

21

Administração de processos na era digital

Objetivos

Ao completar o estudo deste capítulo, você deverá estar preparado para explicar e exercitar os seguintes conceitos:

- Processos e administração de processos organizacionais.
 - Metodologias de aprimoramento de processos organizacionais.
 - *Benchmarking*.
 - Papel da tecnologia da informação na administração por processos.
 - Organizações virtuais e redes virtuais de colaboração.
-

1 Desafios do século XXI

Com a Revolução Digital no limiar do Terceiro Milênio, novas ideias, recursos e desafios apresentaram-se para as organizações e seus administradores.

- A concorrência em escala global, a saturação de produtos, o esgotamento da capacidade de consumo, e a escassez de recursos forçaram as organizações a buscar padrões cada vez mais elevados de eficiência e de busca de vantagens competitivas. Essa busca da eficiência foi feita por meio de soluções como a adoção do modelo de produção enxuta, a administração e o aprimoramento de processos e a terceirização de fornecedores.

- As novas tecnologias de informação e comunicação criaram oportunidades totalmente novas de tornar mais eficientes os processos, por meio da substituição ou complementação da mão de obra em inúmeras operações de fábrica e escritório – robôs industriais e caixas automáticos, só para citar dois exemplos, entraram no lugar de operários e funcionários de bancos.
- As tecnologias de informação e comunicação também criaram novas oportunidades e desafios para todos os tipos de organizações. Possibilidade de comunicação instantânea cobrindo todo o globo, processamento de grandes quantidades de informação, automatização do processo decisório. Novos negócios e formas de trabalho – comércio eletrônico; compra de passagens de avião e reservas de hotéis, em todo o mundo, pela Internet; trabalho a distância; educação a distância; reuniões virtuais.

A concorrência, a busca do desempenho eficiente e a evolução da tecnologia transformaram o conhecimento em ativo essencial das organizações, em contraste com a importância dos recursos materiais e dos ativos financeiros no passado. Neste capítulo, analisaremos sucintamente essas e outras tendências da administração no limiar do século XXI.

2 Processos organizacionais

Um *processo* é um conjunto ou sequência de atividades interligadas, com começo, meio e fim. Por meio de processos, a organização recebe recursos de sua cadeia de suprimento (trabalho de pessoas, materiais, energia e equipamentos) e os transforma em produtos, informações e serviços, que são fornecidos aos clientes.

Os processos integram e coordenam as áreas funcionais para a produção de resultados. O pedido de um cliente transforma-se em especificações de um produto. As especificações transformam-se em encomendas para fornecedores. As encomendas transformam-se em matérias-primas, que se transformam no produto que o cliente encomendou. O produto transforma-se em uma entrega, que se transforma em uma conta a receber. As áreas de vendas, engenharia, produção, logística e finanças estão envolvidas nesse processo, assim como em outros.

As organizações sempre foram feitas de processos. No entanto, a administração das organizações é feita por meio de uma estrutura que privilegia as áreas funcionais (Figura 21.1). Por que não adotar uma perspectiva de administração do processo, que integre as áreas funcionais? Em resposta a essa questão, na

década de 1980 nasceu a tendência da *administração por processos* (ou *administração de processos*).

3 Administração de processos

A *administração de processos* consiste em administrar as funções permanentes como elos de uma corrente e não como departamentos isolados uns dos outros. O resultado é uma cadeia horizontal de processos, em lugar da estrutura vertical da cadeia de comando. A horizontalização reformula o modo de administrar as operações, integrando todas as funções envolvidas na solução de um problema. A organização por processos permite que as funções trabalhem de forma coordenada, aumentando a eficiência ao longo de todo o processo.

3.1 Tipos de processo

Todas as organizações podem ser desmembradas em processos que atravessam as fronteiras das áreas funcionais. Há dois tipos básicos de processo: os processos centrais e os processos de apoio. Para adotar a administração por processos, o primeiro passo é entender os processos e classificá-los nessas duas categorias (Figura 21.1).

