

# ÍNDICE

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>1</b>
1.1	OBJETIVO	2
1.2	JUSTIFICATIVA	3
1.3	CONTRIBUIÇÃO DO AUTOR PARA ESTE TRABALHO	3
<b>2</b>	<b>DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO</b>	<b>5</b>
2.1	A UNILVER MUNDIAL	6
2.2	A UNILEVER BRASIL	6
2.3	CONTROLADORIA HPC	10
<b>3</b>	<b>REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	<b>14</b>
3.1	ESTRATÉGIA EM EMPRESAS DIVERSIFICADAS	15
3.2	<i>BALANCED SCORECARD</i>	17
3.3	GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	23
3.4	GERENCIAMENTO DE PROJETOS	30
<b>4</b>	<b>ANÁLISE ESTRATÉGICA</b>	<b>36</b>
4.1	A ESTRATÉGIA MUNDIAL	38
4.2	ESTRATÉGIA DA UNILEVER BRASIL, UMA EMPRESA DIVERSIFICADA	41
4.3	ELABORAÇÃO DO <i>BALANCED SCORECARD</i> PARA A DIVISÃO HPC	42
4.4	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA PARA A CONTROLADORIA	46
<b>5</b>	<b>DEFINIÇÃO DO DEPARTAMENTO E SEU PROCESSO CRÍTICO</b>	<b>49</b>
5.1	DEFINIÇÃO DO DEPARTAMENTO	50
5.2	DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA	51
5.3	OS PROCESSOS DO DEPARTAMENTO	53
5.4	AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS	54
5.5	DESCRIÇÃO DO PROCESSO CRÍTICO	56
5.6	DEFINIÇÃO DAS METAS PARA O PROCESSO	59
<b>6</b>	<b>APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS</b>	<b>62</b>
6.1	APLICAÇÃO DA METODOLOGIA	63
6.2	MELHORIA PRÓ-ATIVA - NOVA SEQÜÊNCIA DE ATIVIDADES	65
6.3	MELHORIA REATIVA - BALANCEAMENTO DE RECURSOS	71
6.4	MELHORIA REATIVA - NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES	76
6.5	MELHORIA REATIVA - AUTOMATIZAÇÃO DE ATIVIDADES	81
6.6	CONTROLE DE PROCESSOS - <i>STATUS</i> EM TEMPO REAL	85

<b>7</b>	<b>AVALIAÇÃO DO RESULTADO ALCANÇADO</b>	<b>87</b>
7.1	CICLO PDCA	88
7.2	CICLO SDCA	91
<b>8</b>	<b>CONCLUSÃO</b>	<b>93</b>
8.1	ANÁLISE ESTRATÉGICA	94
8.2	DEFINIÇÃO DO DEPARTAMENTO E SEU PROCESSO CRÍTICO	94
8.3	GERENCIAMENTO POR PROCESSOS	95
8.4	VALIDAÇÃO DA METODOLOGIA	96
8.5	PRÓXIMOS PASSOS	97
	<b>ANEXOS</b>	<b>99</b>
	ANEXO A - RELATÓRIOS FINANCEIROS	100
	ANEXO B - PROGRAMA EM VISUAL BASIC PARA EXCEL	104
	ANEXO C - PLANO CONSIDERANDO ANTECIPAÇÃO DA ATIVIDADE 39	113
	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>114</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>FIGURA 2-1:</b> ESTRUTURA DA UNILEVER BRASIL .....	7
<b>FIGURA 2-2:</b> MAPA DAS FÁBRICAS DA UNILEVER BRASIL .....	7
<b>FIGURA 2-3:</b> PRODUTOS DA DIVISÃO HPC .....	9
<b>FIGURA 2-4:</b> PRODUTOS DA DIVISÃO UBF .....	9
<b>FIGURA 2-5:</b> PRODUTOS DA DIVISÃO IC .....	10
<b>FIGURA 2-6:</b> ESTRUTURA DA DIRETORIA FINANCEIRA .....	11
<b>FIGURA 3-1:</b> DEFINIÇÃO DE CONCEITOS RELACIONADOS AO BSC .....	19
<b>FIGURA 3-2:</b> MODELO DE <i>BALANCED SCORECARD</i> .....	22
<b>FIGURA 3-3:</b> O MODELO WV .....	23
<b>FIGURA 3-4:</b> AS MELHORIAS SISTEMÁTICAS INSERIDAS NO MODELO WV .....	24
<b>FIGURA 3-5:</b> PROCESSO EM DESCONTROLE TEMPORÁRIO .....	24
<b>FIGURA 3-6:</b> O CICLO SDCA INSERIDO NO MODELO WV .....	25
<b>FIGURA 3-7:</b> PROCESSO INSATISFATÓRIO .....	26
<b>FIGURA 3-8:</b> MELHORIA REATIVA INSERIDA NO MODELO WV .....	27
<b>FIGURA 3-9:</b> MELHORIA PRÓ-ATIVA INSERIDO NO MODELO WV .....	28
<b>FIGURA 3-10:</b> RELAÇÃO DA MELHORIA REATIVA COM O CICLO PDCA .....	29
<b>FIGURA 3-11:</b> CICLO DE MELHORIA E CONTROLE DE PROCESSOS .....	30
<b>FIGURA 3-12:</b> MODELO DE GRÁFICO DE GANTT .....	33
<b>FIGURA 3-13:</b> GRÁFICO DE GANTT: COMPARAÇÃO PLANO X REAL .....	34
<b>FIGURA 3-14:</b> GRÁFICO DE GANTT: CAMINHO CRÍTICO .....	35
<b>FIGURA 4-1:</b> ETAPAS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA .....	37
<b>FIGURA 4-2:</b> BSC - PERSPECTIVA FINANCEIRA .....	43
<b>FIGURA 4-3:</b> BSC - PERSPECTIVA DO CLIENTE .....	44
<b>FIGURA 4-4:</b> BSC - PERSPECTIVA DOS PROCESSOS INTERNOS .....	45
<b>FIGURA 4-5:</b> BSC - PERSPECTIVA DO APRENDIZADO E CRESCIMENTO .....	46
<b>FIGURA 4-6:</b> PERSPECTIVAS DE ATUAÇÃO DA CONTROLADORIA .....	47
<b>FIGURA 5-1:</b> PLANO ESTRATÉGICO PARA O DEPARTAMENTO DE RESULTADO OPERACIONAL .....	52
<b>FIGURA 5-2:</b> FLUXO DO PROCESSO DE APURAÇÃO DO RESULTADO MENSAL .....	57
<b>FIGURA 6-1:</b> ALTERNÂNCIA ENTRE CICLOS DE CONTROLE E MELHORIA DE PROCESSOS .....	63
<b>FIGURA 6-2:</b> COMPONENTES DO GRÁFICO DE GANTT .....	68
<b>FIGURA 6-3:</b> GRÁFICO DE GANTT: NOVA SEQÜÊNCIA DE ATIVIDADES .....	69
<b>FIGURA 6-4:</b> ATIVIDADES CRÍTICAS DO MÓDULO CPV .....	72
<b>FIGURA 6-5:</b> COMPONENTES DO GRÁFICO DE GANTT 2 .....	74
<b>FIGURA 6-6:</b> GRÁFICO DE GANTT: BALANCEAMENTO DE RECURSOS .....	75
<b>FIGURA 6-7:</b> ATIVIDADES DO BLOCO CPV .....	77
<b>FIGURA 6-8:</b> GRÁFICO DE GANTT: NEGOCIAÇÃO COM FORNECEDORES .....	79
<b>FIGURA 6-9:</b> GRÁFICO DE GANTT: AUTOMATIZAÇÃO DE ATIVIDADES .....	83
<b>FIGURA 6-10:</b> MODELO PARA CONTROLE DO PROCESSO .....	86
<b>FIGURA 7-1:</b> DETALHE DO ÚLTIMO GRÁFICO DE GANTT .....	91
<b>FIGURA A-1:</b> CONTEÚDO BÁSICO DE UM BALANÇO .....	101
<b>FIGURA A-2:</b> EXEMPLO DE UM PLANO DE CONTAS PARA O CÁLCULO DO RESULTADO DE UMA EMPRESA .....	102
<b>FIGURA A-3:</b> PRINCIPAIS CONTAS UTILIZADAS PARA O CÁLCULO DO FLUXO DE CAIXA .....	103
<b>FIGURA A-4:</b> GRÁFICO DE GANTT: ANTECIPAÇÃO DA ATIVIDADE EXTERNA .....	113

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 2-1:</b> FATURAMENTO BRUTO ANUAL DA UNILEVER BRASIL.....	8
<b>TABELA 2-2:</b> NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS E FATURAMENTO BRUTO ANUAL POR FUNCIONÁRIO .....	8
<b>TABELA 5-1:</b> AVALIAÇÃO DOS PROCESSOS .....	55
<b>TABELA 5-2:</b> METAS DO PROCESSO DE APURAÇÃO DO RESULTADO .....	60
<b>TABELA 5-3:</b> JORNADA DIÁRIA DE TRABALHO DURANTE OS DIAS DE APURAÇÃO DO RESULTADO .....	61
<b>TABELA 6-1:</b> MELHORIA OBTIDA COM A NOVA SEQUÊNCIA DE ATIVIDADES .....	70
<b>TABELA 6-2:</b> TROCA DE ATIVIDADES ENTRE OS RECURSOS .....	73
<b>TABELA 6-3:</b> MELHORIA OBTIDA COM O BALANCEAMENTO DE RECURSOS .....	76
<b>TABELA 6-4:</b> MELHORIA OBTIDA COM A NEGOCIAÇÃO COM OS FORNECEDORES .....	80
<b>TABELA 6-5:</b> REDUÇÃO DA DURAÇÃO DAS ATIVIDADES .....	82
<b>TABELA 6-6:</b> MELHORIA OBTIDA COM A AUTOMATIZAÇÃO DE ATIVIDADES .....	84
<b>TABELA 7-1:</b> MELHORIA OBTIDA ATRAVÉS DO CICLO PDCA .....	88

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Objetivo

Este trabalho tem como objetivo iniciar a implementação do Gerenciamento por Processos com enfoque estratégico na Controladoria da Unilever Brasil, uma empresa diversificada. Ele possui quatro etapas principais:

### ➤ **Análise Estratégica**

Inicialmente, será realizada uma análise estratégica da empresa. O estudo se iniciará no mais alto nível, a Unilever Mundial, sendo em seguida desdobrado ao longo de sua hierarquia, até que se descubra como a Controladoria pode colaborar com o sucesso da estratégia da empresa.

### ➤ **Definição do Departamento e seu Processo Crítico**

Após a análise estratégica, um departamento da Controladoria será selecionado para que o estudo seja aprofundado. Um plano de ação será elaborado para ele, visando nortear a utilização do Gerenciamento por Processos. Seus principais processos serão descritos e analisados, para que o crítico possa ser identificado.

### ➤ **Gerenciamento por Processos**

O Gerenciamento por Processos será aplicado no processo crítico selecionado. Ele será melhorado continuamente com um enfoque estratégico, já que levará em consideração o plano de ação elaborado para o departamento.

### ➤ **Conclusão**

Através do resultado encontrado, saberemos se o Gerenciamento por Processos se aplica bem aos processos e pessoas do departamento escolhido, podendo motivar uma expansão para os demais processos e departamentos da Controladoria.

## 1.2 Justificativa

O principal objetivo da Controladoria é controlar as atividades financeiras da empresa. A responsabilidade da área é dupla. Com relação ao meio externo, sua atuação é fundamental para que as finanças estejam de acordo com as normas legais, e para que os acionistas tenham acesso às informações exatas sobre a situação financeira da empresa. Ao mesmo tempo, com relação ao meio interno, a área colabora com a operação do negócio, operacionalizando o fluxo financeiro e dando suporte à tomada de decisão da diretoria.

Seus processos precisam ser eficazes, para garantir que as informações geradas estejam corretas, mas também devem ser eficientes, para garantir a entrega da informação no momento desejado.

Deste modo, acredita-se que a aplicação do Gerenciamento por Processos com um enfoque estratégico auxiliará a área com relação a sua principal necessidade: possuir processos eficazes e eficientes, capazes de contribuir com a estratégia da empresa.

## 1.3 Contribuição do Autor para este Trabalho

### ➤ O Estágio

O Estágio, iniciado em janeiro de 2003, foi realizado na empresa Unilever Brasil. A área de atuação foi a Controladoria, composta por nove departamentos. Um maior foco foi dado a dois deles:

- Resultado Operacional;
- Controle de Comércio Exterior e Custos Administrativos.

### ➤ Contribuição do Autor

A idéia de utilizar o Gerenciamento por Processos surgiu quando o autor notou a

importância dos processos para a Controladoria. A análise estratégica fez-se necessária para garantir que toda e qualquer alteração na área estivesse também de acordo com a estratégia da empresa.

O autor também foi o responsável pela execução de todas as etapas deste trabalho. Para a descrição da empresa, utilizou dados do site, da intranet e de revistas destinadas aos funcionários.

Na análise da estratégia, utilizou as mesmas fontes citadas anteriormente, além de contar com a colaboração de alguns gerentes da Controladoria. Nesta etapa, foi fundamental a utilização de apoio teórico, conseguido em livros e com o orientador deste trabalho.

Na aplicação do Gerenciamento por Processos, além do apoio bibliográfico e da colaboração do orientador, a ajuda de alguns funcionários foi essencial para o sucesso da implementação da metodologia. O processo crítico não poderia ter sido melhorado se eles não colaborassem com o seu mapeamento, ou não aceitassem as melhorias identificadas pelo autor.

## **2 DESCRIÇÃO DO LOCAL DE TRABALHO**

## **2.1 A Unilever Mundial**

A Unilever é uma empresa multinacional que nasceu em 1929, como resultado da fusão de duas empresas, a fábrica de sabão inglesa Lever Brothers e a fábrica de margarina holandesa Margarine Unie. Deste então, passou a expandir seus negócios para outros países. Recentemente, adquiriu as empresas Kibon, em 1997, e Bestfoods, em 2000.

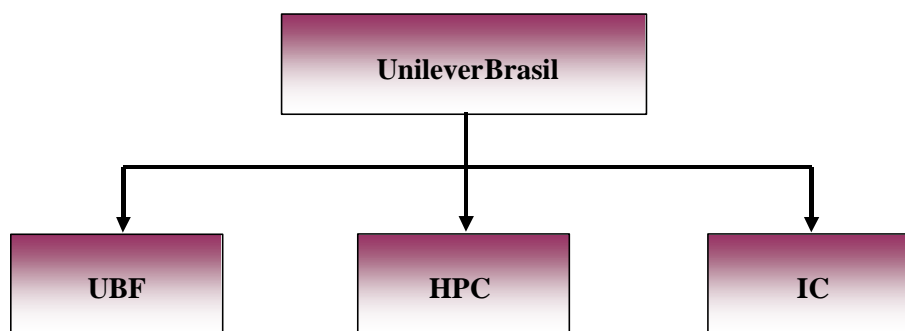
Atualmente, a Unilever atua em aproximadamente 160 países, tendo sua sede na cidade de Londres, Inglaterra. Ela conta com 265 mil funcionários espalhados pelo mundo e teve um faturamento bruto de U\$\$ 56 bilhões em 2002.

## **2.2 A Unilever Brasil**

Em 1929, a Unilever instalou-se no Brasil sob o nome de S/A Irmãos Lever, através da abertura de um escritório na cidade de São Paulo. O objetivo era comercializar um sabão importado da Inglaterra. Desde então, a empresa entrou em fase de crescimento no país, inaugurando sua primeira fábrica já em 1930. Em 1960, passou a atuar sob o nome de Indústrias Gessy Lever. Apenas em 2001 adotou a identidade corporativa internacional: Unilever.

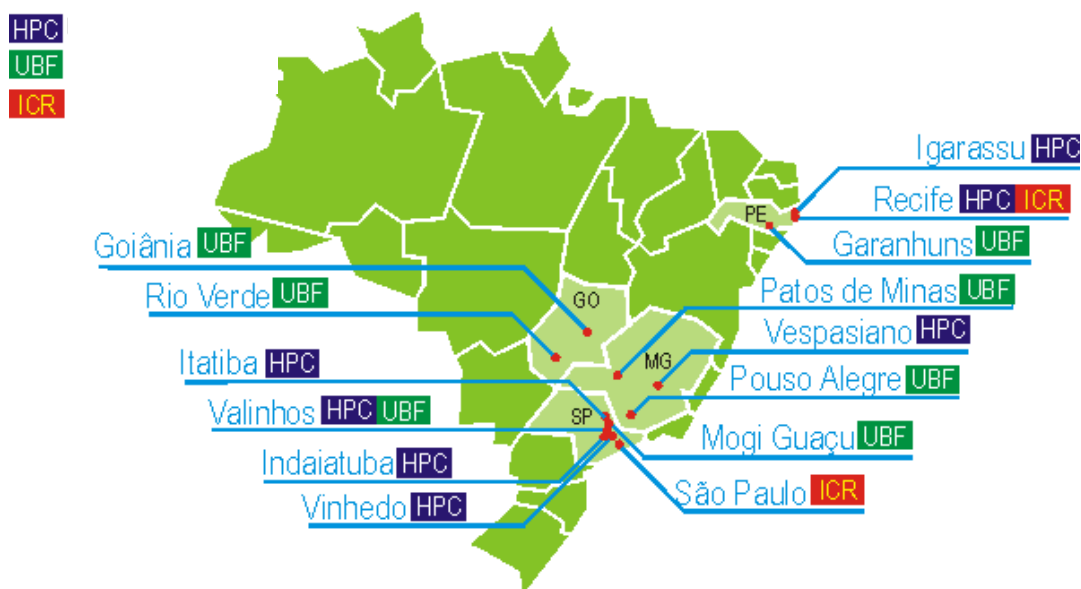
A Unilever Brasil possui três divisões:

- HPC (Home and Personal Care);
- UBF (Unilever Bestfoods);
- IC (Ice Cream).



**Figura 2-1:** Estrutura da Unilever Brasil  
Elaborado pelo autor

A empresa possui fábricas em quatro estados brasileiros, com maior concentração no estado de São Paulo.



**Figura 2-2:** Mapa das fábricas da Unilever Brasil  
Fonte: Intranet da empresa

A Unilever Brasil é a maior empresa do país nos segmentos farmacêutico e de higiene e cosmético, tendo também uma forte atuação em vários outros. Seu faturamento anual atinge a casa dos bilhões de reais.

Faturamento Bruto (R\$ bi)	2002	2001
Unilever Brasil	7,3	6,9
HPC	4,4	3,8
UBF	2,3	2,5
IC	0,6	0,6

**Tabela 2-1:** Faturamento bruto anual da Unilever Brasil

Elaborado pelo autor

Fonte: Intranet da empresa

Apesar de contribuir com 60% do faturamento bruto da empresa (dados de 2002), a divisão HPC possui um quadro de funcionários que representa apenas 35% do total. A relação faturamento por funcionário pode ser vista na figura a seguir:

2002	Número de Funcionários	Faturamento / Funcionário (R\$ mil)
Unilever Brasil	14.000	521
HPC	4.900	898
UBF	7.500	307
IC	1.600	375

**Tabela 2-2:** Número de funcionários e faturamento bruto anual por funcionário

Elaborado pelo autor

Fonte: Intranet da empresa

As três divisões da empresa serão detalhadas a seguir:

### ➤ **Divisão HPC (Home and Personal Care)**

A divisão HPC é a principal da Unilever Brasil. Ela produz e comercializa produtos de higiene e beleza. Muitos de seus produtos são líderes de mercado, como pode ser visto a seguir:



**Figura 2-3:** Produtos da divisão HPC  
Fonte: Intranet da empresa

➤ **Divisão UBF (Unilever Bestfoods)**

A UBF é a segunda divisão em importância para a Unilever Brasil. Ela produz e comercializa produtos alimentícios, e também possui produtos líderes de mercado. Algumas de suas principais marcas estão representadas na figura a seguir:



**Figura 2-4:** Produtos da divisão UBF  
Fonte: Intranet da empresa

➤ **Divisão IC (Ice Cream)**

A Divisão IC é a menor da Unilever Brasil, tanto em faturamento quanto em número de funcionários. Ela atua no mercado de sorvetes e possui algumas marcas muito conhecidas no mercado nacional:

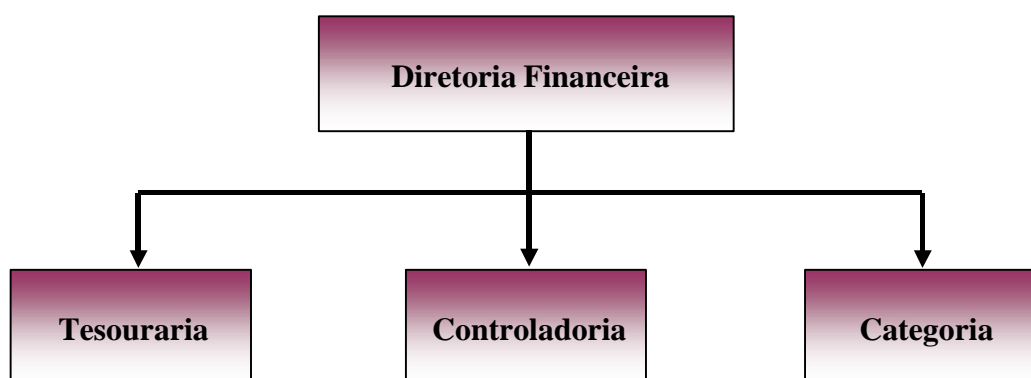


**Figura 2-5:** Produtos da divisão IC  
Fonte: Intranet da empresa

## 2.3 Controladoria HPC

A Controladoria é uma das três áreas da diretoria financeira da divisão HPC (Fig. 2-6). Ela possui três objetivos principais:

- Operacionalizar com sucesso o fluxo financeiro;
- Apurar o resultado mensal rapidamente e com confiabilidade;
- Controlar a operação da empresa, evitando fraudes e descontroles.



