

O MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PROCESSOS E A MISSÃO DA CONTROLADORIA EMPRESARIAL

José Moreira da Silva Neto

Resumo:

O propósito deste trabalho é discutir a propriedade Controladoria no modelo de negócio baseado em processos. A organização empresarial ao focalizar os processos está priorizando a eficiência e a qualidade na aplicação e na Controladoria dos insumos/custos totais, assim como, no valor que esses insumos devem agregar ao patrimônio empresarial. No memento atual, quando se busca a produtividade econômica que é uma das condições mínimas para a continuidade do negócio empresarial, a variável insumos/custos totais é aquela que se apresenta com um maior grau de controlabilidade. Desse ponto, a organização empresarial que não controlar com eficiência, qualidade e inovação tal variável, dificilmente obterá algum sucesso. Por sua vez, sendo os processos da empresa os mecanismos que utilizam tais insumos e que conjuntamente agregam valor, esses passam a exigir que toda a estrutura e conceito organizacional contemplem essa realidade. Assim sendo, o processo de Controladoria que tem suas tarefas voltadas para a coordenação do planejamento e para a mensuração e distribuição de informações do desempenho de insumos totais e da lucratividade empresarial, tem um papel fundamental nesse contexto. Discutir esses aspectos críticos, portanto, é o que se pretende com esse trabalho.

Palavras-chave:

Área temática: *Gestão de Custos e as Novas Formas de Organização Empresarial*

2.2. O MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PROCESSOS E A MISSÃO DA CONTROLADORIA EMPRESARIAL

José Moreira da Silva Neto – mestre em Controladoria e Contabilidade pela FEA/USP, professor na Universidade Federal de Rondônia, residente à rua 1, quadra 5, lote 122, Jardim das Mangueiras, Porto Velho–Rondônia, CEP. 78908-760, tel. (069) 222-3868, e-mail msilva@unir.br

RESUMO

O propósito deste trabalho é discutir a propriedade Controladoria no modelo de negócio baseado em processos. A organização empresarial ao focalizar os processos está priorizando a eficiência e a qualidade na aplicação e na Controladoria dos insumos/custos totais, assim como, no valor que esses insumos devem agregar ao patrimônio empresarial. No momento atual, quando se busca a produtividade econômica que é uma das condições mínimas para a continuidade do negócio empresarial, a variável insumos/custos totais é aquela que se apresenta com um maior grau de controlabilidade. Desse ponto, a organização empresarial que não controlar com eficiência, qualidade e inovação tal variável, dificilmente obterá algum sucesso. Por sua vez, sendo os processos da empresa os mecanismos que utilizam tais insumos e que conjuntamente agregam valor, esses passam a exigir que toda a estrutura e conceito organizacional contemplem essa realidade. Assim sendo, o processo de Controladoria que tem suas tarefas voltadas para a coordenação do planejamento e para a mensuração e distribuição de informações do desempenho de insumos totais e da lucratividade empresarial, tem um papel fundamental nesse contexto. Discutir esses aspectos críticos, portanto, é o que se pretende com esse trabalho.

O MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PROCESSOS E A MISSÃO DA CONTROLADORIA EMPRESARIAL

1 CONTEXTUALIZAÇÃO

É óbvio que na empresa o desempenho superior na aplicação dos recursos (insumos) totais constitui-se numa importante base de diferenciação para a competitividade. Tratar com eficiência e qualidade somente os insumos (custos) de manufatura não é mais suficiente, pois também os insumos executivos, de apoio, de obtenção de novos negócios etc., incorporam na equação de economicidade da empresa, daí a necessidade de planejar e mensurar o desempenho de todos os insumos com o intuito de melhorar continuamente o negócio empresarial.

Para que os insumos agreguem valor eles devem ser aplicados em processos que conduzam à eficácia empresarial. Processos esses livres de imperícia, de desperdícios e de qualquer outro elemento que propicie custos sem que haja benefícios para a margem total da empresa. Assim sendo, os processos constituem uma base fundamental da organização para viabilizar margem no negócio empresarial. Diante dessa realidade empresarial e do atual ambiente competitivo, a questão crítica que se discutirá nesse trabalho é: *o papel que a Controladoria deve exercer para contribuir na minimização dos recursos totais e na maximização do valor agregado para a empresa como um todo*. Para analisar essa questão, alguns conceitos-chaves devem ser compreendidos, quais sejam:

- cadeia de valores;
- modelo de negócio baseado em processos;
- missão e modelo de controladoria baseado em processos; e finalmente:
- um modelo de mensuração de custos baseado em processos – caso prático;