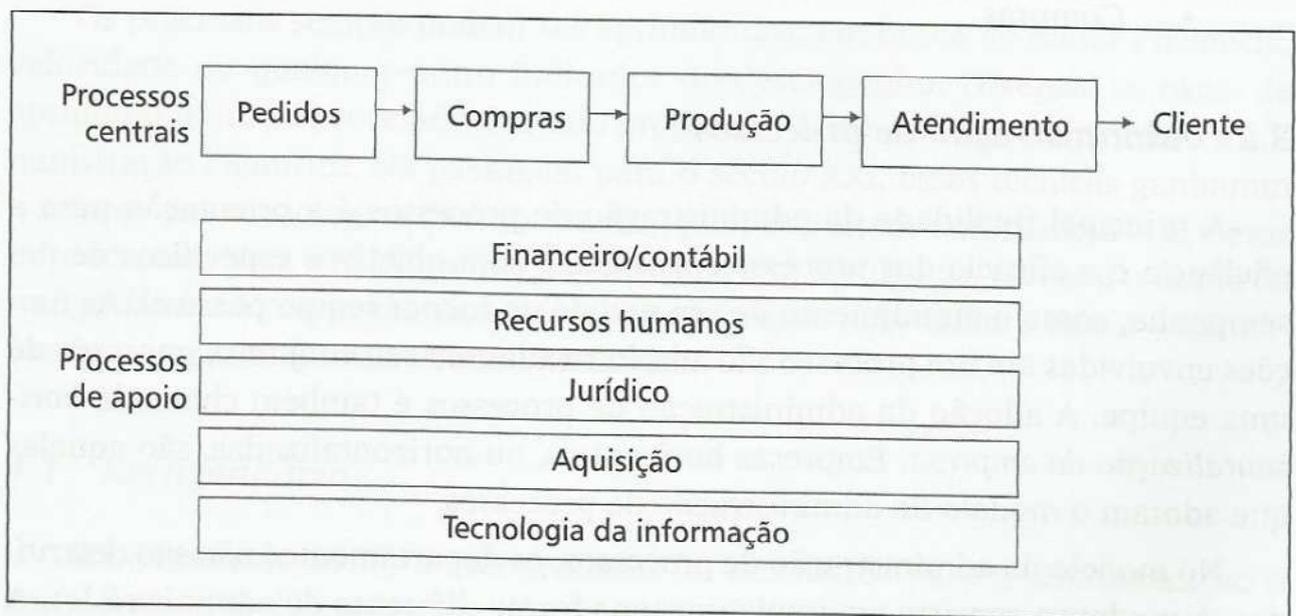


Figura 21.1 Processos centrais e processos de apoio

Processos centrais. Os processos centrais estão relacionados com a transformação de insumos em produtos destinados a clientes internos ou externos. Para

fazer chegar regularmente ao supermercado o sabão em pó que a consumidora deseja, é preciso uma ligação muito forte entre todos os elos da cadeia de suprimento, desde os fornecedores de embalagens e matérias-primas até a prateleira. A necessidade de uma ligação estreita entre as fontes de insumos e os clientes é o fator determinante na identificação dos *processos centrais*, que são:

- Desenvolvimento de produtos e serviços.
- Geração e processamento de pedidos.
- Produção: transformação de pedidos, informação e matérias-primas em produtos e serviços.
- Atendimento aos clientes.

De um ramo de negócios para outro, os processos centrais são diferentes, mas sempre orientados para o fornecimento do produto ou serviço para o cliente.

Processos de apoio. Existem outros processos nas organizações. São os processos de apoio, que sustentam os processos centrais ou medem seu desempenho. Os mais importantes são:

- Administração financeira e contabilidade.
- Recursos humanos.
- Compras.

3.2 Administração de processos

A principal finalidade da administração de processos é a orientação para a eficiência e a eficácia dos processos principais, com objetivos específicos de desempenho, como o atendimento de um pedido no menor tempo possível. As funções envolvidas em um processo são administradas em seu conjunto, por meio de uma equipe. A adoção da administração de processos é também chamada *horizontalização da empresa*. Empresas horizontais, ou horizontalizadas, são aquelas que adotam o modelo da administração de processos.

No modelo da administração de processos, os departamentos não são destruídos. A mudança consiste em implantar uma forma diferente de administrá-los. A cadeia clássica de comando é complementada por equipes formadas com pessoas de diferentes departamentos. As equipes trabalham com um propósito claro e senso de responsabilidade em relação a objetivos mensuráveis de desempenho. A equipe, ou uma pessoa dela, torna-se a *dona* de um processo. Representantes dos

clientes e fornecedores podem ser colocados como membros de equipes internas (Figura 21.2).

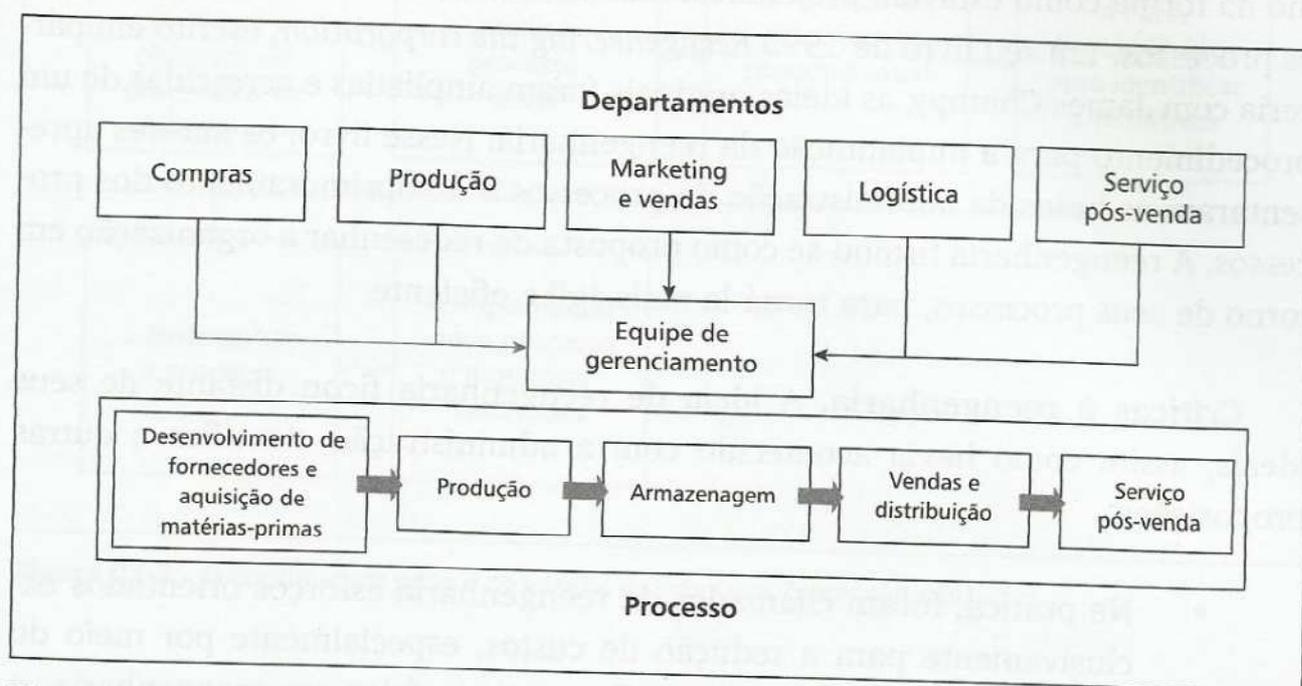


Figura 21.2 Uma equipe multifuncional de gerenciamento é a “dona do processo”

4 Aprimoramento de processos

Os processos sempre podem ser aprimorados, em busca de maior eficiência, velocidade ou qualquer outro indicador de desempenho. Diversas técnicas de aprimoramento de processos têm sido propostas, desde que Taylor inventou a administração científica. Na passagem para o século XXI, essas técnicas ganharam o reforço das tecnologias da informação, que permitiram automatizar e acelerar os processos. Uma das ideias que ganharam muita divulgação recebeu o nome de *reengenharia*. A *reengenharia*, originalmente, propôs reformular e tornar mais eficientes os processos, antes de automatizá-los.

4.1 Reengenharia

Na década de 1980, a reengenharia foi um marco para a administração o aprimoramento de processos. O autor desse conceito foi Michael Hammer, que o divulgou no artigo *Promovendo a reengenharia do trabalho: não automatize, destrua*. Nesse texto, Hammer usa o verbo “to reengineer” (sem equivalente em português; ficaria “reengenheirar” se fosse traduzido literalmente) com o sentido de reformular a maneira de conduzir os negócios. Hammer afirmava que a

tecnologia da informação tinha sido usada de forma incorreta pela maioria das empresas. O que elas faziam, geralmente, era automatizar os processos de trabalho na forma como estavam projetados. Elas deveriam, em vez disso, redesenhar os processos. Em seu livro de 1993 *Reengineering the corporation*, escrito em parceria com James Champy, as ideias originais foram ampliadas e acrescidas de um procedimento para a implantação da reengenharia. Nesse livro, os autores apresentaram as bases da administração de processos e do aprimoramento dos processos. A reengenharia firmou-se como proposta de redesenhar a organização em torno de seus processos, para torná-la mais ágil e eficiente.

Críticas à reengenharia. A ideia de reengenharia ficou distante de seus ideais, assim como havia acontecido com a administração científica e outras proposições.

- Na prática, foram chamados de reengenharia esforços orientados exclusivamente para a redução de custos, especialmente por meio do corte de pessoal. Assim, quando se ouvia falar em reengenharia, a palavra significava demissões em massa.
- Outra crítica importante foi feita à própria filosofia da reengenharia. A radical mudança de todos os recursos e processos poderia levar à perda da identidade e à desestruturação da organização. Os riscos eram muito maiores que os benefícios potenciais.
- Apesar das críticas, os princípios da reengenharia permaneceram e foi criada uma nova denominação, que passou a conviver com a original: *redesenho de processos*. Além disso, muitas organizações preferiram adotar outras perspectivas: *aprimoramento de um processo de cada vez* e *pequenos aprimoramentos*, em vez de reengenharia total e radical da empresa toda.

Procedimento para o redesenho de processos. O princípio fundamental do aprimoramento dos processos é o *redesenho de processos*. Para aprimorar um processo, deve-se fazer sua análise, identificar seus pontos fracos e propor um desenho ou formato mais eficiente (Figura 21.3). O processo redesenhado é monitorado, para que novas oportunidades de aprimoramento sejam identificadas. Todas as metodologias de aprimoramento, desde Taylor, têm seguido esse ciclo. Essas metodologias já existiam, como a própria administração científica e o *kai-zen* dos japoneses, antes da reengenharia.

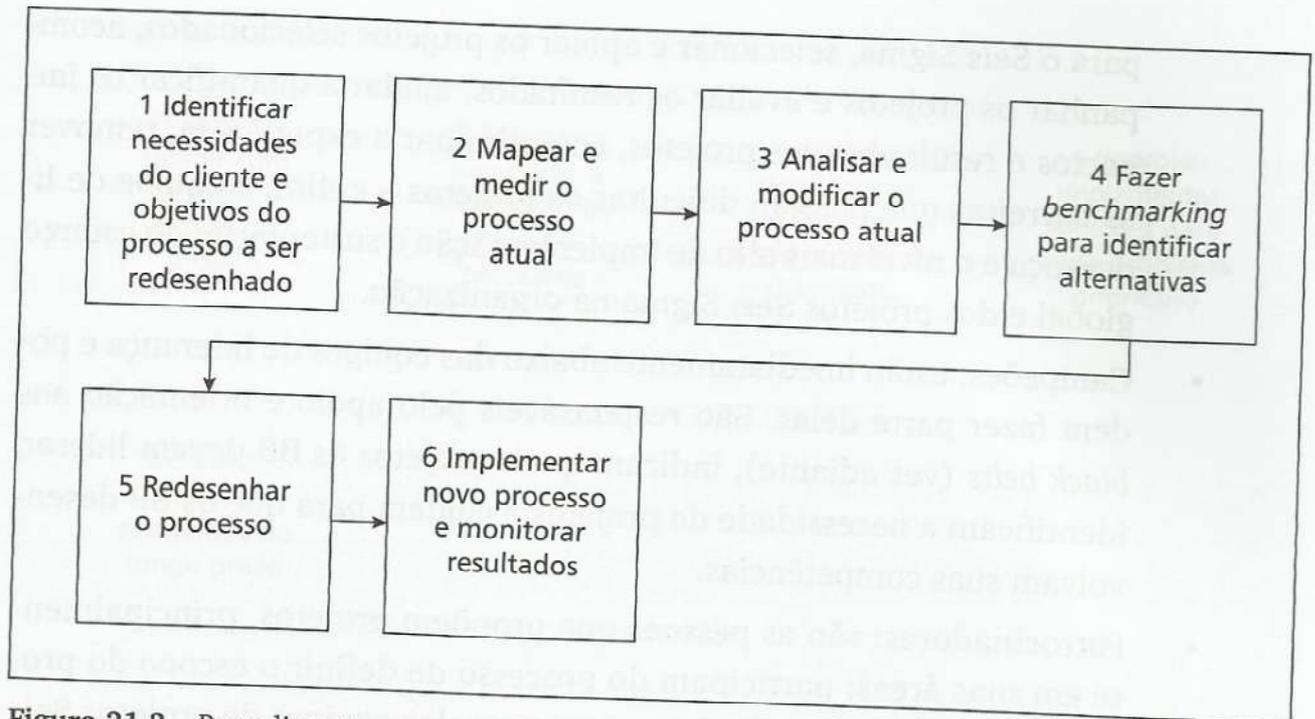


Figura 21.3 Procedimentos para o redesenho de processos (reengenharia).

4.2 Seis Sigma

Outra proposição importante é a técnica *Six Sigma* (*Seis Sigma*). Ao contrário do redesenho de processos, que é pouco mais que uma ideia com alguns procedimentos, *Seis Sigma* é um sistema, com procedimentos, ferramentas estatísticas, profissionais certificados e manuais. Em resumo, o *Seis Sigma* pode ser considerado uma autêntica metodologia. A expressão *Six Sigma* está associada a um nível estatístico de capacidade de processos que proporciona um desempenho de qualidade superior, com índice de 3,4 partes por milhão (PPM) de produtos defeituosos (ou defeitos). Segundo Werkema, citada por Trad, o *Seis Sigma* não envolve nada verdadeiramente novo: todas as ferramentas já eram conhecidas. São a maneira de usar essas ferramentas e a forma de implantação que justificam o sucesso.

Profissionais de Seis Sigma. Os praticantes de *Seis Sigma* criaram um sistema de formação e credenciamento de profissionais. Esse sistema divide os profissionais em níveis, correspondentes a diferentes atribuições e responsabilidades, desde a liderança da empresa até os colaboradores operacionais dos projetos *Seis Sigma*. A classificação que foi desenvolvida pela Motorola University é a seguinte:

- Equipe de liderança: é um fórum no qual os executivos discutem, planejam, deliberam e aprendem com a iniciativa *Seis Sigma*. A equipe de liderança tem como responsabilidades estabelecer a infraestrutura

para o Seis Sigma, selecionar e apoiar os projetos selecionados, acompanhar os projetos e avaliar os resultados, ajudar a quantificar os impactos e resultados dos projetos, compartilhar a experiência, remover as barreiras que possam dificultar os projetos – enfim, a equipe de liderança é o nível mais alto de implementação e sustentação do esforço global e dos projetos Seis Sigma na organização.

- **Campeões:** estão imediatamente abaixo das equipes de liderança e podem fazer parte delas. São responsáveis pelo apoio e orientação aos *black belts* (ver adiante), indicam quais projetos os BB devem liderar, identificam a necessidade de projetos e cuidam para que os BB desenvolvam suas competências.
- **Patrocinadores:** são as pessoas que propõem projetos, principalmente em suas áreas; participam do processo de definir o escopo do projeto e aprovam os resultados propostos pelas equipes de projetos Seis Sigma.
- **Master black belts** (mestres faixas-pretas): são profissionais com muita experiência em projetos Seis Sigma. Orientam os *black belts*, os campeões e os patrocinadores; são também os experts em estatística para sustentar os projetos.
- **Black belt, BB** (faixas-pretas): são os gerentes de projetos Seis Sigma. Têm conhecimentos de estatística e de ferramentas Seis Sigma. Pertencem às áreas funcionais e desempenham a função de gerentes de projetos em caráter temporário.
- **Green belts** (faixas-verdes): são os membros das equipes lideradas pelos BB. São treinados para essa função e alocados às equipes conforme seu conhecimento da área de atuação dos projetos. Eventualmente, podem liderar projetos de Seis Sigma em suas áreas funcionais.
- **White belts** (faixas-brancas): são profissionais dos níveis operacionais da empresa, treinados nos fundamentos do Seis Sigma para auxiliar a implantação dos projetos.

Todos os profissionais das equipes Seis Sigma precisam passar por programas de formação e ou acumular experiência para receber esses títulos.

DMAIC. Os projetos Seis Sigma são concebidos e implantados por meio de um método chamado DMAIC, que tem cinco passos (Figura 21.4):

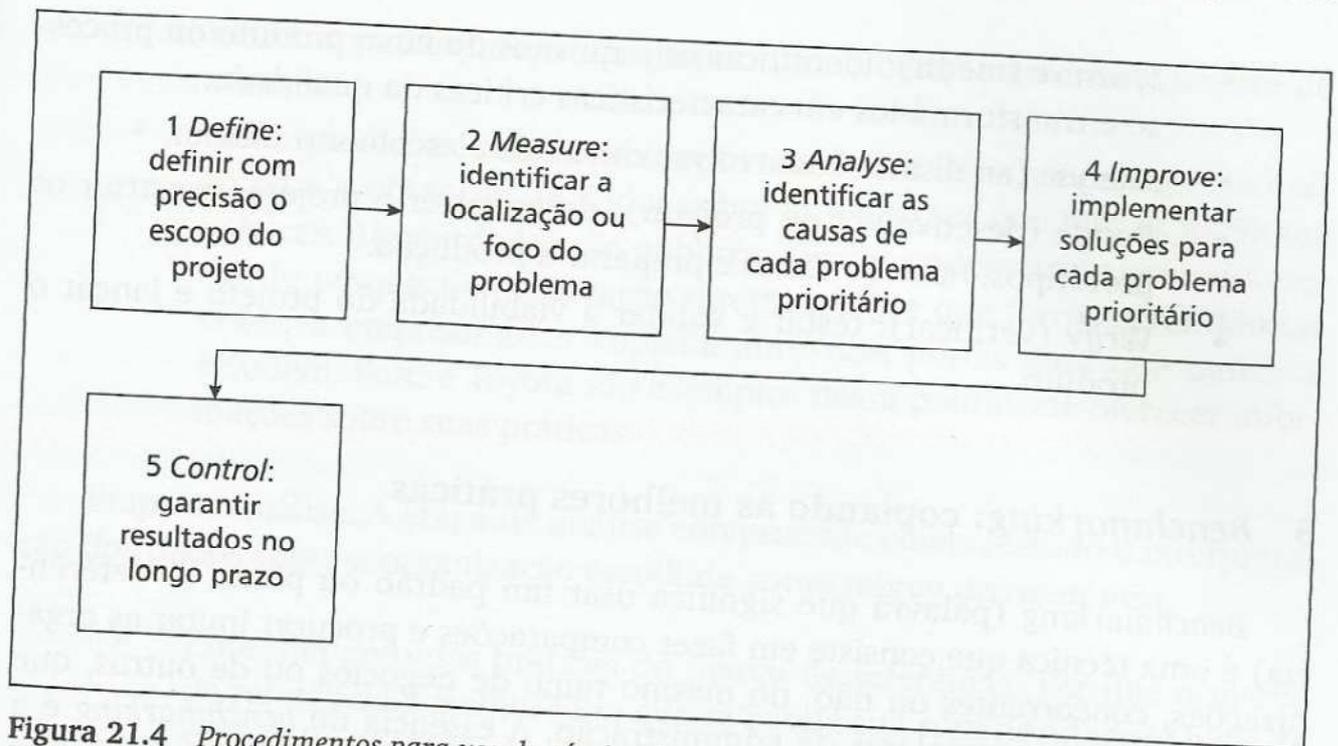


Figura 21.4 Procedimentos para uso da técnica dos Seis Sigma.

- **Define** (definir): escolha do projeto – isto é, do processo a ser aprimorado, dos resultados esperados e das partes interessadas.
- **Measure** (medir): medir o desempenho do processo escolhido, por meio de levantamento e análise dos dados.
- **Analyse** (analisar): identificar as causas vitais dos problemas identificados na etapa anterior (proporção de 80% dos problemas devidos a 20% das causas).
- **Improve** (melhorar): propor e implementar soluções para remover as causas vitais identificadas na etapa anterior, de modo a resolver os problemas.
- **Control** (controlar): continuar a fazer as medições no processo, para garantir que os aprimoramentos introduzidos funcionem definitivamente.

DFSS. O *Design for Six Sigma*, DFSS (Desenvolvimento para Seis Sigma), é um desdobramento da ideia de Seis Sigma. Nos processos existentes, a capacidade de aprimoramento tem limites. Em alguns casos, é necessário reprojeter os processos, para que eles tenham, na origem, o nível Seis Sigma de eficiência. O DFSS é implantado por meio do método chamado DMADV, que significa:

- **Define** (definir): definir com precisão o novo produto ou processo a ser projetado.

- *Measure* (medir): identificar os requisitos do novo produto ou processo e transformá-los em características críticas da qualidade.
- *Analyse* (analisar): desenvolver conceitos e escolher o melhor.
- *Design* (desenvolver ou projetar): desenvolver o projeto, construir os protótipos, fazer os testes e preparar a produção.
- *Verify* (verificar): testar e validar a viabilidade do projeto e lançar o produto.

5 *Benchmarking*: copiando as melhores práticas

Benchmarking (palavra que significa usar um padrão ou ponto de referência) é uma técnica que consiste em fazer comparações e procurar imitar as organizações, concorrentes ou não, do mesmo ramo de negócios ou de outros, que tenham práticas exemplares de administração. A essência do *benchmarking* é a busca das melhores práticas da administração, como forma de ganhar vantagens competitivas.

O *benchmark* é o padrão ou ponto de referência a ser copiado, quando se redesenham processos. Uma organização pode ser excepcionalmente bem-sucedida no processamento e acompanhamento de seus pedidos, ou na administração de suas contas a pagar. Pode ser que uma empresa tenha um ótimo sistema de produção, ou seja reconhecida pela excelência de seus produtos. Outras podem querer imitá-la, porque ela representa a excelência em um aspecto da administração.

A imitação das técnicas de administração é tão antiga quanto as organizações. A linha de montagem móvel foi copiada em todo o mundo, tornando-se o padrão de organização industrial. Quando surgiu, o sistema Toyota substituiu o sistema Ford e transformou-se no padrão que todos procuraram copiar.

A utilização da técnica do *benchmarking* compreende cinco etapas: planejamento, análise, integração, ação e maturidade, que serão descritas a seguir.

Etapa 1: Planejamento. Nesta etapa, o objetivo é definir a pesquisa das melhores práticas. Os procedimentos essenciais são:

- Seleção do produto ou processo a ser comparado. Em primeiro lugar, é preciso escolher o produto ou processo, que vai ser comparado com o produto ou processo da empresa que tem as melhores práticas correspondentes.
- Seleção do marco de referência: com quem iremos nos comparar? As melhores práticas podem ser encontradas nos concorrentes, ou

numa organização que esteja num ramo completamente diferente de atuação.

- Definição do método de obtenção dos dados. Não há um método único para a obtenção de dados sobre as empresas que têm as melhores práticas. Alguns dados são públicos. Outros podem exigir procedimentos de pesquisa e observação direta, sempre que for possível. Muitas vezes, a empresa a ser copiada abre suas portas para que outros a estudem. Ford e Toyota são exemplos dessa política de oferecer informações sobre suas práticas.

Etapa 2: Análise. A etapa da análise compreende coleta, estudo e interpretação dos dados sobre a organização escolhida como marco de referência.

- Entendimento das práticas do marco de referência. Por que o marco de referência é melhor? Em que se baseia sua superioridade? Quais de suas práticas podem ser copiadas e implementadas?
- Determinação das diferenças. Neste ponto, faz-se a comparação efetiva com o marco de referência a fim de definir o que deve ser alterado.

Etapa 3: Integração. Nesta etapa, as informações resultantes do *benchmarking* são utilizadas para definir as modificações no produto ou processo que foi comparado. Os procedimentos são os seguintes:

- Obter aprovação das informações do *benchmarking*. É preciso demonstrar, com clareza, que as informações são corretas e fundamentadas em dados concretos.
- Comunicação. As informações do *benchmarking* devem ser comunicadas a todos os níveis organizacionais, com o objetivo de obtenção de apoio e comprometimento.

Etapa 4: Ação. Este é o estágio da implementação, em que as seguintes atividades são realizadas:

- Colocação em prática dos resultados do *benchmarking*.
- Avaliação contínua da implementação.
- Previsão de modificações.
- Comunicação do progresso.

Etapa 5: Maturidade. Quando a empresa chegar ao estágio de incorporar as melhores práticas, terá chegado ao estágio da maturidade. Indicativo desta fase

é o interesse de outras empresas pelo processo ou produto que foi copiado. Na fase de maturidade, também se encontra o interesse contínuo no aprimoramento baseado nas melhores práticas. Uma empresa madura está constantemente praticando o *benchmarking*.

6 Tecnologia da informação e aprimoramento de processos

A administração por meio de processos recebeu, das tecnologias da informação e da comunicação (TIC), um aporte decisivo para seu funcionamento eficaz. As TIC não apenas permitiram acelerar a administração de processos como solução interna das organizações, mas também viabilizaram os processos fora das fronteiras da organização, assim como as organizações virtuais. A empresa pode conectar-se com seus clientes, fornecedores e todos os outros componentes de sua cadeia de suprimento – distribuidores, rede de serviços, agências de comunicação. Juntas, essas organizações podem administrar seus processos de forma integrada e colaborativa. Começando pela integração informatizada de seus processos internos, as organizações usam a tecnologia para se ligar com seus colaboradores e, finalmente, para fazer parte de *redes virtuais de negócios e colaboração*.

- Os componentes das redes de organizações virtuais são pessoas ou organizações, que compõem um sistema de recursos esparsos, interligados e orientados para realizar objetivos por meio de processos. Do lado do cliente, fazer e pagar um pedido; por exemplo, uma compra na Amazon. Do lado do fornecedor, digamos a Amazon, processar o pedido, mandar a encomenda para o cliente, receber o pagamento, atualizar os estoques, acionar a rede de outras livrarias que podem ter o item pedido (caso a Amazon não o tenha em estoque) e acompanhar o andamento da entrega. E, se você quiser resolver um problema por telefone, chame o *call center* – que, no caso de muitas empresas, fica na Índia.
- Outro objetivo realizado por meio de processo pode ser a seleção de pessoas – digamos, seleção de estudantes universitários para ingressar como *trainees* na empresa. “Trabalhe conosco”, pede o *site* da empresa. Você faz sua inscrição, manda seu currículo pela Internet e, dependendo de suas qualificações, é chamado para participar dos processos presenciais, como entrevistas e sessões de dinâmica de grupo. Tudo isso controlado passo a passo, de forma que os candidatos e os selecionadores podem acompanhar os resultados pela tela do computador.
- Pense agora num processo complexo, que tem como objetivo desenvolver um produto, como um automóvel, um filme como *A era do gelo* ou

um avião. Importa que todo o processo – desde o *design* até os estágios finais da produção – pode ser descentralizado, feito em diferentes locais do mundo, onde estejam as competências mais adequadas. Não é mais necessário juntar todos os projetistas numa sala.

- Uma pessoa, organização ou grupo coordena todo o sistema e tem o controle do produto final. Os componentes da rede podem estar conectados a pinos de ligação, que convergem para o centro de coordenação. As redes são *policêntricas*: todos os pontos podem fazer o papel de coordenação, desde que haja clareza de propósito e coesão ideológica.
- Cada parte do sistema não precisa saber quem são as outras. Em um curso virtual, centenas de estudantes podem interagir com um sistema computadorizado de educação e uns com os outros, sem jamais se encontrar.

Muitos processos são operados por trabalhadores virtuais (ou empregados virtuais). São as pessoas que trabalham distantes de sua base física, com a qual estão ligadas por meio da tecnologia. O funcionário (assalariado ou contratado), a partir de qualquer local, até mesmo de sua residência, pode trabalhar sem estar fisicamente presente no local em que as tarefas são realizadas. Sempre que necessário, ele comunica-se com o escritório ou centro de design por meio de algum recurso da tecnologia da informação.

Os trabalhadores virtuais podem ser especialistas individuais (como um tradutor, por exemplo) ou membros de equipes virtuais (como os projetistas). Pode ser que jamais cheguem a se encontrar, ou que a empresa promova uma reunião periódica, para que se conheçam e troquem experiências. Podem ser prestadores de serviços contratados, remunerados por tarefa, ou funcionários com vínculo empregatício. Não há um padrão para essa tendência.

O estudo de outros impactos das tecnologias da informação e da comunicação (TIC) não faz parte do escopo deste trabalho. É uma história fascinante, que será recapitulada no futuro como a era da revolução digital.

Estudo de caso



Angry Birds

A Rovio (www.rovio.com) é uma empresa finlandesa de entretenimento midiático, fundada em 2003 como desenvolvedora de jogos para dispositivos móveis. Em 2009, a Rovio lançou o Angry Birds, um jogo que rapidamente se tornou fenômeno mundial.

Angry Birds roda em qualquer dispositivo. O jogador utiliza um estilingue para lançar passarinhos contra porcos verdes que estão protegidos dentro de jaulas feitas de vidro, pedra e outros materiais. O enredo é simples: o objetivo é destruir todos os porcos da jaula para passar ao estágio seguinte. Os passarinhos estão zangados (*angry*) porque os porquinhos roubaram seus ovos. Em cada estágio, o jogador pode lançar um número limitado de passarinhos para destruir as jaulas e, dentro delas, os porcos. Quando todos os porcos são eliminados, o jogador passa para o estágio seguinte. O jogador ganha pontos conforme o número de porcos mortos, jaulas destruídas e passarinhos não utilizados. **Os episódios originais do jogo estarão desbloqueados. O jogador pode acessar o início do jogo, não importa qual seja seu desempenho.**

O jogo nasceu no início de 2009, quando a equipe da Rovio estava avaliando propostas para novos jogos. Uma das ideias era apenas um passarinho com cara de bravo, sem pernas nem asas. A equipe gostou do passarinho e o escolheu para desenvolver um jogo com base nele. Para isso, era preciso um inimigo. Como, na época, a epidemia da gripe suína estava em evidência, os *designers* escolheram os porquinhos para serem os inimigos. A dinâmica do jogo tomou por base outros jogos em que se devem arremessar projéteis para destruir algo – castelos ou naves espaciais. São os chamados jogos de física, às vezes usados para finalidades educacionais, tais como transmitir a ideia de trajetória ou força.

Em 2009, o custo do desenvolvimento da primeira versão do Angry Birds foi estimado em 100.000 euros. Inicialmente, a Rovio precisou de um parceiro para publicar o jogo, mas, logo em seguida, tornou-se autossuficiente para distribuí-lo. Em apenas dois anos, o Angry Birds tornou-se o jogo mais popular nos *tablets* e *smartphones* e bateu diversos recordes no número de *downloads*. Em dois anos, foram introduzidos diversos aprimoramentos e versões diferentes do jogo – como, por exemplo, as edições para ocasiões especiais: Halloween, Natal, Dia dos Namorados etc.

O jogo é campeão de crítica e público. As avaliações feitas pelos analistas das publicações especializadas sempre foram positivas e, até o final de 2011, o jogo contava 500 milhões de *downloads*. De jogo, o Angry Birds se expandiu para outras áreas de negócios e a ideia transformou-se em marca. Seus personagens estão sendo usados como propaganda de outros produtos e transformaram-se numa extensa linha de produtos – roupas, brinquedos, mochilas, calçados, material escolar etc.

Em setembro de 2011, um parque temático da China, Window of the World (Janela do Mundo), inaugurou uma atração não licenciada com base no Angry Birds. Os visitantes usam um grande estilingue para lançar bonecos Angry Birds em balões verdes que representam os porcos. Sabendo do caso, a Rovio planejava trabalhar com o parque, para licenciar a atração.

No final de 2011, a Rovio buscava novas formas de expandir a marca: um filme baseado na animação *stop-motion*, desenhos animados e um filme de longa duração. Os dirigentes da Rovio sabiam que esse filme tomaria anos para ser feito e o problema era manter a ideia viva até esse ponto. Para isso, pensava-se em outra versão do jogo: um enredo do ponto de vista dos porcos. 2012 seria um ano decisivo para o Angry Birds. A Rovio queria ter a mesma imagem que ícones como Mario, Pokémon, Bart Simpson e Mickey Mouse. Na mesma época, circulou a notícia de que a Rovio havia recebido uma oferta de compra de dois bilhões de dólares. Segundo a equipe executiva, a Rovio tinha

um valor entre 20 e 25 bilhões de dólares, mas eles não pensavam em vender, a menos que alguém oferecesse o valor correto.

Questões

1. Como se explica o sucesso do Angry Birds, à luz dos conceitos de administração que você estudou até aqui?
2. Qual parece ser o modelo de organização da Rovio, para possibilitar o desenvolvimento de produtos criativos como o Angry Birds?
3. Qual a estratégia de crescimento da Rovio? Que ameaças e oportunidades ela encontra no ambiente? É possível identificar pontos fortes e fracos?

Referências e leituras complementares

- CAMP, Robert C. *Benchmarking: o caminho da qualidade total*. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DAVENPORT, Thomas H. *Reengenharia de processos*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo: Pioneira, 1995.
- _____. Management's new paradigms. *Forbes Global Business & Finance*, p. 52-63, 5 Oct. 1998.
- HAMMER, Michael. Reengineering work: don't automate, obliterate. *Harvard Business Review*, July/Aug. 1990.
- _____; CHAMPY, James. *Reengineering the corporation*. New York: Harper Business, 1993.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *Reengenharia: dinâmica para a mudança*. São Paulo: Pioneira, 1994.
- TARSO, Valter de. *Gestão de empresas virtuais*. 1995. Monografia (Trabalho de Conclusão do Curso Tópicos Avançados de Administração Geral) – FEA- USP, São Paulo.
- THE HORIZONTAL CORPORATION. *Business Week*, p. 44-49, 20 Dec. 1993.
- TRAD, Samir. *Seis Sigma: fatores críticos de sucesso de sua implantação e impacto sobre o desempenho organizacional*. 2006. Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, São Paulo. (Disponível em: <www.teses.usp.br>).