



University of
Texas Libraries



e-revist@s



Centro Unversitário Santo Agostinho

revistafsa

www4.fsnet.com.br/revista

Rev. FSA, Teresina, v. 17, n. 11, art. 3, p. 51-79, nov. 2020

ISSN Impresso: 1806-6356 ISSN Eletrônico: 2317-2983

<http://dx.doi.org/10.12819/2020.17.11.3>

DOAJ DIRECTORY OF
OPEN ACCESS
JOURNALS

WZB
Wissenschaftszentrum Berlin
für Sozialforschung



Zeitschriftendatenbank



MIAR



Diadorim

Gestão Orientada por Processos em uma Rede de Restaurantes Industrial

Oriented Management Procedures on a Business Restaurants Network

Hamilton Pozo

Doutor em Administração pela California Coast University
Professor da Fatec Rubens Lara - CEETEPS
E-mail: hprbrazil@hotmail.com

Julia Alves da Silva Muniz Barreto

Mestra em Administração pela CEETEPS
Professora da Fatec Rubens Lara
E-mail: jumunizb@gmail.com

Endereço: Hamilton Pozo

Fatec Rubens Lara – Av. Senador Feijó, 350- CEP:
11015-502, Santos/SP Brasil.

Endereço: Julia Alves da Silva Muniz Barreto

Rua Doutor Albano de Almeida Lima, 1234. Jardim
Chapadão-CEP: 13070-183 – Campinas/SP – Brasil.

Editor-Chefe: Dr. Tonny Kerley de Alencar Rodrigues

Artigo recebido em 06/07/2020. Última versão
recebida em 123/07/2020. Aprovado em 24/07/2020.

Avaliado pelo sistema Triple Review: a) Desk Review
pelo Editor-Chefe; e b) Double Blind Review
(avaliação cega por dois avaliadores da área).

Revisão: Gramatical, Normativa e de Formatação



RESUMO

O objetivo da pesquisa foi analisar uma situação operacional existente em um processo de suprimentos e projetar e implementar um novo processo de suprimentos, identificando o impacto na melhoria dos resultados de uma rede de restaurantes industriais. Nesse sentido, a gestão orientada a processos ou BPM (*Business Process Management*) surge como um modelo de gestão que busca identificar o foco do cliente e promover a visão sistêmica da organização, podendo, assim, facilitar o processo de implantação de estratégias. O método de estudo de caso foi aplicado na pesquisa com a implantação de gestão orientada por processos em uma rede de restaurantes industriais, aqui no Brasil, com análise quali-quantitativa, no período de maio/2016 a julho/2017. Os resultados obtidos com a implantação do projeto foram positivos, com ganhos de qualidade, financeiros e de mercado.

Palavras-chave: Gestão Orientada por Processos. Melhoria de Processo. Gestão Estratégica. Suprimentos.

ABSTRACT

The objective of the research was to analyze an operational situation existing in a supply process and to design and implement a new supply process identifying the impact on the improvement of the results of a chain of industrial restaurants. In this sense, process-oriented management or BPM (*Business Process Management*) emerges as a management model that seeks to identify the client's focus and promote the systemic view of the organization, thus, facilitating the strategy implementation process. The case study method was applied in the research with the implementation of process-oriented management in a network of industrial restaurants, here in Brazil with qualitative and quantitative analysis from May/2016 to July/2017. The results obtained with the implementation of the project were positive with gains of quality, financial and market.

Keywords: Management Guided by Process. Process Improvement. Procurement. Strategic Management. Supplies.

1 INTRODUÇÃO

A dinâmica da execução das ações estratégicas dentro do processo de Administração Estratégica é um tema que tem suscitado discussões no meio acadêmico e empresarial. Estudos indicam que apenas uma pequena parcela das ações estratégicas planejadas é implementada com êxito pelas organizações, estimando-se taxas de falhas na implementação entre 70% e 90%, de tal forma que muitos executivos sustentam que a capacidade de executar a estratégia pode ser mais importante que a própria estratégia em si (KAPLAN; NORTON, 2000).

Nesse cenário, a Gestão Orientada a Processos (BPM, do inglês, Business Process Management) surge como uma disciplina de gestão que busca identificar o foco do cliente e promover a visão sistêmica da organização, podendo, assim, facilitar o processo de implantação da estratégia. Tragear, Jesus e Macieira (2010) apontam como primeira responsabilidade do escritório de processos a tradução da visão estratégica para operação. A fim de compreender a relação entre a Gestão Estratégica e a Gestão de Processos, este estudo de caso tem como objetivo identificar o impacto de um projeto de melhoria em processos de Suprimentos nos resultados de uma rede de restaurantes industriais do Brasil.

A fim de atender o objetivo da pesquisa, o estudo de caso analisou a situação atual e propôs melhorias para os processos de compras de insumos da unidade de negócio Restaurante Industrial de uma instituição brasileira que presta serviços para indústrias. Esta pesquisa foi fomentada pela área de Gestão Organizacional, que, dentre outras funções, desempenha o papel de Escritório de Processo para essa organização. A partir da pesquisa, concluiu-se que o projeto de melhoria de processos de Suprimentos teve impacto representativo nos resultados da organização estudada, trazendo ganhos reais, financeiros e qualitativos, superando os valores investidos na execução da pesquisa.

A pesquisa teve seu referencial teórico pautado na compreensão de definições e tendências para as áreas de Planejamento Estratégico, Gestão de Processos, Suprimentos e o Mercado de Restaurantes Industriais no Brasil. Esta revisão bibliográfica pautou as técnicas e ferramentas utilizadas no estudo de caso, para análise e proposição de melhorias para os processos de Suprimentos da empresa estudada.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento estratégico

Para compreender a efetividade da implantação da estratégia, tema central deste trabalho, é relevante o entendimento de conceitos de estratégia e as principais escolas da gestão estratégica. A palavra estratégia vem do grego antigo e significa qualidade ou habilidade do general. Já para o mundo corporativo, pode-se entender por estratégia o conjunto de novas regras e diretrizes que orientam o processo de desenvolvimento das organizações (MARINO, 2005). De forma complementar, Mintzberg, Lampel, Quinn e Ghoshal (2013) afirmam que estratégia competitiva significa decidir por realizar um conjunto de atividades diferentes para entregar um *mix* único de valores para seus clientes, colocando a organização em uma posição diferenciada em relação a seus concorrentes.

Já para Porter (1985), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva, de modo a criar uma posição defensável, ou seja, que permite flexibilidade para combater as cinco forças competitivas (entrantes potenciais; fornecedores; compradores; substitutos; e concorrentes). O conceito de forças competitivas expande a ideia de que a concorrência somente ocorre entre empresas que produzem o mesmo tipo de bem e serviço, é o que o autor denomina de rivalidade ampliada.

Uma vez que as forças competitivas são conhecidas, Porter (1985) prescreve três possíveis estratégias competitivas genéricas que podem ser adotadas pelas organizações. A primeira delas é a Liderança no Custo Total, pela qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor. A segunda opção de estratégia competitiva é a Diferenciação, com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor. Para tanto, a empresa deve investir mais em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado e qualidade. Por fim, a estratégia competitiva de Enfoque significa escolher um alvo restrito, em que a firma atende necessidades específicas de um determinado grupo. Dessa forma, a empresa pode oferecer algo considerado único pelos seus clientes.

Independentemente de como a estratégia é formulada, Kaplan e Norton (2005) advertem que a capacidade de executar a estratégia é mais importante que a qualidade da estratégia em si. Para Caetani, Janissek-Muniz, Steffanello e Farias (2013), a implementação,

ou execução, da estratégia implica traduzir as estratégias em resultados, ou seja, a efetiva aplicação das decisões estratégicas sobre fatores organizacionais, tais como estrutura, coordenação, compartilhamento de informações, incentivos e controles, dentro de um contexto organizacional que incluem dimensões referentes à gestão da mudança, cultura organizacional, estrutura de poder e liderança. O desafio da execução estratégica é, fundamentalmente, o desafio natural de gerenciar mudanças nas organizações, ampliado ainda mais pela complexidade decorrente da diversidade de fatores envolvidos no processo de gestão estratégica em um ambiente econômico dinâmico e imprevisível.

Ampliando a visão de estratégia competitiva de Porter (1985), Hamel e Prahalad (2005) trazem uma visão mais contemporânea de que a realidade competitiva possui como meta a transformação dos setores, não apenas das organizações. Nesse contexto, ser cada vez melhor que a concorrência não basta, a empresa deve moldar o futuro para poder fazer parte dele. Nesse sentido, os autores afirmam que “uma organização deve ser pensada como um conjunto de competências distintivas, criando formas inteiramente novas de vantagem competitiva, aproveitando oportunidades emergentes” (HAMEL; PRAHALAD, 2005).

