

ANÁLISE DE PROCESSOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Tiago Bento SOUZA¹
Hiroshi Wilson YONEMOTO²

RESUMO: As constantes mutações do ambiente desafiam as organizações a desenvolverem estratégias que lhes confirmem competitividade e lhes admitem sobreviver, ajustando-se aos padrões de comportamento exercidos pelo ambiente em que se atua. O principal objetivo deste estudo é verificar se há relação entre análise de processos e o incremento de competitividade nas organizações. Fez-se uso a fontes de informação bibliográfica complementada por dados secundários em sites institucionais. Como principais resultados, destacam-se a importância da análise de processos para eficiência organizacional e aumento de competitividade assim como a análise do ambiente para formulação e ajustes da estratégia e mensuração da competitividade.

Palavras-chave: Análise de Processos, Competitividade e Estratégia.

1. INTRODUÇÃO

A importância da análise de processos está ligada ao fato de que a globalização tem aumentado significativamente os efeitos da concorrência entre as organizações do mundo todo, admitindo o modelo de concorrência perfeita apenas para fins didáticos e considerando que as barreiras como as da distância, tempo e financeiras já não asseguram a sobrevivência da organização.

O objeto de estudo deste trabalho é a análise de processos. Apesar de sua importância, ela ainda não tem sido exercida em muitas organizações. A análise de processos torna as empresas mais enxutas, ágeis, eficientes e eficazes para fazer melhor e muitas vezes mais barato que seus concorrentes, aumentando sem dúvida a competitividade delas no mercado.

Nesse ambiente altamente competitivo, diversas ações consideradas diferenciais tornaram-se essenciais e vitalícias às empresas, que passaram a

¹ Discente do 4º ano do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. E-mail tiago_bento@hotmail.com Bolsista do Programa de Iniciação Científica Estratégia e Competitividade.

² Docente do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas “Antonio Eufrásio de Toledo” de Presidente Prudente. Doutor em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina. E-mail hiroshi@unitoledo.br Orientador do trabalho.

analisar mais o ambiente externo que interno. Já não se usa mais receitas velhas para resolver problemas novos.

Há quase 100 anos, *Henry Ford* introduziu a primeira linha de montagem automatizada para produção em massa e a estendeu ao mercado de automóveis. Seu modelo Ford T que só era produzido na cor preta por demandar menor tempo de secagem da pintura, fez com que sua gestão industrial rígida entrasse em declínio quando a *General Motors* flexibiliza seu modelo de gestão, introduzindo no mercado vários modelos e cores de automóveis. Hoje o mercado de veículos é bastante grande e as empresas atendem uma grande variedade de clientes, lançando freqüentemente no mercado novos modelos com opcionais que diferenciam ao máximo o produto e preços altamente competitivos.

Está claro que a época em que se vendia qualquer coisa a qualquer preço já passou, no entanto é de fácil percepção que em relativamente pouco tempo os mercados consumidores estão cada vez mais segmentados, demandando produtos para atender as particularidades de cada nicho.

Desta forma, organizações de todos os segmentos estão se tornando cada vez mais especialistas em entender o consumidor que cresce e muda constantemente, para atingir o máximo possível desse mercado. Não se discute a importância de conhecer o cliente, mas é imprescindível atingir a solução ótima quanto à produção e venda de bens e serviços.

A demanda de bens e serviços está aumentando, a China está exportando para o mundo todo e os bancos dando acesso ao crédito a toda a população. Esses fatores – relevantes à globalização – fazem com que as organizações se tornem obrigadas a melhorarem seus processos.

Além das justificativas aludidas, verificou-se que a produção acadêmica dispõe de poucos trabalhos relacionados à análise de processos.

2. PROBLEMA DE PESQUISA E OBJETIVO

A importância da análise de processos não é conhecida por todas as empresas e podem ser aplicadas na atividade de venda de produtos ou de prestação de serviços. Sabe-se que praticamente todos os processos de uma

organização podem ser analisados e em muitos casos melhorados, tornando a empresa mais competitiva com processos eficazes e diminuindo ou evitando desperdícios de tempo, mão-de-obra, materiais, etc.

A pesquisa procurou então, responder à seguinte pergunta: a análise de processos aumenta a competitividade das empresas?

O objetivo geral é verificar se há uma relação entre análise de processos e vantagem competitiva em empresas de um modo geral. Como objetivos específicos têm-se: identificar em que aspecto a análise de processos traz ganho de competitividade.

Quanto ao tema que será tratado mais adiante, podemos definir como uma série de processos contínuos que recebem *inputs* (insumos) e resultam em *outputs* (produtos).

