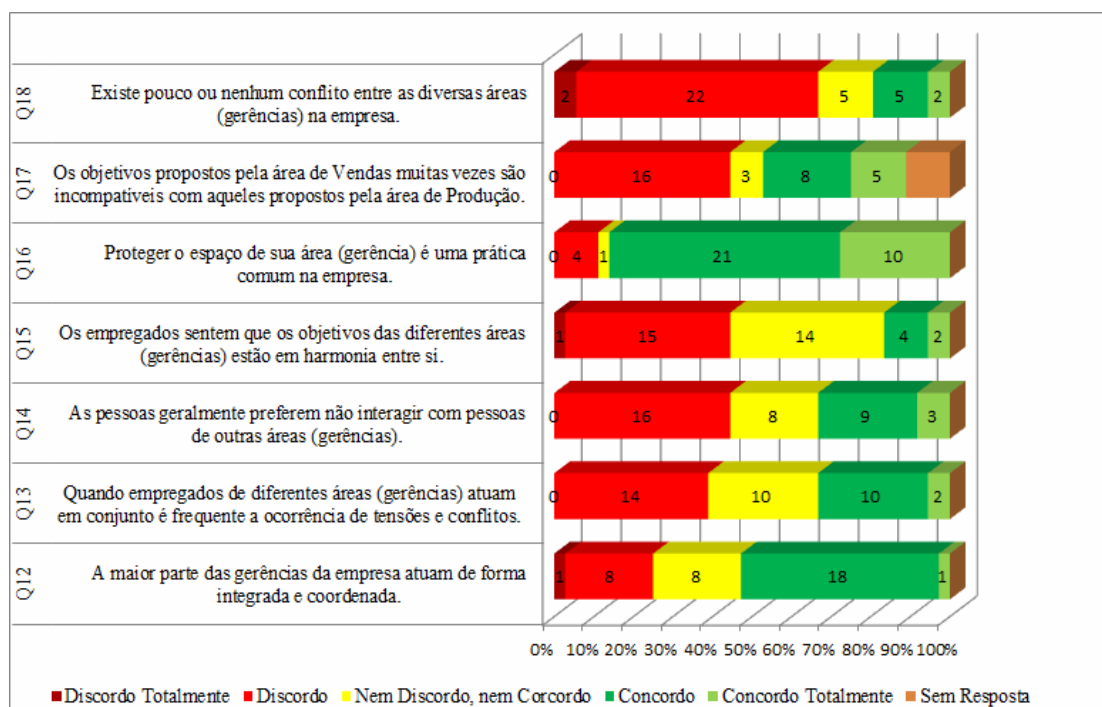
A grande proporção de respostas “Nem concordo, nem discordo”, significativamente maior que nas duas dimensões avaliadas anteriormente, parece refletir um comportamento não uniforme entre as diversas áreas da empresa, ou seja, os esforços de monitoração de desempenho e resultados dos processos provavelmente estejam mais desenvolvidos em determinadas áreas do que em outras. Esta discrepância pode, inclusive, sugerir que a monitoração esteja sendo realizada de forma mais estruturada nos processos intrafuncionais, com entradas e saídas restritas a um mesma área ou departamento.

#### 4.4.2 Características do Modelo de Gestão da Empresa

As informações obtidas através dos instrumentos de pesquisa nos permitiram identificar algumas das práticas correntes na empresa e assim caracterizar o modelo de gestão implementado, ou seja, o conjunto de escolhas realizadas pelos executivos para definir

objetivos, motivar pessoas, coordenar atividades e alocar recursos (BIRKINSHAW; GODDARD, 2009).

As quatorze questões da parte final do Instrumento de Pesquisa 4 (IP-4), detalhadas nos gráficos 6 e 7, referem-se à percepção de aspectos relacionados à dinâmica interdepartamental, ou seja, ao modo de atuação das pessoas na empresa.