**Figura 2-6:** Estrutura da diretoria financeira  
Elaborado pelo autor

A área possui cerca de 100 funcionários, divididos em 9 departamentos. Cada um deles será brevemente descrito a seguir:

➤ **Resultado Operacional**

O Departamento de Resultado Operacional é responsável pelo fechamento e consolidação das informações financeiras e contábeis da divisão HPC, reportando as mesmas para o *Business Group* e *Financial Group*.

➤ **Controle de Comércio Exterior e Custos Administrativos**

Este departamento é responsável pelo controle dos pagamentos e recebimentos provindos das operações de importação e exportação da divisão. Ele também é responsável pela elaboração e controle do orçamento anual dos departamentos administrativos.

➤ **Planejamento (*Back Office*)**

O Planejamento é o responsável pela coordenação e consolidação dos planos e previsões, pelas análises do resultado do negócio e planejamento dos itens não relacionados ao negócio.

➤ **Planejamento Tributário**

O Departamento de Planejamento Tributário atua principalmente nos impostos diretos, ou seja, Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e Contribuição Social sobre o Lucro Líquido, além dos seguintes impostos indiretos: PIS e COFINS. Dentro deste escopo, possui as seguintes funções: planejamento tributário, apuração da carga tributária e divulgação da carga tributária.

➤ **Seguros**

O Departamento de Seguros exerce diversas atividades, dentre as quais pode-se destacar a atualização das informações referentes aos ativos da companhia, análise e gerenciamento de risco, controle quanto à elaboração e emissão das apólices vigentes, acompanhamento de processos de liquidação de sinistros, integração com as áreas de segurança patrimonial, meio ambiente e jurídica, integração com a *Insurance Division* em Rotterdam e observação do cumprimento das normas estabelecidas na política mundial de seguros da Unilever.

➤ **Previgel**

A Previgel é uma Sociedade Civil de previdência privada fechada, constituída pelas empresas do grupo Unilever no Brasil, inicialmente com a finalidade de conceder benefícios previdenciários complementares aos do INSS.

➤ **Ativo Fixo**

O Departamento de Ativo Fixo é responsável pela administração, contabilização e consolidação de todas as informações referentes ao controle de ativo fixo.

➤ **Contas a Pagar**

O Departamento de Contas a Pagar é responsável pelo bloqueio, desbloqueio e liberação de todos os pagamentos efetuados pela divisão HPC.

➤ **Fiscal / Tributário**

Está sob responsabilidade deste departamento a aplicação das regras da legislação, para fins de cálculo do Imposto de Renda da Pessoa Jurídica e da Contribuição Social sobre o Lucro Líquido. Trata-se na verdade do mero cálculo e recolhimento dos tributos de acordo com a legislação fiscal

### **3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA**

Este capítulo visa discutir uma série de autores e metodologias, para que um modelo teórico seja criado e aplicado na empresa em estudo.

Inicialmente, será abordado o tema *estratégia*. A Estratégia em Empresas Diversificadas e o *Balanced Scorecard* serão apresentados.

Em seguida, o Gerenciamento por Processos será discutido. Os ciclos de controle de processos (SDCA) e melhoria de processos (PDCA) serão apresentados segundo o conceito do Modelo WV de melhorias contínuas.

O Gerenciamento de Projetos também será discutido, com um maior foco no conceito de Análise de Redes, incluindo o Gráfico de Gantt e o Método do Caminho Crítico.

### **3.1 Estratégia em Empresas Diversificadas**

Este item tem como objetivo descrever a formulação da estratégia em empresas diversificadas.

Uma empresa diversificada é aquela que atua em negócios distintos, ou seja, cada negócio atende a um mercado específico e possui uma tecnologia de produção específica.

Segundo Porter (1999), a competição em empresas diversificadas ocorre no nível das unidades de negócio. A estratégia corporativa deve considerar a estratégia de negócio de cada unidade, procurando contribuir com o seu sucesso.

Carvalho; Laurindo (2003) afirmam que cada um dos negócios de uma empresa diversificada tem uma estratégia competitiva diferente, relacionada às condições que enfrentam no setor em que atuam. Porém, através de uma estratégia corporativa eficaz, a empresa diversificada é capaz de gerar maior valor ao acionista.

### 3.1.1 Conceitos de Estratégia Corporativa

Em seus estudos, Porter (1999) identificou quatro conceitos de estratégia corporativa, não mutuamente exclusivos, que vêm sendo utilizados pelas empresas. Eles serão detalhados a seguir:

#### ➤ **Gestão de Portfólio**

A Gestão de Portfólio consiste em adquirir negócios promissores, mas que estejam subavaliados, e controlá-los através dos resultados obtidos. Como consequência, cada um mantém alto grau de autonomia, mas se perde a oportunidade de conseguir benefícios através da busca de sinergias entre eles.

#### ➤ **Reestruturação**

A estratégia de Reestruturação consiste em identificar empresas pouco desenvolvidas ou que estejam passando por dificuldades. Elas são adquiridas e transformadas através de uma nova estratégia ou nova tecnologia. A corporação torna-se uma reestruturadora de negócios, que não necessariamente possuem algo em comum. Em muitos casos, após a empresa ter sido recuperada, acaba sendo vendida. A busca de sinergias também não acontece.

#### ➤ **Transferência de Habilidades**

A Transferência de Habilidades explora o relacionamento entre os negócios, buscando sinergias. Segundo este conceito de estratégia, as unidades devem compartilhar seus conhecimentos sobre como desempenhar as atividades.

Algumas condições devem ser satisfeitas para o sucesso desta estratégia corporativa:

- As atividades devem ser similares;
- As habilidades transferidas geram significativa vantagem competitiva para a unidade recebedora.

### ➤ **Compartilhamento de Atividades**

O Compartilhamento de Atividades é uma estratégia corporativa que visa criar vantagem competitiva através da redução de custos ou do reforço da diferenciação. Ela afirma que as atividades devem ser compartilhadas, gerando sinergias entre os diferentes negócios.

#### **3.1.2 Escolha da Estratégia Corporativa Adequada**

Porter (1999) definiu sete etapas para a escolha de uma estratégia corporativa de sucesso:

1. Identificar o relacionamento entre as unidades de negócio da corporação;
2. Selecionar os negócios essenciais, que serão os pilares da estratégia corporativa;
3. Criar mecanismos que facilitem o relacionamento entre o negócio principal e os demais negócios;
4. Buscar a diversificação que possibilite compartilhar atividades;
5. Buscar diversificação através da transferência de habilidades, se não existirem muitas oportunidades de compartilhar as atividades;
6. Reestruturar, se não for possível criar mecanismos de relacionamento entre os negócios;
7. Pagar dividendos, para que os acionistas atuem como gestores do portfólio.

### **3.2 *Balanced Scorecard***

Segundo Francischini (2001), o *Balanced Scorecard* (BSC) foi elaborado por Robert Kaplan e David Norton em um estudo realizado pela empresa de consultoria KPMG. Atualmente, o conceito do BSC está altamente difundido no mundo empresarial,

sendo utilizado por muitas empresas.

O BSC foi desenvolvido para se tornar uma metodologia alternativa de avaliação e gestão do desempenho organizacional. Até então, utilizavam-se apenas medidas financeiras para medir o desempenho. Fatores como o relacionamento com os clientes, a eficácia dos processos e o conhecimento dos empregados, apesar de serem fonte de vantagem competitiva, não eram contemplados pelas metodologias tradicionais (CARVALHO; LAURINDO, 2003).

“A idéia principal do *Balanced Scorecard* é traduzir a missão e a estratégia das empresas num conjunto abrangente de medidas de desempenho que sirva de base para um sistema de medição e gestão estratégica.” (FRANCISCHINI, 2001, p.1).

Francischini (2001) afirma que através do BSC é possível atingir os seguintes resultados:

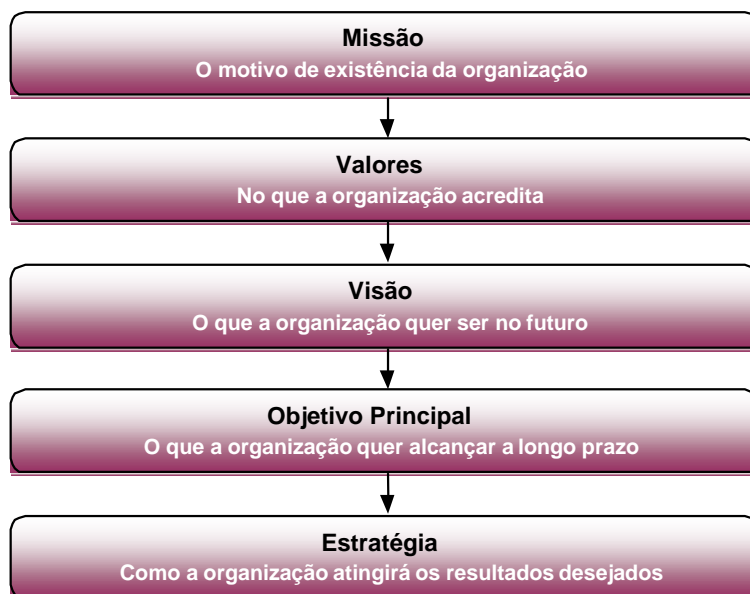
- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.

Para atingir estes resultados, o BSC avalia o desempenho da organização segundo quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento. Deste modo, “...as perspectivas de todos os *stakeholders* são contempladas, proporcionando o alinhamento estratégico da organização e de suas unidades de negócios e promovendo uma visão do negócio ao mesmo tempo sintética e abrangente.” (CARVALHO; LAURINDO, 2003, p.164).

### **3.2.1 Definindo a Estratégia**

Segundo Kaplan; Norton (2000), antes de ser definida a estratégia a ser utilizada por uma organização, é necessário definir uma série de outros conceitos, conforme

mostra a figura abaixo.



**Figura 3-1:** Definição de conceitos relacionados ao BSC  
Elaborado pelo autor

### 3.2.2 Perspectiva Financeira

A perspectiva financeira é a primeira a ser definida. Ela possui duas funções: definir o desempenho financeiro desejado e servir como orientação para os objetivos e medidas das outras três perspectivas do BSC (KAPLAN; NORTON, 2000).

Existem duas maneiras básicas de se obter sucesso na perspectiva financeira, que são o aumento da receita e o aumento da produtividade. O primeiro pode ser atingido através de novos mercados, novos consumidores, novos produtos, ou até mesmo através do aumento do valor para os consumidores atuais, possibilitando o aumento do preço. O aumento da produtividade pode vir através da redução dos custos diretos e indiretos, do capital de giro e do ativo fixo.

### 3.2.3 Perspectiva do Cliente

Obter sucesso na perspectiva do cliente é fundamental para o sucesso futuro da organização. No centro desta perspectiva encontra-se a proposição de valor para o cliente. Ela define como a organização se diferencia em relação a seus concorrentes, para atrair, reter, e satisfazer seus clientes.

Existem três estratégias genéricas de proposição de valor:

- *Excelência operacional:* esta estratégia consiste em possuir um preço competitivo, um produto ou serviço de qualidade e entregar no prazo programado;
- *Relacionamento com o cliente:* a organização deve se concentrar em manter um relacionamento de alta qualidade com seus clientes, fornecendo sempre o que eles desejam;
- *Liderança em produto ou serviço:* esta estratégia afirma que a organização deve procurar a funcionalidade, adequação e performance de seus produtos ou serviços.

Através de uma destas estratégias genéricas, ou até mesmo de alguma combinação entre elas, a organização pode formular as medidas da perspectiva do cliente que trarão benefícios futuros na perspectiva financeira.

### 3.2.4 Perspectiva dos Processos Internos

Após definir suas perspectivas financeira e do cliente, a organização pode definir as medidas relacionadas a seus processos internos, de modo que o valor proposto ao cliente seja produzido e o ganho em produtividade exigido pelos objetivos financeiros seja alcançado.

A melhoria dos processos internos pode trazer benefícios a curto, médio e longo prazo, como pode ser visto a seguir:

- *Curto prazo:* controle e melhoria dos processos existentes, reduzindo os custos;
- *Médio prazo:* melhoria no relacionamento com o cliente, gerando um incremento na receita;
- *Longo prazo:* contribuindo no processo de inovação, ganhando novos clientes através de novos produtos ou mercados.

### **3.2.5 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

A estratégia de uma organização precisa ser suportada por pessoas, sistemas e uma cultura organizacional adequada. O sucesso da perspectiva do aprendizado e crescimento é essencial para que estes três pontos estejam alinhados com a estratégia organizacional. Ela desenvolve os objetivos relacionados à infra-estrutura que a empresa precisa ter para gerar crescimento a longo prazo.

### **3.2.6 Fatores Críticos de Sucesso**

Após serem definidos os objetivos de cada uma das quatro perspectivas, um mecanismo de atuação deve ser utilizado para que eles sejam atingidos.

Para cada objetivo devem ser pesquisados os respectivos Fatores Críticos de Sucesso (FCS), definidos como fatores essenciais que precisam ser levados em consideração para que os objetivos sejam alcançados.

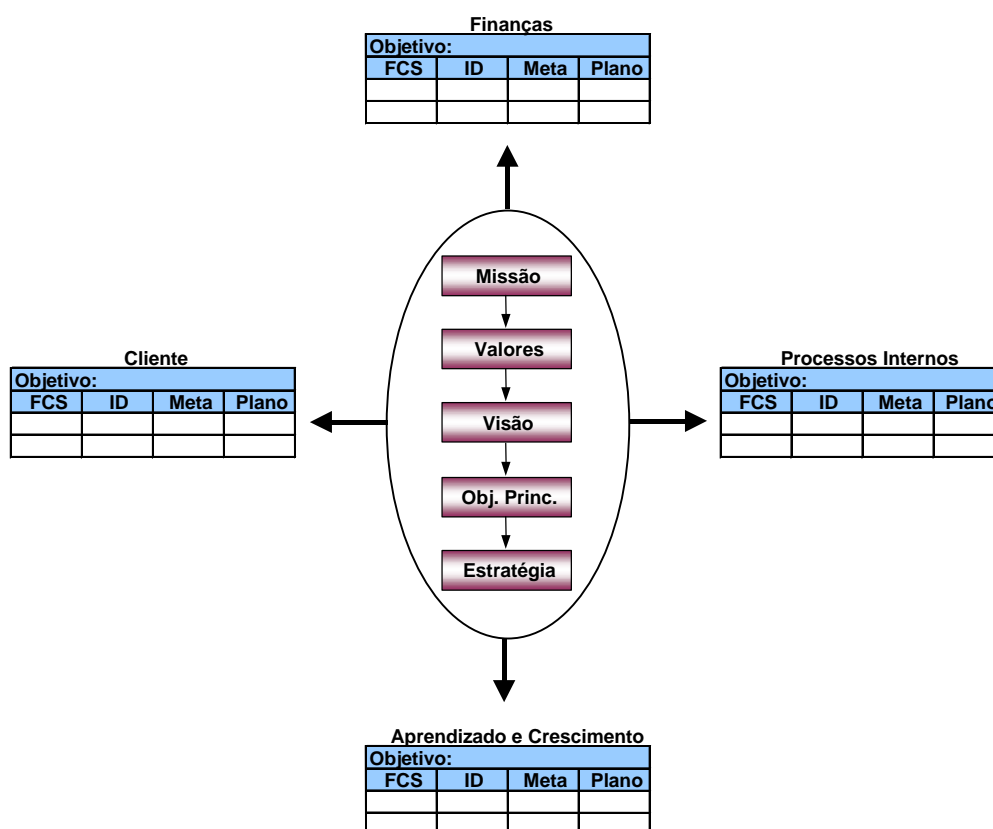
É muito importante que a identificação dos FCS seja realizada com sucesso. Através deles, é possível associar os objetivos de cada perspectiva aos seus respectivos indicadores de desempenho, metas e planos.

### 3.2.7 Indicadores de Desempenho, Metas e Planos

Para cada FCS, um indicador de desempenho (ID) deve ser criado, e uma meta deve ser definida. Para completar a perspectiva, devem ser definidos os planos que farão com que as metas sejam atingidas.

Os ID devem ser periodicamente medidos, em períodos definidos pela organização, para que se verifique o *status* dos objetivos, e para que ações corretivas sejam tomadas se o que foi planejado não estiver funcionando como se esperava.

O modelo completo do BSC pode ser visto na figura a seguir:

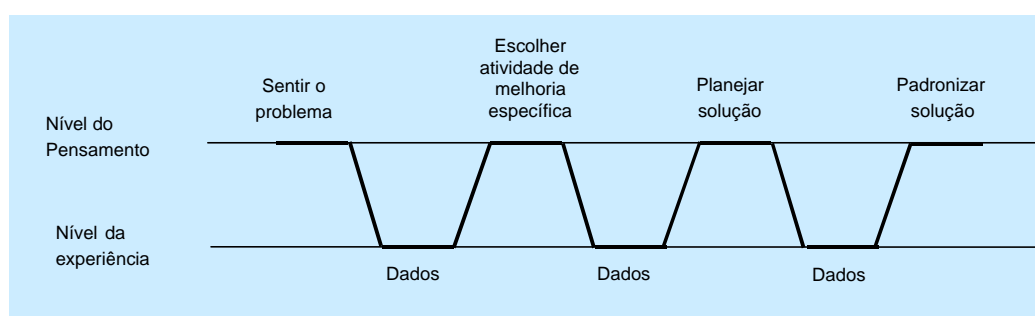


**Figura 3-2:** Modelo de *Balanced Scorecard*  
Elaborado pelo autor

### 3.3 Gerenciamento por Processos

Segundo Nalden; Graham; Shiba (1997), a melhor maneira de se elevar a qualidade de um produto ou serviço é melhorar o processo responsável por sua execução. Grandes resultados são atingidos através de processos eficazes e eficientes.

Uma maneira eficaz de se alcançar a qualidade desejada em um processo consiste em utilizar um ciclo de melhoria contínua como um processo de resolução de problemas. Nalden; Graham; Shiba (1997) descrevem a técnica de resolução de problemas através do Modelo WV de melhorias contínuas. Segundo ele, é necessário alternar os níveis de pensamento e experiência, como mostra a figura a seguir:



**Figura 3-3:** O Modelo WV  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

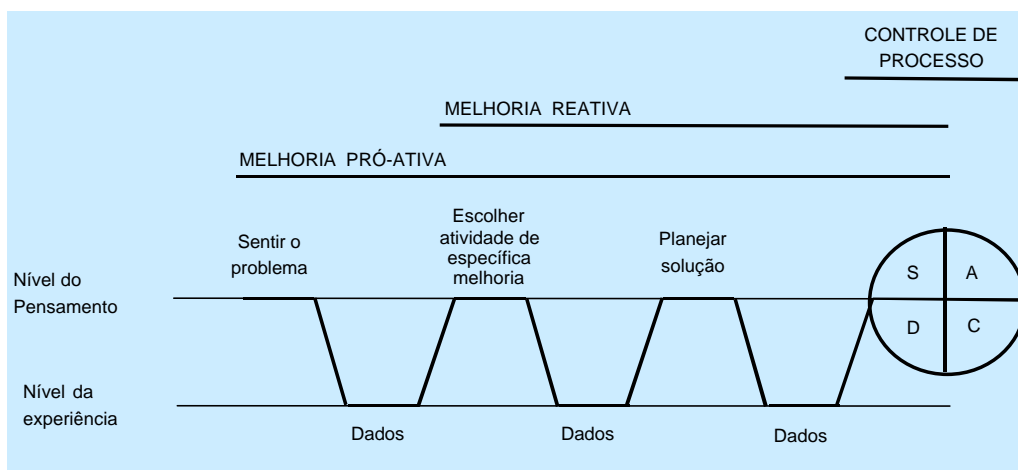
O Modelo WV utiliza duas idéias principais para atingir a melhoria contínua: Melhoria Sistemática (baseada cientificamente), e Realimentação da Melhoria (melhoria iterativa).

#### 3.3.1 Melhoria Sistemática

Toda melhoria sistemática deve ter um embasamento científico. A abordagem científica afirma a importância de se considerar diversas soluções para a resolução de um problema, para que a melhor possa ser identificada e aplicada.