A análise de processos pode ser aplicada tanto em empresas de manufatura quanto em prestação de serviços. É sabido que todo e qualquer processo pode ser analisado e essa análise busca identificar qual a maneira de executar a mesma atividade atingindo o maior nível de eficiência possível.

3. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

3.1 Análise de Processos

Processo pode ser definido, conforme o dicionário Aurélio como uma sequência continua de fatos que apresentam certa unidade, ou que se reproduzem com certa regularidade. Essa idéia pode ser reforçada por Antonio Cury (2006) que trata processo como uma série de tarefas ou passos que recebem insumos (materiais, ciências, pessoas, máquinas, procedimentos) e geram produtos (produto físico, informação, serviço), com valor agregado, utilizados para fins peculiares por quem o recebe. Portanto, qualquer tipo de trabalho que uma empresa estiver realizando, em princípio, deve integrar um processo.

De acordo com Araujo (2001), todo processo é formado por movimentos de papéis entre pessoas e unidades da organização e tem, sempre, um início e um fim claramente delimitados. Num processo cada funcionário executa

certo conjunto de passos que permite a execução e a conjugação de todos os esforços.

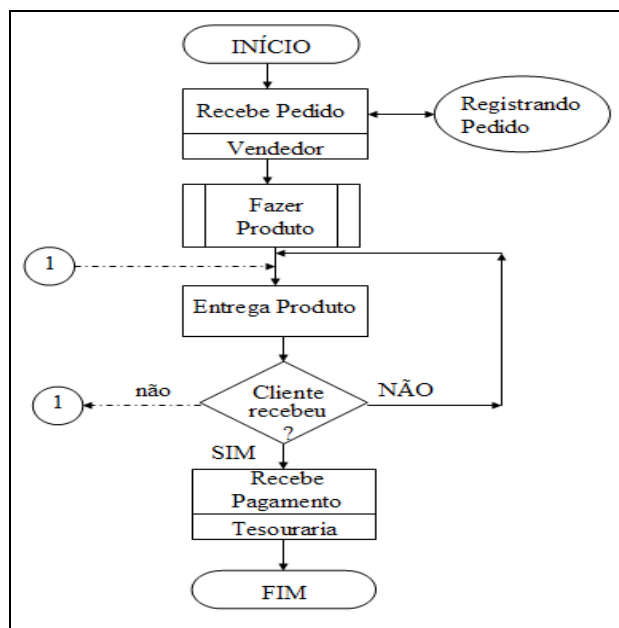
Para Gonçalves (2000), processos são conjuntos de atividades inter-relacionadas ou interativas que transformam insumos (entradas) em produtos ou serviços (saídas). Insumos, neste contexto, são as entradas de um processo, que podem ser materiais, equipamentos e outros bens tangíveis, mas também podem ser informações e conhecimentos (bens intangíveis). Diz também que fazem parte de um processo as matérias-primas, os equipamentos, os instrumentos de medição, as pessoas, os procedimentos e as condições ambientais locais. Nesta circunstância, todo trabalho realizado nas organizações fazem parte de algum processo.

É sabido, porém, que análise de processo é essencial para as empresas medirem seu desempenho, por meio de vários indicadores. No entanto, considerando a velocidade das informações e o aumento do número de concorrentes, a organização que não conseguir medir seu desempenho estará certamente desorientada quanto suas metas estratégias traçadas.

Em muitos casos, a análise é feita conforme elaboração de fluxograma. Fluxogramas de Processos procuram mostrar o modo pelo qual as coisas são feitas e não o modo pelo qual o chefe diz aos funcionários que a façam; não a maneira segundo o qual o chefe acredita que são feitas, mas a forma pela qual o Manual de normas e procedimentos manda que sejam feitas. Eles são, portanto, uma fotografia real de uma situação estudada (OLIVEIRA, 2001). Araujo (2001) cita fluxograma como o documento que procura apresentar o processo passo a passo, ação por ação.

