

A UTILIZAÇÃO DA ANÁLISE DO VALOR NA METODOLOGIA DO GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

RESUMO

O objetivo do presente artigo é mostrar como a metodologia da Análise do Valor é utilizada quando da aplicação da metodologia do Gerenciamento de Processos.

ABSTRACT

The objective of this article is to show how the methodology of Analysis of the Value is used upon the application of the Process Management methodology.

1. INTRODUÇÃO

Com o processo de estabilização da economia nacional, a abertura da economia realizada pelo governo brasileiro e a procura de produtos

com qualidade a preços justos por parte dos clientes, os empresários nacionais tiveram que repensar a forma de gerenciar suas empresas, de maneira a competir, em condições de igualdade, com as empresas estrangeiras.

A mudança na forma de gerenciar os negócios foi imposta pela real necessidade de competir em um mercado aberto, com uma economia estável e sem protecionismos exagerados. A falta de competitividade dos produtos nacionais levou a uma

conscientização dos empresários, sobre a necessidade de melhorar a qualidade dos produtos, reduzir seus custos de produção, obter lucros compatíveis com uma economia estável, estabelecer parcerias sólidas com seus fornecedores e melhorar substancialmente o atendimento aos clientes.

Na verdade, a mudança na forma de gerenciar tem como objetivo levar a empresa a um processo contínuo de aperfeiçoamento, um processo contínuo de melhoria. Segundo

**Roberto Ney Ciarlini
Teixeira**

Engenheiro Mecânico
(UFC) e Administrador
de Empresas (UECE)

Especialista em Engenharia
de Produção (UFC) e
em Tecnologia Têxtil
(CETIQT-RJ)

Professor do CCT –
UNIFOR e Mestrando do
PPGEP - UFSC

Harrington (1988), "o aperfeiçoamento consiste num grupo de atividades que se complementam, criando um ambiente propício a um melhor desempenho tanto para empregados quanto para gerentes".

Este melhor desempenho poderá ser obtido, entre várias formas, através da utilização da metodologia do Gerenciamento de Processos, respaldado pela Análise do Valor durante a fase da análise das atividades do processo produtivo, identificando-as como agregadoras de valor e não agregadoras de valor. Segundo Pinto (1993), "ao se definir cada etapa do processo com atividades que agregam valor ou não agregam valor, o processo e os custos envolvidos são melhor entendidos pela empresa, que passa a dar mais importância à transferência de valor à matéria-prima no processo produtivo".

2. GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Segundo o GAV – Grupo de Análise do Valor da Universidade Federal de Santa Catarina (1997), "Gerenciamento de Processos é a definição, análise e melhoria contínua dos processos, com objetivos de atender as necessidades dos clientes".

O Gerenciamento de Processos é, na verdade, uma metodologia que visa à busca incessante de melhorias através da motivação, da criatividade e do trabalho. Exige uma real necessidade de mudança cultural, necessidade de aprender novas regras operacionais e comportamentais.

Com o Gerenciamento de Processos espera-se tornar os processos eficazes, eficientes e adaptáveis. Ser eficaz significa produzir os resultados esperados em função das metas estabelecidas; ser eficiente significa otimizar o uso dos recursos para a produção ou geração de bens e serviços; e ser adaptável significa ter os processos capazes de ajustarem-se às constantes mudanças das necessidades e expectativas dos clientes.

Segundo Selig (1996), "a estratégia de administração ou gerenciamento dos processos tira o máximo de vantagem da eficácia da organização funcional e conduz o processo assegurando que todas as atividades forneçam o máximo benefício para a companhia". Diz ain-

da, "a idéia básica está no conceito que toda atividade repetitiva é um processo, seja na área de produção ou serviços, e que qualquer processo pode ser controlado e melhorado fazendo um fluxograma do processo e elaborando gráficos para medições, controles e retroalimentação, mesmo que o processo venha a abranger vários departamentos ou organizações funcionais diferentes".

Já Almeida (1993) afirma que "podemos definir um processo agrupando em sequência todas as tarefas dirigidas à obtenção de um determinado resultado". Continua: "estas atividades devem ser independentes, receber produtos parciais mensuráveis, modificar o produto parcial recebido agregando valor ao mesmo, gerar produtos também mensuráveis, e ser repetitivas".

A metodologia de Gerenciamento de Processos, segundo sua definição, está definida em três importantes fases: definição do processo, análise do processo e melhoria do processo.

• Definição do Processo

Harrington (1993) diz que "a seleção dos processos a serem trabalhados é uma fase muito crítica dentro do Gerenciamento de Processos. Os processos a serem selecionados devem ser aqueles com os quais a gerência ou os clientes não estejam satisfeitos".

Normalmente, a escolha de um processo para aperfeiçoamento ocorre por um ou mais dos motivos que se seguem:

- contém uma atividade que representa um fator crítico para os outros processos e/ou organização;
- existe excesso de controles ou fraqueza operacional;
- há atividades que consomem muitos recursos;
- o layout é pouco funcional;
- há atividades que apresentam condições de risco para o operador;
- há atividades que afetam a eficiência do processo global;
- é um processo "gargalo" ou contém uma atividade que representa um "gargalo".

