

Gestão de processos em uma empresa do setor elétrico

Cristiane Sayuri Morishita (UFSCar) cristianemori@yahoo.com.br

Fabiane Letícia Lizarelli (UFSCar) fabianll@uol.com.br

Adriana de Souza Madiolo (UFSCar) adriana@dep.ufscar.br

Maurício Antonio Oliveira Ito (UFSCar) maoito@yahoo.com.br

Manoel Fernando Martins (UFSCar) manoel@power.ufscar.br

Resumo

Podemos descrever todas as atividades de uma empresa através da identificação de seus processos. Um processo pode ser definido como uma atividade que possui entradas e suas saídas são resultado da atividade executada. Um mapa de processo é a seqüência lógica e ordenada destas atividades, onde é possível ter uma visão geral do fluxo (de material ou informação) de um setor ou organização. Este trabalho apresenta um estudo de caso que descreve as etapas para identificação dos processos de um setor de uma empresa de serviços, utilizando diferentes ferramentas. Através deste estudo, a empresa se reestruturou para melhor gerenciar suas atividades. Além disso, o estudo propiciou estreitamento da relação entre os funcionários e as atividades que cabiam ao setor.

Palavras-chave: Processo; Estudo de Caso; Gerenciar.

1. Introdução

O contexto atual de concorrência e busca por diferenciais no mercado têm gerado nas empresas a necessidade de identificar para melhor gerenciar suas atividades. Com este intuito, muitas empresas estão aplicando o conceito de gestão por processos para alocar seus recursos e esforços de forma mais eficiente. O intuito é focar as atividades principais e que agregam valor, seja no setor de serviços ou de manufatura.

Não obstante, o gerenciamento destas atividades torna-se complexo ou pouco eficaz quando estas não estão claramente determinadas e definidas, distanciando-se principalmente dos objetivos da área ou da organização. Neste cenário surge a importância do conceito de processos, não somente para estabelecer as atividades do setor, mas também como forma de reestruturar a organização, tipicamente departamentalizada e verticalizada.

A Gestão por Processos torna-se, portanto, objetivo das empresas uma vez que visa identificar e mapear todas as atividades de uma organização para assim gerenciá-las. Através do mapa de processos torna-se possível visualizar todo o fluxo e a relação de dependência entre as atividades (a saída de um processo é a entrada do seguinte), de forma a unificar uma estrutura em torno de um objetivo em comum. Processos definidos permitem também que as pessoas tenham conhecimento de seu papel dentro da organização, criando um ambiente mais integrado e menos individual. Através do mapa de processo é possível também identificar potenciais causas de problemas, uma vez que as entradas de cada processo são determinadas.

No entanto, somente é possível gerenciar e controlar processos que possuem alguma forma de medição. Por isso a importância de se estabelecer indicadores de performance para cada um dos processos após a identificação e definição destes.

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um estudo de caso realizado na empresa CPFL de energia elétrica localizada em Campinas-SP. O projeto teve como propósito identificar as atividades, mapear e estabelecer os principais processos do setor de Compra e Venda de Energia, para posteriormente aplicar a metodologia do *Balanced Scorecard* que visa a implantação de indicadores para medir os processos identificados como estratégicos.

Na primeira parte deste artigo será apresentada uma breve revisão bibliográfica sobre o conceito de processos, seguida pelo estudo de caso na empresa CPFL e conclusão final.

2. O conceito de processos

A empresa é a forma pela qual organizamos nossos recursos de todos os tipos para realizar o trabalho que nos propusemos a fazer; o trabalho pode ser entendido como objetivo a ser realizado, podendo ser concreto ou abstrato. A estrutura das organizações é proveniente da produção artesanal, que possui características que para Womack (1992) consistiam em uma força de trabalho altamente qualificada em toda a estrutura do produto, como projeto, operações de máquinas, ajuste e acabamento e organizações extremamente descentralizadas. Também era usual o emprego de máquinas de uso geral e um volume de produção baixíssimo.