Na figura abaixo temos um fluxograma de um processo de venda onde podemos identificar a ordem seqüencial dos processos. Fluxograma é utilizado para descrever a sequencia de execução dos processos que compõem outro processo, seja ele de prestação de serviço ou produtivo. Essa ferramenta permite padronizar processos de trabalho e pode ser implantado em praticamente todas as áreas da empresa (SORDI, 2008)

Figura 1 – Processo da Área de Vendas

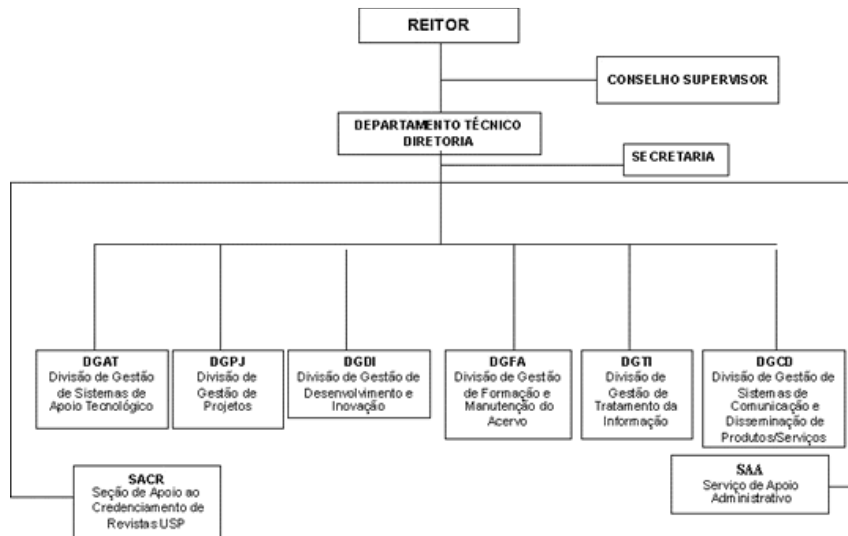


Fonte: <http://www.portaldoadministracao.org/wp-content/uploads/2007/10/fluxograma.gif>

Definidos e padronizados os processos, é necessário como “prova real”, o *checklist* para assegurar a execução de todos os passos e que não haja falha no processo. Os *checklists* são listas de verificações com itens ou processos a serem observados (checados), tarefas a serem cumpridas, materiais a serem comprados, etc. O autor inglês Atul Gawande (2009) em seu livro *The checklist manifesto: how to get things right*, aborda a importância do *checklist* na melhoria dos processos cirúrgicos onde conseguiu reduzir em 35%, na média, os óbitos por complicações médicas. Desta forma, uma checagem simples do processo é a chave de prevenção para que um pequeno engano não se transforme num desastre de enormes proporções, e no nosso caso, em prejuízo ou perdas.

Nessa próxima figura temos um organograma de funções que também é utilizado na análise de processos. Como no fluxograma, pode ser identificado no organograma de funções, por exemplo, funções duplicadas ou mal distribuídas.

Figura 1 – Departamento Técnico USP



Fonte: <http://www.usp.br/sibi/sobre/organograma.htm>

Tadeu Cruz (2009) cita em seu livro as três fases da vida de um processo, são elas:

1º Fase: Documentar; organizar; melhorar; e simular

2º Fase: Implantar; gerenciar; e melhorar

3º Fase: Automatizar; gerenciar; e melhorar.

Na sua abordagem, afirma que as etapas de gerenciamento e melhoria são as mais importantes e devem ter maior relevância no processo pela necessidade de organização da empresa.

Quanto aos objetivos da análise de processos, Harry Miller (1988) considera que não há rigorosamente um objetivo para os estudos de processos, mas muitos, diríamos, objetivos de segunda ordem que responderiam a um objetivo mais amplo. Esses objetivos secundários seriam:

- Verificar as vantagens em modificar a sequência das operações;
- Identificar a utilidade de cada fase do processo;
- Procurar adequar as operações (passos) às pessoas que as desenvolvem; e
- Identificar a necessidade de treinamento para o desenvolvimento específico do processo.

Muitas literaturas indicam o fluxograma, *brainstorming*, 5W2H e 3Q1POC como mecanismos eficientes para o tratamento e melhoria dos processos.

3.2 Competitividade

Competitividade pode ser definida como uma participação do mercado mundial que uma organização tem com seus produtos, atuando num competitivo jogo onde os ganhos que ela tem resulta em detrimento de outra concorrente. (PORTER, 1990). Chesnais (1981) compactua a idéia de Porter conceituando competitividade - de maneira tão ampla quanto – como sendo a capacidade de um país em competir a nível internacional.

O conceito de competitividade é bem representado no *Ranking* de competitividade do mundo (*The World Competitiveness Scoreboard 2009*) elaborado pelo IMD (*Institute for Management Development*) na Luisiana com a finalidade de acompanhar o crescimento competitivo das maiores potencias mundial. Este *ranking* ocorre a partir da definição de competitividade mundial, conhecido como um campo da teoria econômica, o qual analisa os acontecimentos e políticas que determinam a habilidade de uma pátria de criar e manter um ambiente que proporcione maior criação de valor para suas empresas, e mais prosperidade para sua população (IMD, 2009).