O Modelo WV prevê três tipos de melhoria: Controle de Processos, Melhoria Reativa

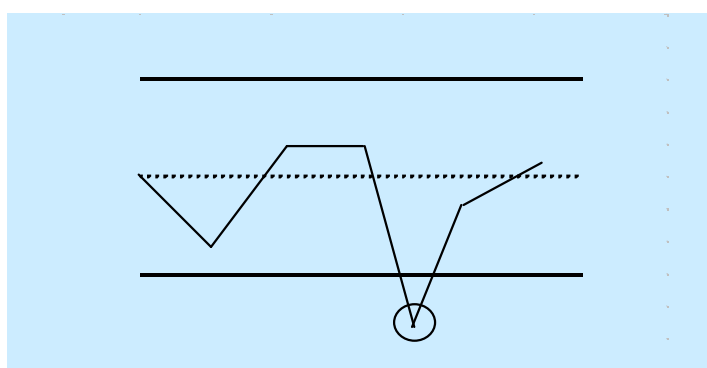
e Melhoria Pró-ativa. A Figura 3-4 mostra a área de atuação de cada uma delas dentro do modelo:



**Figura 3-4:** As Melhorias Sistemáticas inseridas no Modelo WV  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

➤ **Controle de Processos**

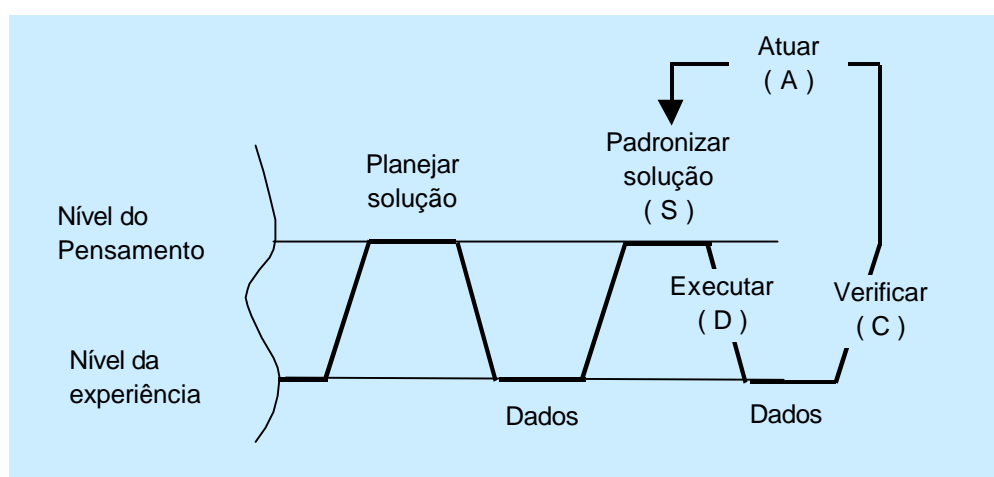
Todo processo deve ser monitorado para que se assegure o seu funcionamento desejado. A qualquer sinal de descontrole, uma ação deve ser tomada. A figura a seguir mostra o momento em que o processo sai de sua faixa desejável de permanência:



**Figura 3-5:** Processo em descontrole temporário  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

Nalden; Graham; Shiba (1997) afirmam que o Ciclo SDCA (*standart, do, check, act*

- padronizar, executar, verificar, atuar) pode ser utilizado para controlar um processo. O padrão de um processo ( S ) deve ser executado ( D ). Em seguida, os dados do processo devem ser coletados para que possam ser analisados ( C ). Se o processo estiver fora de sua faixa padrão, é necessário que se atue sobre ele ( A ) para que volte à faixa desejada. A adequação do ciclo com o Modelo WV é ilustrada a seguir:

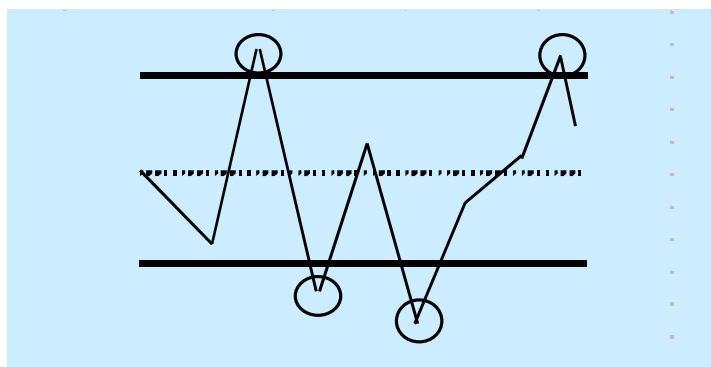


**Figura 3-6:** O Ciclo SDCA inserido no Modelo WV  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

Partindo-se de um processo padrão, a função do Ciclo SDCA é atuar se for constatado na análise de dados que o processo não está se comportando conforme este padrão.

### ➤ **Melhoria Reativa**

O Modelo WV sugere que alguns processos passem por uma etapa anterior à aplicação do Ciclo SDCA. Isto é necessário quando o processo é considerado insatisfatório, ou seja, quando existem muitos pontos fora do limite especificado, conforme mostra a figura a seguir:

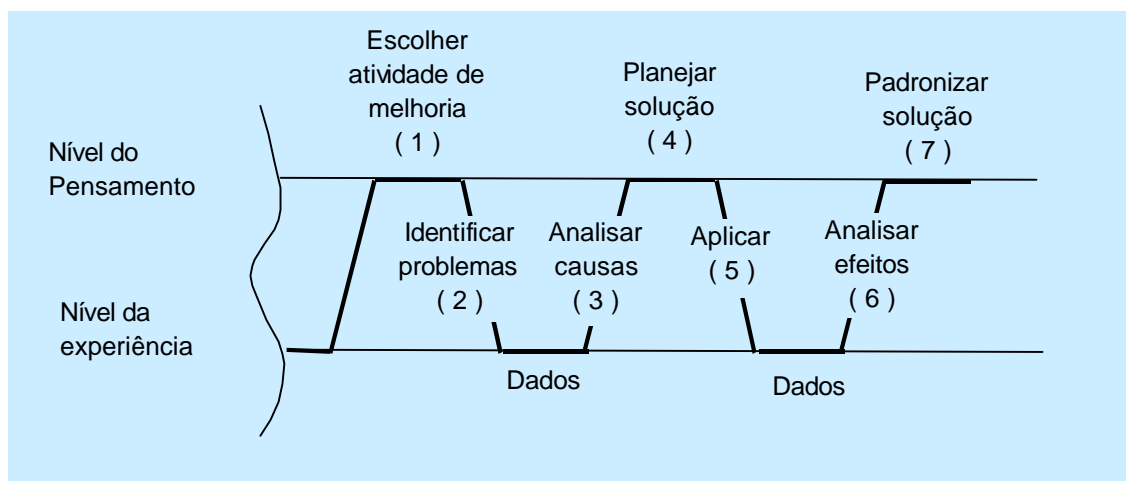


**Figura 3-7:** Processo insatisfatório  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

Em casos como este, é necessário aplicar a Melhoria Reativa. Ela é composta por sete etapas:

1. *Escolher a atividade de melhoria:* Inicialmente, é necessário selecionar um tema, uma atividade/melhoria específica para ser trabalhada;
2. *Identificar os problemas:* Nesta etapa, os problemas associados à atividade/melhoria em questão serão identificados, para que possam ser analisados;
3. *Analisar as causas:* Com a análise, será descoberta a causa básica de cada problema encontrado;
4. *Planejar a solução:* Um novo plano para a execução do processo deve ser elaborado, considerando a solução para os problemas encontrados através da eliminação de suas causas básicas;
5. *Aplicar a solução:* O novo plano deve ser implementado;
6. *Analisar os efeitos:* O novo processo terá novas características de funcionamento e novas saídas. Ambas devem ser analisadas para que se tenha certeza que o novo processo é melhor que o anterior;
7. *Padronizar a solução:* Se o novo processo for melhor que o antigo, ele deve ser considerado permanentemente o novo padrão, até que se encontre uma solução melhor.

A figura a seguir mostra a Melhoria Reativa segundo o Modelo WV:



**Figura 3-8:** Melhoria Reativa inserida no Modelo WV  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

### ➤ **Melhoria Pró-ativa**

A Melhoria Pró-ativa deve ser utilizada quando não se sabe ao certo qual tipo de melhoria é necessária. Isto acontece, por exemplo, quando se sabe que há um problema com o processo. A necessidade de melhorá-lo existe, mas não se sabe como.

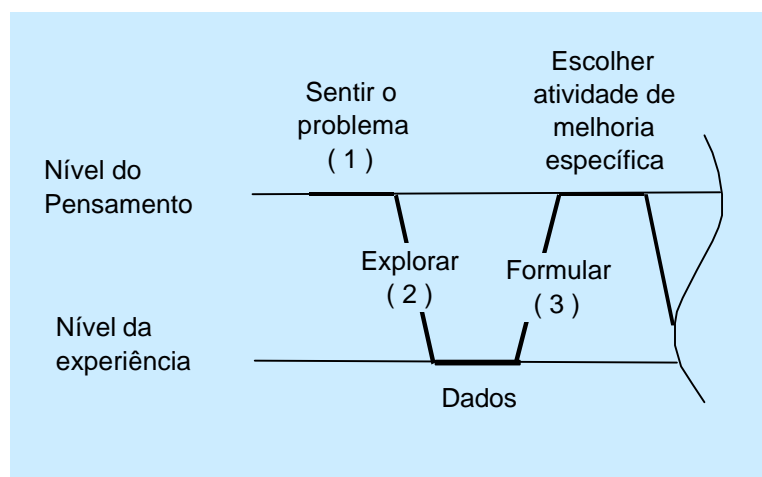
Ela é composta por 10 etapas. As três primeiras estão listadas a seguir. As demais coincidem com as sete etapas da Melhoria Reativa, já listadas neste trabalho.

1. *Sentir o problema:* Perceber que algo pode ser melhorado;
2. *Explorar o problema:* A situação deve ser explorada para que se entenda o que está acontecendo de errado;
3. *Formular o problema:* Com a situação explorada e os dados coletados, o problema poderá ser devidamente formulado.

Após a formulação do problema, é possível *escolher a atividade de melhoria específica* (primeira etapa da Melhoria Reativa), e dar continuidade ao processo de

melhoria.

A Figura 3-9 ilustra as primeiras etapas deste processo de melhoria:



**Figura 3-9:** Melhoria Pró-ativa inserida no Modelo WV  
Adaptado de Nalden; Graham; Shiba (1997)

### 3.3.2 Realimentação da Melhoria

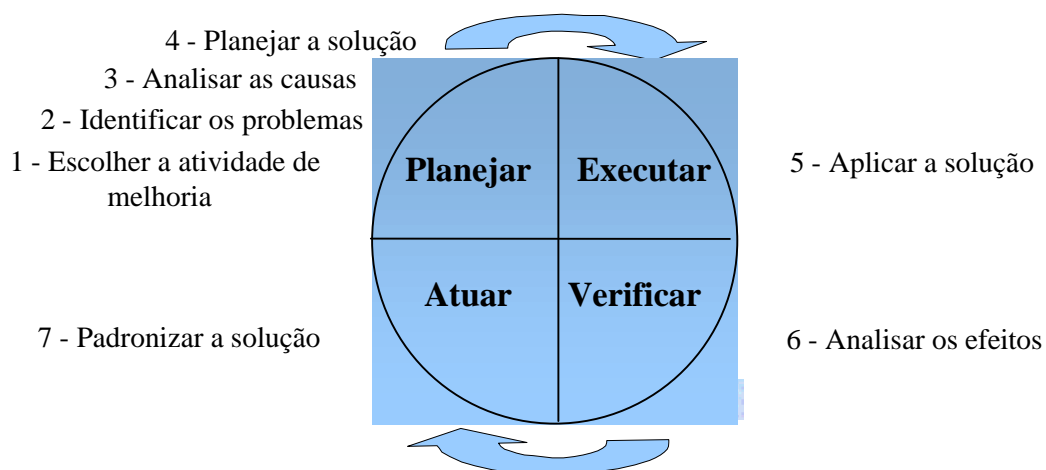
Após iniciar o processo de melhoria através de uma Melhoria Sistemática, deve-se repetir o método para atingir melhorias contínuas. Nalden; Graham; Shiba (1997) indicam um método específico para a realimentação contínua de melhorias, o Ciclo PDCA (*plan, do, check, act* - planejar, executar, verificar, atuar).

O Ciclo PDCA é composto por quatro etapas:

- *Planejar:* Determinar os problemas de um processo e criar um plano que leve em consideração as respectivas soluções;
- *Executar:* Implementar o plano;
- *Verificar:* Comprovar a eficácia do plano em fazer com que o processo tenha um melhor desempenho;
- *Atuar:* Modificar o processo adequadamente, caso o novo plano seja melhor do

que o anterior.

Existe uma relação direta entre as quatro etapas do Ciclo PDCA e as sete etapas da Melhoria Reativa, como pode ser visto na figura a seguir:



**Figura 3-10:** Relação da Melhoria Reativa com o Ciclo PDCA  
Elaborado pelo autor

Desta forma, para se implementar um ciclo de melhoria contínua, é necessário utilizar o Ciclo PDCA repetidamente, e a cada rodada do ciclo, a(s) correspondente(s) etapa(s) referente(s) à Melhoria Reativa deve(m) ser realizada(s) (NALDEN; GRAHAM; SHIBA, 1997).

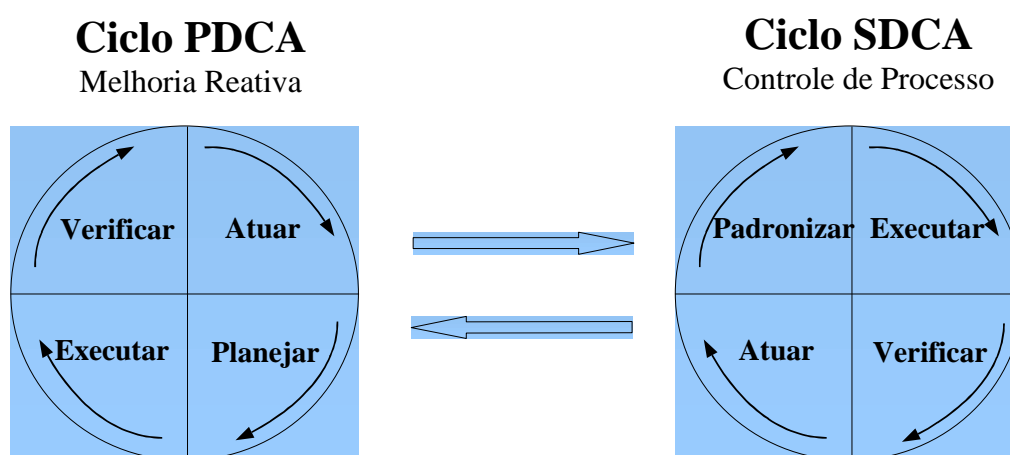
### 3.3.3 Modelo de Controle e Melhoria de Processos

Agora que os conceitos relacionados ao Modelo WV de melhorias contínuas foram apresentados, é possível criar um modelo de Gerenciamento por Processos.

O ciclo básico de controle de um processo é chamado de Ciclo SDCA. Ele é utilizado quando se tem em mãos um plano, e deseja-se que o processo o siga. A qualquer sinal de descontrole, uma ação deve ser tomada para que o processo volte ao padrão.

Caso se acredite que o processo possa ser melhorado, o Ciclo PDCA de melhoria contínua deve ser aplicado como ferramenta para criar e implementar um plano melhor para a sua execução.

Segundo o modelo de Controle e Melhoria de Processos proposto por Nalden; Graham; Shiba (1997), deve-se alternar os Ciclos PDCA e SDCA para se gerenciar os processos eficazmente.



**Figura 3-11:** Ciclo de Melhoria e Controle de Processos  
Elaborado pelo autor

É importante ressaltar que segundo o Modelo WV, o Ciclo PDCA deve ser utilizado em conjunto com as sete etapas da Melhoria Reativa.

Este modelo pode ainda ser complementado pelas três primeiras etapas da Melhoria Pró-ativa, que devem ser utilizadas antes do Ciclo PDCA caso não se saiba exatamente qual o tema a ser abordado.

### 3.4 Gerenciamento de Projetos

Um projeto pode ser entendido como “...um conjunto de atividades que tem um ponto inicial definido e um estado final definido, que persegue uma meta definida e que usa um conjunto definido de recursos.” (SLACK et al., 1997, p.543).

Inicialmente, será feita uma breve descrição sobre as etapas do Gerenciamento de Projetos. Em seguida, serão detalhadas as técnicas utilizadas para a execução de duas delas: o controle e planejamento de projetos.

### 3.4.1 As Etapas do Gerenciamento de Projetos

O Gerenciamento de Projetos possui cinco etapas:

#### ➤ Entender o Ambiente do Projeto

O ambiente do projeto influencia diretamente sua execução, sendo o principal determinante da sua incerteza. Portanto, o entendimento do ambiente em que ele acontecerá deve ser a primeira etapa no seu gerenciamento, pois ajudará na execução das demais, fazendo com que a incerteza inerente seja conhecida e tratada com a devida importância.

#### ➤ Definição do Projeto

Segundo Slack et al. (1997), existem três elementos que definem um projeto:

1. *Objetivos*: o estado final a ser atingido;
2. *Escopo*: a faixa de responsabilidade do projeto;
3. *Estratégia*: como os objetivos serão alcançados.

#### ➤ Planejamento do Projeto

O planejamento de um projeto possui seis estágios principais:

1. Identificar as atividades do projeto;
2. Identificar os recursos necessários para cada atividade;
3. Estimar o tempo de execução de cada atividade;

4. Identificar os relacionamentos e dependências entre as atividades;
5. Identificar as limitações de programação;
6. Preparar o programa.

Estes estágios determinam o nível de recursos a ser utilizado e ajudam na alocação do trabalho. Além disso, pode-se definir com maior exatidão qual será o custo e a duração do projeto, assim como o impacto causado por qualquer tipo de alteração que ele venha a sofrer.

#### ➤ **Execução Técnica**

Após ser definido e planejado, o projeto pode ser executado atividade a atividade, por seus respectivos recursos.

#### ➤ **Controle do Projeto**

O controle do projeto consiste em comparar o seu andamento real com o que foi planejado. Através desta comparação, é possível identificar os pontos que estão fora de controle, e atuar sobre eles para que voltem a estar de acordo com o plano.

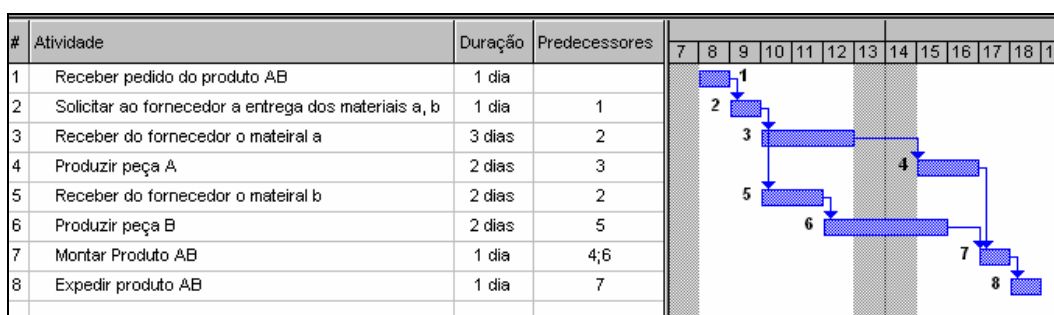
### **3.4.2 Técnicas de Planejamento e Controle de Projetos**

Existem diversas formas de se planejar e controlar projetos. Varias técnicas foram criadas, a maioria delas recebeu o nome coletivo de Análise de Redes. Neste trabalho, serão descritas duas técnicas muito utilizadas: Gráfico de Gantt e Método do Caminho Crítico.

#### ➤ **Gráfico de Gantt**

O Gráfico de Gantt é o método de programação mais utilizado para representar um projeto ao longo do tempo. Ele é composto por barras horizontais, que representam as atividades.

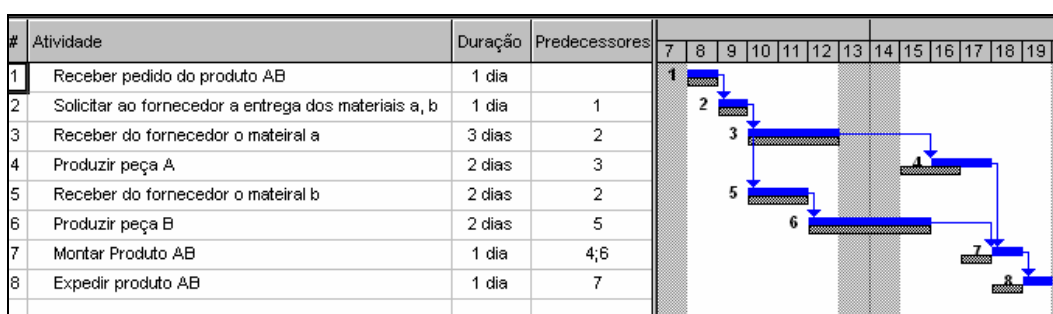
No exemplo da Figura 3-12, está ilustrado um modelo de Gráfico de Gantt, elaborado com a ajuda do *software* Project. Neste caso, o gráfico não foi utilizado para representar o andamento de um projeto, mas para representar o plano de um processo de fabricação de um produto fictício, desde o recebimento do pedido até a sua expedição, o que mostra a versatilidade da ferramenta.



**Figura 3-12:** Modelo de Gráfico de Gantt  
Elaborado pelo autor

No exemplo, a atividade 1 (Receber pedido do produto AB) acontece em uma segunda-feira, no dia oito de um mês qualquer. Para que a atividade 2 (Solicitar ao fornecedor a entrega dos materiais a, b) aconteça, é necessário que a atividade 1 já tenha sido concluída, de acordo com o que manda a relação de precedência entre elas. A duração das atividades está representada no gráfico pelo comprimento das barras horizontais. Nota-se que a fábrica não opera durante os fins-de-semana (dias 13 e 14), e que a expedição do produto acontece no dia 18.

O Gráfico de Gantt também pode ser utilizado para comparar o andamento de um projeto, ou processo, com o que foi planejado. O exemplo da Figura 3-13 mostra o mesmo caso da fabricação do produto fictício AB. As barras na cor cinza representam o plano do processo, enquanto as em cor azul o que realmente aconteceu.



**Figura 3-13:** Gráfico de Gantt: Comparação plano x real  
Elaborado pelo autor

Pode-se notar que houve um atraso na fabricação, provocado pela atividade 4 (Produzir peça A), que começou um dia após o planejado.