Ao passar do tempo houve um aumento na capacidade de consumo da sociedade, surgiram técnicas para se obter melhores resultados com que se iniciaram com as técnicas de controle de tempos e movimentos propostos por Taylor. Posteriormente, com a introdução das técnicas de Henry Ford na indústria automobilística, obteve-se a divisão do trabalho em tarefas simples, a introdução de peças intercambiáveis (conseguido através da padronização de medidas). Portanto, ocorreu uma mudança na estrutura organizacional das empresas, permanecendo praticamente a mesma até os dias atuais.

Atualmente, as organizações vêm sendo marcadas por profundas transformações advindas da utilização de novas tecnologias em todos os setores produtivos. Segundo Santos & Paim (2000), estas transformações tecnológicas incidiram sobre a estrutura organizacional e romperam com modelos tradicionais do processo de trabalho. As novas estruturas organizacionais tendem a apresentar um baixo nível de formalização, formas avançadas de departamentalização, multiplicidade de comando, diversificação elevada e comunicação horizontal e diagonal (VASCONSELLOS & HEMSLEY, 1989).

Essas diferentes formas de comunicação e de relação de trabalho fizeram com que houvesse mudanças nos conceitos de gestão das organizações, passando por mudanças dos ambientes interno e externo. Conseqüentemente, ao longo do século XX várias teorias e modelos foram desenvolvidos para estruturas organizacionais, e bradados como ideais ou mais adequados a atender os desafios ou demandas mercadológicas do momento. Uma dessas teorias ou modelos é baseado na visão dos processos. Porém existe uma mudança de foco das teorias anteriores que eram baseadas nos processos essencialmente produtivos, na tentativa de otimização e redução de custos. Mas não possuíam grande participação no valor dos produtos, enquanto os processos de suporte representavam quase metade dos custos do produto.

Segundo Gonçalves (2000a) a idéia de processos não é nova e tem raízes na tradição da engenharia industrial e no estudo dos sistemas sociotécnicos. Temas como redesenhos de processos, organização por processos e gestão por processos começaram a ser exaustivamente discutidos nos últimos 20 anos, quando empresas japonesas começaram a implantar a gestão por processos.

Segundo Graham e Lebaron (1994) todo trabalho importante realizado dentro de uma organização faz parte de algum processo. Gonçalves (2000a) complementa afirmando que não existe um produto ou serviço oferecido sem um processo empresarial e, da mesma forma, não faz sentido existir um processo empresarial que não ofereça um produto ou serviço.

Em Conti (1993) um processo geralmente é definido como alguma atividade organizada para gerar uma saída (*output*) pré-estabelecido por um cliente, tendo como ponto de partida uma entrada (*input*) necessária. Pode-se ver os processos como um fluxo de trabalho com *inputs* como materiais, equipamentos e até mesmo informações e conhecimento gerando *outputs* que podem ser tanto produtos como serviços claramente definidos e tarefas discretas que seguem

uma seqüência e apresentam uma interdependência (GONÇALVES, 2000a). Isto pode ser percebido na Figura 1.