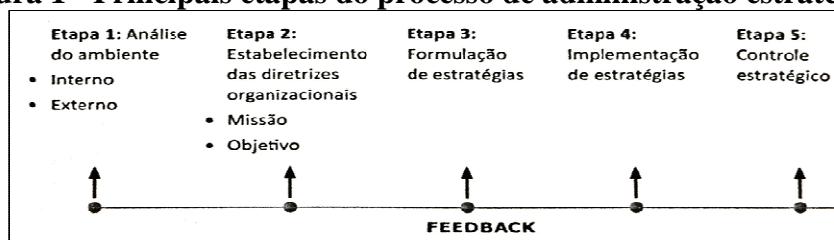
Busca-se entender como as estratégias são geridas dentro das organizações, ou seja, como são definidas, analisadas, implementadas, monitoradas e revistas.

De acordo com Beppler, Pereira e Costa (2011), existe uma ideia clássica de que os estrategistas formulam e os subordinados implementam as estratégias, entretanto Mintzberg *et. al* (2103) apontam duas premissas falsas que invalidam essa ideia:

... a primeira premissa falsa é que o estrategista seja melhor informado, ou ao menos tão bem informado quanto os responsáveis pela implementação; a segunda premissa falsa é que o ambiente seja suficientemente estável, ou ao menos previsível, para garantir que não haverá necessidade de reformulações durante a implementação.

Dentro desse conceito de processo de estratégia, Certo e Peter (2010) estabelecem cinco etapas da administração estratégica, como mostrado na Figura 1, a seguir:

Figura 1 - Principais etapas do processo de administração estratégica



Fonte: Certo e Peter, 2010.

A análise do ambiente, primeira etapa, é o processo de monitoramento do ambiente organizacional para identificação das oportunidades e dos riscos atuais e futuros que podem vir a influenciar a capacidade das empresas de atingir suas metas. A segunda etapa, chamada de etapa de estabelecimento das diretrizes organizacionais, determina a definição de dois conceitos para a organização, a Missão e os Objetivos. Segundo os autores, Missão organizacional é a declaração da razão pela qual a organização existe. Os objetivos organizacionais, por sua vez, são metas para as quais a organização direciona seus esforços. A terceira etapa leva em consideração a análise do ambiente. A Organização irá formular sua estratégia, optando por alternativas de estratégias de grande abrangência. A quarta etapa diz respeito à implementação da estratégia. Os autores apontam que a eficiência para colocar a estratégia formulada em prática é, no mínimo, tão importante quanto a qualidade de sua formulação. A quinta etapa do processo da administração estratégica é o controle. O controle estratégico é um tipo especial de controle organizacional que se concentra em monitorar e avaliar o processo da administração estratégica, garantindo que esta funcione apropriadamente.

Por sua vez, o processo de estratégia é estruturado por Mintzberg *et al.* (2013) em quatro etapas: i- formulação; ii- análise; iii- formação e iv- mudança estratégica.

Na primeira etapa, a formulação da estratégia refere-se, basicamente, à maneira como ela é criada. Nesse contexto, são elaborados modelos prescritivos de formulação que analisam ameaças e oportunidades do ambiente externo, forças e fraquezas do ambiente interno. Quanto à segunda etapa do processo de estratégia, o autor afirma que se relaciona a uma cuidadosa estruturação dos tipos de análises formais que devem ser feitas para desenvolver uma estratégia de sucesso. A terceira etapa, a formação da estratégia prevê abordagens descritivas as quais possibilitam uma estrutura útil como referência para considerar como os métodos prescritivos podem relacionar-se aos padrões de comportamento do mundo real nas organizações. A quarta e última etapa do processo de estratégia é a mudança estratégica, uma vez que administrar estratégia significa gerir mudanças. A estratégia não está relacionada à continuidade, mas sim a reconhecer a necessidade e o momento de mudar os padrões existentes na organização.

2.2 Gestão por processos

Este tópico se propõe a caracterizar a gestão por processos como revisão da literatura. Primeiramente, apresenta-se a conceituação de Processo de Negócio, mostrando os elementos

que compõem a fase de gerenciamento. Expõem-se, em seguida, os diversos estágios que empresas percorrem na prática de BPM (Business Process Management).

Para compreender a Gestão por processos é necessário entender o que é “processo de negócio”. Segundo a ABPMP, apresentado no BPM CBOOK (2019), o termo “negócio” refere-se à interação de pessoas que executam atividades com o objetivo de gerar valor para os clientes e retorno para as partes interessadas. Define-se, então, que “processo é uma agregação de atividades e comportamentos executados por humanos ou máquinas para alcançar um ou mais resultados” (ABPMP, 2019, p. 35).

A ABPMP é uma associação internacional de profissionais de BPM (*Business Process Management*), sem fins lucrativos, independente de fornecedores e dedicada à promoção dos conceitos e práticas de BPM e tem como missão promover a prática de Gerenciamento de Processos de Negócio, desenvolver o conjunto de conhecimentos comuns nessa área e contribuir para o avanço e desenvolvimento das competências profissionais dos que trabalham em BPM.

O processo de negócio não é apenas um fluxo de atividades ou um manual de atividades. Entender o processo de negócio significa analisar os recursos humanos, financeiros e tecnológicos, rotinas e materiais envolvidos na construção do produto e/ou serviço desejado pelo cliente. A depender do seu resultado, da sua interface com o cliente e dos recursos que utiliza, um processo pode ser classificado em três tipos, de acordo com a BPM CBOOK (2019):

- Processos primários: são tipicamente interfuncionais ponta a ponta e que entregam valor diretamente para o cliente. Por exemplo: vendas, logística, operação;
- Processos de suporte: entregam valor para outros processos e não diretamente para o cliente. Os processos de suporte podem ser fundamentais e estratégicos para a organização na medida em que aumentam sua capacidade de efetivamente realizar os processos primários. São exemplos típicos de processos de suporte a seleção e contratação de funcionários, processos relacionados a tesouraria, manutenção de sistemas etc.;
- Processo de Gerenciamento: usado para medir e controlar atividades. Apesar de não agregar valor diretamente para os clientes, são necessários para a empresa atingir sua estratégia e suas metas. São exemplos, o processo de orçamentação, de planejamento estratégico e processos ligados a governança corporativa.

2.3 Gestão orientada a processos

Na Teoria Clássica da Administração, em complementação aos estudos de Taylor e Ford, Fayol enfoca o aspecto interno da organização, buscando definir métodos para melhor

gerenciá-la e explicitar a necessidade do controle interno da organização. O BPM, sendo um modelo de gestão orientado a processos, quebra os limites da organização e foca a agregação de valor para o cliente e demais partes interessadas. Essa evolução surge na história da administração científica a partir da perspectiva apresentada pela teoria sistêmica, que permite a definição do tipo de estrutura organizacional de acordo com o que será melhor para desempenhar suas atividades e manter-se no mercado (SANTOS; SILVEIRA; SANTOS, 2011).

O desafio para a organização passa a ser, portanto, derrubar barreiras verticais e funcionais, além de integrar e estruturar ou redesenhar os seus processos, com uma orientação estratégica para a gestão de recursos e para as exigências ou oportunidades em seus mercados de atuação (LADEIRA *et al.*, 2012). Porter (1985) já apontava que uma empresa pode criar uma vantagem competitiva sustentável ao ajustar sua Cadeia de Valor à estratégia pretendida.

De acordo com Caetani *et al.* (2013), o funcionamento de uma organização depende das escolhas que a administração faz em relação aos objetivos da empresa, estrutura, distribuição de atividades, coordenação, comunicação e atribuição de responsabilidades e autoridade, no sentido de criar uma cadeia de valor para o mercado.

Uma resposta ao desafio da execução estratégica é Gestão por Processos ou BPM. Nesse sentido, Jesus e Macieira (2014) definem processo como a forma pela qual um negócio consome recursos para gerar produtos e/ou serviços de valor para o cliente. A partir dessa definição, nota-se a importância de entender a empresa a partir de seus processos, pois assim se pode entender como o negócio utiliza seus recursos para criar valor.

O objetivo da fase de Planejamento é garantir que o processo de negócio esteja alinhado com os objetivos estratégicos da organização. A definição do contexto do processo assegura a compreensão de como o processo se relaciona com o ambiente externo a ele, qual o seu escopo e qual o resultado esperado por seu cliente. A fase de análise do processo estuda o estado atual do processo para compreender seu resultado e sua capacidade de atender a metas pretendidas, além de analisar as restrições e rupturas que interferem no desempenho do processo. (ABPMP, 2019)

As fases do ciclo de vida de BPM são executadas pelas organizações em forma de um projeto de melhoria de processos. Independentemente do projeto de melhoria de processo, deve haver constante avaliação de desempenho da eficiência e eficácia do processo (ROSEMANN; DE BRUIN; HUEFFNER, 2004; FISHER, 2004). O monitoramento e controle referem-se ao gerenciamento do desempenho do processo, isto é, medições constantes para auferir as diversas dimensões do processo: tempo, custo, capacidade e

qualidade. Nesse contexto, é importante a compreensão da definição do processo, que vai além das barreiras funcionais. Deve-se mensurar, portanto, todas essas dimensões, de acordo com a perspectiva do cliente, gerenciando tanto o nível do processo (interfuncional) quanto o nível do fluxo de trabalho funcional (ABPMP, 2019).

Essa fase impulsiona o Refinamento, última etapa do ciclo de vida, pois ela identifica se o processo entrega o que deveria e, caso se verifique a necessidade de melhoria, ações preventivas e corretivas são tomadas com o intuito de “refinar” o processo. Nesta revisão, pode-se pensar sobre os processos e romper com o passado, para questionar se ele atende a todas as necessidades – tudo deve ser justificado com base em sua contribuição para a entrega do produto ou serviço final. E, assim, reinicia-se o ciclo de vida do processo.

2.4 Suprimentos

A definição de quais serão as ações estratégicas viabilizadas por meio da melhoria de processos depende da relevância do processo para a estratégia da organização e da lacuna entre o desempenho atual do processo e seu desempenho ideal. O Restaurante Industrial, unidade organizacional da instituição, objeto do estudo de caso desta pesquisa, priorizou o processo de Suprimentos, desde a negociação até o recebimento, incluindo o desenvolvimento de fornecedores. Esta escolha se deu pelo impacto do custo de matéria-prima (alimentos, bebidas e materiais) para a margem da unidade de negócio bem como a baixa eficiência do processo.

Conforme Mentzer *et al.* (2013), as cadeias de suprimento existem, e o que faz a diferença é a conscientização dos gestores quanto à sua existência, levando aos diferenciais de gerenciamento de uma rede. A importância da gestão e aprimoramento da logística tem um papel central na criação de valor para o cliente, tanto a logística de dentro como de fora dos limites das empresas. (GUERREIRO; BIO; MENDEL, 2011)

Segundo Lambert (2008), os processos da Gestão da Cadeia de Suprimentos identificados no Fórum Global de Cadeia de Suprimento são: relacionamento com o cliente, relacionamento com o fornecedor, serviço ao cliente, demanda, fluxo de produção, desenvolvimento de produtos e comercialização e logística reversa. Para esta pesquisa, o foco do estudo foram os processos de gestão do relacionamento com o fornecedor e gestão da demanda.

O processo de gestão de relacionamento com fornecedores estabelece a estrutura de como as relações com os fornecedores serão desenvolvidas e mantidas. Assim como uma

empresa precisa desenvolver relacionamentos com seus clientes, também é necessário fomentar as relações com seus fornecedores. Relações de parceria são desenvolvidas com um pequeno subconjunto de fornecedores, com base no valor que eles geram para a organização ao longo do tempo, enquanto com os outros fornecedores são estabelecidas relações tradicionais, com nível de serviço acordado em contrato. O resultado desejado é uma relação ganha-ganha, no qual ambas as partes se beneficiam. (LAMBERT, 2008)

Por sua vez, a gestão da demanda é o processo de gestão da cadeia de suprimentos que equilibra os requisitos dos clientes com as capacidades da cadeia. O processo não está limitado à previsão, ele inclui a sincronização de oferta e demanda, aumentando a flexibilidade e reduzindo a variabilidade. Pode, por exemplo, envolver a gestão de todas as práticas da organização que afetam a demanda, tal como condições de venda diferenciadas de fim de trimestre. Isso resulta que desde requisitos de marketing até planos de produção devem ser coordenados de forma integrada (LAMBERT, 2008). Assim, a logística deve ser pensada em nível estratégico para se ganhar vantagem competitiva. O ambiente competitivo abrange a demanda de mercado local ou global, incluindo o preço, as características do produto, a localização em que tal mercado se encontra, o tempo requerido pelos consumidores e a variabilidade da demanda (STOCK; GREIS; KASARDA, 1999).

2.5 Mercado de restaurantes industriais

O mercado de restaurantes industriais pode ser mensurado pelos números divulgados pela Associação Brasileira das Empresas de Refeições Coletivas (ABERC) no ano de 2013. O mercado de refeições coletivas, como um todo, fornece 11 milhões de refeições/dia, movimenta uma cifra de 16,6 bilhões de reais por ano, oferece 195 mil empregos diretos, consome diariamente um volume de 6 mil toneladas de alimentos e representa para os governos uma receita de 1,8 bilhões de reais anuais entre impostos e contribuições. Das 11,7 milhões de refeições, em 2013, cerca de 10 milhões são fornecidas pelas 100 empresas prestadoras de serviço filiadas à ABERC, que juntas se responsabilizam por 93% do volume desse mercado.

A ABERC calcula que o potencial teórico das refeições coletivas no Brasil é superior a 45 milhões de unidades diariamente, o que demonstra que esse segmento ainda tem espaço para crescer. O mercado potencial está estimado em 24 milhões/dia para empregados de empresas e em 19 milhões nas escolas, hospitais e Forças Armadas.

O setor conseguiu manter-se estável nos últimos anos graças, em parte, ao processo da terceirização e de desenvolvimento de novos nichos de mercado. Na presente década, prevê-se crescimento de 10% ao ano, duplicando-se em 7 anos, participando do desenvolvimento do país, aumentando sua participação na merenda escolar e incorporando a alimentação em coletividades eventuais.

3 METODOLOGIA

A presente seção visa apresentar o método de pesquisa empírica utilizado para avaliar a influência da Gestão por Processos na eficácia da implantação do plano estratégico. Para atender aos objetivos e problema de pesquisa, propõem-se uma pesquisa descritiva e com abordagem quali-quantitativa, para que se faça a medição do sucesso no cumprimento de metas e ações estratégicas com rigor estatístico, sem perder o aprofundamento necessário para o entendimento de barreiras e fatores críticos de sucesso na implementação do plano estratégico.

A opção pela realização de um estudo de caso justifica-se pelo fato de que o objetivo geral da pesquisa envolve questões operacionais que devem ser investigadas ao longo do tempo, ao invés de serem encaradas como eventos isolados ou incidências. Além disso, o estudo de caso é a estratégia mais recomendada ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, quando os comportamentos relevantes a serem estudados não podem ser manipulados e o contexto em que ocorreram não pode ser desconsiderado (YIN, 2005).

O método quali-quantitativo torna-se relevante para pesquisas em que se deseje abordar diversos fatores, como destacam Ensslin e Vianna (2008). O enfoque quali-quantitativo, ou misto, surge da necessidade de englobar a complexidade dos problemas de pesquisa de todas as ciências. Por algum tempo, a maioria dos pesquisadores aderiu a um único enfoque, sob o argumento de que paradigmas opostos como o positivismo e o construtivismo não poderiam ser compatíveis. Entretanto o avanço do método de pesquisa misto foi possível, pois pôde se fundamentar em um paradigma filosófico, o pragmatismo, que afirma a “teoria prática”, para que a ação seja mais relevante que a discussão filosófica dos paradigmas, uma vez que os resultados de uma pesquisa podem ser tanto completamente específicos como princípios generalizados (SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2013).

A coleta de dados foi por levantamento (*survey*), ou seja, por meio da interrogação direta das pessoas que possuem o conhecimento que se deseja estudar (GIL, 2008). Caracteriza-se, portanto, como um desenho de pesquisa não-experimental e transversal,

presumindo coleta de dados de um único momento. A seleção dos sujeitos para a amostra da pesquisa foi não-probabilística e por conveniência da pesquisadora, o que implica que os resultados obtidos não são estatisticamente projetáveis para a população total, no caso, para toda e qualquer empresa que possua práticas de gestão por processos.

O tratamento e análise dos dados quantitativos utilizou-se do SPSS 22.0 e de técnicas estatísticas necessárias para a comprovação da validade dos resultados. Os dados qualitativos foram coletados e analisados com o objetivo de justificar e aprofundar os resultados obtidos a partir da análise de conteúdo fundamentada em Bardin (2011).

Participaram da Pesquisa 385 profissionais de Gestão de Processos, que informaram os dados gerais das organizações em que trabalham, das quais 32% estão no estado de São Paulo e 59% das empresas possuem mais de mil funcionários. A população para a presente pesquisa é de 72 empresas. Entretanto, como apontado na descrição do método, foi a conveniência que pautou a formação da amostra, com 18 organizações presentes no estado de São Paulo, em que fosse possível à pesquisadora obter respostas de funcionários capacitados em cargos que possibilitem conhecimento sobre modelos de gestão, projetos e metas estratégicas das organizações.

O instrumento de coleta de dados empregado na presente pesquisa consiste na aplicação de questionário a um funcionário de cada organização que componha a amostra. Esse instrumento visa identificar e mensurar as práticas de Gestão Estratégica e Gestão por Processos, assim como a eficácia do processo de implementação das estratégias. Considerando a revisão teórica, as organizações foram identificadas em função das seguintes variáveis quantitativas, apresentadas no Quadro 1, abaixo:

Quadro 1 – Variáveis quantitativas da pesquisa de campo

Práticas de Gestão Estratégica	
PGE1	Existência de processo regular de Planejamento Estratégico para formulação e análise das estratégias organizacionais
PGE 2	Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis
PGE 3	Implantação do Plano Estratégico por meio de projetos
PGE 4	Influência do desempenho real dos processos na definição dos projetos estratégicos
PGE 5	Acompanhamento regular do Plano Estratégico por indicadores e metas
PGE 6	Divulgação do Plano Estratégico aos colaboradores.
Práticas de Gestão por Processos	
PGP7	Existência de processos estabelecidos e formalizados
PGP8	Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional
PGP9	Padronização dos processos
PGP10	Existência de indicadores efetivos que mensuram desempenho real dos processos
PGP11	Desdobramento das estratégias para indicadores e metas de processos
PGP12	Monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos
PGP13	Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos
PGP14	Identificação, priorização de gestão de projetos de melhoria de processos

PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta a ponta (interfuncional)
Práticas de Gestão por Processos	
PGP16	Apuração dos ganhos dos projetos de melhoria
PGP17	Divulgação dos ganhos dos projetos de melhoria
Eficácia na implantação do plano estratégico	
EIE18	Metas estratégicas atingidas
EIE19	Projetos estratégicos finalizados com sucesso
EIE20	Aderência do plano estratégico
EIE21	Satisfação com os resultados da implantação do plano estratégico

Fonte: Elaborado pelos autores

Os respondentes foram também submetidos a perguntas abertas a fim de mensurar as seguintes variáveis qualitativas, conforme Quadro 2, abaixo:

Quadro 2 – Variáveis qualitativas da pesquisa de campo

Análise qualitativa	
QL1	Percepção de influência das práticas de Gestão por Processos para a eficácia na implantação do plano estratégico
QL2	Percepção dos fatores críticos de sucesso para alinhamento dos processos ao planejamento estratégico
QL3	Existência de outras práticas de Gestão por Processos, não citadas neste questionário, que influenciem positivamente no sucesso da implantação do plano estratégico
QL4	Nível de participação do respondente no planejamento estratégico da organização

Fonte: Elaborado pelos autores.

O método, bem como a estrutura do questionário, foi fundamentado em outra pesquisa, divulgada na tese de Marino (2005), que apresentou resultado semelhante ao buscado nesta dissertação. Cada variável foi representada por uma afirmação no questionário e será avaliada por meio da escala Likert, para medir o nível de concordância dos entrevistados em relação às afirmações. Já as variáveis qualitativas foram exploradas em perguntas abertas e analisadas com a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2011).

Antes da aplicação definitiva, o questionário foi enviado para a validação de dois especialistas de mercado e três especialistas acadêmicos, obtendo-se resposta de três deles, sendo Leandro Jesus o especialista de mercado e os professores doutores Djair Picchiali e Moacir de Miranda Oliveira Junior os dois acadêmicos. As avaliações dos especialistas resultaram na inclusão da variável quantitativa 4 e na reformulação da afirmação que avalia a variável quantitativa 7. Após a validação pelos especialistas, foi realizado um teste piloto com um potencial respondente, respeitando as delimitações da amostra, ou seja, funcionário com conhecimento necessário de uma grande empresa com práticas de gestão de processos implantadas, na região metropolitana de São Paulo.

Para a análise dos dados quantitativos, empregou-se o *software* IBM SPSS Statistics 22. A primeira etapa sendo o Teste Alpha de Cronbach para validação dos resultados da pesquisa. Na segunda etapa, analisaram-se os fatores da estatística descritiva, pois permitem

verificar as características isoladas das variáveis da amostra. A técnica utilizada foi a análise de correlação, por meio do coeficiente mais apropriado, a depender do tamanho e distribuição da amostra e da escala utilizada.

De acordo com Mayring (2000), essa técnica analisa textos de maneira sistemática, por meio de um sistema de categorias desenvolvido a partir do conteúdo coletado e da teoria. Essa técnica foi selecionada para esta pesquisa por ser, segundo Mayring (2000), apropriada para o tratamento de texto de maneira sistemática e baseada em teoria, o que se julga relevante para a composição de uma pesquisa quanti-qualitativa.

Quadro 3 - Protocolo de estudo de caso

Objetivo geral do estudo de caso	Identificar o impacto de um projeto de melhoria em processos de Suprimentos nos objetivos estratégicos de uma rede de restaurantes industriais do Brasil.
Coleta dos dados (entrevistas em profundidade)	Foram realizadas diversas entrevistas em profundidade com atores do processo de suprimentos e da área de Gestão da organização com o objetivo de entender a situação atual e identificar oportunidades de melhoria.
Coleta dos dados (análise documental)	A análise documental ocorreu para conhecer os fluxos desenhados dos processos atuais e para análise de dados do desempenho do processo.
Coleta dos dados (observação direta)	Os pesquisadores visitaram a sede administrativa da organização e uma cozinha industrial, incluindo a área de recepção e armazenagem dos alimentos. Realizada durante o período de maio/2016 a julho/2017.
Aspectos analisados	Processos executados; fluxo das atividades; ferramentas utilizadas; capacitação dos envolvidos; conformidade do sistema; limitações dos fornecedores; ganhos desejados; melhorias propostas; indicadores; papéis e responsabilidades.
Instrumento de coleta de dados	Os aspectos analisados foram operacionalizados em um roteiro semiestruturado de entrevista e de observação.
Temporalidade dos dados	O projeto foi executado no período de agosto a dezembro de 2016 e os dados analisados refletiram os 6 meses posteriores.

Análise dos dados	Os dados foram analisados considerando a potencialidade dos ganhos das melhorias propostas para um período de um ano.
-------------------	---

Fonte: Elaborado pelos autores

A organização estudada presta diversos serviços ao bem-estar dos trabalhadores de indústrias, dentre esses serviços destaca-se a preparação de refeição e gestão de restaurantes *in company*, sendo essa uma das principais unidades de negócio da organização. A unidade de negócio de

Restaurantes Industriais atende principalmente a região sul do Brasil, com mais de 100 mil refeições por dia. A escolha dessa unidade pautou-se no potencial de ganho que a melhoria do desempenho do processo de suprimentos dos restaurantes industriais traria para a organização.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A Organização em questão tem como missão favorecer a competitividade de seus clientes por meio da criação de um ambiente promotor de desenvolvimento humano e cumpre essa missão prestando diferentes serviços a grandes indústrias, entre eles o fornecimento de refeições.

A amostra foi composta por 18 organizações de grande porte, assim definidas pela quantidade de funcionários maior que 1.000 e/ou faturamento superior a 300 milhões de reais. Tais organizações estão presentes no estado de São Paulo e são dos mais diversos setores da indústria: Siderurgia; Educação; Energia; Saneamento; Bens de Consumo; Automotiva; Agronegócios; Financeira; Metalúrgica; Higiene e beleza; Indústria Ferroviária; Construção civil; Aeronáutica; Alimentos e bebidas; Ótico e Farmacêutico.

4.1 Análise de confiabilidade do instrumento

O primeiro passo para executar testes estatísticos, com o objetivo de selecionar os testes adequados, é a definição do comportamento da distribuição das variáveis. Como a amostra é composta apenas por 18 respondentes e as variáveis são ordinais, não é possível confirmar que os dados coletados para as 21 variáveis quantitativas irão apresentar comportamento de distribuição normal, o que pode ser comprovado pelo teste Shapiro-Wilk apresentado na Tabela 1, resultado de análise realizada pelo Software IBM SPSS 22.0.

Tabela 1. Teste de normalidade Shapiro-Wilk

Práticas	Descrição	Estatística	df	Sig.
PGE1	Em sua empresa existe um processo regular de Planejamento Estratégico para formulação das estratégias organizacionais.	0,71	18	0,00
PGE2	No Planejamento Estratégico são definidos objetivos e metas mensuráveis.	0,80	18	0,00
PGE3	São definidos projetos como meio de implantação do Plano Estratégico.	0,87	18	0,02
PGE4	O desempenho real dos processos no dia a dia influencia a definição dos projetos estratégicos.	0,84	18	0,01
PGE5	O cumprimento do Plano Estratégico é acompanhado regularmente por indicadores.	0,86	18	0,01
PGE6	O Plano Estratégico é divulgado aos colaboradores.	0,87	18	0,02
PGP7	Os processos de sua empresa são estabelecidos e formalizados	0,83	18	0,00
PGP8	Existe um responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (em diferentes áreas)	0,79	18	0,00
PGP9	Os processos da organização são executados de forma padronizada	0,93	18	0,16
PGP10	Os processos possuem indicadores efetivos que mensuram seu desempenho real	0,87	18	0,02
PGP11	As metas dos indicadores de processo são definidas a partir do desdobramento de metas estratégicas (advindas do Planejamento Estratégico)	0,88	18	0,03
PGP12	Existe uma rotina para o monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos	0,83	18	0,00
PGP13	A análise dos indicadores de processos gera melhorias contínuas no processo	0,81	18	0,00
PGP14	Quando necessário, os projetos de melhoria de processos são identificados e priorizados de acordo com a sua contribuição para a estratégia	0,86	18	0,01
PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta a ponta (interfuncional)	0,87	18	0,02
PGP16	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são apurados	0,81	18	0,00
PGP17	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são divulgados	0,89	18	0,04
EIE18	As metas estratégicas definidas para o último período foram atingidas	0,85	18	0,01
EIE19	Os projetos estratégicos definidos para o período foram implantados com sucesso	0,81	18	0,00
EIE20	O plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido	0,85	18	0,01
EIE21	Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico	0,84	18	0,01

Fonte: Dados da pesquisa

O teste Shapiro-Wilk, proposto em 1965, calcula uma estatística W , que testa se uma amostra aleatória de tamanho N provém de uma distribuição normal (RAZALI e WAH, 2011). Com significância menor que 0,05, nega-se, portanto, a hipótese de normalidade dos dados. Apesar de não ser possível comprovar a normalidade das variáveis estudadas, calculou-se o Alfa de Cronbach, que mensura a confiabilidade do instrumento e escala de pesquisa. O alto valor encontrado para alfa é indício de que o questionário desenvolvido para esta pesquisa possui alto coeficiente de confiabilidade, como apresentado na Tabela 2, a seguir:

Tabela 2 – Estatísticas de confiabilidade

Alfa de Cronbach	Alfa de Cronbach com base em itens padronizados	N de itens
0,91	0,93	21,00

Fonte: Dados da pesquisa.

O coeficiente alfa de Cronbach (CRONBACH, 1951) é um teste de confiabilidade que tem por objetivo medir a consistência interna de uma escala, medindo se os itens de um

instrumento estão correlacionados. Geralmente, um grupo de itens que explora um fator comum mostra um elevado valor de alfa de Cronbach (ALMEIDA; SANTOS; COSTA, 2010), o que é corroborado pela manutenção do valor de alfa próximo a 0,90 caso alguma das variáveis fosse excluída, como apresentado na Tabela 3, a seguir.

Tabela 3 - Estatística de item para Alfa de Cronbach

Práticas	Alfa de Cronbach item for excluído
PGE1 a PGE 6	0,90
PGE 7	0,90
PGP8	0,89
PGP7 a PGP 14	0,90
PGP15	0,91
PGP16 a PGP 17	0,90
EIE18 a EIE 19	0,90
EIE20	0,93
EIE21	0,90

Fonte: Dados da pesquisa

Na Tabela 5, a seguir, são apresentados os dados da análise descritiva e as frequências das respostas estão apresentadas nos gráficos histogramas abaixo (Gráfico 1), onde os PGE 1 a 6 representam a frequência de respostas das variáveis de Práticas de Gestão Estratégica, os PGE 7 a 17 a frequência de respostas das variáveis de Práticas de Gestão por Processos e os PGE 18 a 21 a frequência de respostas das variáveis de Eficácia da Implantação do Plano Estratégico, conforme a Tabela 4, a seguir.

Tabela 4. Dados da análise descritiva

Variáveis		Resp.	Mín.	Máx.	Média	dP
PGE1	Em sua empresa existe um processo regular de Planejamento Estratégico para formulação das estratégias organizacionais.	18	2	5	4,33	0,77
PGE2	No Planejamento Estratégico são definidos objetivos e metas mensuráveis.	18	2	5	4,22	0,88
PGE3	São definidos projetos como meio de implantação do Plano Estratégico	18	2	5	3,78	0,94
PGE4	O desempenho real dos processos no dia a dia influencia a definição dos projetos estratégicos.	18	2	5	3,50	0,99
PGE5	O cumprimento do Plano Estratégico é acompanhado regularmente por indicadores e metas.	18	2	5	3,89	1,02
PGE6	O Plano Estratégico é divulgado aos colaboradores.	18	1	5	3,44	1,34
PGP7	Os processos de sua empresa são estabelecidos e formalizados	18	2	5	3,94	0,94
PGP8	Existe um responsável claro pela gestão de cada processo, respondendo por seu desempenho, inclusive quando um processo é interfuncional (executado por diferentes áreas)	18	2	5	3,22	1,22
PGP9	Os processos da organização são executados de forma padronizada	18	1	5	3,06	1,11
PGP10	Os processos possuem indicadores efetivos que mensuram seu desempenho real	18	1	5	3,17	1,10
PGP11	As metas dos indicadores de processo são definidas a partir do desdobramento de metas estratégicas (advindas do Planejamento Estratégico)	18	1	5	3,22	1,06
PGP12	Existe uma rotina para o monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos	18	1	5	3,61	0,98
PGP13	A análise dos indicadores de processo gera melhorias contínuas no processo	18	2	5	3,50	0,86

PGP14	Quando necessário, os projetos de melhoria de processos são identificados e priorizados de acordo com a contribuição para a estratégia	18	2	5	3,56	0,92
PGP15	Projetos de melhoria de processos consideram o processo ponta a ponta (interfuncional)	18	1	5	2,94	1,21
PGP16	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são apurados	18	1	4	3,06	1,06
PGP17	Os ganhos de todos os projetos de melhoria de processos são divulgados	18	1	5	2,44	1,10
EIE18	As metas estratégicas definidas para o último período foram atingidas	18	2	5	3,11	0,96
EIE19	Os projetos estratégicos definidos para o último período foram implantados com sucesso	18	2	4	2,94	0,80
EIE20	O plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido	18	1	5	3,33	1,24
EIE21	Estou satisfeito com os resultados da implantação do plano estratégico	18	1	5	2,78	1,11

Fonte: Dados da pesquisa.

4.2 Análise de correlação

Para mostrar a relação entre elementos da gestão por processos e a implantação do plano estratégico em organizações, a análise estatística das respostas obtidas na aplicação do questionário na amostra busca verificar em que medida as variáveis estão relacionadas entre si. Segundo Gil (2008), essa modalidade de análise é denominada bivariada e utiliza procedimentos estatísticos conhecidos como testes de correlação, que se expressam por coeficientes, cujos valores podem oscilar entre - 1,00 e + 1,00.

Ainda de acordo com Gil (2008), existe grande número de testes de correlação e a escolha do teste adequado depende do tipo de distribuição dos dados (normal ou não), do nível de mensuração alcançado e do formato das tabelas (número de linhas e colunas). Quando a distribuição não é do tipo normal, utilizam-se os testes de distribuição livre, também denominados não paramétricos.

Dentre os testes de correlação não paramétricos, foi escolhido o Coeficiente de Spearman. Esse coeficiente é o mais antigo e o mais conhecido para variáveis mensuradas em nível ordinal. Chamado também de Coeficiente de Correlação por Postos de Spearman, ρ de Spearman é conveniente para número de pares menor que 30 e quando os dados já estão ordenados (LIRA,2004).

Os coeficientes de correlação variam entre -1,00 e +1,00, onde - 1,00 indica correlação negativa perfeita e o coeficiente + 1,00 correlação positiva perfeita. O coeficiente igual a zero, por sua vez, indica a inexistência de qualquer relação entre as variáveis. Essa correlação só é válida caso a significância do teste seja inferior a 0,05 (ou 5%).

Para se atingirem os objetivos desta pesquisa, busca-se encontrar correlação significativa e positiva entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico.

Vale ressaltar, entretanto, que a variável EIE20 (aderência do plano estratégico) apresenta correlações negativas, visto que a afirmação do questionário que avalia esta variável tem uma polaridade de desempenho de quanto maior pior, que é o inverso do que ocorre nas demais variáveis avaliadas. Ou seja, se o respondente concorda fortemente com a afirmação de que “o plano estratégico sofreu alterações durante o período estabelecido”, ele está apontando um desempenho negativo de sua organização nesse quesito, enquanto em todas as demais afirmações, ao responder “concordo fortemente”, o funcionário está apontando um desempenho positivo de sua organização no quesito avaliado. Apesar de a variável EIE20 não ter correlação significativa com nenhuma outra variável, a presença de correlação negativa entre essa variável e as demais indica coerência das respostas obtidas e das estatísticas apresentadas. Podem-se observar todas as correlações calculadas por meio do Coeficiente de Spearman na Tabela 5, a seguir.

Tabela 5. Coeficiente de Spearman

	PGE 1	PGE 2	PGE 3	PGE 4	PGE 5	PGE 6	PGP 7	PGP 8	PGP 9	PGP10	PGP 11	PGP 12	PGP 13	PGP 14	PGP 15	PGP 16	PGP 17	EIE 18	EIE 19	EIE 20	EIE 21	
PGE1	1,000																					
PGE2	0,782**	1,000																				
PGE3	0,605**	0,617**	1,000																			
PGE4	0,511*	0,401	0,276	1,000																		
PGE5	0,716**	0,878**	0,610**	0,347	1,000																	
PGE6	0,749**	0,794**	0,481*	0,392	0,823**	1,000																
PGP7	0,551*	0,413	0,479*	0,299	0,358	0,492*	1,000															
PGP8	0,630**	0,660**	0,674**	0,345	0,595**	0,589*	0,607**	1,000														
PGP9	0,307	0,153	0,370	0,198	0,222	0,260	0,564*	0,582*	1,000													
PGP10	0,434	0,481*	0,417	0,010	0,520*	0,253	0,458	0,519*	0,412	1,000												
PGP11	0,502	0,70	0,32				0,530*		0,548*													

		* 9**	6	0,419	0,553*	0,521*		0,569*	0,316		1,00										
PGP12	0,392	0,639**	0,511*	-0,068	0,627**	0,476*	0,346	0,389	0,213	0,507*	0,341	1,000									
PGP13	0,224	0,332	0,407	0,241	0,396	0,233	0,508*	0,692**	0,688**	0,432	0,320	0,257	1,000								
PGP14	0,454	0,755**	0,509*	0,435	0,611**	0,383	0,123	0,361	-0,154	0,351	0,481*	0,536*	0,180	1,000							
PGP15	0,153	0,037	0,166	0,596**	0,042	-0,061	0,270	0,300	0,564*	0,113	0,187	0,064	0,514*	0,235	1,000						
PGP16	0,364	0,473*	0,010	0,400	0,257	0,215	0,492*	0,287	-0,020	0,353	0,694**	0,021	0,256	0,476*	0,175	1,000					
PGP17	0,306	0,309	0,270	0,187	0,137	0,282	0,449	0,509*	0,179	0,124	0,296	0,058	0,341	0,302	0,103	0,428	1,000				
EIE18	0,566*	0,566*	0,702**	0,207	0,448	0,384	0,666**	0,745**	0,265	0,437	0,375	0,406	0,507*	0,398	0,056	0,401	0,441	1,000			
EIE19	0,434	0,411	0,418	0,271	0,426	0,168	0,294	0,248	0,148	0,408	0,235	0,185	0,192	0,340	0,109	0,357	0,017	0,451	1,000		
EIE20	-0,206	0,122	0,035	0,064	0,035	-0,295	-0,160	-0,424	-0,330	0,034	0,021	-0,186	-0,198	0,211	0,043	0,172	0,263	0,114	0,401	1,000	
EIE21	0,712**	0,529*	0,447	0,538*	0,569*	0,587*	0,405	0,582*	0,397	0,432	0,255	0,194	0,356	0,311	0,249	0,238	0,115	0,522*	0,569*	-0,161	1,00

Fonte. Dados da pesquisa.

Obs.: * A correlação é significativa no nível 0,05 (2 extremidades).

** A correlação é significativa no nível 0,01 (2 extremidades).

Por meio do coeficiente de correlação, é possível identificar os elementos da gestão de processos que influenciam na implantação do plano estratégico, caso haja correlação significativa positiva entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão por processos, isto é PGP7 a PGP17, e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico, isto é, EIE18 a EIE21.

A análise de correlação aponta forte correlação positiva e significativa no nível 0,01 entre o atingimento das metas estratégicas (EIE18) e duas práticas de gestão por processos: PGP7 – Existência de processos estabelecidos e formalizados ($\rho=0,666$) – e PGP8 – Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional ($\rho=0,745$). Além disso, apresenta moderada correlação positiva e significativa no nível 0,05 entre o atingimento das metas estratégicas e a variável PGP13 – Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos ($\rho=0,507$).

Outra correlação que indica influência de práticas de gestão por processos na eficácia da implantação do plano estratégico é a correlação da satisfação do funcionário com os

resultados da implantação do plano estratégico (EIE21) com a variável PGP8 – Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional, que apresenta moderada correlação positiva e significativa no nível 0,05 ($p=0,582$).

Encontram-se, portanto, três práticas da gestão por processos com correlação positiva com a eficácia da implantação do plano estratégico.

A primeira prática, processos estabelecidos e formalizados, é um elemento inicial da gestão por processos que é, em geral, o primeiro passo para as organizações que estão adotando a visão de gestão orientada por processos. Via de regra, a formalização dos processos se dá por meio de documentações normativas e fluxogramas. Apesar de básica, a formalização dos processos é um requisito essencial para que as práticas mais maduras de gestão por processos se desenvolvam na organização. Processos formalizados facilitam, por exemplo, o estabelecimento da visão do processo interfuncional (ponta a ponta) e a mensuração de seus indicadores.

Por outro lado, a segunda prática, a existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional, que apresenta o maior coeficiente de correlação entre eles, é um elemento de maior nível de maturidade da gestão por processos, já que exige uma mudança de visão de estrutura organizacional puramente funcional para uma visão por processos. Esse elemento, portanto, não trata apenas da adoção de uma ferramenta (como é o caso da documentação de processo ou do estabelecimento de indicadores), mas sim de uma mudança na governança da organização. Em empresas de grande porte, foco desta pesquisa, a visão interfuncional mostrou-se um fator crítico para o sucesso da implantação da estratégia, visto que sem ela perde-se facilmente o foco no cliente e nas prioridades estratégicas.

Já a terceira prática, a execução de melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos, permite a identificação das necessidades de melhoria a partir das falhas de desempenho reais da organização. Caso a priorização das ações de melhoria contínua considere também as prioridades estratégicas da organização, esse elemento facilita o alinhamento entre o plano estratégico e o desempenho operacional. A própria definição das prioridades estratégicas pode se basear, entre outros aspectos, na identificação das falhas de desempenho da organização.

Além da análise de correlação entre as variáveis, a análise qualitativa da primeira pergunta aberta do questionário confirmou a influência positiva entre práticas de gestão por processos e o sucesso da implantação do plano estratégico. Diante da pergunta “Qual a sua percepção de influência das práticas de Gestão por Processos para o sucesso da implantação do plano estratégico?”, todos os 18 respondentes afirmaram perceber forte relação direta. O

respondente 9 afirmou que “o papel da Gestão de Processos é fundamental para que o planejamento estratégico possa ser cumprido integralmente. Seja no âmbito de coerência de execução quanto no efetivo monitoramento de resultados”.

Os elementos relacionados às duas primeiras práticas com forte correlação estatística significativa, isto é, possuir processos estabelecidos e formalizados com responsável pelo seu desempenho de ponta a ponta, foram abordados por grande parte dos respondentes. Nove das dezoito respostas descreveram que a principal influência está na forma como a gestão por processos facilita a visão sistêmica da organização, a integração entre departamentos, o alinhamento das prioridades organizacionais ou a definição de responsabilidades claras. Tais conceitos foram expressos, por exemplo, da seguinte forma:

- Respondente 1: Entendo que quanto maior a empresa, mais importante a gestão por processos, pois raramente um processo de impacto no plano estratégico tem a ação de apenas uma área ou de alguns poucos colaboradores. Geralmente estes processos são tão grandes que podem se perder facilmente se não há monitoramento e alinhamento constante. A gestão por processos também permite uma visão mais clara do processo como um todo e da responsabilidade de cada área/colaborador nele. Assim também fica mais fácil identificar os pontos de melhoria.
- Respondente 3: A gestão por processos é um meio estruturado para que possamos garantir que os planos sejam adequadamente e integralmente implantados, e acredito que reduza o fracasso pelo possível desalinhamento entre o que foi planejado versus executado.
- Respondente 4: A gestão por processos exige da equipe profissional visão sistêmica e integração de práticas de gestão, sistemas, competências, sendo imprescindíveis para o atingimento dos objetivos estratégicos.
- Respondente 13: A gestão por processos permite a visualização do todo [...]

As respostas para a primeira pergunta aberta também trouxeram elementos relacionados à gestão por processos, como método para monitoramento, identificação de melhorias e consequente aumento da eficiência operacional. Corroborando a correlação do terceiro elemento apresentado (a execução de melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos) com o sucesso da implantação do plano estratégico. Respondentes que reforçam essa correlação afirmam, por exemplo, que *(a gestão por processos) tende a criar ações de melhoria efetivas conectadas ao plano estratégico de forma a realmente gerar resultados para o processo* (respondente 16) ou que *os indicadores de gestão que foram associados na completude com os Objetivos Estratégicos apresentaram uma melhor performance e, conseqüentemente, maior agilidade na identificação de oportunidades de melhorias* (respondente 18).

A segunda pergunta qualitativa do questionário explora os fatores críticos de sucesso para o alinhamento dos processos ao planejamento estratégico. Todos os fatores críticos mencionados foram também descritos na primeira pergunta, como elementos de influência da gestão por processos no sucesso da implantação do plano estratégico, mostrando que os respondentes entendem que as práticas e os benefícios da gestão por processos, além de influenciar, são fatores críticos para o sucesso do plano estratégico da organização.

Seis dos dezoito respondentes descreveram como fator crítico para o alinhamento a existência de responsáveis claros e de liderança engajada. Citando, por exemplo, o respondente 3, que aponta a necessidade da *responsabilização dos gestores para que a gestão seja conduzida por processo, garantindo que a interface entre as áreas não se torne um problema para a entrega do valor ao cliente*, e o respondente 7, que identifica *...o envolvimento da alta gestão além do cumprimento das áreas com as metas estabelecidas* como fator crítico de sucesso. Nota-se que esse fator crítico tem muita relação com a prática mensurada na PGP8 – Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional –, que apresentou forte correlação com o atingimento das metas estratégicas.

Outro fator crítico muito presente foi a necessidade de divulgação e alinhamento. Seis dos dezoito respondentes citaram quesitos como *...comunicação efetiva* (respondente 10) e *...comunicação obstinada em demonstrar os ganhos de eficiência nos processos* (respondente 9).

Quatro dos dezoito respondentes apontaram o desdobramento e monitoramento de indicadores como fator crítico de sucesso para o alinhamento. Nota-se que esse quesito tem relação com as práticas avaliadas em PGP13 – Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos – e PGE2 – Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis –, ambas com correlação significativa com o atingimento das metas estratégicas. Esse fator crítico foi citado, por exemplo, pelo respondente dois como *...o alinhamento deve ocorrer do nível estratégico para o nível do processo. ...os objetivos estratégicos e seus indicadores de desempenho precisam ser identificados para que eles tenham sua situação atual alterada*.

O último fator crítico de sucesso apontado pelos respondentes foi a necessidade da visão sistêmica dos processos, citado por três dos dezoitos respondentes. Pode-se identificar esse fator crítico em respostas como a do respondente 4, que afirma a necessidade do *...conhecimento ponta a ponta dos processos, com suas interfaces e fragilidades*, e a do respondente 16, ao dizer que *...a principal dificuldade a ser tratada é a forma de as pessoas tratarem a empresa como departamentos, não entendam sua participação para processo*

como um todo. É importante destacar que esse fator não corresponde a uma prática de gestão por si só, mas uma consequência da implantação de uma série de práticas e ferramentas que facilitam a visão do processo ponta a ponta, como, por exemplo, a formalização dos processos com responsáveis e indicadores de mensuração bem definidos.

Por fim, a terceira pergunta aberta do questionário visa avaliar a existência de outras práticas de Gestão por Processos, não citadas nas questões fechadas, que influenciam positivamente o sucesso da implantação do plano estratégico. Doze dos dezoito respondentes afirmaram não associar outras práticas de gestão por processos ao sucesso da implantação do plano estratégico. Os demais respondentes citaram práticas relacionadas à Gestão à vista, Abordagem enxuta (foco em redução de perdas) e Treinamento e envolvimento dos funcionários, mostrando que as práticas mais relevantes e diretamente associadas à disciplina de Gestão por Processos foram abordadas nas questões que refletiam as variáveis qualitativas, permitindo uma análise estatística coerente.

Além da análise que responde à problemática da pesquisa, ou seja, a correlação entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão por processos e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico, as estatísticas obtidas permitem outras conclusões. Práticas de gestão estratégica também apresentaram correlação com o atingimento das metas estratégicas. Destacou-se a forte correlação significativa, no nível 0,01, com coeficiente de Spearman em 0,702, entre a variável PGE3 – Implantação do Plano Estratégico por meio de projetos – e a variável EIE1 – Metas estratégicas atingidas.

Essa evidência estatística apoia o referencial bibliográfico apresentado, que apontou estas duas disciplinas de gestão como meios para operacionalizar o plano estratégico e implementar a mudança nas organizações: a Gestão por Processos e a Gestão de Portfólio. A primeira, ocupando-se com a rotina, traduz a visão do cliente para os processos e propõe soluções para melhoria e/ou transformação dos processos de negócio da organização (JESUS e MACIEIRA, 2014). Já a gestão de portfólio garante que os projetos executados pelas organizações estejam alinhados aos objetivos corporativos e sejam executados com eficiência e eficácia (PMI, 2013a).

Além disso, o atingimento das metas estratégicas apresentou moderada correlação significativa no nível 0.05 com as variáveis PGE1 – Existência de processo regular de Planejamento Estratégico para formulação e análise das estratégias organizacionais ($\rho=0,566$) – e PGE2 – Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis ($\rho=0,566$).

É importante notar que as práticas de gestão de processos e de gestão estratégica que apresentaram correlação significativa com o atingimento das metas estratégicas abrangem

todos os “blocos de análise” considerados no método de avaliação de maturidade prescrito por Jesus e Macieira (2014).

A PGP7 – Existência de processos estabelecidos e formalizados ($\rho=0,666$) – é o primeiro passo para a Gestão do dia a dia, isto é, para as ações de monitoramento de desempenho, risco e conformidade. A PGP8 – Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional ($\rho=0,745$) – reflete a dimensão de Governança, mostrando a atuação do que os autores denominam de Guardião de Processos. PGP13 – Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos ($\rho=0,507$) – diz respeito à execução de projetos de transformação, mais especificamente, como as ideias e necessidades de melhoria são identificadas.

PGE3 – Implantação do Plano Estratégico por meio de projetos –, apesar de não estar identificada como uma prática de gestão por processos, tem relação com o desdobramento da estratégia para processos e com a Construção de um portfólio de Projetos de Transformação.

Outra conclusão que se pode extrair da estatística de correlação é que as práticas de gestão estratégica e de gestão por processos não apresentam relação com o sucesso dos projetos. Ou seja, a variável EIE19 – Projetos estratégicos finalizados com sucesso – não tem correlação significativa com nenhuma outra variável. Como explorado no referencial teórico, a eficiência e eficácia dos projetos é garantida pelo uso das ferramentas e técnicas de Gestão de Projetos, como planejamento e controle do escopo, do cronograma, do custo, da qualidade do projeto, dentre outros. E tais elementos não foram avaliados na pesquisa. É possível, ainda, obter conclusões relevantes a partir das correlações entre as próprias práticas de gestão. Da relação entre as práticas de gestão de processos e práticas de gestão estratégica, destacam-se por ter correlação significativa no nível 0,01 e com coeficiente de Spearman próximo a 0,7:

Quanto à correlação entre PGE2 – Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis – e PGP11 – Desdobramento das estratégias para indicadores e metas de processos ($\rho=0,709$), nesse caso, pode-se creditar a correlação estatística a uma relação de precedência, isto é, só é possível desdobrar a estratégia para indicadores e metas de processos se os objetivos estratégicos possuírem metas mensuráveis. A correlação entre PGE2 – Existência de objetivos estratégicos com metas mensuráveis – e PGP14 – Identificação, priorização e gestão de projetos de melhoria de processos ($\rho=0,755$) pode ser explicada pelo fato de que, a partir de metas mensuráveis, é possível identificar os indicadores que apresentam, na situação atual, um baixo desempenho, e então definir projetos que irão atuar na melhoria destes indicadores estratégicos. Na correlação de PGP12 – Monitoramento e controle regular do desempenho dos indicadores dos processos – com PGE2 – Existência de

objetivos estratégicos com metas mensuráveis ($\rho=0,639$) – e com PGP5 – Acompanhamento regular do Plano Estratégico por indicadores e metas ($\rho=0,627$) –, a relação entre essas variáveis é muito explícita, visto que todas tratam da cultura e disciplina que as organizações possuem de definir, monitorar e analisar indicadores de desempenho para tomadas de decisão. PGP8 – Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional – apresenta correlação significativa com cinco das seis práticas de gestão estratégica avaliadas, apenas reforçando que é um importante fator crítico de sucesso.

Entre as práticas de gestão por processos, destacam-se, por ter correlação significativa no nível 0,01 e com coeficiente de Spearman próximo a 0,7:

A PGP13 – Melhorias contínuas no processo a partir da análise do desempenho dos indicadores dos processos – tem forte correlação positiva com PGP8 – Existência de responsável pela gestão do desempenho do processo interfuncional ($\rho=0,692$) – e PGP 9 – Padronização dos processos ($\rho=0,688$). Credita-se essa correlação à necessidade de ter processos padronizados e formalizados para que a mensuração seja efetiva, permitindo análises conclusivas, bem como à necessidade de um responsável para conduzir tais análises e promover, dentro da organização, as iniciativas de melhoria. A correlação entre PGP11 – Desdobramento das estratégias para indicadores e metas de processos – e PGP16 – Apuração dos ganhos dos projetos de melhoria ($\rho=0,694$) – indica que, se há desdobramento de metas, ou seja, se é explicitada a relação dos processos e seus projetos de melhoria com o desempenho estratégico, é mais provável que os ganhos sejam apurados.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A análise do problema da pesquisa, a correlação entre as variáveis que mensuram as práticas de gestão por processo e as variáveis que mensuram a eficácia na implantação do plano estratégico, e as estatísticas obtidas permitem uma conclusão positiva. E as práticas de gestão estratégica também apresentaram correlação com o atingimento das metas pretendidas.

Um fator importante é que as práticas de gestão de processos e de gestão estratégica que apresentaram correlação significativa com o atingimento das metas envolvem todos os blocos da análise. Foi possível, também, obter conclusões relevantes a partir das correlações entre as próprias práticas de gestão. Também o alto valor encontrado para alfa de Cronbach confirma que o questionário desenvolvido para esta pesquisa possui elevado coeficiente de confiabilidade, 0,93.

O retorno alcançado com o projeto de melhoria em processos de Suprimentos comprovou o impacto que ele teve nos resultados da rede de restaurantes industriais, objeto deste estudo de caso, atingindo o objetivo da pesquisa. Os ganhos financeiros refletem-se diretamente no lucro da unidade de negócio e os ganhos qualitativos aumentam a capacidade de planejamento e gestão, promovendo eficiência operacional, por meio de processos de apoio eficientes e integrados, contribuindo para este objetivo estratégico da organização. Resumindo, obtiveram-se os seguintes ganhos:

- Ganho com a centralização da negociação e compra de U\$ 0,8 milhões no primeiro ano;
- Ganho com melhorias no sistema de U\$ 1,75 milhões no primeiro ano;
- Redução do *lead time* em 12 dias.

Além disso, outras ações possuem impacto direto em objetivos estratégicos como a parceria estabelecida com fornecedores, que auxilia a promoção de relacionamento com o mercado e, por fim, a ação de implantação de um novo sistema integrando as unidades, que favorece disponibilidade de infraestrutura e sistemas, terceiro objetivo estratégico destacado como foco desta pesquisa.

Apresenta-se, portanto, como limitação da pesquisa a possibilidade de distorções nos resultados, se extrapolados para a população, uma vez que a seleção da amostra foi não aleatória nem representativa, não sendo possível o desenvolvimento de inferências estatísticas para a população. Sugere-se, portanto, que nova pesquisa seja realizada para avaliar a viabilidade econômica da implementação de um centro de distribuição para este mercado.

REFERÊNCIAS

ABPMP. BPM CBOK VERSÃO 4.0. **Guia para o Gerenciamento de Processos de Negócio Corpo Comum de Conhecimento**. BPM CBOK 4.0. 2019.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Trad. Reto, L; Pinheiro, A. São Paulo. 2011.

BEPPLER, M.; PEREIRA, M; COSTA, A. Discussão conceitual sobre o processo de estratégia nas organizações: formulação e formação estratégica. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, São Paulo, v.10. n.1, p.128-146. 2011.

CAETANI, A. P *et al.* Gestão orientada a processos de negócio: oportunidades para melhoria da execução estratégica em uma refinaria de petróleo. **Revista de Negócios**, Blumenau, v.18, n.4, p.33-54. 2013.

CERTO, S. C; PETER, J. P. **Administração Estratégica: planejamento e implantação de estratégias**. São Paulo: Pearson. 2011.

DALMORO, M; VIEIRA, K. M. Dilemas na construção de escalas tipo Likert: o número de itens e a disposição influenciam nos resultados? **Revista Gestão Organizacional**, v.6, ed. especial, p.161-174. 2013.

ENSSLIN, L; VIANNA, W. O design na pesquisa quali-quantitativa em engenharia de produção – questões epistemológicas. **Revista Produção On line**, Florianópolis, v.8, n.1, p. 49-61. 2008.

FISHER, D. M. The business process maturity model: a practical approach for identifying opportunities for optimization. **ART BP**, outubro.2004. New York. ART BP. 2004.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas. 2008.

GUERREIRO, R.; BIO, S; MENDEL, S. Logística integrada, gestão da cadeia de suprimentos e mensuração de custos e resultados logísticos: um estudo com empresas brasileiras. **Advances in Scientific and Applied Accounting**, São Paulo, v.4, n.1, p.73-100. 2011.

HAMEL, G; PRAHALAD C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Elsevier, p.373. 2005.

JESUS, L; MACIEIRA, A. **Repensando a gestão por meio de processos**. Rio de Janeiro: Elo Group, 2014.

KAPLAN, R; NORTON, D. **Organização orientada para a estratégia**. Rio de Janeiro: Campus. p.410. 2000.

KAPLAN, R. S; NORTON, D. P. The Office of Strategy Management. **Harvard Business Review**. Cambridge. Outubro 2005.

LADEIRA, M. B *et al.* Gestão de processos, indicadores analíticos e impactos sobre o desempenho competitivo em grandes e médias empresas brasileiras dos setores da indústria e de serviços. **Gestão & Produção**, São Carlos, v.19, n.2, p.389-404. 2012.

LAMBERT, D. **An Executive Summary of Supply Chain Management: Processes, Partnerships, Performance**. Sarasota: Supply Chain Management Institute. 2008.

MAYRIN, F. Qualitative Content Analysis. **Forum Qualitative Social Research**, v.1, n.2, p.128-179. 2000.

MARINO, M. Implementação de estratégias e governança: estudo de múltiplas firmas de distribuição de defensivos agrícolas no Brasil. **Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2005.**

MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. QUINN, J. B. e GHOSHAL S. **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.** New York. Forbes. 2013.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND B; LAMPEL, J. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico.** Porto Alegre: Bookman. 2000.

PORTER, M. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus. 1985.

ROSEMANN, M.; DE BRUIN, T; HUEFFNER, T. **A model for business process management maturity.** ACIS Proceedings. New York. 2016.

SANTOS, M. N.; SILVEIRA, R. I. M; SANTOS, F. M. T. Evolução da teoria organizacional: as perspectivas da teoria sistêmica e da gestão por processos. **Gestão Contemporânea**, Porto Alegre, v.8, n.10, p.141-164. 2011.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F; LUCIO, M. P. B. **Metodologia de Pesquisa.** Porto Alegre: Penso.2013.

STOCK, G.; GREIS, N. P; KASARDA, J. Logistics, strategy and structure: a conceptual framework. **International journal of physical distribution**, MCB University Press, v.29, n.4, p.224-239. 1999.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman. 2005.

Como Referenciar este Artigo, conforme ABNT:

POZO, H; BARRETO, J. A. S. M. Gestão Orientada por Processos em uma Rede de Restaurantes Industrial. **Rev. FSA**, Teresina, v.17, n. 11, art. 3, p. 51-79, nov. 2020.

Contribuição dos Autores	H. Pozo	J. A. S. M. Barreto
1) concepção e planejamento.	X	X
2) análise e interpretação dos dados.	X	
3) elaboração do rascunho ou na revisão crítica do conteúdo.	X	X
4) participação na aprovação da versão final do manuscrito.	X	X