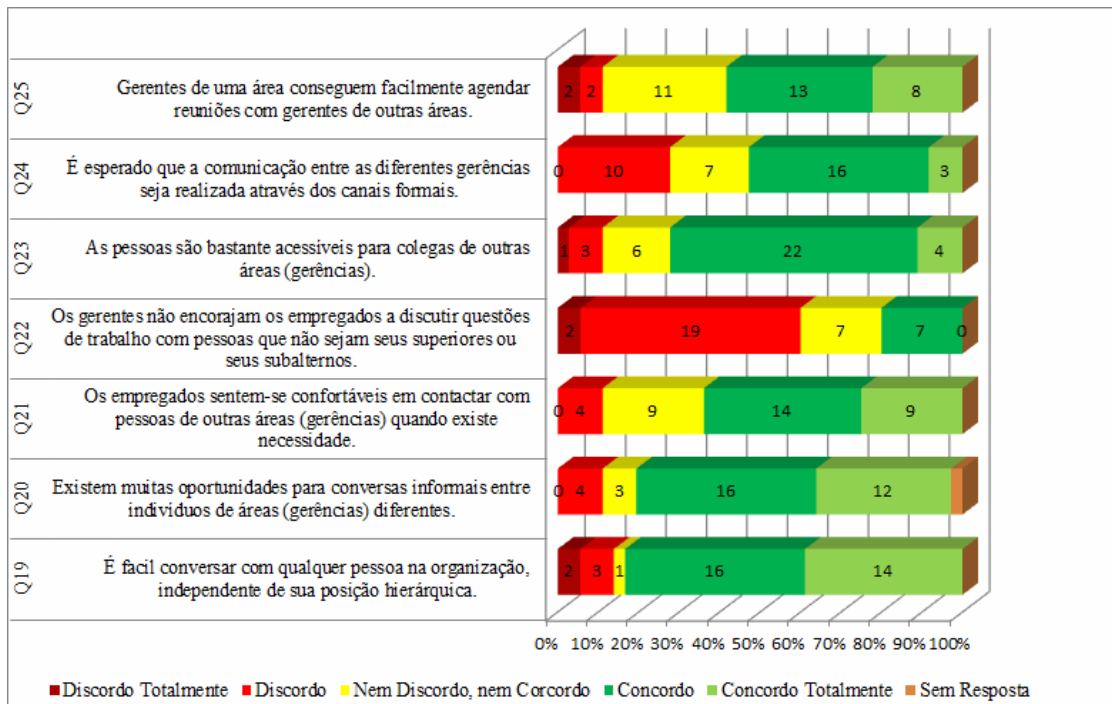
**Gráfico 6 – Conflito interdepartamental**

Considerando as informações levantadas nesta pesquisa, em especial no IP-4, e as características que diferenciam os modelos de gestão conforme discutido no item 2.4.2, a empresa estudada apresenta um claro predomínio da lógica funcional sobre a lógica orientada aos processos de negócio. Além das deficiências apontadas na visão de processo, já discutidas anteriormente neste capítulo, a orientação funcional predominante na empresa pode ser melhor percebida através dos seguintes aspectos, identificados em questões do IP-4:

- Alocação de recursos não vinculada aos processos de negócio (Q9);
- Objetivos das diversas áreas percebidos como contraditórios (Q15);
- Resultados dos processos de negócio não medidos de modo sistemático (Q11);
- Existência de situações de conflitos (ausência de harmonia) entre as áreas (Q18);



- e) Existência de situações de conflito quando empregados de diferentes áreas necessitam atuar em conjunto (Q13);
- f) Foco no interesse específico das áreas através da disseminação da prática de proteção dos espaços funcionais (Q16).



**Gráfico 7 – Coesão interdepartamental**

#### 4.5 OPORTUNIDADES E DESAFIOS

Embora a empresa estudada apresente, conforme avaliação de seus executivos, um desempenho bastante positivo, os resultados apurados nesta pesquisa indicaram amplas possibilidades de melhorias. Submetidos à avaliação dos gestores através do IP-3, todos os benefícios citados na literatura como decorrentes da adoção de práticas de gestão orientadas a processos foram considerados relevantes, sendo indicado que boa parte deles encontra-se em fase incipiente ou mesmo inexistem na empresa.

A vinculação do gerenciamento de desempenho aos resultados empresariais conforme definido nos processos de negócio, e não a funções isoladas, foi considerado muito relevante por 76% dos gerentes consultados, sendo que 65% deles avaliaram que esta prática não é

atualmente aplicada ou está em estágio inicial na empresa. Além de coerente com a percepção de metade dos empregados não ocupantes de função gerencial que responderam não concordar com a assertiva “são definidas metas de desempenho específicas para os processos” (questão 10 do IP-4), este aspecto relaciona-se fortemente com um dos principais obstáculos estratégicos percebidos pelos executivos (“ausência ou insuficiência de feedback sobre a efetividade estratégica das ações”). Cabe destacar que esta deficiência muito provavelmente não seja determinada pelo sistema adotado pela empresa para medição do desempenho, fator organizacional considerado de impacto positivo pelos gestores dos indicadores estratégicos.

Outro aspecto considerado muito relevante por 76% dos gerentes foi a utilização de modelo de processos como forma de divulgar e facilitar o entendimento das operações da empresa, sendo que 41% deles não reconhece a adoção dessa prática na empresa. A ausência de discussões formais e estruturadas envolvendo modelos de processos foi reconhecida por cerca de 70% dos gerentes e 90% dos empregados consultados (conforme questão 2 do IP-4). Deficiências na definição dos processos de negócio (conforme apurado na questão 3 do IP-4) com certeza contribuem para a falta de clareza na atribuição de responsabilidades pela tomada de decisão e implementação das ações, considerado um dos principais obstáculos enfrentado pela empresa para implementar sua estratégia de negócio.

Finalmente, quase 60% dos gerentes declararam ser muito relevante que a empresa ajuste sua estrutura organizacional de modo a otimizar a cadeia de valor, maximizando os resultados dos processos orientados ao cliente (e não as funções isoladamente) e mais da metade deles avaliaram que a estrutura atual não possui os atributos necessários para maximizar os resultados dos processos críticos. Considerando que os gestores dos indicadores estratégicos não tenham apontado a estrutura organizacional atual como um fator relevante para atingimento das suas metas estratégicas e que os executivos não tenham reportado conflitos entre intenção estratégica e estrutura de poder, a percepção de deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências (citada como importante obstáculo estratégico) pode ser interpretada como decorrência de problemas, não na estrutura organizacional, mas na organização dos processos.