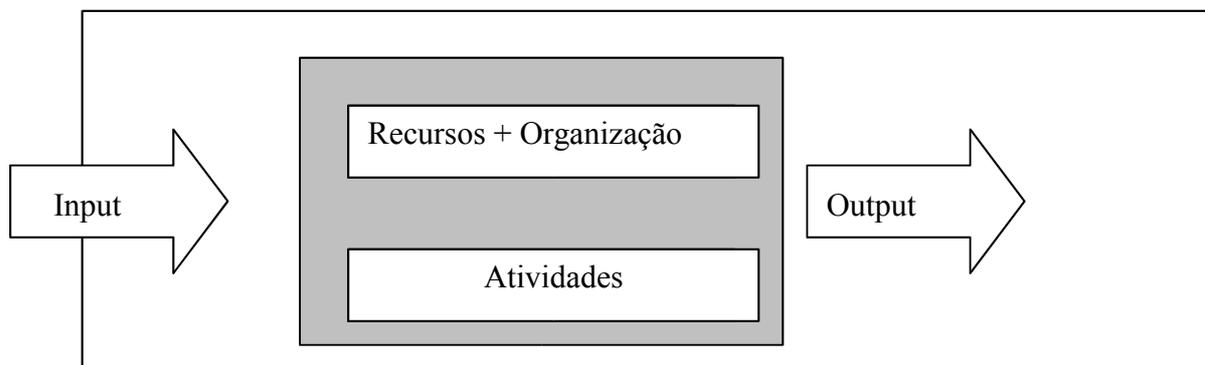


Figura 1: Processo como uma atividade organizada.

Porém, nem sempre os processos apresentam início e fim claros, não apresentando um fluxo bem definido e não sendo formados de atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos definidos, nem precisam ser consistentes ou realizados numa seqüência particular. Para Morris e Brandon (1994), esses processos podem ser considerados empresariais.

Para Gonçalves (2000a), processo empresarial também pode ser definido como qualquer trabalho que seja recorrente, afete algum aspecto da capacitação da empresa, possa ser realizado de várias maneiras distintas com resultados diferentes em termos de contribuição que pode gerar em relação a custo, valor, serviço ou qualidade. Para o mesmo autor existem cinco modelos de processos empresariais, esses modelos vão desde o mais concreto e objetivo, até o mais abstrato. Os principais modelos de processo são: fluxo de material (como exemplo, processo de fabricação industrial), fluxo de trabalho (como exemplo, desenvolvimento de produto e recrutamento e contratação de pessoal), séries de etapas (como exemplo, modernização do parque industrial da empresa ou redesenho do processo industrial), atividades coordenadas (como exemplo, desenvolvimento gerencial ou negociação salarial) e mudanças de estados (como exemplo, diversificação de negócios ou mudança cultural da empresa). As organizações apresentam muitos, senão todos os tipos de modelos de processos.

Como palco do nosso trabalho temos a Companhia Paulista de Força e Luz (CPFL), portanto tentaremos focar a visão de processos, assim como os modelos citados acima, para uma empresa de serviços como a CPFL. Numa empresa de serviços os processos não são de fácil identificação como no setor fabril. Numa empresa de manufatura, o principal modelo de processo utilizado é o de fluxo de materiais, sendo que os equipamentos e a equipe de trabalho estão dispostos ao longo desse fluxo. No entanto, nas empresas de serviços a seqüência de atividades nem sempre é visível, nem pelo cliente e nem mesmo pelas pessoas que realizam as atividades. Tem-se como modelo principal o fluxo de trabalho e série de atividades, sendo mais difícil a visualização e acompanhamento das atividades, pois muitas vezes apresentam caminhos alternativos para o resultado.

Muitos dos processos das áreas não fabris das empresas não são prontamente reconhecidos porque são pouco visíveis, são trabalhos que muitas vezes seguem fluxos conduzidos pela rede informatizada, e não é facilmente observável o deslocamento do trabalho sendo realizado (GONÇALVES, 2000b).

Ainda dentro da visão de processos podemos encontrar três categorias básicas de processo, que segundo Gonçalves (2000a) são:

- *os processo de negócio ou de cliente* são aqueles que caracterizam a atuação da empresa e que são suportados por outros processos internos, resultando no produto ou serviço que é recebido por um cliente externo;
- *os processos organizacionais ou de integração organizacional* são centralizados na organização e viabilizam o funcionamento coordenado dos vários subsistemas da organização em busca de seu desempenho geral, garantindo o suporte adequado aos processos de negócio;
- *os processos gerenciais* são focalizados nos gerentes e nas suas relações e incluem as ações de medição e ajuste do desempenho da organização. Ou seja, ações que os gerentes devem realizar para dar suporte aos demais processos de negócio.

Portanto, em relação à geração de valor para o cliente, os processos podem ser primários ou de suporte. Os primeiros apresentam atividades que agregam valor para os clientes, enquanto os processos de suporte consideram as atividades que garantem o apoio necessário ao funcionamento adequado dos processos primários.