2 CADEIA DE VALORES

O termo cadeia de valores, introduzido por Porter [1992, p. 31], oferece uma visão sistemática que permite o exame de todas as atividades executadas por uma empresa e o modo como elas se interagem. A cadeia de valores, segundo esse autor, desagrega uma empresa nas suas atividades de relevância estratégica, para que se possa compreender o comportamento dos custos e as fontes existentes e potenciais de diferenciação¹, e conclui: “uma empresa ganha vantagens, executando estas atividades

¹ Fontes existentes e potenciais de diferenciação – segundo Porter [1992, pp.111/115], uma empresa diferencia-se da concorrência, quando oferece alguma coisa singular valiosa para os compradores além de simplesmente oferecer um preço baixo. A diferenciação permite que a empresa peça um preço-prêmio, venda um maior volume de seu produto por determinado preço ou obtenha benefícios equivalentes, como uma maior lealdade do comprador durante quedas cíclicas ou sazonais. A diferenciação resulta em desempenho superior se o preço-prêmio alcançado ultrapassar qualquer custo adicionado ao fato de ser singular. Ela, porém, não pode ser compreendida se a empresa for considerada como um todo, pois a diferenciação provém das atividades específicas que uma empresa executa e do modo como afetam o comprador. A diferenciação surge da cadeia de valores da empresa. Uma série de outros fatores de diferenciadores pode resultar de um escopo competitivo amplo, como: habilidade para atender às necessidades dos compradores em qualquer parte; manutenção simplificada para o comprador, caso de peças sobressalentes e filosofias sejam comuns para uma linha ampla; único ponto onde o comprador pode comprar; único ponto para prestar assistência técnica ao cliente; compatibilidade superior entre produtos; etc.

estrategicamente importantes de uma forma mais barata ou melhor do que a concorrente”.

Valor – é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. Ele é medido pela receita total, reflexo do preço que o produto de uma empresa impõe e as unidades que ela pode vender. Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõe ultrapassa os custos envolvidos na criação do produto. Criar valor para os compradores de modo que esse valor exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica. Porter [1992, p. 34], em seus argumentos, afirma que sim: o valor, e não o custo, deve ser usado na análise da posição competitiva. A cadeia de valores exibe o valor total e consiste em margem e atividades de valor. As atividades de valor são atividades físicas e tecnologicamente distintas, através das quais uma empresa cria um produto valioso para os seus compradores. A margem é a diferença entre o valor total e o custo coletivo da execução das atividades de valor. As atividades de valor podem ser divididas em dois tipos gerais: atividades primárias e atividades de apoio, como mostra a figura seguinte:

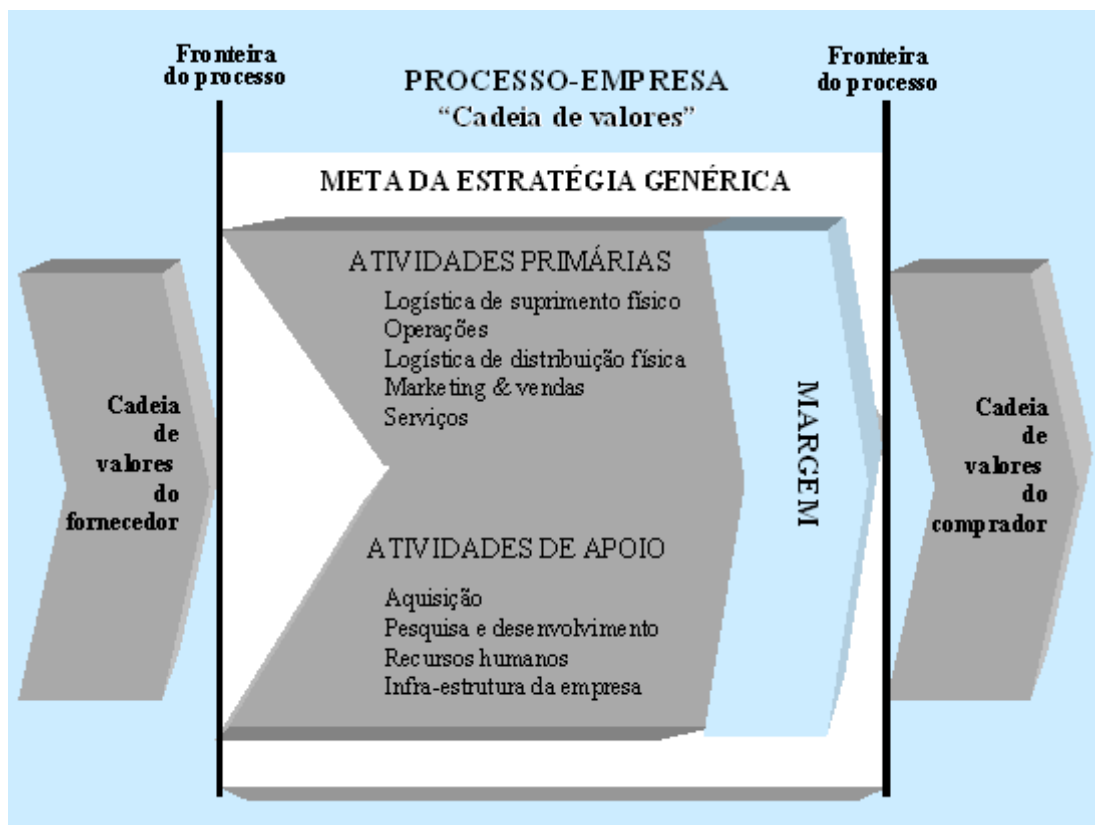


Figura 2.1 – Estratégia genérica do processo-empresa²

Atividades primárias são as envolvidas na criação física do produto e na sua venda e transferência para o comprador, bem como na assistência pós-venda. As atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias e a si mesmas, fornecendo insumos adquiridos, tecnologia, recursos humanos e várias funções no âmbito da empresa. A cadeia de valores do fornecedor, por sua vez, diz respeito ao

² Fonte: SILVA NETO, José Moreira da. O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial. Dissertação de Mestrado FEA/USP., 1998, p. 20.

conjunto de atividades que ele executa, para criar valor aos insumos³ que uma empresa compra. Enquanto que a cadeia de valores do comprador (cliente distribuidor ou cliente consumidor final) do processo empresa se constitui no conjunto de atividades que ele executa para criar valor e/ou simplesmente, satisfazer suas necessidades e desejos.

A visão físico-operacional⁴ da empresa, por intermédio da esquematização e dos constituintes apresentados na figura 2.1, seguramente reforça o conceito de que a empresa se constitui num processo produtivo, dinâmico e atua como uma cadeia de valores com a função de criar e transacionar produtos e serviços de valor. Para tanto, ela reúne um conjunto de atividades que se inter-relacionam de maneira sinérgica, recebendo e emitindo influências no seu meio ambiente

3 MODELO DE NEGÓCIO BASEADO EM PROCESSOS⁵

A classificação de Porter, verificada no tópico anterior, sobre a cadeia de valores da empresa é clara. Porém, de acordo com alguns especialistas, é bastante sumária, embora considerem o conjunto de atividades que compõe um processo na organização empresarial como sendo o foco de virtualmente toda a análise nessa organização.

Ernst & Young [1997, p. 77], por exemplo, apresentam um modelo de negócio baseado em processos que é mais abrangente do que a classificação puramente em atividades e pode dar uma visão melhor da função dos processos no contexto empresarial, como mostra a figura a seguir.

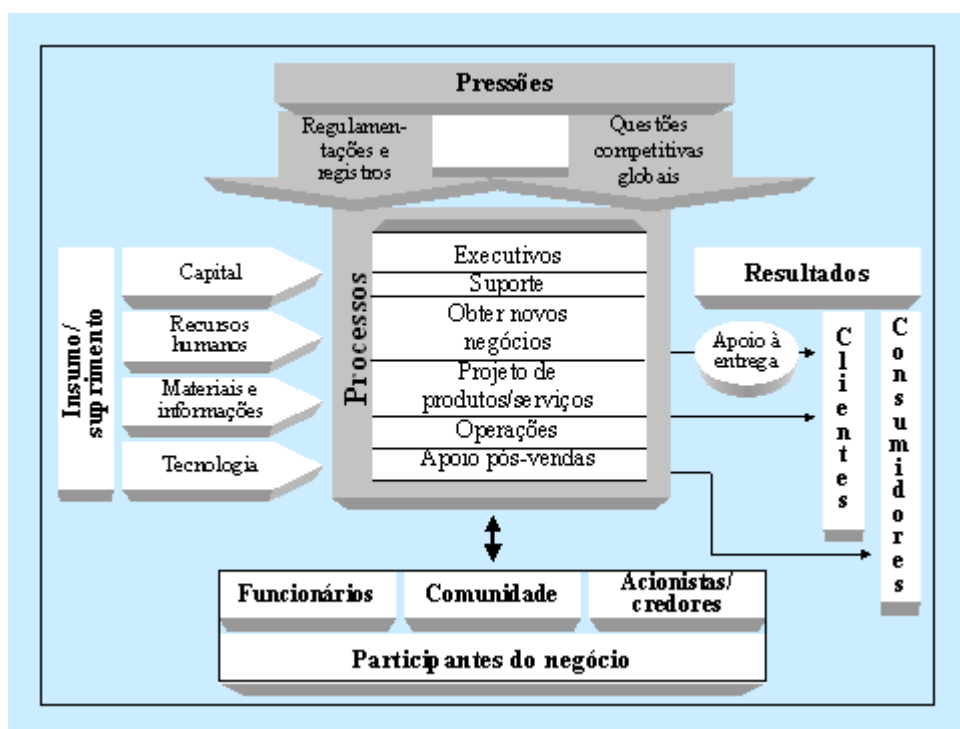


Figura 3.1 – Modelo de negócio baseado em processos⁶

³ Insumos – em sentido genérico, são todos os recursos fornecidos ao processo-empresa para que ele crie valor.