A análise é feita sob quatro fatores determinantes de desempenho dos países no mercado mundial, segundo essa definição. São eles:

- Fator Desempenho Econômico: corresponde à macro avaliação da economia doméstica. Analisa a renda familiar assim como seu consumo;
- Fator Eficiência do Governo: entendida como a extensão na qual as políticas governamentais são voltadas para incremento da competitividade. Analisa como o governo fomenta a competitividade;
- Fator Eficiência dos Negócios: identificam quão inovadoras e lucrativas são as empresas. Analisa quanto e como as empresas ganham dinheiro; e
- Fator Infraestrutura: revelam quão alinhados estão os recursos – básicos, tecnológicos, científicos e humanos – às necessidades das organizações no país. Analisa se há infraestrutura sustentável.

Competitividade então, para o IMD (2009), corresponde a um campo da teoria econômica, que analisa os fatos e as políticas que dão forma a capacidade de uma nação de criar e manter um ambiente que sustenta a criação de mais valor para suas empresas e mais prosperidade para seu povo. Nesse contexto, explica ainda que para ser competitivo não demanda apenas o crescimento financeiro ou o desempenho econômico, mas deve também levar em consideração fatores externos como o ambiente, a qualidade de vida, tecnologia, conhecimento, etc.

De acordo com Haguenaer (1989), o conceito de competitividade deve ser organizado em duas famílias:

- Competitividade como desempenho: nessa versão, é expressa de alguma forma no *market-share* (participação de mercado) atingido por alguma organização seja ela de serviços ou materiais.
- Competitividade como eficiência: nessa vertente, busca-se traduzir de alguma forma a competitividade através da relação *input – output* (insumo – produto) praticada pela organização, e, nessa capacidade de transformação com o máximo de eficiência. Nessa versão eficiência, associa competitividade à capacidade de a organização produzir bens ou serviços com maior eficácia que os concorrentes no que se refere à qualidade, preço, prazo, tecnologia e produtividade, etc. A autora afirma também não ser uma simples tarefa a mensuração da competitividade, que exige desde análises econômicas globais até estudos de caso.

Diante da grande abrangência, competitividade é considerada de várias maneiras e aplicada tanto na comparação entre organizações quanto em categorias e setores nacionais e internacionais. Nesse contexto, Hitt et al. (2002, p.13) consideram que

[...] a competitividade de um país é alcançada através do acúmulo da competitividade estratégica de cada uma de suas empresas na economia globalizada.

Reforçando essa opinião, Artto (1987, p. 47) sustenta que

[...] a meta mais importante para uma economia de mercado é que sua competitividade internacional esteja ao menos ao nível de competitividade de seus competidores.

As mutações no processo competitivo provocadas por variações no ambiente são de relevante importância para o desempenho empresarial. Transformações estas que ocorreram na tecnologia impactando o avanço dos meios de comunicação reduzindo os limites impostos às organizações em seu espaço de competição: “[...] barreiras à inovação, os bloqueios à inspiração e à imaginação estão sendo derrubados um a um.” (KANTER, 1997, p. 3).

Levando em consideração a vasta pesquisa sobre competitividade, Buckley et al. (1988) argumentam que todas as opiniões relacionadas ao conceito conduzem a distintas conclusões em uma mesma análise. Sendo assim, discorrer sobre competitividade implica a necessidade de avaliá-la, o que demanda no estabelecimento de padrões de avaliação que possibilitem sua mensuração.

No ponto de vista de Paul Krugman (1994), competitividade e produtividade estão intimamente ligadas e afirma que, para uma economia, produtividade é a chave subjacente à noção de competitividade. Isso significa que um nível maior de produtividade deveria ajudar no crescimento da nação e ocasionar um aumento no padrão de vida.

Compartilhando do mesmo ponto de vista, Elstodt, Lewis e Lopetegui (1984) afirmam que quanto maior a produtividade de uma nação, mais elevado o padrão de vida de sua população. Resultando na idéia que produtividade é a força propulsora do crescimento econômico e de rendas *per capita* mais altas.

Sabe-se, no entanto, que a mensuração da competitividade de uma organização não é dada somente por fatores internos. O conceito de custo total relativo, defendido por Artto (1987), apresenta o custo total unitário como proposta para a mensuração da competitividade de setores independentes, sustenta-se no uso de informações acerca de demonstrações financeiras de organizações. É possível às organizações, para avaliar seu desempenho em relação aos demais

concorrentes, identificar os mais diversos indicadores em fonte de dados primários e secundários.