➤ **Método do Caminho Crítico**

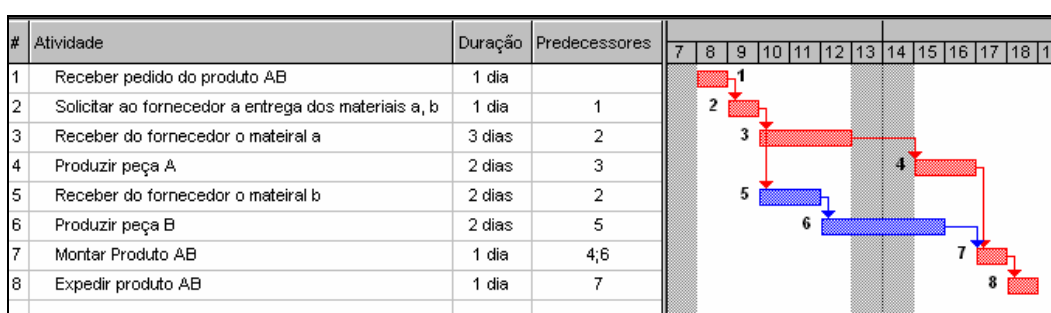
O Método do Caminho Crítico costuma ser utilizado em diagramas de rede que contém atividades que ocorrem paralelamente. Em casos como este, existe mais de uma seqüência de atividades que leva do início ao fim do diagrama. Cada seqüência recebe o nome de caminho e terá uma determinada duração total, calculada a partir da soma das durações de suas atividades. Dentre os diversos caminhos de um diagrama de rede, aquele que possuir a maior duração total é chamado de caminho crítico.

O caminho crítico deve receber atenção especial, pois qualquer atraso em alguma de suas atividades irá provocar o mesmo atraso na conclusão do projeto como um todo. Para identificá-lo em um diagrama de rede, basta seguir cinco etapas:

1. Calcular a primeira data em que cada atividade pode começar, caso todas as atividades terminassem o mais cedo possível;
2. Calcular a última data em que cada atividade pode terminar, sem atrasar o projeto como um todo;
3. Calcular o período em que cada atividade pode ocorrer, através da diferença entre as duas datas calculadas anteriormente;

4. Calcular a folga total de cada atividade, através da diferença entre o período em que ela pode ocorrer e sua duração planejada;
5. O caminho crítico será composto por todas as atividades que possuírem folga total igual a zero.

O exemplo a seguir mostra o caminho crítico (atividades em vermelho) na fabricação do produto fictício AB.



**Figura 3-14:** Gráfico de Gantt: Caminho Crítico  
Elaborado pelo autor

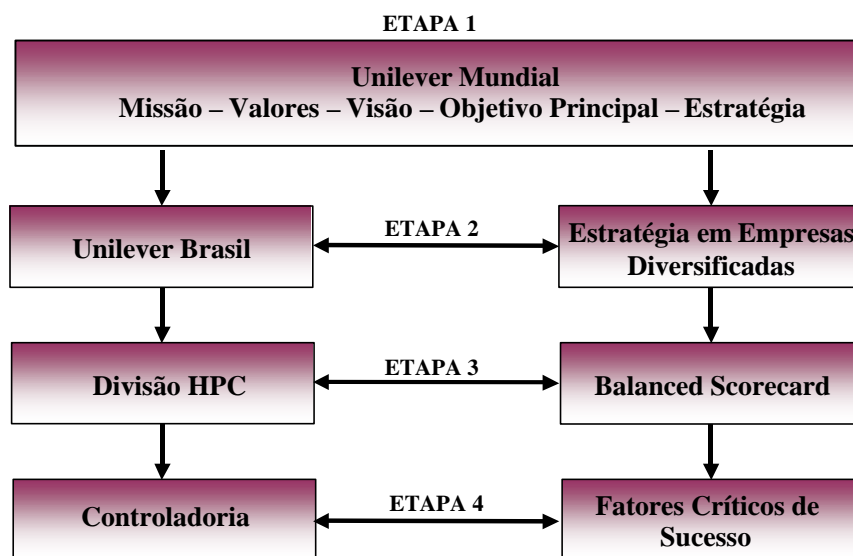
## **4 ANÁLISE ESTRATÉGICA**

Este capítulo tem como objetivo determinar a importância estratégica da Controladoria para a empresa. Para tal, será necessário elaborar o *Balanced Scorecard* da divisão HPC, e desdobrá-lo em seguida para a Controladoria.

Para a construção do BSC, devem ser considerados os fatores relacionados à estratégia do negócio HPC, mas também da empresa como um todo, ou seja, incluindo seus demais negócios.

Portanto, a análise estratégica será iniciada na Unilever Mundial. A missão corporativa será apresentada, assim como os valores, a visão, a estratégia e o objetivo principal da empresa, com o objetivo de facilitar a elaboração do BSC de HPC. Em seguida, com a mesma finalidade, a Unilever Brasil será estudada em maior detalhe, segundo o conceito de Estratégia em Empresas Diversificadas.

O processo de análise estratégica está dividido em quatro etapas:



**Figura 4-1:** Etapas da análise estratégica  
Elaborado pelo autor

## 4.1 A Estratégia Mundial

Neste item, serão utilizados trechos extraídos da intranet da empresa para a definição de alguns conceitos que auxiliarão no processo de elaboração do BSC de HPC.

A Unilever acredita que sua missão, valores, visão e objetivo principal são únicos e valem para todas as suas filiais espalhadas pelo mundo, apesar de cada uma possuir características especiais. Com o auxílio destes conceitos, a empresa foi capaz de desenvolver uma estratégia que considera eficaz, e que também é válida para todos os países por ser genérica e adaptável às condições de todos eles.

### 4.1.1 Missão

O trecho a seguir descreve a missão da Unilever, ou seja, sua razão de existência. Ele está disponível a todos os seus funcionários, no idioma local de cada país.

“A missão corporativa da Unilever é atender às necessidades diárias das pessoas em todos os lugares do mundo - prever as aspirações de nossos consumidores e clientes e dar a eles respostas criativas e competitivas por meio de marcas, produtos e serviços que permitam melhorar a qualidade de vida.” Unilever (2003).

Nota-se clara preocupação com o cliente. Atender as suas *necessidades diárias*, através de suas *marcas, produtos e serviços*, é a razão de existência da empresa.

### 4.1.2 Valores

Com relação a seus valores, a Unilever acredita ser muito importante respeitar seus colaboradores, consumidores e acionistas.

#### ➤ Colaboradores

“Estamos comprometidos a oferecer condições seguras e saudáveis de trabalho para

todos os funcionários. Não utilizaremos qualquer forma de trabalho forçado, compulsório ou infantil. Estamos comprometidos a trabalhar junto com nossos funcionários para desenvolver e enriquecer as capacidades e habilidades de cada indivíduo.” Unilever (2003).

No trecho acima, nota-se o comprometimento da empresa com a segurança e saúde de seus colaboradores, além do desenvolvimento e capacitação dos mesmos.

#### ➤ **Consumidores**

“A Unilever está comprometida com o fornecimento consistente de marcas de produtos e serviços que ofereçam valor em termos de preço e qualidade, e que sejam seguros em seu uso normal. Os produtos e serviços serão rotulados, anunciados e comunicados de forma precisa e correta.” Unilever (2003).

A Unilever preocupa-se em fornecer produtos e serviços seguros e de qualidade a seus consumidores, a um preço justo.

#### ➤ **Acionistas**

“A Unilever conduzirá suas operações de acordo com os princípios internacionalmente aceitos de boa governança corporativa. Proveremos informações confiáveis, de forma regular e oportuna, sobre nossas atividades, estrutura, situação financeira e desempenho para todos os nossos acionistas.” Unilever (2003).

A empresa fornece informações confiáveis a seus acionistas, e é governada de acordo com os princípios *de boa governança corporativa*.

### **4.1.3 Visão**

Não foi encontrado um trecho específico que ilustre a visão da Unilever. Porém, ao se conversar com alguns gerentes das áreas financeira e de recursos humanos, pode-se perceber que a empresa deseja, no futuro, se tornar líder em todos os segmentos

em que atua, possuindo marcas de produtos internacionalmente conhecidas e respeitadas.

#### 4.1.4 Objetivo Principal

A Unilever procura caminhar “... na direção do crescimento sustentável e lucrativo de seus negócios e, a longo prazo, na criação de valor para seus acionistas...” Unilever (2003).

A Unilever tem como objetivo principal superar a expectativa de seus acionistas, através da geração de valor para os mesmos.

#### 4.1.5 Estratégia

A Unilever desenvolveu uma estratégia corporativa que a levará ao alcance de seu objetivo principal, a superação das expectativas de seus acionistas, ao mesmo tempo em que está de acordo com os demais conceitos apresentados nos itens anteriores. Ela é formada por seis tópicos, e é aplicável a todas as divisões de cada país em que a empresa atua:

- *Criar uma cultura empreendedora:* criar uma cultura que busque e mantenha a paixão pelo crescimento;
- *Buscar a simplificação dos seus processos:* simplificar tudo o que deve ser feito;
- *Desenvolver uma cadeia de suprimentos de classe mundial:* estabelecer programas globais para compras e manufatura, buscando os melhores resultados;
- *Ser pioneira em novos canais:* desenvolver novos canais de venda explorando novos hábitos do consumidor;
- *Estabelecer marcas foco:* concentrar investimentos nas marcas líderes;
- *Reconectar-se com os consumidores:* usar o profundo entendimento das

necessidades do consumidor para entregar os melhores benefícios.

## **4.2 Estratégia da Unilever Brasil, uma Empresa Diversificada**

Neste item, a estratégia da Unilever Brasil será apresentada. Vale lembrar que todos os conceitos apresentados no item anterior são válidos para a filial brasileira.

A Unilever Brasil, sendo uma empresa que atua em três mercados distintos (higiene e beleza, através da HPC, alimentos em geral, com a UBF, e sorvetes, através da IC), encaixa-se no conceito de empresa diversificada, apresentado na revisão bibliográfica deste trabalho.

Cada uma das suas divisões possui uma estratégia competitiva diferente, pois atuam em mercados distintos. Porém, existe uma grande preocupação da empresa em integrá-las.

### **4.2.1 Quatro Conceitos de Estratégia em Empresas Diversificadas**

Neste trabalho, optou-se por não utilizar as sete etapas que auxiliam na escolha de uma estratégia adequada para empresas diversificadas. O objetivo não é elaborar uma nova estratégia para a Unilever Brasil, mas apenas demonstrar como a empresa se enquadra no conceito proposto por Porter (1999), fornecendo maiores subsídios para a elaboração do *Balanced Scorecard* de HPC.

Dentre os quatro conceitos de estratégia em empresas diversificadas descritos pelo autor, a Unilever Brasil possui uma mistura de dois: o Compartilhamento de Atividades e a Transferência de Habilidades.

#### **➤ Compartilhamento de Atividades**

A Unilever adquiriu duas grandes empresas recentemente, a UBF e a IC, e ainda

passa por um período de adaptação. Um de seus grandes objetivos é promover uma maior integração entre suas três divisões. Atualmente, os processos delas são completamente diferentes, e são poucas as atividades compartilhadas. A maioria das áreas, como a financeira, por exemplo, existe para as três divisões, ou seja, a estrutura financeira existente para HPC também existe para a UBF e a IC.

A estratégia de compartilhar atividades fornece maior sinergia para empresas diversificadas, trazendo benefícios como a redução de custos. Portanto, vem sendo almejada pela Unilever. Voltando ao exemplo da área financeira, espera-se que ela passe a ser uma só para as três divisões, tendo todos os processos unificados e todas as atividades compartilhadas.

#### ➤ **Transferência de Habilidades**

Nos casos em que não é possível compartilhar as atividades, a Unilever utiliza uma outra estratégia proposta por Porter (1999), a Transferência de Habilidades.

Existe muito conhecimento espalhado em suas três divisões. Transferindo habilidades, a empresa visa conseguir ganhos de eficiência em seus processos, ao mesmo tempo em que a divisão recebedora pode adquirir uma maior vantagem competitiva em relação à seus concorrentes.

### **4.3 Elaboração do *Balanced Scorecard* para a divisão HPC**

Neste item, será apresentado o *Balanced Scorecard* da divisão HPC. Para sua elaboração, foi necessário contar com o apoio de alguns gerentes da divisão, e com informações extraídas da intranet da empresa.

Através dos FCS do BSC, será possível identificar como a Controladoria deve atuar para contribuir estrategicamente com a empresa.

É importante ressaltar que o modelo completo do BSC não foi utilizado. Os conceitos estratégicos discutidos até este momento foram utilizados como base para

o levantamento dos objetivos e FCS das quatro perspectivas do BSC. Porém, os indicadores de desempenho, as metas e os planos não serão elaborados para a divisão. Cabe a cada área da empresa completar o BSC de acordo com suas características, no processo de desdobramento da ferramenta.

Mais adiante neste trabalho, serão criados os indicadores de desempenho, com suas respectivas metas e planos, para um dos departamentos da Controladoria.

### 4.3.1 Perspectiva Financeira

O objetivo principal da Unilever Mundial, conforme definido anteriormente, é satisfazer a seus acionistas, gerando valor para eles. Portanto, o objetivo da perspectiva financeira de HPC também deve ser o mesmo.

Para que este objetivo seja atingido, a divisão deve tomar duas medidas principais: vender mais e aumentar a margem operacional. Um modelo da perspectiva financeira pode ser visto na figura a seguir:

Perspectiva Financeira	
<b>Objetivo</b> Gerar valor para o acionista	
<b>FCS</b>	<b>Controladoria</b>
Aumentar o crescimento das vendas	Não
Aumentar sua margem operacional	Sim

**Figura 4-2:** BSC - Perspectiva Financeira  
Elaborado pelo autor

Dentre os dois FCS identificados, pode-se afirmar que a Controladoria deve colaborar com o segundo, já que a área pode atuar na redução de seus custos, o que contribui para o aumento da margem operacional da divisão.

### 4.3.2 Perspectiva dos Clientes

O objetivo da perspectiva dos clientes é conquistar os consumidores brasileiros de baixa renda. Esta foi a maneira escolhida pela divisão para aumentar suas vendas e contribuir com o objetivo financeiro definido anteriormente.

Para conquistar esses novos consumidores, a divisão acredita que deve utilizar três dos seis tópicos da estratégia da Unilever Mundial, que foram transformados em FCS da perspectiva dos clientes.

Perspectiva do Cliente	
<b>Objetivo</b> Conquistar os consumidores de baixa renda	
<b>FCS</b>	<b>Controladoria</b>
Desenvolver novos canais de vendas	não
Focar nas principais marcas	não
Reconectar com os consumidores	não

**Figura 4-3:** BSC - Perspectiva do Cliente  
Elaborado pelo autor

A divisão deve entender as necessidades dessa nova faixa de consumidores (reconectando-se com eles), focar nas suas principais marcas (que serão as responsáveis por conquistá-los) e desenvolver novos canais de venda para atendê-los.

Não foi identificada uma relação direta dos FCS desta perspectiva com a Controladoria.

### 4.3.3 Perspectiva dos Processos Internos

A perspectiva dos processos internos possui dois objetivos. O primeiro, a simplificação de processos, faz parte da estratégia mundial da Unilever, sendo

considerada fundamental para o sucesso da organização.

Atualmente, os processos da divisão são muito complexos. É comum a necessidade de refazer uma atividade, seja por um problema nos sistemas ou por erro humano. Os processos são considerados lentos e muito dispendiosos.

Para simplificá-los, é necessário revê-los. Novas tecnologias e novas técnicas de gestão podem auxiliar na criação de processos mais simples e racionais.

Apesar do BSC em desenvolvimento se referir apenas à divisão HPC, o segundo objetivo consiste em unificar os processos e estruturas das três divisões. Este objetivo foi alocado para HPC pois ela é considerada a divisão mais importante no Brasil. Os FCS relacionados são o compartilhamento de atividades e a transferência de habilidades, tópicos considerados estratégicos para a Unilever Brasil.

Dentro desta perspectiva, a Controladoria pode colaborar com os três FCS levantados, como mostra a figura a seguir:

<b>Perspectiva dos Processos Internos</b>	
<b>Objetivo</b>	
(1) Simplificar os processos	
(2) Unificar os processos / estruturas	
<b>FCS</b>	<b>Controladoria</b>
(1) Rever os processos internos	Sim
(2) Compartilhar as atividades	Sim
(2) Transferir as habilidades	Sim

**Figura 4-4:** BSC - Perspectiva dos Processos Internos  
Elaborado pelo autor

Através da simplificação de seus processos e unificação dos processos e estruturas das divisões, a perspectiva dos processos internos colaborará com o sucesso da perspectiva financeira, através da redução dos custos, o que aumentará a margem operacional e conseqüentemente a geração de valor para o acionista. Ao mesmo

tempo, ela aumentará a velocidade e qualidade no atendimento dos clientes, aumentando sua satisfação.

#### 4.3.4 Perspectiva do Aprendizado e Crescimento

A perspectiva do aprendizado e crescimento aponta como principal objetivo o desenvolvimento de uma cultura empreendedora nos funcionários da divisão. Este objetivo também faz parte da estratégia da Unilever Mundial. Acredita-se que através de funcionários que desejam o crescimento da empresa, ela conseguirá ter sucesso nas demais perspectivas do BSC.

Dentre os FCS levantados para esta perspectiva, a Controladoria pode atuar na difusão dos valores da empresa entre os funcionários. Seu modelo pode ser visto a seguir:

<b>Perspectiva do Aprendizado e Crescimento</b>	
<b>Objetivo</b>	
Desenvolver uma Cultura Empreendedora nos funcionários	
<b>FCS</b>	<b>Controladoria</b>
Recrutar funcionários com o perfil Unilever	não
Difundir os valores da empresa entre os funcionários	Sim

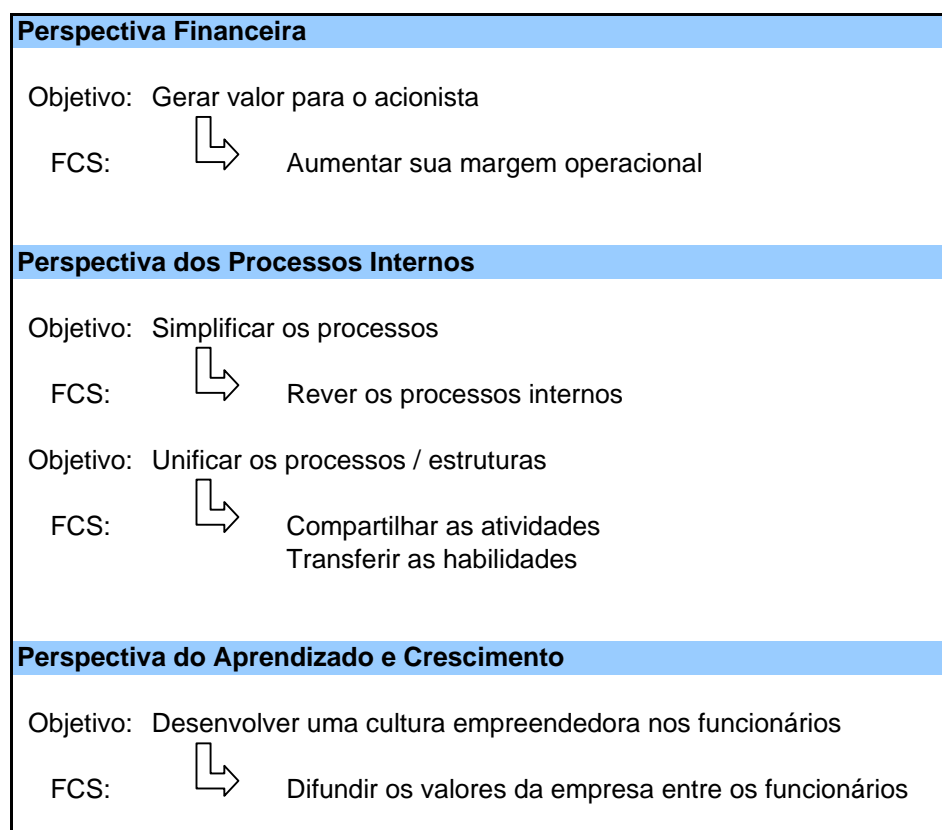
**Figura 4-5:** BSC - Perspectiva do Aprendizado e Crescimento  
Elaborado pelo autor

### 4.4 Desdobramento da Estratégia para a Controladoria

No item anterior, foram definidos os objetivos e FCS de HPC. A importância estratégica da Controladoria para a empresa foi identificada, através da associação dos FCS. Neste item, a atuação da Controladoria em cada uma das perspectivas será

aprofundada.

A figura a seguir apresenta as perspectivas de atuação da Controladoria dentro do modelo do BSC, segundo o que foi discutido no item anterior:



**Figura 4-6:** Perspectivas de atuação da Controladoria  
Elaborado pelo autor

### ➤ **Perspectiva Financeira**

Os gastos da Controladoria podem ser classificados como despesas operacionais administrativas. Segundo o plano de contas sugerido por Iudícibus (1998), este tipo de gasto reduz o resultado operacional de uma empresa, e conseqüentemente sua margem operacional (ver anexo A).

Portanto, para colaborar com o aumento da margem operacional da divisão, a Controladoria deve reduzir seus gastos.

➤ **Perspectiva dos Processos Internos**

Dentre as três perspectivas de atuação da Controladoria, a dos processos internos é considerada a mais importante.

Atualmente, as atividades relacionadas ao controle financeiro são descentralizadas, ou seja, existe uma área de Controladoria em cada uma das três divisões da Unilever Brasil.

Como a HPC é a responsável pela unificação dos processos e estruturas das três divisões, a Controladoria da divisão deve assumir a responsabilidade por integrar as atividades de controle financeiro. Para que a integração ocorra, será necessário iniciar o processo de compartilhamento de atividades e transferência de habilidades.

O outro objetivo a ser atingido pela Controladoria é a simplificação de seus processos, sendo necessário revê-los e alterá-los para que se tornem mais simples, racionais e eficientes.

➤ **Perspectiva do Aprendizado e Crescimento**

Assim como todas as áreas de todas as filiais da Unilever no mundo, a Controladoria deve se preocupar com a difusão dos valores da empresa entre seus funcionários, o que é fundamental para o sucesso da sua estratégia. A construção de uma cultura empreendedora requer que todos os funcionários conheçam e se comportem de acordo com os valores da empresa.