Dentro dessa visão de processos a tendência atual não é mais enxergar a organização de uma maneira funcional, departamentalizada e sim de uma maneira horizontal, integrando os diversos modelos e categorias básicas de processos. Pois as estruturas organizacionais funcionais apresentam características indesejáveis que comprometem o desempenho das empresas: elas priorizam as funções de cada departamento dentro da empresa em detrimento dos processos essenciais, adotam o critério da otimização do funcionamento das áreas funcionais, apresentando empresas com estruturas hierárquicas rígidas e pesadas, executando pedaços fragmentados de processos de trabalho.

Em resposta a esse tipo de estrutura organizacional, estão surgindo as organizações orientadas por processos, abandonando a estrutura por funções. As empresas estão organizando seus recursos e fluxos ao longo de seus processos básicos de operação. Sua própria lógica de funcionamento esta passando a acompanhar a lógica desses processos, e não mais o raciocínio compartimentado da abordagem funcional.

O funcionamento adequado de uma organização implica na existência de um modelo de gestão definido. Em uma organização orientada por processos as pessoas passam a trabalhar no processo, e não mais nas áreas da empresa que deixam de existir ou perdem muito de sua importância. A gestão por processos organizacionais difere da gestão por funções tradicional por pelo menos três motivos: emprega objetivos visando o cliente, os empregados e recursos são agrupados para produzir um trabalho completo e a informação segue diretamente para onde é necessária, sem o filtro da hierarquia.

Portanto tentou-se estudar nesse trabalho os processos horizontais da área de Compra e Venda de energia da empresa CPFL. Parou-se de observar os processos em áreas separadas e tentou-se fazer as conexões entre as atividades e processos das subáreas desse setor.

O objetivo principal do trabalho é desenvolver um método para estudar os processo de negócio do Departamento de Compra e Venda de Energia do Grupo CPFL Energia, segundo a visão da gestão por processos, dando, assim, subsídios para a implementação da abordagem da gestão por processos.

Com objetivos secundários temos:

- Estudar os conceitos teóricos de suporte para análise segundo a literatura existente;
- Estabelecer as vantagens e dificuldades de uma gestão por processos, orientando a decisão das empresas pela mudança da sua maneira de se organizar.

3. Estudo de caso

O estudo de caso constituiu-se na proposição e aplicação de uma metodologia, baseada no conceito de Gestão por Processos, tendo como objetivo delinear os principais processos do setor de Compra e Venda da empresa CPFL Brasil e estabelecer as relações entre os mesmos. Este estudo foi realizado por membros do grupo PET (Programa de Educação Tutorial) do Departamento de Engenharia de Produção da UFSCar, juntamente com o tutor, o professor Manoel Martins.

A CPFL Energia é a maior companhia privada do setor elétrico brasileiro com capital 100% nacional, atuante nos mercados livre e regulado. A CPFL Energia é uma *holding* que controla empresas e empreendimentos privados nas áreas de geração, distribuição e comercialização de energia elétrica. São suas controladas: a CPFL Geração, a CPFL Paulista, a CFL Piratininga, a RGE e a CPFL Brasil.

O trabalho foi realizado no setor de comercialização que é controlado pela CPFL Brasil e tem como responsabilidade a compra e venda de energia elétrica a Distribuidores, Geradores ou Consumidores Livres. Durante o período do projeto, o setor contava com 16 funcionários, sendo estes divididos em duas áreas básicas: *front-office* e *back-office*, sendo o primeiro caracterizado pelas operações de compra e venda de energia e gerenciamento do portfólio de energia, e o segundo responsável pela Gestão de Contratos gerados pelo *front-office*, faturamento, contabilização e pelo relacionamento com a agência reguladora do governo, a chamada CCEE (antigo MAE).