⁴ Visão físico-operacional – enxergar sistematicamente a empresa por meio do seu conjunto de atividades física e tecnologicamente distintas.

⁵ Os conceitos apresentados e discutidos nesse item são fundamentados a partir dos conceitos de Ernet & Young [1997, 333p.]

⁶ Fonte: Ernst & Young [1997, p. 77 – Quadro 4.1].

Segundo Ernst & Young [1997, p. 76], a condição desses processos é influenciada por fatores competitivos e regulatórios bem como pelos interesses dos participantes do negócio. Os resultados dos processos do negócio (isto é, produtos, serviços, comunicações e assemelhados) vão para os clientes da organização, bem como para os consumidores finais.

3.1. Insumos

O termo insumo, aqui empregado, incorpora o conjunto de recursos necessários para que a empresa possa atingir o seu objetivo. Por exemplo, referem-se a todos os recursos que ela utiliza para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seus produtos e serviços, tais como: materiais, peças e componentes de produção e manutenção; qualificações humanas (trabalho de pessoas), tecnologias, plantas, instalações e equipamentos, energia e tempo aplicado nas atividades de trabalho dos processos; mercadorias de revendas e similares e qualquer capital e “know-how” (experiência, técnica, prática e perícia) demandados pelo processo-empresa. Para os fins deste trabalho, porém, os insumos serão classificados em cinco classes de elementos:

- **capital** – o seu conceito no meio econômico é genérico, tal como: todo bem econômico suscetível de ser aplicado à produção, toda riqueza capaz de dar renda e que é empregada ou destinada a obter nova produção, fundo de dinheiro para uma empresa e/ou simplesmente, patrimônio. Aqui neste trabalho, o termo capital será aplicado para se referir ao conjunto de bens de infra-estrutura (instalações, plantas, equipamentos, etc.) dos subprocessos da empresa. Também serão compreendidos como insumo de capital os valores de disponibilidades necessárias e aplicadas em fatores de funcionamento dos subprocessos do negócio empresarial, tais como energia, serviços, etc.;
- **recursos humanos** – o tempo de trabalho executado pelas pessoas nos subprocessos, seja esse trabalho de natureza manual seja intelectual, assim como, os valores dos custos de salários, encargos e benefícios atribuídos para tal trabalho são insumos denominados de recursos humanos;
- **materiais** – classe de insumos que contemplam todos os materiais utilizados (modificados, tratados ou consumidos) nos subprocessos, isso em termos de quantidade e de custos;
- **informações** – classe de insumos representada pelos dados que os subprocessos recebem para realizar alguma operação no seu fluxo, portanto, tais dados consistem em insumos de informação;
- **tecnologia** – todas as técnicas, métodos, modelos e conhecimentos aplicados nos subprocessos e implementados seja por meio de pessoas ou de equipamentos são considerados como um insumo de tecnologia.

Tais insumos são utilizados pelo conjunto de processos/subprocessos que forma uma empresa. O negócio empresarial.

3.2. Processos empresariais

Aqui nesse tópico e para fins do propósito deste trabalho, será adotado o conceito de Ernst & Young [1993, p. 90] da empresa como um modelo típico de processos de negócio, conforme mostra a figura a seguir.