• Análise do Processo

É um plano de ação e avaliação das informações obtidas na fase anterior para a melhoria do processo. É a fase do entendimento do processo produtivo.

A análise do processo crítico só é possível de ser realizada após a identificação das etapas de cada processo, bem como seu cliente e fornecedor. Aí, conhecendo-se a raiz do problema, pode-se promover a melhoria no desempenho do processo.

A análise está diretamente relacionada com a definição das atividades que agregam e das que não agregam valor ao produto para o consumidor. Pergunta-se: Por que esta atividade é realizada? O cliente assim o deseja?

• Melhoria do Processo

Agora, avalia-se a situação atual do processo e promove-se planos de melhoria com base nas informações colhidas na fase anterior. Faz-se uma verificação do plano de melhoramento e finalmente a implantação das melhorias.

Os processos devem ser periodicamente analisados, uma vez que expectativas dos clientes mudam, os concorrentes vão melhorar, as novas tecnologias podem causar impacto nos processos, e as coisas sempre podem ser aprimoradas.

3. ANÁLISE DO VALOR

A Análise do Valor é um conjunto sistematizado de esforços e métodos destinados a reduzir o custo total de um produto, processo ou serviço, mantendo ou melhorando sua qualidade.

Dentro do atual contexto de globalização da economia mundial, um fator é primordial para a sobrevivência das empresas: a competitividade.

Mas o que é uma empresa competitiva? Sob o enfoque da metodologia da Análise de Valor, uma empresa é competitiva quando consegue integrar no produto todas as funções que o consumidor deseja a um custo menor do que ele estaria disposto a pagar pelo produto. Em outras palavras, quando o valor do produto

equivaler ao valor do usuário.

As empresas devem adequar-se à nova realidade, procurando satisfazer o consumidor, uma vez que é o consumidor quem determina o preço, ou seja, o valor do produto é dado pelo consumidor.

E o que é valor? Valor é a relação entre o desempenho das funções e o custo de aquisição. Valor é o mínimo a ser gasto para produzir ou adquirir um produto, com o uso, a estima e a qualidade desejada.

Segundo Csillag (1995), "o valor real de um produto, processo ou sistema é o grau de aceitabilidade de um produto pelo cliente e, portanto, é o índice final do valor econômico. Quanto maior é o valor real de um item sobre outro que sirva para a mesma finalidade, maior será a probabilidade de vencer a concorrência".

O valor econômico se divide em:

- valor de uso, que é a menor quantidade de dinheiro necessária para que um produto apresente o uso esperado.
- valor de estima, que é a quantidade de dinheiro necessária para adotar um produto de beleza, aparência, status, etc.
- valor de custo, que é a quantidade que representa a soma de custos de mão-de-obra, matéria-prima, e despesas gerais de fabricação do produto.
- valor de troca, que é a quantidade de dinheiro que equivale à troca do produto no mercado.

Como foi dito, o valor está diretamente relacionado com o desempenho das funções. E o que é uma função? Segundo Possamai (1997), "função é toda e qualquer atividade que um produto desempenha ou cumpre". As funções podem ser:

- de uso, quando está diretamente relacionada com o valor de uso do produto. São atividades que exprimem o desempenho técnico de utilização.
- de estima, quando está diretamente relacionada com o valor de prestígio do produto. São atividades que auxiliam as vendas do produto, dotando-se de beleza, status, moda, etc.

A grande tarefa a ser executada pela Análise de Valor é analisar todas as funções do produto visando, de uma forma metódica,

diferenciar as funções que agregam valor ao produto daquelas que não agregam valor. Com estas informações, pode-se determinar claramente que tipos de melhorias poderão ser implantados, visando a satisfação do cliente, a um custo compatível com o desempenho do produto.

A Análise de Valor é executada, basicamente, em cinco fases:

- Fase de Preparação: destinada à escolha do objeto, determinação do objetivo, composição da equipe de trabalho e planejamento das atividades.
- Fase de Informação: destinada à obtenção de informações e custos, e descrição e classificação das funções.
- Fase de Análise: onde é feita a avaliação das funções por comparação e são examinadas as funções pelo aspecto do custo e da importância de cada uma. Vários são os métodos de avaliação, destacando-se o método de Mudge.
- Fase da Criatividade: para o desenvolvimento de idéias e a seleção e agrupamento das mesmas.
- Fase de Julgamento: onde são formuladas e desenvolvidas alternativas, viabilizadas técnica e economicamente, e tomadas decisões.

A análise do valor das funções/atividades de um produto em suas diversas etapas de produção (Processos), leva à eliminação de funções/atividades que não agregam valor ao produto diretamente, e que na maioria das vezes elevam o preço para o consumidor final.

4. A RELAÇÃO ENTRE ANÁLISE DO VALOR E GERENCIAMENTO DE PROCESSOS

Como foi dito, a base do Gerenciamento de Processos é o processo. Processo é qualquer atividade que recebe uma entrada de um fornecedor (interno ou externo), agrega valor e gera uma saída para um cliente (interno ou externo).