Além de atuar nas perspectivas mencionadas acima, a área deve continuar se preocupando com a razão de sua existência: operacionalizar com sucesso o fluxo financeiro; apurar o resultado mensal rapidamente e com confiabilidade; controlar a operação da empresa, evitando fraudes e descontroles.

## **5 DEFINIÇÃO DO DEPARTAMENTO E SEU PROCESSO CRÍTICO**

Neste capítulo, um dos departamentos da Controladoria será escolhido para o aprofundamento do estudo. Um plano de ação será elaborado, com base na discussão estratégica realizada no capítulo anterior.

Em seguida, seus principais processos serão descritos e avaliados, para que o crítico possa ser identificado. Um conjunto de metas será elaborado, com o objetivo de avaliar o desempenho da aplicação do Gerenciamento por Processos sobre o processo crítico, a ser realizada no próximo capítulo.

## **5.1 Definição do Departamento**

Dentre os nove departamentos da Controladoria, o escolhido para o aprofundamento do estudo foi o Departamento de Resultado Operacional (DRO). A escolha foi baseada em dois fatos: a necessidade do departamento em se reestruturar e a facilidade do autor em obter a colaboração dos seus funcionários, por estagiar no departamento.

A estrutura do DRO é a mesma há muitos anos. Ele possui sete funcionários, sendo um deles o coordenador. Nos últimos anos, sua carga de trabalho vem aumentando consideravelmente, o que provocou sua desestruturação.

A rotatividade dos funcionários é alta, já que eles não estão satisfeitos com a carga excessiva de trabalho a que são expostos. A quantidade de horas extras remuneradas realizadas é muito alta, o que aumenta os custos do departamento. Suas áreas de interface também não estão satisfeitas. Elas alegam que os processos do DRO não correspondem à expectativa, sendo lentos e instáveis.

Uma reestruturação é necessária para reduzir seus custos, satisfazer as áreas de interface, melhorar seus processos e também as condições de trabalho dos funcionários.

## 5.2 Desdobramento da Estratégia

Após terem sido definidos os FCS em que a Controladoria deve atuar para colaborar com o sucesso da empresa, será possível elaborar um plano de ação para o Departamento de Resultado Operacional. Ele foi construído para alinhar as ações de melhoria do departamento com o BSC da divisão, e pode ser visto na Figura 5-1.

Dentre os quatro objetivos apresentados, a redução do custo e o desenvolvimento de uma cultura empreendedora já são conhecidos pelos funcionários e vêm tentando ser alcançados desde o começo de 2002. A grande contribuição do plano de ação para o alcance destes dois objetivos reside na definição dos indicadores, metas e planos, que indicarão o caminho a ser percorrido.

Os outros dois objetivos definidos, a simplificação dos processos e a unificação dos processos e estruturas, estão relacionados à perspectiva dos processos internos do BSC da divisão, e receberão maior atenção neste trabalho. Não existem ações voltadas para eles, e devido à complexidade dos temas uma metodologia de auxílio será utilizada.

O Gerenciamento por Processos foi escolhido para contribuir com o alcance dos dois objetivos. Neste trabalho, a metodologia será utilizada apenas no processo crítico do departamento. A implementação de um sistema completo de Gerenciamento por Processos pode vir a ser fruto de um trabalho futuro, caso o resultado alcançado no processo crítico seja satisfatório.



Figura 5-1: Plano estratégico para o Departamento de Resultado Operacional

## 5.3 Os Processos do Departamento

A seguir, os principais processos do DRO serão descritos:

### ➤ **Apuração do Resultado Mensal**

A apuração do resultado mensal consiste em elaborar o resultado, balanço fiscal, balanço gerencial e fluxo de caixa da divisão HPC. O processo é realizado nos primeiros dias úteis do mês, sendo considerado o mais importante para o DRO.

### ➤ **Análise de Contas**

A análise de contas é um processo que possui dois objetivos. O primeiro é garantir que as informações contábeis presentes em todos os sistemas da divisão estejam de acordo com o seu sistema contábil principal.

O segundo é administrar o risco das contas que compõem o balanço. A movimentação das contas é calculada mensalmente e as que apresentam variações superiores a 20% são analisadas.

### ➤ **Abertura do Resultado Fiscal**

A abertura do resultado fiscal consiste em calcular os valores reais de custo e receita dos produtos. Para obtê-los, é necessário reverter uma série de lançamentos contábeis gerenciais, que não devem ser considerados em cálculos fiscais.

Este processo é realizado mensalmente, sendo fundamental para que as transações entre as diversas empresas que compõem a HPC sejam realizadas corretamente.

### ➤ **Cadastro de Preço Básico**

A divisão HPC possui cerca de 1600 SKUs (*stock key unit* – unidade chave de estoque), referentes aos diferentes produtos em suas diversas formas de apresentação.

Uma lista de alterações em seus preços é entregue mensalmente ao DRO, responsável por alterá-los nos sistemas e garantir que a informação esteja sempre correta.

➤ **Controle dos Gastos de Marketing**

O controle dos gastos de marketing é um processo realizado diariamente. Seu objetivo é garantir que os gastos efetuados por cada campanha de marketing não ultrapasse o valor planejado.

Os pagamentos referentes às campanhas são realizados através das notas fiscais enviadas à divisão por agências publicitárias. Elas são contabilizadas no sistema contábil da divisão e inseridas em um banco de dados, que compara o valor total efetivo gasto em cada campanha com o valor planejado.

➤ **Conferência do Faturamento**

A conferência do faturamento é realizada semanalmente. Seu objetivo é garantir que o preço faturado pelas vendas realizadas pela divisão esteja de acordo com o valor teórico, obtido pela multiplicação do preço cadastrado nos sistemas pelas quantidades entregues.

A conferência é realizada através de dois relatórios: um é obtido diretamente dos sistemas pelos próprios funcionários do departamento; o outro é recebido da área de expedição das fábricas da divisão.

## **5.4 Avaliação dos Processos**

Os seis principais processos do departamento serão avaliados através de três indicadores:

### ➤ **Importância do Processo**

*Conceito:* diz respeito à relevância do processo para o DRO. Também compreende o tempo total gasto pelos funcionários para sua execução.

*Medição:* quanto maior for a importância do processo, maior será sua nota, que pode variar entre 1 e 5.

### ➤ **Desempenho do Processo**

*Conceito:* refere-se à competência do processo em atingir seus objetivos.

*Medição:* quanto melhor for o desempenho do processo, menor será sua nota, que pode variar entre 1 e 5.

### ➤ **Criticidade do Processo**

*Conceito:* indicador responsável pela escolha do processo crítico do departamento, ou seja, aquele que será melhorado através do Gerenciamento por Processos.

*Medição:* obtido pela multiplicação das notas obtidas nos outros dois indicadores. Quanto maior for a nota obtida, que pode variar entre 1 e 25, maior será a criticidade do processo.

A tabela a seguir apresenta as notas obtidas por cada processo nos critérios avaliadores:

Processos	Importância	Desempenho	Criticidade
Apuração do resultado mensal	5	4	20
Análise de contas	2	3	6
Abertura do resultado fiscal	4	2	8
Cadastro de preço básico	3	5	15
Controle dos gastos de marketing	1	1	1
Conferência do faturamento	3	1	3

**Tabela 5-1:** Avaliação dos Processos  
Elaborado pelo autor

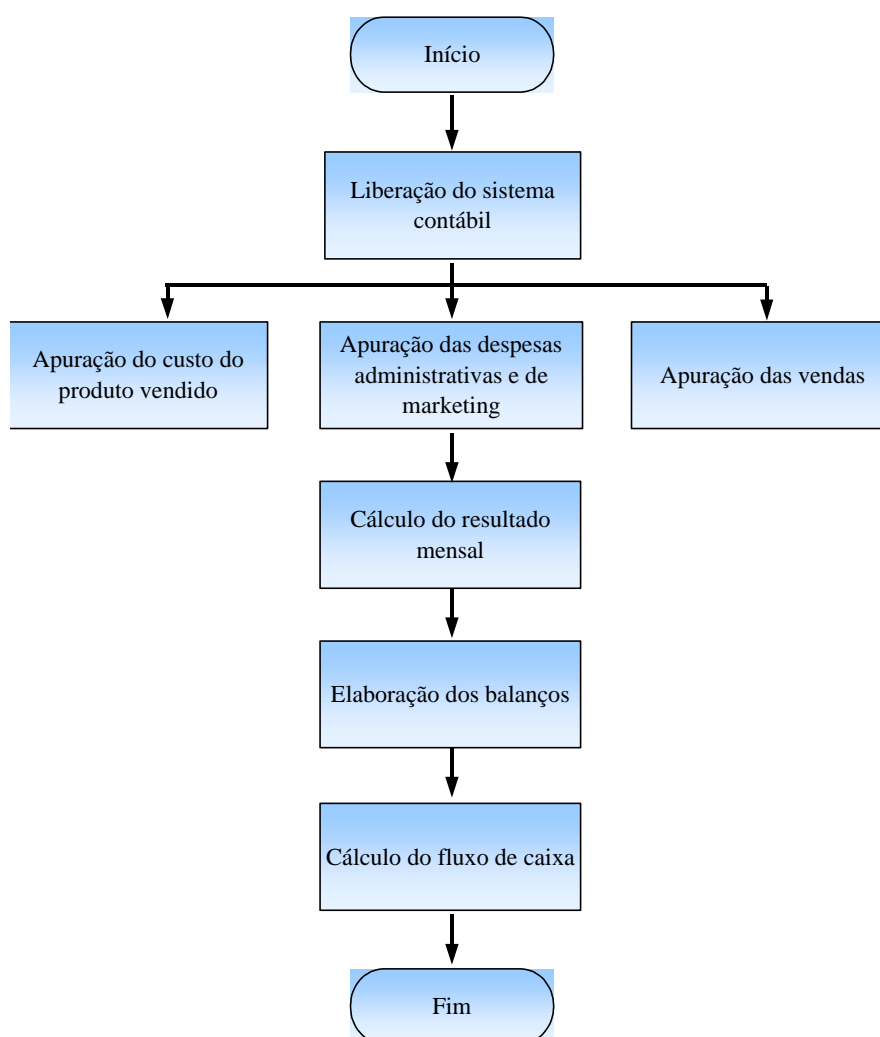
A tabela mostra que o processo considerado mais importante é a apuração do resultado mensal, realizado ao longo de 6 seis dias, por todos os funcionários do departamento. Ao mesmo tempo, seu desempenho não é considerado adequado. Deste modo, sua criticidade calculada foi a mais alta e ele foi considerado o processo crítico do departamento.

## 5.5 Descrição do Processo Crítico

A apuração do resultado mensal da divisão tem início no primeiro dia útil de cada mês e fim no sexto. O DRO recebe informações das Fábricas, Ativo Fixo, Distribuição, Marketing e Custos Indiretos, e executa uma série de atividades para que os relatórios financeiros sejam elaborados.

### ➤ Fluxo do Processo

O fluxo tem início com a liberação do sistema contábil. Em seguida, seis blocos de atividade devem ser realizados para a conclusão do processo, que termina com o cálculo do fluxo de caixa, como mostra a Figura 5-2:



**Figura 5-2:** Fluxo do processo de apuração do resultado mensal  
Elaborado pelo autor

### ➤ Recursos disponíveis

O departamento possui sete funcionários, sendo um deles o coordenador. Os recursos materiais utilizados pelos funcionários são apenas um microcomputador e um telefone para cada um.

Durante o período de execução do processo, seus funcionários trabalham em regime de hora extra. A jornada de trabalho começa às 8 horas e segue até às 23 horas, com intervalo de 1 hora para almoço, totalizando uma jornada diária de 14 horas. Não existe um período definido para a janta dos funcionários. Em muito casos, eles o

fazem enquanto executam suas atividades.

Em alguns dias os funcionários conseguem terminar suas atividades antes das 23 horas, podendo deixar a empresa quando isto acontece.

#### ➤ **Organização do trabalho**

A função do coordenador do DRO é prestar suporte aos seus funcionários. É usual que aconteçam imprevistos durante os dias de apuração do resultado. Nestes momentos, são tomadas decisões que afetam diretamente os valores do Resultado, do Fluxo de Caixa e dos Balanços Fiscal e Gerencial da empresa, e ele é a pessoa mais indicada para decidir o que deve ser feito.

Cada funcionário é responsável pela execução de um bloco de atividades. Este tipo de alocação de trabalho foi escolhido devido à dificuldade em se executar as atividades. Atualmente, a empresa possui muitos sistemas. Cada um dos blocos interage com diversos deles, requerendo um treinamento extenso para que um funcionário esteja apto a realizá-lo. Deste modo, optou-se por formar especialistas em cada um deles, objetivando diminuir o número de sistemas e conceitos financeiros que cada funcionário precisa conhecer.

Os funcionários também são responsáveis pela definição da seqüência de execução das atividades, e por prever seu momento de encerramento.

#### ➤ **Saídas do Processo**

A apuração do resultado possui quatro saídas:

1. Resultado Mensal;
2. Balanço Fiscal;
3. Balanço Gerencial;
4. Fluxo de Caixa.

Todas elas são muito importantes para a empresa. Porém, existe uma maior preocupação em antecipar a entrega do resultado mensal e, principalmente, do fluxo de caixa, que são enviados para Londres assim que calculados.

## 5.6 Definição das Metas para o Processo

As metas do processo de apuração do resultado deverão estar de acordo com o plano de ação do DRO. Dentre os quatro objetivos definidos no plano, dois referem-se aos processos do departamento:

### ➤ **Simplificar os Processos**

A simplificação será o principal objetivo da aplicação do Gerenciamento por Processos no processo crítico do DRO. Os três FCS serão levados em conta: mapear o processo; identificar/implementar melhorias; manter a confiabilidade das informações.

### ➤ **Unificar os Processos / Estruturas**

Não será possível realizar a unificação do processo crítico neste momento. Para que tal objetivo seja almejado, é necessário que o processo seja considerado ótimo, o que não acontece atualmente. Portanto, caso o Gerenciamento por Processos traga bons resultados para ele, o DRO poderá analisar a possibilidade de unificá-lo, realizando-o também para as outras duas divisões da Unilever Brasil.

Dois pontos merecem um destaque especial:

- *Confiabilidade das informações:* As informações devem estar sempre corretas, retratando a realidade do que aconteceu no mês em questão. O desempenho do processo com relação à confiabilidade vem sendo satisfatório, e deve continuar sendo uma preocupação do DRO.

- *Tempo de execução:* Além de ser confiável, o processo deve ser rápido. O departamento não possui metas específicas com relação ao momento de entrega do resultado e do fluxo de caixa. Porém, a diretoria da divisão não está satisfeita com o desempenho atual. Com relação aos balanços fiscal e gerencial, não há necessidade de antecipar a entrega.

Com base nisso, um conjunto de FCS, ID e metas foi elaborado para auxiliar o processo de melhoria contínua. Todos eles foram definidos em conjunto com o gerente, coordenador e funcionários do DRO, e podem ser vistos a seguir:

Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Desempenho	Valor Inicial	Meta	Periodicidade da medição
Ter confiabilidade nas informações	Nº de erros graves identificados	0	0	mensal
Velocidade na apuração do Resultado	Horas úteis para a entrega do Resultado	70	56	mensal
Velocidade na apuração do Fluxo de Caixa	Horas úteis para a entrega do Fluxo de Caixa	84	67	mensal

**Tabela 5-2:** Metas do processo de apuração do resultado  
Elaborado pelo autor

A velocidade na apuração do resultado e do fluxo de caixa são FCS relacionados à simplificação do processo, pois quanto mais simples ele for, mais rápida será sua execução. Espera-se que seja atingida uma redução de 20% no tempo de entrega de cada um deles, representada por uma redução no número de horas úteis de trabalho.

Para o cálculo das horas úteis, será utilizada a jornada de trabalho adotada pela área nos dias em que o processo acontece. Cada dia corresponde a 14 horas úteis de trabalho (Tab. 5-3), conforme mencionado no item anterior.

Períodos do dia	Nº de horas úteis / período
0hs - 8hs	-
8hs - 12hs	4
12hs - 13hs	-
13hs - 23hs	10
23hs - 24hs	-
<b>Total dia</b>	<b>14</b>

**Tabela 5-3:** Jornada diária de trabalho durante os dias de apuração do resultado  
Elaborado pelo autor

A entrega do resultado, por exemplo, está programada para acontecer no quinto dia útil, às 23 horas. Deste modo, temos 5 dias que multiplicados por 14 horas úteis/dia levam a um Valor Inicial de 70 horas úteis, conforme indica a Tabela 5-2. Logo, a sua nova meta exige que a entrega aconteça no quarto dia útil às 23 horas ( $4 * 14 = 56$ ).

Da mesma forma, o fluxo de caixa está programado para ser entregue no sexto dia útil, também às 23 horas, o que leva a um Valor Inicial de 84 horas úteis ( $6 \text{ dias} * 14 \text{ horas úteis/dia}$ ), conforme indica a Tabela 5-2. A sua nova meta exige que a entrega aconteça no quinto dia útil, às 20 horas ( $4 * 14 + 1 * 11 = 67$ ).

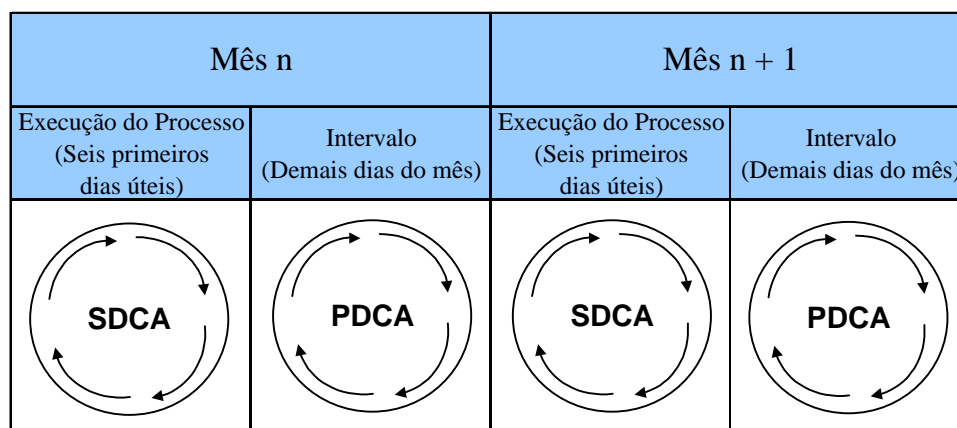
## **6 APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO POR PROCESSOS**

Neste capítulo, será aplicado o Gerenciamento por Processos no processo crítico do DRO. Através da sua melhoria, o departamento estará contribuindo diretamente com a estratégia da divisão, conforme identificado no capítulo anterior.

## 6.1 Aplicação da Metodologia

O modelo de Controle e Melhoria de Processos, detalhado anteriormente neste trabalho, será utilizado para melhorar o processo crítico do DRO. Ciclos de controle de processo (SDCA) e melhoria de processo (PDCA) deverão ser alternados.

Conforme ilustra a Figura 6-1, o ciclo de controle de processos (SDCA) acontecerá durante os seis dias do mês em que o processo em estudo é realizado. Acredita-se que através dele uma série de problemas sejam evitados, como: insegurança com relação à confiabilidade das informações geradas; atraso da entrega do resultado e fluxo de caixa e utilização de trabalho em regime de hora extra acima do planejado.



**Figura 6-1:** Alternância entre ciclos de controle e melhoria de processos  
Elaborado pelo autor

Como o processo é considerado insatisfatório, devido ao seu longo período de execução, o Ciclo PDCA deverá ser utilizado para melhorá-lo continuamente. Os problemas associados ao processo serão encontrados e analisados, para que as causas possam ser identificadas e eliminadas.

A utilização deste ciclo será mensal e acontecerá fora do período de execução do processo (fig. 6-1). As etapas que o compõem são as seguintes:

➤ **Planejar**

As quatro primeiras etapas da Melhoria Reativa serão utilizadas: escolher a atividade de melhoria; identificar os problemas; analisar as causas e planejar a solução.

➤ **Executar**

A quinta etapa da Melhoria Reativa, *aplicar a solução*, não poderá ser utilizada, porque o Ciclo PDCA não acontecerá durante os dias de apuração do resultado. Deste modo, ela será substituída por *viabilizar a solução*, que consiste em realizar todas as ações necessárias para que o novo plano possa ser implementado.

➤ **Verificar**

O controle será realizado pela sexta etapa da Melhoria Reativa, *analisar os efeitos*. Dois tipos de efeito deverão ser analisados em relação ao novo plano:

1. Validação da etapa anterior, garantindo que a *viabilização da solução* tenha sido realizada com sucesso;
2. Mensuração e análise da melhoria do processo em relação às metas definidas.

➤ **Atuar**

A sétima etapa da Melhoria Reativa, *padronizar a solução*, será a responsável por definir o novo plano como sendo o novo padrão para o processo. Todas as áreas e funcionários que sofrem algum impacto com as alterações efetuadas no processo deverão ser avisados.

### 6.1.1 Ferramentas Utilizadas

As ferramentas necessárias para a aplicação dos ciclos de controle e melhoria são:

- *Software Excel*: utilizado no controle dos tempos de execução das atividades do processo, e também para a automatização de algumas delas através da programação em Visual Basic para Excel.
- *Software Project*: o Gráfico de Gantt foi utilizado para representar as atividades do processo e sua inter relação, além de priorizar as melhorias a serem implementadas.

Maiores detalhes serão dados ao longo deste capítulo.

### 6.1.2 Apresentação dos Ciclos de Controle e Melhoria

Para a realização deste trabalho, o Gerenciamento por Processos foi aplicado na apuração do resultado durante quatro meses.