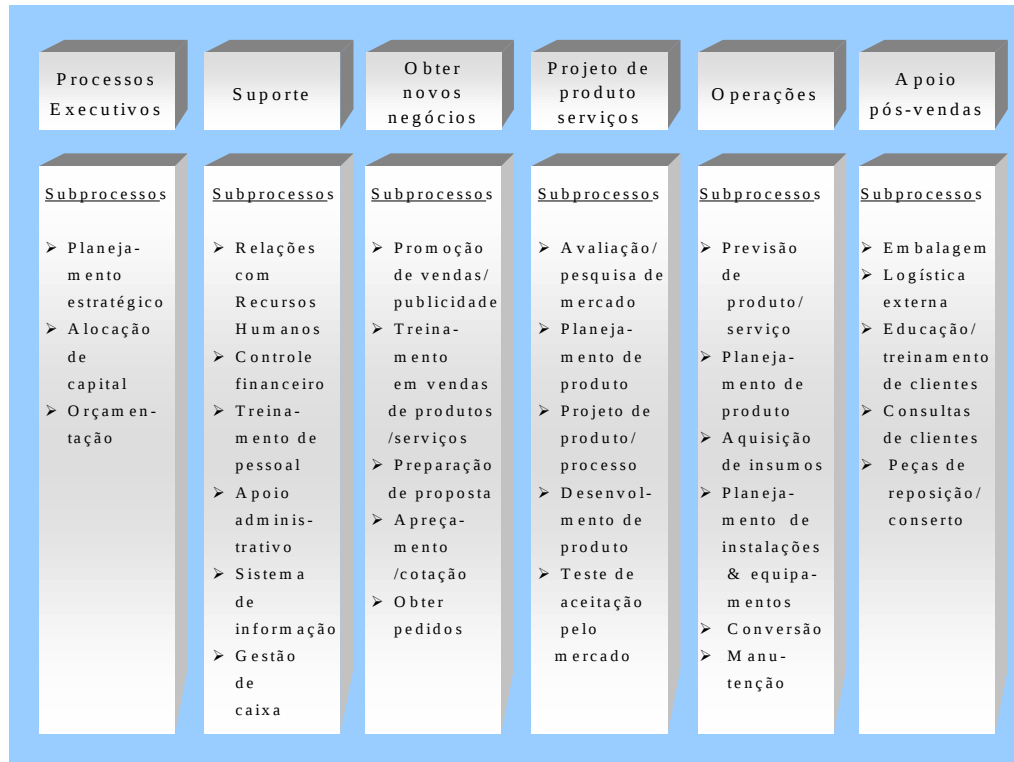


Figura 3.2 – Modelo típico de processo de negócio (com subprocessos)⁷

- **Processos executivos** – reúnem um conjunto de subprocessos que abrange o planejamento estratégico, a alocação de capital e a orçamentação empresarial. A finalidade desses subprocessos é planejar, decidir e suprir o montante de capital que irá demandar para o negócio empresarial;
- **Processos de suporte** – constituem-se de subprocessos que tratam das relações com os recursos humanos, do controle financeiro, do treinamento de pessoal, do apoio administrativo, dos sistemas de informação e da gestão de caixa. A finalidade desse conjunto de subprocessos é disponibilizar recursos humanos, financeiros, serviços e informações ao processo do negócio como um todo;
- **Processos de obter novos negócios** – reúnem subprocessos de promoção de vendas e publicidade, de treinamento em vendas de produtos e serviços, de preparação de proposta, de apreçamento e cotação, e de obtenção de pedidos. A finalidade desse conjunto de subprocessos se estende desde o momento de levar ao conhecimento do cliente sobre a existência do produto, até a efetiva solicitação do pedido por esse;
- **Processos dos projetos de produtos e serviços** – contemplam subprocessos de avaliação e pesquisa de mercado, de planejamento de produto, de projeto de produto e de processo, de desenvolvimento de produto e, de teste de aceitação pelo mercado. A finalidade desse conjunto de subprocessos é criar para o

⁷ Fonte: Ernst & Young [1993, p. 90 – figura 4.3]

- mercado, isto é, criar produtos/serviços para suprir as necessidades dos consumidores. Para isso, deve-se criar também processo adequado e viável;
- **Processos: operações** – congregam subprocessos de previsão de produto e de serviço, de planejamento de produto, de aquisição de insumos, de planejamento de instalações & equipamentos, de conversão e de manutenção. A finalidade desse conjunto de subprocessos é planejar e produzir os produtos, assim como fazer a manutenção e conservação das instalações e equipamentos da planta;
 - **Processos: apoio pós-vendas** – reúnem um conjunto de subprocessos que contempla a embalagem, a logística externa, a educação e treinamento de clientes, a consulta de clientes e, finalmente, o fornecimento de peças de reposição e conserto. A finalidade desse conjunto de subprocessos é dar apoio ao cliente no sentido de que ele receba o produto como solicitou.

Como foi analisado, no aspecto de processo da organização empresarial está clara a necessidade de medições, de análise e de visão focalizada para os processos. Ver a empresa como um processo é vislumbrar meios de melhorá-la continuamente. Por outro lado, a *Controladoria empresarial* que deve gerar um conjunto útil de informações para o suporte, a avaliação e a retroalimentação dessa melhoria, não pode mais se utilizar somente das melhores técnicas contábeis. Ela deve também, incorporar as melhores técnicas e metodologias de medições da engenharia industrial, mercadológica, econômica, etc., só assim, ela estará criando valor juntamente com todas as demais atividades que compõem o modelo de negócio baseado em processos.