É claro que os processos utilizam os recursos da organização visando gerar resultados concretos. Entretanto, o grande detalhe está em saber utilizar estes recursos em atividades que realmente agregam valor ao pro-

duto. Estas atividades devem ter uma ligação direta com o produto, sendo clara a necessidade de se eliminar todas aquelas que não agregam valor.

Assim, a análise executada pelo Gerenciamento de Processos possibilita visualizar as possíveis fontes de melhoria para que atendam às necessidades de cada posto de trabalho condicionadas às do consumidor final. Veja que esta nova visão gerencial utiliza-se dos conceitos de cliente e fornecedor internos e externos.

Como a empresa opera por meio de processos que devem ser cada vez mais eficientes e eficazes, o uso do Gerenciamento de Processo e da Análise do Valor possibilitam entender melhor as funções de cada processo, bem como o seu desempenho atual e possíveis fontes de melhoria.

A Análise do Valor pode ajudar muito com a sua metodologia, principalmente ao analisar o produto (que pode ser assim considerado em cada posto de trabalho) em cada processo, subprocesso, atividade e tarefa, de forma a eliminar funções e conseqüentemente atividades que não agregam valor ao produto perante o consumidor final. O mapeamento do processo é uma ferramenta que o Gerenciamento de Processo utiliza para a familiarização do fluxo do processo.

Selig (1993) define que "atividades agregadoras de valor são aquelas que apresentam uma relação direta entre o produto e o processo produtivo, são reconhecidas pelo consumidor quando da análise do produto. Já as atividades não agregadoras de valor são consideradas "parasitas", pois acrescentam gastos sem agregar-lhes valor".

Para se ter maior facilidade na identificação das atividades que agregam valor e das atividades que não agregam valor, deve-se considerar o princípio, meio e fim da atividade. Ela recebe entradas, realiza processamento, modificando e/ou agregando valor às entradas. Também produz resultados específicos, como saídas. Cada atividade tem uma finalidade e sua função específica.

Quando se define cada etapa do processo com atividades que agregam valor ou atividades que não agregam valor, a empresa está proporcionando um melhor entendimento

do processo e dos custos que lhe dizem respeito. Isto faz com que ela passe a dar mais importância à transferência de valor à matéria-prima no processo produtivo, e a procurar oferecer produtos que atinjam as exigências do consumidor.

É na fase da Análise do Processo que o Gerenciamento de Processos procura verificar quais as atividades que agregam valor para o consumidor. É nesta fase que se começa a trabalhar com Análise de Valor. Considera-se a "função" e o "valor". É exatamente neste ponto que a Análise do Valor se "mistura", se "confunde" com o Gerenciamento de Processos.

É nesta fase que perguntamos: O que é isto? O que isto faz? Qual o valor de cada função? Quanto custa isto? O que poderia isto fazer melhor? Quanto custaria este substituto?

Existem vários métodos que são valiosas ferramentas que auxiliam o analista do valor na tomada de decisão, entre as quais, Método de MUDGE, Gráfico COMPARE, Diagrama FAST e FIRE – Função – Investimento – Resultado – Exequibilidade.

5. CONCLUSÃO

O objetivo do trabalho foi mostrar a relação existente entre a metodologia do Gerenciamento de Processos e a Metodologia da Análise de Valor.

Ambas têm pontos em comum e consideram aspectos tanto técnicos como humanos para seu desenvolvimento.

Na verdade, existem momentos em que fica difícil distinguir uma metodologia da outra. As duas visam aprimorar o processo produtivo, fazendo com que as empresas sejam mais competitivas e que os clientes adquiram produtos com o desempenho desejado.

Deve-se ressaltar que, como as duas metodologias visam estabelecer um processo de melhoria, este processo de aprimoramento deve ser contínuo, ou seja, tem início mas não tem fim.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- CSILLAG, João Mário. **Análise do Valor**, Editora Atlas S.A., 1995.
- HARRINGTON, M. James. **O Processo do Aperfeiçoamento: como as empresas americanas líderes de mercado aperfeiçoam o Controle de Qualidade**. McGraw-Hill Editora, 1993.
- ALMEIDA, Léo G.. **Gerência de Processos, mais um passo para a excelência**. Qualitymark Editora, 1993.
- SELIG, Paulo Maurício. **Gerência e Avaliação do Valor Agregado Empresarial**. Florianópolis: UFSC, 1993. Tese de doutorado em Engenharia de Produção.
- SELIG, Paulo Maurício. **Estratégias de Melhoria da Qualidade e o Gerenciamento de Processo**. XIV ENEGEP, 1994.
- POSSAMAI, Osmar. **Gerenciamento de Processos Empresariais: Interface Direta com o Processo Produtivo**. XV ENEGEP, 1995.
- SPRICIGO, Marcos José. **Utilização do Modelo de Gerenciamento de Processos como Princípio de Padronização**. Mestrando PPGE/UFSC, 1997.
- APOSTILAS GRUPO DE ANÁLISE DO VALOR. **Universidade Federal de Santa Catarina – PPGE**, 1997.