Em um primeiro momento foi realizada uma visita à empresa com o intuito de conhecer o setor e entender o verdadeiro problema da área. Esta visita compreendeu o setor de compra e venda de energia, o call center, o Centro de Operações de Sistemas, entre outras instalações da empresa. Além disso, uma reunião com todos os membros do setor estudado foi realizada, onde a empresa apresentou suas iniciativas de implantação do *Balanced Scorecard* na área de distribuição de energia e o seu Sistema de Qualidade. O grupo PET, por sua vez, apresentou sua experiência de aplicação da metodologia *Balanced Scorecard* em uma empresa de logística e a metodologia para a definição de processos em um laboratório de análises clínicas de São Carlos.

Como uma visão inicial, o grupo pôde verificar a existência de dois processos macros dentro do setor estudado: compra e venda de energia para clientes tanto no mercado aberto como no atacado. Além disso, os contratos fechados são de longo prazo, sempre respeitando legislação imposta pelos Agentes Reguladores do Governo (ANEEL/ MAE – hoje CCEE). No entanto, como um ponto deficiente que foi identificado, está a dificuldade de compreensão das atividades a serem realizadas por parte dos colaboradores e uma certa individualidade na realização das tarefas, com uma conseqüente perda da visão de processo e das habilidades de equipe. Identificou-se uma falta de clareza nas principais atividades do setor, dificultando a relação com os demais departamentos. Isto pôde ser justificado pelo pouco tempo que o setor foi criado e a demora para a definição de uma liderança para a área. Além disso, notou-se um sentimento de perda de algumas atividades para outras áreas, gerando, para os funcionários, uma dificuldade de coesão entre eles e outras áreas, assim como também entre o próprio time de trabalho. Verificou-se, devido a esses pontos, uma certa desmotivação destes funcionários o que pode levar a uma certa limitação na obtenção de resultados deste setor que tem extrema importância para a organização, uma vez que este movimenta uma grande quantidade de recursos.

Como pontos favoráveis analisados, existia o apoio da alta administração para realização de melhorias e a facilidade de acesso a recursos.

Diante disso, o projeto consistiu em 7 etapas. São elas:

1. **Identificação das atividades:** Esta etapa tinha por objetivo a realização de uma integração maior entre os colaboradores do setor e também o levantamento das principais atividades que estes próprios funcionários “enxergavam” como cabíveis ao setor. Para isso, a técnica utilizada foi o Diagrama de Afinidades. Para isso, todos os funcionários escreveram as principais atividades que cabiam ao setor e posteriormente estas atividades foram analisadas e agrupadas por afinidades, pelos próprios funcionários. Como resultado, algumas macro atividades puderam ser definidas, gerando, até mesmo, uma certa surpresa por parte dos colaboradores.
2. **Estabelecer as relações entre as atividades:** Após a identificação das macro atividades foi realizado um Diagrama de Causa e Efeito, com o intuito de visualizar a relevância e o impacto de cada macro atividade na outra. A partir daí foi possível visualizar como as atividades interagem e também identificar a importância de cada umas dessas.
3. **Definir os principais processos:** Tendo o Diagrama de Causa e Efeito realizado e devidamente analisado, o grupo elencou alguns critérios, baseados nos conceitos de Gestão por Processos, e classificou os principais processos.
4. **Estabelecer as entradas e saídas dos principais processos:** Como próximo passo do trabalho realizou-se o levantamento de uma série de informações relevantes de cada um dos principais processos previamente identificados. Entre tais informações estão a entrada, saída, origem, destino, forma de monitoramento, instrução e resultado planejado. Cada funcionário ficou responsável pelo preenchimento de algumas dessas chamadas “fichas de processos”.
5. **Reavaliação dos processos:** Ao final do preenchimento de todas as “fichas de processos”, tais dados foram compilados pela equipe do grupo PET e uma análise extremamente apurada foi realizada, desta vez avaliando todas as fichas e comparando com o Diagrama de Causa e Efeito previamente desenhado. O objetivo foi identificar a partir das entradas e saídas, o verdadeiro fluxo dos processos. Após a realização de tal trabalho, o mapa de processos foi por diversas vezes reavaliados, de forma que a partir desta análise, fossem realizadas melhorias nos processos. A próxima etapa realizada foi a modelagem dos processos em um software específico denominado Aris de propriedade de empresa IDS-Scheer. Nesse software todos os processos foram modelados e uma prévia instrução foi inserida a cada processo identificado.

