

**ADRIANO RODOLFO CALEGARI**

**CONTABILIDADE GERENCIAL,  
PLANEJAMENTO E REENGENHARIA**

**Monografia apresentada ao Departamento de  
Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná,  
como requisito para a obtenção do título de  
Especialista em Contabilidade e Finanças.**

**Orientador: Prof. Blênio César Severo Peixe**

**CURITIBA**

**2004**

À minha amada mãe que, com muitas dificuldades, conseguiu dar-me sempre uma boa educação, norteando-se sempre no amor, carinho e respeito. A ela o meu muito obrigado.

## **AGRADECIMENTOS**

Aos professores que me acompanharam durante todo o período de aprendizado. Em espeical ao professor Blênio, que com muita atenção, sempre me atendeu muito bem.

Aos colegas que me auxiliaram no momento difícil de minha vida, em que sofri grave acidente, e não me deixaram esmorecer.

A minha namorada que sempre me apoiou, sem ela eu não teria concluído este trabalho.

## RESUMO

CALEGARI, A. R. **Contabilidade Gerencial, Planejamento e Reengenharia**. O objetivo deste trabalho é inserir o leitor no contexto da Contabilidade Gerencial. Para isso, uma breve colocação a respeito do cenário atual é destacada de maneira tornar mais fácil a verificação da necessidade da informação e da existência da Contabilidade Gerencial. A seguir apresenta-se o estudo propriamente dito, onde se inicia a delimitação do campo existente entre as Ferramentas Contábeis e as Ferramentas Gerenciais, sendo esta última o objeto de estudo deste trabalho. Serão abordadas 2 Ferramentas consideradas de grande amplitude e importância, a primeira delas é o Planejamento, que, para ser bem elaborado, deve atender a alguns princípios no intuito de alcançar os níveis de estratégia, prática e operacional, e a segunda é a Reengenharia, uma ferramenta utilizada por empresas de reconhecimento mundial. Estas Ferramentas serão expostas de modo que o leitor possa iniciar um processo de aprendizado a respeito da Contabilidade Gerencial.

Palavras-chave: Ferramentas Gerenciais, Ferramentas Contábeis, Planejamento Estratégico, Planejamento Tático, Planejamento Operacional, Swot, Benchmarking e Reengenharia.

e-mail: calegari10@hotmail.com

## ÍNDICE

<b>DEDICATÓRIA .....</b>	<b>II</b>
<b>AGRADECIMENTOS .....</b>	<b>III</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>IV</b>
<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>01</b>
<b>2. METODOLOGIA.....</b>	<b>03</b>
<b>3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO.....</b>	<b>04</b>
3.1. CENÁRIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL .....	04
3.1.1. Contabilidade Gerencial.....	04
3.1.2. Diferença entre Ferramentas Contábeis e Gerenciais.....	06
3.1.3. Ferramentas Contábeis.....	06
3.1.4. Ferramentas Gerenciais.....	07
3.1.5. Tipos de Ferramentas Gerenciais .....	07
3.2. PLANEJAMENTO.....	07
3.2.1. Origem do Planejamento.....	08
3.2.2. Conceito de Planejamento.....	08
3.2.3. Fases do Planejamento.....	09
3.2.4. Análise Situacional.....	09
3.2.5. Objetivos e Planos Alternativos .....	10
3.2.6. Avaliação dos Objetivos e Planos.....	11
3.2.7. Seleção dos Planos.....	11
3.2.8. Implementação.....	11
3.2.9. Monitoramento e Controle.....	12

3.3. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO.....	12
3.3.1. Estratégia .....	17
3.3.1. Origem.da Palavra Estratégia.....	17
3.3.2. Conceito da Palavra Estratégia.....	17
3.4. TIPOS DE PLANEJAMENTO.....	20
3.4.1. Planejamento Estratégico.....	20
3.4.2. Políticas Empresariais.....	24
3.4.3. Diagnóstico Estratégico.....	26
3.4.4. Análise SWOT.....	34
3.4.5. Plano de Ação.....	35
3.4.6. Acompanhamento, Controle e Avaliação.....	38
3.4.7. Planejamento Tático.....	39
3.4.8. Planejamento Operacional.....	40
3.4.9. Características Básicas entre os Três Tipos de Planejamento.....	40
3.5. REENGENHARIA.....	42
3.5.1.Origem da Palavra Reengenharia.....	42
3.5.2.Conceito da Palavra Reengenharia.....	44
3.5.3.Método da Reengenharia.....	47
3.5.4. Metodologias da Reengenharia.....	49
3.5.5. Quem realiza a Reengenharia.....	68
3.5.6. Quando implantar a Reengenharia?.....	69
3.6. BASES DA REENGENHARIA.....	70
3.6.1. As pessoas.....	70
3.6.2. A tecnologia.....	71

3.6.3. Os Processos.....	71
3.6.4. Processo de Implantação Passo a Passo.....	71
3.7. CARACTERÍSTICAS DE SUCESSO NA REENGENHARIA.....	73
3.7.1. Visão.....	75
3.7.2. Capacidade.....	76
3.7.3. Incentivos.....	76
3.7.4. Recursos.....	77
3.7.5. Plano de Ação.....	77
3.7.6. Análise de Resultados.....	78
<b>4. CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>80</b>
<b>5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>81</b>

## **1. INTRODUÇÃO**

Em um ambiente como o atual, onde a excelência empresarial é exigida continuamente, a Contabilidade Gerencial possui um grande desafio, o de um sistema de informação gerencial fornecer informações corretas e oportunas para os gestores tomarem decisões acertadas face às condições do mercado.

Neste contexto, surgem várias armas que podem e são usadas como ferramenta organizacional para auxiliar processos gerenciais. Dentre elas podemos destacar o Planejamento e a Reengenharia (ambas objeto de estudo deste trabalho).

Dentro desta nova forma de gerenciamento, destaca-se como instrumento da maior importância, a construção de uma estrutura de indicadores estratégicos que possuam abrangência e coerência compatível com a nova era do conhecimento e que permita, sobretudo, considerar a importância crescente dos valores tangíveis e intangíveis diante dos tradicionais valores físicos.

A necessidade de constantes modificações das estratégias organizacionais dentro das instituições existe de maneira a adequá-las às rápidas transformações dos cenários, face ao ambiente cada vez mais globalizado e inconstante. Dentro dessa perspectiva, os \*sistemas de informação são importantíssimos pois tudo aquilo que é gerado por eles (as informações) passa a ser um fundamental ativo para a gestão das organizações (quando falo sobre sistemas de informação não quero apenas fazer menção aos sistemas informatizados mas sim ao todo e qualquer processo ou atividade que gere informações que auxiliarão na tomada de decisão).

\* "Sistema é um processo ou um esquema de trabalho estruturado para orientar a tomada de decisão empresarial em vista de propósitos preestabelecidos e, sempre, da melhor maneira possível" Luporini e Pinto (1985, p.46)



Para acompanhar a velocidade das mudanças anteriormente citadas no cenário atual, as organizações devem ser cada vez mais flexíveis, de forma a estar permanentemente revisando seus processos e, para que se obtenha sucesso na revisão, é imprescindível se ter a visão e o conhecimento da empresa como um todo, o que permite a identificação de todos os sistemas e subsistemas da instituição, bem como a interdependência e inter-relação entre eles.

Além dos sistemas informatizados e dos processos que geram informações, devem ser considerados também fatores como a cultura e a missão da organização.

Ao inserir o leitor no contexto da Contabilidade Gerencial ele será situado no ambiente em que será nítida a percepção da diferença entre Ferramentas Contábeis e Gerenciais. Por conseguinte serão exibidos e comentados alguns conceitos a respeito de **Contabilidade Gerencial** e das **Ferramentas Gerenciais** (mais especificamente o Planejamento e a Reengenharia).

## **2. METODOLOGIA**

A metodologia utilizada para atingir os objetivos deste trabalho foi a Pesquisa Bibliográfica. As primeiras atividades foram realizadas no intuito de reunir bibliografias a respeito da Contabilidade Gerencial para delimitar o seu universo e a fronteira com a Contabilidade Financeira.

Depois de determinado o ambiente de estudo, os conceitos a respeito do tema “Contabilidade Gerencial, Planejamento e Reengenharia” foram melhor aprofundados em novas pesquisas bibliográficas. A reunião de conceitos e citações dos mais variados autores foi evidenciada de modo que o leitor possa identificar a amplitude do campo da Contabilidade Gerencial e das ferramentas Planejamento e Reengenharia.

Todas as pesquisas foram realizadas dentro do ambiente da própria biblioteca. Assim todo o material pesquisado foi xerocado para que fosse possível relê-lo fora deste local.

### **3. DESENVOLVIMENTO DO TRABALHO**

#### **3.1. CENÁRIO DA CONTABILIDADE GERENCIAL**

Segundo PADOVEZE (2000, p.33) “A Contabilidade Gerencial existe ou existirá se houver uma ação que faça com que ela exista. Para isto é necessário que haja pessoas que elaborem informações e pessoas que as utilizem”.

As informações necessárias à Contabilidade gerencial originam-se a partir da existência de uma entidade (pessoa jurídica). Conseqüentemente todas as atividades exercidas por ela irão produzir dados e informações úteis que servirão como ferramentas para o desenvolvimento da Contabilidade Gerencial.

Se existem informações contábeis, financeiras, administrativas dentre outras, mas estas não são utilizadas no processo administrativo ou gerencial, não existe Contabilidade Gerencial.

##### **3.1.1. Contabilidade Gerencial**

A Contabilidade Gerencial está voltada para a administração da empresa procurando supri-la de informações que se enquadrem, de maneira válida e efetiva, ao modelo de tomada decisões do administrador. Para isto ela deve atingir todos os segmentos hierárquicos da empresa / entidade, formando o conjunto de informações que o gestor necessita.

“... a Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na análise financeira e de balanços e etc; colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.” (IUDÍCIBUS, 1998, p.21).

A Associação Nacional dos Contadores dos Estados Unidos possui uma definição mais abrangente acerca do tema, “Contabilidade Gerencial é o processo de identificação, mensuração, acumulação, análise, preparação, interpretação e comunicação de informações financeiras utilizadas pela administração para planejamento, avaliação e controle dentro de uma organização e para assegurar e contabilizar o uso apropriado de seus recursos” (FRANCIA, Arthur J., PORTER, Mattie C., STRAWSER, Robert H., 1992, p.4).

Considerado por muitos como sendo um dos precursores da disciplina Contabilidade Gerencial, Robert N. Anthony é bastante sintético a respeito do assunto; “A Contabilidade Gerencial preocupa-se com a informação contábil útil à administração” (ANTHONY, 1979, p.17).

Na prática, a Contabilidade Gerencial se vale de outros campos de conhecimentos não provenientes da contabilidade como pôr exemplo a estrutura organizacional da entidade, o processo de administração da produção, a forma de administração financeira, e etc.

Portanto toda informação válida e efetiva, que é moldada através de relatórios úteis à administração, de maneira a atender às necessidades dos usuários internos

(Acionista, Administrador, Sócios, Gerente, Supervisor , ... ) ou a interesses de usuários externos, é informação gerencial, seja ela originária da contabilidade ou não.

### 3.1.2. Diferença entre Ferramentas Contábeis e Gerenciais

A seguir apresenta-se as características que diferenciam as Ferramentas Contábeis das Ferramentas Gerenciais.

### 3.1.3. Ferramentas Contábeis

Conforme PADOVEZE (2000, p. 43) “Ferramentas Contábeis são meios de que os contadores se valem para analisar a situação da entidade. Dentre estes meios estão; Balanço Patrimonial, Demonstração de Resultado do Exercício, Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados, Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido, Demonstração das Origens e Aplicação de Recursos, Livro Diário, Livro Razão, Livro Caixa”. Os meios a que o autor se refere podemos denominar Ferramentas Contábeis.

Para MARION (2003, p. 23) “A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões.....ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e sumarizando-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões”.

#### 3.1.4. Ferramentas Gerenciais

Para IUDÍCIBUS (1998, p.22) “Ferramentas Gerenciais são técnicas utilizadas para administrar uma empresa, entidade ou um negócio. Estas técnicas refletem diretamente nos resultados obtidos pela empresa conforme forem sendo aplicadas”.

A seguir estão apresentados alguns modelos de Ferramentas Gerenciais. Cada Ferramenta possui característica própria, mas algumas delas interagem umas com as outras de maneira a constituir apenas uma ferramenta.

#### 3.1.5. Tipos de Ferramentas Gerenciais

Há um universo bastante amplo referente às Ferramentas Gerenciais. Neste trabalho serão abordadas as ferramentas Planejamento e a Reengenharia.

Antes de falarmos diretamente sobre cada uma delas iremos analisá-las de maneira separada de modo a verificar a amplitude das ferramentas.

### 3.2. PLANEJAMENTO

O Planejamento tem sua origem desde os tempos de guerra, e seu conceito assume formas variadas como é visto a seguir.

### 3.2.1. Origem do Planejamento

A metodologia do Planejamento foi desenvolvida nos Estados Unidos na década de 50, com profunda influência da tecnologia dos países com economia planejada a longo prazo. E o conceito começou a ser implantado na metade da década de 60 com a metodologia do Planejamento Estratégico, meio as grandes empresas existentes.

Marvin BOWER (1966) citado por ANSOF (1990, p.46) alegou que a prática do Planejamento era apenas uma projeção de lucro para longo prazo (10 anos ou mais) e não definiu de forma exata.

### 3.2.2. Conceito de Planejamento

Há certa dificuldade em estabelecer a real amplitude e abrangência do Planejamento quando a conceituação da sua função nas empresas. Por isso destaca-se a seguir alguns pensamentos para melhor reflexão.

Segundo STAINER (1969,p.12), "Planejar pode, de uma maneira mais simples, ser definido como o estabelecimento de objetivos e meios para atingi-los". Mas BELCHIOR ( 1972, p. 67), citado por OLIVEIRA (2001, p. 32), já conceituava o planejamento com sendo " [...] um processo dinâmico de racionalização coordenada das ações, isto é, nos permite prever e avaliar cursos de ações alternativas e futuras, com vistas à tomada de decisões mais adequadas e racionais".

CASTOR (1988, p.12), citado por OLIVEIRA (2001, p. 33) definiu o Planejamento de uma forma mais sintética, dizendo; "Planejamento é um exercício sistemático da antecipação".

BATEMAN E SNELL (1998, p. 121), definiram Planejamento como sendo "... o processo consciente e sistemático de tomar decisões sobre objetivos e atividades que uma pessoa, um grupo, uma unidade de trabalho ou uma organização buscarão no futuro".

Por último temos outra definição adotada, pela Escola Superior de Guerra (Manual Básico, 1992) que, conforme suas fundamentações teóricas, diz "Planejamento é a atividade permanente e contínua, que se desenvolve de modo ordenado e racional, sistematizando um processo de tomada de decisões, na solução de um problema".

Nota-se que, diante de vários conceitos à cerca do Planejamento, podemos resumir a ação em um conjunto de ações para atingir um resultado previamente definido diante das situações presentes e as ações que poderão acontecer.

### 3.2.3. Fases do Planejamento

"O Planejamento é um processo de decisão, os passos seguidos durante o planejamento também são muito importantes" segundo Bracker, J. Pearson (Strategic Management Journal, nº 7.1986, p. 503-522)

### 3.2.4. Análise do Ambiente

Para PETER e CERTO (1993, p.13) "Os planejadores devem colher, interpretar e sintetizar todas as informações relevantes para a questão de planejamento em foco. Uma análise situacional abrangente estuda eventos passados, examina as condições atuais e tenta prever tendências futuras. Focaliza as forças internas que agem na



organização ou unidade de trabalho e, seguindo a abordagem de sistemas abertos, examina as influências do ambiente externo”. Para eles o resultado desse passo é a identificação e o diagnóstico de hipóteses, questões e problemas de planejamento.

### 3.2.5. Objetivos e Planos Alternativos

Com base na Análise do Ambiente, o processo de planejamento deve gerar objetivos alternativos que possam ser buscados no futuro e os planos alternativos que podem ser utilizados para atingir esses objetivos. Esse passo no processo deve enfatizar a criatividade e encoraja os administradores e empregados a assumirem uma perspectiva ampla sobre o próprio trabalho. A avaliação dos méritos desses objetivos e planos alternativos deve ser postergada até que se desenvolva uma gama de alternativas.

Segundo PETER e CERTO (1993, p.14) “Objetivos são os alvos ou fins que o administrador deseja atingir. Os objetivos devem ser específicos, desafiadores e realísticos”, enquanto os Planos “...são as ações ou os meios de que o administrador dispõe para atingir objetivos”.

No mínimo, esse passo deveria delinear ações alternativas que podem conduzir à realização de cada objetivo, recursos necessários a seu atingimento por meio desses meios e obstáculos que podem aparecer.

### 3.2.6. Avaliação dos Objetivos e Planos

Em seguida, os tomadores de decisão devem avaliar as vantagens, desvantagens e efeitos potenciais de cada objetivo e de cada plano alternativo.

De acordo com PETER e CERTO (1993, p.17) “O tomador de decisão deve priorizar os objetivos ou mesmo eliminar alguns após considerações adicionais. Ao mesmo tempo o administrador precisa considerar as implicações dos planos alternativos projetados para atingir os objetivos da alta prioridade”.

### 3.2.7. Seleção dos Planos

O planejador está agora pronto para selecionar objetivos e planos mais apropriados e viáveis.

Para PETER e CERTO (1993, p.17) “O processo de avaliação deve identificar as prioridades e ganhos e perdas relativos entre objetivos e planos, e deixar a decisão final para o tomador de decisão”.

### 3.2.8. Implementação

Uma vez que os administradores tenham selecionado os objetivos e os planos, devem implementá-los. Os melhores planos serão inúteis a menos que sejam implementados adequadamente.

PETER e CERTO (1993, p.17) afirmam que “ Os administradores e empregados devem compreender o plano, possuir os recursos necessários para implementá-lo e estar motivados a fazê-lo”.

### 3.2.9. Monitoramento e Controle

Embora seja muitas vezes ignorado, este passo final é essencial. Como o planejamento se constitui num processo contínuo e repetitivo, PETER e CERTO (1993, p.19) afirmam, “...os administradores devem monitorar continuamente o desempenho efetivo de suas unidades de trabalho de acordo com os objetivos e planos de cada unidade. Devem também desenvolver sistemas que permitam a adoção de ações corretivas para ocasiões em que os planos forem inadequadamente implementados ou quando a situação se modificar”.

### 3.3. PRINCÍPIOS DO PLANEJAMENTO

Para que os objetivos do planejamento sejam atingidos, alguns princípios devem ser seguidos. Segundo ACKOFF (1974, p. 28) citado por PINHO (2001, p.35), estes princípios podem ser separados em Princípios Gerais e Específicos.

#### a) Princípios Gerais

Os Princípios Gerais estão divididos em quatro, e o executivo deve estar atento para eles:

#### a-1) Princípio da Contribuição aos Objetivos

Sobre este aspecto o planejamento deve sempre visar aos objetivos máximos da empresa.

No processo de planejamento devem-se hierarquizar os objetivos estabelecidos e procurar alcançá-los em sua totalidade, tendo em vista a interligação entre eles.

#### a-2) Princípio da Precedência do Planejamento

Corresponde a uma função administrativa que vem antes das outras (organização, direção e controle).

Na realidade é difícil separar e seqüenciar as funções administrativas, mas pode-se considerar que, de maneira geral, o planejamento "do que e como vai ser feito" aparece na ponta do processo. Como consequência, o planejamento assume uma situação de maior importância no processo administrativo.

#### a-3) Princípio da Maior Penetração e Abrangência

O planejamento pode provocar uma série de modificações nas características e atividades da empresa.

As modificações provocadas nas pessoas podem corresponder à necessidade de treinamento, substituição, transferências, funções, avaliação etc.; na tecnologia pode ser apresentada pela evolução dos conhecimentos, pelas novas maneiras de fazer os trabalhos etc.; e nos sistemas podem ocorrer alterações nas responsabilidades estabelecidas, nos níveis de

autoridade, descentralização, comunicações, procedimentos, instruções etc.

#### a-4) Princípio da Maior Eficiência, Eficácia e Efetividade

O planejamento deve procurar maximizar os resultados e minimizar as deficiências.

Através desses aspectos, o planejamento procura proporcionar à empresa uma situação de eficiência, eficácia e efetividade.

**Eficiência:** fazer as coisas de maneira adequada; resolver problemas; salvaguardar os recursos aplicados; cumprir o seu dever; reduzir os custos.

**Eficácia:** fazer as coisas certas; produzir alternativas criativas; maximizar a utilização de recursos; obter resultados; e aumentar o lucro.

A eficácia de uma empresa depende basicamente de dois aspectos; da capacidade de identificar as oportunidades e necessidades do ambiente e da flexibilidade e adaptabilidade, visando usufruir dessas oportunidades e atender às necessidades identificadas no ambiente.

**Efetividade:** manter-se no ambiente; e apresentar resultados globais positivos ao longo do tempo (permanentemente).

A efetividade representa a capacidade de a empresa coordenar constantemente, no tempo, esforços e energias, tendo em vista o alcance dos resultados globais e a manutenção da empresa no ambiente.

Portanto, para que a empresa seja efetiva, é necessário que ela também seja eficiente e eficaz.

É importante salientar que a eficiência, eficácia e efetividade são algumas das principais medidas para avaliar uma boa administração, pois normalmente os recursos com os quais o administrador trabalha são escassos e limitados.

#### b) Princípios Específicos

Com base na atitude e visão interativa diante do planejamento, apresenta quatro princípios que podem ser considerados como específicos:

##### b-1) Planejamento Participativo

O Planejamento deve ser elaborado pela própria empresa abrangendo todas as áreas ligadas ao (s) processo(s). Desta maneira, o coordenador ou responsável pelo planejamento deve facilitar a integração das áreas solicitadas e não apenas preocupar-se com o produto final do planejamento.

##### b-2) Planejamento Coordenado

Cada uma das áreas envolvidas deve ser tratada de forma a atuar interdependentemente umas com as outras, pois nenhum processo ou atividade de uma empresa pode ser planejado eficientemente se for feito de maneira independente (não considerando atividades ou processos anteriores e posteriores).

### b-3) Planejamento Integrado

Cada nível hierárquico da empresa tem um objetivo de tal forma que para atingi-lo cada nível tem o seu planejamento. Para que todos os níveis consigam atingir, cada qual, o seu objetivo eles devem ter os planejamentos integrados uns com os outros pois cada um depende um do outro.

Em empresas (de médio a grande porte) onde os objetivos empresariais são dominados pelos seus membros (sócios ou quotistas), os objetivos são traçados de “cima para baixo”, enquanto que as atividades a serem desenvolvidas para atingir os objetivos propostos são traçadas de baixo para cima.

### b-4) Planejamento Permanente

Ao longo do tempo alguns valores do planejamento vão sendo perdidos de acordo com o andamento do mercado. Por este motivo o planejamento deve ser permanente. Deve sempre estar sendo revisto e reformulado quando necessário (para verificar se o que foi previsto esta ocorrendo de maneira adequada e se há necessidade de restabelecer estratégias ou corrigir focos de problemas não previstos).

Para isto é muito importante que o coordenador ou responsável pelo planejamento esteja sempre atento para os princípios gerais e específicos anteriormente citados pois eles irão facilitar o processo decisório essencial ao planejamento da empresa.

### 3.3.1. Estratégia

A expressão “Estratégia”, assim como o Planejamento, também tem sua conotação atrelada a época das guerras.

### 3.3.2. Origem da Palavra Estratégia

A palavra estratégia é derivada da palavra grega “Strategos” que significa General. Já no português estratégia significa “A Arte do General”, melhor entendida se apreciada historicamente.

### 3.3.3. Conceito da Palavra Estratégia

Segundo a definição do Dicionário da Língua Portuguesa; “Estratégia á a Arte Militar de planejar e executar movimentos e operações de tropas, navios e/ou aviões, visando alcançar ou manter posições relativas e potenciais bélicos favoráveis a futuras ações táticas sobre determinados objetivos”; ou “Arte militar de escolher onde, quando e com quem travar um combate ou batalha” ou ainda “a arte de aplicar os meios disponíveis com vista à consecução de objetivos específicos”.

Da Escola Superior de Guerra (Manual Básico, 1992) tem-se o seguinte conceito; “Estratégia é a arte de desenvolver e plicar o poder nacional em toda a sua amplitude a fim de avançar os objetivos traçados pela política”.

SUN TSU em “A Arte da Guerra” já apresentava alguns princípios sobre o assunto. A Estratégia teve sua utilização somente após o período da Renascença e sua



efetiva aplicação no século XIX, devido a grande importância e conceito militar exigida na época. Após a Revolução Francesa, as guerras passaram a ser nacionais, no entanto, apesar de surgirem aspectos mais abrangentes, a única estratégia admissível e reconhecida era a militar. A discussão do termo Estratégia passou então a ser melhor discutido graças às teorias e conceitos de CLAUSEWITZ (XIX) em que ele dizia; “A guerra não é somente um ato político, mas um verdadeiro instrumento político, no prosseguimento das relações políticas, uma realização destas por outros meios. .... O objetivo político é o fim, enquanto a guerra é o meio, e não se pode conceber o meio independente do fim”.

A partir daí CLEMENCEAU começa a difundir seu pensamento “A guerra é um assunto sério demais para ser tratado unicamente por militares”. Em 1973, Gen Obino dá sua contribuição com seu livro “Estudos de Estratégia” em que conceitua; “Estratégia Militar é a ciência e a arte de preparar e aplicar o poder de combate das forças armadas, ou apresentar-se para empregá-lo, para alcançar os objetivos fixados pela Estratégia Nacional”. Na mesma obra ainda conceitua; “Estratégia é a arte e a ciência de preparar o poder para conquista e preservação dos objetivos vitais da Nação”.

ANSOFF (1993, p.70) afirma; “Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento da organização”.

Este conceito mostra a evolução da estratégia do âmbito militar para o âmbito de administração no modo geral, deixando assim, definitivamente, de ser uma arte apenas militar.

Segundo BATEMAN E SNELL (1998, p.124) “Uma estratégia é um padrão de ações e de alocações de recursos destinados a atingir os objetivos da organização”. De acordo com este pensamento a Estratégia dignifica a tentativa de equilibrar habilidades

e recursos da organização com as oportunidades encontradas no ambiente externo, onde encontram-se os pontos fortes e fracos.

De acordo com a evolução, as definições de estratégia foram sofrendo modificações. Atualmente as definições giram em torno de um conjunto de decisões formuladas com o objetivo de orientar o posicionamento dentro do ambiente ou um conjunto de objetivos, finalidades, metas, diretrizes e planos, postulados de forma a definir o que ela é e o que ela deseja ser. Ou ainda, a determinação de metas e objetivos para a empresa e a adoção de meios de ação para atingir o pré-suposto.

BETHLEM (1999, p.28) determina que “O processo de Determinação de Estratégia inicia-se com a imposição dos desejos e aspirações da estrutura do poder e toda empresa possui uma estrutura de poder que impõe aos seus membros os objetivos a que se deseja alcançar”. Para isto propõe o Roteiro de Determinação de Estratégia a seguir.

Visão da Situação atual da empresa. É neste momento em que as indagações abaixo devem ser respondidas:

O que a empresa é?

O que a empresa faz?

Como a empresa está?

Onde a empresa está?

A seguir devem ser feitas previsões sobre as condições que a empresa encontrará no futuro próximo, para determinar os objetivos do futuro. Para isso devem ser respondidas outras perguntas:

O que vem por aí?

Como a empresa irá se afetar?

Da resposta a estas perguntas surgem as prioridades e os desafios a responder e as decisões estratégicas que vão fixar o futuro da organização.

O que a empresa será?

O que a empresa fará?

Como e onde a empresa estará?

Este conjunto de perguntas define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização.

### 3.4. TIPOS DE PLANEJAMENTO

De forma genérica, podemos relacionar os tipos de planeamento aos níveis de decisão da empresa como numa "pirâmide organizacional" ou estrutura organizacional.

De acordo com este aspecto, três tipos de planeamento podem ser diferenciados segundo BOUCINHAS (1972, p.28), citado por DJALMA (2001, p.43). São eles:

- Planeamento Estratégico
- Planeamento Tático
- Planeamento Operacional

#### 3.4.1. Planeamento Estratégico

Dos anos 60 até os anos 80 o planeamento estratégico enfatizou uma abordagem "de cima para baixo" no que refere-se ao estabelecimento de objetivos e

planejamento em que os administradores desenvolviam planos e metas para a organização inteira e demandavam muito apenas na fase de planejamento.

Nos anos 90 os \*estrategistas passaram a envolver, na fase de planejamento, não apenas os administradores mas todas as pessoas com o cargo de “chefia imediata” para a elaboração do plano, de uma maneira mais rápida e eficiente. A partir deste ponto surgiu um novo termo para o processo de Planejamento Estratégico chamado Administração Estratégica (que será abordada adiante).

O planejamento estratégico, considera a empresa como um todo pois relaciona-se com objetivos de longo prazo e com as maneiras e ações para alcançá-los que afetam toda a entidade, enquanto o planejamento tático relaciona-se a objetivos de curto prazo e com maneiras e ações, que, geralmente, afetam somente uma parte da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

O Planejamento Estratégico possui alguns conceitos relacionados com o processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Um dos grandes defensores desta doutrina, Philip KOTLER (1975), 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”. Segundo ele, a interação com o ambiente depende do grau de comprometimento com estratégico assumido pela organização.

OLIVEIRA (1986, p.46) conceitua: “Planejamento Estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente”.

BATEMAN E SNELL (1998, p. 124) defendem que: “O planejamento estratégico envolve a tomada de decisões sobre os objetivos e estratégias de longo prazo”. Para eles os planos estratégicos têm uma amplitude muito grande pois envolvem toda a organização. E por isso definem a estratégia como sendo de longo prazo.

Segundo MEYER (1994, p.11); “Planejamento Estratégico é um processo organizacional continuado e adaptativo através do qual a missão, objetivos e metas são definidos e revistos bem como as respectivas estratégias e políticas de forma a fazer face as constantes modificações ambientais”.

FISCHMANN & ALMEIDA (1993, p.25) destaca o seguinte; “Planejamento Estratégico é uma técnica administrativa que, através da análise do ambiente de uma organização cria a consciência das suas oportunidades e ameaças, dos seus pontos fortes e fracos para o cumprimento da sua missão e através desta consciência, estabelece o propósito de direção que a organização deverá seguir para aproveitar as oportunidade e evitar riscos”.

Este último é o conceito que mais conjuga as etapas de processo do Planejamento Estratégico e suas funções básicas referente a filosofia de administração.

Das palavras de MEYER pode-se fazer algumas menções segundo BATEMAN e SNELL (1998, p.16)

“...processo organizacional continuado e adaptativo...” o Planejamento Estratégico deve ser contínuo e constantemente adaptável às novas informações colhidas. Logo é necessário que o sistema de informações seja dinâmico.

“... missão ...” refere-se ao que a empresa quer ser.

“... objetivos e metas ...” são os intermédios descritos para alcançar o objetivo maior.

“... definidos e revistos ...” caracteriza a dinâmica existente dentro do planejamento estratégico.

“... modificações ambientais.” define o espaço e o tempo a que se está inserido.

Podemos então afirmar que o Planejamento Estratégico é o planejamento mais amplo e abrangente da organização o qual é definido pela cúpula da organização a nível institucional, cabendo a ela a responsabilidade de formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada, e onde todos os demais estão subordinados.

Durante o planejamento tudo deve ser previsto. Nesta etapa são verificados todos os detalhes minuciosos do planejamento como faturamento, custos, despesas, lucro, rentabilidade sobre o Patrimônio Líquido (PL) e etc, e definidas as estratégias para atingir o objetivo, como o que fazer para alcançá-los, quando se pretende atingir o objetivo, quais as pessoas que irão fazer parte dos processos, quais as funções atribuídas a cada uma delas e quais as possíveis alternativas de mudança de processos diante de um evento ou dificuldade não previstos.

Nesse momento é que são fixadas todas as políticas da empresa ( que será tratada no tópico seguinte ), como normas, programas, metas, métodos e procedimentos, dentre outros.

Após a aprovação, o Planejamento Estratégico deve ser monitorado constantemente para verificar se o que foi previamente estabelecido está ocorrendo conforme o previsto. Assim então será possível redefinir estratégias e metas para atingir os objetivos propostos.

Além do monitoramento constante é essencial também que se faça periodicamente uma revisão dos objetivos de acordo com o andamento do mercado no nicho escolhido.

#### 3.4.2. Políticas Empresariais

Baseado em seu processo decisório, no planejamento estratégico existem as políticas que representam parâmetros ou orientações que facilitam a tomada de decisões do executivo.

STEINER (1969, p.9) define Políticas e Diretrizes da seguinte maneira:

“Políticas são parâmetros ou orientações que auxiliam a tomada de decisão pelo administrador”.

“Diretrizes representam o conjunto das grandes orientações da empresa, ou seja, objetivos, estratégias e políticas”.

Assim, as políticas procuram refletir e interpretar os objetivos e desafios, bem como estabelecer limites ao planejamento estratégico desenvolvido. Fica também

evidente que as políticas são aplicadas em situações repetitivas da situação considerada.

Desta forma, uma política empresarial procura estabelecer as bases sobre como os objetivos e desafios são alcançados; e procura mostrar às pessoas o que elas poderiam ou não fazer para contribuir para o alcance dos objetivos e desafios da empresa.

As políticas devem ter algum grau de flexibilidade pois algumas empresas que obtiveram grande sucesso parecem ter desrespeitado certas regras ou políticas básicas estabelecidas e outras nem tiveram plano de políticas bem estruturado.

STEINER (1969, p.12), estabelece ainda cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir.

#### 1ª Dimensão

Corresponde ao assunto abordado. Por exemplo, pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos, etc.

#### 2ª Dimensão

Corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros.

#### 3ª Dimensão

Corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser de longo, médio ou curto prazo.



#### 4ª Dimensão

Corresponde às unidades organizacionais onde o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos, etc.

#### 5ª Dimensão

Corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégica ou tática, confidencial ou pública, formal ou informal, econômico(a) ou oneroso(a).

STEINER (1969, p.22) salienta também que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras.

Uma vez que os objetivos e planos estratégicos sejam estabelecidos eles tornam-se a base do planejamento tático e operacional. Assim os objetivos e planos tornam-se mais específicos e envolvem períodos de tempo menores à medida que o planejamento caminha do nível estratégico para o operacional.

A seguir estão apresentadas as fases do planejamento estratégico.

#### 3.4.3. Diagnóstico Estratégico

Segundo BOUCINHAS (1972, p.18), “o diagnóstico estratégico, corresponde à primeira fase do processo de Planejamento Estratégico e procura responder uma pergunta básica: Qual a situação real da empresa em relação aos aspectos internos e externos?” Desta maneira serão identificados os pontos fortes e fracos no processo administrativo.

Este diagnóstico deve ser efetuado da forma mais próxima da realidade possível, pois qualquer tomada de decisão errada nesta fase prejudicará todo o resto do processo de desenvolvimento e implementação do planejamento estratégico na empresa.

Na maioria das empresas, não existe uma preocupação natural e contínua pelos problemas estratégicos. Os membros da administração ou do corpo diretivo da empresa geralmente estão envolvidos com as decisões a serem tomadas a nível tático ou operacional afim de evitar que o desafio estratégico surja em um momento em que a empresa esteja despreparada para enfrentá-lo. Por este motivo é que os membros da alta administração devem estar permanentemente em alerta para identificar o estímulo inicial da mudança estratégica ou, em determinadas situações, até mesmo provocá-las.

No atual ritmo de constantes mudanças no ambiente econômico, nenhuma empresa pode considerar-se imune às ameaças, tais como saturação do mercado, obsolescência do produto e concorrência dentre outros. Por esta razão, todas as empresas devem fazer revisões periódicas de suas estratégias de produto, estratégias de mercado bem como as outras atividades que estão inseridas dentro de um processo contínuo de identificação das ameaças e de oportunidades externas.

A decisão de planejar decorre da percepção de que os eventos futuros poderão não estar de acordo com o desejável se nada for feito. O ponto de partida para esta percepção é a disponibilidade de diagnósticos, de análises e projeções da empresa. Portanto, é fundamental que a empresa tenha um otimizado sistema de informações externas e internas.

Para isto existem algumas premissas básicas para se fazer o diagnóstico, o qual faz parte de uma análise estratégica:

→ Considerar o ambiente e suas variáveis.

→ Este ambiente poderá proporcionar a empresa oportunidades que poderão ser aproveitadas?

→ Neste ambiente poderão surgir ameaças que deverão ser evitadas?

→ Para enfrentar esta situação de dificuldade, a empresa deverá ter pleno conhecimento de seus pontos fortes e fracos?

→ Tornar o processo de análise interna e externa integrado, contínuo e sistêmico.

Observação: O \*Benchmarking é uma Ferramenta Gerencial que faz parte dos instrumentos administrativos e pode auxiliar o processo do diagnóstico estratégico.

O Diagnóstico Estratégico é composto por 2 elementos básicos segundo BOUCINHAS (1972, p.36):

- Visão da Empresa
- Análise Externa e Interna

#### a) Visão da Empresa

A visão da empresa pode ser compreendida como a visão clara e permanente da natureza e da essência da empresa em termos do escopo do negócio, de seus objetivos, da concorrência e etc. São os limites que os executivos, acionistas ou proprietários da empresa devem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e dentro de uma abordagem mais ampla.

“Benchmarking é o processo de avaliar quão bem as funções e habilidades de uma empresa estão sendo desempenhadas em comparação a alguma outra empresa ou conjunto de empresas. Seu principal objetivo é entender completamente as “melhores práticas” de outras empresas e empreender ações para atingir tanto o melhor desempenho quanto os melhores custos”. BATEMAN e SNELL (1998, p.129).

Esta visão é essencial para qualquer tipo de estratégia, em que o resultado deve ser obtido através de um consenso de um grupo de pessoas e não apenas a vontade de apenas uma pessoa.

A visão deve ser estabelecida de forma clara para facilitar o entendimento de todos. É necessário também que sejam respeitados os direitos das pessoas.

#### b) Análise Interna e Análise Externa

Este processo de análise apresenta algumas características como Pontos Fortes e Fracos, Oportunidades e Ameaças que podem ser atribuídas a cada tipo de análise.

Os pontos fortes e fracos compõem a análise interna da empresa, enquanto as oportunidades e ameaças compõem sua análise externa como é visto abaixo segundo BOUCINHAS (1972, p.37).

**Pontos fortes:** são variáveis internas e também controláveis, que podem propiciar condição favorável para a empresa, em relação ao seu ambiente.

**Pontos fracos:** também são variáveis internas e controláveis, porém, os pontos fracos podem propiciar uma condição desfavorável para a empresa.

**Oportunidades:** por sua vez, as oportunidades são variáveis externas e não controláveis pela empresa, podendo criar condições favoráveis para a empresa, desde que a empresa consiga percebê-las e usufruí-las.

**Ameaças:** também são variáveis externas e não controláveis pela empresa que podem criar condições desfavoráveis para a empresa.

Os pontos fortes e fracos representam as variáveis controláveis pela empresa, enquanto as oportunidades e as ameaças representam as variáveis não controláveis

pela Administração. Por este motivo é mais difícil estudar e analisar as variáveis externas pois sobre elas não se tem controle.

Após o estabelecimento dos pontos fracos (internos) e das ameaças (externas), devem-se estabelecer algumas questões críticas a respeito dos aspectos controláveis com maior ou menor dificuldade. Desta forma o Administrador passará a identificar as possíveis soluções.

Assim, para a execução do diagnóstico estratégico é necessário ter acesso a uma série de informações (internas e externas – controláveis e não controláveis) e estar preparado para fazê-lo.

#### b-1) Análise Interna

A análise interna da empresa tem o objetivo de colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, ou seja, os pontos fortes e fracos da empresa deverão ser determinados diante da sua atual posição produto-mercado, devendo ter como perspectiva para a comparação as outras empresas do seu setor de atuação, sejam elas concorrentes diretas ou apenas concorrentes potenciais (que podem tornar-se concorrentes diretas no futuro).

Para o estabelecimento dos pontos fortes, fracos e neutros da empresa, o profissional deverá estudar uma série de aspectos, entre os quais podemos destacar:

Funções: ele deve estudar todas as funções da empresa, como: a função de marketing, que deve analisar o sistema de distribuição, os aspectos dos produtos (marcas, vantagens, desvantagens), pesquisa de mercado, força de venda, propaganda etc; a função finanças; a função produção; a função recursos humanos;

Aspectos organizacionais: pode-se analisar a estrutura organizacional, as principais políticas, capacitação e habilidades da alta administração, normas e procedimentos operacionais, acordos com sindicatos, sistemas de informações operacionais e gerenciais, idéias de novos produtos, rede de distribuição, controle de qualidade, domínio do mercado consumidor etc;

Abrangência do processo: pode-se examinar a empresa como um todo, considerando-a como um sistema complexo, com áreas funcionais, unidades organizacionais, grupos de indivíduos e indivíduos isolados.

Nível de controle: é necessário verificar se o controle efetuado está em algum dos níveis previstos. Este nível permite o controle da eficiência? Da eficácia? da efetividade?

CrITÉRIOS de avaliação: Pode-se considerar: base histórica da empresa, opiniões pessoais, análise em literatura, análise orçamentária etc;

Obtenção das informações: o profissional poderá utilizar, entre outros aspectos: observação pessoal, conversas pessoais, questionários, experiência e prática, reuniões, funcionários, consultores e indicadores financeiros e econômicos.

## b-2) Análise Externa

A análise externa da empresa tem o objetivo de estudar a relação existente entre a empresa e o ambiente onde está inserida em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua posição atual referente ao produto e o mercado e a sua prospectiva de posição no futuro.

### b-3) Análise dos Concorrentes

Importante se faz também analisar o mercado concorrente, ou seja, com quem se está competindo. Sendo uma pequena empresa, você precisará saber tudo sobre a concorrência, para sobreviver no mercado de uma maneira melhor.

O mercado concorrente é formado por todas as empresas da mesma área de atuação que atendam ou tenham estrutura para futuramente atender às necessidades dos mesmos clientes atendidos pela sua empresa.

Se os seus consumidores deixarem de comprar o seu produto para comprar um outro qualquer, este produto é seu concorrente. Assim, é fácil identificar quem são os concorrentes e o que eles estão fazendo.

É de grande valia estar sempre à frente no atendimento que dá aos clientes e consumidores do seu produto.

O jargão popular diz: “O empresário deve manter um olho no cliente e o outro no concorrente”, portanto é importante saber o que e de que forma a concorrência está trabalhando.

Alguns autores afirmam que se a sua empresa sabe como a outra está trabalhando é mais fácil definir a atuação da própria empresa.

### b-4) Variáveis Externas

O executivo deve identificar os componentes relevantes do ambiente e, em seguida, analisar a situação de “Oportunidades e/ou Ameaças” para a empresa.

Deve-se considerar ainda que as oportunidades certas serão escolhidas quando:

→ O foco residir na maximização de oportunidades e não na minimização das ameaças e de riscos.

- Todas as oportunidades forem analisadas conjunta e sistematicamente.
- Forem compreendidas as oportunidades que se adaptem à atividade da empresa.
- Houver equilíbrio entre as oportunidades (de curto e longo prazo).

O impacto de uma oportunidade ou uma ameaça pode ser muito forte para a expectativa de uma empresa. Portanto, uma oportunidade devidamente usufruída pode, por exemplo, proporcionar um aumento dos lucros da empresa, enquanto uma ameaça não ou mal administrada pode causar uma diminuição nos lucros previstos ou até mesmo prejuízos para a empresa.

#### b-5) Tipos de oportunidades

**Oportunidades Naturais:** são as incorporadas à natureza da empresa.

**Oportunidades de Evolução:** são proporcionadas à empresa através da formação e consolidação gradativa de condições e circunstâncias que tenderão a concretizar uma vantagem definida e concreta. Neste caso, o que vai distinguir uma empresa com ações estratégicas de outra é a sua faculdade de perceber, com a necessária sensibilidade e antecedência, o surgimento das condições necessárias para a geração da oportunidade.

**Oportunidades Sinérgicas:** proporcionam situações complementares e adicionais para a empresa. Normalmente, provocam modificações na estrutura organizacional e exigem um novo setor de conhecimento.

**Oportunidades de Inovação:** normalmente modificam as características econômicas fundamentais e a capacidade da empresa; requerem grande esforço, recursos de primeira classe, dispêndios de grande(s) investimento(s) e tecnologia de



ponta; apresentam grande nível de risco para a empresa; são capazes de criar uma nova indústria em vez de apenas um produto adicional.

b-6) Tipos de ameaças:

Ameaças Naturais: são incorporadas à natureza da empresa.

Ameaças aceitáveis: são as que a empresa permite aceitar, sendo importante analisar até que ponto a situação é aceitável.

Ameaças inaceitáveis: são as que a empresa não se permite aceitar devido a sua incapacidade em explorar uma situação de êxito quando esta ameaça existir.

#### 3.4.4. Análise SWOT

A análise SWOT, segundo BOUCINHAS (1972, p.78) "...é uma forma útil para ajudar as organizações a identificar fatores externos e internos, assim como salientar oportunidades em potencial. A análise SWOT é o processo de identificar sistematicamente as Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças".

As Forças são os recursos ou aptidões que fazem com que a empresa suplante os concorrentes.

- Vantagens na concorrência;
- Capacidade de inovar;
- Sistema de distribuição;
- Habilidade de Marketing;
- Reconhecimento da marca.

As Fraquezas também devem ser reconhecidas.

- Instalações obsoletas;
- Falta de profundidade na administração;
- Baixa identidade da marca;
- Imagem de marketing fraca;
- Pouca capacidade de pesquisa e desenvolvimento.

As Oportunidades oferecem um potencial favorável no ambiente da empresas.

- Expansão da linha de produtos;
- Entrada em novos mercados;
- Diversificar para ampliar o risco;
- Melhorar a relação comprador/fornecedor.

As Ameaças são as principais circunstâncias desfavoráveis ou impedimentos à posição atual ou futura da empresa.

Novos concorrentes;

- Crescimento vagaroso do mercado;
- Mudanças na preferência do comprador;
- Mudanças demográficas adversas.

#### 3.4.5. Plano de Ação

O Plano de Ação é o último passo do plano prescritivo do Planejamento Estratégico. Ele é composto por diversos projetos que correspondem a identificação, elaboração, estruturação e administração das atividades que serão necessários para o desenvolvimento do que foi proposto no Planejamento Estratégico.

No projeto do Plano de Ação podem ser considerados os seguintes itens: datas de início e término do trabalho, as pessoas que farão parte do processo, atividades a serem desenvolvidas, o cargo dos responsáveis por cada atividade, o coordenador responsável, os objetivos a serem alcançados (a cada uma das etapas bem como o objetivo maior) e os recursos necessários para o seu desenvolvimento.

A elaboração de projetos dentro do Plano de Ação faz com que o responsável pela execução do plano desenvolva a atividade de maneira mais fácil, identificando cada resultado operacional por atividade bem como a identificação de gargalos e a solução para cada um deles no intuito de alcançar os resultados finais enfocados no Planejamento Estratégico.

#### a) Tipos de Planos

Todos os planos têm um propósito comum: a previsão, a programação e a coordenação de uma seqüência lógica de eventos, os quais, se aplicados com sucesso, deverão conduzir ao alcance dos objetivos que os comandam.

Um plano é um curso predeterminado de ação sobre um período especificado de tempo, que representa uma resposta a uma antecipação ao tempo a fim de alcançar um objetivo formulado.

Como um plano descreve um curso de ação, ele precisa proporcionar respostas às questões: o quê, quando, como, onde e por quem.

Existem quatro tipos distintos de planos. Os Planos de Procedimentos, de Orçamentos, de Programas e Planos de Regras.

#### a-1) Plano de Procedimentos

São os planos com métodos de trabalho ou de execução. Quase sempre, os procedimentos são planos operacionais. São geralmente representados por gráficos denominados fluxogramas.

#### a-2) Plano de Orçamentos

São planos relacionados com dinheiro, seja por receita ou despesa, em um determinado período de tempo. Conforme suas dimensões e efeitos, os orçamentos são considerados planos estratégicos quando envolvem a empresa como uma totalidade e abrangem um período longo de tempo, como é o caso do planejamento financeiro estratégico. São táticos quando cobrem uma determinada unidade ou departamento da empresa por médio prazo, como é o caso dos orçamentos departamentais de despesas que envolvem o exercício anual, dos orçamentos anuais de despesas de propaganda etc. São planos operacionais quando sua dimensão é local e sua temporalidade é de curto prazo, como é o caso do fluxo de caixa, dos orçamentos de reparos ou de manutenção etc.

#### a-3) Plano de Programações

São os planos relacionados com o tempo. Os programas geralmente baseiam-se na correlação entre duas variáveis: tempo e atividades que devem ser executadas. Os métodos de programação podem variar amplamente, indo desde programas simples (onde se pode utilizar um simples calendário para programar atividades, como uma agenda) até programas complexos (que exigem técnicas matemáticas avançadas ou processamento de dados em computador, para correlacionar as interdependências

entre as variáveis). A programação – simples ou complexas – constitui uma ferramenta importante no planejamento.

#### a-4) Plano de Regulamento

É o plano que contém todas normas de conduta, como direitos e deveres, atribuídas às pessoas que farão parte do quadro atividades que serão desenvolvidas dentro da empresa

#### 3.4.6. Acompanhamento, Controle e Avaliação

Tudo que foi previamente estabelecido nas etapas do Planejamento Estratégico deve ser monitorado constantemente através do acompanhamento do sistema criado.

O controle e avaliação do sistema são feitos através da comparação entre as situações previstas e alcançadas em relação aos objetivos propostos e os desafios previstos , e da avaliação das estratégias e políticas adotadas par atingir os objetivos previstos e que foi conquistado.

A função de acompanhamento, controle e avaliação do projeto é garantir que o desempenho real seja de acordo com os padrões anteriormente estabelecidos.

O Controle é uma das funções do processo administrativo que, mediante a comparação dos resultados obtidos com os previamente estabelecidos, procura medir e avaliar o desempenho e o resultado das ações feitas com a finalidade de ajustar as decisões tomadas. Desta forma será possível comparar e corrigir o desempenho, se necessário , para assegurar que os resultados satisfaçam às metas e aos objetivos estabelecidos.

O produto final do processo de controle é a informação. Portanto, o executivo deve procurar estabelecer um sistema de informação que permita constantemente a avaliação dos objetivos, desafios, estratégias e projetos.

Antes de iniciar o controle e avaliação dos itens do planejamento estratégico deve-se estar atento a alguns aspectos pertinentes a motivação, capacidade, informação e tempo. Entretanto, deve-se estar ciente de que existe certa dificuldade natural na avaliação dos resultados efetivos do planejamento estratégico, ou seja, o que realmente mudou e em que a empresa realmente melhorou a partir da adoção do planejamento estratégico.

#### 3.4.7. Planejamento Tático

BATEMAN e SNELL (1998, p.125) afirmam que “o planejamento tático traduz os objetivos e planos estratégicos mais amplos em objetivos e planos específicos que são relevantes para uma parte definida da organização”.

Seu objetivo é otimizar determinada área de resultado estabelecendo ações diretas e não na empresa como um todo.

Esta forma de planejamento trabalha com as decomposições dos objetivos, das estratégias e das políticas estabelecidas no Planejamento Estratégico.

Ele é desenvolvido a níveis organizacionais inferiores, tendo como principal finalidade a eficiente utilização dos recursos disponíveis para o atingimento dos objetivos fixados anteriormente segundo a estratégia prevista.

### 3.4.8. Planejamento Operacional

O planejamento operacional é considerado como sendo a formalização das metodologias de desenvolvimento a serem seguidas através de documentos elaborados.

BATEMAN e SNELL (1998, p.124) “O planejamento operacional identifica os procedimentos e processos específicos requeridos nos níveis inferiores da organização”. É nesta situação que os administradores geralmente desenvolvem planos para períodos de tempo bastante curtos e focalizam tarefas rotineiras, como lotes de produção, roteiros de entrega e etc.

Os planejamentos operacionais são constituídos do conjunto de partes do(s) planejamento(s) tático(s). Cada planejamento operacional deve conter, com detalhes, os seguintes itens:

- os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação
- os procedimentos básicos a serem adotados
- os produtos ou resultados finais esperados
- os prazos estabelecidos
- os responsáveis pela sua execução e Implantação

### 3.4.9. Características Básicas entre os Três Tipos de Planejamento

As principais características entre o Planejamento Estratégico, Tático e Operacional são verificadas conforme a amplitude de cada um, seus objetivos, prazos riscos e a possibilidade de mudanças.

Os Objetivos traçados em cada um dos planejamentos são bem distintos. No Planejamento Estratégico os objetivos são sintetizados de forma a compor um objetivo mais amplo. Já no Planejamento Tático os objetivos são descritos de maneira mais específica, decompostos de acordo de acordo com os níveis organizacionais das etapas do planejamento. E o Planejamento Operacional é o planejamento onde os objetivos são descritos com maior riqueza de detalhes, portanto bastante analíticos.

A Amplitude refere-se às áreas abrangidas pelo planejamento. No Planejamento estratégico a amplitude considera a empresa como um todo (já comentado anteriormente). A amplitude média considera apenas partes da empresa. E a amplitude restrita refere-se a processos isolados (partes do planejamento tático), restritos ao planejamento Operacional.

O Prazo para a conclusão dos objetivos também é diferenciada para cada tipo de planejamento. De acordo com a amplitude, podemos definir o prazo. Quanto maior a amplitude maior o prazo de conclusão.

Da mesma maneira é tratado o Risco. Quanto maior a Amplitude, maior o prazo para a conclusão dos objetivos e conseqüentemente maior o risco.

Seguindo o mesmo raciocínio e considerando que as mudanças dentro da empresa podem afetar três níveis, a mudança a nível estratégico é a maior delas pois poderá afetar os demais níveis da empresa. Portanto no que diz respeito a Possibilidade de Mudanças as mudanças a nível estratégico são "poucas e pequenas" a não ser que a empresa abandone um planejamento prévio e estabeleça outro.

No Planejamento Tático, as possibilidades de mudança podem ser de poucas a várias pois para se atingir o objetivo maior estabelecido no planejamento anterior



(Estratégico) podem ser traçados novos processos para se aproveitar de forma mais eficiente os recursos disponíveis. Exemplos:

- Treinamento e desenvolvimento de capacitação interna
- Realocação de recursos existentes ou obtenção de recursos adicionais
- Desenvolvimento de procesos

Em algum momento poderá haver dificuldade para diferenciar o nível estratégico e tático uma vez que não exista distinção absoluta entre eles. Portanto para distinguí-los devemos observar que as decisões estratégicas têm alcance temporal prolongado e elevado grau de impacto e pequena e pouca irreversibilidade enquanto o planejamento tático está mais voltado aos meios e formas para alcançar os objetivos especificados (componentes da empresa – pessoas, materiais, máquinas e etc - e à sua eficiência).

### 3.5. REENGENHARIA

Esta é uma ferramenta relativamente recente pois trata do conceito de reinventar novas maneiras de se trabalhar. Ao contrário do Planejamento Estratégico que tem seus princípios bastante ligados a conceitos do tempo de guerras.

#### 3.5.1. Origem da Palavra Reengenharia

Vivemos em um mundo em que a mudança é a palavra de ordem. Ao longo de toda a história da humanidade, as empresas conviviam com a mudança. Estas empresas nasceram, cresceram e morreram como se fossem organismos vivos frente a

uma seleção natural das espécies. E mudança não é um assunto nada novo. Por volta do ano 600 a. C., Heráclito (filósofo sofista da Grécia antiga) afirmava categoricamente que tudo neste mundo é a mudança, pois a cada momento todas as coisas ficam diferentes. Afinal, a mudança é incessante.

Idalberto Chiavenato (1995, p.3), em seu livro "Manual de Reengenharia" cita que estas mudanças sofridas pelas empresas ao longo do tempo podem ser divididas em quatro etapas; etapa da natureza, do trabalho, do capital e etapa do conhecimento (esta última refere-se ao período atual).

Um conjunto de princípios estabelecidos nos séculos XIX e XX. moldou a estrutura da gestão e do desempenho das empresas. A partir daí as pessoas fundaram e construíram empresas em torno da brilhante descoberta de Adam Smith de que o trabalho industrial deve ser decomposto em suas tarefas mais simples e básica. Os empresários, executivos e gerentes criaram e conduziram empresas que por mais de 100 anos atenderam a demanda crescente pelos produtos e serviços do mercado de massa. Os gerentes e as empresas por eles geridos fixaram padrão e desempenho para o resto do mundo empresarial. Esse não é mais o caso. Chegou a hora de se aposentarem esses princípios e de se adotar um novo conjunto.

A seguir está apresentado um conjunto de técnicas, que os gerentes e executivos terão de usar para reinventar as suas empresas a fim de concorrerem em um novo mundo. Para isso, os gerentes precisam se desfazer de suas antigas noções sobre como as empresas devem ser organizadas e geridas. Precisam abandonar os princípios e procedimentos organizacionais e operacionais usados e criar outros inteiramente novos.

As novas organizações serão empresas projetadas especificamente para funcionar no mundo de hoje e de amanhã, e não instituições provindas de uma era anterior, gloriosa, mas que deixou de ser relevante.

Na era empresarial pós-industrial, as empresas serão fundadas e construídas em torno de idéias da reunificação dessas tarefas em processos empresariais coerentes.

As empresas atuais precisam se reinventar. “Chamamos as técnicas de que podem se valer para isso de reengenharia empresarial. As grandes empresas, inclusive as mais bem sucedidas e promissoras, precisam abraçar e aplicar os princípios da reengenharia empresarial, ou serão encoberta pelo maior sucesso daquelas que o fizerem.” (CHIAVENATO, 1995, p.14).

A reengenharia empresarial significa começar de novo, começar do zero. Significa por de lado grande parte da sabedoria legada por dois séculos de gestão industrial. Significa esquecer como o trabalho era realizado na era do mercado de massa e decidir como melhor realizá-lo agora. Na reengenharia empresarial, os antigos cargos e estruturas organizacionais perdem a importância. O que importa é como queremos organizar o trabalho agora, frente à demanda dos mercados atuais e ao potencial das atuais tecnologias.

### 3.5.2. Conceito da Palavra Reengenharia

Michael Hammer, ex-professor do MIT, grande estudioso e professor, é considerado o pai desta teoria inovadora e radical. Ele referiu-se pela primeira vez a este tema no artigo publicado em 1990 pela Harvard Business Review, mas a consagração só chegaria três anos depois com o livro *Reengineering the Corporation*,

escrito em parceria com James Champy. Para a maioria dos autores a reengenharia significa um redesenho radical dos processos de negócio com o objetivo de obter melhorias drásticas em três áreas: nos custos, nos serviços e no tempo.

De acordo com a definição de Hammer e Champy (1990, p.8), citado por CHIAVENATO (1995, p.23), "Reengenharia é a implementação de mudanças radicais que, ao redesenhar os processos de trabalho, visam melhorar, de forma drástica, a eficácia da empresa, em todos os seus aspectos tais como custos, qualidade, serviço e velocidade".

Para MAXIMINIANO (2000, p.8), "Fazer reengenharia é reinventar a empresa, desafiando suas doutrinas, práticas e atividades existentes, para, em seguida, redesenhar seus recursos de maneira inovadora, em processos que integram as funções departamentos. Essa reinvenção tem como objetivo otimizar a posição competitiva da organização, seu valor para os acionistas e sua contribuição para a sociedade".

Na obra Reengenharia: Reestruturando a Sua Empresa, MORRIS e BRANDON (1994, p.11) destacam; "Reengenharia é o projeto dos processos de trabalho do negócio e a implementação de novos projetos".

DAVENPORT (1993, p.1) afirma que "... a reengenharia busca as iniciativas de mudança radical do processo".

GONÇALVES (1995, p.13) conceitua: "A Reengenharia é uma combinação de técnicas de engenharia industrial, métodos de pesquisa operacional, teoria da administração e métodos de análise de sistemas de informação, usando o poder da tecnologia da informação para transformar os processos de negócios das organizações, tornando-as mais competitivas em seus mercados".

Dentre esses autores verificamos que a Reengenharia, como o próprio nome sugere (refazer a engenharia), assenta-se em atividades como reprojetar, redesenho, reinvenção, revisão e reformulação.

Assim verificamos que a Reengenharia está focada em processos de grande amplitude, dentro de uma empresa, principalmente nos processos que atravessam várias áreas funcionais.

Portanto, uma ação de Reengenharia não pode ser iniciada, ou suportada, na base ou na hierarquia intermediária de uma empresa. Tem de ser implementada no seu topo e é aí que tem de ser suportada com convicção pelos gestores da organização.

As pessoas, e conseqüentemente as empresas, não são muito receptivas às mudanças. E isso constitui um grande obstáculo à implementação de ações de reengenharia. Mas por outro lado, as empresas que não se adaptarem aos novos métodos de comércio e satisfação de clientes não irão perdurar em um mercado comum onde todos estão incluídos e a concorrência é intensa. Convém, no entanto, manter presente que uma ação de reengenharia pode não ser adequada a uma empresa. A indústria, no seu conjunto, renova-se e reinventa-se, regularmente.

Contudo, se uma empresa utiliza metodologias e tecnologias ultrapassadas em lugar das que são utilizadas pela concorrência, então uma ação de reengenharia pode vir a ser, urgentemente, necessária. A reengenharia é um remédio forte, mas não é necessariamente o mais indicado para uma determinada empresa.

Se a execução técnica é a adequada, então provavelmente as necessidades podem ser outras, tais como mudança organizacional, desenvolvimento de técnicas de gestão, etc.

O maior problema que as empresas, na generalidade, enfrentam são do foco estratégico e não operacional. Por isso mesmo, é absolutamente essencial que uma empresa tenha as suas opções estratégicas bem definidas antes de qualquer estudo ou ensaio de reengenharia. Caso tal não seja feito, podem ser investidas enormes somas e tempo a desenvolver e melhorar processos que não são relevantes para as necessidades estratégicas da empresa.

A Inspeção (1900), a Melhoria Continua (1940) e a Reengenharia (1980) são processos distintos e necessários a uma empresa e ao mesmo tempo complementares.

Apesar de distintos os três processos possuem as mesmas características:

- Enfatizam a satisfação dos clientes;
- Utilizam processos de medida de eficácia;
- Foco nos processos de negócio;
- Fazem uso intensivo de trabalho de equipe;
- Mudam os valores e as crenças
- Forçam as tomadas de decisão dos níveis mais baixos da empresa;
- Necessitam do empenho absoluto dos níveis mais altos da

empresa.

### 3.5.3. Método da Reengenharia

Qual seria o formato de uma empresa reengenhada? Grupos; equipes respondendo às demandas; alterações do ambiente, com respostas eficazes e eficientes, de forma íntegra e integrada garantindo assim o deslocamento como um todo da empresa no mercado (ambiente). Note-se o que está em jogo: unidade,

deslocamento, respostas eficazes e eficientes. Tudo se relaciona com o ambiente, uma empresa reengenhada vive para fora não vive para dentro.

Suas características de funcionamento, quais seriam:

- 1) Absoluta conectividade com o que está "fora", sensores, radares, monitoramento, todas as formas de saber o que está se deslocando no ambiente (clientes, fornecedores, concorrentes, tecnologia, etc.).
- 2) Absoluta conectividade interna, senão como manter a integridade?
- 3) Clareza em relação aos deslocamentos pretendidos e velocidade nas decisões, ações como condição de respostas eficazes e eficientes.

Como produzir isto, como envolver uma empresa num projeto de tal dramaticidade, onde as pessoas, equipes, grupos, dirigentes têm que estar capacitados a viver com a ambigüidade, com a incerteza, com o espaço vazio e nele escreverem decisões, ao invés de repetir tarefas (nobres ou não)? Que elas aprendam a olhar para fora o tempo todo, ao invés de olhar para dentro?

Reengenhar a empresa é tudo, é simultaneamente desenhar o novo trabalho. Nortear as relações de trabalho, portanto, aproximar decisão e execução, redistribuir poder decisório e capacitar as pessoas que viverão a nova empresa.

GOLDRAT (1991, p.13) sugere três questões que devem ser respondidas a respeito do assunto:

- O que mudar (o problema)?
- Para onde mudar?
- Como efetuar a mudança?

### 3.5.4. Metodologias da Reengenharia

Há várias abordagens diferentes a respeito dos métodos de Reengenharia. Consequentemente muitas dúvidas surgem a respeito de qual modelo é o melhor. A seguir são apresentadas algumas abordagens de diferentes autores segundo CHIAVENATO (1995, p.37).

a) JOIA, Luiz A. (1994)

O autor deriva a sua abordagem dos estudos de outro pesquisador onde, após algumas adaptações e modificações, aplicou esta nos seus projetos. A metodologia é chamada de abrangente, sendo composta por 6 fases: Visualizar, Iniciar, Diagnosticar, Reprojetar, Reconstruir e Monitorar.

O modelo começa pela fase de Visualizar, na qual de forma indutiva, visualiza-se de que maneira se gostaria que a empresa funcionasse, quais os processos que agregam valor ao Cliente, etc. Imagina-se um mundo sem restrições e, a partir daí, constroem-se os processos produtivos e a empresa que se gostaria de ter. Posteriormente, as restrições existentes são analisadas e levadas em consideração. Nesta fase o primeiro objetivo a ser alcançado é o do engajamento da alta direção, para que o processo de Reengenharia não se afaste da trajetória definida e concomitantemente busca-se vender aos funcionários a idéia de inovar processos produtivos já consagrados.

O segundo objetivo desta fase é o de identificar oportunidades de Reengenharia. Toda a companhia se estrutura em torno de vários macro-processos, que por sua vez,



se subdividem em processos menores, formando uma árvore hierárquica. A escolha de processos importantes a serem inovados deve seguir as seguintes premissas:

- Deve estar de acordo com a estratégia de negócios da empresa.
- Não precisa ser necessariamente grande, devendo, no entanto, ter um nível de abrangência que possa trazer, ao ser inovado, vantagem competitiva sustentável à empresa.
- Deve poder ser mapeado, evitando-se começar com os chamados processos ad hoc, i.e., aqueles que não podem ser desenhados, qualquer que seja a ferramenta de mapeamento utilizada.
- Devem ser escolhidos através de workshops, entrevistas e discussões com o corpo gerencial da empresa.

Cabe ao time responsável pelo projeto de Reengenharia, nesta fase, definir quais tecnologias devem ser usadas para inovação dos processos escolhidos.

Tanto a identificação de oportunidades de reengenharia como a escolha das tecnologias a serem utilizadas, devem estar alinhadas com a estratégia corporativa, pois de nada adiantam esforços de inovar processos que nada podem acrescentar à competitividade da empresa, à melhoria no relacionamento com os clientes, à entrada em novos nichos de mercado, etc.

A segunda fase deste modelo é o de Iniciar o processo, que tem como objetivos principais o de definir e organizar um time de Reengenharia e o de estabelecer metas que se pretende atingir com o projeto de Reengenharia, metas essas, embora ambiciosas, devem procurar ser realistas.

Após a definição do processo a ser inovado, há a necessidade do mapeamento do mesmo, a fim de que ele se torne claro para todos os participantes do grupo e de que as suas patologias possam ser detectadas. Sendo assim a fase Diagnosticar, que se segue, objetiva o mapeamento do processo existente e o levantamento de patologias, tais como, burocracia, fragmentação, falta de eficácia, tarefas sem valor agregado, etc.

Os processos precisam ser reprojitados objetivando atingir melhorias radicais nas áreas de: tempo, produtividade, qualidade, custo e retorno de capital investido no projeto. A Tecnologia da Informação deve ser utilizada, não para automatizar o velho processo, mas para alavancar o novo. Para tal na fase de Reprojetar o autor mostra uma abordagem sistemática que tem como input o diagnóstico das patologias já encontradas anteriormente. Esta fase inicia pela análise de diferentes alternativas, e a partir do qual se projeta um novo processo e a arquitetura humana necessária. Para evitar implantar dentro da corporação um processo que já não tenha sido previamente testado e avaliado, a prototipação deve ser usada através da simulação de diferentes modos de se inovar um processo e da avaliação dos impactos envolvidos, e dependendo do processo que se pretenda inovar haverá necessidade de uma plataforma computacional, incluídos aí hardware, software, periféricos, etc.

Na fase, Reconstruir o processo, parte-se para a implementação das mudanças, tendo-se como certo que a empresa já está preparada para tal empreitada (pessoas devidamente conscientes, educação, treinamento, comunicação, etc.). O primeiro esforço a ser despendido refere-se à instalação da Tecnologia da Informação necessária à inovação dos processos e posteriormente a reorganização das atividades,

pois uma nova estrutura organizacional, girando em torno de processos e não de tarefas e/ou funções, deve ser estabelecida.

Na fase, Monitorar os novos processos, significa ter de medir a performance alcançada pelos novos processos e aferir a melhoria de alguns índices da empresa. Aqui o autor advoga a necessidade de se ligar a Reengenharia e a Qualidade, no sentido que a primeira tende a inovar, de uma só vez, um dado processo, enquanto a segunda deve ser usada para, ao longo do tempo, melhorar e refinar o processo em questão. Esta fase retornará feedback para fase Diagnosticar.

Definição de processo empresarial: Um conjunto de atividades interligadas entre si, dependentes do tempo, pessoas e espaço, que recebendo inputs (dados) deve gerar outcomes (resultados) de valor agregado, para o Cliente interno ou externo.

b) BOGAN, Cristofer E. (1994)

O autor define sua abordagem com o objetivo de melhorar o desempenho de uma organização de forma radical e enquadrar a Reengenharia num contexto de best practices.

A metodologia é composta por 7 fases conjuntamente com os objetivos pretendidos e suas interligações em cada fase.

Definição de processo empresarial: Um conjunto de atividades que agregam valor ao cliente.

Essa metodologia prevê que no primeiro momento sejam identificados os processos estratégicos, discriminando numa perspectiva do cliente com uma visão de situação futura, os processos que agregam valor. Esta identificação dos processos estratégicos terá uma abrangência multifuncional. Após numa segunda fase são

mapeados e mensurados os processos identificados, com o objetivo de oportunizar a melhoria nos mesmos. É de salientar que para o sucesso deste projeto, chama-se a atenção para a necessidade do suporte e participação da alta administração.

Em um segundo momento, põem-se em prática as implementações que visam melhorias a curto prazo. Essa ação visa assegurar a credibilidade e sustentação do projeto, na medida que logo nos estágios iniciais possam-se observar melhorias advindas da aplicação da reengenharia. Instalado assim um ambiente favorável. No próximo passo, o que os autores advogam, é o da busca de referências de excelência, ou seja, das melhores práticas correntes, advindas de processos consagrados semelhantes, de modo que sejam analisadas sua aplicabilidade, e daí desenvolver alternativas inovadoras para os processos existentes. Podendo estas alternativas acarretar mudanças de alto risco.

Depois de atingido com sucesso os passos anteriores é necessário que se proceda a uma adequação das idéias novas implementadas às capacidades e estruturas organizacionais da empresa. Essa adequação é imprescindível à absorção das novas idéias por parte dos funcionários da empresa, e sem ela as resistências humanas ao processo de reengenharia podem se tornar dramáticas.

A sexta fase prevê que seja implantado um processo piloto através dele, e através dele avaliar e corrigir os rumos do projeto. Tendo sido feita as correções necessárias no projeto piloto, pode-se implementar os processos reprojutados na sua totalidade. Com a finalidade de aprimorar os processos inovados, dever-se-á implementar e dar início ao processo de melhorias contínuas.

c) CROSS, Kelvin F., FEATHER Jonh J. e LYNCH Richard L. (1994)

Os autores citam a definição de Michael Hammer como sendo a mais adequada para definir Reengenharia. A abordagem por eles proposta é bastante genérica, pouco detalhada, constituída apenas por três etapas: Análise, Projeto e Implementação.

O modelo é apresentado conjuntamente com os objetivos pretendidos e suas interligações em cada fase.

Definição de processo empresarial: Seqüência de atividades, políticas, procedimentos e sistemas de suporte necessários para atender a uma necessidade dos clientes.

A metodologia apresentada por Kelvin, Feather e Lynch aparece dividida em três fases e segue uma estrutura bastante simples. Eles são apologistas de que independentemente da estratégia e visão da organização, esta deve ser compartilhada com todos os elementos dentro organização, ou fora, sejam eles clientes ou fornecedores. Para os autores, os recursos humanos são importantes no processo de mudança, devendo-se procurar dar poder às pessoas (empower people), enriquecer as tarefas individuais, sensibilizar, delegar responsabilidades e criar um ambiente de aprendizagem organizacional. Como tal, não esperar que a mudança esteja concluída para lidar com os aspectos humanos.

A primeira fase denomina-se de Análise. Nela são analisadas as necessidades dos clientes e tendências do mercado e tendo em vista estas necessidades são revisados os processos atuais e especificado um novo projeto que vise conformar os processos de negócios com as necessidades dos clientes. Aqui os autores chamam a atenção para erro de tentar reengenheirar um subprocesso.

A segunda fase denominada Projeto, procede ao delineamento aprofundado do projeto, assim como, a validação do novo modelo proposto por este, através da implantação de uma área piloto onde poderá ser verificado as falhas do projeto.

A terceira e ultima fase consta da implantação do processo de reengenharia. Aqui são planejadas a logística de conversão do processo e é administrada a transição do modelo vigente para o novo modelo definido pelo projeto. É importante ter em atenção para esta fase de implantação não tentar fazer muito e muito rápido, como também, não gastar muito tempo em atividades que são menos críticas no novo modelo, devendo-se manter uma constância de propósito e senso de urgência para as situações e determinadas atividades do processo.

#### d) DAVENPORT, Thomas H. (1993)

O trabalho do autor representa uma das abordagens mais tradicionais e conhecidas da reengenharia. Segundo este a Reengenharia é a adoção de alguma coisa inovadora tanto na execução quanto nos resultados de um processo, levando a uma mudança importante e radical.

Esta metodologia é composta por 5 etapas, também conjuntamente com os objetivos pretendidos e suas interligações em cada fase.

A primeira fase corresponde à identificação dos processos aos quais serão aplicados à reengenharia. Neste primeiro passo, dá-se a união das sinergias da organização. Inicia-se com focalização simultânea das energias, dos recursos e do tempo, para que o processo de execução se dê da forma mais eficaz. Tudo isto deve ocorrer dentro de um contexto estratégico e ter como diretriz uma visão do estado futuro dos processos. Para o autor, a organização e os recursos humanos presentes na

empresa têm de ser avaliados enquanto potenciais facilitadores e implementadores do processo de reengenharia. Ou seja, eles podem tanto facilitar o processo de reengenharia, no sentido de dar suporte ao processo necessário, como também o implementam, sendo primordiais para o sucesso do projeto de reengenharia.

A fase seguinte corresponde à identificação das alavancas de mudanças. Nela são identificados todos os mecanismos passíveis de mudança, ou seja, dentro dos processos, identificar no 'quê', 'quando' e 'como' atuar, para ir de encontro à estratégia delineada. Todo um processo de reformulação é analisado e avaliado para que este se alinhe, de uma forma consciente, com a estratégia e visão do estado futuro do processo, que se pretende alcançar. Tendo-se feito essa identificação e avaliação, se direciona o processo de reformulação. Já nestas duas primeiras fases, a informação e a tecnologia da informação, presentes na empresa, são importantes na função de facilitar e implementar o processo de reengenharia. Mas nas restantes fases, estes terão ainda um papel mais preponderante, ou seja, nas fases de entendimento dos processos existentes e projeto do novo processo.

Na fase que se segue, denomina-se desenvolvimento de visões do novo processo, em que se tem como objetivo estabelecer os resultados esperados do projeto. Resultados esses, que deverão estar integrados no contexto estratégico da empresa.

A seguir, está a fase do entendimento dos processos existentes, que promove o mapeamento e medição dos processos existentes para se melhor se diagnostique e planeje o projeto para inovação.

Por fim na quinta fase é montado um projeto de um protótipo do novo processo, tendo como objetivo, fazer uma avaliação dos impactos das mudanças, corrigir as distorções que venham a se apresentar e por fim implantar o novo processo.

É de salientar que esta metodologia apresentada por Davenport é aplicável a todos os tipos de processo, consideradas as respectivas particularidades.

e) Louis Fried segundo GONÇALVES (1995)

A abordagem deste autor defende a administração da tecnologia da informação como um recurso indispensável para a reengenharia, mas tendo em atenção, de uso da tecnologia da informação como facilitadora e não como guia. Segundo o autor, a reengenharia é uma combinação de técnicas de engenharia industrial, métodos de pesquisa operacional, teoria da administração e métodos de análise de sistemas de informação, usando o poder da tecnologia da informação para transformar os processos de negócios das organizações, para que estas se tornem mais competitivas em seus mercados.

A metodologia é composta por 7 etapas (Visão dos clientes, Visão da organização, Definição e medição dos processos atuais, Educação de equipes, Identificação de oportunidades, Análise das ações e Aprovação, comprometimento e implementação).

Este esquema parte da definição das necessidades, requisitos e valores dos clientes. Num segundo momento define-se as metas iniciais e identifica-se as necessidades de melhoria nos processos demonstradas pela empresa, tendo sempre em vista a estratégia de negócio da corporação ao qual elas se devem adequar. Nestas fases um objetivo primordial a ser alcançado é o do comprometimento da alta



administração, para que o processo de Reengenharia não se afaste da trajetória que se irá definir.

Tendo isso feito procede-se a uma avaliação da situação atual dos processos de negócio, sendo para tal, medido o desempenho, o fluxo e documentação de todo esses processos. Só depois de reunido todo esse material começa-se a treinar as equipes do projeto de reengenharia. Caberá a essa equipe identificar as oportunidades de mudança, e elaborar as recomendações iniciais de ações para melhoria de processo. A fase seguinte será a análise dessas ações recomendadas objetivando gerar uma proposta de projeto. Por fim esse projeto será apresentado à alta administração, sujeitando-o a aprovação. Caso venha a ser aprovado toda a empresa dever-se-á comprometer com a sua implementação.

O autor chama a atenção para o fato de que se deve limitar o escopo da mudança e que é de extrema importância manter os empregados informados. Ele ressalta ainda que é comum os empregados resistirem a propostas vindas de dentro do seu ambiente de trabalho, que como diz o ditado: “Santo de casa não fazem milagres”, designando estas vicissitudes como a síndrome do “não inventado aqui”. Por esse motivo ele considera importante oferecer vários exemplos exteriores de sucesso, para o que se pretende implantar.

f) HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1990)

Este é sem dúvida, um dos trabalhos que apresenta uma abordagem mais tradicional e conhecida da reengenharia, como também a mais radical de todas, como se pode observar por sua definição de reengenharia de processos citada no capítulo anterior.

Sua abordagem é pouco detalhada e prevê atividade específica para a organização do esforço de reengenharia antes do início dos trabalhos.

A metodologia é composta por 4 fases: Mobilização, Diagnóstico, Redesenho e Transição.

A primeira fase os autores denominam de Mobilização. Nela é elaborado um mapa do processo de negócio e a partir dele deverá ser formulada uma estratégia de reengenharia.

Na fase seguinte é feito o Diagnóstico, que objetiva compreender o processo atual e, onde se busca compreender as necessidades do cliente e, definir as metas para um novo modelo de processo que se adeque à estratégia traçada. A partir dos resultados alcançados, passa-se à fase de Redesenho do sistema de negócio, onde deverão ser extraídos protótipos desse sistema, para serem testados.

O último passo é o da Transição, onde se deve formular a estratégia de transição, implantar a versão inicial do novo processo e institucionalizá-lo.

Para o autor os principais pontos de atenção ou erros mais frequentes num projeto de Reengenharia são:

- Tentar consertar um processo em vez de mudá-lo;
- Não focar os processos empresariais;
- Ignorar os outros aspectos além da redefinição dos processos;
- Negligenciar os valores e as crenças das pessoas;
- Contentar-se com resultados de pequena monta;

- Parar cedo demais;
- Colocar restrições prévias à definição do problema e ao alcance do esforço de reengenharia;
- Permitir que a atual cultura empresarial e atitudes gerenciais impeçam o início da reengenharia;
- Tentar empreender a reengenharia de baixo para cima;
- Designar alguém que não entende de reengenharia para liderá-la;
- Limitar os recursos dedicados à reengenharia;
- Negar à reengenharia posição de destaque na agenda da empresa;
- Dissipar a energia entre muitos projetos de reengenharia;
- Tentar aplicar a reengenharia faltando, dois anos para a aposentaria do presidente;
- Não distinguir a reengenharia de outros programas de melhoria empresarial;
- Concentrar-se exclusivamente no projeto;
- Tentar aplicar a reengenharia sem descontentar ninguém;
- Retroceder ante à resistência das pessoas às mudanças de reengenharia;

Estender excessivamente o esforço de reformulação.

g) HARRINGTON. James H. (1994)

O trabalho de Harrington conjuntamente com os trabalhos de Davenport e Hammer representa as abordagens mais tradicionais e conhecidas da reengenharia.

A sua abordagem prevê atividade específica para a organização do esforço de reengenharia antes do início dos trabalhos, e é composta por 5 fases: Organizando para o aperfeiçoamento, Entendendo o Processo, Aperfeiçoando, Medição e Controle e Aperfeiçoamento Contínuo.

O autor acredita que a melhor maneira de assegurar o sucesso num processo de reengenharia é organizando solidamente os recursos humanos que vão ser envolvidos. Por este motivo ele acredita que na primeira fase deve-se estabelecer a liderança, o comprometimento, o entendimento do pessoal envolvido, e deve-se investir fortemente no treinamento destes. Nessa etapa deve-se forjar consistentemente a confiança e a participação total dos funcionários. Ele aconselha ainda que seja instituída uma política de recompensa e reconhecimento para o engajamento dos funcionários. Numa segunda fase devem ser revistos e estudados os processos empresariais vigentes em todas as suas dimensões.

A fase seguinte se dedica ao aperfeiçoamento dos processos empresariais. Partindo de uma focalização no cliente objetiva-se o aperfeiçoar a eficiência, eficácia, e adaptabilidade desses processos. O próximo passo é a implementação de um sistema de controle do processo que possibilite um aperfeiçoamento contínuo. O autor advoga o recurso exaustivo à medição e avaliação estatística de desempenho dos processos como forma de controlá-los e padronizá-los. Assim é facilitada a tarefa da quinta fase que é a implementação de um processo de aperfeiçoamento contínuo.

h) HARRINSON, D. e PRATT, Maurice D. (1993)

Toda a atividade importante para os clientes pode ser descrita como um conjunto de processos de negócio inter-relacionados. Para os autores a reengenharia é uma abordagem que está descobrindo novas formas de organizar o trabalho, que estão criando novos patamares de desempenho de organizações e processos.

Esta metodologia prevê atividade específica para a organização do esforço de reengenharia antes do início dos trabalhos, dando ênfase ao diagnóstico e recomendando a adoção de medidas de aperfeiçoamento contínuo. É composta por 7 fases: Estabelecer o Direcionamento Geral do Programa, Compreensão e busca de Referências de Excelência, Criar a Visão, Identificação de Oportunidades, Projeto de Melhorias, Implantação das Mudanças e Melhorias Contínuas.

Para Harrinson e Pratt o primeiro passo a ser dado na sua metodologia, é o estabelecimento geral do programa de reengenharia e seu do direcionamento, onde devem ser decididos quais os processos que devem ser redesenhados, em que seqüência, e por quais equipes. Em relação às equipes eles chamam especial atenção para a necessidade da capacitação e treinamento das mesmas. Num segundo momento deve-se fazer um esforço de compreensão e busca de referenciais de referência junto aos clientes dos processos, o que salienta a importância de identificar os clientes dos processos a serem redesenhados, como suas necessidades e seu grau de satisfação respectiva. Então se segue a criação da visão do modelo futuro a ser implementado na empresa. Baseado nesse novo modelo são identificadas oportunidades de mudança, sendo aqui detalhado o modelo anteriormente criado, adequando à situação da empresa. Na fase seguinte é estipulado o plano de ação, nela são projetadas de forma concreta as melhorias que devem ser feitas.

Efetuada todos esses passos, passa-se à implementação das mudanças. Segundo estes autores esta fase requer um forte investimento no treinamento, na criação de um sistema de comunicação eficiente entre os vários envolvidos no processo e o suporte logístico, tecnológico e humano, para que se viabilizem as mudanças. A última fase estabelece melhorias contínuas através da institucionalização do processo.

i) JOHANSON, Henry J. e MAHUGH, P. (1993)

Os autores definem reengenharia de processos como uma abordagem sistemática para melhorar radicalmente os processos essenciais e de suporte de um negócio.

A metodologia é bastante genérica com pouco detalhamento, composta por 3 fases.

A primeira fase prevista pelos autores é a da visão dos processos, nela deve ser criada a visão estratégica da organização e deve ser determinado o que deve ser feito para que os seus processos suportem essa estratégia. Na fase seguinte devem ser redefinidos os processos, objetivando estabelecer um projeto com planejamento detalhado das mudanças a serem feitas no processo. Por fim, a última fase corresponde à implementação do projeto para atingir a estratégia estabelecida.

j) Lon Roberts citado por GONÇALVES (1995)

Para o autor, reengenharia é um processo de reforma radical que vai além dos limites de desempenho incremental ou evolucionário de processos de negócio.

A sua abordagem, a qual é bastante detalhada, dá ênfase ao redesenho e às atividades específicas de acompanhamento, medição e controle dos processos implantados.

Lon Roberts é um apoiante do pensamento indutivo, pois a sua metodologia de projeto de reengenharia estabelece como primeiro passo a identificação de como um modelo deveria ser, imaginando não havendo restrições. E só depois se segue a análise da capacidade atual do modelo vigente. Tendo tudo isto em vista passa-se à criação do projeto estabelecendo de forma detalhada todos os seus passos. Deve-se depois fazer uma avaliação de quais os riscos e impactos implicados na adoção de um novo modelo proposto. Equacionada essa nova variável deve-se traçar o plano de transição onde se devem integrar o novo modelo e a infraestrutura existente. O plano de transição deve ser executado primeiramente numa área piloto onde se possa avaliar os impactos e efetuar as possíveis correções necessárias. Com base na avaliação do projeto piloto deve-se investir a nível de infraestrutura que irá suportar o novo modelo de processo, para que se crie as condições necessárias para o desenrolar do processo. Segue-se a implementação do projeto e a instalação do novo modelo. Por fim, a fase de Acompanhamento, que tem por objetivo monitorar o modelo implantado e que o seu desempenho seja constantemente avaliado, através de um sistema de medição do desempenho de processos.

O autor defende que os principais pontos de atenção relevantes na implementação de projetos de reengenharia são:

- Administrar as dimensões psicológica e social da mudança;
- Comprometimento da alta administração;

- Participação dos executores dos processos atuais;
- Existência de um Sistema de medição do desempenho de novos processos.

Fazendo um comparativo das diversas abordagens apresentadas, pode-se constatar a existência de uma estrutura básica comum entre elas, apesar das diferentes nomenclaturas utilizadas. Segundo GONÇALVES (1995) as seguintes etapas são comuns à maioria das metodologias revistas acima:

- Organizar para a execução
- Diagnostico
- Redesenho
- Implantação
- Acompanhamento

Fica evidenciado portanto que as diversas abordagens cobrem todas as etapas genéricas necessárias para a realização de um projeto de reengenharia, diferindo com relação à ênfase que colocam em alguns assuntos básicos, refletindo a posição de seus autores quanto a tais aspectos como, por exemplo, a importância da Tecnologia da Informação para o processo e a relação entre a reengenharia e a qualidade, entre outros.

Em geral, todas as metodologias são válidas, dando margem aos interessados para escolherem uma metodologia mais detalhada ou menos detalhada, conforme seja mais indicado conforme as necessidades específicas de cada organização no contexto da reengenharia. Além disto, estas oferecem diversas alternativas para que o



responsável escolha aquela mais ajustada às características operacionais, culturais e administrativas de sua organização.

Existem duas razões primordiais pelas quais as empresas estão a procurar novas idéias na busca de alterações de fundo: são os efeitos da globalização que gerou um universo competitivo e as exigências dos clientes.

Durantes muitos anos, uma empresa era considerada segura, caso fosse competitiva numa dessas três áreas:

- Custo / produtividade
- Qualidade / serviço
- Rapidez de resposta / flexibilidade

Corremos rapidamente no sentido da necessidade de uma empresa ser boa, na totalidade das três áreas. As empresas vão ter que oferecer qualidade, com um serviço rápido e flexível e por um custo relativamente baixo. De forma a atingir estes objetivos as empresas têm estudado e desenvolvido processos no sentido a produzir o que é realmente importante para o cliente. A necessidade de aumentar a flexibilidade quanto à aceitação dos pedidos e a diminuição do tempo de resposta são objetivos já urgentes.

Na época (já longínqua) em que as condições de mercado estavam bastante estáveis, o trabalho nas empresas estava dividido em tarefas muito simples, que eram efetuadas por uma força de trabalho sem qualquer especialização.

Era então necessária à existência de vários níveis de supervisão que garantiam a interligação convenientemente entre as tarefas individuais. Os processos decorrentes eram, necessariamente, cada vez mais complexos.

Nos tempos atuais, as empresas ao serem confrontadas com, cada vez mais, exigências de velocidade, flexibilidade e capacidade de resposta tendem a desenvolver processos que sejam simples.

Tais processos só podem ser criados criando ligações diretas entre pessoas que podem, e devem, estar aptas a executar tarefas complexas. Uma estrutura de comando complexa absorve muito do tempo disponível. Os processos são agora geridos por uma compreensão e acordo geral sobre a Visão da empresa e os processos utilizados.

Cada empresa deve determinar, por si mesma, se e quando deve implementar uma ação de reengenharia.

Um processo de reengenharia só vale a pena se for para melhorar uma posição estratégica da empresa. É, pois, essencial que, antes de qualquer estudo de reengenharia, a empresa tenha a sua estratégia perfeitamente clara e definida.

A seguir estão listados alguns indicadores que podem indicar se uma empresa está necessitada de uma ação de reengenharia segundo CHIAVENATO (1990, p. 42):

- Percepção de que os concorrentes têm uma vantagem no custo, velocidade, flexibilidade, qualidade ou serviço
- Nova visão ou nova estratégia: necessidade de criação de capacidades operacionais
- Necessidade de reavaliação de opções estratégicas, entrar num novo mercado ou redefinir serviços/produtos
- Percepção de que os processos em curso estão baseados em tecnologias/conceitos ultrapassados
- Percepção que os objetivos estratégicos da empresa são inatingíveis
- Mudança do mercado

- Perda de percentagem de mercado
- Novas regras de concorrência / novos concorrentes
- Novas normas
- Ciclos de vida de produto mais curtos
- Novas tecnologias

### 3.5.5. Quem realiza a Reengenharia

Segundo CHIAVENATO (1990, p. 43) "Não são as empresas que aplicam a reengenharia aos processos, mas as pessoas". Antes de aprofundarmos o "quê" do processo de reengenharia, temos de abordar o "quem". A forma como as empresas selecionam e organizam as pessoas que de fato aplicarão a reengenharia é fundamental para o sucesso do empreendimento.

Algumas funções são facilmente verificadas a medida em que a implementação do processo de reengenharia passa a ser desenvolvido. Para CHIAVENATO (1990, p.43), essas funções são definidas como papéis. São eles:

- Líder é um alto executivo que autoriza e motiva o esforço global da reengenharia
- Proprietário do processo é um gerente responsável por um processo específico e pelo esforço de reengenharia nele concentrado
- Equipe de reengenharia é um grupo de indivíduos dedicado à reengenharia de um processo específico, que diagnostica o processo existente e supervisiona a sua redefinição e implementação.

- Comitê geral é um corpo formulador de políticas de altos gerentes que desenvolve a estratégia global de reengenharia da organização e monitora o seu progresso.
- Czar da reengenharia é um indivíduo responsável por desenvolver técnicas de reengenharia para a empresa e por alcançar a sinergia entre os diferentes projetos de reengenharia da empresa.

No mundo ideal, a relação entre eles é: o líder designa um proprietário do processo, que reúne uma equipe de reengenharia para reformular o processo.

#### 3.5.6. Quando implantar a Reengenharia?

Para PINHO, Djalma (1996, p.66) pode-se considerar que é necessária a implantação da reengenharia quando dentro dela ocorre uma ou mais das seguintes situações. Quando:

- seus concorrentes estão ganhando espaço em relação à sua empresa
- sua empresa está empregando mais recursos que os concorrentes para fazer as mesmas coisas.
- sua empresa está oferecendo os mesmos produtos e serviços que os concorrentes, mas a preços mais elevados.
- sua empresa precisa alavancar o nível de produtividade para consolidar resultados adequados.
- seus clientes estão exigindo melhor atendimento e agilidade, sendo que sua empresa tem dificuldade de responder a esta demanda.

- sua empresa não consegue oferecer e consolidar adequado nível de qualidade a custo compatível
- suas tendências de aumentar a produtividade e os resultados da empresa não têm apresentado os resultados esperados.
- sua empresa não tem conseguido suficiente flexibilidade para interagir com as mudanças ambientais.

### 3.6. BASES DA REENGENHARIA

Para DJALMA, Pinho (1996, p.68), a abordagem da reengenharia repousa sobre três componentes mais significativos do processo de negócios da empresa, as pessoas, a tecnologia e os processo.

#### 3.6.1. As pessoas.

As pessoas servem como facilitadoras da reengenharia. Para tanto, as pessoas passam a trabalhar de maneira completamente diferente do que faziam antes. Passam a receber novos conhecimentos e habilidades. Segundo GOLDRAT (1991, p.33) “A reengenharia provoca profundas mudanças nas pessoas e no seu comportamento. Mas, ao mesmo tempo, a reengenharia depende dessas mudanças nas pessoas para poder acontecer”. Em outras palavras, a reengenharia somente pode ser realizada e praticada por meio das pessoas.

### 3.6.2. A tecnologia.

A tecnologia serve como facilitador para a criação de novos processos. É graças à tecnologia que a reengenharia pode provocar mudanças radicais. Não fora isto, as mudanças seriam apenas superficiais ou evolutivas, e não revolucionárias e drásticas. Este enorme salto é proporcionado pela tecnologia.

### 3.6.3. Os Processos

Os novos processos empresariais são totalmente criados, redesenhados, reprojutados de maneira radical. Não é simples melhoria, evolução, desenvolvimento aperfeiçoamento de um processo existente. A reengenharia cria processos inteiramente novos e substitui as funções tradicionais por uma visão dos processos empresariais.

Estes três componentes estão intimamente inter-relacionados.

### 3.6.4. Processo de Implantação Passo a Passo

Para CHIAVENATO (1990, p.46), “não é difícil implantar um processo de Reengenharia se os seguintes passos forem seguidos com bastante atenção”:

I. Ter certeza de que este é o caminho a ser seguido e este é o momento certo. Saber por onde iniciar, preferencialmente por áreas cujos resultados não demorem a ser alcançados e onde os funcionários estejam "pedindo" por intervenção. Ter certeza de que o processo não é 100% democrático e que muitos

interesses existentes no estágio atual serão tocados e modificados radicalmente. E também estar consciente de que esta é a maneira correta de atacar os problemas. Preparar-se para não desviar o projeto da sua rota, navegando sem medo inclusive nas áreas com maior resistência a mudanças. Todas as áreas devem ser mapeadas utilizando a mesma metodologia.

II. Ter total apoio da alta administração. Ter como principal resultado o "ouvir a voz do cliente externo ou interno", pois depende dele o sucesso do seu projeto. Criar um comitê para gerenciar o processo de mudança. Criar as forças-tarefa com aqueles que, notadamente, tem conhecimento do processo como um todo e podem, e devem, continuar fazendo parte da empresa reengenheirada.

III. Usar todos os recursos de que se dispõe para fazer o levantamento passo-a-passo de todos os Processos, de maneira organizada, transparente e, de preferência, com o comprometimento de todos os envolvidos. Fazer uma avaliação da vocação da empresa, com negociações contínuas e acompanhamento permanente dos passos a serem seguidos. Afastar do processo de mudança todos os que possam representar barreiras para que se atinja os resultados.

IV. Criar as novas propostas de Processos. Analisar a estrutura, para adequá-la às novas atividades e aos Processos reengenheirados. Criar a nova estrutura organizacional. Utilizar

o Benchmarking para, também ter parâmetros de comparação com as organizações que estão conseguindo invejáveis performances de desempenho no mercado. Apresentar as propostas aos clientes internos buscando o consenso, sobre as modificações propostas. Fazer a avaliação contínua dos ganhos permitindo manter o "moral" da equipe elevado.

V.Fazer testes-piloto dos novos métodos de trabalho em áreas distintas. Observar se estes Processos modificados estão de acordo com o Planejamento Estratégico ou com o Planejamento da Qualidade da empresa. Acompanhar o andamento das modificações, "in loco", aceitando sugestões, ouvindo reclamações, possibilitando a total integração entre equipes de trabalho. Fazer o planejamento para a outra fase do aperfeiçoamento contínuo.

VI.Neste passo o processo já foi totalmente levantado, todas as propostas foram implementadas, e a estruturação organizacional foi feita de forma a amparar as atividades devidamente redefinidas, então têm-se que pensar no processo de aperfeiçoamento contínuo para estas mudanças.

### 3.7. CARACTERÍSTICAS DE SUCESSO NA REENGENHARIA

“Para um processo de reengenharia ter sucesso é necessário a contribuição, dedicada, de vários elementos” (CHIAVENATO, 1990, p.54). A mais crítica, é sem



dúvida, a prestada pelo dono, presidente ou diretor-geral da organização. Ele deve estar convencido da real necessidade da reengenharia e colaborar na resolução dos acidentes de percurso que, inevitavelmente, surgirão.

Em algumas situações, esta pessoa passa aos seus colaboradores as tarefas do dia-a-dia para se dedicar em exclusividade à tarefa da reengenharia.

São também necessários os formadores de opinião, estes elementos serão escolhidos entre os líderes de opinião dentro da organização, estas pessoas estão prontas a adotar as mudanças necessárias e serão úteis a ajudar e encorajar outros a adota-las igualmente.

Estes elementos desempenharão um papel chave nos processo de comunicação interna e de mudança efetiva.

Chegam-se assim à necessidade de criar equipes de condução estratégica e tática.

As suas funções passam por fornecer linhas de orientação de acordo com a estratégia definida, ajudam a gerir as necessárias mudanças e comunicação e resolvem questões organizacionais relacionadas com os processos.

Tipicamente estas pessoas são líderes internos, que tem a ganhar com a iniciativa de reengenharia e possuem uma perspectiva ampla de como processos específicos podem afetar a organização no seu todo.

Um dos seus objetivos é assegurarem-se que os necessários fatores de sucesso estão a ser devidamente utilizados, para aumentar as probabilidades de sucesso do exercício de reengenharia em curso, e monitorarão, procurarão e escolherão os necessários recursos, de acordo com as necessidades apresentadas pelas várias equipes.

Por fim, é obviamente necessário que, ao longo das várias etapas da reengenharia, se formem várias equipes para efetuar trabalhos definidos e claramente objetivos.

Estas equipes serão constituídas por um líder, um facilitados e os restantes elementos.

Ao líder cabe a responsabilidade pela execução da equipe, sendo ainda o elo de comunicação entre a equipe e o resto da organização.

Ao facilitador cabe o trabalho de dar apoio ao líder e de manter o trabalho da equipe dentro da direção previamente definida, assegurando-se que todos tem possibilidade de colaborar.

Para CHIAVENATO (1990, p.57), “Os elementos indispensáveis a mudança (reengenharia) que se deseja são: Visão, Capacidade, Incentivos, Recursos, Plano de Ação e Análise de Resultados”.

### 3.7.1. Visão

“A visão é uma imagem do que se pretende atingir em termos de Pessoas, Produtos ou Serviços, Processos, Instalações, Cultura e Clientes. É necessária para que todos tentem atingir os mesmos objetivos” segundo CHIAVENATO (1190, p.58).

Todos os elementos da organização devem poder ver o que é necessário para atingir os objetivos pretendidos e, assim, através das duas decisões e ações empurrar a organização para mais perto da visão. Sem uma visão implementada, qualquer organização estará confusa e com metas desfocadas.

### 3.7.2. Capacidade

“As capacidades individuais são indispensáveis para os envolvidos possam desempenhar as suas funções dos novos processos que serão implementados” de acordo com CHIAVENATO (1990, p.58). Elas podem ser divididas em:

- Técnicas
- De liderança
- Interpessoais

Sem essas capacidades, as pessoas sentir-se-ão ansiosas e serão incapazes de atingir os seus objetivos.

### 3.7.3. Incentivos

“Sem incentivos as pessoas não mudam ou, quando muito, efetuam pequenos reajustes. Já, se incentivadas, as pessoas tendem a valorizar mais rapidamente os seus benefícios e relacioná-los com as mudanças sugeridas pela organização, aproximando assim seus colaboradores da sua visão da organização” conforme CHIAVENATO (1990, p.59).

Os incentivos normalmente são os últimos elementos a serem mudados. Como exemplo de incentivos destacar o reconhecimento e a recompensa

#### 3.7.4. Recursos

Sem recursos as pessoas frustram-se (em razão de serem) mandatárias de uma mudança que cada vez mais irrealista. Podemos exemplificar como recursos as Pessoas, o Dinheiro, as Instalações e Equipamentos e etc.

#### 3.7.5. Plano de Ação

CHIAVENATO (1990, p.60) afirma que “O Plano de Ação oferece o suporte necessário para implementar as mudanças objetivadas. Sem um plano haverá falsas partidas pois as pessoas não saberão o que fazer a seguir e não compreenderão como as atividades devem ser desempenhadas”. E o Plano deve conter os seguintes elementos:

- Lista de atividades
- Definição de responsabilidades
- Datas limite

Cada um destes elementos deve ser bem analisado pois esse é um fator essencial e fundamental para que a ação de reengenharia pretendida possa ser levada a bom termo.

Muito deste trabalho será feito, por si, à medida que os quadros superiores se foram mentalizando e posicionando (de forma positiva) para a mudança.

### 3.7.6. Análise de Resultados

O benefício mais significativo que as empresas podem ter a partir da aplicação de uma reengenharia é uma melhoria nos processos entre 50% e 100%. Os custos diminuem, enquanto a velocidade, qualidade e serviços prestados aumentam de forma drástica.

Infelizmente, a reengenharia permite em apenas 20% dos casos que os lucros aumentem. Para que os lucros e receitas aumentem e os custos diminuam é necessário uma dedicação exclusiva da liderança da organização, que a maioria das empresas não consegue tal desempenho.

MORRIS e BRANDON (1994, p.11) apresentam apenas sete condições para o sucesso da reengenharia:

- 1ª. A empresa deve ter capacidade de conduzir a reengenharia de acordo com uma metodologia compreensiva e sistemática.
- 2ª. A administração da mudança deve ser coordenada por todas as áreas da empresa que são por ela afetadas.
- 3ª. A empresa deve ter capacidade de assessorar, planejar e implementar a mudança em uma base contínua e constante.
- 4ª. A empresa deve ter capacidade para analisar o impacto total das mudanças propostas.
- 5ª. A empresa deve ter capacidade de modelar e simular as mudanças propostas.

6ª. A empresa deve ter capacidade de usar esses modelos em uma base contínua e constante.

7ª. A empresa deve ter capacidade de associar, uns com os outros, todos os parâmetros administrativos da empresa.

A reengenharia terá uma probabilidade de sucesso muito maior se for entendida como um meio de crescer. Caso a reengenharia seja encarada como uma mera ferramenta de diminuir custos e reduzir pessoal, então as probabilidades de implementá-la serão muito baixas devido à resistência passiva introduzida pelo elemento humano.

As empresas devem levar em consideração que a reengenharia por si só traz custos, e como tal é necessário pesá-los face aos ganhos que se pretendem obter e a partir daí decidir por implantá-la ou não.

A maior parte dos registros da prática de Reengenharia ocorreram entre 1987 e 1993, sendo o ano de 1992 o ano de destaque. Neste período, do total de empresas que implantaram a Reengenharia, 50,6% foram empresas Paulistanas e 12,7% em empresa do Rio Grande do Sul. Dentre estas empresas 30% dos casos referem-se a empresas do setor de eletroeletrônicos e de alimentos enquanto as áreas de administração e produção detêm 43% dos casos.

Por fim citamos como exemplo algumas das empresas brasileiras de renome que implementaram a Reengenharia:

FORD MOTOR CO (1980) – Departamento de Contas a Pagar

IBM Credit (1988 – 1993)

Xerox do Brasil (1985).

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Diante do cenário da Contabilidade Gerencial, é fácil verificar a diferença existente entre as Ferramentas Contábeis e as Ferramentas Gerenciais. Podemos dizer que as Ferramentas Contábeis geram as informações enquanto as Ferramentas Gerenciais processam as informações obtidas.

O Planejamento e a Reengenharia são ferramentas de grau elevado na Contabilidade Gerencial. Os autores pesquisados possuem conceitos e opiniões bastante semelhantes quase que em sua totalidade.

As divergências nitidamente encontradas referem-se apenas ao que se refere às fases citadas por cada um deles, tanto para o Planejamento quanto para a Reengenharia. Alguns conceituam o processo para cada ferramenta em fases mais analíticas enquanto outros possuem um conceito mais sintético e objetivo.

A pesquisa feita a respeito das duas ferramentas apontadas neste trabalho deixa claro que as duas são ferramentas que proporcionam um gerenciamento constante dentro da empresa pois ambas funcionam de maneira a flexibilizar as tomadas de decisão em torno do(s) objetivo(s) almejados.

## 5. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I. **Implementando Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- ANTHONY, R.N. **Management Accounting**. Homewood, Irwin, 1979.
- BATEMAN, T. S. e SNELL, A. **Administração Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BETHLEM, A. **Estratégia Empresarial**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOUCINHAS, J.F. da Costa. **A Aplicação de Modelos ao Processo de Planejamento na Empresa**. São Paulo: Atlas, 1972.
- CERTO, C. S. ; PETER, J.P. **Planejamento e Implantação da Estratégia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- CHIAVENATO, I. **Manual de Reengenharia**. São Paulo: Makron Books, 1993.
- DAVENPORT, T. H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- FISCHMANN, A. A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- FISCHMANN, A. A. **Planejamento Estratégico na Prática**. São Paulo: Atlas, 1991.
- GONÇALVES, J. E. L. **Reengenharia das Empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.
- HAMMER, M. ; CHAMPY, J. **Reengenharia**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.
- IUDÍCIBUS, S. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.
- JOIA, L. A. **Reengenharia e Tecnologia da Informação**. São Paulo: Pioneira, 1994.
- KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- KOTLER, P. **Princípios de Marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1975.
- MARION, J. C. **Contabilidade Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2003.
- OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**. São Paulo: Atlas, 2001.



OLIVEIRA, D. P. R. **Revitalizando a Empresa**. São Paulo: Atlas, 1996.

PADOVEZE, C.L. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo, Atlas, 1999.

STEINER, G.A... **Política e Estratégia Administrativa**. São Paulo: Interciência, 1977.