

# Gestão por Processos em Empresas de Serviços

*Por Ângelo Izaguirre e Roberto Inagaki*

Qualquer tipo de negócio busca primordialmente satisfazer o cliente, provendo-lhe um produto ou serviço (ou, comumente, uma combinação de ambos) que atendam suas necessidades. O cliente deve perceber “valor” naquilo que recebe. Empresas inteligentes, em sua incessante busca pela excelência operacional, tentam sempre fazer com que os processos que compõem sua cadeia, desde fornecedores até o cliente final, produzam “valor”.

Imagine-se chegando a um bom restaurante para um almoço. A partir do momento em que pisar no salão e conversar com o maître para que ele lhe indique um bom lugar, você estará sendo bombardeado por inúmeros processos que fazem parte desse negócio: processos de suprimentos, que devem garantir insumos de qualidade na hora certa e no prazo correto de validade; processos de desenvolvimento de oferta alimentar, que devem culminar em um cardápio com opções de alimentos e bebidas; processos de preparação e produção, que devem garantir desde a higienização correta dos utensílios, passando pela preparação do salão e da cozinha para o momento do almoço, até a correta execução dos pratos com pouco desperdício; processos de atendimento, que devem garantir que garçons treinados atendam bem, anotem e sirvam os pedidos corretamente; e, finalmente, processos contábeis, que devem garantir que os preços sejam cobrados corretamente.

É fácil perceber que produzir “valor”, não é mais apenas entregar produtos de excelente qualidade, é também garantir que a experiência da entrega seja igualmente excelente do ponto de vista do cliente. Em empresas de serviços, como hospitais, hotéis, restaurantes, redes de varejo etc., isso significa que já não é possível dissociar “valor” de “processo”.

Nesse contexto, chegamos ao momento de recordar o conceito de “Gestão por Processos” e discutir algumas de suas implicações em empresas de serviços.

Podemos entender “gestão por processos” como um modelo de administração orientado aos processos da organização, que busca o sucesso e o desempenho do negócio através da compreensão e gestão das principais atividades interrelacionadas.

A implementação de um modelo de gestão por processos segue, em linhas gerais, o seguinte roteiro:

1. Tradução do negócio em processos – A partir do planejamento estratégico da empresa, são identificados os processos que suportam o negócio e selecionados os processos-chave, também conhecidos como processos críticos.
2. Mapeamento e análise dos processos – Nesta etapa os processos selecionados são mapeados em seu estado atual, identificando-se os principais elementos de toda a cadeia (clientes, fornecedores, requisitos etc.)
3. Definição de indicadores – Determinam-se quais são os elementos que permitem avaliar o sucesso ou insucesso do processo e estabelecem-se indicadores. Somente se pode melhorar aquilo que se pode medir.

4. Desenho dos processos otimizados – A partir das oportunidades identificadas para que o fluxo da cadeia de valor seja otimizado, é desenhado um mapa futuro para cada processo crítico e desenvolvido um plano de ações para sua implementação, incluindo os indicadores.
5. Implementação do Plano de ações – As melhorias tomam forma e o sistema de gestão baseado em processos e indicadores começa a funcionar.

O principal fato a ser discutido é que, ao mesmo tempo em que empresas de serviços são fundamentalmente empresas de processos e tendem a se beneficiar da gestão por processos, essas mesmas empresas são tradicionalmente aquelas que mais resistem (ainda que de forma velada) à métodos estruturados de melhoria, acreditando-se que “isso é coisa de indústria, não funciona aqui...”.

Vejamos então alguns desafios:

- A iniciativa deve envolver as lideranças de todos os processos-chave, com a criação de um grupo ou área com a finalidade exclusiva de gerir a gestão dos processos. Esta área/grupo é fundamental para que o fórum de discussão sobre os processos seja criado e mantido, além de garantir que os registros de cada etapa sejam realizados adequadamente.

- Diferentemente de uma linha de produção automotiva, por exemplo, onde a própria linha de produção define o processo, em serviços os processos muitas vezes tendem a ser “invisíveis” e as atividades a serem desempenhadas muitas vezes ainda estão armazenadas somente na memória de certos funcionários. Assim, apesar de serem essencialmente compostas por “processos”, empresas de serviços em geral tem pouca cultura de mapeamento de processos. É necessário trabalhar esta ferramenta sistematicamente com as equipes, para que a incorporem e colham seus benefícios.

-Os processos de serviços, por em sua maioria terem uma dinâmica muito acelerada, tendem a ser deficitários em “indicadores”. Normalmente trabalha-se com indicadores manuscritos, quando muito registrados em planilhas individuais, somente conhecidas por seus “donos”. O grande desafio neste ponto é encontrar soluções que permitam gerar indicadores confiáveis e que não interfiram na dinâmica dos processos, convencendo assim seus usuários a utilizá-los.

Tomando-se os devidos cuidados, a prática tem demonstrado que empresas de serviços, uma vez na direção certa, são as que tendem a apresentar os maiores índices de melhora após implementar a Gestão de Processos com sucesso.

---

**Ângelo Izaguirre** é Master Black Belt, consultor da área de Lean Seis Sigma do Setec Consulting Group e bacharel em Engenharia Mecânica pela FEI. Possui mais de dez anos de experiência no ramo automotivo nas áreas de Desenvolvimento de Produto e Qualidade.

**Roberto Inagaki** é Diretor da área de Sistemas de Gestão do Setec Consulting Group e bacharel em Engenharia Mecânica, com especialização em Automação Industrial e Administração de Empresas. Auditor líder pelo IATF, possui experiência e vivência de mais de 20 anos em implementação de Ferramentas e Sistemas da Qualidade, Meio Ambiente, Responsabilidade Social e Saúde e Segurança Ocupacional.