

.....

MODELAGEM DO NEGÓCIO DE UMA EMPRESA COMERCIAL DA REGIÃO DA GRANDE FLORIANÓPOLIS VISANDO INCORPORAR ESTRATÉGIAS BASEADAS NO *BALANCED SCORECARD*

Ricardo Villarroel Dávalos *

INTRODUÇÃO

As pequenas empresas comerciais e de serviços, representam o 86% dos 5.028.318 estabelecimentos no país e por este motivo vêm sendo há muito tempo alvo de atenção devido a seu potencial de geração de renda e de emprego.

Em pesquisas realizadas junto às empresas da Região da Grande Florianópolis, observou-se a falta de um modelo de referência para concentrar as suas estratégias, processos, mudanças organizacionais e modelos de sistemas que apóiem ao desenvolvimento de *software*.

Para as finalidades deste projeto, um modelo de negócio pode ser considerado como uma representação da abstração de um negócio, expressa em algum tipo específico de formalismo e constrói-se este modelo para compreender um empreendimento pelo qual a organização busca atender num meio que compete ou atua suas necessidades econômicas, além da realização empresarial e social.

Um negócio pode ser representado por quatro “Visões”: Estratégica, Processos, Estrutura e Comportamental. Cada uma destas visões representa diferentes aspectos parciais e contém a descrição de um aspecto específico, tornando a linguagem e a transmissão destes aspectos mais clara (ERIKSSON e PENKER, 2000).

A medição e gestão de desempenho dos diferentes indicadores associados as estratégias é avaliada pelo método Indicadores Balanceados de Desempenho (Balanced ScoreCard – BSC). Os requisitos para definição desses indicadores tratam dos processos de um modelo da administração de serviços e busca a maximização dos resultados baseados em quatro perspectivas que refletem a visão estratégica: financeira; clientes; processos internos; aprendizado e crescimento (KAPLAN e NORTON, 2004).

As características das empresas variam de acordo com seu porte, produto ou sua posição competitiva no mercado, que vão subsidiar a análise estratégica. No caso do método BSC, inicialmente se requer um mapeamento estratégico considerando as perspectivas definidas anteriormente, dos segmentos de clientes almejados, os respectivos objetivos de negócio e os correspondentes indicadores de desempenho (KAPLAN e NORTON, 2000).

Esta proposta tem como finalidade modelar o negócio de uma empresa comercial da Região da Grande Florianópolis visando representar as quatro visões a partir de uma ferramenta de apoio ao desenho de engenharia de software (Computer-Aided Software Engineering – CASE). Desta forma pretende-se criar um instrumento que apóie a definição de uma estratégia e seja capaz de viabilizá-la a partir do processo de negócio correspondente.

Palavras-chave: Estratégias. Modelo de Negócio. *Balanced Scorecard*.



MÉTODOS

Aqui apresenta-se um estudo aplicado que pretende modelar o negócio de uma empresa que comercializa acessórios de informática na Região a partir de quatro visões. Também pretende-se realizar uma análise detalhada do impacto integrado destas visões que terá na gestão da empresa e no desenvolvimento/implantação de *software*.

Os critérios para avaliar as estratégias e os processos de negócio encontram-se definidos a seguir:

a) Todo indicador selecionado para um BSC deve ser um elemento de uma cadeia de relações de causa e efeito que comunique o significado da estratégia da empresa.

b) Os custos das atividades são utilizados como uma avaliação quantitativa dos processos e se as atividades tiverem custos notavelmente altos ou se não agregarem valor, elas se tornarão alvos de reengenharia.

Para quantificar os custos e analisar os principais processos pretende-se utilizar a técnica causa e efeito, junto com as pessoas e ou colaboradores que participem ou façam parte destas atividades.

RESULTADOS e DISCUSSÃO

A modelagem de negócio representa a primeira disciplina da Engenharia do *Software* e por encontrar-se na fronteira das áreas de Tecnologia de Informação (TI) e de Negócios foi a menos compreendida e conseqüentemente pouco e/ou mal utilizada (RUP, 2010).

Os profissionais da área de administração de negócios estão mais interessados em melhorar as operações das organizações, incrementar a satisfação dos clientes, reduzir custos para fazer negócios e, estabelecer novos serviços e produtos de baixo custo, são aspectos importantes da gestão de processos de negócio desde um ponto de vista destes profissionais.

Na área de TI existem duas comunidades ou grupos que estão interessados em explorar esta área, sendo que a primeira está focada em investigar propriedades, métodos e princípios de processos de negócio. A segunda comunidade ou grupo da área de TI tem interesse em fornecer sistemas de *software* robustos e escaláveis. Portanto, processos de negócio são executados numa complexa estrutura de TI e a integração dos sistemas de informação existentes representa uma estrutura técnica para a execução dos processos. Dependendo da aplicação realizada pode ser denominada.