Apesar dos ciclos PDCA e SDCA terem sido alternados durante esse período, eles não serão apresentados dessa forma. Para facilitar o entendimento da metodologia, inicialmente, serão apresentados os quatro ciclos de melhoria, e em seguida, o modelo de controle utilizado nas quatro vezes em que o processo foi executado.

## 6.2 Melhoria Pró-ativa - Nova Seqüência de Atividades

Neste item, será iniciada a aplicação do ciclo de melhoria contínua no processo de apuração do resultado. O objetivo a ser alcançado é reduzir seu tempo de execução, sem comprometer sua qualidade.

Apesar de se possuir um objetivo muito bem definido, não se sabe ao certo como abordar o problema. Nestas situações, Nalden; Graham; Shiba (1997) aconselham que o processo de melhoria se inicie com a aplicação de uma Melhoria Pró-ativa.

## 6.2.1 Etapas iniciais

### ➤ Sentir o problema

O principal problema com o processo em estudo é seu tempo de execução, que está em torno de 84 horas úteis (conforme sistema de medição apresentado no capítulo anterior). Não foram realizadas tentativas de reduzi-lo nos últimos anos, o que fez com que ele se tornasse cada vez mais demorado, uma vez que algumas atividades foram absorvidas pelo DRO recentemente. Deste modo, acredita-se que seja possível reduzir a duração do processo.

### ➤ Explorar o problema

Existem dois fatores principais que determinam a duração do processo: a duração das atividades que o compõem e a seqüência em que elas são realizadas. Optou-se por analisá-los em conjunto.

Constatou-se a não existência de uma seqüência pré definida de execução das atividades. Elas são realizadas pelos funcionários de acordo com a sua experiência no processo. Ao mesmo tempo, também não existe um histórico da duração de cada atividade.

### ➤ Formular o problema

Na análise de dados, verificou-se a não existência de um fluxograma completo do processo, abrangendo todas as suas atividades. A falta do mapeamento do processo impossibilita a sua visão geral, obrigando os funcionários a decidir a ordem de execução de suas atividades com base no que acreditam ser o ideal.

Consequentemente, é possível que a seqüência utilizada não seja a mais adequada, sendo então uma das responsáveis pela demora na execução do processo.

A partir deste momento inicia-se o ciclo PDCA.

## 6.2.2 Planejar

### ➤ **Escolher a atividade de melhoria**

Para melhorar o processo em estudo, será necessário mapeá-lo. Deseja-se obter um mapa completo das atividades, com suas durações e seqüência de execução.

Apesar de estar sendo implementado o Gerenciamento por Processos no processo em estudo, serão utilizadas as seis etapas do Planejamento de Projetos neste ciclo de melhoria. Isto se fez necessário devido à escolha de representar o processo através do Gráfico de Gantt, que apesar de ser mais utilizado em redes de projeto, também pode auxiliar na visualização das etapas de um processo.

Na coleta de dados serão identificadas as atividades que compõem o processo, suas durações, relacionamentos e recursos que a realizam. Desde modo, será possível elaborar o Gráfico de Gantt.

### ➤ **Identificar os problemas**

Foi encontrado um problema durante a coleta de dados. Não foi possível determinar a precedência de algumas atividades. Nestes casos, ao elaborar o Gráfico de Gantt, não se poderia determinar em que momento a atividade deveria ser iniciada, o que distorceria o resultado encontrado.

### ➤ **Analisar as causas**

Após reunião com os funcionários, constatou-se que praticamente todas as atividades que não possuíam uma precedência não dependiam de atividades realizadas pelo departamento para poderem ser iniciadas. Nestes casos, as atividades tinham uma relação de dependência com atividades executadas em outras áreas, como nas Fábricas, Distribuição, Marketing, entre outros.

Duas atividades continuavam sem possuir uma precedente. Após nova análise com os funcionários, constatou-se que elas não faziam parte da apuração do resultado, e

deveriam ser desconsideradas.

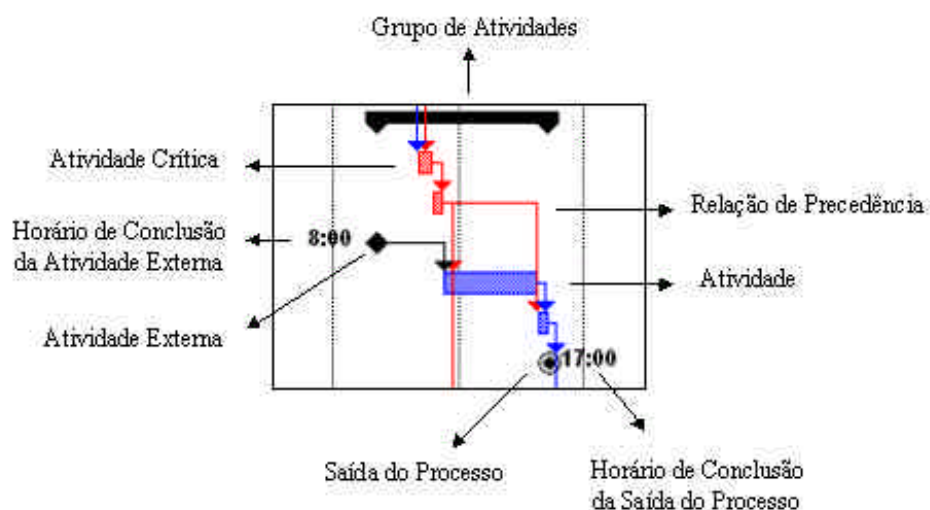
### ➤ Planejar a solução

Com os dados completos, pode-se finalmente elaborar o Gráfico de Gantt e determinar a seqüência ótima de realização das atividades. As atividades externas que precedem as atividades do DRO foram consideradas no gráfico (diferenciadas pelo prefixo “EXT\_”), com seus horários previstos de entrega.

Através do Método do Caminho Crítico, foi possível descobrir quais são as atividades críticas do processo. Elas apresentam Folga Total igual a zero, e estão representadas no gráfico por barras horizontais na cor vermelha.

Com relação aos recursos, optou-se por trocar o nome dos funcionários por siglas, que vão de R1 até R6 (cada uma representando um funcionário).

Vale lembrar que duas saídas do processo serão priorizadas: a entrega do resultado e a entrega do fluxo de caixa, que receberam um tratamento especial no gráfico. A figura a seguir auxiliará o entendimento do Gráfico de Gantt:



**Figura 6-2:** Componentes do Gráfico de Gantt  
Elaborado pelo autor

O Gráfico de Gantt pode ser visto na Figura 6-3.

**Figura 6-3:** Gráfico de Gantt: Nova seqüência de atividades  
Elaborado pelo autor

### 6.2.3 Executar

➤ **Viabilizar a solução**

A viabilização da solução consistiu em realizar uma reunião final com todos os funcionários do DRO, para a discussão do novo plano de execução do processo em estudo. As relações de precedência, as durações e os horários de início e fim de cada atividade foram discutidos, ao mesmo tempo em que a nova seqüência de realização das atividades foi apresentada.

### 6.2.4 Verificar

➤ **Analisar os efeitos**

Todos os funcionários concordaram com a nova seqüência de atividades. Infelizmente, não foi possível compará-la com a antiga, já que não existia um fluxo de atividades do processo.

Com relação aos resultados a serem alcançados, o novo plano indicou que a entrega do resultado aconteceria no quinto dia útil, às 17 horas, enquanto a do fluxo de caixa aconteceria no sexto dia útil, às 15 horas. Portanto, houve uma antecipação em ambas, indicando que o novo plano é melhor do que o anterior. A medição dos ganhos pode ser vista a seguir:

Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Desempenho	Meta	Valor Inicial	Novo Plano	Melhoria
Velocidade na apuração do Resultado	Horas úteis para a entrega do Resultado	56	70	64	9%
Velocidade na apuração do Fluxo de Caixa	Horas úteis para a entrega do Fluxo de Caixa	67	84	76	10%

**Tabela 6-1:** Melhoria obtida com a nova seqüência de atividades  
Elaborado pelo autor

### **6.2.5 Atuar**

➤ **Padronizar a solução**

O novo plano levou em consideração uma nova seqüência de atividades a ser seguida, que trouxe ganho significativo na redução do tempo de execução do processo. Portanto, ele passará a ser o padrão a partir deste momento.

## **6.3 Melhoria Reativa - Balanceamento de Recursos**

A segunda melhoria implementada no processo foi conseguida através das sete etapas da Melhoria Reativa.

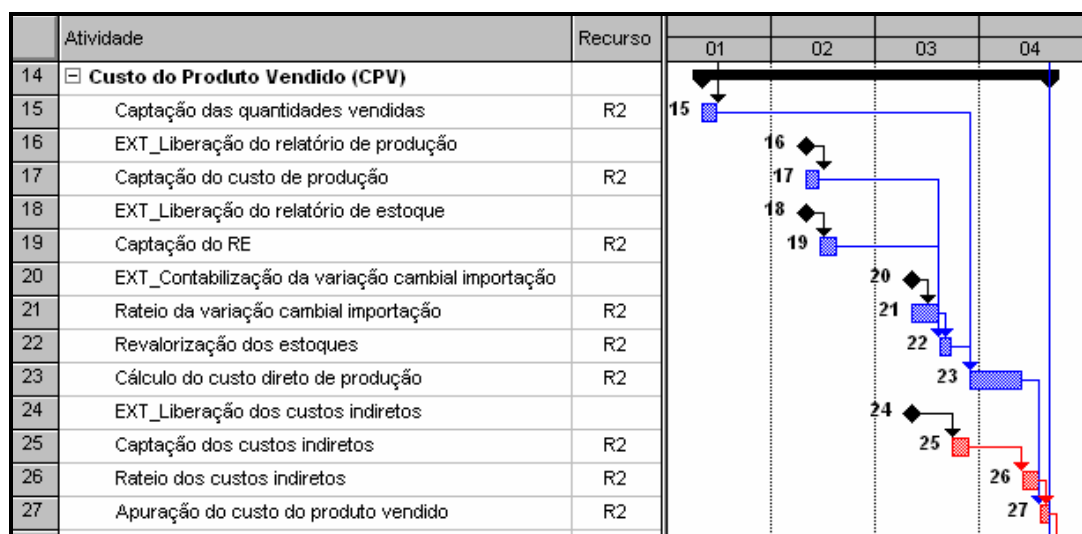
### **6.3.1 Planejar**

➤ **Escolher a atividade de melhoria**

Com o objetivo de adiantar a entrega do resultado e do fluxo de caixa, optou-se por focar os esforços de melhoria nas atividades que compõem o caminho crítico das entregas (representadas pela cor vermelha no Gráfico de Gantt).

➤ **Identificar os problemas**

Analisando-se o caminho crítico, é possível notar que dentro do módulo do CPV (Custo do Produto Vendido), existem 3 atividades críticas (excluindo-se a atividade externa), como mostra a figura 6-4:



**Figura 6-4:** Atividades críticas do módulo CPV  
Elaborado pelo autor

A figura mostra que a atividade 26 (Rateio dos custos indiretos) sucede a atividade 25 (Captação dos custos indiretos). Apesar de ambas fazerem parte do caminho crítico, o R2 (recurso responsável pelas duas atividades) não as executa na seqüência. Ele é obrigado a executar a atividade 23 (Cálculo do custo direto de produção) entre elas. Essa interrupção deve ser eliminada.

➤ **Analisar as causas**

Segundo sua relação de precedência, a atividade 23 poderia ser executada paralelamente às atividades 25 e 26. Porém, isto não acontece devido à restrição do recurso. Neste caso, existe um único recurso (R2) responsável pelas três atividades, o que impede que elas sejam realizadas ao mesmo tempo.

➤ **Planejar a solução**

A melhor maneira de solucionar este problema consiste em realizar um balanceamento de recursos. A tabela a seguir apresenta as trocas de atividade entre os funcionários da área, o que resolve o problema encontrado:

Atividades	Recurso responsável no plano anterior	Recurso responsável no novo plano
9 - Rateio do IPI presumido	R1	R2
10 - Rateio da CPMF	R1	R2
21 - Rateio da variação cambial importação	R2	R1
23 - Cálculo do custo direto de produção	R2	R1

**Tabela 6-2:** Troca de atividades entre os recursos  
Elaborado pelo autor

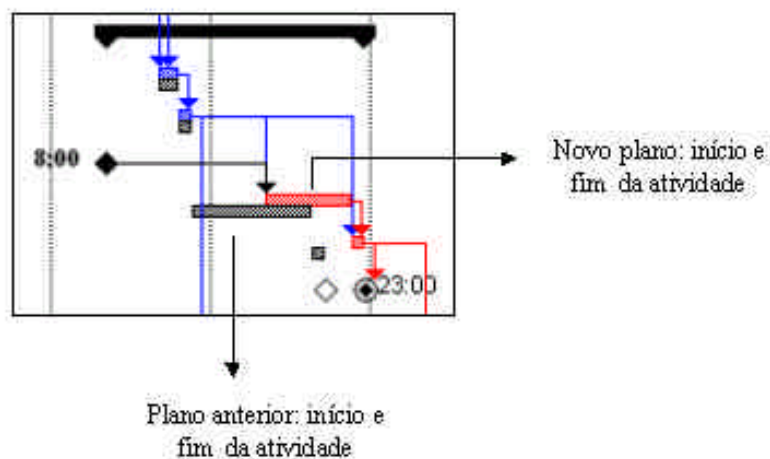
O novo plano consiste em transferir as atividades 21 e 23 para o recurso R1. Deste modo, o recurso R2 poderá se dedicar a execução das atividades 25, 26 e 27, críticas para o processo. Para completar o balanceamento, as atividades 9 e 10 foram transferidas para o recurso R2.

Inicialmente, tentou-se transferir também a atividade 22 para o recurso R1, mas devido à complexidade da mesma optou-se por não fazê-lo.

Em qualquer rede de atividades, o balanceamento deve ser a primeira ferramenta a ser implementada, para que não existam funcionários sobrecarregados e para que as entregas sejam realizadas mais rapidamente. Porém, devido à característica do processo em questão, optou-se por não realizar o balanceamento de atividades para o processo como um todo. Dentro de cada bloco de atividades, o funcionário lida com os mesmos sistemas e com os mesmos conceitos financeiros. Caso um funcionário seja responsável por executar atividades em mais de um bloco de atividades, o nível de dificuldade de seu trabalho aumentará, o que deve ser evitado.

Para facilitar a comparação entre o novo plano e o plano anterior, ambos foram representados no mesmo gráfico, da seguinte maneira:

- Plano anterior: Representado por barras horizontais na cor cinza;
- Novo plano: Representado por barras horizontais nas cores azul (atividades não críticas) e vermelho (atividades críticas).



**Figura 6-5:** Componentes do Gráfico de Gantt 2  
Elaborado pelo autor

O novo Gráfico de Gantt pode ser visto na Figura 6-6.

### 6.3.2 Executar

#### ➤ Viabilizar a solução

Os recursos R1 e R2 devem ser treinados em suas novas funções. No treinamento, ambos devem realizar as atividades que irão assumir com o balanceamento de recursos. Para tal, foram utilizados os dados referentes ao mês anterior, e as saídas resultantes do teste foram comparadas com o resultado real obtido.

### 6.3.3 Verificar

#### ➤ Analisar os efeitos

O resultado do teste foi satisfatório. Deste modo, as alterações do novo plano mostraram-se viáveis.

**Figura 6-6:** Gráfico de Gantt: Balanceamento de recursos  
Elaborado pelo autor

Após o balanceamento de recursos, uma nova seqüência de atividades foi definida pelo *software*, apresentando um novo caminho crítico. No novo plano, a entrega do resultado aconteceria no quinto dia útil, às 10,5 horas, enquanto a do fluxo de caixa aconteceria no sexto dia útil, às 8,5 horas. Mais uma vez, houve uma antecipação em ambas as entregas. A medição dos ganhos pode ser vista a seguir:

Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Desempenho	Meta	Valor Anterior	Novo Plano	Melhoria
Velocidade na apuração do Resultado	Horas úteis para a entrega do Resultado	56	64	58,5	9%
Velocidade na apuração do Fluxo de Caixa	Horas úteis para a entrega do Fluxo de Caixa	67	76	70,5	7%

**Tabela 6-3:** Melhoria obtida com o balanceamento de recursos  
Elaborado pelo autor

### 6.3.4 Atuar

#### ➤ Padronizar a solução

O novo plano é mais eficiente do que o anterior. As entregas estão acontecendo mais cedo, ao mesmo tempo em que os funcionários se mostraram capazes de executar as novas atividades. Portanto, o novo plano passará a ser o padrão do processo.

## 6.4 Melhoria Reativa - Negociação com Fornecedores

A terceira melhoria implementada no processo também foi conseguida através das sete etapas da Melhoria Reativa.

### 6.4.1 Planejar

➤ **Escolher a atividade de melhoria**

Mais uma vez, as atividades escolhidas para serem melhoradas são as que fazem parte do caminho crítico do processo.

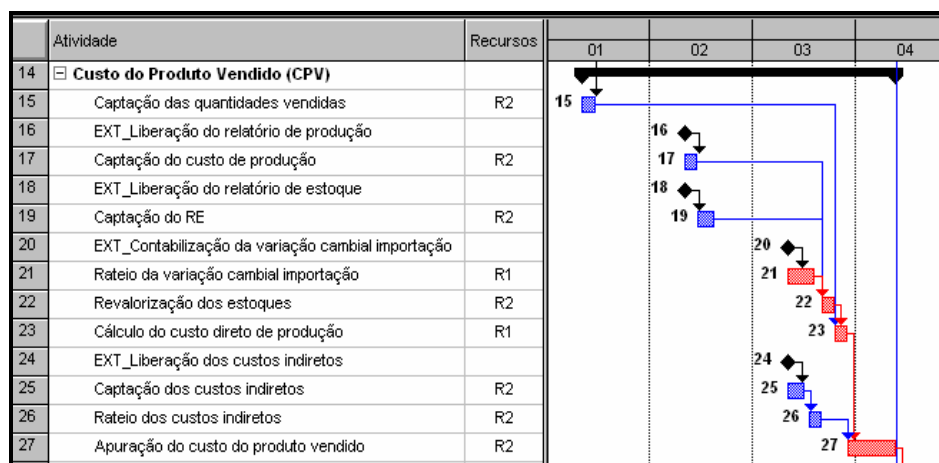
➤ **Identificar os problemas**

O caminho crítico foi alterado após a implementação da última melhoria. Mesmo assim, o bloco CPV continuou apresentando muitas atividades críticas. A atividade 27 continuou crítica, ao mesmo tempo em que as atividades 21, 22 e 23 se tornaram.

Neste momento, o principal problema gerador da demora na execução do processo parece ser as atividades que compõem o bloco citado.

➤ **Analisar as causas**

Analisando-se o Gráfico de Gantt, percebe-se que o principal motivo do bloco CPV continuar apresentando atividades críticas são duas atividades externas, a 20 e a 24. Conforme mostra a figura a seguir, elas são as responsáveis por atrasar o início das atividades 21, 22, 23, 25, 26 e 27:



**Figura 6-7:** Atividades do bloco CPV  
Elaborado pelo autor

### ➤ **Planejar a solução**

A melhor maneira de eliminar o problema encontrado é antecipar a conclusão das atividades externas.

Segundo o cronograma, tanto a atividade 20 quanto a 24 são concluídas no terceiro dia útil, às 8 horas. O novo plano do processo deve considerar a antecipação das duas atividades, ambas para o segundo dia útil do mês, às 8 horas. A antecipação em 24 horas fará com que o bloco CPV deixe de fazer parte do caminho crítico. O Gráfico de Gantt foi elaborado e será apresentado mais adiante.

## **6.4.2 Executar**

### ➤ **Viabilizar a solução**

As áreas responsáveis pelas duas atividades foram contatadas e o problema exposto. Com relação à atividade 20, de responsabilidade da área de Comércio Exterior, a antecipação foi aceita. Porém com relação à atividade 24, de responsabilidade das Fábricas da divisão HPC, a alteração não foi possível. Das oito fábricas contatadas, apenas uma aceitou a modificação do cronograma. Consequentemente, o horário de entrega desta atividade não pode ser antecipado.

O Gráfico de Gantt foi alterado, considerando apenas a antecipação da atividade 20, e pode ser visto na Figura 6-8.

## **6.4.3 Verificar**

### ➤ **Analisar os efeitos**

Para garantir o sucesso do novo plano, foi necessário entrar em contato mais uma vez com a área que aceitou antecipar a entrega da atividade 20. A área confirmou sua capacidade de atender o novo cronograma.

**Figura 6-8:** Gráfico de Gantt: Negociação com fornecedores  
Elaborado pelo autor

A melhoria implementada alterou mais uma vez o caminho crítico do processo. Segundo o novo plano, o resultado passaria a ser entregue no quarto dia útil, às 19,5 horas, enquanto o fluxo de caixa passaria para o quinto dia útil, às 17,5 horas. A tabela a seguir mostra os ganhos relacionados à implementação de mais esta melhoria:

Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Desempenho	Meta	Valor Anterior	Novo Plano	Melhoria
Velocidade na apuração do Resultado	Horas úteis para a entrega do Resultado	56	58,5	52,5	10%
Velocidade na apuração do Fluxo de Caixa	Horas úteis para a entrega do Fluxo de Caixa	67	70,5	64,5	9%

**Tabela 6-4:** Melhoria obtida com a negociação com os fornecedores  
Elaborado pelo autor

#### 6.4.4 Atuar

##### ➤ Padronizar a solução

Apesar de não ter sido possível alterar o momento de entrega das duas atividades externas, a antecipação conseguida na atividade 20 acabou tornando a execução do novo processo mais rápida.

Conseqüentemente, o novo plano é melhor do que o anterior, e deverá ser considerado o novo padrão para o processo de apuração do resultado.

## 6.5 Melhoria Reativa - Automatização de Atividades

As setes etapas da Melhoria Reativa também foram as responsáveis pela quarta melhoria implementada no processo.

### 6.5.1 Planejar

#### ➤ Escolher a atividade de melhoria

As atividades que compõem o caminho crítico foram escolhidas para serem melhoradas.

#### ➤ Identificar os problemas

Foram identificadas doze atividades críticas. Suas durações variam entre 1,5 horas e 5 horas. Dentre elas, duas mereceram uma atenção especial. Tanto a atividade 37 (Conferência vendas / CPV / despesas) quanto a 46 (Conferência do Balanço Fiscal) são atividades simples, de pura conferência. Apesar disso, suas durações são elevadas, 3 horas e 1,5 horas respectivamente.

#### ➤ Analisar as causas

Para descobrir a causa da demora na execução das duas atividades, seus respectivos processos de execução foram analisados. Constatou-se que em ambos os casos o procedimento utilizado não era eficiente. Os dados de dois sistemas eram extraídos e lançados no *software* Excel. Em seguida, alguns cálculos eram realizados, as planilhas impressas e a conferência realizada visualmente.

#### ➤ Planejar a solução

Para racionalizar o processo, decidiu-se por automatizar as duas atividades. Os cálculos e a conferência poderiam ser realizados automaticamente. Deste modo, suas

durações seriam reduzidas, antecipando a conclusão do processo.

Não foi possível elaborar o Gráfico de Gantt na etapa de planejamento, já que não se sabia ao certo qual seria a nova duração das atividades.

## 6.5.2 Executar

### ➤ Viabilizar a solução

Para automatizar as atividades, utilizou-se a programação em Visual Basic para Excel (o programa pode ser visto anexo a este trabalho).

Devido aos ganhos conseguidos nas duas atividades, optou-se por utilizar a programação em Visual Basic também para a atividade 49 (Conferência do Balanço Gerencial), devido à característica da atividade ser semelhante a das atividades 37 e 46. Apesar de não ser uma atividade crítica, a melhoria reduziria a carga de trabalho do recurso R4, responsável por sua execução. A redução das durações das atividades pode ser vista na figura a seguir:

Atividades	Duração anterior (horas)	Duração após automatização (horas)
37 - Conferencia vendas / CPV / despesas	3	1
46 - Conferencia do Balanço Fiscal	1,5	0,5
49 - Conferência do Balanço Gerencial	2	1,5

**Tabela 6-5:** Redução da duração das atividades  
Elaborado pelo autor

O Novo Gráfico de Gantt foi elaborado e pode ser visto na figura 6-9.

**Figura 6-9:** Gráfico de Gantt: Automatização de atividades  
Elaborado pelo autor

### 6.5.3 Verificar

➤ **Analisar os efeitos**

O programa em Visual Basic foi testado novamente e obteve sucesso. Além da redução das durações das atividades automatizadas, o risco foi reduzido, já que a conferência automática é mais precisa do que visual.

A implementação da melhoria alterou mais uma vez o caminho crítico do processo, e antecipou a entrega do resultado para as 19 horas do quarto dia útil, e do fluxo de caixa para as 15 horas do quinto dia útil. Os ganhos obtidos estão representados na tabela a seguir:

Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Desempenho	Meta	Valor Anterior	Novo Plano	Melhoria
Velocidade na apuração do Resultado	Horas úteis para a entrega do Resultado	56	52,5	52	1%
Velocidade na apuração do Fluxo de Caixa	Horas úteis para a entrega do Fluxo de Caixa	67	64,5	62	4%

**Tabela 6-6:** Melhoria obtida com a automatização de atividades  
Elaborado pelo autor

### 6.5.4 Atuar

➤ **Padronizar a solução**

A automatização, além de antecipar a conclusão do processo de apuração do resultado, aumentou a confiabilidade das atividades de conferência, que antes eram realizadas visualmente pelos funcionários. Deste modo, a melhoria será incorporada ao novo padrão do processo.

## 6.6 Controle de Processos - *Status* em tempo real

Neste item, será detalhado o sistema de controle utilizado durante os períodos de execução do processo em estudo. Sua utilização tem como principal objetivo garantir que o padrão do processo seja atingido.

### 6.6.1 Etapas do Ciclo SDCA

#### ➤ **Padronizar a solução**

A cada melhoria implementada, o Gráfico de Gantt define uma nova solução para a execução do processo. Consequentemente, a cada mês, o padrão do processo deve ser alterado.

#### ➤ **Executar**

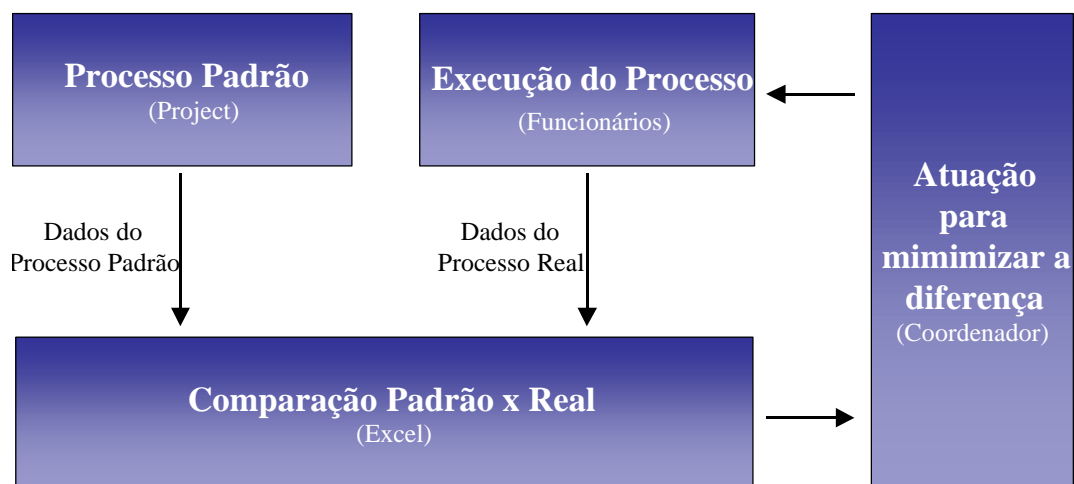
A execução do processo é realizada pelos funcionários do DRO, de acordo com o padrão definido em cada mês.

#### ➤ **Verificar**

Para efetuar o controle do processo, é necessário comparar seu padrão com o que acontece na prática. A dificuldade de tal comparação reside na falta de uma ferramenta capaz de informar qual o *status* do processo em tempo real, para que se saiba quais atividades estão atrasadas, e qual o impacto deste atraso.

Deste modo, foi necessário criar um mecanismo para efetuar tal controle. Um arquivo de conferência foi elaborado com o auxílio do *software* Excel. Primeiro, ele armazena os dados do Gráfico de Gantt, fornecidos pelo *software* Project, para saber qual o padrão do processo. Em seguida, o padrão é comparado com os dados que os funcionários do DRO inserem no arquivo de conferência durante a execução do processo, referentes ao início e fim real de cada atividade que compõe o processo.

Deste modo, as maiores distorções podem ser identificadas. O modelo utilizado para o controle do processo pode ser visto na Figura 6-10:



**Figura 6-10:** Modelo para controle do processo  
Elaborado pelo autor

### ➤ Atuar

O arquivo de conferência possibilita ao coordenador do departamento saber se a execução do processo está de acordo com o que foi planejado. As atividades que estiverem atrasadas devem receber uma maior atenção, tanto do recurso responsável como do coordenador.

Dentre todas as atividades que compõem o processo, aquelas que fazem parte do caminho crítico devem ser priorizadas no momento de atuar para resolver os problemas, pois qualquer demora faz com que a conclusão do processo aconteça com atraso em relação ao planejado.

## **7 Avaliação do Resultado Alcançado**

O resultado atingido pela aplicação do Gerenciamento por Processos será analisado tanto para os ciclos de melhoria (PDCA) quanto para os ciclos de controle (SDCA).

## 7.1 Ciclo PDCA

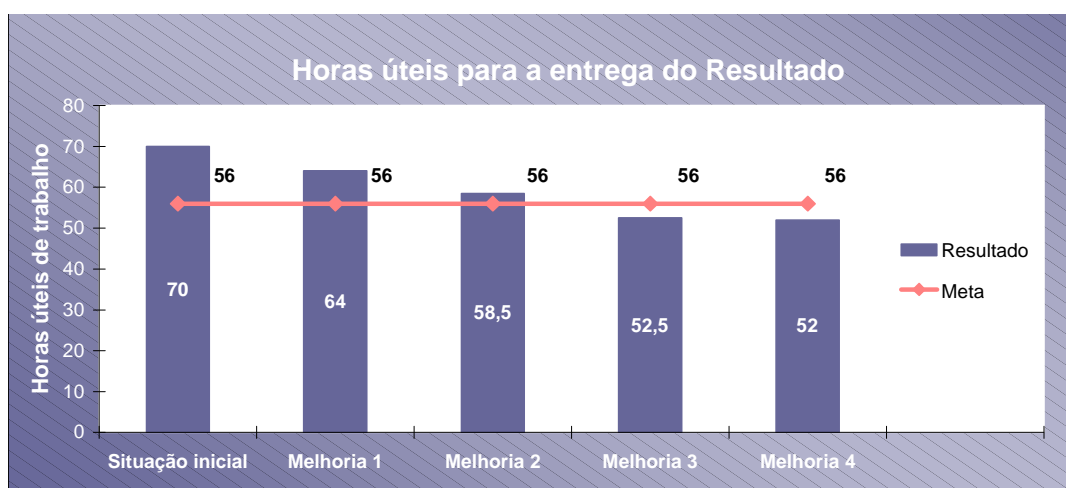
Anteriormente, não havia qualquer plano para a execução do processo. As atividades eram executadas de acordo com a experiência dos funcionários. Através do ciclo de melhoria contínua, quatro melhorias foram implementadas no processo de apuração do resultado. Um plano foi elaborado e ao longo dos meses foi sendo aprimorado.

Como resultado final, algumas metas definidas no plano de ação do departamento foram cumpridas, no que se diz respeito ao seu processo crítico. Ele foi mapeado e tornou-se 26% mais rápido (Tab. 7-1), o que supera a meta de 20 % que havia sido estabelecida.

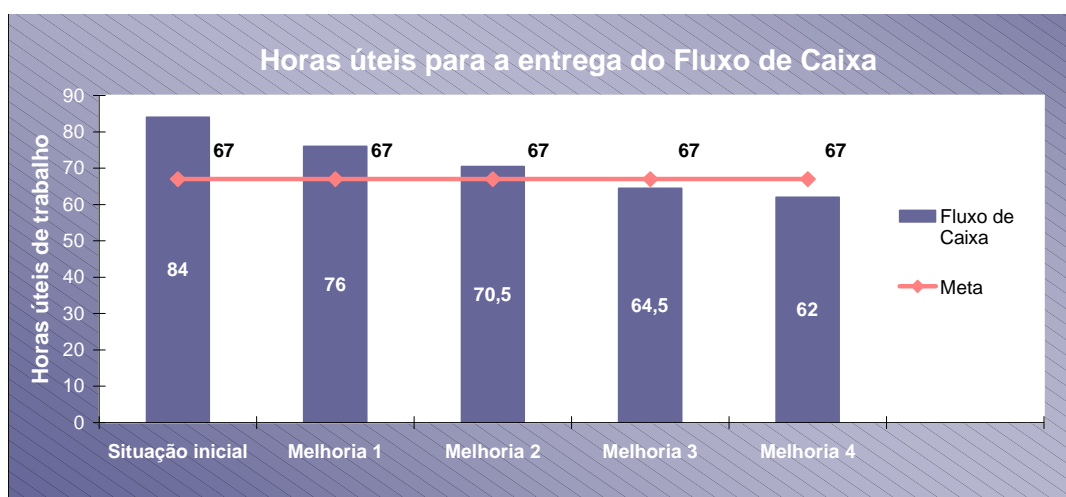
Fator Crítico de Sucesso	Indicador de Desempenho	Meta	Valor Inicial	Último Plano	Melhoria
Velocidade na apuração do Resultado	Horas úteis para a entrega do Resultado	56	70	52	26%
Velocidade na apuração do Fluxo de Caixa	Horas úteis para a entrega do Fluxo de Caixa	67	84	62	26%

**Tabela 7-1:** Melhoria obtida através do Ciclo PDCA  
Elaborado pelo autor

Ainda com relação a meta de 20% estabelecida, nota-se que ela já havia sido atingida após a implementação da terceira melhoria, tanto para a entrega do resultado quanto para a do fluxo de caixa (Gráficos 7-1 e 7-2). Apesar disso, o ciclo de melhoria contínua não foi interrompido, trazendo ainda mais benefícios para o processo.



**Gráfico 7-1:** Horas úteis para a entrega do resultado  
Elaborado pelo autor



**Gráfico 7-2:** Horas úteis para a entrega do fluxo de caixa  
Elaborado pelo autor

A cada melhoria implementada, o caminho crítico do processo foi alterado. Vale lembrar que os esforços efetuados estiveram sempre focados nas atividades críticas, devido à necessidade de reduzir o tempo total de execução do processo rapidamente.

As quatro melhorias encontradas serão analisadas novamente a seguir:

➤ **Nova Seqüência de Execução de Atividades**

Uma nova seqüência de execução de atividades foi definida, com o auxílio do

Gráfico de Gantt. Ele mostrou-se uma ferramenta muito útil, e deve continuar sendo utilizado pelo departamento. Entre seus benefícios podemos citar:

1. Definição da seqüência ótima de execução das atividades;
2. Priorização das melhorias a serem executadas;
3. Fornecimento de dados para o controle do processo;
4. Ilustração de uma visão geral do processo.

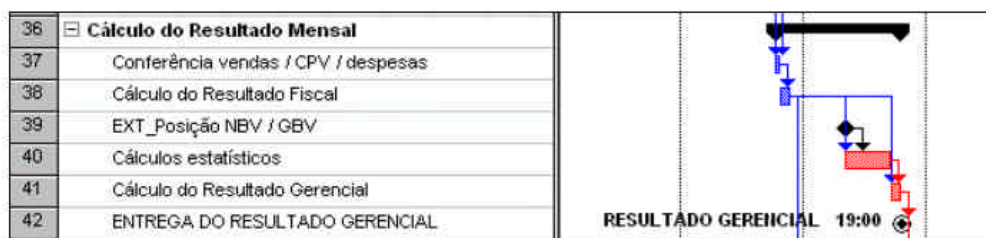
➤ **Balanceamento de Recursos**

A implementação do balanceamento de recursos é uma ótima ferramenta para desafogar um recurso que esteja sobrecarregado em algum ponto do processo. Ele foi utilizado em apenas quatro atividades, devido à dificuldade em se treinar os funcionários nas novas atividades, e ao risco envolvido na troca.

A cada nova melhoria que seja implementada no processo, o caminho crítico pode ser alterado, e o balanceamento de recursos pode voltar a trazer ganhos significativos, que compensem as dificuldades em realizá-lo.

➤ **Negociação com Fornecedores**

A negociação com os fornecedores também trouxe ganhos significativos para o processo, e deve ser estudada periodicamente. Analisando-se o último Gráfico de Gantt (ver Figura 7-1), nota-se que a atividade externa 39 (EXT\_Posição NBV / GBV) determina o início das atividades 40 e 41, críticas para o processo. A antecipação desta atividade externa anteciparia o início das duas, e conseqüentemente reduziria o tempo de entrega do resultado em 1,5 horas e do fluxo de caixa em 0,5 horas.



**Figura 7-1:** Detalhe do último Gráfico de Gantt  
Elaborado pelo autor

Esta melhoria ainda não pode ser implementada, devido à impossibilidade momentânea da área responsável pela atividade (Ativo Fixo) em antecipar sua entrega. Mesmo assim, o Gráfico de Gantt considerando esta melhoria foi elaborado e pode ser visto anexo a este relatório.

Portanto, os ganhos gerados pela antecipação das atividades externas também devem ser sempre estudados. A cada caminho crítico novas oportunidades de melhoria podem ser identificadas.

### ➤ **Automatização de Atividades**

A programação em Visual Basic para Excel mostrou-se muito útil para a redução da duração das três atividades de conferência realizadas durante o processo. Existem muitas outras atividades que são realizadas no Excel. A possibilidade de automatizar cada uma delas merece ser analisada, mesmo que não façam parte do caminho crítico, já que isto reduziria a carga de trabalho dos funcionários do departamento.

## **7.2 Ciclo SDCA**

O Ciclo SDCA foi eficaz no cumprimento de sua meta: controlar o processo de apuração do resultado durante o período de sua execução. Através do sistema de conferência elaborado com o auxílio dos *softwares* Excel e Project, o coordenador da área teve em mãos uma ferramenta capaz de lhe informar quais atividades estavam atrasadas para começar ou para terminar, e também quais estavam adiantadas.

Utilizando esta informação, juntamente com a lista de atividades críticas do processo, ele pode priorizar suas ações na resolução dos problemas que ocorreram, de acordo com o impacto que cada um dos atrasos causaria no tempo total de execução do processo.

Em geral, não ocorreram grandes alterações com relação ao planejado. Os principais problemas encontrados não afetaram o tempo total de entrega do resultado e do fluxo de caixa, pois não afetaram as atividades críticas do processo. Eles estão listados a seguir:

- Inconsistência entre os sistemas utilizados para o grupo de Vendas;
- Falha em um dos sistemas do grupo do Custo do Produto Vendido;
- Atraso no recebimento de algumas atividades externas;
- Problemas para a captação das despesas de marketing.

Estes problemas foram identificados e solucionados, não afetando negativamente o indicador *confiabilidade das informações*, definido como um dos mais importantes para o processo, já que as informações finais estavam corretas. Os problemas que afetaram as atividades críticas não foram graves, e puderam ser rapidamente resolvidos através da atuação do coordenador.

## **8 CONCLUSÃO**

O tema escolhido para este trabalho foi a “Aplicação do Gerenciamento por Processos com Enfoque Estratégico na Controladoria de uma Empresa Diversificada”.

Para sua execução, foi necessário realizar a discussão estratégica da empresa, com o objetivo de identificar como a Controladoria pode contribuir estrategicamente com ela. Em seguida, selecionou-se um de seus departamentos para aprofundar a análise. Um plano de ação foi elaborado para ele e seu processo crítico foi escolhido, para ser melhorado através do Gerenciamento por Processos.

## **8.1 Análise Estratégica**

A análise estratégica teve como objetivo identificar como a Controladoria pode contribuir com a empresa. Foi necessário determinar qual a sua importância estratégica, para a priorização de suas ações de melhoria. Através dos conceitos de Estratégica em Empresas Diversificadas e o *Balanced Scorecard*, pode-se identificar os Fatores Críticos de Sucesso da divisão HPC, para em seguida relacioná-los com a atuação da Controladoria.

A redução de seus custos, a simplificação e unificação dos processos e estruturas e a criação de uma cultura empreendedora nos funcionários foram considerados os objetivos estratégicos da Controladoria. Dentre todos eles, a simplificação dos processos foi priorizada, pois possibilitará a unificação das estruturas de HPC, UBF e IC, um dos principais objetivos da Unilever Brasil.

## **8.2 Definição do Departamento e seu Processo Crítico**

O Departamento de Resultado Operacional foi escolhido entre nove departamentos da Controladoria para o aprofundamento da análise, devido a prioridade de reestruturá-lo.

Nenhum trabalho semelhante a este havia sido realizado no departamento, que apenas se preocupava em executar seus processos. Um plano de ação foi elaborado com base em toda a discussão estratégica da empresa. Objetivos, FCS, ID, metas e planos foram criados em conjunto com os funcionários do departamento, o que norteará o caminho a ser seguido.

Seus processos foram descritos e analisados. Dentre eles, a apuração do resultado foi considerado crítico, e foi escolhido para ser melhorado através do Gerenciamento por Processos.

### **8.3 Gerenciamento por Processos**

Através do Gerenciamento por Processos, a apuração do resultado tornou-se mais eficiente. Os ciclos de controle e melhoria de processos foram aplicados, trazendo benefícios como a redução do tempo total de execução do processo em 26%, superando a meta estipulada em 6%.

Quatro ciclos de melhoria foram implementados, e todos obtiveram sucesso. O mapeamento do processo possibilitou a primeira delas, a utilização do Gráfico de Gantt. Apesar de ser uma ferramenta utilizada principalmente em projetos, ela acabou se adequando muito bem ao processo estudado. A nova seqüência de atividades proposta pelo gráfico antecipou sua conclusão, e o Método do Caminho Crítico foi muito útil para a priorização das melhorias a serem buscadas.

O ciclo de controle também se adaptou ao processo. Ele possibilitou a identificação de seus pontos de descontrole, que puderam ser rapidamente resolvidos com a atuação do coordenador.

Uma série de outras melhorias ainda pode ser aplicada no processo. Inicialmente, um maior foco foi dado às atividades críticas, devido à necessidade imediata de se atingir a meta de redução do tempo total de execução do processo. Após tal meta ter sido alcançada, os ciclos de melhoria poderão levar em consideração todas as atividades que compõem o processo.

## 8.4 Validação da Metodologia

Um dos objetivos deste trabalho foi a verificação da adequação do Gerenciamento por Processos à uma área como a Controladoria. Ao se analisar os resultados obtidos no processo crítico de um de seus departamentos, nota-se que foram satisfatórios, já que as metas estipuladas não foram apenas atingidas, mas superadas.

Apesar do sucesso obtido, é cedo para afirmar que a metodologia é aplicável a todos os processos da área. Novos testes devem ser efetuados em outros processos para que sua validação ocorra por completo.

Podem ainda ser identificadas algumas sugestões para a melhoria da metodologia utilizada.

### ➤ Ciclos de Melhoria

Na execução deste trabalho, optou-se por implementar uma única melhoria a cada Ciclo PDCA, devido à necessidade de se testar e compreender melhor a metodologia.