De acordo com a Federação das Indústrias do Estado de São Paulo (FIESP, 2004) a competitividade pode ser analisada em três esferas do ambiente, descritos como 'níveis de agregação' que são: a) a empresa (ambiente empresarial); b) o setor ou grupo de setores (ambiente setorial) e c) a nação (ambiente sistêmico). Para analisar essas esferas, a FIESP estruturou um banco de dados e o mantém atualizado, disponível em seu site na *internet*, que apresenta uma coletânea de informações extraídas de fontes como: Banco Central do Brasil; Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)/Pesquisa Industrial Anual (PIA); Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (SEADE)/Pesquisa de Atividade Econômica Paulista (PAEP); Diretoria de Economia do Setor Público (DIESP)/Fundação de Desenvolvimento Administrativo (FUNDAP); Secretaria de Comércio Exterior (SECEX).

O material disponível atualmente está direcionado apenas à competitividade empresarial e setorial, estudados os indicadores de competitividade sistêmica, segundo a FIESP (site),

[...] em um projeto específico que pretende propor linhas de ação para promover um ambiente competitivo mais adequado ao setor produtivo nacional.

O quadro abaixo representa somente o indicador de produtividade apenas para fins de exemplificação. Muito embora, o relatório disponibilizado pelo FIESP aborda indicadores de participação de receita, porte, produtividade, relação com salário, entre outros indicadores.

Quadro 1 – Descrição dos indicadores.

Produtividade		
Consumo intermediário por pessoal ocupado total	CI/PO	\$
Valor adicionado total por pessoal ocupado total	VA/PO	\$
Salário e retirada por pessoal ocupado (salário médio)	Sal/PO	\$
Salário dos assalariados por pessoal ocupado assalariado	SPA/PO _a	\$
Salário dos assalariados da produção por pessoal ocupado na produção	SPP/PO _p	\$
Salário dos assalariados não-produtivos por pessoal ocupado não-produtivo	SÑP/POÑP	\$
Retirada de proprietários por proprietários ocupados	RP/PROP	\$

Fonte: <http://www.fiesp.com.br/competitividade/industrial/indicadores-competitividade.aspx>

3.3 Estratégia

O assunto estratégia vem sendo tratado durante décadas e ainda hoje nem consultores nem teóricos chegam a um consenso sobre a pergunta mais básica: o que, afinal, é estratégia? O termo é abordado pelo dicionário Aurélio (2010) como a arte de combinar a ação das forças militares, políticas, morais, econômicas, etc.

De acordo com Sun Tzu (1998), as manobras estratégicas significavam escolher os caminhos mais vantajosos, e Clausewitz (1968), um reconhecido estrategista militar Prussiano, ao definir táticas e estratégia, afirmou que as táticas se referem ao planejamento e à condução de batalhas, enquanto estratégia é o uso das batalhas na guerra. Portanto, estratégia é a arte originariamente militar, de planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos.

Porter (2006)- referência em estratégia- aborda o tema como a habilidade que uma empresa tem de fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las. Se não houver integração entre as atividades não há estratégia peculiar. Desta forma o resultado da empresa dependeria da eficiência operacional. Para ele, estratégia é ser diferente e escolher deliberadamente um conjunto de tarefas para fornecer um *mix* único de valor aos clientes. De acordo com esta abordagem, a rápida e constante variação no ambiente força as organizações a permanecerem em processo de vigília, desenvolvendo e reformulando estratégias para garantir uma posição competitiva em relação a seus rivais.

Contradizendo Porter, Thompson Jr. e Strickland III (2000), tratam estratégia como um conjunto de mudanças competitivas e abordagens comerciais com objetivos na melhoria do desempenho organizacional. Consoante isso, afirmam Matsuno e Mentzer (2000) que uma organização definiu sua estratégia com base no entendimento do ambiente, o que foca a atenção da organização para determinadas dimensões de desempenho nas quais ela procura se destacar.

Para Barbosa (1999), além de replicar às necessidades da competição, essas estratégias comumente resultam também em possíveis ações defensivas para a organização sobreviver diante da improbabilidade e complexidade do ambiente, o que sugere que competitividade não decorre apenas da eficiência de uma organização, e sim da sua capacidade em se adaptar aos padrões de comportamento comuns ao ambiente em que se compete.

Na década de 1960, consultorias enfatizavam uma perspectiva lógica e quantitativa à estratégia. Despontavam como ferramentas estratégicas a curva de experiência e a análise de portfólio. A *Boston Consulting Group* destacou essas ferramentas, enquanto a McKinsey realçou uma abordagem mais orientada às expectativas de futuro, a partir de uma orientação mais externa do que interna à organização (GHEMAWAT, 2002). Eisenhardt (1999) diz que estratégia é o processo de tomada de decisão da organização, reforçado pela sua percepção coletiva.

Para Quinn (1980), a estratégia é o padrão ou o plano que unifica objetivos e metas, políticas e uma seqüência de ações coerentes com a estrutura e recursos da organização. Jain (2000) considera estratégia como o padrão de políticas e planos para atingir objetivos e metas, considerando o negócio no qual a companhia está, ou busca estar, e o tipo de organização que ela é, ou busca ser.

Além de Estratégia, o termo Planejamento Estratégico também é muito citado por diversos autores. Este planejamento é muito confundido com planejamento de longo prazo na maioria das organizações, daí o número reduzido de empresas que realmente o aplicam, conforme Igor Ansoff (1990). A metodologia do Planejamento Estratégico foi introduzida na década de 60 mediante proposições do mesmo Ansoff, dos pesquisadores *Stanford Research Institute* e dos consultores da *McKinsey Consulting Co.* (TAYLOR, 1975).

Philip KOTLER (1975), um dos defensores da sua utilização, propõe o seguinte conceito: “O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau

de interação com o ambiente”. A administração engloba os seguintes itens: âmbito de atuação, macro políticas, macro estratégia, macro objetivos, filosofia de atuação, objetivos funcionais, estratégias funcionais, políticas funcionais.

O nível de interação entre uma empresa e o ambiente, que pode ser negativo, neutro ou positivo, é mutável dependendo do comportamento estratégico assumido pela organização ante o contexto ambiental. O quadro abaixo ilustra os comportamentos opcionais de uma organização e os respectivos resultados.

Figura 2: COMPORTAMENTOS OPCIONAIS E RESPECTIVAS CONSEQÜÊNCIAS

GRAUS DE INTERAÇÃO	COMPORTAMENTO	CONSEQÜÊNCIAS
NEGATIVO ↓ (Dinossauro)	Não reagente Não adaptativo Não inovativo	Sobrevivência a curto prazo Extinção
NEUTRO ↓ (Camaleão)	Reagente Adaptativo	Sobrevivência a longo prazo Estagnação
POSITIVO ↓ (<i>Homo Sapiens</i>)	Reagente Adaptativo Inovativo	Sobrevivência a longo prazo Desenvolvimento

FONTE: VASCONCELLOS (1979)

Joseph Lampel (2003), afirma que para cada vantagem associada à estratégia, há uma desvantagem associada. Quando a estratégia focaliza o esforço da organização ela promove a coordenação das atividades inibindo as pessoas de puxarem direções diferentes. No entanto, surge o “pensamento grupal” quando o esforço é excessivamente focalizado, podendo não haver visão periférica para se enxergar diferentes oportunidades.

4. METODOLOGIA

Esse trabalho buscou responder à pergunta: **a análise processos aumenta a competitividade das empresas?** Além de verificar se há uma relação entre a análise de processos e o aumento de competitividade, procurou-se identificar os aspectos positivos e negativos da análise de processos, identificarem os modelos utilizados na grande maioria e os benefícios da implantação.

O trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisas realizadas em obras literárias pertinentes ao tema e pesquisas em sites institucionais de fonte secundária.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

O principal objetivo deste trabalho foi identificar se há uma relação entre análise de processos e aumento de competitividade. Para atingi-lo inicialmente foi feita uma revisão teórica sobre análise de processos, competitividade e estratégia.

Como regra geral, pode-se afirmar que, além da análise de processos é fundamental também às organizações medirem seu desempenho para desenvolverem planejamentos estratégicos coerentes à realidade para vencer ou neutralizar os desafios proporcionados pelo ambiente. Este processo de mensuração será mais eficiente e apropriado se for criterioso e priorizar o monitoramento dos fatores-chave de sucesso da organização em relação às características estruturais.

Assim, é parte integrante da formulação de estratégias a análise de processos, definição dos padrões de monitoramento, do desempenho competitivo, observando-se as necessidades e fatores críticos característicos de cada organização.

Na análise de competitividade, entendeu-se pela força que uma organização tem para competir em um determinado ambiente, devendo ser considerado tanto padrões de concorrência quanto os institucionais, mesmo porque as organizações precisam desenvolver respostas ágeis às ações dos seus rivais segundo os padrões compreendidos e aceitos pelos demais agentes do ambiente. Desta forma, a organização que proporcionar resultados satisfatórios, no aspecto

econômico, por meio de exercícios valorizados e aceitos pelo ambiente em que se compete, será considerada competitiva.

Para Parker (1999), a capacidade de flexibilização, adaptação e realização de alianças estratégicas para encarar as complexidades e incertezas do ambiente, na atualidade, têm sido mais apreciadas do que o próprio porte da organização. Desta forma é importante a organização ter alta capacidade de reação e resposta às estratégias dos seus concorrentes para, estrategicamente e competitivamente, tornarem-se mais ágeis e respeitadas pelo ambiente.

A análise de processos acarreta em ganho de competitividade, quando consideramos que a melhoria dos processos analisados torna a empresa mais eficiente. Deve-se identificar em qual processo a empresa é menos eficiente quando comparada com seus concorrentes e corrigi-lo. Num processo onde temos muitas perdas por falha humana, por exemplo, deve-se estudar a possibilidade de mecanizar este processo para minimizar as perdas ou treinar os funcionários novamente. Processos bem estudados podem aumentar a agilidade da empresa, fazendo com que a entrega do produto ou prestação dos serviços seja feita de maneira mais veloz e com qualidade, talvez até com menor preço ou possibilitando ainda uma margem de contribuição maior devido a custos mais baixos. Quando se analisa o processo produtivo e se ganha em aumento de quantidade, podemos pensar talvez em aumentar a produção, que possivelmente proporcionará um preço mais competitivo pela diluição do custo fixo em mais unidades.

Dos métodos de análise estudados, o fluxograma é mais encontrado em literaturas pela sua simplicidade e fácil interpretação. Através dele é possível identificar redundâncias nos processos, etapas que podem ser aglutinadas, pontos de menor eficiência entre outros benefícios encontrados. Para processos não tão relevantes, existem programas gratuitos para a elaboração desses mapas de fluxos.

Após a identificação do problema, é necessária ação corretiva e posteriormente gerenciar e monitorar o desenvolvimento dele. Essa capacidade de adequação ou alteração dos processos é fundamental à organização e a torna mais ágil para atender às exigências do mercado. Quando falamos de capacidade de resposta, nos referimos à resposta de nossa organização às estratégias dos concorrentes e complexidade do ambiente. Essa significativa complexidade do ambiente dá-se ao crescimento do mercado consumidor paralelamente ao de bens e serviços, proporcionando uma verdadeira “guerra” comercial.

Nessa competição, entende-se que sai na frente o mais leve (enxuto e ágil para se adaptar), ganha mais quem for mais eficiente e fideliza quem entregar melhor qualidade.

No contexto competitivo as organizações necessitam saber quão competitivas são ou estão quando comparadas com seus concorrentes e mercados. Para mensurar esta competitividade o simples fato de saber quanto o mercado total fatura e qual o meu *market-share* permite-nos traçar metas e objetivos alinhados ou não às nossas estratégias para tentar galgar mercado ou mudar o foco talvez. O fato de saber medir este índice nos importa para identificarmos também quais ferramentas devemos dispor para atingir os objetivos organizacionais com o máximo de eficiência.

O universo de possibilidades é imenso, devendo o gestor estudar a organização e identificar qual o processo a ser estudado mais detalhadamente que possibilitará alcançar resultados mais concretos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base nos estudos, é possível concluir que há uma relação entre análise de processos e aumento de competitividade em empresas dos setores de produtos e serviços. Nossa pesquisa identificou que processos bem estudados ganham eficiência e em certos casos aumento de produtividade, tornando sem dúvida, a empresa mais competitiva. É por meio da análise que podemos identificar gargalos, redundância e outros problemas nos processos.

Identificou-se também que a organização deve medir seu desempenho organizacional e sua competitividade no mercado em que se atua. São necessários mecanismos de mensuração de competitividade criteriosos para formular e redefinir a estratégia organizacional a fim de obter-se o maior resultado possível havendo a possibilidade e qualidade nas respostas às estratégias dos concorrentes. Para essa aferição, pode ser utilizada fonte de dados secundários como IBGE. No caso de indústrias, a CNI (Confederação Nacional da Indústria) divulga mensalmente um relatório de indicadores industriais onde são informados dados de faturamento médio, horas trabalhadas na produção e outros indicadores que podem ser

utilizados na mensuração da competitividade assim como são essenciais para a tomada de decisão.

É sabido que os fatores acima são completáveis uns pelos outros e mais eficientes de acordo com a integração deles.

Ficou claro que o sucesso e competitividade organizacional tornam-se cada vez mais complexos e dificultosos à medida que os mercados estão cada vez mais saturados demandando dos competidores atingirem a situação ótima em todos os processos envolvidos – sejam eles internos e externos.

A pesquisa traz também, contribuições acadêmicas à medida que permitirá o amontô de informações sobre análise de processos associados à competitividade e estratégia.

Como sugestão para próximos trabalhos, sugere-se o estudo prático de alguma organização que faz a análise dos seus processos e analisar a associação com o ganho de competitividade perante o mercado.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo : Atlas, 1990.

ARAÚJO, Luis César G. de. **Organização, sistemas e métodos e as modernas ferramentas de gestão organizacional: arquitetura, benchmarking, empowerment, gestão pela qualidade total, reengenharia**. São Paulo: Atlas, 2001.

ARTTO, Eero W. **Relative total costs: an approach to competitiveness measurement of industries**. *Managerial International Review*. p. 47-58. ABI/INFORM Global, 27 Feb. 1987.

AURÉLIO, Dicionário. **Processo**. Disponível em <http://www.dicionariodoaurelio.com/dicionario.php?P=Processo>. Acesso em 28/02/2010.

BARBOSA, F. V. **Competitividade: conceitos gerais**. In: RODRIGUES, S. B. (Org.). *Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional*. São Paulo: Atlas, 1999.

BUCKLEY, P. J.; PASS, C. L.; PRESCOTT, K. **Measures of international competitiveness: a critical survey**. *Journal of Marketing Management*. v. 4, n. 2, p. 175-200, 1988.

CLAUSEWITZ, C. V. **On war**. *New York: Penguin Books*, New York, 1968

CRUZ, Tadeu. **Sistemas, Métodos e processos: Administrando Organizações por Meio de Processos de negócios**. São Paulo, 2009: Atlas.

CURY, Antonio. **Organização e Métodos**. São Paulo. Atlas, 2006.

EISENHARDT, K. M. **Strategy as strategic decision making**. *Sloan Management Review*, v. 40, n. 3, p. 65-72, 1999.

GAWANDE, Atul. **The Checklist Manifesto: How to Get Things Right**. New York: Henry Holt and Co., 2009.

GHEMAWAT, F. B. **Applied motion study: a collection of papers on the efficient method to industrial preparedness**. New York: Macmillan, 1919.

HAGUENAUER, L. (1989); **Competitividade: Conceitos e Medidas**. TD IEI/UFRJ; n. 211; RJ

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica**. São Paulo: Pioneira/ Thomson Learning, 2002.

INTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. **IMD Top Ranking**. Disponível em <http://www.imd.ch/index.cfm>. Acesso em 09/03/2010.

INTITUTE FOR MANAGEMENT DEVELOPMENT. *What is the WCC Approach to Competitiveness?* Disponível em <http://www.worldcompetitiveness.com/App/Reporting/PDF/What.pdf>.

JAIN, S. C. **Marketing planning and strategy**. 6th ed. Cincinnati: South-Western College, 2000.

KANTER, R. M. **Quando os gigantes aprendem a dançar**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KRUGMAN, P. **Competitiveness: a dangerous obsession**. Foreign Affairs, v.73, n.2, p.1-17, Mar. /Apr. 1994.

LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia**. Porto Alegre, 2000: Bookman.

MATSUNO, K.; MENTZER, J. T. **The effects of strategy type on the market orientation performance relationship.** Journal of Marketing, v. 64, n. 4, p. 1-16, 2000.

MILLER, Harry. **Organizações e métodos.** Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1988.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, organização e métodos - uma abordagem gerencial.** 14ª ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PARKER, B. **Evolução e revolução: da internacionalização à globalização.** In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.). 'Handbook' de estudos organizacionais. v. 1. p. 400-433. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michel. **Competitive Strategy.** Free Press. 1998.

PORTER, Michel. **What is Strategy.** Harvard Business Review. Novembro/Dezembro, 2006.

QUINN, J. B. **Strategies for change: logical incrementalismo.** Homewood: Irwin, 1980.

SMITH, A. **The Wealth of Nations.** Nova York: Modern Library, 1937.

SORDI, José Osvaldo de. **Gestão Por Processos: uma abordagem da moderna administração.** São Paulo: Saraiva, 2008.

TAYLOR, B. **Strategies for planning. Long Range Planning**, Elmsford, p.27-40, Aug. 1975.

TZU, Sun. **A arte da guerra**. 32. ed. Rio de Janeiro: Record, 1998.

USP, disponível em: <http://www.usp.br/sibi/sobre/organograma.htm>. Acessado em 13/04/2010

VASCONCELLOS, Paulo. **Planejamento estratégico**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 1979.