Portanto, existem muitos assuntos, paradigmas, temas, visões, abordagens, etc. e, por uma parte sabe-se que destes fatores, cada vez mais vem convergindo para modelar negócios (Visão estratégica e o vocabulário utilizado para esta, definido pela Organização “Object Management Group – OMG”) e por outro lado, existem outros fatores que ainda vem sendo pesquisados (exemplo: Metamodelo de Processo de Negócio sendo discutido pela Organização OMG).

Para as organizações que pertencem a qualquer setor do segmento produtivo (desenvolvimento de *software*, serviços de TI, manufatura, comércio, construção civil, etc.), estes modelos de negócio ajudam e proporcionam suporte à implementação de mudanças, incorporação de programas, a gestão “de” e “por” processos, transformação da estrutura funcional baseada por processos, etc.

Iniciou-se a modelagem a partir da visão estrutura, e para isto, foram utilizadas e atualizadas algumas informações existentes. Também coletou-se com o proprietário e um



.....

sócio diretor desta empresa, algumas informações para apoiar a modelagem da visão estratégica. A partir desta modelagem observou-se que o foco da empresa encontra-se direcionado para as vendas e o suporte de TI.

A modelagem da visão de processos de negócio e da visão comportamental foram desenhadas para os setores de vendas e suporte de TI. Foi utilizado notação de Eriksson e Penker e o diagrama de atividades para modelar os processos das vendas e do suporte. Para dar suporte a partir de um sistema de informações a estes processos, também foram modelados os diagramas de casos de uso de negócio, de objetos de negócio e dos casos de uso funcionais.

O modelo de negócio considera as quatro visões e representa uma referência para alinhar o negócio e a TI da empresa estudada. Ele concentra muitas informações e a documentação poderá apoiar qualquer decisão relativa ao suporte dos processos com TI. Além disso, pode também apoiar a diversas análises a partir dos artefatos criados.

Com a finalidade de medir e ajustar a aderência do negócio com a TI foram definidos indicadores de desempenho e estes devem estar constantemente avaliados a partir do *BSC* definido.

CONCLUSÕES

Considerando a realidade das empresas comerciais foi desenhado um modelo de negócio que integra as quatro visões consideradas nesta proposta, de tal forma a fornecer subsídios para apoiar a sua gestão e, ao mesmo tempo fornecer informações importantes para o desenvolvimento e/ou implantação de *software*.

O modelo desenhado incorporou conceitos de integração e mudanças tecnológicas, apoiadas pela navegabilidade dos modelos entre as diferentes visões e aspectos abordados, permitindo desta forma efetuar melhores análises e tomar decisões mais apropriadas, que nem sempre são realizadas.

É evidente que o modelo de negócio desenhado aqui representa um desafio de pesquisa que está sendo estudado em universidades estrangeiras e aqui no país existem algumas iniciativas que se concentram mais no estudo separado de cada visão.

A partir do desenvolvimento desta proposta, por um lado a contribuição foi o desenho detalhado de um modelo de referência para apoiar a gestão e desenvolvimento de sistemas de informação e, por outro, fornecer subsídios para melhorar a eficiência das decisões baseadas nos indicadores definidos pela técnica BSC.

Este modelo será utilizado como recurso didático na disciplina “Modelagem de Negócios” do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Projetos de *Software*. Também pela multidisciplinaridade dos assuntos envolvidos nesta proposta outros cursos com disciplinas afins a esta proposta (Ciência de Computação, Engenharia de Produção e Sistemas de Informação) utilizaram os principais recursos gerados por este projeto.

REFERÊNCIAS

ERIKSSON, H. E.; PENKER, M. **Business Modeling with UML**. New York: John Wiley & Sons, 2000, 459 p.



.....

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A Organização orientada para a estratégia – Como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no ambiente de negócios.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2000. 411 p.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos : Convertendo ativos intangíveis em resultados tangíveis : Balanced Scorecard.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 471p.

RUP, **Rational Unified Process: Visão Geral**, disponível em: <http://www.wthreex.com/rup/portugues/index.htm>>. Acessado em: 12/08/2010

* Professor da Unisul e pesquisador do Grupo de Pesquisa Sistemas Integrados de Gestão – GSIG, Mestre em Engenharia Elétrica e Doutor em Engenharia de Produção e Sistemas pela UFSC. E-mail: ricardo.davalos @unisul.br