Após a identificação de todas essas atividades pôde-se apresentar para a diretoria o modelo de negócios do setor de Compra e Venda de Energia, definido pelo grupo, sob o ponto de vista dos processos. A figura 2 mostra o modelo dos macro-processos da unidade:

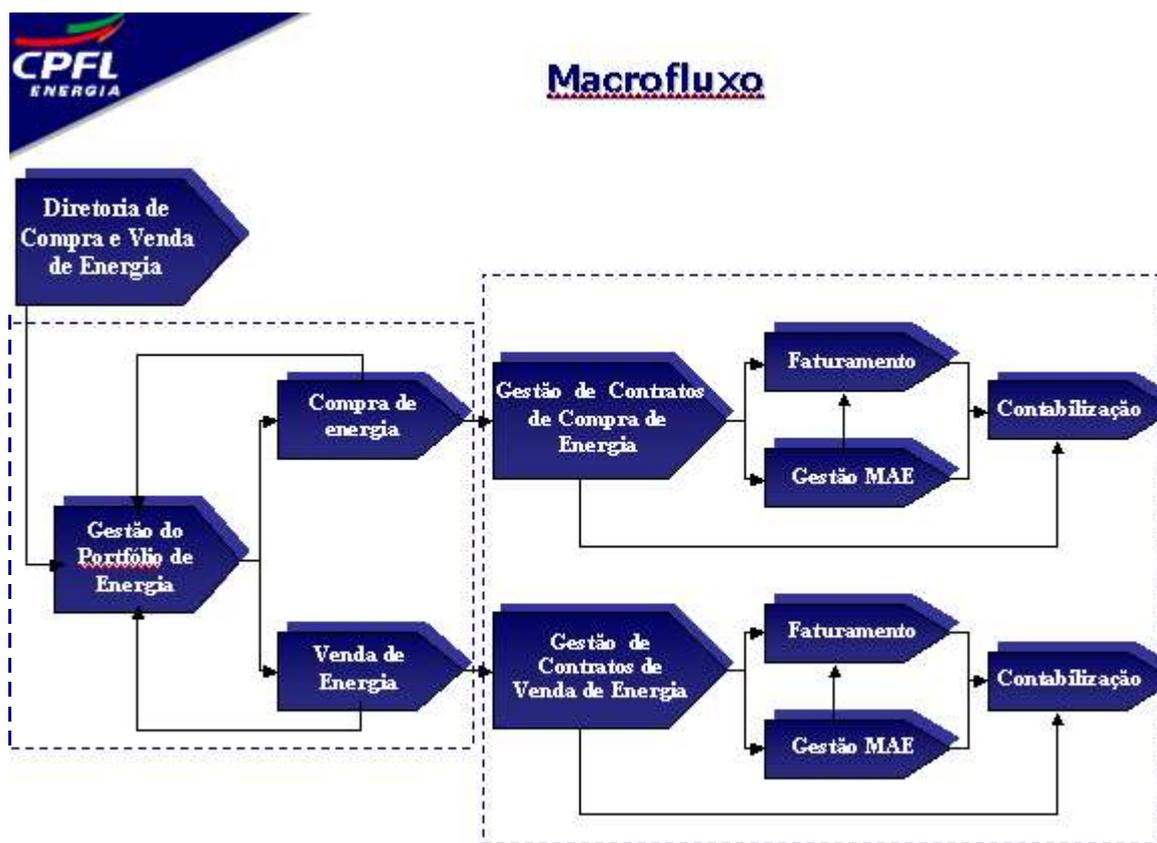


Figura 2 – Macro Processos

Dentro de cada um desses macro processos, foi definido uma rede de processos todos interligados pela relação de causa e efeito.