4 A MISSÃO E O MODELO DE CONTROLADORIA BASEADA EM PROCESSOS

A Controladoria empresarial que lida com o planejamento, a mensuração e a distribuição de informações de desempenho, tem como missão o conceito constituído na figura abaixo:

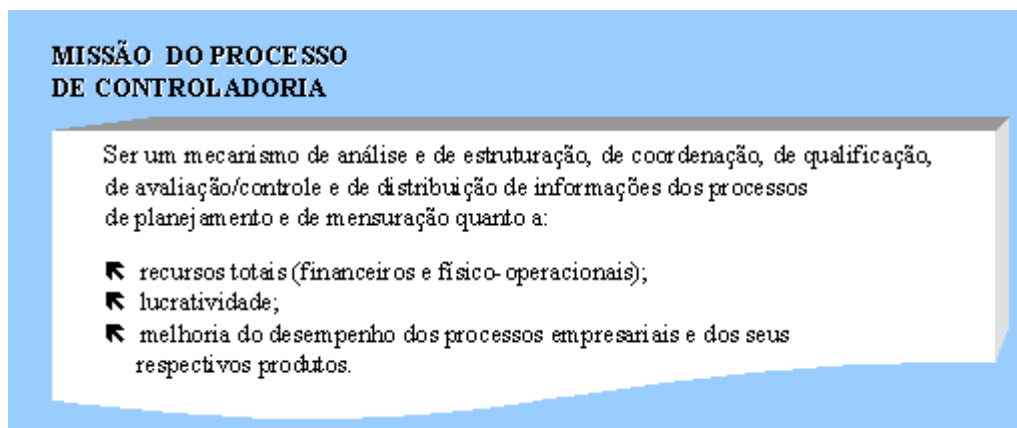


Figura 4.1 – A missão do processo de Controladoria

Incorporando esse conceito de missão a Controladoria representa a propriedade empresarial de instrumentalização para a gestão de vantagens competitivas, pois, atuando como mecanismo de retroalimentação na melhoria do desempenho de processos e dos seus respectivos produtos, ela passa a ser fundamental na estratégia, nas ações competitivas e de melhoria da organização empresarial. O sucesso desse novo conceito da Controladoria, porém, requer que o modelo organizacional seja dinâmico, um

modelo de negócio baseado em processos e não estático como o modelo clássico funcional.

4.1. Um modelo de Controladoria para a mensuração de processos

O produto da Controladoria constitui-se num conjunto de indicadores de desempenho (estratégico e operacional), disponibilizados sob várias perspectivas. O seu projeto inicial deve, portanto, representar uma metodologia que contemple: ambiência (análise envolvendo pressupostos e princípios norteadores); estratégias (fluxo de tarefas a realizar e produtos/serviço a gerar, ou seja, os indicadores de desempenho por objeto e por critérios da mensuração); e finalmente, a representação sistematizada do modelo como mostra a figura a seguir.