Caso se deseje atingir resultados mais rapidamente, várias melhorias podem ser implementadas simultaneamente. É importante que os ganhos possam ser medidos separadamente, para que apenas as ações que realmente tragam benefícios sejam incorporadas ao novo padrão do processo.

### ➤ Escopo do Processo

No caso da apuração do resultado mensal, o Gerenciamento por Processos foi aplicado com um escopo limitado. As atividades do DRO foram consideradas para o mapeamento do processo, assim como suas atividades precedentes externas (realizadas por outros departamentos). Porém, as precedentes dessas atividades externas foram ignoradas.

Optou-se por trabalhar com esse escopo devido à necessidade de testar o Gerenciamento por Processos, o que foi facilitado pelo número reduzido de

atividades. Um melhor resultado pode ser alcançado caso todas as atividades do processo a ser melhorado sejam incorporadas ao modelo, e não apenas as de um único departamento.

## 8.5 Próximos Passos

Como continuação deste trabalho, um plano de implementação foi elaborado para expandir o Gerenciamento por Processos com enfoque estratégico para todo o DRO, e para as demais áreas da Controladoria. Ele está dividido em duas etapas:

### ➤ **Expansão dentro do Departamento de Resultado Operacional**

A primeira etapa da expansão acontecerá dentro do DRO, devido à maior facilidade em implementar a metodologia em um departamento onde os funcionários já a conhecem. Ela deverá ser utilizada para melhorar e controlar todos os principais processos do departamento.

Os ciclos de controle e melhoria devem continuar sendo aplicados no processo de apuração do resultado. O novo responsável por eles será o coordenador do departamento, que também ficará encarregado de fixar novas metas em conjunto com seus funcionários e gerente.

Para os demais processos, cada um deve ficar sob a responsabilidade de um funcionário do departamento. Metas deverão ser fixadas de acordo com o plano de ação elaborado, e um prazo deve ser definido para a avaliação das melhorias. A implementação da metodologia nos processos deve ser priorizada de acordo com a criticidade calculada para eles.

### ➤ **Expansão para os outros departamentos da Controladoria**

Caso o resultado alcançado nos demais processos do DRO seja positivo, a expansão para os outros departamentos da Controladoria poderá ser iniciada. Cada um deles deverá seguir o mesmo caminho do DRO: elaborar um plano de ação com base nos

FCS da Controladoria, selecionar o processo crítico, aplicar o Gerenciamento por Processo inicialmente neste processo e expandir para os demais caso o resultado alcançado seja positivo.

## **ANEXOS**

## **Anexo A - Relatórios Financeiros**

Este anexo tem como objetivo fornecer uma breve explicação sobre os principais relatórios contábeis-financeiros.

Segundo Iudícibus (1998), a Contabilidade mostra a situação patrimonial e econômico-financeira de uma empresa através de dois relatórios: o Balanço Patrimonial e a Demonstração do Resultado do Exercício. Outro relatório financeiro muito utilizado é a Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos, também conhecido como Fluxo de Caixa.

Com estes três relatórios, é possível obter as informações necessárias para se fazer uma série de cálculos financeiros, resultando em análises, estimativas e conclusões sobre como atuar no futuro.

Além de úteis sob o ponto de vista gerencial, eles são necessários sob o ponto de vista fiscal, já que a Lei das Sociedades por Ações exige que sejam elaborados e publicados.

### **➤ Balanço Patrimonial**

O Balanço pode ser definido como "...a demonstração contábil que tem por finalidade apresentar a situação patrimonial da empresa em dado momento, dentro de determinado critério e avaliação." (IUDÍCIBUS, 1998, p.132).

Ele é formado pelo Ativo (bens e direitos), Passivo (obrigações) e Patrimônio Líquido (diferença entre o Ativo e o Passivo), como pode ser visto na figura a seguir:

Conteúdo do Balanço	
Ativo	Passivo
Bens e Direito { <ul style="list-style-type: none"> <li>Ativo Circulante</li> <li>Ativo Realizável a Longo Prazo</li> <li>Ativo Permanente dividido em :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Investimentos</li> <li>- Ativo Imobilizado</li> <li>- Ativo Diferido</li> </ul> </li> </ul>	Passivo Circulante <ul style="list-style-type: none"> <li>Passivo Exigível a Longo Prazo</li> <li>Resultado de Exercícios Futuros</li> <li>Patrimônio Líquido dividido em:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capital Social</li> <li>- Reservas de Capital</li> <li>- Reservas de Reavaliação</li> <li>- Reservas de Lucro</li> <li>- Lucros (ou Prejuízos) Acumulados</li> </ul> </li> </ul>
	} Obrigações } Patrimônio Líquido

**Figura A-0-1:** Conteúdo básico de um Balanço  
Adaptado de Iudícibus (1998)

### ➤ Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é um relatório que mostra como se formou o lucro ou o prejuízo da empresa. Ele especifica as variações do Patrimônio Líquido entre o período de dois balanços.

A seguir, será apresentado um plano de contas simplificado proposto por Iudícibus (1998) para a Demonstração do Resultado:

<b>PLANO DE CONTAS PARA O RESULTADO</b>
<b>Receita Bruta de Vendas</b>
(-) Deduções da Receita Bruta
<b>Receita Líquida de Vendas</b>
(-) Custo das Mercadorias e Serviços Vendidas
<b>Lucro Bruto</b>
(-) Despesas Operacionais divididas em:
Administrativas
Com Vendas
(+ / -) Encargos Financeiros Líquidos divididos em:
Despesas Financeiras
Receitas Financeiras
(+ / -) Outras Despesas e Receitas Operacionais divididas em:
Resultados de Participações Societárias
Outras
<b>Resultado Operacional</b>
(+ / -) Resultados não Operacionais divididos em:
Perdas não Operacionais
Ganhos não Operacionais
(-) Provisão para Imposto de Renda e Contribuição Social
(-) Participações e Contribuições
<b>Lucro Líquido</b>

**Figura A-0-2:** Exemplo de um plano de contas para o cálculo do Resultado de uma empresa  
Adaptado de Iudícibus (1998)

### ➤ **Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (Fluxo de Caixa)**

O Fluxo de Caixa demonstra as origens e aplicações das disponibilidades da empresa. Sua utilidade “...está vinculada às análises de curto prazo e à gerência financeira do dia-a-dia.” (IUDÍCIBUS, 1998, p.231).

Existem várias maneiras de se elaborar um Fluxo de Caixa. Neste item será

detalhado o Método Indireto, que parte do Lucro Líquido para o cálculo do Fluxo de Caixa.

A figura a seguir ilustra um exemplo das contas envolvidas no cálculo do Fluxo de Caixa. Inicialmente, apura-se as Origens de caixa, para depois subtrair-se as Aplicações.

<b>FLUXO DE CAIXA</b>	
<b>Origens:</b>	
Lucro Líquido	
(+ / -) Variação no Capital de Giro	
Variação na Conta Fornecedores	
Variação na Conta Despesas Antecipadas	
Variação na Conta Clientes	
Variação na Conta Mercadorias	
<b>Aplicações:</b>	
Pagamento de Dividendos	
Pagamento de Empréstimos	
Compra de Equipamentos	

**Figura A-0-3:** Principais contas utilizadas para o cálculo do Fluxo de Caixa  
Adaptado de Iudícibus (1998)

## Anexo B - Programa em Visual Basic para Excel

Três atividades foram automatizadas através da programação em Visual Basic para Excel:

- Atividade 37: Conferência vendas / CPV / despesas;
- Atividade 46: Conferência do Balanço Fiscal;
- Atividade 49: Conferência do Balanço Gerencial.

O programa a seguir refere-se a automatização da atividade 37. Dentre os três programas, ele foi o escolhido para ser apresentado por ser o menor em número de páginas.

Sub CONFERENCIA()

```
'*****  
Sheets("Conferencia").Select  
Cells.Select  
    Cells.EntireColumn.AutoFit  
    Selection.ColumnWidth = 100  
    Cells.EntireRow.AutoFit  
    Cells.EntireColumn.AutoFit  
    Cells.Select  
    Selection.AutoFilter  
    Selection.AutoFilter Field:=1, Criteria1:=""  
    Range("A2:A2000").Select  
    Selection.ClearContents  
    Range("H2:R2000").Select  
    Selection.ClearContents  
    Selection.AutoFilter  
    Range("A1").Select  
    Selection.CurrentRegion.Select  
    Selection.SpecialCells(xlCellTypeBlanks).Select  
    Selection.FormulaR1C1 = "=R[-1]C"  
    Range("A1").Select  
    Cells.Select  
        Selection.Copy  
        Selection.PasteSpecial Paste:=xlValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks:= _
```

```
False, Transpose:=False
Application.CutCopyMode = False
Range("A1").Select
```

```
*****
```

```
x = 2
Do While Cells(x, 4) <> ""
  y = 1
  Do While y <= 18
    If Cells(x, y) = "" Then
      Cells(x, y) = Cells(x - 1, y)
    End If
    y = y + 1
  Loop
  x = x + 1
Loop
```

```
*****
```

```
Cells.Select
Application.CutCopyMode = False
Selection.Sort Key1:=Range("A2"), Order1:=xlAscending, Key2:=Range("D2") _
, Order2:=xlDescending, Header:=xlGuess, OrderCustom:=1, MatchCase:= _
False, Orientation:=xlTopToBottom
Dim inty As Integer
```

```
*****
```

```
y = 1
x = 2
Cells(1, y + 1).Select
Selection.EntireColumn.Insert
Selection.EntireColumn.Insert
  Do While Cells(x, y) <> ""
    Cells(x, y + 1) = Len(Cells(x, y)) - 1
    Cells(x, y + 2) = Right(Cells(x, y), Cells(x, y + 1))
    Cells(x, y) = Cells(x, y + 2)
    x = x + 1
  Loop
Cells(1, y + 1).Select
Selection.EntireColumn.DELETE
Selection.EntireColumn.DELETE
y = 4
x = 2
Cells(1, y + 1).Select
Selection.EntireColumn.Insert
Selection.EntireColumn.Insert
  Do While Cells(x, y) <> ""
    Cells(x, y + 1) = Len(Cells(x, y)) - 1
    Cells(x, y + 2) = Right(Cells(x, y), Cells(x, y + 1))
```

```

        Cells(x, y) = Cells(x, y + 2)
        x = x + 1
    Loop
    Cells(1, y + 1).Select
    Selection.EntireColumn.DELETE
    Selection.EntireColumn.DELETE
y = 7
x = 2
    Cells(1, y + 1).Select
    Selection.EntireColumn.Insert
    Selection.EntireColumn.Insert
    Do While Cells(x, y) <> ""
        Cells(x, y + 1) = Len(Cells(x, y)) - 1
        Cells(x, y + 2) = Right(Cells(x, y), Cells(x, y + 1))
        Cells(x, y) = Cells(x, y + 2)
        x = x + 1
    Loop
    Cells(1, y + 1).Select
    Selection.EntireColumn.DELETE
    Selection.EntireColumn.DELETE
y = 18
x = 2
    Cells(1, y + 1).Select
    Selection.EntireColumn.Insert
    Selection.EntireColumn.Insert
    Do While Cells(x, y) <> ""
        Cells(x, y + 1) = Len(Cells(x, y)) - 1
        Cells(x, y + 2) = Right(Cells(x, y), Cells(x, y + 1))
        Cells(x, y) = Cells(x, y + 2)
        x = x + 1
    Loop
    Cells(1, y + 1).Select
    Selection.EntireColumn.DELETE
    Selection.EntireColumn.DELETE

```

```

*****

```

```

x = 2
Do While Cells(x, 18) <> ""
    Cells(x, 19) = Cells(x, 7) / Cells(x, 18)
    x = x + 1
Loop
Columns("D:D").Select
Selection.Cut
Columns("A:A").Select
Selection.Insert Shift:=xlToRight
Range("A1").Select

```

```

*****

```

```
Sheets("TIS").Select
Cells.Select
Selection.AutoFilter
Selection.AutoFilter Field:=6, Criteria1:="<>"
Range("F4:F2000").Select
Selection.EntireRow.DELETE
Selection.AutoFilter Field:=6
Selection.AutoFilter
Cells.Select
Selection.Sort Key1:=Range("B2"), Order1:=xlAscending, Key2:=Range("D2") _
, Order2:=xlAscending, Header:=xlGuess, OrderCustom:=1, MatchCase:= _
False, Orientation:=xlTopToBottom
x = 2
Do While Cells(x, 4) <> ""
If Cells(x + 1, 4) = Cells(x, 4) Then
Cells(x + 1, 4).Select
Selection.EntireRow.DELETE
x = x - 1
End If
x = x + 1
Loop
```

```
*****
```

```
Columns("E:E").Select
Selection.Insert Shift:=xlToRight
Range("E2").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=VLOOKUP(RC[-
1],Comex!R2C1:R2000C2,2,FALSE)"
Selection.Copy
Range("D2").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("E2:E2000").Select
Range("E2000").Activate
ActiveSheet.Paste
Application.CutCopyMode = False
Selection.End(xlUp).Select
Range("E1").Select
Columns("E:E").EntireColumn.AutoFit
```

```
*****
```

```
Range("E1").Select
ActiveCell.Range("A1:A2000").Select
Selection.Copy
Selection.PasteSpecial Paste:=xlValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks:= _
False, Transpose:=False
Application.CutCopyMode = False
```

```
*****
```

```

x = 2
Do While Cells(x, 4) <> ""
  NF = Cells(x, 4)
  Sheets("Comex").Select
  Tem_ou_não_tem = "não tem NF"
  a = 2
  Do While Cells(a, 1) <> ""
    If Cells(a, 1) = NF Then
      a = 65000
      Tem_ou_não_tem = "tem NF"
    End If
    a = a + 1
  Loop
  Sheets("TIS").Select
  If Tem_ou_não_tem = "não tem NF" Then
    Cells(x, 5) = "NF não encontrada"
  End If
  x = x + 1
Loop

'*****
  Sheets("TIS").Select
  Cells.Select
  Selection.Sort Key1:=Range("E2"), Order1:=xlAscending, Key2:=Range("D2") _
    , Order2:=xlAscending, Header:=xlYes, OrderCustom:=1, MatchCase:=False _
    , Orientation:=xlTopToBottom

'*****

x = 1
Do While Cells(x, 1) <> ""
  x = x + 1
Loop
Do While x <= 2000
  Cells(x, 5).ClearContents
  x = x + 1
Loop

'*****

x = 2
Do While Cells(x, 2) <> ""
  If Cells(x, 5) = Cells(x + 1, 5) Then
    If Cells(x, 5) <> "NF não encontrada" Then
      Cells(x, 8) = Cells(x, 8) + Cells(x + 1, 8)
      Cells(x, 4) = Cells(x, 4) & -Cells(x + 1, 4)
      Cells(x + 1, 4).Select
      Selection.EntireRow.DELETE
      x = x - 1
    End If
  End If

```

```
End If
x = x + 1
Loop

'*****
Sheets("Conferencia").Select
x = 2
Do While Cells(x, 2) <> ""
    If Cells(x, 2) = Cells(x + 1, 2) Then
        Cells(x, 7) = Cells(x, 7) + Cells(x + 1, 7)
        d = "-"
        Cells(x, 1) = Cells(x + 1, 1) & d & Cells(x, 1)
        Cells(x + 1, 1).Select
        Selection.EntireRow.DELETE
        x = x - 1
    End If
    x = x + 1
Loop

'*****

Sheets("TIS").Select
Selection.End(xlUp).Select
Selection.End(xlToRight).Select
Range("O2").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=VLOOKUP(RC[-
11],Comex!R1C1:R2000C19,7,FALSE)"
Selection.Copy
Selection.End(xlToLeft).Select
Range("N2").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("O2:O2000").Select
Range("O2000").Activate
ActiveSheet.Paste
Selection.End(xlUp).Select
Application.CutCopyMode = False
Sheets("TIS").Select
Range("P2").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=VLOOKUP(RC[-
12],Comex!R1C1:R2000C19,18,FALSE)"
Selection.Copy
Range("O2").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("P2:P2000").Select
Range("P2000").Activate
ActiveSheet.Paste
Selection.End(xlUp).Select
Application.CutCopyMode = False
Columns("O:P").Select
```

```
Selection.Copy
Selection.PasteSpecial Paste:=xlValues, Operation:=xlNone, SkipBlanks:= _
    False, Transpose:=False
```

```
*****
```

```
Columns("G:G").Select
Selection.DELETE Shift:=xlToLeft
Range("E1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "Processo"
Range("N1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "Calculo"
Range("O1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "Conferencia"
Range("A1:O1").Select
Range("O1").Activate
Selection.Borders(xlDiagonalDown).LineStyle = xlNone
Selection.Borders(xlDiagonalUp).LineStyle = xlNone
With Selection.Borders(xlEdgeLeft)
    .LineStyle = xlContinuous
    .Weight = xlThin
    .ColorIndex = xlAutomatic
End With
With Selection.Borders(xlEdgeTop)
    .LineStyle = xlContinuous
    .Weight = xlThin
    .ColorIndex = xlAutomatic
End With
With Selection.Borders(xlEdgeBottom)
    .LineStyle = xlContinuous
    .Weight = xlThin
    .ColorIndex = xlAutomatic
End With
With Selection.Borders(xlEdgeRight)
    .LineStyle = xlContinuous
    .Weight = xlThin
    .ColorIndex = xlAutomatic
End With
With Selection.Borders(xlInsideVertical)
    .LineStyle = xlContinuous
    .Weight = xlThin
    .ColorIndex = xlAutomatic
End With
With Selection.Interior
    .ColorIndex = 15
    .Pattern = xlSolid
End With
Selection.Font.Bold = True
Cells.Select
```

```
Range("J1").Activate
Cells.EntireColumn.AutoFit
Range("P2").Select
Columns("P:P").ColumnWidth = 11.57
Range("Q1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "TIS * Impromptu"
Range("Q1").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = " TIS x Impromptu "
Range("Q2").Select
Columns("Q:Q").EntireColumn.AutoFit
Columns("P:P").Select
Selection.DELETE Shift:=xlToLeft
Range("O1").Select
Selection.Copy
Range("P1").Select
Selection.PasteSpecial Paste:=xlFormats, Operation:=xlNone, SkipBlanks:= _
    False, Transpose:=False
Application.CutCopyMode = False
Range("P2").Select
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=RC[-2]/RC[-1]"
Range("O2").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("P2000").Select
Selection.End(xlUp).Select
Selection.Copy
Range("O2").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("P2:P2000").Select
Range("P2000").Activate
ActiveSheet.Paste
Selection.End(xlUp).Select
Application.CutCopyMode = False
Columns("N:P").Select
Selection.Style = "Comma"
Columns("G:G").Select
Selection.Style = "Comma"
Range("Q5").Select
Columns("P:P").EntireColumn.AutoFit
Range("P1").Select
Selection.Copy
Range("R1").Select
ActiveSheet.Paste
Range("R1").Select
Application.CutCopyMode = False
ActiveCell.FormulaR1C1 = "TIS - TIS"
Range("R2").Select
Columns("R:R").EntireColumn.AutoFit
ActiveCell.FormulaR1C1 = "=RC[-4]-RC[-11]"
```

```
Range("R2").Select
Selection.Copy
Range("P2").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("R2:R2000").Select
Range("R2000").Activate
ActiveSheet.Paste
Application.CutCopyMode = False
Range("G3").Select
Selection.End(xlDown).Select
Range("P2000").Select
Selection.End(xlUp).Select

'*****
x = 1
Do While Cells(x, 1) <> ""
    x = x + 1
Loop
Do While x <= 2000
    Cells(x, 14).ClearContents
    Cells(x, 15).ClearContents
    Cells(x, 16).ClearContents
    Cells(x, 17).ClearContents
    Cells(x, 18).ClearContents
    x = x + 1
Loop
Range("A1").Select
End Sub
```

## **Anexo C - Plano considerando antecipação da atividade 39**

**Figura A-4:** Gráfico de Gantt: Antecipação da atividade externa 39  
Elaborado pelo autor

## **REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- CARVALHO, M.M.; LAURINDO, F..J.B. **Estratégias para Competitividade**. São Paulo: Futura, 2003.
- CHANG, Helena. **Planejamento Estratégico em uma Unidade de Negócios no Setor de Cartões**. São Paulo, 1999. (Trabalho de Formatura) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.
- EPSTEIN, Marc; MANZONI, Jean-François. **Implementing Corporate Strategy**: from Tableaux de Bord to Balanced Scorecard. *European Management Journal*, v.16, n.2, Apr. 1998.
- FRANCISCHINI, Paulino. **Balanced Scorecard**: Integrando Estratégia e Medidas de Desempenho. São Paulo: Fundação Vanzolini, 2001 /Notas de aula/.
- IUDÍCIBUS, Sérgio, coord. **Contabilidade Introdutória**. São Paulo: Atlas, 1998.
- KAPLAN, Robert; NORTON, David. **Having trouble with your Strategy?: then map it**. *Harvard Business Review*, p. 166-176, Sept./Oct/, 2000.
- LAURINDO, F.J.B. **Gerenciamento por Processos**. São Paulo: [s.n.], 2001 /Notas de aula/ [Apresentação em PowerPoint].
- NALDEN, David; GRAHAM, Alan; SHIBA, Shoji. **TQM: Quatro Revoluções na Gestão de Qualidade**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.
- SLACK, Nigel et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.
- UNILEVER. São Paulo. Disponível em <<http://la.unilever.com>>. Acesso em 2003. [intranet da empresa].
- VARGAS, Ricardo Viana. **Microsoft Project 2000: Transformando Projetos em Resultados de Negócios**. [s.l.] : Brasport, 2000.

- WARNER, Alan; WOOLLEY, Simon. **Control and the Bottom Line**: a Story of the Financial Jungle. Aylesbury: An MTP & Joint Publications, Publishing, 2000.