6. **Instruções de Processos:** Após a validação do fluxo de todos os processos, a instrução detalhada de cada processo foi a próxima atividade de tal projeto. Neste momento, um intenso trabalho foi realizado para descrever passo a passo como cada processo e atividade deve ser realizada, definindo desta forma um padrão. Esses dados, após consolidados em documentos Word, foram relacionados com cada um dos processos de maneira que o usuário que estivesse visualizando os processos pudesse acessar e visualizar detalhadamente como aquela atividade deveria ser realizada.
7. **Monitoramento dos Processos:** A última etapa do projeto consistiu na identificação de indicadores de desempenho para cada processo, de forma que estes possam ser monitorados e, conseqüentemente, gerenciados. Aproveitando a implantação do sistema de medição de desempenho *Balanced Scorecard* (BSC) na Vice Presidência de Gestão de Energia, o grupo PET identificou de acordo com a visão e estratégia da Diretoria, os indicadores estratégicos e os relacionou dentro das perspectivas do BSC. A Figura 3 abaixo mostra o Mapa Estratégico desenvolvido pelo grupo para direcionar o plano estratégico da companhia e também para auxiliar na monitoração dos processos de negócio do setor.

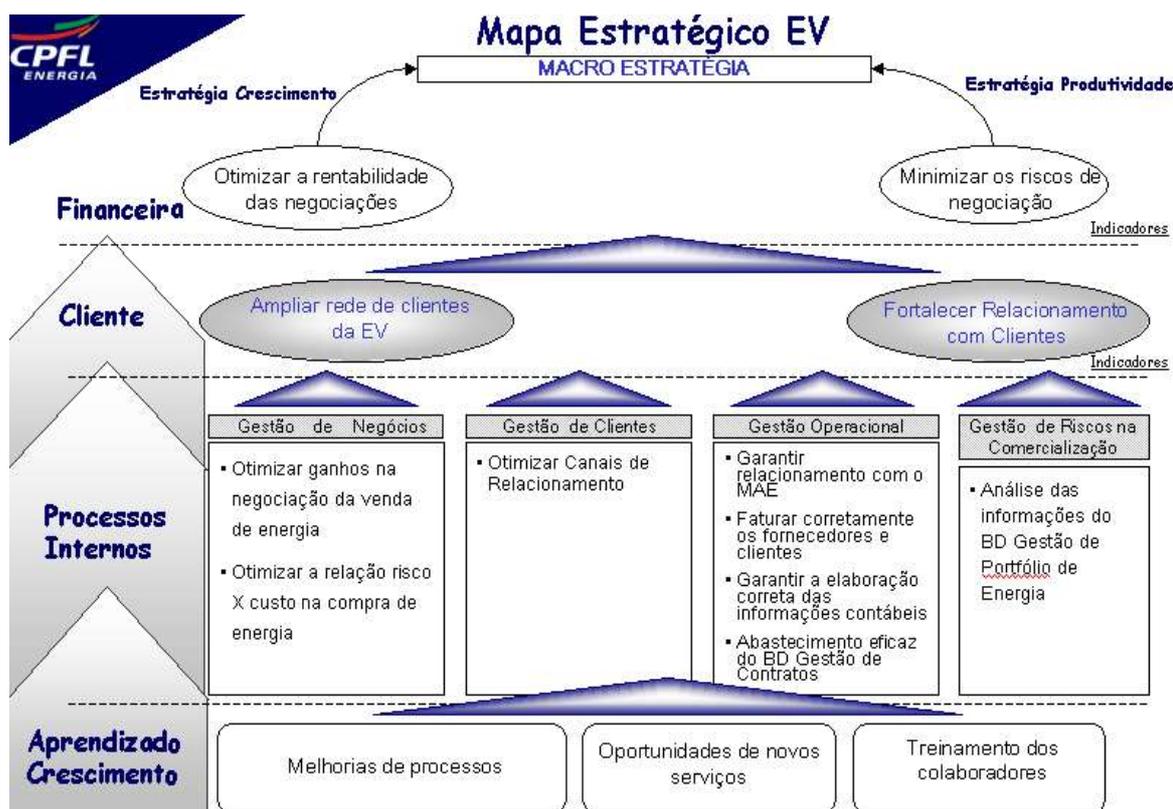


Figura 3– Mapa Estratégico

Abaixo desses indicadores estratégicos foram definidas métricas para o monitoramento de todos os processos estabelecidos, a fim de manter o bom gerenciamento do setor.

Por fim, todo este trabalho foi apresentado à diretoria, sendo novamente validado, e finalmente entrou em uso pelos funcionários.

4. Resultados

O projeto de Gestão por Processos na Diretoria de Compra e Venda de Energia foi um trabalho extenso, porém trouxe grandes ganhos tanto para o grupo PET quanto para a empresa. Para o primeiro, o conhecimento e a visão de processos foram os maiores benefícios, além do contato com a empresa e com a realidade do trabalho. Para a segunda, a melhoria dos processos e o entendimento de como o setor funcionava, permitiu que a Diretoria de estruturasse, havendo a criação de duas gerências divididas por processos similares.

O departamento de Gestão de Portfólio de Energia foi criado e se tornou o responsável pelos processos de Gestão de Portfólio, a Compra e a Venda de Energia. Já o departamento de Gestão de Contratos ficou responsável pelos macro processos de Gestão de Contratos de Compra e Venda de Energia, Faturamento, Contabilização e Gestão MAE. A partir de um projeto paralelo a este, realizado por uma consultoria contratada pela CPFL, projeto de Gestão de Competências, analisou-se o perfil de cada funcionário e comparando com as necessidades de cada processo, que agora pode ser identificado devido a este trabalho, atribuiu-se “donos de processos”, ou seja, as funções das pessoas se relacionam agora com um processo específico. Cada “dono de processo” se tornou responsável por realizar a instrução desenhada e padronizada e por desempenhar o processo do início ao fim, ou seja, desde a entrada até a saída. Além disso, a avaliação da qualidade do serviço prestado é agora medido pelo indicador de desempenho específico para aquele processo, de forma que a Diretoria possa ao verificar

deficiências em seus processos, implementar planos de melhoria de maneira mais direcionada e eficiente.

Desta forma, através do projeto, pode-se comprovar a importância em se possuir todo o processo mapeado, a partir da identificação das atividades do setor, descritas pelos próprios funcionários. Como consequência, foi possível determinar uma melhor forma de gestão, com cargos e responsabilidades melhor definidos. Cada funcionário pôde entender melhor o fluxo das informações e pôde compreender a importância de seu trabalho dentro da área. Um setor com processos definidos facilita também a identificar os pontos foco de melhoria.

5. Referências

CONTI, T. *Building Total Quality: a guide for management*. English language ed. London: Chapman & Hall, 1993, p. 39-46.

GONÇALVES, J. E. L. *As empresas são grandes coleções de processos*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.1, Jan./Mar. 2000^a, p. 6-19.

GONÇALVES, J. E. L. *Processo, que processo*. RAE – Revista de Administração de Empresas, v. 40, n.4, Out/Dez. 2000b, p. 8-19.

GRAHAM, M., LEBARON, M. *The horizontal revolution*. San Francisco: Jossey-Bass, 1994

GUIMARÃES, D. *Gestão de processos: Por que devemos melhorar os processos de trabalho?* Revista Mirante Edição HSM Management. Nov. 2002. Disponível na Internet: www.dorseyrocha.com.

NORONHA, J. *Gestão por processos: Mais que uma técnica, uma filosofia de gestão*. Lisboa: ISPU, 2001. Folheto.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. *PMBOK – Project Management Body of Knowledge*, v. 1, Belo Horizonte: PMIMG, 2000.

SANTOS, A. F., PAIM, I. *A informação nos modelos organizacionais*. Perspectivas em Ciências da Informação, v.5, n.1, Jan./Jun. 2000, p.9-21.

VASCONCELLOS, E., HEMSLEY, J. R. *Estrutura das organizações*. 2.ed. São Paulo: Edusp, 1989.