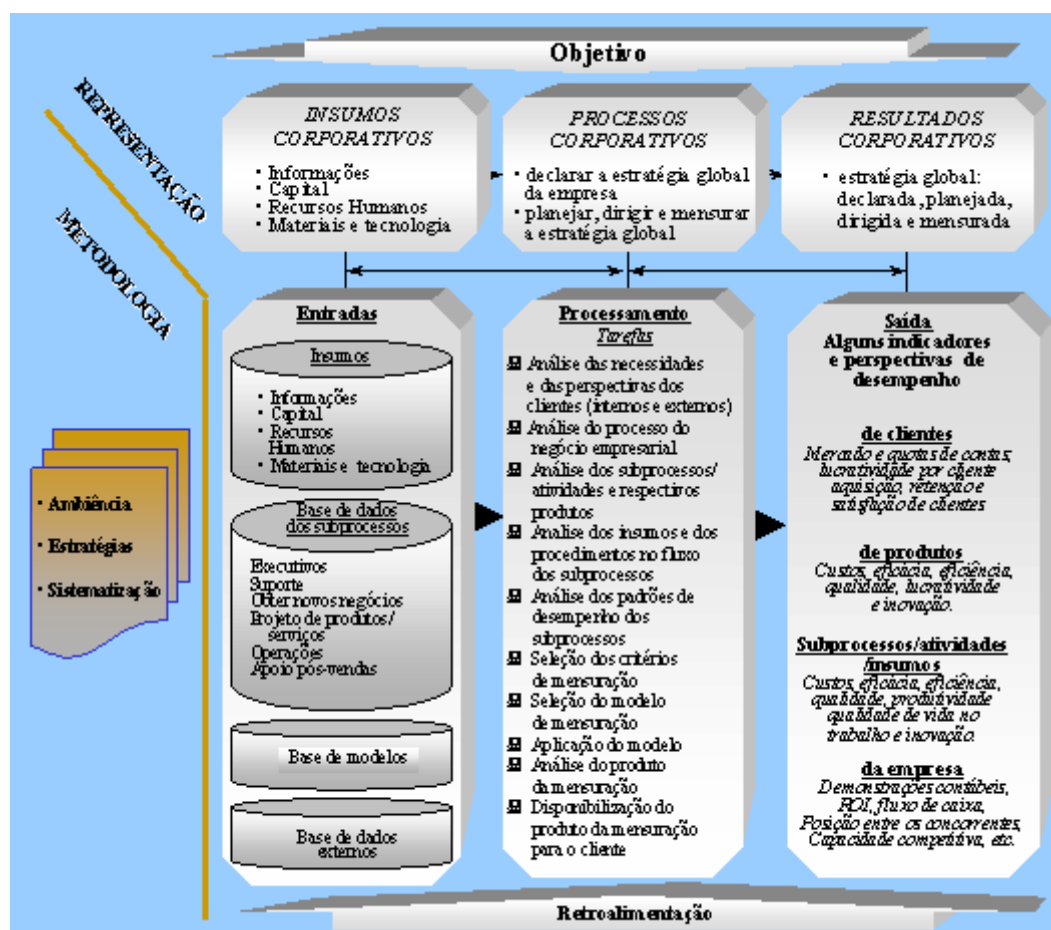


Figura .4.2 – um modelo de Controladoria baseada em processos⁸ (projeto inicial)

- **Ambiência** – os principais elementos que servem de base para a análise da ambiência do modelo são: a) pressuposto genérico – *a empresa é um processo de negócio* – ela se caracteriza numa reunião de atividades física e tecnologicamente distintas, que interagem e utilizam recursos humanos, de capital e de algum tipo de tecnologia para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto ou serviço, com o objetivo de agregar valor

⁸ Fonte: SILVA NETO, José Moreira da. O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial. Dissertação de Mestrado FEA/USP., 1998, p. 174.

satisfazendo os seus clientes; e b) princípio genérico – *a estratégia de um processo é criar valor para o seu cliente (interno e/ou externo)*;

- **Representação do modelo** – fluxo de estratégias criadas para a consecução do objetivo. Envolve elementos de entrada (insumos), de processamento (transformação) e de saída (produtos/serviços).

O modelo de Controladoria baseado em processos ao focalizar recursos totais e informações de desempenho, oferece condições para que seus produtos/ serviços sejam avaliados sob várias perspectivas, como: de cliente, de produto, de processo e da empresa como um todo.

5 UM EXEMPLO DE MENSURAÇÃO DE CUSTOS BASEADO EM PROCESSOS – CASO PRÁTICO

Analizados os processos e os padrões gerais da empresa “BRUM” que atua no negócio de pesquisa, extração, metalurgia e comercialização de estanho, obtiveram-se os seguintes dados de custos, valor agregado e produtividade econômica:

- Primeiramente, um esquema (matriz) para alocar os custos aos processos

METODOLOGIA PARA ACUMULAÇÃO DE INSUMOS/CUSTOS AOS PROCESSOS							
Insumos que são aplicados em 100% nos limites internos de cada processo	Capital	Recursos humanos	Materiais e informações	Tecnologia	Subtotal	Direcionamento dos insumos que servem a vários processos	Total
Processos							
Executivos	x	x	x	x	Σ	x	Σ
Suporte	x	x	x	x	Σ	x	Σ
Obter novos negócios	x	x	x	x	Σ	x	Σ
Pesquisa e desenvolvimento	x	x	x	x	Σ	x	Σ
Operações	x	x	x	x	Σ	x	Σ
Apoio pós-vendas	x	x	x	x	Σ	x	Σ
Subtotal das aplicações diretas	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ
Insumos que são aplicados em mais de um processo	x	x	x	x	Σ	-Σ	
Total de insumos/custos	Σ	Σ	Σ	Σ	Σ		Σ

Figura 4.3 – Metodologia para alocação dos custos

- Através da metodologia acima, obtiveram-se os seguintes dados de custos:

Processos	Capital	R&H	Materiais	Tecnologia	Total
Executivos	2.711	14.438	724	391	18.264
Suporte	1.866	26.384	1.020	513	29.783
Negócios	364	11.915	180	240	12.699
Pesquisas	557	16.803	2.834	381	20.575
Operações	48.861	151.184	109.993	9.589	319.627
Pós-vendas	2.998	2.303	59	0	5.360
Total	57.357	223.027	114.810	11.114	406.308

Figura 4.4 – Padrões mensais de custos por processos

- Com os dados padrões de capacidade, de receita líquida e de custo dos insumos a aplicar nos processos, pode-se calcular o valor agregado total da empresa por quilograma de estanho e por metro cúbico de lava, conforme mostra a figura a seguir:

Desempenho mensal d/processos - perspectiva financeira			
	R \$/Em pr.	R \$/Kg Sn	R \$/M3
Volume de Sn e M3		104.518	217.003
Receita líquida	445196	4,260	2,052
Custo dos insumos	-406308	-3,887	-1,872
P. Executivo	18264	0,175	0,084
P. Suporte	29783	0,285	0,137
P. Negócios	12699	0,122	0,059
P. Pesquisas	20575	0,197	0,095
P. Operações	319627	3,058	1,473
P. pós-vendas	5360	0,051	0,025
Valor criado p/ processos	38888	0,372	0,179

Figura 4.5 – Padrões mensais de valor agregado por objetos

- A produtividade econômica é um dos primeiros indicadores de desempenho a ser conferido e analisado, pois é através desse indicador que se conhece o grau em que os insumos/custos aplicados nos processos estão se agregando ao negócio empresarial.

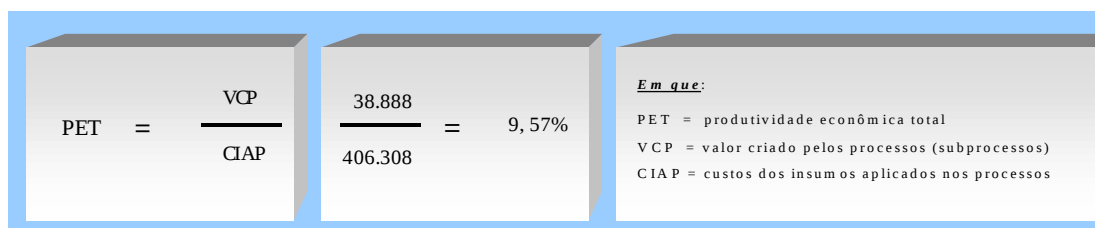


Figura 4.6 – Padrões mensais de indicadores da produtividade econômica

No exemplo apresentado, apesar de um tanto restrito, verificou-se que a empresa BRUM tem uma capacidade, por volta de 9,57% em termos de produtividade econômica. Nada mau para uma empresa que vinha obtendo margem negativa antes de focalizar seu negócio para os processos e eliminar o desperdício e imperícia, como: atividades em duplicidade e falta de eficiência e de qualidade na aplicação de insumos/custos totais.

6 CONSIDERAÇÕES GERAIS E FINAIS

O processo de Controladoria tem no modelo de negócio baseado em processos os seus limites ideais, pois compatibiliza o seu conceito integralmente com o desse modelo organizacional. Os principais elementos desse equilíbrio e compatibilização são:

- Eficiência e qualidade quanto à utilização dos insumos/custos – cada processo/subprocesso demanda um volume específico (qualitativo e quantitativo) de insumos que são utilizados integralmente nos seus limites. Assim sendo, dispensa qualquer tipo de rateio na alocação, já que a análise desses elementos (insumos) se volta integralmente para o fator de eficiência e

- qualidade na utilização. Daí, as informações produzidas pela Controladoria apresentam-se livres de erros, ou seja, com mais acurácia.
- Desempenho dos processos – a partir do momento que a empresa se organiza para os processos, o seu conjunto de processos reúne tarefas planejadas e mensuradas em termos de eficiência e qualidade. Assim sendo, a Controladoria que tem como propriedades o planejamento e mensuração do desempenho total passa a ter dimensões de um processo de gestão à melhoria desse desempenho;
 - Eficácia quanto a clientes e produtos – cada processo/subprocesso possui cliente (interno ou externo) que se utiliza desse produto/serviço. Portanto, a continuidade desse ou daquele processo depende de como os produtos conseguem satisfazer tais clientes. A Controladoria como instrumento de planejamento, de mensuração e de comunicação de desempenho tem como incumbência gerar indicadores de desempenho desses produtos, considerando vários critérios e perspectivas.

Finalizando, o modelo de negócio baseado em processos, tendo em vista a sua característica natural, já traz em si, os fatores de eficiência e qualidade. Com isso, facilita o entendimento e a compatibilização dos conceitos de organização, de gestão e de Controladoria, quanto aos insumos/custos totais e a produtividade econômica, ou seja, a economicidade do negócio empresarial. Nada menos que isso é necessário para que a empresa se torne um empreendimento competitivo e de sucesso.

Referência bibliográfica

ERNST & YOUNG. *Gestão total dos custos*. Rio de Janeiro, Record, 1997

PORTER, Michael E. *Vantagens competitivas: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

SILVA NETO, José Moreira da. *O papel do sistema de mensuração de processos na melhoria do desempenho empresarial*. São Paulo, USP, 1998. Dissertação de Mestrado apresentada ao Departamento de Contabilidade e Atuária da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade.