

# IMPLEMENTAÇÃO DO COCKPIT DE ATENDIMENTO A CLIENTES NA ARCELORMITTAL TUBARÃO\*

Jovanir Francisqueto<sup>1</sup>  
Marco Antonio Dias de Souza<sup>2</sup>

## Resumo

O objetivo deste trabalho foi implementar a célula de atendimento a prioridades dos clientes na ArcelorMittal Tubarão (Cockpit de Atendimento a Clientes), com foco na melhoria dos indicadores relacionados a entrega para clientes e visando reduzir a burocracia e barreiras organizacionais de forma a agilizar a tomada de decisão e consequentemente agilizar o fluxo dos pedidos prioritários na usina, desde a produção de aço até o despacho de produtos. O projeto foi implementado em etapas, com destaque para duas frentes, sendo uma de gestão da mudança, com a implementação do conceito de gestão por processos e em paralelo toda a implementação de infraestrutura sistêmica para suporte ao processo. Seis meses após o início do projeto a implementação do conceito de Gestão por Processo, de baixo custo e alto impacto no negócio trouxe uma evolução significativa nos indicadores de atendimento a cliente, com destaque para a consecução de atendimento aos pedidos prioritários que saltou de cerca de 30% para patamares acima dos 90%, assim como o lead time total de atendimento a pedidos que foi reduzido em cerca de 30%.

**Palavras-chave:** Atendimento a cliente; Gestão por processos; Gestão da mudança; Execução.

## ARCELORMITTAL TUBARAO COSTUMER SERVICE COCKPIT IMPLEMENTATION

### Abstract

The aim of this project was implement the Arcelor Mittal Tubarão's customer priorities cellule with focus in delivery index improvement and aiming bureaucracy reduction to speed up decisions and consequently improve the priority order flow attendance since the steel production (steel shop) until the products dispatch. The project was implemented in two main levels, being one based on change management to the business process concept implementation and in parallel the infrastructure implementation to do the process support. Six months after the project start the index showed a significative evolution in the customer service, that the priority orders attendance increase from 30% to up 90%, like the product lead time, that reduce in 30% in average. So, the implementation was for low cost and huge business impact with sustainable results.

**Keywords:** Costumer service; Business process management; Change management; Execution.

<sup>1</sup> Engenheiro Metalúrgico, Mestre em Engenharia da Produção, Especialista de Desenho Integrado de Processos, Gerencia Geral de Tecnologia da Informação e Automação de Processos, ArcelorMittal Tubarão, Vitória, Espírito Santo, Brasil.

<sup>2</sup> Engenheiro Metalúrgico, Mestre em Engenharia da Produção, Especialista de Planejamento da Produção, Gerencia Geral de Mercado e Planejamento Integrado, ArcelorMittal Tubarão, Vitória, Espírito Santo, Brasil.

## 1 INTRODUÇÃO

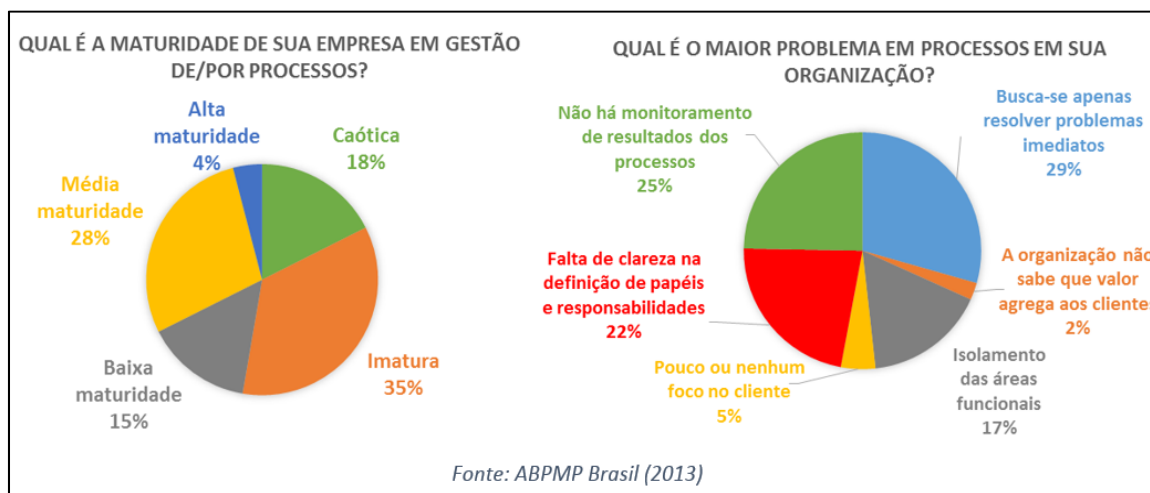
Em um panorama de mudanças no mercado, competitividade crescente e busca acelerada por aumentos da produtividade, redução de custos e melhorias nos serviços prestados aos clientes, as organizações procuram adaptar-se a esta realidade, fazendo uso de diversas técnicas existentes com o objetivo de otimizar e melhorar o seu desempenho. Segundo Gonçalves, (2000, p. 13) “O futuro vai pertencer às empresas que conseguirem explorar o potencial da centralização das prioridades, as ações e os recursos nos seus processos”.

Dado à limitação de ações no âmbito externo, como em preços, condição de mercado, concorrentes e visando suportar os desafios apresentados pelo dinâmico panorama de mercado e a qualidade dos serviços prestados aos clientes, o foco escolhido para nortear este trabalho recai sobre a gestão interna dos processos, onde se apresentam gestão direta e indireta dos atores que fazem acontecer às demandas dos clientes.

Para Simão et al. (2011, p.7) “a Gestão por Processos deve ser entendida como um repositório organizado e bem fundamentado de conceitos, ferramentas e melhores práticas para promover melhorias e inovações em uma organização”.

De acordo com Louzada e Moura Duarte (p. 37) a gestão por processos é conceituada como: “uma estrutura gerencial orientada a processos, em que gestor, time e executores do processo são todos executores e pensadores enquanto projetam seu trabalho, inspecionam seus resultados e redesenham seu sistema de trabalho em alcançar melhores resultados”.

Segundo Gonzalez (2015) as vantagens do conceito da orientação por processos são conhecidas há décadas. Ele relata que conforme divulgado pelo Tech CEO Council Report, 480 bilhões de dólares são desperdiçados anualmente pelas empresas por causa de processos ineficientes e, este valor, segundo o McKinsey Government Reform Report, chega a 1,3 trilhão de dólares no setor público norte-americano. Em uma pesquisa, realizada pela ABPMP Brasil, com mais de 70 participantes, apenas três afirmaram trabalhar numa organização que possui alta maturidade na gestão por processos, ou seja, com foco no cliente e constante melhoria e inovação dos processos. A Figura 1, abaixo, ilustra os principais problemas relacionados à gestão por processos nas organizações.



**Figura 1.** Problemas relacionados à gestão por processos nas organizações. Fonte: Gonzalez (2015)

Ainda segundo Gonzalez, a visão por processos permite o entendimento do sequenciamento de atividades que resulta na entrega de um produto ou serviço para o cliente e seu gerenciamento visa tratar os processos de ponta a ponta. O desafio é conseguir que as organizações superem o pensamento funcional a partir de uma mentalidade horizontal, de processos.

Neste contexto, dado principalmente ao cenário atual de dificuldades de mercado e crescentes pressões por reduções de custos, no caso da empresa estudada que produz commodities e, portanto, suas ações sobre o mercado e sobre preços são limitadas, tem-se que buscar cada vez mais alterações dinâmicas e inovadoras com quebras de paradigmas no âmbito dos seus processos internos, visando buscar um diferencial competitivo no mercado que atua.

Conforme descrito acima, alternativas de ações internas para se diferenciar em relação à concorrência, são essenciais e têm sido o caminho para a manutenção e eventual crescimento de Market Share de diversas empresas.

## 2 MATERIAIS E MÉTODOS

Conforme descrito no capítulo anterior, alternativas de ações internas para se diferenciar no mercado, são essenciais e têm sido o caminho para atração e fidelização de clientes. Entretanto, sabendo que na gestão por processos o resultado final do fluxo das atividades implica em um desempenho global mais eficiente do que na gestão por funções (Gonzalez, 2015) e que a gestão por processos rompe barreiras funcionais, como determinar quem é o responsável pelo processo como um todo ou por partes do mesmo? Como medir sua eficiência?

Desta forma, foram analisados os requisitos para garantir a governança desse processo e sua execução, entendendo que se os processos forem geridos e coesos num objetivo único e as pessoas e áreas estiverem engajadas, os resultados serão consequência e virão ao encontro das metas estabelecidas.

A gestão por processos refere-se a um conjunto de funções de planejamento, direção e avaliação das atividades sequenciais, com a finalidade de minimizar os conflitos interpessoais e atender as necessidades e expectativas dos clientes externos e internos das empresas (Oliveira, 2011, apud HÖRBE et. al).

Ainda conforme relatado por HÖRBE et. al (2015), “uma empresa pautada em gestão por processos entende a organização de forma sistêmica, atendendo às necessidades e expectativas de todas as partes interessadas, mas principalmente do cliente. [...] a gestão por processos pode ser utilizada como base para a melhoria contínua dos processos produtivos, ampliando os níveis de eficiência e reduzindo as perdas e consequentemente maximizando os lucros. Dessa forma, fica evidente a necessidade de avaliar constantemente os processos organizacionais, como também melhorá-los continuamente ou ainda recriá-los, devido às mudanças no contexto organizacional no qual a gestão é feita.

### 2.1 – Governança na Gestão Por Processos

Um dos desafios a serem tratados na implementação da gestão por processos nas empresas é a governança destes processos, dado que o desempenho a ser medido apesar de depender da ação de cada área ou indivíduo envolvido no processo, não necessariamente irá medir o desempenho desta área/indivíduo isoladamente, tornando essa definição uma ação complexa para as gerencias envolvidas.

A governança de processos, além de definir as medidas de desempenho, especifica os direitos de decisão e o modelo de responsabilidades de forma a encorajar um comportamento desejável para este referido processo, sendo que comportamento desejável neste caso quer dizer atingir os objetivos do processo, garantindo sua efetividade através do alinhamento entre as ações e objetivos do processo com as metas empresariais da organização.

Conforme Gonzalez (2015), “Na gestão por processos, o foco no resultado final do fluxo das atividades implica um desempenho global mais eficiente do que na gestão por funções, porém há maior complexidade gerencial”.

Neste contexto, o programa de gestão por processos, denominado “Cockpit”, tem o objetivo de agilizar o atendimento dos pedidos prioritários solicitados pelas gerências de vendas, nos processos internos. Trata-se de uma equipe multidisciplinar constituída por profissionais das áreas de Vendas, Planejamento, Qualidade, Operação e Logística e apoio das áreas de Desenho Integrado de Processos e de Sistemas de Informação, no desenvolvimento e implantação das melhorias nos sistemas que suportam o negócio, que trabalham em busca de aumentar a velocidade de escoamento dos produtos (placas e bobinas) no fluxo produtivo da empresa estudada.

Assim, e sabendo-se que um processo como o de Atendimento a Cliente via a equipe multidepartamental do Cockpit rompe naturalmente barreiras funcionais, a definição da Governança do Processo requer definições consensadas sobre as perguntas a seguir:

- Quem deve definir as medidas de eficiência a serem adotadas?
- O que e a que nível deve ser controlado?
- Quem são os responsáveis pelo controle?
- Quais são os modelos e métodos para efetivar o controle?
- Como definir os direitos de decisão e modelo de responsabilidades para o processo?
- Quem definirá e como serão acompanhadas as ações de longo prazo/projetos?
- Qual será o fórum (ou os fóruns) de acompanhamento de forma a garantir a continuidade do patrocínio e do foco do processo?

## 2.2 – Mapeamento dos Processos

Para desenvolver o gerenciamento por processos, é necessário, primeiramente, realizar o mapeamento de processos, [...]. Na atividade de mapeamento de processos, é realizado o levantamento do fluxo de atividades que permeia a organização, seguindo a sua passagem por diversos departamentos, áreas e funções, nos quais podem ser identificados gargalos e duplicidade de atividades [...]. O interessante do mapeamento é perceber o desenho sistêmico das atividades e descobrir quais áreas ou funções participam do processo, agregando ou não valor [...] (HÖRBE et. al, 2015).

Conforme visto em Gonzalez (2015), uma das formas de se conseguir as definições iniciais a cerca da governança na gestão por processos é o mapeamento do processo, assim como das decisões críticas existentes no mesmo, para, a partir daí, definir quem são os responsáveis por cada papel na tomada de decisão. Além disso, a equipe também deverá desenvolver acordos, baseados em compromissos, entre as áreas participantes. Essa abordagem prioriza a visão por processos e busca garantir uma melhor governança do mesmo.

A Figura 2 ilustra as atividades destas áreas participantes (fluxo iniciado em Vendas), donde espera-se que a afirmativa “todas as partes devem estar alinhadas para a agregação de valor ao cliente” (LOUZADA e MOURA DUARTE, 2013), seja posta em prática e que o sequenciamento de atividades seja otimizado de forma a gerar valor para o cliente.



**Figura 2** – Fluxo resumido das atividades do processo.

A Figura 3 mostra o fluxo resumido de produção de Bobinas a Quente e que representa, também resumidamente, o macro processo de atendimento a clientes no âmbito que deve ser tratado no escopo do Cockpit de pedidos.

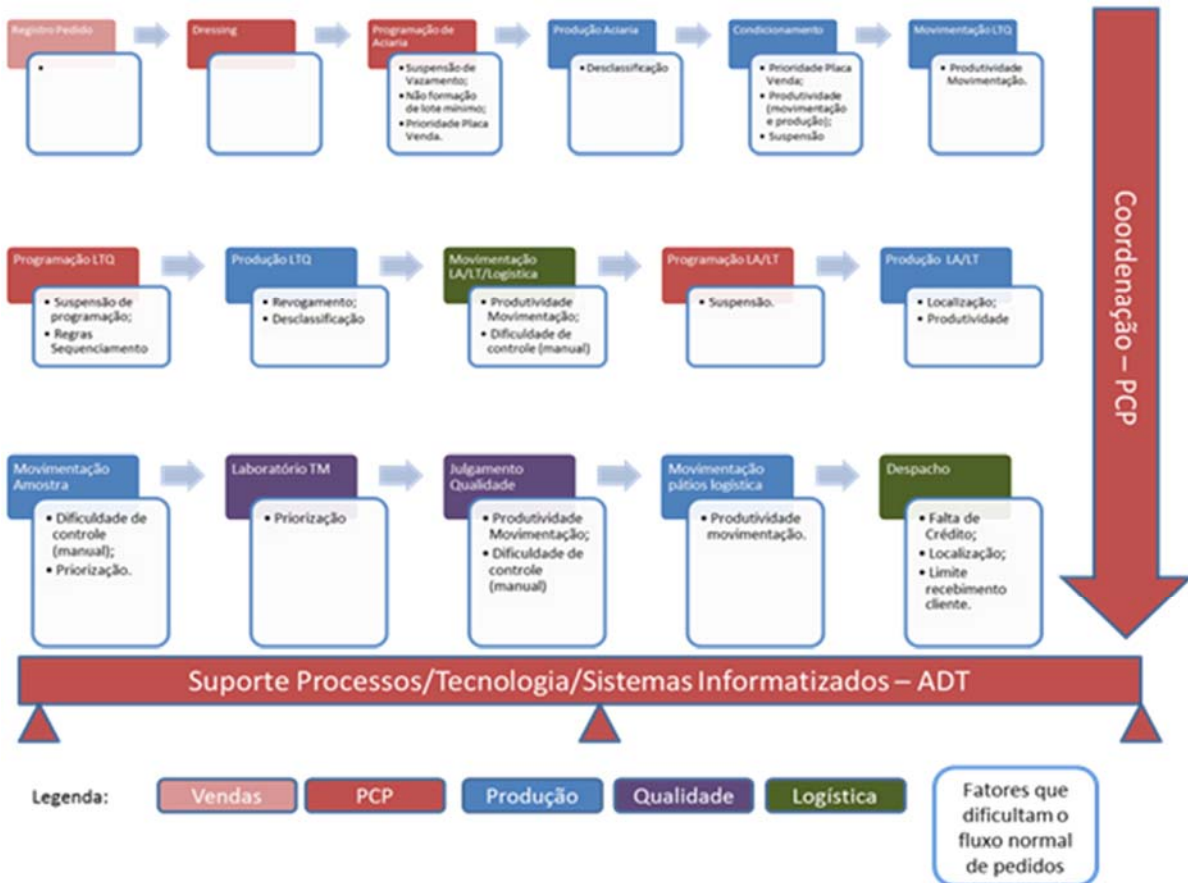


Figura 3 – Macro fluxo do processo de produção de BQ/Campo de ação do Cockpit

Para cada um desses sub-processos apresentado na Figura 3 foram mapeados também os principais fatores dificultadores para o fluxo normal de pedidos (e prioridades) na produção, para assim, serem mapeados os principais pontos onde serão necessários controles e tomadas de decisão.

Com este mapeamento, portanto, é possível responder as principais questões a respeito da definição da governança deste processo, sendo que no caso do estudo em questão tem-se que a responsabilidade sobre a definição das medidas de eficiência, assim como a que nível, modelo e método devem ser acompanhadas, deve ser da área de Planejamento e Controle da Produção, já que esta área é responsável pela coordenação do fluxo entre vendas e produção, e assim, pode focar suas ações e controle de forma a melhorar o atendimento a cliente sem prejudicar, contudo, os indicadores de produção.

A definição sobre os direitos de decisão e modelo de responsabilidades sobre o processo deve ser sugerida também pela área de planejamento e controle da produção, porém, neste caso, é necessário alinhamento gerencial de todas as áreas envolvidas assim como da alta gerência, para que desta forma, sejam garantidos o foco do processo (neste caso, de atendimento a cliente) e não de cada área em si, assim como seja realizada a avaliação de performance de seus participantes baseada nos resultados do processo, de forma, principalmente, a manter a equipe motivada e buscando melhores resultados para o processo.

Desta forma, no modelo estudado, foram definidas as seguintes responsabilidades básicas:

- Vendas: responsável pelas ações comerciais (liberação de crédito, negociações de recebimento com clientes, liberação de suspensões de produção/despacho, geração de remessas).
- Planejamento (PCP): responsável pela coordenação do grupo, levantamento dos resultados, consolidação das prioridades e por ações para garantir o fluxo de produtos e informações.
- Operação: responsável pelas ações para produção dos pedidos na Aciaria, condicionamento, transferência e laminação das placas e produção das bobinas nas linhas de acabamento quando aplicável.
- Metalurgia: responsável pelas ações relacionadas ao julgamento da qualidade de produtos (análise química, testes mecânicos, etc).
- Logística: responsável pelas ações de escoamento dos produtos acabados para clientes finais, centro de processamento e filiais.
- Processos/TI: responsáveis pelas melhorias de processo e por prover as soluções de TI para atender ao processo.

Sobre a definição de quem e como serão acompanhadas as ações de longo prazo/projetos, essa responsabilidade deve ficar compartilhada entre as gerências de Planejamento e Controle da Produção, que é a área coordenadora do processo e a Gerência de Desenho Integrado de Processos (do Departamento de TI), dado que é desta área o conhecimento integrado e sistêmico das necessidades de alterações em processos e sistema de controle para que a melhoria contínua seja garantida, além do que, no caso específico do estudo, essas são as áreas patrocinadoras do processo/projeto.

Qual será o fórum (ou os fóruns) de acompanhamento de forma a garantir a continuidade do patrocínio e do foco do processo?

John Kotter e Leonard Schlesinger (Apud HÖRBE et al) afirmam que os motivos mais comuns da resistência à mudança são: (i) o desejo de não perder algo de valor; (ii) uma noção equivocada sobre a mudança e suas implicações; (iii) a crença de que a mudança não faz sentido para a organização; (iv) baixa tolerância a mudanças. Um plano de comunicação bem executado minimiza e pode até eliminar a resistência à implementação da gestão por processos com as causas supracitadas. Um plano de comunicação abrangente deve começar a partir do topo da organização, mas não deve parar por aí. Em vez disso, deve se desdobrar para tratar os indivíduos que têm grandes preocupações sobre como a gestão por processos irá impactar o seu trabalho. Apesar de complicada e muitas vezes radical esta mudança de pensamento dentro das organizações tem diversos benefícios explícitos na literatura e a tendência é que as mesmas superem estes desafios com o auxílio da tecnologia e de uma nova forma de pensar – um pensamento voltado para o todo e não somente para as funções executadas, o pensamento sistêmico.

Isto posto, este acompanhamento deve ser realizado então, de forma sistêmica, pela alta gerência, principalmente através de fóruns coordenados pelas áreas patrocinadoras e que estas, divulguem e eventualmente discutam com a alta administração os resultados alcançados, a estratégia e seus desdobramentos para manter assim a continuidade do patrocínio e o foco do processo e das pessoas e gerências envolvidas diretamente neste processo.

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A implementação do processo multidepartamental de atendimento a clientes (Cockpit) trouxe resultados positivos para o atendimento a clientes, sendo que, além do atingimento das metas do próprio Cockpit (índice de consecução e lead time reduzido), trouxe impacto positivo no atendimento ao OTIF (On Time In Full), que é um dos mais importantes indicadores de nível de serviço aos clientes medidos no mercado.

A Figura 4 a seguir, apresenta a consecução de atendimento aos pedidos prioritários por área.

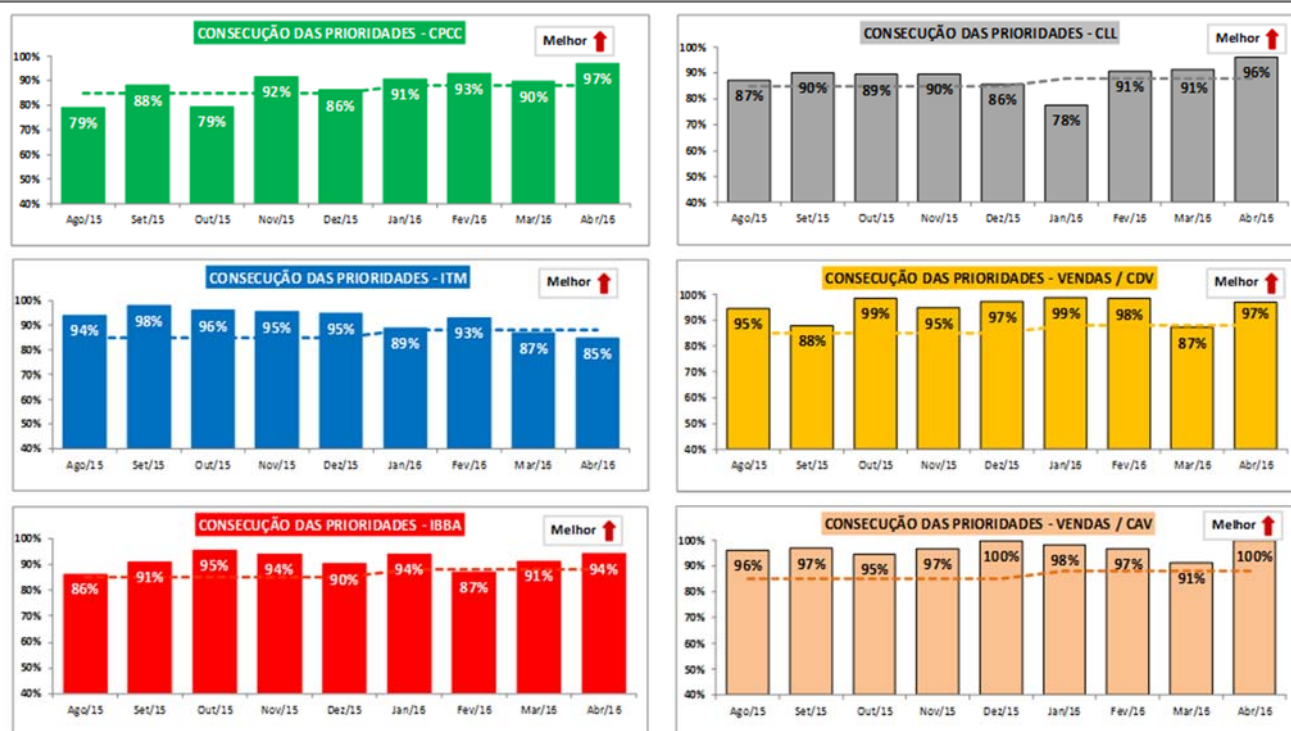


Figura 4: Consecução média das prioridades por área.

Desde a implantação até os dias atuais, a equipe do Cockpit tem obtido uma evolução significativa nos resultados de consecução das prioridades solicitadas (atingindo cerca de 90% nos últimos 10 meses) e redução do tempo de escoamento dos produtos no processo em aproximadamente 30%, atribuídos principalmente às melhorias implantadas, aprendizagem natural do processo, experiência, empatia e comprometimento de cada membro da equipe e área participante. Estes resultados são importantes e vem colaborando para o engajamento das pessoas, bem como para o fortalecimento da empresa como fornecedor preferencial.

### 4 CONCLUSÃO

Um ponto de destaque nos resultados da implementação do processo é que o mesmo vem se mantendo sustentavelmente (já são 10 meses de meta atingida) e, conforme diversos pontos preconizados pela teoria podemos citar como principais diferenciais deste processo e que levaram ao alcance e manutenção dos resultados são:

- Processo top-down com engajamento direto da alta e média gerência;



- Foco nos pedidos prioritários (cerca de 20% da carteira total de pedidos);
- Implementação do processo com CAPEX ZERO e com resultados rápidos e sustentáveis;
- Delegação de autonomia da equipe para tomada rápida de decisão.

## REFERÊNCIAS

- 1 Gonçalves, José Ernesto Lima. As empresas são grandes coleções de processos. RAE – Revista de Administração de Empresas. 2000;40:6-19.
- 2 Louzada, Camila Cristina e Moura Duarte, Alexandre de Castro. Gestão por Processo: Estudo de Caso Em Uma Empresa de Varejo de Colchões. Revista Científica Eletrônica UNISEB, Ribeirão Preto. 2013; 1(1): 36-53.
- 3 Gonzalez, Fernando. Principais Desafios da Gestão por Processos. Bridge Consulting. Acesso em: 17/08/2015. Disponível em <http://www.bridgeconsulting.com.br/principais-desafios-da-gestao-por-processos>
- 4 Horbe, Tatiane de Andrade Neves; Moura, Gilnei Luiz de; Silva, Andressa Henning; Vargas, Katiúscia Schiemer; Machado, Emanuely Comoretto. Gestão Por Procesos: Uma Proposta de Melhoria Aplicada a Uma Pequena Empresa do Ramo de Alimentação. Sistemas & Gestão. Acesso em: 18/08/2015, Disponível em: [www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/.../SGV10N2A2](http://www.revistasg.uff.br/index.php/sg/article/.../SGV10N2A2)
- 5 Simão, Alberto; Macieira, André; Trapp, Claudete; Cruz, Gustavo; Jesus, Leandro; Takada, Luis. A implementação de em processo de “Gestão por Processos” na Polícia Federal Brasileira. Elo Group. 2010. Acesso em 27/03/2016. Disponível em: . [http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20\\_Gestao%20por%20Processos\\_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf](http://www.gespublica.gov.br/biblioteca/pasta.2010-12-08.2954571235/A%20Implementacao%20de%20um%20processo%20de%20_Gestao%20por%20Processos_%20na%20Policia%20Federal%20Brasileira.pdf).