A partir do levantamento dos principais obstáculos enfrentados pela empresa para implementar sua estratégia e dos fatores organizacionais com maior impacto sobre os indicadores estratégicos vinculados aos processos de negócio, foi possível identificar oportunidades para melhoria do desempenho da empresa a partir da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos. Cabe destacar que a empresa atualmente dispõe de importantes

instrumentos de gestão para implementar e desdobrar suas estratégias de negócio, tais como objetivos estratégicos de longo prazo, indicadores balanceados de desempenho (*Balanced Scorecard*), monitoração da execução estratégica através de reuniões periódicas de análise crítica, sistemática de gerenciamento de desempenho individual e um abrangente Sistema de Gestão de Qualidade, Segurança, Meio-ambiente e Saúde.

#### 4.6 AÇÕES DE MELHORIA

As iniciativas propostas neste estudo visam aumentar o grau de maturidade da empresa na gestão dos seus processos através da consolidação de uma visão de processo compartilhada por toda a empresa. Embora a visão de processo isoladamente não produza impactos diretos significativos sobre o desempenho organizacional, constitui a base essencial para a organização das atividades e definição das métricas que irão suportar a estratégia da empresa (MCCORMACK, 2001).

Conforme Rosemann, De Bruin e Hueffner (2004), diversos estudos comprovam que a orientação a processos de negócio é uma prática gerencial de implementação complexa, na qual muitas organizações encontram dificuldades em atingir estágios mais elevados de maturidade, principalmente em função dos esforços de mudança organizacional e cultural requeridos. Visando apoiar a empresa em seus esforços para aumentar sua capacidade de execução estratégica foi definido um conjunto de ações para melhoria da gestão dos processos de negócio:

- a) **Estabelecer senso de urgência para a mudança.** Conforme Kotter (1997) as mudanças organizacionais somente são bem sucedidas quando precedidas de um amplo entendimento das razões pelas quais a mudança é necessária, capaz de mobilizar recursos e obter comprometimento.
- b) **Identificar processos críticos.** Embora a longo prazo exista a expectativa de abranger a todos os processos, a maior parte das empresas inicia focando naqueles poucos e críticos que têm maior impacto sobre o sucesso estratégico da organização (MULLER, 2003).
- c) **Documentar adequadamente os processos.** De acordo com McCormack e Rauser (2005), o primeiro passo para o estabelecimento da orientação a processos

de negócio é fazer com que todos na organização passem a enxergá-la através de um novo modelo mental, ou visão de processo. Além da utilização de um padrão único de notação, esta visão compartilhada de processo deve ser construída através de ampla participação, tanto nos esforços diretos para elaboração da documentação, quanto na validação dos resultados, possibilitando a identificação e superação de lacunas dos processos atuais.

- d) **Designar um responsável para cada processo crítico.** De acordo com Hammer (1999), a existência de “*process owners*” talvez seja a diferença mais visível entre uma organização tradicional e aquela orientada a processos, sendo que a indicação de executivos seniores para a função, sinaliza a importância da posição e o comprometimento da alta administração.
- e) **Revisão dos indicadores-chave.** Garantir que os indicadores-chave dos processos críticos estejam representados no *Balanced Scorecard* da empresa.
- f) **Comunicar, comunicar e comunicar.** Esforços continuados de comunicação são essenciais não apenas para fornecer *feedback* e garantir a mobilização das equipes, mas também para disseminar a noção de que o foco em processos é a melhor forma para garantir foco nos clientes, de modo a criar e sustentar uma cultura de gestão orientada ao mercado e resultados (PINHO, 2008).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em um ambiente econômico cada vez mais instável, complexo, competitivo e globalizado, as empresas precisam enfrentar o desafio de formular e implementar estratégias que lhes garantam vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo. Diversos autores, entre eles Kaplan e Norton (1996), Charan (1999) e Hrebiniak (2006), indicam que a maior parte dos fracassos empresariais decorrem de problemas vinculados à execução da estratégia, ou seja, estão relacionados ao desempenho insatisfatório dos processos críticos da organização (BOUER, 2008). Neste sentido, os conceitos de estratégia e processos estão profundamente interligados, pois o sucesso da execução estratégica depende da efetividade com que a estratégia seja desdobrada e suportada pelos processos internos nas organizações (SANTOS, 2007). Conforme Brenner e Coners (2010), os processos constituem, assim, ativos estratégicos das empresas, e as práticas de gestão orientadas a processos têm sido cada vez mais aplicadas para garantir o alinhamento entre as estratégias de negócio e as necessidades dos clientes, em contraposição às práticas de gestão tradicionais nas quais, segundo Gonçalves (2000), os processos críticos são retalhados conforme o fluxo passa pelas unidades verticais, tendo o gerente funcional responsabilidade pelo desempenho do processo apenas enquanto ele estiver dentro de seus domínios. Dessa forma, independente do nível de suporte tecnológico, o objetivo da gestão dos processos é dotar as empresas de um modelo de processos que seja, simultaneamente: otimizado (orientado para a criação de valor para o cliente); integrado (sinergia entre todos os participantes); flexível (capacidade de adaptação) e escalável (capacidade de crescimento).

Este trabalho buscou identificar oportunidades para melhoria da capacidade de execução estratégica em uma refinaria de petróleo, a partir de mudanças organizacionais decorrentes da aplicação de práticas de gestão orientadas a processos. A pesquisa, realizada através de estudo de caso único, teve caráter exploratório, buscando avaliar o grau de maturidade da empresa em relação à orientação a processos, assim como identificar os obstáculos enfrentados na execução estratégica, o impacto dos fatores organizacionais sobre os indicadores estratégicos e as deficiências existentes no modelo de gestão atual, estabelecendo relações entre essas variáveis, de modo a possibilitar o entendimento de como a adoção de práticas de gestão orientadas a processos poderia ajudar a empresa a melhorar seu desempenho e aumentar sua capacidade de execução estratégica.

Os resultados apurados demonstraram que os principais obstáculos enfrentados pela empresa para executar as ações propostas em seu Planejamento Estratégico (deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências; falta de compartilhamento de informações entre áreas; insuficiência de feedback sobre a efetividade estratégica das ações; e falta de clareza na atribuição de responsabilidades pela tomada de decisão e implementação das ações) poderiam ser, pelo menos em parte, superadas através de práticas orientadas a processos.

A análise da maturidade da empresa em relação à orientação a processos evidenciou que, apesar dos recursos aplicados no acompanhamento do Planejamento Estratégico, do sistema de gestão de qualidade certificado pelas normas ISO 9001, ISO 14001 e OHSAS 18001, e da implantação de um sistema de gestão integrado (ERP), a empresa ainda não possui uma visão de processo suficientemente ampla e disseminada por toda a organização. Segundo Armistead, Pritchard e Machin (1999), quando coexistem dentro da organização várias visões de processo, a ambigüidade resultante conduz à ausência de entendimento comum, com impactos sobre a dinâmica interdepartamental e sobre a eficácia do sistema de medição de desempenho, na medida em que os indicadores estratégicos não conseguem refletir efetivamente os resultados dos processos de negócio.

Dessa forma as ações de melhoria e transformação propostas visaram, fundamentalmente, criar as condições para a construção de uma visão de processo abrangente e compartilhada, construindo o que McCormack e Rauseo (2005) designam como modelo mental que suporte o entendimento do modo de fazer negócio, requisito essencial para atingir estágios superiores na gestão orientada a processos.

A presente pesquisa apresentou algumas limitações que acabaram restringindo o entendimento mais amplo do fenômeno, do contexto e do comportamento das variáveis envolvidas, tais como a não aplicação de entrevistas em profundidade, o tipo de amostra utilizado e a falta de uma pesquisa documental mais extensiva.

Finalmente, considerando as limitações citadas, alguns temas podem ser sugeridos para trabalhos complementares:

- a) Avaliação das práticas de gestão orientadas a processos a partir de diferentes modelos de maturidade;
- b) Estudos de maturidade comparativos entre diferentes empresas (*benchmarking*);

- c) Avaliação do alinhamento entre o modelo de processos da empresa e o modelo de processos aplicado pelo ERP;
- d) Gestão do conhecimento como suporte à gestão orientada a processos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, Kenneth R. O conceito de estratégia corporativa. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001. p. 78-84.

ANSOFF, Igor H. **Corporate strategy** : an analytic approach to business policy for growth and expansion. New York: McGraw-Hill, 1965.

ARMISTEAD, Colin; PRITCHARD, Jean-Philip; MACHIN, Simon. Strategic business process management for organizational effectiveness. **Long Range Planning**, v. 32, n. 1, p. 96-106, 1999.

ARMISTEAD, Colin; PRITCHARD, Jean-Philip. Business process management: lessons from European business. **Business Process Management Journal**, v. 5, n. 1, p. 10-32, 1999.

BEER, Michael ; EISENSTAT, Russel A. The silent killers of strategy implementation and learning. **Sloan Management Review**, Massachusetts, v. 41, n. 4, p. 29-40, summer 2000.

BIRKINSHAW, Julian; GODDARD, Jules. Qual é seu modelo de gestão? **HSM Management**, v. 4, n.75, p. 58-66, jul. /ago. 2009.

BOSSIDY, Larry; CHARAN, Ram. **Execução**: a disciplina para atingir resultados. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

BOUER, Ruy. **Fatores determinantes para a tradução da estratégia em ações e resultados**: a disciplina da execução. São Paulo, 2008. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008.

BRENNER, Markus ; CONERS, André. Process capital as strategic success factor: the Lufthansa example. In: BROCKE, Jan V. ; ROSEMANN, Michael. **Handbook on business process management 2**. London: Springer, 2010. p. 57-72.

CARNEIRO, Jorge. Mensuração do desempenho organizacional: questões conceituais e metodológicas. In: GUTIERREZ, Margarida. **Estudos em negócios IV**. Rio de Janeiro: MAUAD, 2005, p. 145-176.

CHANDLER, Alfred D. **Strategy and structure**. Cambridge, MA: MIT Press, 1962..



CHARAN, Ram. Why CEOs fail. **Fortune**, June, 1999. Disponível em: <<http://www.businessbuilders.bz/why-ceos-fail.pdf>>. Acesso em: 10 set. 2010.

DAVENPORT, Thomas H. Putting the enterprise into the enterprise system. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 76, n. 4, July-Aug. 1998.

FISHER, David M. **The business process maturity model**: a practical approach for identifying opportunities for optimization. Sep. 2004. Disponível em: <[http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04\\_ART\\_BP\\_Maturity\\_Model-Fisher.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/10-04_ART_BP_Maturity_Model-Fisher.pdf)>. Acesso em: 04 jul. 2010.

GALBRAITH, Jay. **Designing a reconfigurable organization**. 2001. Disponível em: <<http://www.jaygalbraith.com/pdfs/reconfigurableorg.pdf>>. Acesso em: 29 dez. 2009.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 2007.

GONÇALVES, Jose E. L. As empresas são grandes coleções de processos. **Revista de Administração de Empresas - RAE**, São Paulo, v. 40, n.1, p. 6-19, jan./mar. 2000.

GRANT, Robert M. Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 6, p. 491-517, June 2003. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/20060552>>. Acesso em: 04 set. 2009.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro**. Rio de Janeiro : Campus, 1996

HAMMER, Michael; CHAMPY, James. **Reengenharia** : revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência. Rio de Janeiro: Campus, 1994

HAMMER, Michael ; STANTON, Steven. How process enterprises really work. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 77, n. 6, p. 108-118, Nov./Dec. 1999.

HAMMER, Michael. The triumph of process. In: BARNES, David. **Understanding business processes**. New York: Routledge, 2001. p. 179-186.

HAMMER, Michael. The process audit. **Harvard Business Review**, Boston, MA, v. 82, n. 4, p. 111-123, Apr. 2007.

HARMON, Paul. Evaluating an Organization's Business Process Maturity. **Business Process Trends Newsletter**, v. 2, n. 3, Mar. 2004. Disponível em: <[http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04 NL Eval BP Maturity - Harmon.pdf](http://www.bptrends.com/publicationfiles/03-04%20NL%20Eval%20BP%20Maturity%20-%20Harmon.pdf)>. Acesso em: 12 set. 2010.

HARRINGTON, James H. **Aperfeiçoando processos empresariais**: estratégia revolucionária para o aperfeiçoamento da qualidade, da produtividade e da competitividade. São Paulo: Makron Books, 1993.

HITT, Michael. A.; IRELAND, Duane e HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

HREBINIAK, Lawrence G. Obstacles to effective strategy implementation. **Organizational Dynamics**, vol. 35, n. 1, p. 12–31, 2006.

KANJI, Gopal K. ; MOURA-SA, Patricia. Kanji's business scorecard. In: **TQM WORLD CONGRESS**, 6., 2001, Saint Petesburg. Disponível em: [http://www.blweb.it/esoe/tqmwc6/BusinessScorecards/204-213\\_s.pdf](http://www.blweb.it/esoe/tqmwc6/BusinessScorecards/204-213_s.pdf) . Acesso em: 29 jun. 2010.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON David P. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, Boston, Jan./ Feb. 1992.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON David P. **The balanced scorecard**: translating strategy into action. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **A estratégia em ação**: balanced scorecard. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KAPLAN, Robert S. NORTON, David P. **The strategy-focused organization**: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001.

KOTTER, John P. **Liderando mudança**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

MANKINS, Michael C.; STEELE, Richard. Turning great strategy into great performance. **Harvard Business Review**, Boston, July/ Aug. 2005.

MCCORMACK, Kevin. **The development of a measure of business process orientation and its link to the interdepartmental dynamics construct of market orientation.** 1999a. Disponível em:

<[http://www.drkresearch.org/contact\\_us/OB\\_750/BPO\\_base\\_research\\_99.pdf](http://www.drkresearch.org/contact_us/OB_750/BPO_base_research_99.pdf)>.

Acesso em: 12 abr. 2010.

MCCORMACK, Kevin. **The development of a measure of business process orientation and the relationship to organizational performance.** 1999b. Disponível em: <<http://www.prosci.com/mccormack.htm>>. Acesso em: 22 jun. 2010.

MCCORMACK, Kevin. **Benchmarking using the BPO maturity model.** 2000. Disponível em: <[http://www.drkresearch.org/Publications/Download/BPO\\_benchmarking\\_article.doc](http://www.drkresearch.org/Publications/Download/BPO_benchmarking_article.doc)> Acesso em: 22 jun. 2010.

MCCORMACK, Kevin. Business process orientation: do you have it? **Quality Progress**, v. 34, n. 1, p. 51-57, 2001.

MCCORMACK, Kevin; JOHNSON, Willian C. **Business process orientation: gaining the e-business competitive advantage.** Boca Raton: CRC Press. 2001.

MCCORMACK, Kevin; RAUSEO, Nancy. Building an enterprise process view using cognitive mapping. **Business Process Management Journal**, v. 11, n.1, p. 63-74, 2005.

MINTZBERG, Henry ; WATERS, James A. Of strategies, deliberate and emergent. **Strategic Management Journal**, v. 6, p. 257-272, 1985.

MINTZBERG, Henry. Os 5 ps da estratégia. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

MOTTA, Ricardo. A busca da competitividade nas empresas. In: **RAE - Revista de administração de empresas**, São Paulo, v. 35, n. 1, p. 12-16, mar./abr. 1995.

MÜLLER, Cláudio J. **Modelo de gestão integrando planejamento estratégico, sistemas de avaliação de desempenho e gerenciamento de processos: MEIO - modelo de estratégia, indicadores e operações.** Porto Alegre, 2003. Tese (Doutorado em Engenharia) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2003.

NEELY, A. et al. Realizing strategy through measurement. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n. 3, p. 140-152, 1994.

NEELY, A. et al. Designing performance measures: a structured approach. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 17, n. 11, p. 1131-1152, 1997.

NEILSON, Gary L. ; MARTIN, Karla L.;POWERS, Elizabeth. The secrets to successful strategy execution. **Harvard Business Review**, Boston, May/June 2008.

NICOLAU, Isabel. **O conceito de estratégia**. Lisboa: INDEG-ISCTE, 2001. Disponível em: <[http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC\\_5301\\_2005/Bibliografia\\_2005/Conceito\\_Estrategia\(Nicolau\).pdf](http://pcc5301.pcc.usp.br/PCC_5301_2005/Bibliografia_2005/Conceito_Estrategia(Nicolau).pdf)>. Acesso em: 23 ago. 2010.

OWEN, Martin ; RAJ, Jog. **BPMN and business process management**. 2003. Disponível em: <[http://www.bpmn.org/Documents/6AD5D16960.BPMN\\_and\\_BPM.pdf](http://www.bpmn.org/Documents/6AD5D16960.BPMN_and_BPM.pdf)>. Acesso em: 15 jul. 2010.

PADUA, Elisabete M.M. **Metodologia da Pesquisa**: abordagem teórico-prática. Campinas: Papyrus, 2004.

PAULK, Mark C. A history of the capability maturity model for software. **Software Quality Professional Magazine**, v.12, n. 1, p 5-19, 2009.

PENROSE, Edith T. **The theory of the growth of the firm**. New York: Wiley, 1958.

PINHO, Bruno et al. Estruturação de escritório de processos. **Relatório Técnico do Departamento de Informática Aplicada**, UFRJ, n. 1, dez. 2008.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva** : criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, Michael E. What is strategy. **Harvard Business Review**, Boston, v. 74, n. 6, p. 61-78, Nov./Dec.1996.

PORTER, Michael E. **Competição**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro. Campus. 1999.

RIBEIRO, Hamilton R. **Indicadores sistêmicos - compreendendo o desempenho organizacional com o uso do paradigma sistêmico** : um estudo aplicado ao *Balanced Scorecard* de empresa da indústria do refino de petróleo. Porto Alegre, 2006. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006..

ROSEMANN, Michael; DE BRUIN, Tonia; HUEFFNER, Tapio. A model for business process management maturity. **ACIS Proceedings**, 2004. Disponível em: <<http://aisel.aisnet.org/acis2004/6>> Acesso em: 12 out. 2010.

RUMELT, Richard R. Avaliando a estratégia empresarial. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James B. **O processo da estratégia: conceitos, contextos e casos selecionados**. Porto Alegre: Bookman, 2006. p. 84-90.

RUMMLER, Geary; BRACHE, Alan P. **Improving performance: how to manage the white space on the organizational chart**. San Francisco: Jossey-Bass, 1995.

SANTOS, Rafael P. C. **Engenharia de Processos: análise do referencial teórico-conceitual, instrumentos, aplicações e casos**. Rio de Janeiro, 2002. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2002

SANTOS, Rafael P. C; CARDOSO, Vinicius, C. ; CAULLIRAUX, Heitor M. A inserção dos processos no projeto de organizações: uma argumentação conceitual e pratica. In: **ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 22.**, Curitiba, 2002.

SANTOS, Rafael P. C. **As tarefas para gestão de processos**. Rio de Janeiro, 2007. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – COPPE, Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2007.

SCHNEIDERMAN, Arthur M. Why balanced scorecards fail. **Journal of Strategic Performance Measurement**, p. 6-12, Jan. 1999.

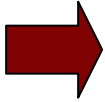
SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business Process Management: The third wave**. Tampa, FL: Meghan-Kiffer Press, 2003.

VASCONCELOS, Flávio C. ; CYRINO, Álvaro B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, out./dez. 2000. p. 20-37.

VRAKING, Willem J. The implementation game. **Journal of Organizational Change Management**, v. 8, n. 3, p. 31-46, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. São Paulo, Bookman, 2005

## APÊNDICE A – INSTRUMENTO DE PESQUISA 1

A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS PROCESSOS INTERNOS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM UMA REFINARIA DE PETRÓLEO  <b>INSTRUMENTO DE PESQUISA – 01</b>  Respondente: _____		Fraco	Regular	Bom	Muito Bom	Excelente
<b>1</b>	<b>Como avalia o desempenho geral da empresa nos últimos 2 anos?</b>					
<b>2</b>	<b>Como avalia o desempenho da empresa, nos últimos 2 anos, em relação a referenciais de excelência da indústria?</b>					
<b>3</b>	<b>Na sua opinião, quais os <u>principais</u> obstáculos enfrentados pela empresa para implementar sua estratégia de negócio através das ações propostas no seu Planejamento Estratégico?</b>	Pouco relevante				Muito relevante
<b>a</b>	Gestão da mudança inadequada e dificuldades para superar resistência à mudança.					
<b>b</b>	Falta de clareza na intenção estratégica associada às ações.					
<b>c</b>	Falta (ou insuficiência) de modelo para direcionamento dos esforços de implementação estratégica.					
<b>d</b>	Dificuldades para alocação de recursos de curto e médio prazo.					
<b>e</b>	Deficiências no processo de comunicação da estratégia (comunicação vertical).					
<b>f</b>	Deficiências na articulação de ações envolvendo múltiplas gerências.					
<b>g</b>	Habilidades e competências inadequadas (ou insuficientes) aos requerimentos da estratégia.					
<b>h</b>	Informações insuficientes para suportar a execução das ações.					
<b>i</b>	Falta de compartilhamento de informações entre áreas.					
<b>j</b>	Conflito entre intenção estratégica e estrutura de poder (formal e/ou informal).					
<b>k</b>	Ausência (ou insuficiência) de feedback sobre a efetividade estratégica das ações.					
<b>l</b>	Ausência (ou insuficiência) de feedback sobre a efetividade das ações.					
<b>m</b>	Falta de comprometimento das lideranças com a estratégia.					
<b>n</b>	Falta de clareza na atribuição de responsabilidades pela tomada de decisão e/ou implementação das ações.					

## APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE PESQUISA 2

A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS PROCESSOS INTERNOS: RESULTADOS E DESAFIOS EM UMA REFINARIA DE PETRÓLEO	
INSTRUMENTO DE PESQUISA - 2	
NOME DO INDICADOR	
AREA GESTORA:	

<b>Avaliar o impacto dos seguintes FATORES ORGANIZACIONAIS para o atingimento das metas estratégicas propostas:</b>	RELEVANCIA						SITUAÇÃO			
	Irrelevante	Pouco relevante	Medianamente Relev.	Relevantes	Muito relevante	Sem resposta	Impacto negativo	Nem positivo, nem negativo	Impacto positivo	Sem resposta
	1	2	3	4	5	0	-2	1	2	0
<i>Colaboração inter-setorial</i>										
<i>Comunicação formal (vertical)</i>										
<i>Cultura organizacional</i>										
<i>Documentação e procedimentos formais</i>										
<i>Estrutura organizacional</i>										
<i>Fluxo de informações</i>										
<i>Liderança</i>										
<i>Capacitação das equipes</i>										
<i>Sistema de medição de desempenho organizacional</i>										
<i>Sistema de reconhecimento e recompensa</i>										
<i>Disponibilidade de Recursos</i>										
<i>Sistemas de informação</i>										
<i>Planejamento Formal</i>										
<i>Modelo de Decisão (Centraliz. x Descentraliz.)</i>										

RESPONDENTE:
--------------

### APÊNDICE C – INSTRUMENTO DE PESQUISA 3

A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS PROCESSOS INTERNOS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM UMA REFINARIA DE PETRÓLEO	
INSTRUMENTO DE PESQUISA - 3	

		Irelevante	Pouco relevante	Medianamente Relevantes	Relevantes	Muito relevante	Sem resposta	Inexistente	Incipiente	Parcialmente Atendido	Totalmente Atendido	Sem Resposta
		Relevância						Situação				
		1	2	3	4	5	0	1	2	3	4	0
<b>a</b>	Entendimento amplo e objetivo do funcionamento da organização através da construção e divulgação da arquitetura de processos (modelo ou fluxo de processos).											
<b>b</b>	Melhoria dos processos-chave de forma estruturada e orientada a clientes e Mercado.											
<b>c</b>	Critérios de efetividade definidos e desdobrados em todos os níveis da organização.											
<b>d</b>	Monitoração de desempenho a partir da avaliação dos resultados dos processos de negócio, e não das funções isoladamente.											
<b>e</b>	Maximização da cooperação e redução dos conflitos interdepartamentais.											
<b>f</b>	Estrutura organizacional modelada de modo a otimizar a cadeia de valor.											
<b>g</b>	Direcionamento estratégico a partir do alinhamento dos processos de negócio à cadeia de valor do mercado no qual se insere a empresa.											

RESPONDENTE: \_\_\_\_\_



## APÊNDICE D – ORIENTAÇÕES PARA PREENCHIMENTO DO IP-3

### ESCLARECIMENTOS ADICIONAIS

O respondente deverá posicionar-se em relação a:

- (1) Relevância
- (2) Situação

**ITEM A:** (1) avaliar a importância de ter um **MODELO DE PROCESSOS** acessível a todos os empregados como forma de facilitar o entendimento das operações da empresa. (2) Avaliar se a empresa possui um modelo de processos e se o benefício esperado (melhor entendimento do funcionamento da empresa) está sendo obtido atualmente.

**ITEM B:** (1) Avaliar a importância da utilização dos requisitos de clientes e características do mercado como critérios para análise e implementação de melhoria nos processos-chave. (2) Avaliar se a empresa aplica sistematicamente esta prática.

**ITEM C:** (1) Avaliar a importância de que as ações da empresa (em todos os níveis) levem em consideração os requisitos de todas as partes interessadas. (2) Avaliar se a empresa aplica sistematicamente esta prática.

**ITEM D:** (1) avaliar a importância de vincular o gerenciamento de desempenho aos resultados empresariais (definidos nos processos de negócio). (2) Avaliar se a empresa aplica sistematicamente esta prática.

**ITEM E:** (1) avaliar a importância de buscar maximizar a cooperação entre diferentes áreas da empresa. (2) Avaliar qual a situação da empresa em relação à maximização de cooperação e redução de conflitos.

**ITEM F:** (1) avaliar a importância da empresa ajustar sua estrutura organizacional conforme sua proposta de valor para o cliente, buscando maximizar os resultados dos processos orientados ao cliente e não as funções isoladamente. (2) Avaliar se estrutura atual possui os atributos necessários para maximizar os resultados dos processos.

**ITEM G:** (1) avaliar a importância de ter estratégias que alinhem os processos internos aos demais fornecedores externos envolvidos na oferta de valor para o cliente, das fontes de matéria-prima ao consumo final do produto. (2) Avaliar se os processos internos estão desenhados considerando a interação com fornecedores externos relevantes.

### A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS PROCESSOS INTERNOS: OPORTUNIDADES E DESAFIOS EM UMA REFINARIA DE PETRÓLEO

#### INSTRUMENTO DE PESQUISA – 03

##### Orientações Gerais:

O questionário proposto busca obter sua percepção em relação aos benefícios frequentemente citados na literatura como decorrentes da adoção de práticas de gestão orientadas a processos.

Cada item do questionário corresponde a um determinado benefício. Assim, solicita-se avaliar os itens do questionário anexo em relação a dois aspectos: relevância e situação.

Em relação à relevância deve ser avaliado o grau de importância de cada item para o desempenho da empresa.

Em relação à situação deve ser indicada a forma atual em que cada item encontra-se na empresa.

Caso não tenha opinião formada ou não se sinta apto a responder, deve ser assinalada a opção “Sem resposta”.

Sinta-se à vontade para fazer as perguntas que julgar necessárias para o entendimento do questionário.

## APÊNDICE E – INSTRUMENTO DE PESQUISA 4

A EXECUÇÃO ESTRATÉGICA NA PERSPECTIVA DA GESTÃO DOS PROCESSOS INTERNOS: RESULTADOS E DESAFIOS EM UMA REFINARIA DE PETRÓLEO.  INSTRUMENTO DE PESQUISA - 4		Discordo Totalmente	Discordo	Nem Discordo, nem Concordo	Concordo	Concordo Totalmente	Não posso julgar
		1	2	3	4	5	0
1	A maior parte dos empregados entende o negócio como uma série de processos interligados						
2	Termos vinculados a processos, tais como "inputs", "outputs", processos e donos de processos são utilizados nas discussões na organização						
3	Processos na empresa são definidos e documentados utilizando inputs e outputs vinculados aos clientes finais.						
3	Os processos de negócio são suficientemente definidos de forma que a maioria das pessoas na organização saibam como eles funcionam.						
4	Atividades são geralmente multidimensionais e não apenas simples tarefas						
5	Atividades incluem solução estruturada de problemas						
6	As pessoas estão continuamente aprendendo em suas atividades						
7	O desempenho dos processos é medido na empresa						
8	São definidas métricas para os processos na empresa.						
9	Os recursos são alocados baseados nos processos						
10	São definidas metas de desempenho específicas para os processos						
11	Os resultados dos processos são medidos						
12	A maior parte das gerências da empresa atuam de forma integrada e coordenada.						
13	Quando empregados de diferentes áreas (gerências) atuam em conjunto é frequente a ocorrência de tensões e conflitos.						
14	As pessoas geralmente preferem não interagir com pessoas de outras áreas (gerências).						
15	Os empregados sentem que os objetivos das diferentes áreas (gerências) estão em harmonia entre si.						
16	Proteger o espaço de sua área (gerência) é uma prática comum na empresa.						
17	Os objetivos propostos pela área de Vendas muitas vezes são incompatíveis com aqueles propostos pela área de Produção.						
18	Existe pouco ou nenhum conflito entre as diversas áreas (gerências) na empresa.						
19	É fácil conversar com qualquer pessoa na organização, independente de sua posição hierárquica.						
20	Existem muitas oportunidades para conversas informais entre indivíduos de áreas (gerências) diferentes.						
21	Os empregados sentem-se confortáveis em contactar com pessoas de outras áreas (gerências) quando existe necessidade.						
22	Os gerentes não encorajam os empregados a discutir questões de trabalho com pessoas que não sejam seus superiores ou seus subordinados.						
23	As pessoas são bastante acessíveis para colegas de outras áreas (gerências).						
24	É esperado que a comunicação entre as diferentes gerências seja realizada através dos canais formais.						
25	Gerentes de uma área conseguem facilmente agendar reuniões com gerentes de outras áreas.						

**RESPONDENTE:**