

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

A REENGENHARIA DE PROCESSOS
DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE
CASOS

Dora Sofia Cordeiro da Fonseca

Lisboa, Novembro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

A REENGENHARIA DE PROCESSOS DE NEGÓCIO: UM ESTUDO DE CASOS

Dora Sofia Cordeiro da Fonseca

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, equiparado a Professor Adjunto e Diretor de Curso, área científica de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Especialista Carlos da Silva Nunes
Arguente _____ Especialista Joaquim Negrais de Matos
Vogal _____ Doutor José Moleiro Martins

Lisboa, Novembro de 2014

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer uma das partes) a outra instituição de ensino superior para a obtenção de um grau acadêmico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar da anulação da presente dissertação.

Dedicatória

À minha mãe, Teresa Cordeiro.

Agradecimentos

Agradeço aos colaboradores das empresas que gentilmente cederam a informação possível para a concretização da investigação.

Agradeço ao Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, meu orientador de dissertação, pelo apoio e disponibilidade constante ao longo da elaboração do trabalho.

Agradeço à minha família e amigos, em especial irmã e querido filho, pelo apoio e incentivo fundamentais à concretização desta etapa.

Resumo

A eficácia e eficiência dos processos de negócio são condições fundamentais para o sucesso das empresas. Num mundo cada vez mais globalizado onde a mudança, a competição e a exigência dos clientes cada vez é mais importante, as empresas procuram soluções para se manterem competitivas face a uma concorrência galopante. Essa solução parece encontrar-se, para muitas empresas de sucesso no mundo, na reengenharia dos processos de negócio. A reengenharia compreende a alteração radical dos processos existentes como forma de alcançar a sua melhoria substancial ao nível do desempenho e da criação de valor. A sua importância para a sociedade e economia é atribuída à necessidade das empresas se orientarem para o cliente, proporcionando serviços de excelência novos ou significativamente transformados garantindo respostas adequadas às novas exigências dos mercados. A metodologia adotada para este estudo baseou-se num estudo de quatro empresas com o propósito de compreender como decorreu a sua implementação e consequente vantagem competitiva alcançada. Os resultados revelam que grandes mudanças não representam necessariamente a adoção de reengenharia de processos. Uma efetiva aplicação desta estratégia com sucesso depende da sua necessidade, da superação das barreiras que irão ser encontradas ao longo do processo e na abrangência da mudança alcançada nas dimensões tecnológica, humana e organizacional.

Palavras-chave:

Processos, Reengenharia, Mudança, Competitividade

Abstract

The effectiveness and efficiency of business processes are fundamental requirements for business success. In an increasingly globalized world where change, competition and customer demand is increasingly important, organizations are looking for solutions to remain competitive in order to maintain business competition. This solution seems to lie, for many successful companies in the world, in business process reengineering. Reengineering includes the radical change of the existing processes in order to achieve its substantial improvement in performance and value creation. Its importance to society and the economy is attributed to the need for companies to be oriented to the customer, providing new service excellence or significantly ensuring appropriate responses to new market demands. The methodology adopted for this study was based on a research of four companies in order to understand how its implementation and consequent competitive advantage is achieved. The results show that major changes do not necessarily represent the adoption of a business process reengineering. Effective and successful implementation of this strategy depends on the need, overcoming the barriers that will be found throughout the process and the reach of change achieved in the technological, human and organizational dimensions.

Keywords:

Process, Reengineering, Change, Business Competition.

Índice

Lista de acrónimos	xi
Índice de quadros	xi
Índice de figuras	xi
1. Introdução.....	1
1.1 Objeto.....	2
1.2 Objetivo	3
1.3 Metodologia geral	3
1.4 Estrutura da dissertação	3
2. Enquadramento Teórico.....	5
2.1 Gestão de processos	5
2.1.1 Processos de negócios	6
2.1.1.1 Definição de processo.....	6
2.1.1.2 Tipos de processos.....	8
2.1.1.3 Características dos processos	9
2.2 Reengenharia do processo	10
2.2.1 Tecnologias de informação	15
2.2.2 Recursos humanos.....	18
2.2.3 Cultura organizacional	19
2.3 Metodologia de processamento da reengenharia	19
2.3.1 Preparação para a reengenharia	20
2.3.2 Mapas de processos	21
2.3.4 Redesenhar o processo	21
2.3.5 Implementar o processo de reengenharia	22
2.3.6 Melhoria contínua do processo.....	22
2.4 Características da reengenharia.....	22
2.5 Razões na adoção da reengenharia	23
2.6 Reengenharia <i>versus</i> Qualidade	25
2.7 Súmula teórica	26
2.8 Questões de investigação	30
3. Metodologia	31
3.1 Recolha de dados	31
3.2 Tratamento de dados	33

3.3 Método	34
4. Resultados	36
4.1 Empresa A	36
4.2 Empresa B	41
4.3 Empresa C	46
4.4 Empresa D	53
4.5 Resposta às questões teóricas	69
5. Conclusão	81
5.1 Limitações ao estudo	85
5.2 Sugestões de pesquisa futura	85
Referências Bibliográficas	86
Apêndice 1: Entrevista estruturada	88
Apêndice 2: Dados sobre a investigação	96
Apêndice 3: Dados do entrevistado, da empresa e da entrevista	97
Apêndice 4: Declaração de compromisso	98
Apêndice 5: Resultados das entrevistas de forma agregada	99

Lista de acrónimos

BPR - *Business Process Reengineering*

ETAR - Estação de Tratamento de Águas Residuais

IAPMEI - Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação

MIT - *Massachusetts Institute of Technology*

PME - Pequenas e Médias Empresas

RPN – Reengenharia de Processos de Negócio

SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*

TI - Tecnologias de Informação

TQM – *Total Quality Management*

Índice de quadros

Quadro 2.1 Principais modelos de Processos.....	8
Quadro 2.2 Resumo de fatores de sucesso ou insucesso da RPN.....	13
Quadro 2.3 Principais características de Reengenharia de Processos.....	59

Índice de figuras

Figura 2.1 Tipos de Processos.....	9
Figura 2.2 Metodologia de processamento da RPN.....	20
Figura 4.1 Empresa A - Importância das razões para a implementação da RPN.....	37
Figura 4.2 Empresa A - Peso das barreiras na implementação da RPN.....	38
Figura 4.3 Empresa A – Importância das TI na estratégia.....	39
Figura 4.4 Empresa A – Relevância das melhorias alcançadas.....	39
Figura 4.5 Empresa A – Importância da mudança nos recursos humanos.....	40
Figura 4.6 Empresa A – Peso dos resultados atingidos.....	40
Figura 4.7 Empresa A – Impactos sentidos no desempenho da organização.....	41
Figura 4.8 Empresa B – Importância das razões para a implementação da RPN.....	42
Figura 4.9 Empresa B – Peso das barreiras na implementação da RPN.....	43
Figura 4.10 Empresa B – Importância das TI na estratégia.....	44
Figura 4.11 Empresa B – Relevância das melhorias alcançadas.....	44
Figura 4.12 Empresa B – Importância da mudança nos recursos humanos.....	45
Figura 4.13 Empresa B – Peso dos resultados atingidos.....	45
Figura 4.14 Empresa B – Impactos sentidos no desempenho da organização.....	46

Figura 4.15	Empresa C – Importância das razões para a implementação da RPN	47
Figura 4.16	Empresa C – Peso das barreiras na implementação da RPN	48
Figura 4.17	Empresa C – Importância das TI na estratégia	49
Figura 4.18	Empresa C – Relevância das melhorias alcançadas.....	50
Figura 4.19	Empresa C – Importância da mudança nos recursos humanos	51
Figura 4.20	Empresa C – Peso dos resultados atingidos	52
Figura 4.21	Empresa C – Impactos sentidos no desempenho da organização	52
Figura 4.22	Empresa D – Importância das razões para a implementação da RPN	54
Figura 4.23	Empresa D – Peso das barreiras na implementação da RPN	55
Figura 4.24	Empresa D – Importância das TI na estratégia	55
Figura 4.25	Empresa D – Relevância das melhorias alcançadas.....	55
Figura 4.26	Empresa D – Importância da mudança nos recursos humanos.....	56
Figura 4.27	Empresa D – Peso dos resultados atingidos.....	57
Figura 4.28	Empresa D – Impactos sentidos no desempenho da organização.....	57

1. Introdução

No presente capítulo pretende-se enunciar o tema em estudo, delineando os seus objetivos e apresentar a metodologia adotada para o efeito. Pretende-se fornecer um breve enquadramento teórico e apresentar a forma como foi estruturado todo o trabalho, assim como a motivação e interesse do objeto de análise.

A presente dissertação surgiu como oportunidade de estudo, após contacto com o tema na unidade curricular de Gestão do Conhecimento e da Inovação, lecionada no Mestrado de Gestão e Empreendedorismo. É intitulada “A Reengenharia de processos de negócio: um estudo de casos”.

Com o intuito de contribuir ativamente para uma sociedade mais competitiva num mercado globalizado e em constante mudança, realizou-se este trabalho no sentido de fomentar o empreendedorismo, interior ou exteriormente aos limites de empresas já constituídas, proporcionando informação teórica e prática às diversas organizações e empreendedores que pretendam uma melhoria substancial do seu desempenho através da RPN (Reengenharia de Processos de Negócio).

A reengenharia não implica apenas uma simples mudança na empresa, pretende sim induzir uma revolução e uma reestruturação na mesma num contexto atual de mudança. A sua importância para a sociedade e economia é atribuída à necessidade das empresas se orientarem para o cliente, proporcionando produtos/serviços de excelência novos ou significativamente transformados garantindo respostas adequadas às novas exigências dos mercados. Consiste, portanto, numa alternativa aos velhos paradigmas empresariais como a rigidez ou mudança pouco significativa, inadequados às necessidades das atuais empresas assim como uma abordagem à mudança e à melhoria do desempenho organizacional.

O conceito de reengenharia, no tecido empresarial português, poderá apresentar divergências na forma como é encarado e compreendido, confundindo-se, por vezes, com reestruturações menos abrangentes como, por exemplo, objetivos únicos de diminuição de custos ou melhorias de qualidade. Não é fácil, portanto, identificar empresas que tenham passado por esta filosofia de mudança como forma a verificar a vantagem competitiva alcançada com sua a prática. Torna-se igualmente interessante observar como essas metodologias poderão ser transferidas em casos de empresas multinacionais que desenvolvam atividade no nosso país.

Em 1993, tendo em conta que à luz da época a reengenharia era praticamente uma moda, um estudo sobre reengenharia realizado por uma empresa de consultadoria nos Estados Unidos da América, mostrou que 88% dos gestores optavam por esta iniciativa para a obtenção dos seus objetivos estratégicos do negócio e não através de outras iniciativas como *outsourcing*, *downsizing*, reestruturação ou automação (Manganelli e Klein, 1994).

Alguns exemplos de origem norte-americana estudadas e citadas por diversos estudos de reengenharia incluem grandes empresas como a *3M*, *American Express*, *Coca Cola*, *Ford*, *General Motors*, *Johnson & Johnson*, *Xerox* ou a *Apple* entre muitas outras (Begonha, 2004).

Não obstante, o tecido empresarial português é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, pelo que terão de ser tidas em consideração variáveis como a dimensão e estrutura organizacional da empresa e suas características internas, como qualificação de recursos humanos ou volume de negócios aquando a sua análise individual ou comparativa. É compreensível que determinados temas façam mais ou menos sentido para determinadas empresas sendo necessário ter em conta todos estes fatores.

Grandes mudanças podem não representar verdadeiras implementações de reengenharia. Diferem por exemplo na intensidade de intervenção da tecnologia de informação, no nível de alcance, no nível de risco, no tempo que demoram, no grau de mudança e de radicalismo, nos processos e forma de trabalhar que são integralmente novos, na maior ou menor conjugação de mudanças e no sentido e abrangência de participação das pessoas. Nunca uma mudança cultural isolada, mesmo importante, poderá ilustrar um caso de reengenharia quando não for acompanhada por outras alterações significativas, como por exemplo a nível estrutural.

Antes do desenvolvimento do tema, revelou-se necessária uma descrição da forma como o tema foi tratado e estruturado, definindo objeto de estudo e objetivos, metodologia adotada e estrutura da dissertação.

1.1 Objeto

O tema – Reengenharia, tornou-se o foco da investigação, pretendendo-se assim conhecer e perceber o conceito e suas implicações na competitividade das empresas.

1.2 Objetivo

O trabalho desenvolvido tem como principal objetivo saber como a RPN proporciona vantagem competitiva nos quatro estudos de caso analisados. Pretende-se saber como surgiu a necessidade de implementação da reengenharia, quais os principais obstáculos e barreiras encontrados ao longo do processo, como foram superados e de que forma a reengenharia abrange a implementação da mudança nas dimensões tecnológica, humana e organizacional.

1.3 Metodologia geral

A metodologia seguida no presente trabalho consistiu, em primeiro lugar, numa revisão crítica da literatura como enquadramento teórico ao estudo, onde são identificados conceitos, definições e teorias, apoiando à elaboração de questões de investigação e servindo de suporte à segunda parte do trabalho. Seguiu-se uma análise essencialmente qualitativa, recorrendo ao método descritivo de quatro estudos de caso, da realização de entrevistas como forma de recolha de dados primários e seu respetivo tratamento. Através desta metodologia tornou-se possível a aplicação dos conhecimentos teóricos para resposta às questões centrais, assim como a relação das respostas obtidas com os principais autores referidos na revisão da literatura. Verificada e concluída a importância da matéria em estudo termina-se o trabalho com o direcionamento para o estudo de outras temáticas consideradas igualmente importantes no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo.

1.4 Estrutura da dissertação

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos.

O Capítulo 1 apresenta a introdução ao trabalho. São enunciados o objeto e objetivos da investigação assim como as metodologias adotadas. É dado a conhecer o enquadramento teórico e a estrutura do trabalho, assim como a motivação e interesse pelo objeto de análise.

No Capítulo 2 é feita a revisão do estado da arte da RPN através de autores reconhecidos no mundo académico e científico com vasta atividade de investigação sobre o tema, para a concretização do objetivo de estudo. São apresentadas definições do verdadeiro conceito de reengenharia e de processo de negócio assim como a metodologia necessária ao

processamento da estratégia. Como resultados da revisão bibliográfica, são enumeradas as características principais de organizações bem-sucedidas na implementação da reengenharia aos seus processos de negócio e sua comparação com outras estratégias de gestão. Segue-se uma súmula teórica onde são formuladas as questões de investigação.

O Capítulo 3 está reservado à metodologia adotada na recolha de dados, tratamento de dados e método seguido na sua análise.

No Capítulo 4 está caracterizado e descrito todo o estudo prático de investigação onde são analisados, em primeiro lugar, os quatro estudos de caso individualmente e de seguida relacionados de forma agregada. Encontram-se descritos todos os resultados obtidos e resposta às questões de investigação.

No 5º Capítulo, como conclusão ao estudo, é elaborado um resumo das respostas às questões de investigação, limitações à investigação e o direcionamento para o estudo de outras temáticas consideradas igualmente importantes no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo.

Seguidamente são apresentadas as referências bibliográficas que serviram de apoio ao trabalho.

Por último, são apresentados cinco Apêndices nomeadamente: estrutura da entrevista; dados sobre a investigação; dados do entrevistado, da empresa e da entrevista; declaração de compromisso; resultados das entrevistas de forma agregada.

2. Enquadramento Teórico

No âmbito do tema selecionado, o presente capítulo apresenta a revisão do estado da arte através de autores reconhecidos no mundo académico e científico, para a concretização do objetivo de estudo.

São apresentadas definições e conceitos da arte de RPN assim como a metodologia necessária ao processamento da estratégia. Como resultados da pesquisa efetuada, são enumeradas as características principais de organizações bem-sucedidas na implementação da reengenharia aos seus processos de negócio, as semelhanças com outras estratégias de melhoria, seguindo-se uma súpula teórica onde são formuladas as questões de investigação.

2.1 Gestão de processos

Para Hammer (2002 e 2007), qualquer iniciativa empresarial que vise a melhoria de competitividade e de *performance* tem obrigatoriamente que estar sob uma gestão de processos. De outra forma, corre o risco de insucesso por não estar devidamente integrada, originando algumas melhorias mas não relacionadas entre si. O autor refere, como exemplo, as tecnologias de informação, concretamente a filosofia *Six Sigma*, que quando não integrado com outros fatores e devidamente explorada toda a sua potencialidade, não permite a obtenção dos verdadeiros benefícios desta ferramenta.

A melhor definição para gestão de processos, para o mesmo autor, consiste num «esforço estruturado de melhoramento de *performance* da empresa que se centra num delineamento disciplinado e cuidadosamente executado dos seus processos de negócio». Como estudado mais adiante e em pormenor, um processo de negócio consiste num conjunto organizado de atividades relacionadas, que operam em conjunto, com um objetivo de criação de valor para o cliente. Todas as atividades, num processo de negócio, têm obrigatoriamente que trabalhar em conjunto e alinhadas no objetivo comum de satisfazer as necessidades do cliente. Os envolvidos deverão trabalhar em equipa ao invés de se focarem apenas nas tarefas individuais. Todas as atividades envolvidas num processo deverão ser guiadas por um plano que especifica quais as atividades a realizar, quando e por quem deverão ser feitas. Este tipo de planificação assegura a sua repetição de forma consistente.

Uma empresa organizada por funções opera com todas as atividades através de vários departamentos, cada um com os seus objetivos, mas pouco interligados, acabando por

originar conflitos e trabalho sem adição de valor. Pelo fato de não existir uma pessoa responsável desde o início até ao final assim como seguimento de um planeamento preciso, as variações e imprevistos são inevitáveis. Pelo contrário, o autor defende que numa gestão orientada por processos, os colaboradores reconhecem que as suas tarefas individuais fazem parte de um todo, orientando-se para o cliente e reconhecendo objetivos comuns. Quando num processo está explícito em relação ao início e ao final, a sua operação torna-se consistente e constante.

Segundo Hammer (1999) os estilos de gestão tradicionais não estão adaptados a empresas que operam por processos já que nestas empresas não se verifica uma gestão autoritária e controladora mas sim de colaboração e influente. Uma empresa que pretenda operar por processos ao invés de estar organizada por funções terá de perceber as diferenças do estilo de gestão que são exigidas em termos de atuação e comunicação interna. O autor reforça que poucos gestores serão capazes de fazer a transição facilmente e que muitos nem serão capazes de o fazer.

Existe uma figura central numa gestão de processos, o responsável pelo processo. Este irá fazendo as pequenas alterações no desenho do processo de forma a incluir novas atividades se assim e quando se justificar. Todos os que lidam com o processo necessitam obrigatoriamente de o conhecer e compreender através de formação assim como providos das ferramentas corretas para a sua realização. Quando existe uma discrepância entre a *performance* atingida e a desejada, poderá ser criado um novo processo, redesenhado, estando então presente um projeto de reengenharia, como defendido por Hammer e Champy (1993), considerados os pais da reengenharia.

2.1.1 Processos de negócios

2.1.1.1 Definição de processo

O conceito de processo não tem uma única interpretação. Segundo Gonçalves (2000), qualquer trabalho realizado numa organização faz parte de algum processo. Qualquer produto ou serviço oferecido por uma empresa deriva de um processo de negócio.

O processo de negócio consiste num conjunto estruturado de atividades da empresa com um objetivo final de produção de valor para os seus clientes.

Segundo Mayer e Dewitte (1998: 57),

Um processo de negócio consiste numa série de passos pensados e desenhados para produzir um determinado produto ou serviço. Inclui todas as atividades que produzem resultados particulares para determinado cliente, seja externo ou interno, criando valor para o mesmo.

Hammer e Champy (1993: 24) definem processo como «conjunto de atividades com uma ou mais variáveis de entrada e que origina um produto/serviço com valor acrescido para o cliente». Já para Davenport (1994: 6) «um processo é simplesmente um conjunto de atividades e medidas estruturadas orientadas para o resultado de um produto específico para um determinado cliente ou mercado».

Mais frequentemente, um processo consiste numa ou várias atividades que começa num *input*, sofre adição de valor e fornece um *output* a um cliente específico (Gonçalves, 2000). Para este autor, são utilizados os recursos da empresa de forma a oferecer resultados objetivos aos seus clientes através de uma sequência lógica. Ao falar de *inputs* podemos referir-nos a matérias-primas, equipamentos, mas também informações e conhecimento. Têm, portanto, um início e um fim bem determinados. Aqui, o fluxo de trabalho é apenas um dos processos no qual as atividades estão mais dependentes entre si e desenvolvem-se através de uma sequência específica. No entanto, quando o início e o fim não são claros e o fluxo não está bem definido estamos perante outro modelo de processo.

No quadro 2.1 são apresentados os principais modelos de processos abrangendo desde o mais concreto e objetivo onde o fluxo de material é perfeitamente visível até ao modelo mais abstrato onde inclui, por exemplo, o processo de mudança cultural necessário numa empresa através da aplicação de reengenharia de processos.

Quadro 2.1 Principais modelos de Processos.

Processo	Exemplo	Características
Fluxo de material	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Processos de fabricação industrial ▪ Processos de distribuição 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Inputs</i> e <i>outputs</i> claros ▪ Atividades interdependentes ▪ Fluxo visível ▪ Desenvolvimento linear ▪ Sequência de atividades
Fluxo de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de produto ▪ Recrutamento de pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Início e finais claros ▪ Atividades interdependentes ▪ Sequência de atividades
Série de etapas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Modernização do parque industrial da empresa ▪ Redesenho de um processo ▪ Aquisição de outra empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caminhos alternativos para o resultado ▪ Não há fluxo perceptível ▪ Conexão entre atividades
Atividade	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento de gestores ▪ Acordo salarial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem sequência obrigatória ▪ Não há fluxo perceptível
Mudança	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Diversificação de negócios ▪ Mudança cultural da empresa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolução perceptível através de indícios ▪ Fraca conexão entre atividades ▪ Duração previsional ▪ Pouco controle

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000: 7)

Observa-se, pelo anteriormente exposto, que nem sempre os processos são formados por atividades claramente delineadas em termos de conteúdo, duração e consumo de recursos assim como realizados segundo uma sequência particular. O autor refere que, por vezes, os processos deverão ser organizados por etapas, como no exemplo de redesenho de processo, analisando caminhos alternativos até chegar ao resultado.

2.1.1.2 Tipos de processos

Pode-se separar os processos de produção de bens e serviços (processos de negócio), de todos os outros que ocorrem na empresa (Gonçalves, 2000), nomeadamente os processos relacionados com a gestão da empresa e os processos de apoio aos processos de produção. Segundo Gonçalves existem três tipos de processos que se encontram resumidos na figura 2.1. Primeiramente, têm-se os processos de negócio que caracterizam a atuação da empresa

e que são suportados por outros processos internos, resultando num produto ou serviço recebido por determinado cliente. Por sua vez, os processos organizacionais estão centrados na organização estrutural e permitem o funcionamento coordenado dos vários subsistemas, garantindo suporte aos processos de negócio. Por fim, encontram-se os que estão focados nos gestores e nas suas relações onde estão incluídas as ações de planeamento e monitorização da empresa, sendo denominados por processos de gestão.

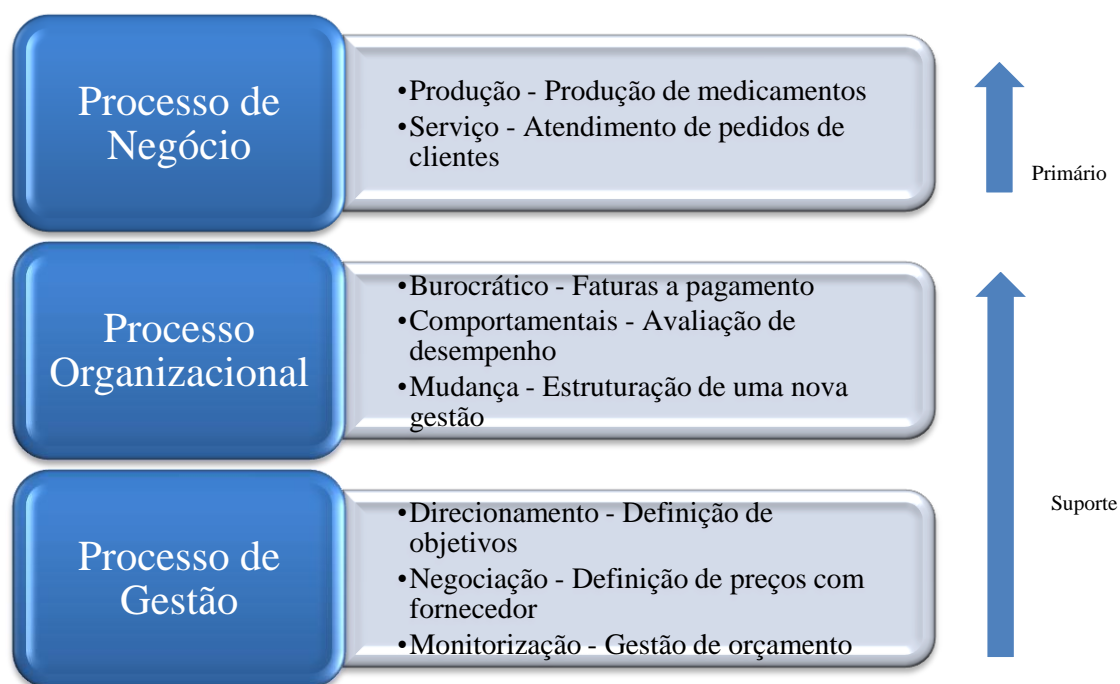


Figura 2.1 Tipos de Processos.

Fonte: Adaptado de Gonçalves (2000: 11)

Relativamente à capacidade de gerar valor para o cliente, os processos podem designar-se como primários ou de suporte. Quando estão incluídas as atividades que geram valor, estamos na presença de processos primários. Quando estão incluídas as atividades que garantem o apoio necessário a um adequado funcionamento dos processos primários, estes designam-se por processos de suporte (Gonçalves, 2000).

Conforme figura anterior, os processos de negócio são considerados primários e os processos organizacionais e de gestão como de suporte.

2.1.1.3 Características dos processos

Os processos numa empresa podem ser internos ou externos, dependendo de onde têm início, são executados e terminam, se dentro ou fora da empresa. Podem também ser inter

ou intra organizacionais quando envolvem, ou não, diferentes empresas na sua concretização. Embora existam processos que sejam inteiramente realizados no interior de uma unidade funcional, os de maior importância para as empresas, principalmente nos processos de negócio, atravessam a fronteira dos vários departamentos. São por isso conhecidos como transversais ou interfuncionais (Gonçalves, 2000).

2.2 Reengenharia do processo

Num mundo em constante alteração, competição, e amplamente conduzido por clientes as organizações procuram soluções para os seus problemas de negócio. Essa solução parece ter sido encontrada, em muitas organizações de sucesso no mundo, na reengenharia dos processos de negócio (Muthu, Whitman e Cheraghi, 1999).

A reengenharia do processo de negócio (*Business Process Reengineering – BPR*), segundo Hammer e Champy (1993), pode ser definida como o «repensar e o redesenhar radical do processo de negócio de forma a alcançar melhorias de desempenho no custo, na qualidade, no serviço ou na expedição».

Este repensar e redesenhar implica que os empresários recuem ao início dos processos reexaminando-os de forma minuciosa com o propósito de alcançar o seu melhoramento através de grandes mudanças, transformando-os em processos totalmente novos. Não está orientado para empresas que pretendam apenas pequenos melhoramentos de *performance*. Segundo os mesmos autores, a reengenharia do processo de negócio direciona-se para os processos e não tarefas, funções ou pessoas. Consiste num redesenhar da estratégia adicionando valor aos processos que transcendem as ligações organizacionais. Para Davenport (1994), «a reengenharia, para além das medidas necessárias à mudança radical de processos e à implementação do projeto do novo processo, abrange também a criação de novas estratégias e a implementação da mudança em todas as suas dimensões tecnológica, humana e organizacional». Para Manganelli e Klein (1994), «a reengenharia é o redesenho rápido e radical dos processos estratégicos de negócio – e dos sistemas, políticas e estruturas organizacionais que os apoiam – que acrescentam valor para otimizar os fluxos de trabalho e a produtividade nas organizações».

A abordagem a adotar para o sucesso da reengenharia de processos terá que considerar os três vetores fundamentais: pessoas, processos e tecnologias de suporte. Tem início na identificação de processos ineficientes, na perda ou manutenção de competitividade pela

empresa ou, mesmo, por uma desmotivação associada ao fraco desempenho e desperdício identificados. Passa por um plano de implementação que tenta dar resposta a várias questões levantadas com o objetivo final de processos mais eficientes com redução de custos, aumento da qualidade de resultados e da competitividade. A organização que opta por este tipo de projeto não terá necessariamente que estar a passar por um período de crise, com problemas graves que necessitem de uma mudança drástica para sobreviver. Verificam-se casos de empresas sem problemas ou indicadores para tal que recorrem à reengenharia como forma de prevenção, ou que, estando numa fase ótima de desempenho, pretendam ativamente manter ou aumentar a sua vantagem competitiva (Begonha, 2004).

A reengenharia começou a ser estudada nos anos 80 de forma muito vaga, pelo que não foi nesse período que se verificou a sua expansão mas sim onde apareceu a ideia de que, para uma nova realidade, tornava-se imperativo uma nova abordagem empresarial para fazer face às exigências competitivas. Com Hammer e Davenport, no início dos anos 90, desperta-se uma fase para algo que já existia mas não tinha sido ainda objeto de análise. Davenport apresenta um trabalho de pesquisa do MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) onde se observa que as organizações de maior sucesso utilizavam de forma mais evoluída a tecnologia de informação ao invés de mera automação de tarefas operacionais ou administrativas. Foi então que Hammer (1990) alertou para a necessidade das empresas repensarem a sua atividade tirando partido da oportunidade proporcionada pelas novas tecnologias de informação.

Daqui surgem dois estudos importantes. Hammer surge associado a Champy (1993) mas Davenport (1994) aparece sozinho. No entanto, foram vistos como obras complementares uma à outra. No primeiro existe uma abordagem mais radical ao tema, ligada a mudanças revolucionárias, que provocou o interesse e a sua difusão, com o estudo de empresas conhecidas que recorreram à aplicação da reengenharia. Tornou este tema aliciante para vários gestores despertando efeitos tentadores e desejados por várias empresas (Hammer e Champy, 1993). No segundo, Davenport (1994) mostrou uma vertente mais conservadora mas demonstrou igualmente o alcance da reengenharia. Apesar de complementares, o estudo de Hammer e Champy destacou-se pela sua importância por parte de empresas reconhecidas no mercado. Foram assim considerados os pais da reengenharia.

Posteriormente são publicados, por diversos autores, artigos com base nessa obra, onde são aprofundados alguns princípios da reengenharia de processos, descrevendo-os e mostrando tanto casos de sucesso (Manganelli e Klein, 1994) como de insucesso.

Daqui é possível constatar que muitas organizações reportaram sucessos extraordinários com a implementação da reengenharia de processos. Empresas como a Ford Motor Co., CIGNA e Wal-Mart foram reconhecidas como tendo executado com sucesso esta estratégia de gestão (Al-Mashari e Zairi, 1999). Estes autores identificaram ainda as várias dimensões que sofrem mudanças com a implementação da RPN:

- Mudança em termos de Gestão e cultura organizacional;
- Suporte e competências de Gestão;
- Estrutura da organização;
- Gestão e planeamento do projeto;
- Tecnologias de Informação.

É apresentada, de seguida, uma análise dos fatores de sucesso ou de insucesso destas dimensões no Quadro 2.2 (composto por duas páginas) em todo o procedimento envolvido numa reengenharia

Quadro 2.2 Resumo de fatores de sucesso ou insucesso da RPN.

Fatores de sucesso		Fatores de insucesso
Prêmios de desempenho e de motivação aos colaboradores	Mudanças em termos de Gestão	Colaboradores alienados
Comunicação		Dificuldade de comunicação
Envolvimento dos colaboradores		Resistência por parte dos colaboradores
<i>Empowerment</i>		Falta de visão para a mudança
Formação e educação		Falta de formação e educação
Criação de uma cultura para a mudança organizacional		Problemas com a criação de uma cultura de mudança
Estímulo e receptividade na mudança da organização		Falta de envolvimento e estímulo
Forte liderança e compromisso	Suporte e competências de Gestão	Fraca capacidade de liderança
Gestão de risco		Dificuldades relacionadas com compromisso e suporte
Competitividade e responsabilidade		Problemas de competitividade e responsabilidade
Integração profissional adequada	Estrutura da organização	Dificuldades de integração profissional
Equipas RPN eficazes		Equipas RPN pouco eficazes
Competências apropriadas e definição de responsabilidades		Falta de competências e indefinição de responsabilidades

Fonte: Adaptado de Al-Mashari e Zairi (1999: 106).

Quadro 2.2 Resumo de fatores de sucesso ou insucesso da RPN (continuação).

Fatores de sucesso		Fatores de insucesso
Convergência da estratégia RPN com a estratégia empresarial	Gestão e planejamento do projeto	
Planeamento eficaz e identificação de valor		Dificuldades de planeamento e gestão do projeto
Definição de objetivos e medidas		Contrariedades com objetivos a alcançar
Recursos ajustados e metodologia adequada		Escassez de recursos necessários e adequados
Orientação e aprendizagem externa		Objetivos inadequados
Consultores eficazes		Consultores ineficientes
Construção da Visão RPN		Expetativas não realistas
Integração da RPN com outras abordagens de melhoria		Outros obstáculos
Redesenho de processo eficaz		Redesenho de processo ineficaz
Integração das TI com a estratégia RPN		Tecnologias de Informação
Investimento em TI adequado e eficaz	Dificuldades relacionadas com investimento em TI	
Avaliação da eficácia de TI com RPN	Falta de avaliação	
Utilização eficaz das ferramentas de <i>software</i>	Subaproveitamento das ferramentas de <i>software</i>	

Fonte: Adaptado de Al-Mashari e Zairi (1999: 106).

Todas as dimensões apresentadas terão de ser verificadas de forma integrada e alinhadas visto que grandes alterações apenas numa dimensão, como por exemplo, em termos culturais, não representa uma verdadeira reengenharia, como enunciado adiante.

A RPN resulta em decisões de *top-down* (gestores de topo para níveis inferiores) e para que colaboradores e equipas atinjam os objetivos desejados e contribuam na identificação e resolução de problemas, existem determinados fatores a ter em conta. Estes fatores ou alavancas que apoiam a reengenharia, não são a reengenharia em si, permitem sim a sua viabilidade funcionando como suporte ao seu sucesso. Os autores da reengenharia defendem que isoladamente estes fatores não são suficientes para conseguir alterações nos processos, apenas a sua conjugação o permite. Os fatores relacionados com as alterações no sistema de gestão e cultura da própria organização incluem técnicas de mudança sociais e humanas fundamentais de forma a facilitar a prática de novos processos e estruturas contra as resistências que irão ser deparadas pelo caminho. A comunicação, o *empowerment*, o envolvimento dos colaboradores no processo, a formação e a educação para uma cultura de mudança estimulam a receptividade da organização tornando-se um dos principais e importantes fatores para uma implementação de sucesso (Al-Mashari e Zairi, 1999).

Numa economia global, mais atual, para obter sucesso as empresas necessitam de estruturas organizacionais e processos de negócio que sejam rápidos, de grande qualidade, flexíveis e de baixo custo. A realidade mostra que as empresas que queiram ser competitivas não poderão adotar métodos de gestão obsoletos (Cempel, 2010).

2.2.1 Tecnologias de informação

Uma ferramenta fundamental para uma reengenharia de sucesso são as tecnologias de informação. A sua utilização eficaz consiste numa forte alavanca para a mudança e um fator decisivo para a inovação da empresa. O seu papel não se resume a uma automação dos processos existentes e por si só não permite a obtenção de melhorias de desempenho da empresa. Conjugada com outras ferramentas, permite a realização de tarefas de forma mais eficiente e apoia no redesenho de novos processos e mudanças desejadas para o efeito.

A maioria das empresas segue uma lógica de organização onde os processos são divididos em tarefas e colocado pessoal especializado em cada tarefa originando desta forma uma

hierarquia baseada nos seus níveis de especialização. Assim, quanto maior a empresa, mais especializado se torna o trabalho e mais passos são necessários para a sua realização. Esta tendência revelou uma maior complicação no processo total de produção ou entrega de um produto e/ou serviço e um aumento de pessoal num nível medio da organização distanciando os gestores de topo dos próprios clientes. Já para Hammer e Champy (1993), este método de organização terá necessariamente de se adaptar à competitividade que o ambiente hoje exige reorganizando-se e tendo em atenção as três forças que o determinam:

- O cliente assume o controlo e não o vendedor, exigindo o que quer, quando quer e quanto está disposto a pagar. Os produtos e serviços são desenhados para as suas necessidades particulares devido ao maior acesso a informação;
- A competitividade está a aumentar. Antes verificava-se no preço a variável mais importante da venda. Hoje, produtos similares são vendidos em bases competitivas diferentes como sejam a qualidade e o serviço de pré ou pós compra e não apenas o preço;
- A mudança é contínua.

Segundo os mesmos autores, a necessidade de adaptação por parte das empresas para que possam continuar competitivas passa pela sua reorganização através da RPN. De forma a atingir as mudanças e as melhorias propostas pela estratégia, tornam-se fundamentais ferramentas de apoio onde se destacam as tecnologias de informação.

Para Davenport (1994), num contexto de reengenharia de processos, a inovação da empresa, através das tecnologias de informação, consiste em fatores como a eliminação do trabalho humano em processos, a captação de informação dos processos com o objetivo de compreensão, a modificação da sequência do processo, o acompanhamento rigoroso da situação e objetos do processo, a melhoria da análise de informação e tomada de decisão, a coordenação dos processos à distância, a coordenação de tarefas e processos e a eliminação de intermediários num processo.

Grandes e rápidas alterações na tecnologia têm vindo a ser observadas nos últimos anos constituindo uma importante alavanca na inovação. Esta inovação representa um papel central na reengenharia de processos, no sentido de exploração das suas potencialidades e capacidades que constituem uma rutura com antigos procedimentos ou regras originando objetivos totalmente novos. Esta exploração permite um ganho de competitividade da empresa em relação à sua concorrência além da alteração dos seus processos. Torna-se, portanto, um esforço contínuo e constante por parte das organizações, a identificação e

acompanhamento das potencialidades das novas tecnologias e principalmente na sua adequada integração. Sem o apoio da tecnologia de informação a reengenharia não é possível. Não obstante, a sua simples utilização como automação, permite aumentar a rapidez do trabalho que, por si só, não representa uma reengenharia de processos. É a aplicação da tecnologia aliada ao conhecimento que representa o elemento fundamental para que as empresas passem a realizar o mesmo trabalho de formas basicamente diferentes. No entanto, se a estrutura organizacional e os recursos humanos não se compatibilizarem com a introdução da nova informatização, esperam-se investimentos avultados que poderão não ser recuperados e, inclusivamente, colocar em causa todo o processo de reengenharia.

Hammer e Champy (1993) referem os primeiros exemplos de tecnologias de informação como inovações os bancos de dados partilhados, as redes de telecomunicações, as ferramentas de apoio à decisão, computadores portáteis e transmissão de dados sem fios.

As características da sociedade obrigam a uma sucessiva e rápida evolução da tecnologia em geral mas também da tecnologia de informação. As redes de comunicações restritas deram lugar à rede global de Internet profundamente enraizada nos hábitos quotidianos das pessoas e das organizações. Passou a haver novas formas de trabalhar, de comunicar, de resolver problemas de negócios, de compras e de interação uns com os outros. As empresas passam a trabalhar em rede, originando rapidez e eficiência da economia (Hammer, 2001)

Como estratégia operacional, o *Six Sigma* pode ser considerado uma filosofia de gestão da qualidade e uma metodologia que se centra em reduzir a variação e defeitos de medida, e em melhorar a qualidade de produtos, processos e serviços.

Uma das definições de *Six Sigma* encontradas na literatura, de destacar, é dada por Pande, Neumane e Cavanag (2000):

Six Sigma é uma metodologia compreensiva e flexível para atingir, sustentar e maximizar o sucesso organizacional. *Six Sigma* é unicamente conduzido pela capacidade de compreender as necessidades dos consumidores, uso disciplinado de factos, dados e análises estatísticas, e a assídua atenção na gestão, melhoria e reengenharia dos processos de negócio.

Para Hammer (2002), a utilização do *Six Sigma* deverá ser considerada numa empresa organizada por processos de gestão, assegurando os benefícios que esta importante ferramenta representa quando perfeitamente integrada com outros fatores.

O autor defende que a tecnologia de informação pode intervir de diversas formas e em todas as etapas da reengenharia de processos numa organização. Permite a identificação dos processos que vão sofrer reengenharia até à sua fase de implementação, serve de apoio às equipas de projeto, auxilia na comunicação aos colaboradores, sua formação e educação da força de trabalho e apoio à cultura organizacional desejada.

Em jeito de síntese, a tecnologia de informação, enquanto importante fator de apoio, quando utilizada de forma integrada com outras ferramentas, designadamente organizacionais e de recursos humanos, e ajustada de forma a explorar o seu potencial, auxilia na alteração dos processos diferenciando as organizações face à concorrência. Para tal, é necessário um acompanhamento sistemático e contínuo da evolução tecnológica, uma avaliação e integração na empresa de forma constante contribuindo para uma visão na busca de soluções para uma melhoria contínua.

2.2.2 Recursos humanos

Na filosofia da reengenharia, o foco está no cliente e para isso, as pessoas que integram a empresa são uma base fundamental. Para que o trabalho em equipa seja eficaz e que o resultado final seja alcançado deve ser dispensada uma atenção especial aos recursos humanos desde que um projeto de reengenharia começa. Naturalmente, num ambiente empresarial, existe resistência a grandes transformações pelo que a comunicação, a informação e a formação são essenciais. Torna-se imprescindível que os colaboradores procurem entender a visão da empresa sendo a sua comunicação, feita pelo líder e de forma contínua, fulcral para diminuição de barreiras à reengenharia e conseqüente insucesso. Os colaboradores podem entender que uma mudança seja necessária mas não ser, necessariamente, aceite (Begonha, 2004).

Com esta influência necessária para o sucesso do projeto, os colaboradores perdem a sua visão funcional, passando a estar integrados em equipas multidisciplinares. Haverá necessidade de formação contínua para que sejam assumidas novas responsabilidades com maior autonomia para o conhecimento integral do processo tendo como finalidade uma linearização hierárquica. Importa igualmente referir que a motivação é um fator muito importante numa etapa de mudança e a avaliação de desempenho deverá basear-se no valor acrescentado que proporcionam.

2.2.3 Cultura organizacional

Outro aspeto importante que envolve os colaboradores da empresa é a cultura organizacional.

Segundo Begonha (2004), hoje em dia existe a convicção de que os fatores culturais são fundamentais para as práticas de gestão e para a mudança nas organizações, entendendo-se que a cultura pode diferenciar as empresas mais debilitadas daquelas que têm mais sucesso. Pode ver-se numa determinada “cultura certa” ou “favorável”, um vínculo com o êxito de âmbito económico. Trata-se de aspetos não económicos mas com influência evidente junto das pessoas que trabalham nas organizações, refletindo-se na sua integração, na sua satisfação e atitude perante as mudanças e/ou novos estímulos, e também na sua motivação e envolvimento. Os hábitos, linguagens, valores, normas, crenças, sentidos, imagens difundidas, tradições, histórias que as pessoas acolhem nas organizações, modelos de conduta, tipos de relacionamento entre os empregados, princípios e pressupostos de orientação básicos e até os traços e estilo associado à liderança, são vários elementos geralmente ligados à noção de cultura.

Em termos de relações entre a reengenharia e os aspetos de cultura organizacional haverá certamente diferenças no empenho e nos resultados, segundo a organização tenha presente culturas tendencialmente inovadoras e adaptativas ou culturas burocráticas.

Segundo Hammer (2004: 253) «para que os processos de reconhecimento da mudança e de implementação sejam bem-sucedidos, têm de assentar numa cultura empresarial e numa estrutura que os aceite em vez de lhes resistir».

Numa cultura burocrática os valores que serviram de direção e que foram admitidos anteriormente, continuam a ser vistos como eficazes, enquanto numa cultura inovadora e adaptativa se acredita que é necessário reestruturar em função da dúvida concreta ao qual se está a fazer face para a implementação da reengenharia de processos.

2.3 Metodologia de processamento da reengenharia

Segundo Muthu, [et al.] (1999), a metodologia de processamento da reengenharia em determinada organização, consiste numa série de passos estratégicos a adotar pela empresa para que a sua implementação seja bem-sucedida como se pode observar na Figura 2.2.

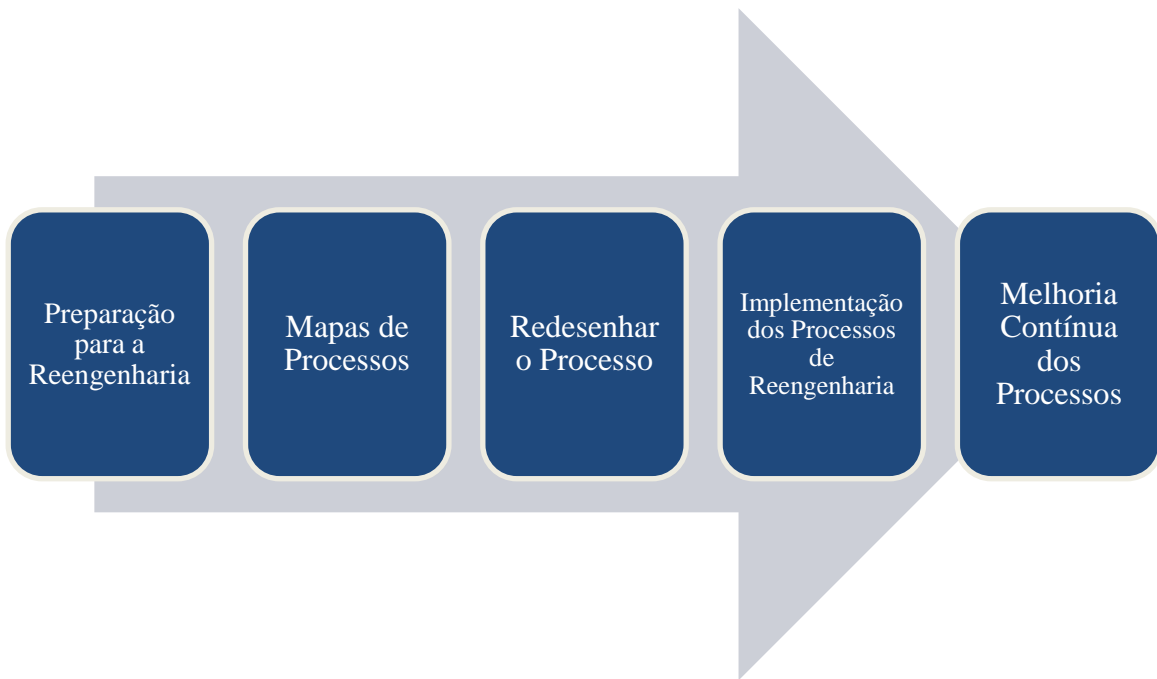


Figura 2.2 Metodologia de processamento da RPN.

Fonte: Adaptado de Muthu, [et al.] (1999)

Trata-se de uma mudança profunda que normalmente demora muitos anos a implementar e que implica um recomeço com novas formas de trabalhar, novas técnicas de gestão que, para além da elevada dificuldade acarreta riscos elevados.

2.3.1 Preparação para a reengenharia

Planear e preparar são fatores importantes para qualquer atividade e o caso da reengenharia de processos não é exceção. A questão que se coloca é: Será a RPN necessária?

Segundo Muthu [et al.] (1999), esta atividade começa com o desenvolvimento de um consenso entre a importância da reengenharia dos processos e os objetivos do negócio. É estabelecida uma equipa para o desenvolvimento do projeto de forma que a organização continue com a sua função sem a presença destes colaboradores. Numa fase inicial de análise, torna-se necessário um profundo conhecimento do mercado e necessidades do consumidor. Identificados os objetivos dos consumidores, a missão e a visão da empresa são formuladas. A visão consiste no que a empresa acredita e quer ver alcançado quando terminar o projeto de forma a sustentar todo o processo de reengenharia e o esforço inerente ao mesmo e a missão consiste no propósito da existência da própria empresa. Estas equipas são uma componente crucial no desenvolvimento do projeto e no seu

sucesso. Segundo Al-Mashari e Zairi (1999), deverão tratar-se de equipas interfuncionais e experientes em várias técnicas. Deverão ser compostas por indivíduos inerentes à organização assim como exteriores à mesma. A sua competência, credibilidade, criatividade, motivação, capacidade de liderança são fundamentais para o redesenhar dos processos.

Torna-se fundamental que existam agentes internos de mudança que apoiem, divulguem e desenvolvam a estratégia. Contrariamente aos agentes externos são o principal alvo, comportando com as consequências e responsáveis pela geração de ideias inovadoras e sua implementação. Os agentes externos, se fizerem parte da equipa, representam a consultadoria que orienta as linhas para a reengenharia indicando a metodologia e as ações que poderão ser tomadas, transmitindo conhecimento e experiência. Têm a vantagem de olhar para a empresa como pessoas alheias aos processos, podendo proporcionar novas perspectivas, posturas críticas, imparcialidade e objetividade.

2.3.2 Mapas de processos

Antes de a equipa redesenhar o processo tem de o compreender. Embora autores como Hammer e Champy (1993) defendam que o novo processo deverá ser construído ignorando o já existente para que a criatividade do mesmo não seja posta em causa, Feldmann (1998), entende que nem sempre é assim, variando de caso para caso, já que a maioria das organizações necessitam de um mapa de processos existentes para que possam ser analisados e redesenhados.

Esta fase tem como objetivo a identificação de passos que impeçam o processo de alcançar os resultados desejados principalmente na transferência de informação entre organizações ou pessoas, tentando adicionar valor ao processo.

2.3.4 Redesenhar o processo

Segundo Muthu [et al.] (1999), o objetivo desta fase consiste em produzir uma ou mais alternativas para a presente situação, que satisfaça os objetivos estratégicos da empresa. O primeiro passo consiste no *benchmarking* que se caracteriza pela «comparação tanto do desempenho dos processos de negócio e a forma como estes processos são conduzidos e executados com organizações relevantes, de forma a obter ideias de melhoramento» (Manganelli e Klein, 1994). Estas organizações não têm de ser necessariamente competidores ou do mesmo sector de atividade. As práticas de inovação podem ser

adotadas de outras quaisquer empresas. Depois de identificados os potenciais melhoramentos é necessário analisar fatores como o tempo ou o custo envolvidos.

2.3.5 Implementar o processo de reengenharia

Segundo Furey (1993) a fase de implementação é a que oferece maior resistência aos esforços da reengenharia.

Segundo o mesmo autor, se esperamos que o ambiente seja propício ao esforço estamos enganados. Pois se as propostas do novo processo fossem as mais adequadas porque não teriam então sido implementadas mais cedo? A transição para os novos processos terá de alinhar a estrutura organizacional, a tecnologia de informação e os procedimentos da organização. A rápida implementação dos sistemas de informação necessários para suportar a reengenharia do processo é crucial para o sucesso do projeto.

2.3.6 Melhoria contínua do processo

Parte do sucesso da reengenharia está na melhoria contínua do processo. Deverão ser monitorizados o progresso e os resultados da ação implementada. O progresso poderá ser monitorizado através do compromisso dos gestores com a ação e como os colaboradores aceitam a nova perspectiva da organização. Os resultados prendem-se com as atitudes dos empregados, a percepção do cliente e as respostas dos fornecedores, entre outros.

2.4 Características da reengenharia

A reengenharia conduz ao mesmo produto ou serviço desejado mas efetuado de forma diferente, levando a custos de obtenção diferentes. Consiste numa mudança profunda e radical dos processos com alterações significativas a vários níveis.

As iniciativas da reengenharia numa organização empresarial apresentam normalmente as seguintes características (Hammer e Champy, 1993):

- Os processos de negócio são simplificados;
- As responsabilidades dos colaboradores expandem-se de forma multidimensional. Trata-se de um tipo de trabalho mais complexo e não especializado com características multidimensionais;
- Os colaboradores sentem-se com maior poder de decisão ao invés de serem controlados. Existe maior capacidade de decisão, autonomia e autoridade;

- Os resultados deixam de ser individuais para serem concretizados em equipa;
- A estrutura organizacional é transformada de uma hierarquia para uma estrutura mais linear;
- Os profissionais tornam-se fatores chave para o negócio e não apenas os gestores;
- A organização alinha-se com o processo e não com os vários departamentos;
- A medição do desempenho afasta-se da atividade e dirige-se para os resultados;
- O papel do gestor passa de supervisor para incentivador;
- Os colaboradores passam a preocupar-se com a satisfação do cliente.

2.5 Razões na adoção da reengenharia

Segundo Begonha (2004) poderão ser várias as razões para a adoção da reengenharia:

- Cientes - Problemas relacionados com clientes como a sua perda e tentativa de fidelização ou a dificuldade em conquistar novos clientes, procurando na reengenharia uma melhoria do serviço ao cliente consoante a sua exigência tem vindo a aumentar; superar as expetativas dos clientes procurando um nível ótimo de satisfação dos consumidores.
- Competitividade – Necessidade de diferenciação face a um mercado cada vez mais competitivo em busca de uma liderança e uma boa posição competitiva ou por dificuldade em acompanhar a concorrência ou como prevenção na presença de indicadores de instabilidade económica.
- Estrutura Organizacional – Situações de subdimensionamento ou sobredimensionamento por não ter sido possível à estrutura organizacional acompanhar o crescimento e as exigências do negócio ou por desajuste à realidade; situações de fusão ou de aquisição de empresas que obriguem a uma reestruturação; excessivos níveis hierárquicos que resultem em processos burocráticos internos desnecessários; sistema de produção considerado obsoleto.
- Trabalho – Uma excessiva segmentação ou duplicação de trabalho que estejam associados a problemas de produtividade e baixo valor requerem a implementação de novos processos.
- Financeira – Custos elevados a vários níveis como pessoal ou produção; diminuição das margens de lucro ou simplesmente a sua manutenção.

- Recursos Humanos – Uso de recursos eficaz na necessidade de novas contratações ou inadequação de colaboradores; formação desatualizada em relação a objetivos concretos da empresa; necessidade de capacidades de polivalência por parte dos trabalhadores; competências mal geridas.
- Gestão – Necessidade de repensar a missão e os objetivos de negócio perante as novas necessidades do meio socioeconómico; falta de planeamento ou visão estratégica; antecipação de mudanças; necessidade de seguir as linhas de orientação estratégica definidas pela casa mãe; incapacidade de gestão e direção; expectativas irrealistas.
- Cultura Organizacional – Carência de uma visão comum e partilhada; adaptação da cultura organizacional a uma flexibilização imperativa e fundamental; estimular a aceitação de riscos e responsabilidades ao invés de uma carreira segura e para toda a vida completamente desatualizada nos dias de hoje.
- Processos – Necessidade de transformação das áreas funcionais e departamentos numa orientação por processos com foco nos resultados e satisfação do cliente.
- Tecnologia de Informação – Desatualização tecnológica; ineficiente utilização da tecnologia de informação disponibilizada; necessidade de troca e partilha de informação e comunicação eficaz; melhoria contínua dos processos com conseqüente aumento da qualidade do produto.
- Investigação e Desenvolvimento – Criação de novos produtos; falta de criatividade; deficiente processo de pesquisa e desenvolvimento.
- Gestão de Stocks – Presença de ineficiente gestão de *stocks* e inventário demasiado elevado; problemas de logística no armazenamento e distribuição de produto e matérias-primas.
- Volume de Vendas – Decréscimo do volume de vendas; necessidade de expandir para novos mercados; manter o volume de vendas perante o ambiente altamente competitivo que se faz sentir.
- Legislação – Burocratização excessiva inerente à legislação em vigor; imposições legislativas sobre concorrência, ambiente, trocas comerciais internacionais entre outras.

2.6 Reengenharia *versus* Qualidade

Existem outras iniciativas ligadas à melhoria da qualidade da organização que diferem da reengenharia de processos. É o caso da TQM (*Total Quality Management*) que orienta os procedimentos necessários na procura de melhoria contínua dos processos envolvendo todos os colaboradores da empresa, principal foco no cliente e superação das suas expectativas (Begonha, 2004). Os seus objetivos centram-se ao nível dos prazos de entrega, na redução de erros e defeitos, na redução de custos, aumento da quota de mercado, entre outros. Defendido pelo mesmo autor, diferencia-se da estratégia de reengenharia na medida em que pressupõe um ato contínuo ao invés de um carácter de rutura e de descontinuidade da ação de reengenharia e orientada por um conjunto de procedimentos que incide sobre o que já existe e não num renascimento de uma nova forma de trabalhar. O caso do *Six Sigma* consiste num exemplo de estratégia operacional muito ligada a este tipo de iniciativa que poderá ocorrer isoladamente ou integrada numa reengenharia. Estas duas estratégias apresentam muitas semelhanças como a atribuição de importância aos processos, às equipas, ao cliente e a uma cultura de mudança. No entanto, as diferenças mais significativas residem ao nível da mudança estrutural. No caso da TQM não prevê mudança concreta em termos de linearização hierárquica ou características multifuncionais de colaboradores. Já numa reengenharia existe uma orientação basilar para os processos e na minimização de atividades que não criam valor, orientando os colaboradores para perspetivas de carreira em função das suas competências em resultado de maior responsabilidade e poder de decisão. A reengenharia apresenta como aspeto fundamental, uma necessidade constante de comunicação/informação/partilha de visão de forma interna e eficaz. A reengenharia parte de um redesenho do processo originando um totalmente novo enquanto a TQM parte de processos já existentes na empresa com vista à sua melhoria. Dessa forma, tem por princípio uma continuidade no tempo distinta da RPN que é defendida como esporádica e num dado intervalo de tempo.

2.7 Súmula teórica

Após o enquadramento teórico para apresentar o objeto de estudo nesta investigação importa agora realçar os aspetos fulcrais para a caracterização do modelo de reengenharia de processos e suas ferramentas de apoio para a mudança organizacional, procurando vantagem competitiva.

Abordou-se o conceito reengenharia e de processos de negócio, desde a sua génese, com uma breve resenha histórica, assim como a metodologia necessária ao processamento da reengenharia, até à sua implementação verificando-se fatores de sucesso e insucesso.

Para o seu sucesso, a melhoria de competitividade e de *performance* de uma empresa tem obrigatoriamente que estar sob uma gestão de processos. De outra forma, corre o risco de insucesso por não estar devidamente integrada, originando algumas melhorias mas não relacionadas entre si. A reengenharia implica uma transformação de uma empresa que se baseia em funções para uma empresa que se passa a basear em processos.

Um processo de negócio consiste num conjunto organizado de atividades relacionadas, que operam em conjunto, com um objetivo de criação de valor para o cliente.

Numa gestão orientada por processos, os colaboradores reconhecem que as suas tarefas individuais fazem parte de um todo, orientando-se para o cliente e reconhecendo objetivos comuns.

Existem três tipos de processos: os processos de produção de bens e serviços (processos de negócio), os processos relacionados com a gestão da empresa e os processos organizacionais, estes dois últimos servindo de apoio aos processos de produção.

Relativamente à capacidade de gerar valor para o cliente, os processos podem designar-se como primários ou de suporte. Quando estão incluídas as atividades que geram valor, estamos na presença de processos primários. Quando estão incluídas as atividades que garantem o apoio necessário a um adequado funcionamento dos processos primários, estes designam-se por processos de suporte. Os processos de negócio são considerados primários e os processos organizacionais e de gestão como de suporte.

Quando, numa organização, existe uma discrepância entre a *performance* atingida e a desejada, poderá ser criado um novo processo, redesenhado, estando então presente um projeto de reengenharia.

A reengenharia do processo de negócio direciona-se para os processos e não tarefas, funções ou pessoas. Consiste num redesenhar dos processos adicionando-lhes valor transcendendo as ligações organizacionais.

A metodologia de processamento da reengenharia em determinada organização consiste numa série de passos estratégicos a adotar pela empresa para que a sua implementação seja bem-sucedida.

Tem início na identificação de processos ineficientes, na perda ou manutenção de competitividade pela empresa ou, mesmo, por uma desmotivação associada ao fraco desempenho e desperdício identificados.

São utilizados os recursos da empresa de forma a oferecer resultados objetivos aos seus clientes através de uma sequência lógica e tirando partido da oportunidade proporcionada pelas novas tecnologias de informação.

Passa por um plano de implementação que tenta dar resposta a várias questões levantadas com o objetivo final de processos mais eficientes com redução de custos, aumento da qualidade de resultados e da competitividade. Deverão ser monitorizados o progresso e os resultados da ação implementada para uma melhoria contínua do processo.

Importa, igualmente, salientar alguns princípios da reengenharia que orientam a estratégia de implementação para casos de sucesso ou insucesso.

De forma integrada, a implementação de RPN origina mudanças a várias dimensões, tais como mudanças em termos de gestão, do seu suporte e competências, mudanças ao nível da organização, na forma de gerir e planear o projeto e na utilização das tecnologias de informação. Grandes mudanças podem indicar uma verdadeira reengenharia se verificarem de forma integrada mudanças com organização, tecnologia e recursos humanos. Existem outras técnicas de melhoria que diferem da reengenharia como a TQM.

Para que colaboradores e equipas atinjam os objetivos desejados e contribuam na identificação e resolução de problemas, existem determinados fatores a ter em conta. Estes fatores ou alavancas que apoiam a reengenharia, não são a reengenharia em si, permitem sim a sua viabilidade funcionando como suporte ao seu sucesso. Isoladamente estes fatores não são suficientes para conseguir alterações nos processos, apenas a sua conjugação o permite. Os fatores relacionados com as alterações no sistema de gestão e cultura da própria organização incluem técnicas de mudança sociais e humanas fundamentais de forma a facilitar a prática de novos processos e estruturas contra as resistências que irão ser deparadas pelo caminho. A comunicação, o *empowerment*, o envolvimento dos colaboradores no processo, a formação e a educação para uma cultura de mudança

estimulam a receptividade da organização tornando-se um dos principais e importantes fatores para uma implementação de sucesso.

Num contexto de reengenharia de processos, a inovação da empresa, através das tecnologias de informação e no sentido de exploração das suas potencialidades e capacidades constituem uma rutura com antigos procedimentos ou regras originando objetivos totalmente novos. Esta exploração permite um ganho de competitividade da empresa em relação à sua concorrência além da alteração dos seus processos. Sem o apoio da tecnologia de informação a reengenharia não é possível. Não obstante, a sua simples utilização como automação, permite aumentar a rapidez do trabalho que, por si só, não representa uma reengenharia de processos. É a aplicação da tecnologia aliada ao conhecimento que representa o elemento fundamental para que as empresas passem a realizar o mesmo trabalho de formas basicamente diferentes. Permite a identificação dos processos que vão sofrer reengenharia até à sua fase de implementação, serve de apoio às equipas de projeto, auxilia na comunicação aos colaboradores, sua formação e educação da força de trabalho e apoio à cultura organizacional desejada.

Em jeito de síntese, a tecnologia de informação, enquanto importante fator de apoio, quando utilizada de forma integrada com outras ferramentas, designadamente organizacionais e de recursos humanos, e ajustada de forma a explorar o seu potencial, auxilia na alteração dos processos diferenciando as organizações face à concorrência. Para tal, é necessário um acompanhamento sistemático e contínuo da evolução tecnológica, uma avaliação e integração na empresa de forma constante contribuindo para uma visão na busca de soluções para uma melhoria contínua.

Por sua vez, as pessoas que integram a empresa são uma base fundamental para o sucesso da reengenharia de processos. Naturalmente, num ambiente empresarial, existe resistência a grandes transformações pelo que a comunicação, a informação e a formação são essenciais. Torna-se imprescindível que os colaboradores procurem entender a visão da empresa sendo a sua comunicação, feita pelo líder e de forma contínua, fulcral para diminuição de barreiras à reengenharia e conseqüente insucesso. Com esta influência necessária para o sucesso do projeto, os colaboradores perdem a sua visão funcional, passando a estar integrados em equipas multidisciplinares.

Existem, no entanto, para além de fatores organizacionais, que facilitam a reengenharia, aspetos culturais. A cultura orienta a maneira como as pessoas se envolvem no seu trabalho e na sua empresa e é um fator importante na forma como a empresa se relaciona com a mudança e se adapta ao meio envolvente.

A metodologia de processamento de reengenharia inicia-se com dois fatores extremamente importantes: planejar e preparar. É estabelecida uma equipa para o desenvolvimento do projeto de forma que a organização continue com a sua função sem a presença destes colaboradores. Estas equipas são uma componente crucial no desenvolvimento do projeto e no seu sucesso. Deverão ser compostas por indivíduos experientes em várias técnicas inerentes à organização assim como exteriores à mesma. A sua competência, credibilidade, criatividade, motivação, capacidade de liderança são fundamentais para o redesenhar dos processos.

Para adicionar valor ao processo importa compreendê-lo antes de o redesenhar, elaborando mapas de processos existentes. Esta fase tem como objetivo a identificação de passos que impeçam o processo de alcançar os resultados desejados.

Partindo deste conhecimento, a equipa produz uma ou mais alternativas para a presente situação, que satisfaça os objetivos estratégicos da empresa – o redesenho do processo.

A fase seguinte, a de implementação, é a que oferece maior resistência aos esforços da reengenharia pois contrariamente ao esperado o ambiente não se torna propício ao esforço. A reengenharia conduz ao mesmo produto ou serviço desejado mas efetuado de forma diferente, levando a custos de obtenção diferentes. Consiste numa mudança profunda e radical dos processos com alterações significativas a vários níveis.

A transição para os novos processos terá de alinhar a estrutura organizacional, a tecnologia de informação e os procedimentos da organização. A rápida implementação dos sistemas de informação necessários para suportar a reengenharia do processo é crucial para o sucesso do projeto.

No entanto, parte do sucesso desta implementação envolve a monitorização do progresso dos resultados alcançados com vista a uma melhoria contínua do processo.

2.8 Questões de investigação

O trabalho desenvolvido tem como principal objetivo saber como a RPN proporciona vantagem competitiva nos quatro estudos de caso analisados.

Levantam-se as questões de investigação necessárias à tentativa de resolução do problema e orientadoras do processo de análise:

- Como surgiu a necessidade de implementação da reengenharia?
- Quais os principais obstáculos e barreiras encontrados ao longo do processo e como foram superados?
- De que forma a reengenharia abrange a implementação da mudança nas dimensões tecnológica, humana e organizacional?

Após a análise descritiva dos resultados obtidos, a partir da entrevista submetida aos quatro estudos de caso, a resposta a estas questões de investigação permitirá concluir como a RPN poderá apontar uma fonte de vantagem competitiva.

Qualquer organização que pretenda implementar a reengenharia aos seus processos de negócio deverá estar convicta da sua necessidade e de toda a dificuldade envolvida no processo. Uma forte liderança é fundamental para que possa ser implementada e praticada por colaboradores motivados e determinados em criar valor para o Cliente, através de processos simplificados mas que requerem uma melhoria contínua para que se tornem sustentáveis para a organização e proporcionem uma vantagem competitiva.

3. Metodologia

O presente capítulo visa explicar a metodologia seguida no percurso da investigação desde a fase embrionária do projeto até à sua conclusão. Ainda em fase de projeto recorreu-se a uma pesquisa bibliográfica sobre a arte da reengenharia de forma a identificar o problema.

3.1 Recolha de dados

Na ausência de respostas obtidas a questões colocadas por questionário *online* como forma de obtenção de dados, houve necessidade de alterar o rumo da presente dissertação. Inicialmente, projeto foi idealizado numa recolha de dados através de um questionário *online* e posterior tratamento em SPSS (*Statistical Package for the Social Sciences*), sendo que a amostra consistia nas 50 maiores empresas da indústria farmacêutica em Portugal. Tratando-se de um setor composto por médias e grandes empresas e na vanguarda da tecnologia e estratégias de gestão, entendeu-se que seria interessante e um valioso contributo investigar em que medida a adoção da reengenharia estaria relacionada com a competitividade dentro do setor.

Neste sentido, desconhecendo ainda que a adesão ao questionário *online* não iria permitir obter os dados necessários para o desenvolvimento de um estudo hipotético-dedutivo, pretendia-se através de um método quantitativo, não flexível, a busca de resultados representativos e generalizáveis, baseado em técnicas extensíveis como sejam:

- O foco em busca de explicação do porquê com preocupação pelas causas;
- O objeto de estudo em fatos descritivos: reengenharia de processos de negócio;
- O papel do investigador distante do fato investigado (não subjetivo);
- Os objetivos da investigação como teste de hipóteses, descrição e estabelecimento de correlações matemáticas (estatísticas) e causas entre fatos;
- Uma amostra representativa estatisticamente de uma população: 50 maiores indústrias farmacêuticas em Portugal;
- Tratamento e análise de dados por SPSS;
- Instrumentos de investigação por questionários fechados;
- Critério de fiabilidade e validade através da fidedignidade atribuído ao rigor da reprodutibilidade dos resultados;

- Apresentação de resultados em linguagem matemática através de tabelas e quadros e centrados na sua importância teórica, na sua relevância e não apenas na sua significância estatística, não esquecendo resultados não significativos;
- Discussão dos resultados através da confirmação ou refutação das hipóteses previamente definidas com generalização dos resultados e conclusões.

Na construção do questionário para a recolha de dados, foram elaboradas perguntas claras e objetivas (fechadas e de escolha múltipla) seguindo cuidadosamente alguns passos no processo de elaboração:

- Conhecimento do assunto;
- Cuidado na seleção das questões;
- Limitação em extensão e finalidade;
- Questões codificadas no sentido de facilitar a inserção de dados nas matrizes;
- Indicação da entidade organizadora;
- Acompanhado por instruções;
- Boa apresentação estética.

No entanto, após constatação de que o número de respostas *online* não era significativo para o tratamento de dados necessários, optou-se pela adaptação do questionário numa entrevista estruturada, com perguntas iguais para todos os entrevistados, de forma a tornar-se possível estabelecer categorias e relações entre respostas. Com isto, apenas foi cumprida a função de receber respostas para as questões propostas sem que tenha havido discussão. Desta forma, foi possível fazer uma análise célere, limitando as possibilidades de interpretação e de erro do entrevistado, permitindo a comparação com os outros estudos de caso através dos dados primários obtidos.

O motivo de escolha de entrevista estruturada e não entrevista aberta ou semiestruturada prendeu-se por vários fatores. Um deles devido a revelar-se um procedimento de recolha de informação mais confiável e não excessivamente subjetivo. Ao realizar-se num contexto de anonimato por parte dos entrevistados, permite que o entrevistado não receie as perguntas ou o erro ou mesmo a exposição de informação interna que não pretenda revelar. Representa, portanto, uma forma de recolha de informação mais confiável e próxima da realidade. Além disso, permite que o diálogo se centre no objetivo, não se desviando para

outro assunto com pouca importância para a pesquisa e facilitando ao entrevistador o seu controlo. Trata-se de uma estruturação rígida, com pouco espaço para a espontaneidade do entrevistado e limitação nas opções de resposta.

Uma observação atenta no momento da entrevista, como sinceridade na expressão, comportamentos ou atitudes, constituem uma ferramenta fundamental de complementaridade à entrevista. Não obstante, estas observações complementares não se verificaram., uma vez que outro obstáculo teve de ser ultrapassado com a constatação da inviabilidade de realização de entrevista presencial. O questionário foi realizado por correio eletrónico.

Como resultado, a alteração ao rumo da investigação levou a que a recolha dos dados tivesse sido possível através da realização de entrevista estruturada a quatro empresas que se mostraram disponíveis para participar no estudo, constituindo os estudos de caso do presente trabalho, na obtenção de um tipo de dados primários, ou seja, que ainda não tinham sido alvo de análise. Compreensivelmente manifestaram intenção de sigilo da sua identidade, pelo que foi enviado e assinado pela entrevistadora e autora do presente estudo uma declaração de compromisso que poderá ser consultada no Apêndice 4. Igualmente por correio eletrónico, justificado pela distância territorial existente entre as partes, foram trocados dados pertinentes ao estudo (Apêndices 2 e 3) assim como a entrevista em si, também a sua estrutura disponível no Apêndice 1.

3.2 Tratamento de dados

A análise de entrevistas exige muito cuidado na interpretação, na construção de categorias e principalmente na própria subjetividade do investigador. Esta deverá ser admitida e explicada.

A compreensível falta de disponibilidade ou receio de violação de confidencialidade por parte das empresas contactadas para a realização da entrevista, resultou em que apenas algumas concordassem em colaborar e sempre sob condição de sigilo de identidade. Deste modo, os dados recolhidos nunca poderão indiciar quais as empresas em estudo. Igualmente como barreira à investigação regista-se o desconhecimento pela definição correta de reengenharia no seio do tecido empresarial português que é composto, principalmente, por micro, pequenas e médias empresas. Muitas vezes é confundido a implementação de reengenharia de processos com reestruturações menos abrangentes, por exemplo, com objetivos de diminuição de custos ou TQM.

No seio das multinacionais, é mais previsível encontrar uma reengenharia de processos *per se*, uma vez que têm vindo a ser identificados casos em que há transferibilidade de reengenharia das suas casas mãe, pelo que se considerou uma boa aposta para seleção de entrevistados. Outro caso selecionado para estudo prendeu-se pelo fato de se tratar de uma aquisição recente de uma empresa em falência eminente. Sendo igualmente fundamental a obtenção de exemplos práticos procurou-se identificar diretamente os agentes internos das organizações ao invés da análise de material já estudado e documentado de exemplos de reengenharia praticados em Portugal constituindo, desta forma, uma recolha e tratamento de dados primários.

Com o propósito de encontrar resposta para as questões de investigação colocadas no Capítulo 2 e sem nunca quebrar a condição de sigilo de identidade, as entrevistas foram analisadas seguindo um método descritivo, primeiramente, de forma individual com recurso aos critérios de ponderação definidos como escala para reflexão da importância das opções apresentadas no questionário referentes às principais características e abordagens da RPN. Numa segunda etapa, foram organizados em quadros os resultados das características típicas de reengenharia de forma a cruzar dados entre empresas tornando possível estabelecer correspondências entre os estudos de caso. Através do método descritivo, os acontecimentos foram narrados em concordância com as questões de investigação levantadas à luz da teoria que suporta todo o estudo. No apêndice 5 encontram-se os resultados da entrevista de forma agregada e organizados graficamente segundo as perguntas do questionário.

3.3 Método

O presente trabalho foi desenvolvido numa metodologia própria dos estudos descritivos com análise essencialmente qualitativa. Neste tipo de análise compreensiva estão excluídas as propostas de análise de conteúdos hipotético-dedutivo verificados em estudos quantitativos. Segundo Guerra (2008), a análise de conteúdo é definida como uma técnica de investigação que permite fazer intervenções válidas e replicáveis dos dados do contexto. Para a autora, a análise de conteúdo é uma técnica e não um método do procedimento de investigação que, tendo uma dimensão descritiva que visa narrar os acontecimentos apresenta também uma dimensão interpretativa que decorre das questões de investigação face ao objeto de estudo.

O estudo de caso constitui a estratégia mais indicada quando se quer responder a questões de “como” ou “porquê”: o investigador não pode exercer controlo sobre os acontecimentos e o estudo focaliza-se na investigação de um fenómeno atual no seu próprio contexto (Carmo e Ferreira, 2008). Têm como objetivo a explicação de fenómenos e podem ser exploratórios ou descritivos e ainda serem objeto de estudo um único caso ou casos múltiplos. Os dados recolhidos podem ser de natureza qualitativa, quantitativa ou ambas. Em estudos de caso podem ser utilizadas diversas técnicas de recolha de dados como a observação, a entrevista, a análise documental e o questionário.

No presente trabalho, foram investigados quatro estudos de caso seguindo o método de análise de conteúdo descritivo e interpretativo, através da recolha de dados qualitativos primários obtidos por entrevista.

Destaca-se a importância na definição das questões de investigação que orientaram a estrutura de todo o trabalho e que resultaram da sùmula da revisão da literatura. As questões resultam na tentativa de compreensão dos acontecimentos; do que aconteceu, porquê e como.

4. Resultados

Neste capítulo pretende-se apresentar os dados obtidos para os quatro estudos de caso estruturando-os de forma a permitir a sua correlação com as questões de investigação identificadas no Capítulo 2.

4.1 Empresa A

A empresa pertence ao setor farmacêutico, de base tecnológica e que utiliza o conhecimento para a criação de valor. Trata-se de uma empresa exportadora e de mão-de-obra qualificada com interesse estratégico para o País. Iniciou a sua atividade em 2001, com capitais portugueses, por aquisição de uma unidade industrial pertencente a uma multinacional de renome. A sua atividade consiste em toda a cadeia de valor do medicamento iniciando na produção, investigação, desenvolvimento e finalizando com a comercialização de medicamentos tanto para o mercado interno como externo. A estratégia de diferenciação passa pela inovação, parcerias com multinacionais no mercado internacional, aposta na melhor qualidade a preços reduzidos, internacionalização e investimento. Atualmente, emprega cerca de 300 trabalhadores, em que mais de 50% possuem habilitações literárias ao nível da licenciatura, mestrado e doutoramento e um volume de negócios entre os 10 000 000€ e os 50 000 000€. A competitividade passa pela exportação de cerca de 80% da produção e pelo investimento de cerca de 20 000 000€ desde 2001. Foi distinguida com o estatuto “PME (Pequenas e Médias Empresas) Excelência” por várias vezes pelo IAPMEI (Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação) que visa sinalizar as pequenas e médias empresas de desempenho superiores.

O contacto com a empresa foi realizado através de *e-mail* após o conhecimento da sua aposta na melhoria dos processos e metodologias associadas à inovação. Por motivos de sigilo de identidade e de distância entre as partes, e visto tratar-se de uma entrevista estruturada, foram trocados por via eletrónica dados pertinentes ao estudo e a entrevista em si. O entrevistado que gentilmente concedeu informação pertence ao departamento de Gestão da empresa, com um cargo de responsabilidade no planeamento e gestão de produção e com cerca de 10 anos ao serviço da mesma.

Analisando as respostas ao questionário e conjugando com informação obtida através de troca de dados entre as partes, verifica-se que a implementação da possível reengenharia de processos data de 2011 tendo como razões principais o ganho de competitividade, a manutenção das margens de lucro, a melhoria contínua da *performance* da empresa, o uso de recursos eficaz, uma melhoria do serviço ao cliente e no aumento da qualidade dos produtos como pode ser observado na Figura 4.1.

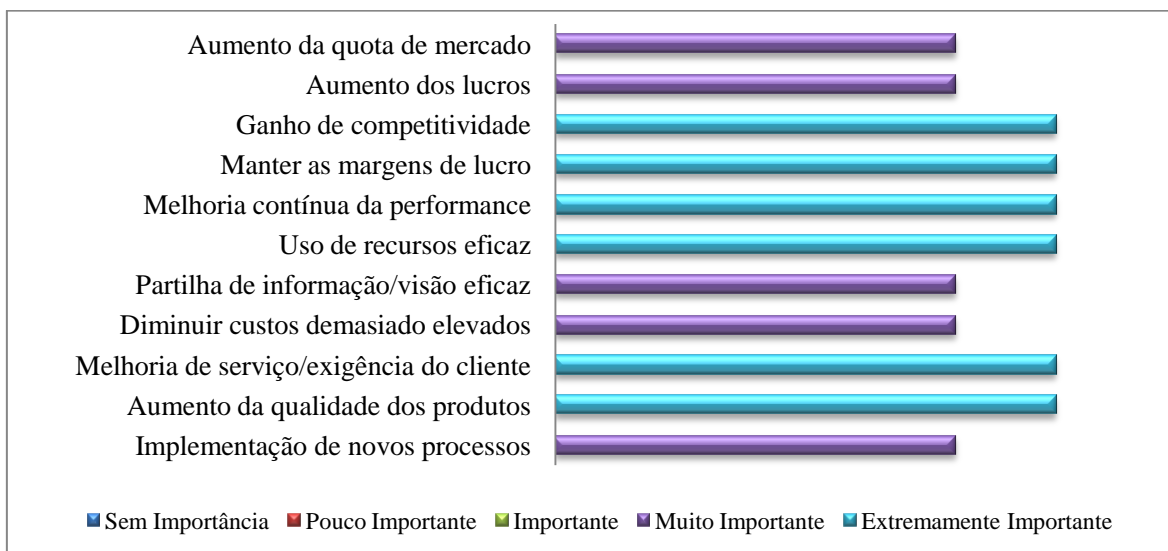


Figura 4.1 Empresa A – Importância das razões para a implementação da reengenharia

Observa-se que, igualmente importante mas não sendo uma das principais razões para o seu processamento, encontra-se o aumento da quota de mercado e dos lucros da empresa. Verifica-se, portanto, a prioridade na manutenção das margens de lucro e na melhoria contínua e não por perda de quota de mercado ou *performance* da empresa. Pretende sobretudo manter-se na linha da frente sem estar necessariamente a sofrer diminuição de faturação. Representa uma visão estratégica para um mercado altamente competitivo.

Relativamente aos processos alvo de reengenharia, apenas alguns considerados críticos sofreram transformação e não todos. Segundo o entrevistado, as atividades industriais são fortemente regulamentadas mas com alguma margem para redesenhar alguns dos processos como por exemplo os processos de fabrico, de embalagem, de atividades logísticas e controlo de qualidade mas sempre obedecendo a rigorosos controlos de qualidade.

Em relação à composição da equipa de projeto, a empresa A optou por recursos exclusivamente internos, sem acesso à consultadoria externa. Segundo o entrevistado, “existem grupos multidisciplinares a trabalhar no sentido de desenvolvimento duma cultura

de melhoria contínua; aumento da competitividade diminuindo custos, suportando estratégias de desenvolvimento e crescimento da empresa; aumento da satisfação dos clientes e se possível, exceder as suas expectativas.” De salientar que, equipas interfuncionais e experientes tecnicamente, destacadas para liderar uma cultura de mudança na organização associadas a credibilidade, criatividade e capacidade de motivação e aliadas a tecnologias de suporte à gestão, tornam-se fundamentais no redesenho dos processos. Uma equipa de projeto eficaz representa um fator de sucesso na reengenharia diminuindo obstáculos à sua concretização. Não obstante, não participaram na equipa consultores externos considerados fundamentais na constituição duma equipa de projeto eficaz.

Quando confrontada com o grau de dificuldade na aprendizagem/mudança cultural por parte dos trabalhadores, a empresa refere como tendo sido “Fácil” tendo -se deparado com barreiras importantes aquando a implementação da reengenharia. (Figura 4.2) Salienta-se que se trata de uma empresa com mão-de-obra altamente qualificada e empenho numa partilha de informação e visão interna eficaz.

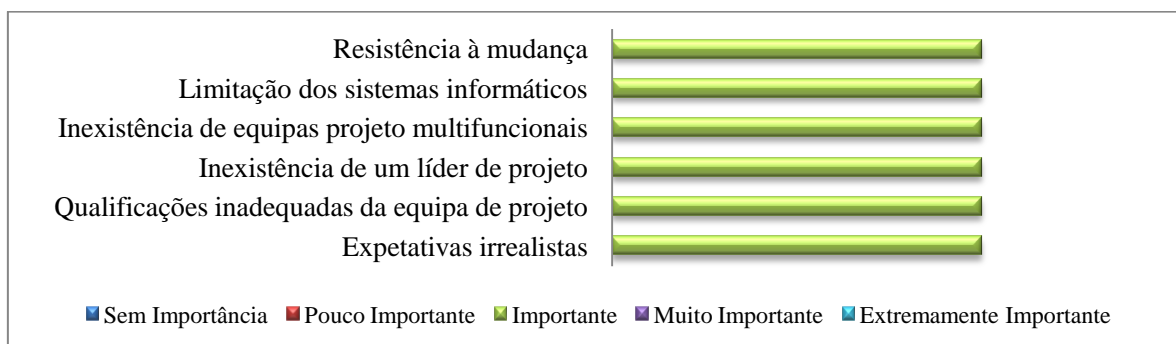


Figura 4.2 Empresa A – Peso das barreiras na implementação da reengenharia

O papel das tecnologias de informação na estratégia de reengenharia da empresa A tem destaque para a melhoria na qualidade dos processos e na troca e partilha interna de informação e visão eficaz. (Figura 4.3) A empresa aposta fortemente na gestão de qualidade operando com a ferramenta de suporte à gestão *Six Sigma*.

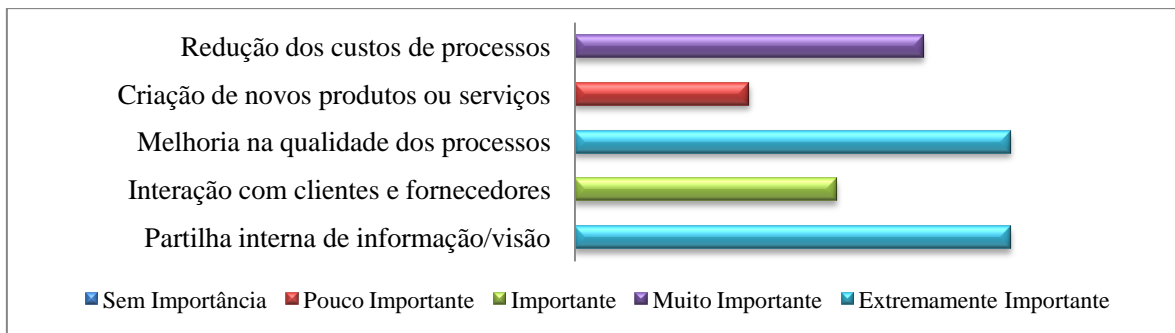


Figura 4.3 Empresa A – Importância das TI na estratégia

A tecnologia de informação pode intervir de diversas formas e em todas as etapas da reengenharia de processos numa empresa. Permite identificar processos alvo de reengenharia, apoia as equipas de responsáveis pelo projeto, auxilia na partilha interna de informação e visão, na sua formação e educação apoiando à cultura organizacional desejada.

Relativamente ao grau de satisfação atingido pela reengenharia de processos, a empresa considera-se satisfeita com a sua implementação e resultados obtidos revelando-se crucial para a sua competitividade.

Como melhorias alcançadas, em termos operacionais, a empresa A destaca o aperfeiçoamento do planeamento de produção pela sua importância, seguindo-se a redução de custos, redução do tempo de resposta (prazos de entrega) e aperfeiçoamento do serviço pós venda, como representado na Figura 4.4.

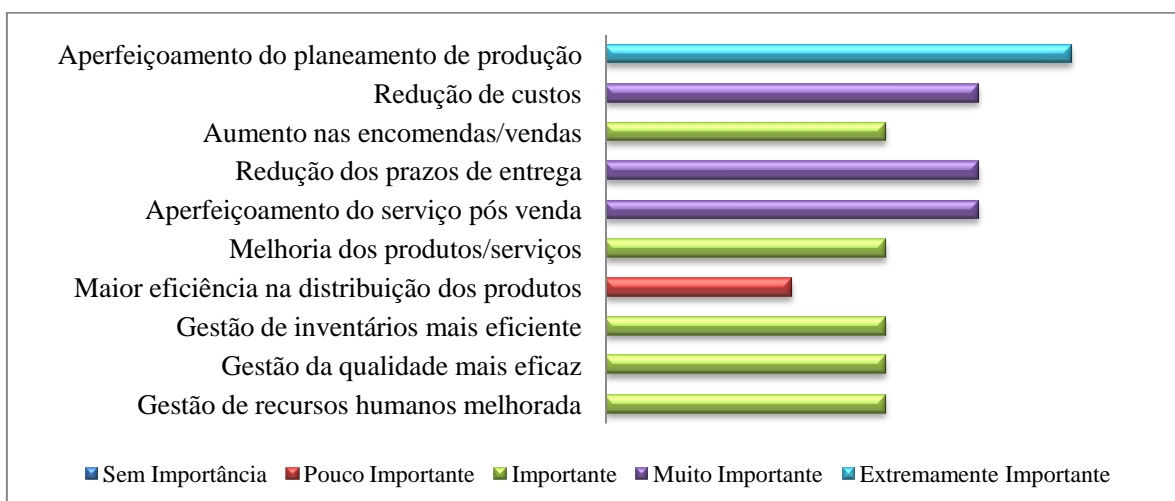


Figura 4.4 Empresa A – Relevância das melhorias alcançadas

Pela importância dos recursos humanos como fator de sucesso na reengenharia, uma otimização dos processos internos de comunicação revela-se a maior mudança para esta organização como pode verificar-se na figura 4.5, não se verificando a redução do número de colaboradores como objetivo a atingir.

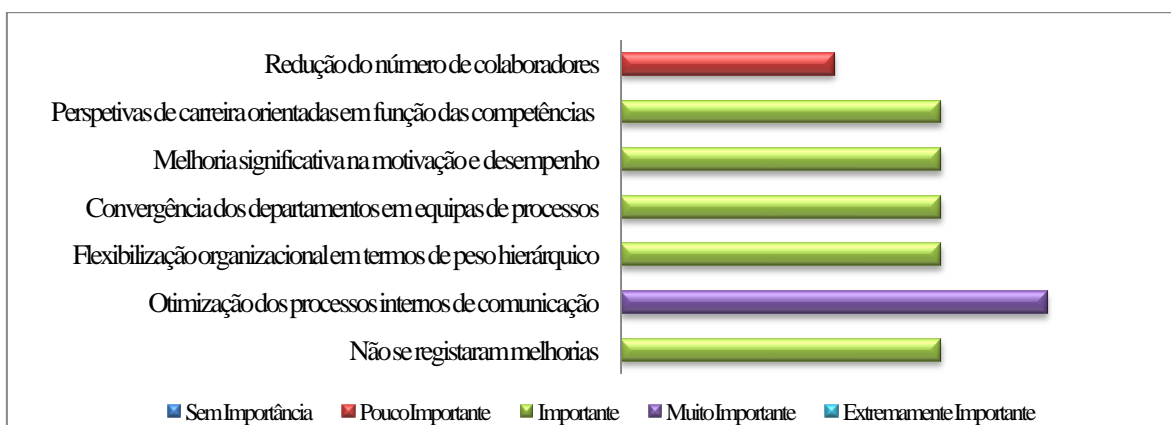


Figura 4.5 Empresa A – Importância da mudança nos recursos humanos

Como objetivos do projeto inicial atingidos destaca-se o aumento de competitividade por diminuição de custos, redução do tempo de ciclo e aplicação das tecnologias mais inovadoras com maior foco nos resultados finais e exigência do cliente. (Figura 4.6) Verifica-se o redesenho de alguns processos considerados fundamentais e sua melhoria contínua aliada a tecnologias de informação integradas.

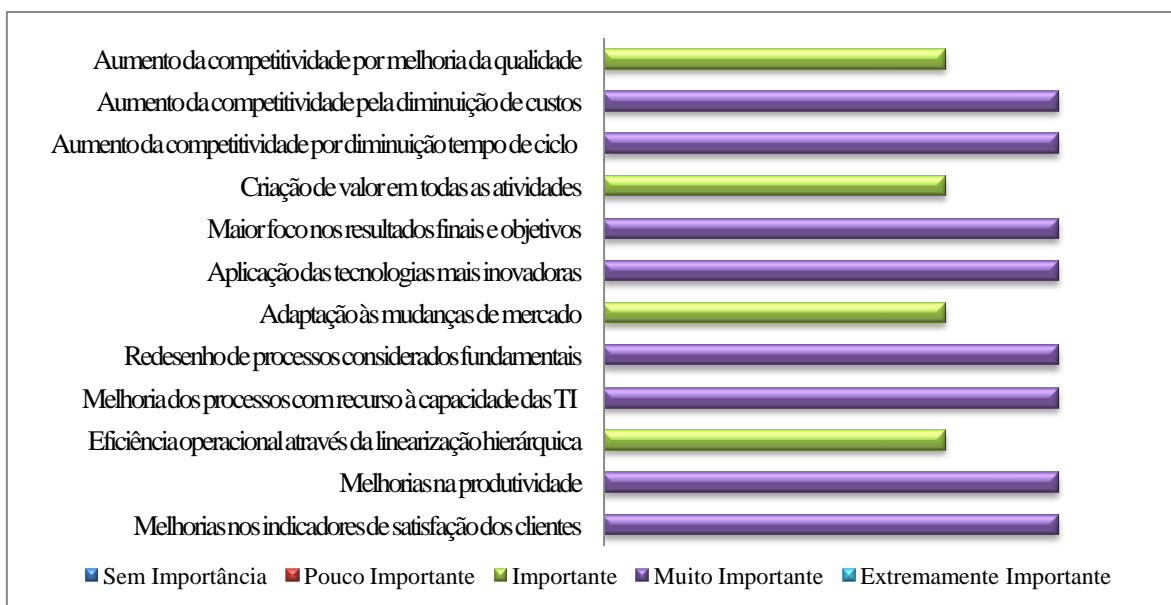


Figura 4.6 Empresa A – Peso dos resultados atingidos

Os impactos sentidos no desempenho da organização com a estratégia implementada verificam-se em ganhos operacionais com redução de custos, como representado na Figura 4.7, sem objetivo específico, com esta estratégia, para o alcance de novos mercados ou melhoramentos ao nível da investigação própria da empresa. Como consequência da reengenharia, destaca-se o aumento da quota de mercado com um maior volume de vendas e indispensável aptidão da força de trabalho.

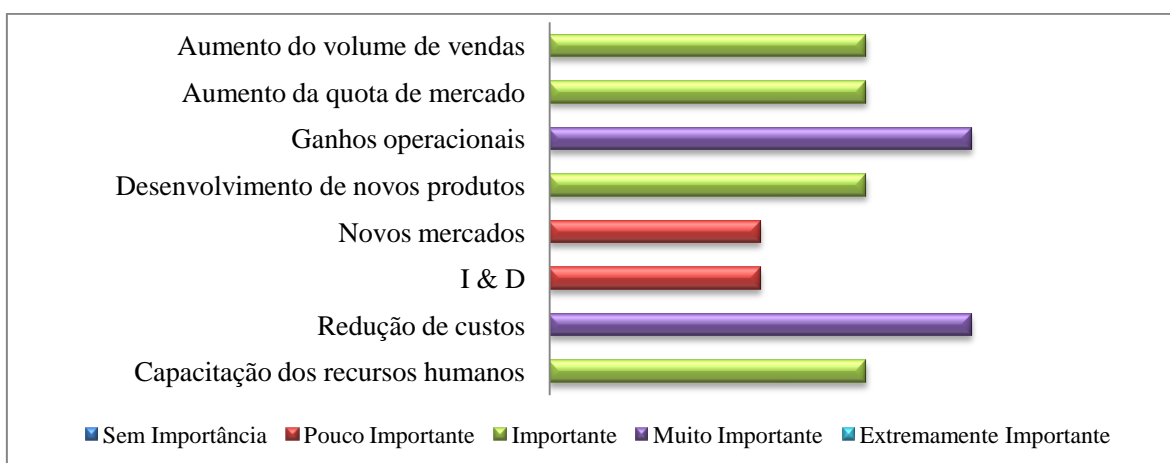


Figura 4.7 Empresa A – Impactos sentidos no desempenho da organização

Como resultado da análise anterior, a empresa A procurou, com recurso à RPN, uma vantagem competitiva através de uma melhoria contínua dos seus processos e aperfeiçoamento do planeamento de produção. A preocupação pela melhor qualidade dos seus produtos demonstra o foco que tem no Cliente e tentativa de corresponder às suas expectativas. Aposta numa partilha de comunicação e visão como melhor formar de gerir os seus recursos sem nunca ter estado em causa uma reestruturação a nível de redução de colaboradores ou a procura de novos mercados ou novos produtos/serviços.

4.2 Empresa B

A empresa B atua, em Portugal, na distribuição de produtos e serviços do setor farmacêutico de uma multinacional de origem Alemã. Iniciou atividade há mais de 30 anos através de uma *Joint Venture*, detendo, atualmente, a totalidade do capital. No seu armazém, recebem e expedem diariamente os produtos provenientes dos pontos de produção e distribuição espalhados pela Europa. Praticam uma filosofia de troca e partilha de conhecimento com os seus clientes, nomeadamente, pacientes, profissionais de saúde e

sistemas de saúde e caracterizam-se pela inovação dos procedimentos e metodologias de melhoria contínua dos processos, de forma a otimizar o tempo de transporte entre fornecedores e clientes. Atualmente emprega cerca de 140 colaboradores e apresenta um volume de negócios superior a 50 000 000€.

O contacto com a empresa foi realizado através de *e-mail* e sob a condição de sigilo de identidade. A escolha pela presente organização teve por objetivo estudar a reengenharia de processos como estratégia importada pelo *know how* da casa-mãe.

A pessoa entrevistada que gentilmente concedeu a informação pertence ao departamento económico e financeiro da empresa contando com cerca de 15 anos ao serviço da mesma.

Esta empresa refere que o projeto de reengenharia de processos encontra-se atualmente ainda em fase de implementação tendo tido início em 2010. Através da Figura 4.8 é possível verificar que também esta empresa partiu de um princípio de manutenção das margens de lucro e não por perda de quota de mercado ou de competitividade. Revela como prioridade uma melhoria contínua da sua *performance* através de recursos e partilha de informação eficazes. Verifica-se o foco no cliente e tentativa de resposta eficaz à sua exigência.

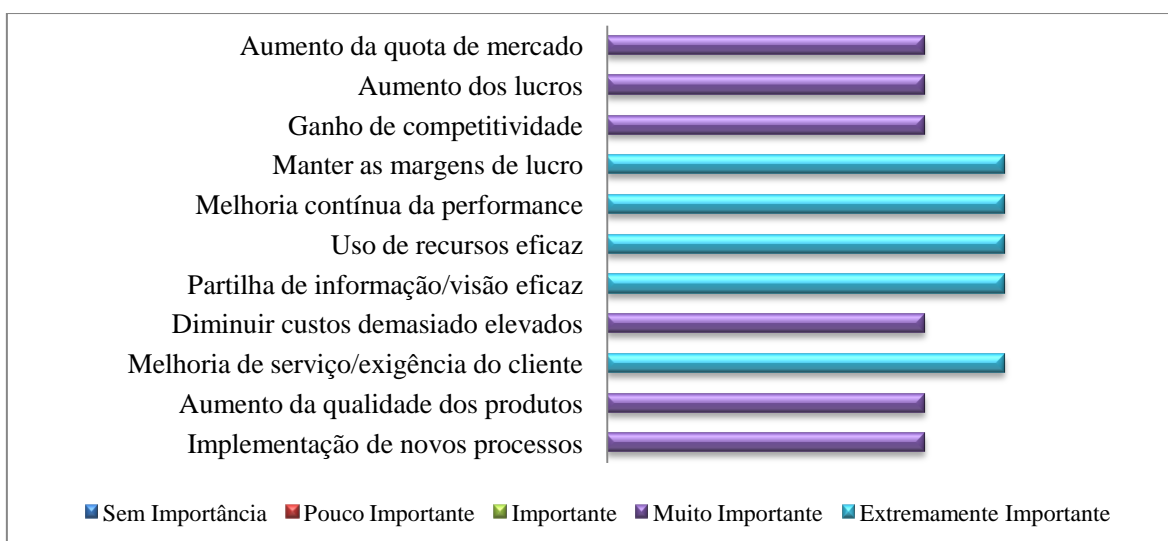


Figura 4.8 Empresa B – Importância das razões para a implementação da reengenharia

Também na empresa B apenas alguns dos processos considerados críticos foram alvo de reengenharia e não todos os processos existentes. Poderá justificar-se com a eficácia de determinados processos visto não estar em causa uma diminuição das margens de lucro.

Relativamente à equipa de projeto destacada para a sua realização, a empresa optou não só pela utilização de recursos internos como também por consultores externos. Neste caso, e como verificado no enquadramento teórico, os agentes internos tornam-se fundamentais no apoio, divulgação e desenvolvimento da estratégia enquanto os agentes externos funcionam como orientadores das linhas para a reengenharia, indicando metodologia e ações que poderão ser tomadas, transmitindo conhecimento e experiência de forma imparcial e proporcionando novas perspetivas. A segurança numa equipa de projeto eficiente, diminui qualquer receio de expectativas irrealistas ou de qualificações inadequadas por parte dos membros da equipa como pode ser verificado na Figura 4.9. No entanto, foi registada alguma fragilidade dessa equipa em termos de liderança e multifuncionalidade ideais.

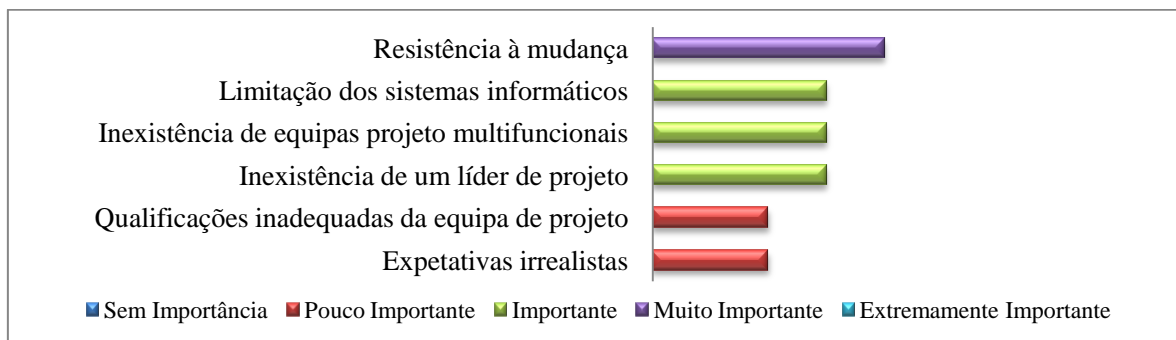


Figura 4.9 Empresa B – Peso das barreiras na implementação da reengenharia

Observa-se, no entanto, como principal barreira ao processo, a resistência à mudança por parte dos colaboradores. Uma possível justificação pelo fato da implementação ainda se encontrar a decorrer ou pela reestruturação observada ao nível de redução dos postos de trabalho.

Também a empresa B aplica os princípios de “*Lean Management*” em todas as áreas administrativas, confiando como principais objetivos nas tecnologias de informação, a redução de custos de processos, a melhoria da sua qualidade e a troca e partilha interna de visão de forma eficaz (Figura 4.10). Segundo um dos pais da reengenharia, a utilização do *Six Sigma* deverá ser considerada numa empresa organizada por processos de gestão, assegurando os benefícios que esta importante ferramenta representa quando perfeitamente integrada com outros fatores. Permite, não só a identificação dos processos a serem alvos de reengenharia indo até à sua fase de implementação, serve de apoio às equipas do projeto e auxilia na comunicação e formação dos colaboradores apoiando à cultura organizacional

desejada. Também a empresa B assume a reengenharia como estratégia crucial na competitividade perante o mercado concorrente.

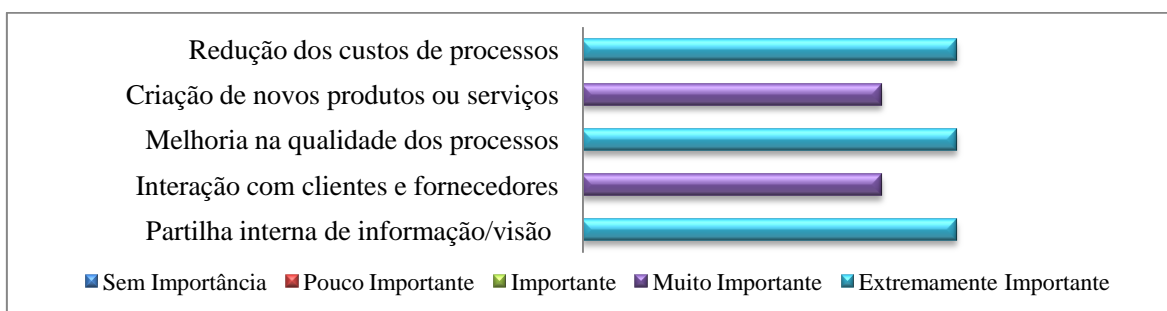


Figura 4.10 Empresa B – Importância das TI na estratégia

Em termos operacionais, nas melhorias alcançadas nos processos de negócio, destaca-se o aumento nas encomendas e vendas. (Figura 4.11)

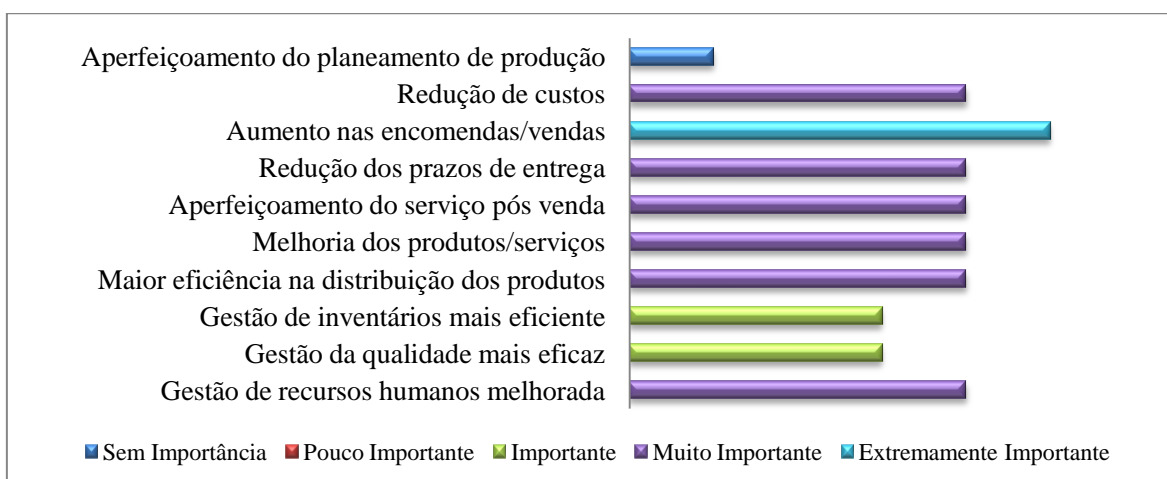


Figura 4.11 Empresa B – Relevância das melhorias alcançadas

Pelo fato de se tratar de uma empresa sem produção própria mas apenas de recepção e distribuição de produtos e serviços, um aperfeiçoamento no planeamento de produção não faz sentido. Todos os ganhos operacionais se concentram na distribuição do produto, no serviço pós venda, na redução dos prazos de entrega entre clientes e fornecedores e uma consequente gestão de recursos humanos melhorada.

Quando questionada sobre os aspetos de mudança em termos de recursos humanos, na empresa B, dando extrema importância aos processos internos de comunicação e competências dos colaboradores, salienta-se uma redução significativa do número de trabalhadores como registado na Figura 4.12, podendo estar relacionada com uma

importante barreira encontrada no processo de implementação, a resistência à mudança por parte dos colaboradores. Sem que seja necessária uma flexibilização organizacional em termos de peso hierárquico verifica-se uma necessidade de capacitação dos recursos humanos ou novas competências concordantes com os objetivos definidos pela organização.

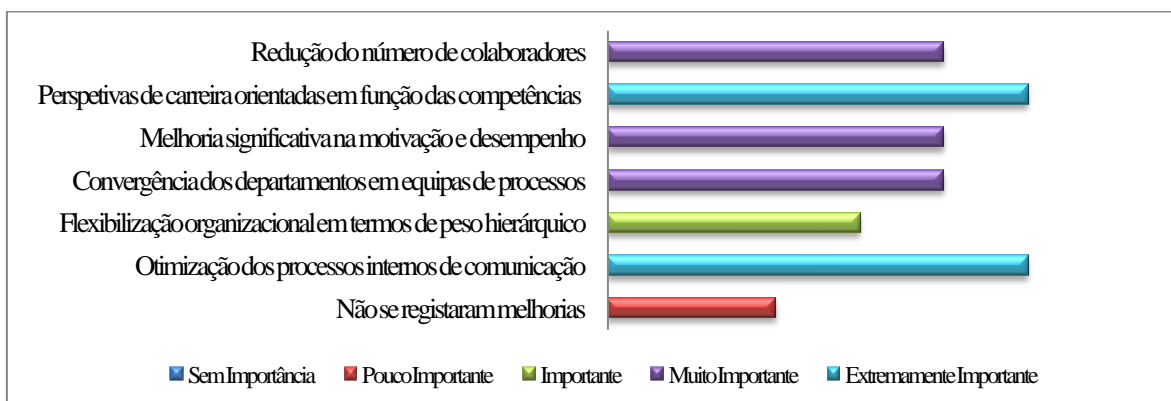


Figura 4.12 Empresa B – Importância da mudança nos recursos humanos

Quanto aos objetivos do projeto inicial que têm vindo a ser atingidos, como se pode ver na Figura 4.13, verifica-se novamente, com menor importância, a linearização hierárquica necessária na empresa. Todos os outros objetivos considerados como muito importantes fazem sentido numa empresa que procura uma diminuição de custos aliada à melhor qualidade e satisfação do cliente.

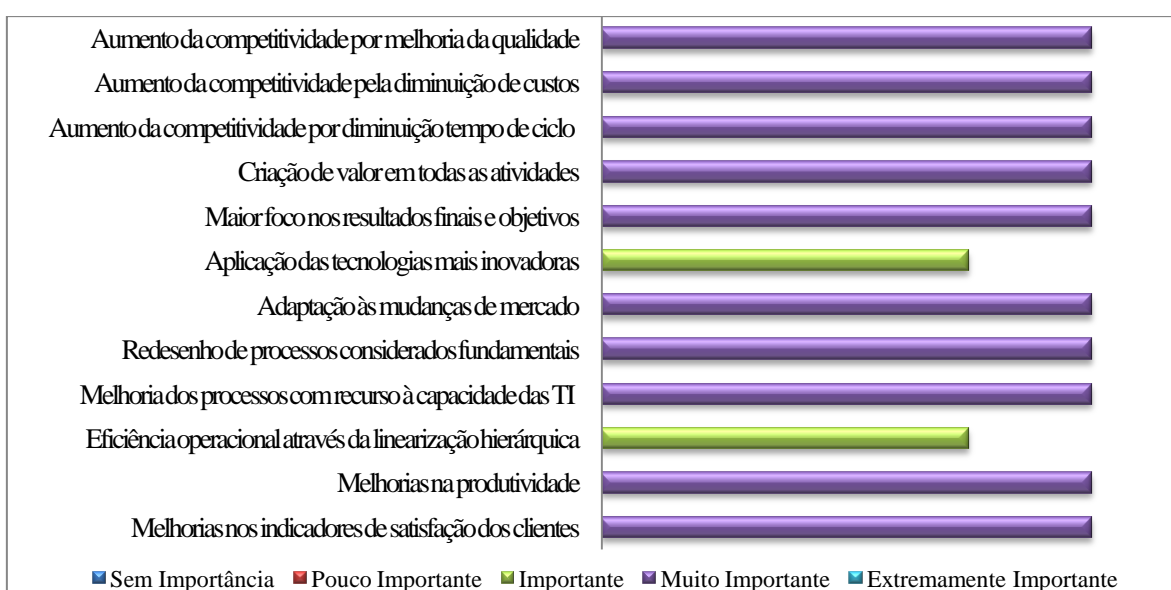


Figura 4.13 Empresa B – Peso dos resultados atingidos

Para a empresa B, o desenvolvimento de novos produtos ou o investimento em investigação e desenvolvimento não fazem qualquer sentido pois não fazem parte da sua cadeia de valor. Verifica-se, mais uma vez e através da Figura 4.14, o objetivo de aumento do volume de vendas e de redução de custos e importância da gestão de recursos humanos de forma eficaz.

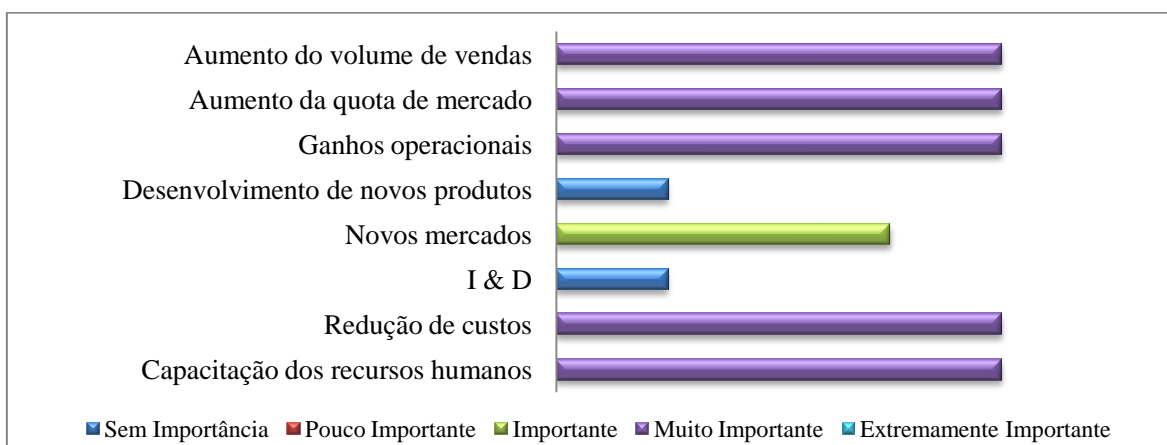


Figura 4.14 Empresa B – Impactos sentidos no desempenho da organização

Como resultado da análise anterior, a empresa B procurou manter a sua margem de lucro através de uma redução de custos a nível de reestruturação de colaboradores e melhoria contínua do serviço ao Cliente, de acordo com as exigências da realidade atual. Em toda a sua cadeia de valor não existe produção ou desenvolvimento de novos produtos pelo que o seu foco consiste num aumento de encomendas como resultado de um eficiente serviço ao cliente, gerindo os seus recursos da forma que considera mais eficaz e com base numa partilha interna eficiente de comunicação. O processo envolvido encontra-se ainda a decorrer e apresenta uma barreira de resistência à mudança por parte dos colaboradores.

4.3 Empresa C

A empresa C pertence ao setor da indústria farmacêutica existindo há cerca de 100 anos. Pretende ser uma referência a nível nacional e internacional possuindo centros próprios de investigação e desenvolvimento, em Portugal e fora do país, há cerca de 20 anos. Já foi considerada a melhor empresa nacional do setor de produtos farmacêuticos, uma das curiosidades que conduziu ao contacto com a organização na tentativa de investigação de reengenharia dos seus processos. Também aqui é procurada a constante melhoria da

qualidade com o intuito de satisfazer e superar as expectativas dos clientes. Existem estratégias e esforços de desenvolvimento e de otimização dos processos, dos produtos e de serviços além do estímulo ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências dos colaboradores e partilha de conhecimento.

O contacto com a empresa foi realizado através de *e-mail* e o entrevistado que gentilmente concedeu informação, que pretende manter a identidade sob sigilo, pertence ao departamento de gestão da empresa, com um cargo de responsabilidade da área da gestão operacional de produção e com cerca de 10 anos ao serviço da mesma.

Analisando as respostas recolhidas através do questionário e troca de informações entre as partes, verifica-se que a empresa C reporta a reengenharia aos seus processos ao ano 2000, há 14 anos atrás. De todos os estudos de caso foi a organização que implementou mais cedo a estratégia e através da Figura 4.15 verificam-se quais as razões que levaram a fazê-lo como sejam, o ganho de competitividade, a melhoria contínua da performance da empresa através do uso de recursos eficaz e a necessidade de implementação de novos processos. Também na empresa C se verifica não como objetivo principal o aumento da quota de mercado mas a manutenção das margens de lucro o que leva a crer que a implementação da estratégia acontece na tentativa de continuação de liderança do mercado antevendo mudanças significativas neste setor altamente competitivo. Indissociável de uma reengenharia está a diminuição de custos de forma a tornar os processos mais eficientes, com foco no cliente, de forma a satisfazer e superar as suas expectativas. Igualmente muito importante destaca-se a partilha de informação e visão de forma a estimular o desenvolvimento das competências dos colaboradores e partilha de conhecimento como defendido pela própria.

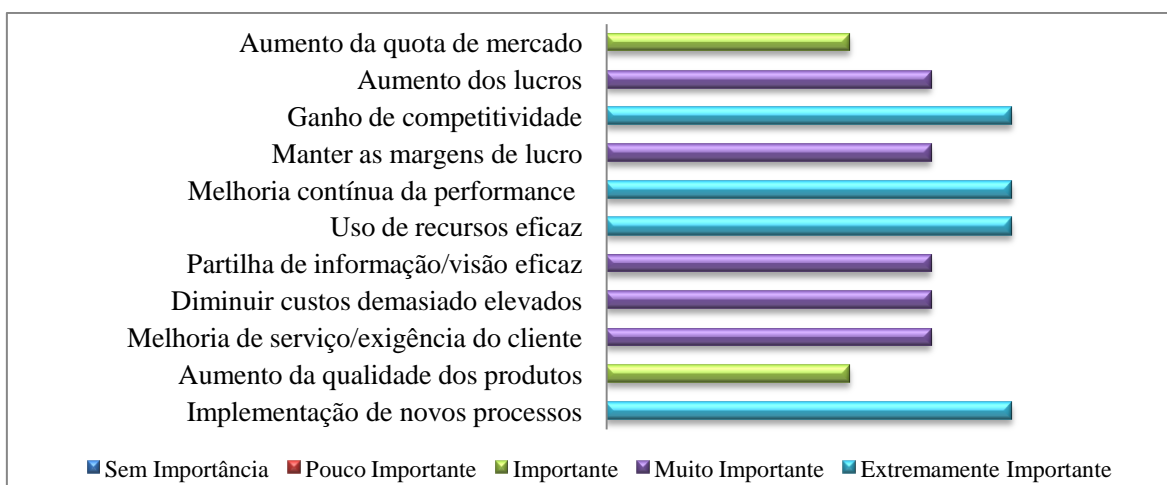


Figura 4.15 Empresa C – Importância das razões para a implementação da reengenharia

A empresa C apresenta-se como a única entrevistada que refere importância significativa na implementação de novos processos. Um dos primeiros passos para uma reengenharia poderá consistir na identificação de processos que possam estar a perturbar o objetivo de *performance* desejada para a empresa, redesenhando-os, com o objetivo de produzir o mesmo produto ou serviço mas de forma completamente nova, gerando desta forma um novo processo.

Apenas alguns dos processos considerados críticos foram alvo de reengenharia por parte da empresa C e não todos o que, no fundo, consistiria numa mudança drástica e irrealista para a maioria das empresas.

A equipa de projeto avançou com recursos internos auxiliados por consultores externos e através da Figura 4.16 verifica-se a ausência de barreiras encontradas no processo de implementação. Uma criteriosa disponibilização de recursos aliados ao incentivo à motivação, criatividade e qualificação dos seus colaboradores, como a própria afirma, permite gerar uma cultura de rigor diminuindo o insucesso de medidas como estas. A motivação é muito importante numa etapa de mudança e a avaliação de desempenho deverá ser feita em consequência do valor acrescentado que é proporcionado. Verifica-se também que não existem limitações dos sistemas informáticos e a existência de equipas multifuncionais permite a rendibilização dos recursos disponíveis. A empresa em questão refere que aposta numa avaliação e promoção de resultados como verificação de concretização de objetivos e considerou como “fácil” a aprendizagem/mudança cultural por parte dos trabalhadores.

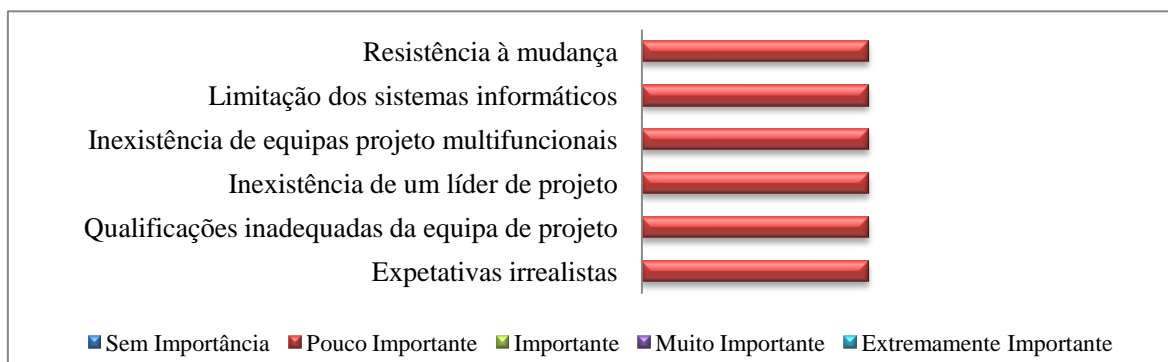


Figura 4.16 Empresa C – Peso das barreiras na implementação da reengenharia

Não se verificarem barreiras numa estratégia que regista mudanças tão significativas poderá indicar um caso de sucesso na implementação do projeto ou simplesmente não estar perante um verdadeiro caso de reengenharia.

Relativamente ao papel das novas tecnologias de informação, indispensáveis na estratégia de reengenharia e que também não constituíram barreira ao processo no caso da empresa C, é possível verificar através da Figura 4.17 a sua importância na redução dos custos associados aos processos. Uma das principais medidas no tipo de estratégia em análise consiste precisamente numa diminuição significativa de custos associados aos processos e aliados a uma melhoria da qualidade dos mesmos. Uma ferramenta fundamental para uma reengenharia de sucesso consiste numa utilização das tecnologias de informação de forma eficaz revelando-se uma forte alavanca para a mudança e um fator decisivo para a inovação da empresa. Verifica-se que a ferramenta tecnológica que não esteve diretamente relacionada com a criação de novos produtos ou serviços mas assumiu importância na interação e partilha de informação quer com clientes, fornecedores ou colaboradores na divulgação da visão estratégica da empresa.

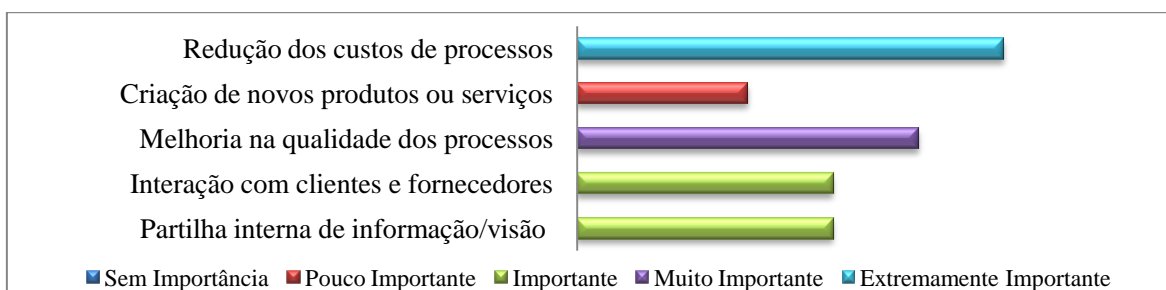


Figura 4.17 Empresa C – Importância das TI na estratégia

Em termos operacionais, as melhorias alcançadas nos processos de negócio para esta empresa envolveram o aperfeiçoamento do planeamento de produção, redução de custos envolvidos e otimização da gestão de recursos humanos para o efeito, como verificado na Figura 4.18.

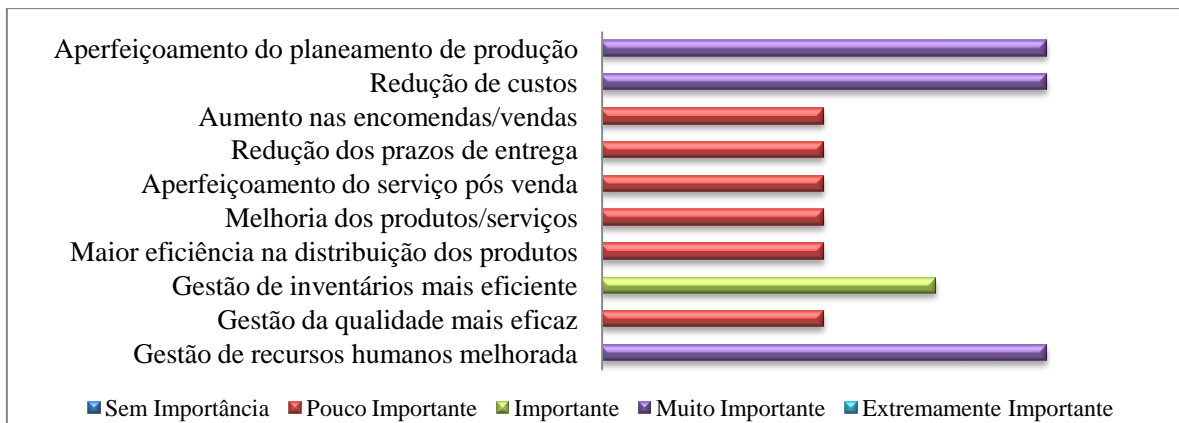


Figura 4.18 Empresa C – Relevância das melhorias alcançadas.

Também a gestão de inventários se tornou mais eficaz, no entanto, não se verificaram, como seria esperado com a implementação deste tipo de estratégia, melhorias de desempenho em termos de qualidade (gestão da qualidade pouco eficaz, sem aumento significativo de encomendas e/ou vendas e com pequenas melhorias dos seus produtos/serviços), de serviço (pouco progresso no serviço pós venda) ou de expedição (sem redução significativa nos prazos de entrega e sem melhorias na eficiência na distribuição dos produtos).

No entanto, a empresa revela-se como “muito satisfeita” na implementação da reengenharia de processos e considera a estratégia como crucial na competitividade alcançada pela organização.

Através da Figura 4.19 é possível a análise das principais mudanças ocorridas em termos de recursos humanos: registaram-se melhorias nos processos internos de comunicação e não houve redução no número de colaboradores da empresa. Neste ambiente empresarial a comunicação e a informação são essenciais. Uma sensata disponibilização de recursos aliados ao incentivo à motivação, criatividade e qualificação dos seus colaboradores, como a própria afirma, permite gerar uma cultura de acordo com os objetivos da empresa.

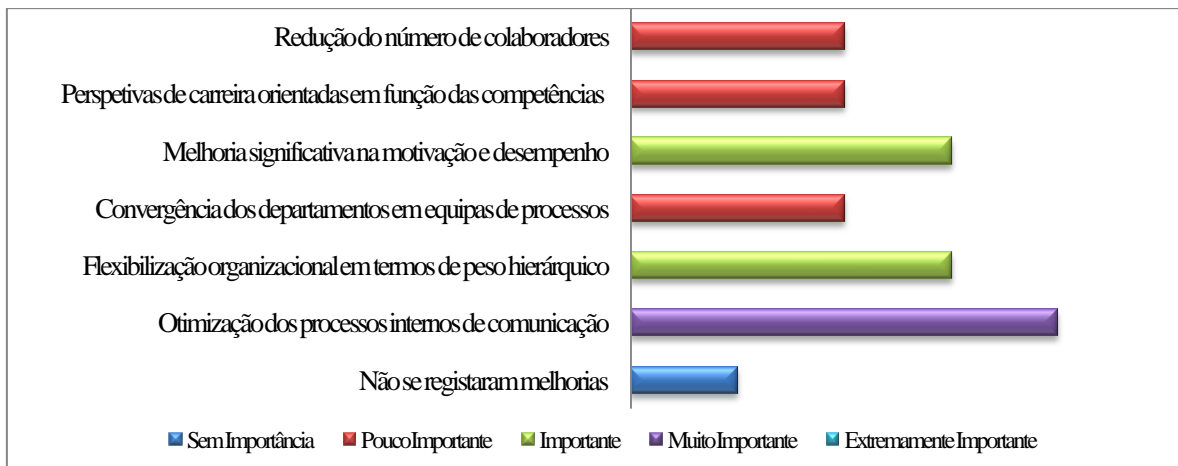


Figura 4.19 Empresa C – Importância da mudança nos recursos humanos

A maioria das empresas segue uma lógica de organização onde os processos são divididos em tarefas e colocado pessoal especializado em cada tarefa resultando numa hierarquia baseada pelos seus níveis de especialização. Quanto maior a empresa, mais especializado se torna o seu trabalho resultando em mais passos necessários para a sua concretização. A reengenharia de processos procura uma flexibilização e linearização em termos estruturais convertendo os departamentos individualizados em equipas dedicadas e responsabilizadas por processos. No entanto, para esta empresa, essa não parece ter sido uma meta que fizesse parte dos seus objetivos iniciais não operando, ao que parece, sob uma gestão de processos.

Quanto a objetivos do projeto inicial que foram atingidos, através da Figura 4.20, verifica-se a diminuição de custos, o redesenho de alguns processos considerados fundamentais, a importância das tecnologias de informação de forma integrada e melhorias significativas em termos de produtividade. Salienta-se o fato de não estar incluída de forma tão evidente a criação de valor em todas as atividades que constituem os processos.

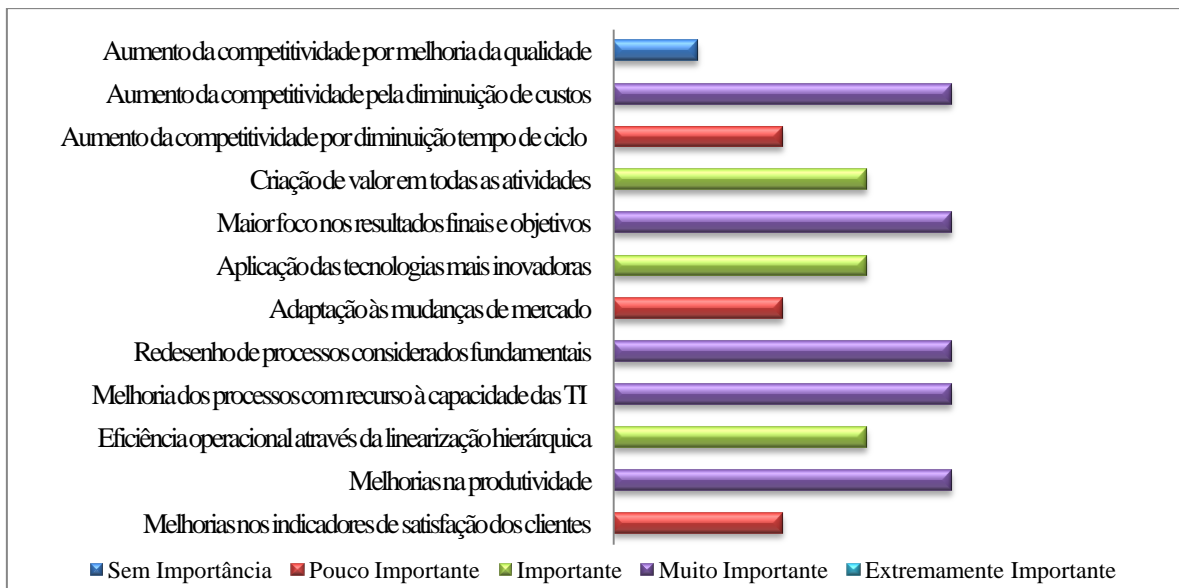


Figura 4.20 Empresa C – Peso dos resultados atingidos

Os resultados de implementação de uma reengenharia de sucesso e aposta na melhoria contínua dos seus processos prendem-se com as atitudes dos colaboradores, os indicadores de satisfação dos clientes ou as respostas dos fornecedores, por exemplo. Verificam-se falhas nos indicadores de satisfação dos clientes e fraca adaptação às novas exigências do mercado. A empresa considera ganho de competitividade por uma diminuição de custos e não por melhoria na qualidade dos seus produtos e/ou serviços.

Finalmente, na Figura 4.21, não se verificam grandes impactos sentidos no desempenho da organização, nomeadamente a nível de volume de vendas ou de novos mercados e está visível que a estratégia não englobava o departamento de investigação e desenvolvimento de novos produtos. Os objetivos limitavam-se a ganhos operacionais através da redução de custos sem passar necessariamente por uma capacitação de recursos humanos.

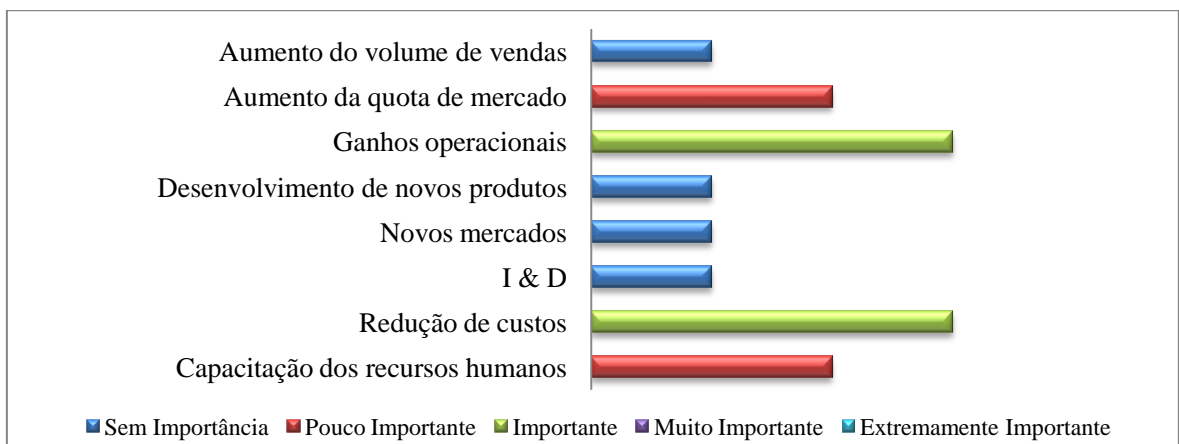


Figura 4.21 Empresa C – Impactos sentidos no desempenho da organização

Como resultado da análise anterior, a empresa C procurou um ganho de competitividade face aos seus concorrentes através dum diminuição de custos com recurso às capacidades das novas tecnologias de informação. Registou ganhos operacionais no aperfeiçoamento do planeamento de produção através do redesenho de processos considerados fundamentais. A sua melhoria contínua de *performance* apostou num uso de recursos eficaz e na otimização dos processos internos de comunicação registando melhorias na produtividade e sem barreiras significativas à estratégia implementada.

4.4 Empresa D

A empresa D pertence ao setor da cerâmica produzindo faiança portuguesa há mais de 100 anos. Nos últimos anos, a marca foi adquirida visto encontrar-se na eminência da falência. Foi realizado um investimento de mais de 2 milhões de euros na recuperação de moldes de cerâmica, modernização de equipamentos e construção de uma estação de tratamento de águas residuais (ETAR). Alguns dos objetivos passavam pela reorganização do planeamento de produção e sistemas de fabrico, além da revitalização, nacional e internacional da própria marca de forma a recuperar a primeira linha do seu mercado. O Grupo possui a missão de crescimento consolidado no setor contando com a experiência e presença no mercado nacional e internacional como parte fundamental da estratégia.

A empresa D exporta, atualmente, mais de metade da sua produção estando presente em 10 países. Verificou-se um aumento de postos de trabalho entre 2013 e 2014 além de ter mantido todos os postos à altura da aquisição, em 2009, contando com 175 colaboradores e um volume de negócios de inferior a 5 000 000€.

O contacto com a empresa foi realizado através de *e-mail* após o conhecimento da sua aposta na melhoria dos processos e recuperação dum eminente falência. O entrevistado que gentilmente concedeu informação, que pretende manter a identidade sob sigilo, pertence ao departamento de gestão da empresa, com um cargo de responsabilidade da área da gestão operacional de produção e com cerca de 4 anos ao serviço da mesma.

Analisando as respostas ao questionário e conjugando com informação obtida por troca entre as partes, verifica-se que a implementação da possível reengenharia de processos data de 2011 tendo como razões principais a diminuição de custos e a melhoria contínua da *performance* da empresa como pode ser consultado na Figura 4.22, razões estas concordantes com os resultados negativos atingidos anteriormente.

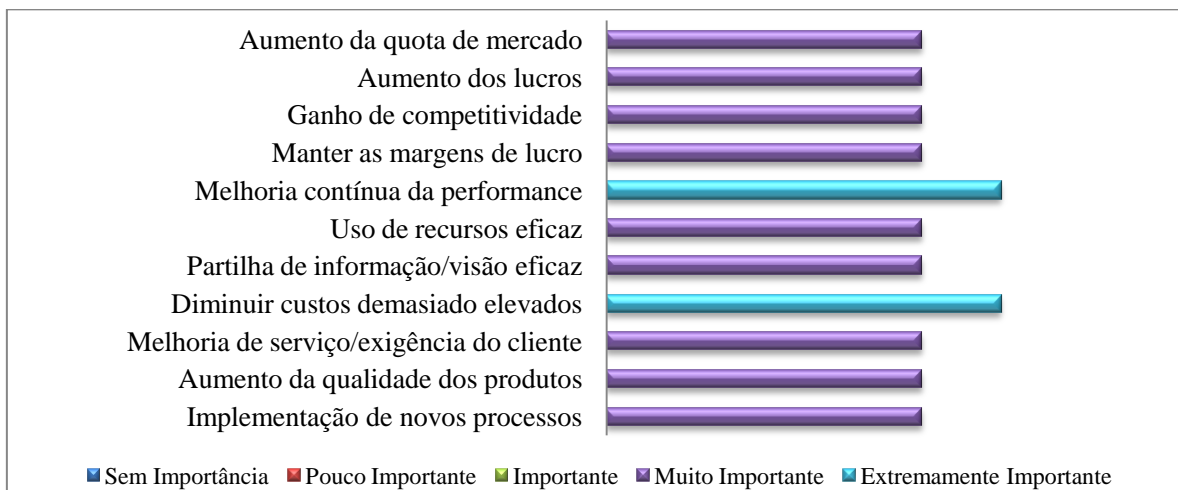


Figura 4.22 Empresa D – Importância das razões para a implementação da reengenharia

Mais uma vez se verifica, como resposta à pergunta número três da entrevista, que apenas alguns processos foram alvo de reengenharia, os considerados como críticos e não todos os processos.

Na composição da equipa de projeto apenas foram utilizados recursos internos, sem o apoio de consultores externos, o que se tornou numa possível barreira no processo de implementação pelas suas qualificações inadequadas, como pode ser verificado na Figura 4.23. Também foram apontadas como importantes barreiras a resistência à mudança por parte dos colaboradores e expectativas irrealistas. Há que ter em conta que a empresa passou por uma grave crise e uma provável falência, que apenas foi evitada por ter sido adquirida por um grande Grupo. Quando confrontada com o grau de dificuldade na aprendizagem/mudança cultural por parte dos colaboradores, a empresa D classifica como tendo sido “difícil”, aliás, a única empresa dos quatro estudos de caso, que classificou desta forma, apresentando-se como “satisfeita” no grau de satisfação atingido com a implementação da reengenharia de processos revelando a estratégia “crucial” na competitividade da organização.

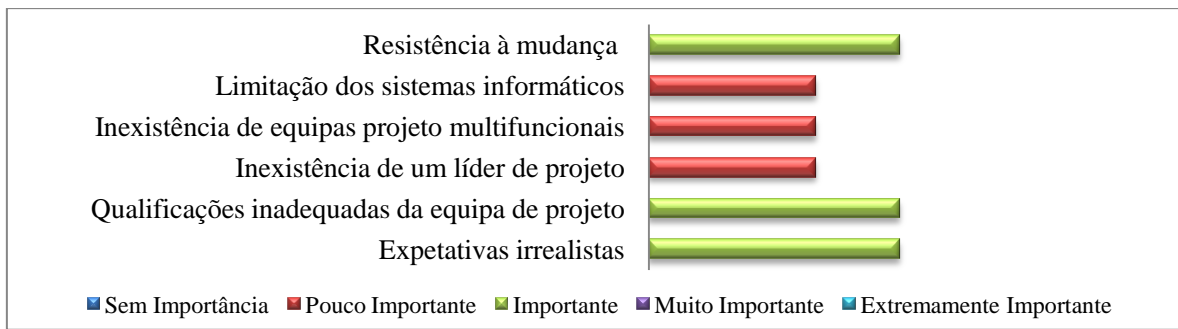


Figura 4.23 Empresa D – Peso das barreiras na implementação da reengenharia

Através da Figura 4.24, onde está evidenciado o papel das TI na estratégia da reengenharia, reforça-se o objetivo de redução de custos e melhoria na qualidade dos processos. Repare-se na menor importância dada na partilha interna de informação e visão estratégica, fundamental numa reengenharia de sucesso.

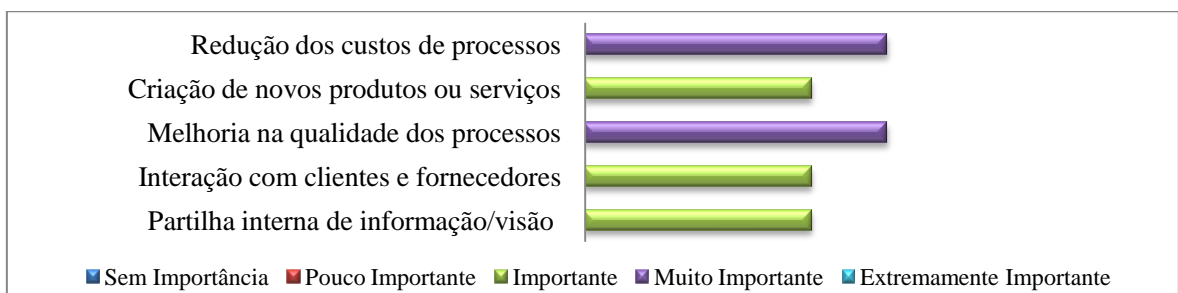


Figura 4.24 Empresa D – Importância das TI na estratégia

Em termos operacionais, as melhorias alcançadas nos processos de negócio registaram-se no aumento das encomendas e respetivas vendas e na redução nos prazos de entrega, como pode ser verificado na Figura 4.25.

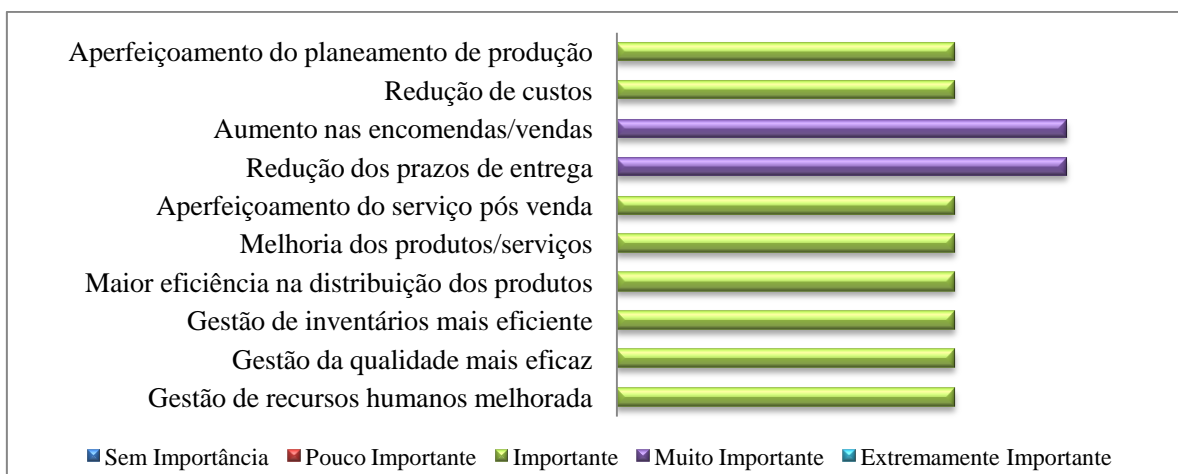


Figura 4.25 Empresa D – Relevância das melhorias alcançadas

Relativamente a mudanças em termos de recursos humanos, como indicado na Figura 4.26, a registar o fato de nunca ter estado em causa a redução do número de colaboradores mas sim o desenvolvimento de competências adequadas com atenção à motivação necessária para o efeito. No entanto e embora a importância registada na necessidade de flexibilização organizacional, não existe uma necessidade de gestão orientada por processos ao invés da orientação por tarefas ou atividades como se processa na empresa D. Uma gestão orientada por processos é indissociável da reengenharia.

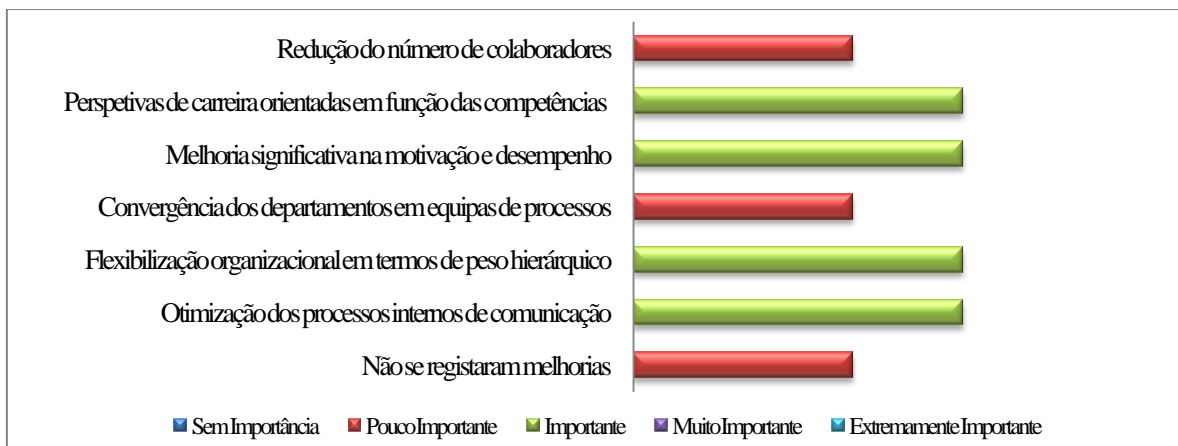


Figura 4.26 Empresa D – Importância da mudança nos recursos humanos

Todas as atividades, num processo de negócio, deverão operar em conjunto e alinhadas num objetivo comum de satisfação das necessidades do cliente. Os envolvidos deverão trabalhar em equipa ao invés de se focarem apenas nas tarefas individuais. Todas as atividades envolvidas num processo deverão ser guiadas por um plano que especifica quais as atividades a realizar, quando e por quem deverão ser feitas. Este tipo de planificação, assegura a sua repetição de forma consistente.

Uma empresa organizada por funções opera com todas as atividades através de vários departamentos, cada um com os seus objetivos, mas pouco interligados, acabando por originar conflitos e trabalho sem adição de valor. Pelo fato de não existir uma pessoa responsável desde o início até ao final assim como pelo seguimento de um planeamento preciso, as variações e imprevistos são inevitáveis. Pelo contrário, Hammer defende que numa gestão orientada por processos, os colaboradores reconhecem que as suas tarefas individuais fazem parte de um todo, orientando-se para o cliente e reconhecendo objetivos comuns.

Quanto aos objetivos do projeto inicial que foram atingidos e como constatado através da Figura 4.27, a empresa em questão revela menos interesse e preocupação com a criação de valor ao longo das várias atividades que constituem os processos – como já evidenciado no gráfico anterior pela gestão orientada por tarefas e não por processos, na necessidade de redesenhar os processos considerados fundamentais assim como na linearização hierárquica como forma de tornar mais eficientes os processos operacionais.

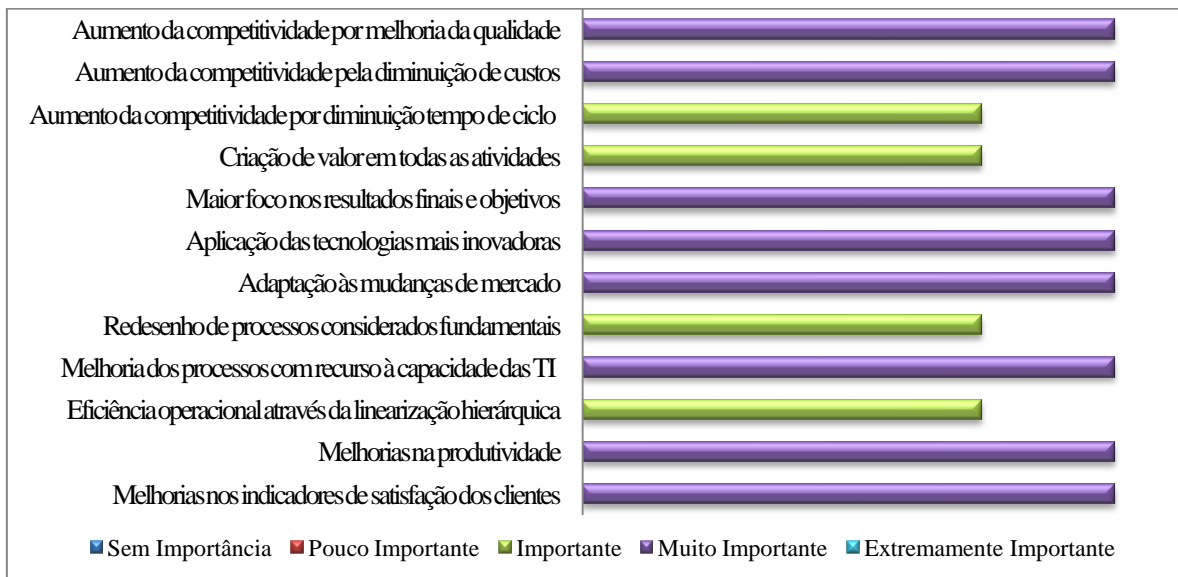


Figura 4.27 Empresa D – Peso dos resultados atingidos

Como pode ser visto através da Figura 4.28, o maior impacto sentido no desempenho da organização passa principalmente pela redução significativa dos custos. No entanto, a busca por novos mercados e a capacitação dos recursos humanos não deixam de estar no horizonte desta organização.

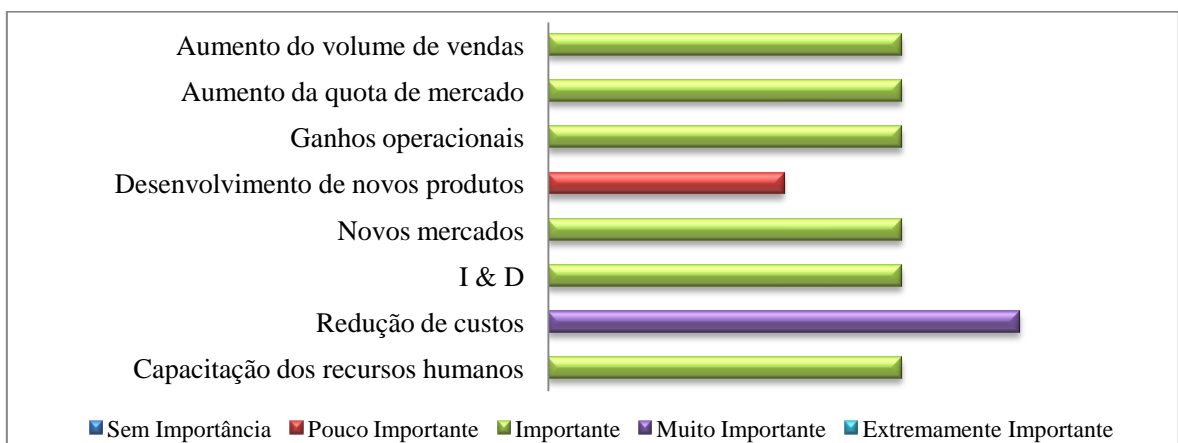


Figura 4.28 Empresa D – Impactos sentidos no desempenho da organização

Como resultado da análise anterior, a empresa D procurou, na adaptação às mudanças de mercado, a melhoria contínua da *performance* através duma diminuição de custos in comportáveis face à situação de quase falência vivida anteriormente. A aplicação das tecnologias mais inovadoras permitiu melhorar a qualidade dos seus processos aumentando as vendas e reduzindo os prazos de entrega dos produtos. Face a barreiras de resistência por parte dos colaboradores da empresa e qualificações inadequadas da equipa de projeto, procurou aumentar a produtividade através da otimização dos processos internos de comunicação, flexibilizando a estrutura organizacional e orientando objetivos em função das competências e desempenho.

Após esta exposição, de forma individual, dos resultados obtidos com as entrevistas realizadas, apresenta-se no Quadro 2.3 uma análise dos fatores considerados de maior importância para as quatro empresas ao longo do processo de implementação do que foi por elas considerado como reengenharia dos processos. São analisadas as seguintes características:

Redesenho dos processos / A equipa de projeto / Mudanças em termos de gestão / Organização sob gestão de processos e não por atividades ou funções / Mudanças em termos estruturais / Mudanças em termos culturais / Características multifuncionais dos colaboradores da empresa / Importância na formação de capacidades e competências / Minimização de atividades não geradoras de valor / O cliente / Importância das tecnologias de informação como apoio à reengenharia de processos quando utilizada de forma integrada com outras ferramentas (organizacionais e recursos humanos) / Competitividade.

Quadro 2.3 Principais características de Reengenharia de Processos.

Redesenho dos processos			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medida muito importante a atingir com a implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Expetativas irrealistas; ▪ Melhoria significativa na qualidade dos processos com o apoio das tecnologias de informação adequadas; ▪ Satisfação com a implementação da estratégia; ▪ Alcançado um aperfeiçoamento do planeamento de produção de forma bastante significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medida muito importante a atingir com a implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Resultados expectáveis; ▪ Melhoria significativa na qualidade dos processos com o apoio das tecnologias de informação adequadas; ▪ Estratégia ainda a decorrer quanto à sua implementação; ▪ Aumento bastante significativo em termos de encomendas e respetivas vendas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medida extremamente importante a atingir com a implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Resultados expectáveis; ▪ Alguma melhoria verificada na qualidade dos processos com o apoio das tecnologias de informação adequadas; ▪ Grande satisfação com a implementação da estratégia; ▪ Alcançado um aperfeiçoamento do planeamento de produção de forma significativa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Medida muito importante a atingir com a implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Expetativas irrealistas; ▪ Alguma melhoria verificada na qualidade dos processos com o apoio das tecnologias de informação adequadas; ▪ Satisfação com a implementação da estratégia; ▪ Algumas melhorias no planeamento de produção.
A equipa de projeto			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos internos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos internos e consultores externos. Não se verificaram qualificações inadequadas da equipa nem expetativas irrealistas em relação ao projeto. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos internos e externos. Equipa dotada de forte liderança e composta por elementos com capacidades multifuncionais e qualificações adequadas às expetativas de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recursos internos. Equipa provida de elementos com capacidades multifuncionais e de liderança.

Mudanças em termos de gestão			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Algumas expectativas irrealistas na concretização do projeto; ▪ Facilidade na aprendizagem e mudança cultural por parte dos trabalhadores; ▪ Algumas melhorias verificadas na otimização dos processos internos de comunicação; ▪ Registo de melhorias na produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Objetivo de troca e partilha de informação, comunicação e visão de forma eficaz; ▪ Processo ainda não finalizado; ▪ Melhoria significativa na motivação e desempenho profissional; ▪ Registo de alterações bastante significativas na otimização dos processos internos de comunicação; ▪ Melhorias na produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte liderança no projeto; ▪ Facilidade demonstrada na aprendizagem e mudança cultural por parte dos colaboradores; ▪ Revela grande satisfação com a implementação da estratégia; ▪ Registo de melhorias na produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Forte liderança no projeto; ▪ Algumas expectativas irrealistas na concretização do projeto; ▪ Revela dificuldade na aprendizagem e mudança cultural por parte dos trabalhadores; ▪ Registo de melhorias na produtividade.
Organização sob gestão de processos e não por atividades ou funções			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Em termos gerais não se registaram melhorias a nível dos recursos humanos apenas alguma alteração no que toca à convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Alterações significativas registadas em termos de convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos; ▪ Melhoria significativa na motivação e desempenho por parte dos colaboradores desta empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas alterações em termos de convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas alterações em termos de convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos.

Mudanças em termos estruturais			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não constitui, como principal objetivo, a linearização hierárquica dos recursos humanos; ▪ Referência a melhorias na produtividade sem eficiência operacional ligada diretamente à linearização hierárquica; ▪ Sem redução significativa do número de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procura uma melhor gestão de recursos humanos; ▪ Perspetiva de carreira dos colaboradores orientada em função das competências e de capacidades; ▪ Equipas dedicadas a processos ao invés de departamentos tradicionais mas sem grande flexibilização em termos de peso hierárquico; ▪ Referência a melhorias na produtividade sem eficiência operacional ligada diretamente à linearização hierárquica; ▪ Grande importância dada na capacitação dos recursos humanos como impacto sentido no desempenho da organização; ▪ Verificou-se uma redução significativa do número de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestão de recursos humanos melhorada; ▪ Não alcançada ou prevista a perspetiva de carreira do trabalhador em termos de competências e capacidades; ▪ Pouca importância dada à necessidade de convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos mas com alguma flexibilização em termos de peso hierárquico; ▪ Referência a melhorias na produtividade sem eficiência operacional ligada diretamente à linearização hierárquica; ▪ Pouca importância dada na capacitação dos recursos humanos como resultado atingido; ▪ Sem redução significativa do número de colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sem significado a convergência de departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos mas com alguma flexibilização em termos de peso hierárquico; ▪ Referência a melhorias na produtividade sem eficiência operacional ligada diretamente à linearização hierárquica; ▪ Sem redução significativa do número de colaboradores.

Mudanças em termos culturais			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil. Com alguma resistência à mudança por parte dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ainda a decorrer (desde 2010) com significativa resistência por parte dos trabalhadores como barreira ao processo. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fácil. Sem apresentar resistência por parte dos colaboradores. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Difícil. Com alguma resistência à mudança por parte dos colaboradores.
Características multifuncionais dos colaboradores da empresa			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerado de extrema importância o objetivo de utilizar os recursos humanos de forma eficaz; ▪ Não possui equipa de projeto multifuncional nem qualificações adequadas (composta unicamente por recursos internos). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerado de extrema importância o objetivo de utilizar os recursos humanos de forma eficaz; ▪ Não possui equipa de projeto multifuncional (composta por recursos internos e consultores externos) mas refere que possui as qualificações adequadas; ▪ Gestão de recursos humanos melhorada como objetivo concretizado; ▪ Redução do número de colaboradores com a implementação da estratégia. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Considerado de extrema importância o objetivo de utilizar os recursos humanos de forma eficaz; ▪ Equipa de projeto com características multifuncionais (composta por recursos internos e consultores externos) e as qualificações adequadas. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O uso de recursos da empresa de forma eficaz não constitui a principal razão para a adoção da estratégia; ▪ Equipa de projeto com características multifuncionais (composta apenas por recursos internos) mas sem as qualificações adequadas.

Importância na formação de capacidades e competências			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Extremamente importante as mudanças visíveis em termos de perspectivas de carreira dos colaboradores orientadas em função das competências e da criação de capacidades; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poucas mudanças visíveis ou esperadas em termos de perspectivas de carreira; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos.
Minimização de atividades não geradoras de valor			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificadas melhorias na produtividade e nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Alguma importância dada à criação de valor em todas as atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificaram-se melhorias na produtividade e nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Sem aperfeiçoamento do planeamento de produção; ▪ Atingido o objetivo na criação de valor em todas as atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorias registadas na produtividade; ▪ Pouca importância dada à satisfação dos clientes; ▪ Alguma importância dada à criação de valor em todas as atividades. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificaram-se melhorias na produtividade e nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Alguma importância dada à criação de valor em todas as atividades.
O Cliente			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorias significativas nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorias significativas nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pouca importância dada aos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Melhorias significativas nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos.

Importância das tecnologias de informação como apoio à reengenharia de processos quando utilizada de forma integrada com outras ferramentas (organizacionais e recursos humanos)			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Querer ganhar competitividade, uma melhoria contínua da performance da empresa, ambicionar a melhoria do serviço ao cliente de acordo com as suas exigências e aumentar a qualidade dos seus produtos/serviços foram algumas das principais razões que levaram à implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Detetada alguma limitação dos sistemas informáticos como barreira à implementação do processo; ▪ Facilidade encontrada na mudança cultural e aprendizagem por parte dos colaboradores da empresa; ▪ Principais utilizações da ferramenta de apoio tecnológica registadas na melhoria da qualidade dos processos e na sua utilização fundamental na troca 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apostar numa melhoria contínua da performance da empresa, valorizar a troca e partilha de informação/comunicação/visão de forma eficaz e ambicionar a melhoria do serviço ao cliente de acordo com as novas exigências foram algumas das principais razões que levaram à implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Detetada alguma limitação dos sistemas informáticos como barreira à implementação do processo; ▪ Processo ainda a decorrer pelo que não foi classificado com grau de dificuldade; ▪ Principais utilizações da ferramenta de apoio tecnológica registadas na redução de custos dos processos, na melhoria da qualidade desses processos e na sua potencialidade na troca e partilha interna de informação, 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Querer ganhar competitividade, apostar numa melhoria contínua da performance da empresa e a necessidade de implementação de novos processos foram algumas das principais razões que levaram à implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Pouca importância em algumas limitações do sistema informático quanto a barreiras à implementação do projeto; ▪ Facilidade encontrada na mudança cultural e aprendizagem por parte dos colaboradores da empresa; ▪ Principal utilização da ferramenta como apoio à redução de custos dos processos; ▪ Melhoria significativa no aperfeiçoamento do planeamento de produção, na redução dos custos e numa melhor gestão de recursos; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apostar numa melhoria contínua da performance da empresa e diminuir custos demasiado elevados foram as principais razões que levaram à implementação da estratégia; ▪ Apenas alguns dos processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia; ▪ Pouca importância em algumas limitações do sistema informático quanto a barreiras à implementação do projeto; ▪ Dificuldade encontrada na mudança cultural e aprendizagem por parte dos colaboradores da empresa; ▪ Pouca exploração das potencialidades da ferramenta de apoio tecnológica; ▪ Melhoria significativa na redução dos prazos de entrega alcançada com a implementação da estratégia; ▪ Sem grandes registos em termos de mudanças no seio dos colaboradores após a

<p>e partilha interna de informação, comunicação e visão eficaz;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verificado um substancial aperfeiçoamento do planeamento de produção como melhoria operacional alcançada com a implementação da estratégia; ▪ Melhoria significativa na redução dos prazos de entrega, redução de custos e aperfeiçoamento do serviço pós venda alcançadas com a implementação da estratégia; ▪ Otimização dos processos internos de comunicação como resultado da estratégia em relação aos seus colaboradores; ▪ Como objetivos atingidos verificou-se a diminuição de custos, a diminuição do tempo de ciclo do produto, a aplicação das tecnologias mais inovadoras, o redesenho dos processos considerados fundamentais, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas, melhorias na produtividade e melhorias nos indicadores de satisfação dos 	<p>comunicação e visão eficaz;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Demonstrou ser a empresa que melhor explora o potencial desta ferramenta de apoio à reengenharia; ▪ Melhoria significativa na redução dos custos, redução dos prazos de entrega, aperfeiçoamento do serviço pós venda, melhoria dos produtos/serviços, maior eficiência na distribuição dos produtos e uma gestão de recursos humanos melhorada alcançadas com a implementação da estratégia; ▪ Verificou-se uma redução importante no número de colaboradores e melhoria significativa na motivação e desempenho; ▪ Destaca-se uma otimização substancial dos processos internos de comunicação como alteração extremamente importante verificada em termos de recursos humanos; ▪ Como objetivos atingidos verificou-se uma melhoria da qualidade, a diminuição de custos, a diminuição do tempo de 	<p>alcançadas com a implementação da estratégia;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Otimização dos processos internos de comunicação como resultado da estratégia em relação aos seus colaboradores; ▪ Como objetivos atingidos verificou-se a diminuição de custos, o redesenho dos processos considerados fundamentais, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas e melhorias na produtividade. 	<p>implementação da estratégia;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Como objetivos atingidos verificou-se uma melhoria da qualidade, a diminuição de custos, a adaptação às mudanças do mercado, a aplicação das tecnologias mais inovadoras, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas, melhorias na produtividade e melhorias nos indicadores de satisfação dos clientes.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

clientes.	ciclo do produto, a criação de valor em todas as atividades, a adaptação às mudanças do mercado, a aplicação das tecnologias mais inovadoras, o redesenho dos processos considerados fundamentais, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas, melhorias na produtividade e melhorias nos indicadores de satisfação dos clientes.		
-----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--

Competitividade			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma das principais razões que levou à implementação da estratégia; ▪ Principais objetivos: manter as margens de lucro, melhoria contínua da performance da empresa e aumento da qualidade dos produtos e/ou serviços; ▪ Melhoria na qualidade dos processos e comunicação de visão eficaz com o auxílio da tecnologia de informação 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande importância em tornar a empresa competitiva não sendo, no entanto, a principal razão que levou a organização a implementar o processo; ▪ Principais objetivos: manter as margens de lucro e melhoria contínua da performance da empresa; ▪ Utilização das tecnologias mais inovadoras para redução de custos de processos, melhoria da 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Uma das principais razões que levaram à implementação da estratégia; ▪ Objetivo de melhoria contínua da performance da empresa; ▪ Forte liderança; ▪ Utilização da tecnologia de informação mais adequada para redução de custos de processos; ▪ Estratégia adotada revelou-se crucial na competitividade da organização; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande importância em tornar a empresa competitiva não sendo, no entanto, a principal razão que levou a organização a implementar o processo; ▪ Principais objetivos: melhoria contínua da performance da empresa e redução de custos demasiado elevados; ▪ Forte liderança; ▪ Estratégia adotada revelou-se crucial na competitividade;

Competitividade			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
<p>adequada;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia adotada revelou-se crucial na competitividade da organização; ▪ Registado um ligeiro aumento nas encomendas/vendas; ▪ Registo de melhorias significativas na otimização dos processos internos de comunicação; ▪ Aumento significativo de competitividade por diminuição de custos; ▪ Aumento da competitividade por diminuição do tempo de ciclo do produto/serviço; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos; ▪ Verificados aumentos de produtividade significativos; ▪ Encontradas melhorias significativas nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Concretização dos objetivos iniciais de aumento de volume de vendas (embora ligeiro) e de 	<p>sua qualidade e partilha interna de informação/comunicação/visão eficaz;</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estratégia adotada revelou-se crucial na competitividade da organização; ▪ Registado um aumento bastante significativo nas encomendas/vendas e uma melhoria dos seus produtos e/ou serviços; ▪ Maior eficiência na distribuição dos produtos; ▪ Registo de melhorias bastante significativas em termos de recursos humanos através duma otimização dos processos internos de comunicação; ▪ Aumento significativo de competitividade por melhoria na qualidade dos seus produtos/serviços; ▪ Aumento significativo de competitividade por diminuição de custos; ▪ Aumento da competitividade por 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não se registaram aumentos de encomendas/vendas nem melhorias nos produtos/serviços; ▪ Registo de melhorias significativas em termos de recursos humanos através duma otimização dos processos internos de comunicação; ▪ Sem melhorias alcançadas em relação à qualidade dos produtos ou sem objetivo de a alcançar com esta medida específica; ▪ Aumento significativo de competitividade por diminuição de custos; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos; ▪ Ausência de objetivo de adaptação às mudanças do mercado; ▪ Verificados aumentos de produtividade significativos; ▪ Sem resultados práticos da estratégia em relação ao volume de vendas e pouco significativo na quota de mercado ambos objetivos iniciais do processo; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Registado um aumento significativo nas encomendas/vendas; ▪ Aumento significativo de competitividade por melhoria na qualidade dos seus produtos/serviços; ▪ Aumento significativo de competitividade por diminuição de custos; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos; ▪ Verificados aumentos de produtividade significativos; ▪ Encontradas melhorias significativas nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Concretização dos objetivos iniciais de aumento de volume de vendas e de quota de mercado; ▪ Conquista de novos mercados; ▪ Objetivo concretizado na redução de custos demasiado elevados.

Competitividade			
Empresa A	Empresa B	Empresa C	Empresa D
quota de mercado; ▪ Pouco significativo na conquista de novos mercados; ▪ Objetivo concretizado na redução de custos.	diminuição do tempo de ciclo do produto/serviço; ▪ Maior foco nos resultados finais e objetivos definidos; ▪ Necessidade de adaptação às mudanças do mercado; ▪ Verificados aumentos de produtividade significativos; ▪ Encontradas melhorias significativas nos indicadores de satisfação dos clientes; ▪ Concretização do objetivo inicial de aumento significativo de volume de vendas e num aumento de quota de mercado; ▪ Conquista de novos mercados; ▪ Objetivo concretizado na redução de custos.	▪ Sem conquista de novos mercados; ▪ Alguma redução de custos idealizada no início do processo.	

4.5 Resposta às questões teóricas

O presente trabalho apresenta como principal objetivo perceber como a RPN proporciona vantagem competitiva nos quatro estudos de caso analisados.

A competitividade está diretamente relacionada com quota de mercado, performance da empresa, necessidade de diferenciação face a um mercado cada vez mais competitivo, busca de uma liderança e uma boa posição competitiva, dificuldade em acompanhar a concorrência ou visão estratégica de prevenção na presença de indicadores de instabilidade económica. Seguindo o que foi descrito pelos principais autores reconhecidos no mundo académico e científico no âmbito do objeto de estudo, segue-se uma análise dos resultados obtidos através das entrevistas realizadas às quatro empresas em análise, na tentativa de responder às questões de investigação levantadas após a revisão bibliográfica. De forma a tentar verificar a vantagem competitiva das empresas que implementaram a estratégia com sucesso, ou se pelo contrário foram mal sucedidas ou simplesmente tenham adotado outra estratégia de gestão que não a RPN, torna-se importante tentar perceber como surgiu essa necessidade (1), quais os principais obstáculos e barreiras encontrados ao longo do processo e como foram superados (2) e de que forma abrangeu a mudança nas dimensões tecnológica, humana e organizacional (3).

1. Como surgiu a necessidade de implementação da reengenharia?

Seguindo a teoria dos principais autores citados na revisão bibliográfica, quando a empresa deteta uma discrepância entre a *performance* atingida e aquela que é efetivamente desejada poderá ser criado um novo processo, redesenhado, estando desta forma presente um verdadeiro projeto de reengenharia. Implica um redesenho rápido e radical dos processos estratégicos de negócio assim como das estruturas organizacionais que os apoiam, acrescentando valor e otimizando fluxos de trabalho e produtividade. A necessidade de implementação da presente estratégia poderá surgir em diferentes situações como a identificação de processos pouco eficientes, perda de competitividade, ou visão estratégica para se manter competitiva face a um mercado global e em constante mudança, não estando necessariamente, neste caso, a empresa a passar por período de crise ou problemas graves que necessitem de uma mudança drástica e radical para sobreviver mas sim como forma de prevenção ativa que permita manter ou aumentar a sua vantagem competitiva (A, B e C).

Quando a necessidade de implementação surge por problemas relacionados com clientes, procurando uma melhoria no serviço ao cliente e na superação das suas expectativas, o objetivo prende-se com o alcance de um nível ótimo de satisfação dos consumidores (empresas A e B). Já quando surge a necessidade de diferenciação face à concorrência, seja por dificuldade em acompanhar essa concorrência ou como prevenção na presença de indicadores de instabilidade económica, o ganho de competitividade (empresas A e C) e a melhoria contínua da *performance* da empresa (empresas A, B, C e D) surgem como razões principais para a adoção da estratégia. A necessidade de repensar a missão e os objetivos de negócio perante as novas necessidades do meio socioeconómico, a falta de planeamento ou visão estratégica, a antecipação de mudanças (A, B, C e D), a necessidade de seguir as linhas de orientação estratégica definidas pela casa mãe (B) ou a incapacidade de gestão e direção (D) poderão surgir como razões para resolver problemas relacionados com a gestão da organização. Levanta-se a questão: Será a RPN necessária? Os principais autores defendem que a atividade inicia-se com o desenvolvimento de um consenso entre a importância da reengenharia dos processos e os objetivos do negócio, isto é, com a convergência da estratégia RPN com a estratégia empresarial. Numa fase inicial de análise, torna-se necessário um profundo conhecimento do mercado e necessidades do consumidor. Identificados os objetivos dos consumidores, a missão e a visão da empresa são formuladas. A visão consiste no que a empresa acredita e quer ver alcançado quando terminar o projeto de forma a sustentar todo o processo de reengenharia e o esforço inerente ao mesmo e a missão consiste no propósito da existência da própria empresa.

Também na estrutura organizacional poderá estar a necessidade de processos mais eficientes. Verificou-se que na empresa B, a única dos quatro estudos de caso onde ocorreu uma redução do número de colaboradores em consequência da estratégia implementada, constituiu também uma das razões. No caso de situações de aquisição de empresas que obriguem a uma reestruturação, como no caso da empresa D em que a marca foi adquirida por uma *holding* multinacional visto encontrar-se na eminência da falência, verificou-se que problemas associados à sua estrutura organizacional também estiveram envolvidos nas principais razões do projeto.

A empresa C apresenta-se como a única entrevistada que refere importância significativa na implementação de novos processos. Segundo os principais autores citados na revisão da bibliografia, a necessidade de adaptação por parte das empresas para que possam continuar competitivas passa pela sua reorganização através da RPN. Um dos primeiros passos para uma reengenharia poderá consistir na identificação de processos que possam estar a

perturbar o objetivo de *performance* desejada para a empresa, redesenhando-os, com o objetivo de produzir o mesmo produto ou serviço mas de forma completamente nova, gerando desta forma um novo processo.

Financeiramente, custos elevados a nível de pessoal ou a nível de produção, podem criar a necessidade de implementação de uma reengenharia de processos. Verificou-se que, no caso da empresa D, a diminuição de custos demasiado elevados constituiu uma das principais razões para o efeito mas apenas a empresa B viu reduzido o número de colaboradores, empresa esta (B) que, tal como a empresa A, adotou a estratégia como forma de manter as margens de lucro já alcançadas.

Quando existe um decréscimo no volume de vendas (B e D), uma necessidade de expansão para novos mercados (B e D) ou apenas a necessidade de manter o volume de vendas perante o ambiente altamente competitivo que se faz sentir (A e D), a estratégia a adotar para o efeito terá de ser bem ponderada.

Também uma gestão de *stocks* mais eficiente poderá ser razão para redesenhar determinados processos fundamentais. Um inventário demasiado elevado (A, B, C e D) ou problemas de logística no armazenamento e distribuição de produto ou matérias-primas (B e D) requerem soluções eficazes.

Na filosofia da reengenharia, o foco está no cliente e para isso, as pessoas que integram a empresa são uma base fundamental. Para que o trabalho em equipa seja eficaz e que o resultado final seja alcançado deve ser dispensada uma atenção especial aos recursos humanos desde que um projeto de reengenharia começa. O uso de recursos eficaz na necessidade de novas contratações ou inadequação de colaboradores, a formação desatualizada em relação a objetivos concretos da empresa, a necessidade de capacidades de polivalência por parte dos trabalhadores ou competências mal geridas podem constituir razões para a escolha da estratégia em causa. À exceção da empresa D, todas as empresas entrevistadas revelaram a utilização dos recursos de forma eficaz como uma das principais necessidades sentidas. Quanto à empresa B, a aposta estratégica consistiu numa otimização dos processos internos de comunicação. Conjuntamente, uma excessiva segmentação ou duplicação de trabalho que estejam associados a problemas de produtividade e baixo valor requerem a implementação de novos processos.

Ao nível da cultura organizacional, a sua adaptação a uma fundamental flexibilização com a aceitação de riscos e responsabilidades, orientam as perspetivas de carreira dos colaboradores em função das suas competências e da criação de capacidades (empresa A e B). Também a necessidade de transformação das áreas funcionais e departamentos numa

orientação por processos, com foco nos resultados e satisfação do cliente, foram identificadas na empresa B com a necessidade de convergência de departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos.

Uma ferramenta fundamental para uma reengenharia de sucesso são as das tecnologias de informação. A sua utilização eficaz consiste numa forte alavanca para a mudança e um fator decisivo para a inovação da empresa. Conjugada com outras ferramentas, permite a realização de tarefas de forma mais eficiente e apoia no redesenho de novos processos e mudanças desejadas para o efeito. A tecnologia de informação pode intervir de diversas formas e em todas as etapas da reengenharia de processos numa organização. Permite a identificação dos processos que vão sofrer reengenharia até à sua fase de implementação, serve de apoio às equipas de projeto, auxilia na comunicação aos colaboradores, sua formação e educação da força de trabalho e apoio à cultura organizacional desejada.

A desatualização tecnológica, uma ineficiente utilização da tecnologia de informação disponibilizada (D), a necessidade de troca e partilha de informação e comunicação eficaz (A e B) ou a melhoria contínua dos processos com conseqüente aumento da qualidade (A, B, C e D), constituem razões que pesam na decisão de implementar a estratégia mais acertada. As empresas B e C encontraram nas tecnologias de informação uma ferramenta fundamental para a redução de custos. Este importante fator de apoio, quando ajustado de forma a explorar o seu potencial, assiste na alteração dos processos diferenciando as empresas face à concorrência. Como tal, é necessário um acompanhamento sistemático e contínuo da evolução tecnológica, uma avaliação e integração na empresa de forma constante contribuindo para uma visão na busca de soluções de melhoria contínua.

De acordo com os resultados obtidos é possível verificar que a necessidade de implementação da estratégia ocorreu a vários níveis como sejam financeiros, de competitividade, ao nível de satisfação dos clientes, no uso de recursos de forma mais eficaz, em novas necessidades de gestão e adaptação da cultura organizacional adequadas ao meio socioeconómico presente, na estrutura organizacional e necessidade de orientação por processos, na implementação de novos processos, na inovação empresarial com o apoio das tecnologias de informação e também ao nível do volume de vendas ou gestão de *stocks* de forma mais eficaz. A principal razão, aquela que se verificou de extrema importância em todos os estudos analisados, consta na procura de melhoria contínua da *performance* da empresa como objetivo a concretizar.

2. Quais os principais obstáculos e barreiras encontrados ao longo do processo e como foram superados?

Para os principais autores citados na revisão da literatura, qualquer iniciativa empresarial que procure a melhoria da competitividade tem obrigatoriamente que estar sob uma gestão de processos. Desta forma, o melhoramento da *performance* da empresa prende-se com um delineamento disciplinado e cuidadosamente executado dos seus processos de negócio com consequente criação de valor para o cliente. Todas as atividades num processo de negócio terão de trabalhar em conjunto e alinhadas no objetivo comum de satisfazer as necessidades do cliente. Pelo contrário, numa empresa organizada por funções (C e D) que opera com todas as atividades através dos vários departamentos, cada um com os seus objetivos e pouco interligados, acabarão por originar conflitos e trabalho sem adição de valor. Assim, é defendido que numa gestão orientada por processos (A e B), os colaboradores reconhecem que as suas tarefas individuais fazem parte de um todo, orientando-se para o cliente e reconhecendo objetivos comuns. Deparamo-nos com uma barreira ao sucesso de uma reengenharia quando não estão presentes as condições que facilitem uma linearização hierárquica da organização, isto é, que registem pouca flexibilização em termos de peso hierárquico (A, C, D), assim como a ausência ou frágil convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos (A, C, D) indissociáveis de uma gestão por processos.

Para que os processos de reconhecimento da mudança e de implementação sejam bem-sucedidos, têm de assentar numa cultura empresarial e numa estrutura que acompanhe os objetivos definidos ao invés de criar resistência à sua implementação. Naturalmente, num ambiente empresarial, existe resistência a grandes transformações pelo que a comunicação, a informação e a formação são essenciais (B). Verificou-se alguma resistência por parte dos colaboradores à implementação da estratégia nos casos das empresa A e D, mais importante na empresa A, apesar desta, juntamente com a empresa C, ter definido como “fácil” a aprendizagem/mudança cultural por parte dos trabalhadores enquanto a empresa D revelou essa mesma mudança como tendo sido “difícil”. Já a empresa B, pelo fato de o processo ainda se encontrar a decorrer, não classificou grau de dificuldade quanto a eventuais barreiras na criação de uma cultura de mudança. Ao nível da cultura organizacional, a sua adaptação a uma fundamental flexibilização com a aceitação de riscos e responsabilidades, orientam as perspetivas de carreira dos colaboradores em função das suas competências e da criação de capacidades. A necessidade de

transformação das áreas funcionais e departamentos numa orientação por processos, com foco nos resultados e satisfação do cliente, foram identificadas na empresa B com a necessidade de convergência de departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos, o que revelou ser uma forma de superar eventuais obstáculos ou barreiras por parte dos seus colaboradores na resistência à implementação do projeto, refletindo também a sua aposta estratégica numa otimização dos processos internos de comunicação. Importa igualmente referir que a motivação é um fator muito importante numa etapa de mudança e a avaliação de desempenho deverá basear-se no valor acrescentado que os colaboradores proporcionam para que não resulte em falta de envolvimento e de estímulo. A empresa C revelou escassa importância na capacitação dos recursos humanos como resultado atingido e sem mudanças visíveis ou esperadas em termos de perspetivas de carreira dos seus colaboradores assim como a empresa D que, ao contrário de todas as outras, não referiu como principal razão para a adoção da estratégia o uso de recursos, incluindo recursos humanos, de forma eficaz não se tendo verificado grandes mudanças no seio dos colaboradores após a implementação da estratégia. Também a empresa A, em termos gerais, não registou melhorias ao nível dos recursos humanos demonstrando dificuldades relacionadas com suporte e competências de gestão. Torna-se imprescindível que os colaboradores procurem entender a visão da empresa sendo a sua comunicação, feita pelo líder e de forma contínua, fulcral para diminuição de barreiras à reengenharia e consequente insucesso.

Na estrutura organizacional, também as equipas de projeto podem revelar-se pouco eficazes. No caso da empresa A e empresa B, a inexistência de um líder de projeto atua como uma barreira importante à implementação do processo. A ausência de equipas de projeto multifuncionais (A e B) ou com qualificações inadequadas (A e D) resultam em barreiras estruturais por falta de competências. Importa salientar que apenas as empresas B e C recorreram a recursos internos e consultores externos em parceria para compor a equipa de projeto. Estas equipas são uma componente crucial no desenvolvimento do projeto e no seu sucesso. Deverão tratar-se de equipas interfuncionais e experientes em várias técnicas. Deverão ser compostas por indivíduos inerentes à organização assim como exteriores à mesma. A sua competência, credibilidade, criatividade, motivação, capacidade de liderança são fundamentais para o redesenho dos processos.

Uma ferramenta fundamental para uma reengenharia de sucesso são as das tecnologias de informação A sua utilização eficaz consiste numa forte alavanca para a mudança e um fator decisivo para a inovação da empresa. Constituem fatores de insucesso à reengenharia, ou

seja, barreiras que podem comprometer a sua implementação, as tecnologias de informação não integradas com outras ferramentas de apoio necessárias para o efeito, dificuldades relacionadas com o seu investimento ou o subaproveitamento destas ferramentas de *software* (D). Foi registada uma limitação dos sistemas informáticos pela não aplicação das tecnologias mais inovadoras de forma mais significativa em B e alguma limitação detetada em A. Na empresa C verificou-se como principal utilização da ferramenta de apoio a redução de custos dos processos. Esta ferramenta quando não explorada a todos os níveis da sua potencialidade, ficará subaproveitada em termos de interação com clientes e fornecedores (A, C e D), no auxílio de criação de novos produtos ou serviços (A, C e D) ou na partilha interna de informação/visão de forma eficaz (D).

Dificuldades de planeamento e gestão do projeto poderão resultar em contrariedades com objetivos definidos *à priori* resultando em expectativas irrealistas por parte das empresas (A e D). Quanto à empresa A, apesar de referir nos resultados melhorias na produtividade e na otimização dos processos internos de comunicação, não apresenta as características representativas da implementação de uma reengenharia de processos. A eficiência na distribuição dos seus produtos também não foi verificada.

Na empresa D registaram-se melhorias, mas não substanciais, ao nível do planeamento de produção e da qualidade dos processos. Pouco relevo no redesenho de processos considerados fundamentais assim como na importância dada à criação de valor em todas as atividades resultaram num baixo impacto sentido a nível do volume de vendas ou de quota de mercado assim como no desenvolvimento de novos produtos em consequência da estratégia de gestão implementada.

No caso da empresa C não se verificaram os resultados esperados quanto à redução dos prazos de entrega dos produtos, no aperfeiçoamento do serviço pós venda, na distribuição dos mesmos ou numa gestão da qualidade mais eficaz. Também aqui os resultados obtidos quanto a melhorias alcançadas na qualidade dos produtos não foram os esperados nem se registou como objetivo o seu alcance. O impacto no volume de vendas não foi significativo assim como a conquista de novos mercados ou o aumento da quota de mercado e os indicadores de satisfação dos clientes não melhoraram tal como a capacitação dos recursos humanos com o resultado final.

De acordo com os resultados obtidos é possível verificar que as empresas se foram deparando com barreiras à implementação da estratégia a vários níveis como sejam; resistência por parte dos colaboradores, não adaptação a uma cultura da organização necessária para o efeito, dificuldades relacionadas com suporte e competências de gestão,

estrutura organizacional ao nível das equipas de projeto por falta de competências, tempo de implementação do projeto, tecnologias de informação não integradas com outras ferramentas de apoio e dificuldades de planeamento e gestão do projeto resultando em expectativas irrealistas.

Confrontando as razões que levaram à implementação da estratégia com os objetivos atingidos por cada empresa como resultado da mesma, faz-se a tentativa de responder como e se essas barreiras encontradas ao longo do processo foram superadas:

No caso da empresa A, como objetivos atingidos verificou-se a diminuição de custos, a diminuição do tempo de ciclo do produto, o aperfeiçoamento do planeamento de produção, a redução dos prazos de entrega, o aperfeiçoamento do serviço pós venda, a aplicação das tecnologias mais inovadoras, o redesenho dos processos considerados fundamentais, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas, melhorias na produtividade e melhorias nos indicadores de satisfação dos clientes.

No caso da empresa B, como objetivos atingidos verificou-se uma melhoria da qualidade, a diminuição de custos, a diminuição do tempo de ciclo do produto, a redução dos prazos de entrega, o aperfeiçoamento do serviço pós venda, melhoria dos produtos/serviços, maior eficiência na distribuição dos produtos a criação de valor em todas as atividades, a adaptação às mudanças do mercado, a aplicação das tecnologias mais inovadoras, o redesenho dos processos considerados fundamentais, e uma gestão de recursos humanos melhorada.

Relativamente à empresa C verificou-se como objetivos atingidos a diminuição de custos, o redesenho dos processos considerados fundamentais, o aperfeiçoamento do planeamento de produção, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas e melhorias na gestão de recursos e produtividade.

Quanto à empresa D, como objetivos atingidos verificou-se uma melhoria da qualidade, a diminuição de custos, a redução dos prazos de entrega, a adaptação às mudanças do mercado, a aplicação das tecnologias mais inovadoras, a melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas, melhorias na produtividade e melhorias nos indicadores de satisfação dos clientes.

3. De que forma a reengenharia abrange a implementação da mudança nas dimensões tecnológica, humana e organizacional?

Segundo os mesmos autores, a reengenharia é o redesenho rápido e radical dos processos estratégicos de negócio – e dos sistemas, políticas e estruturas organizacionais que os apoiam – que acrescentem valor para otimizar os fluxos de trabalho e a produtividade nas organizações. A reengenharia, para além das medidas necessárias à mudança radical de processos e à implementação do projeto do novo processo, abrange também a criação de novas estratégias e a implementação da mudança em todas as suas dimensões tecnológica, humana e organizacional. Todas as dimensões apresentadas terão de ser verificadas de forma integrada e alinhadas visto que grandes alterações apenas numa dimensão, como por exemplo, em termos culturais, não representa uma verdadeira reengenharia

Das principais alavancas para a inovação empresarial destaca-se o avanço da tecnologia que, representando um papel central na reengenharia de processos, possui potencial e capacidades que permitem a rutura com procedimentos antigos, originando objetivos totalmente novos e adaptados às exigências dos mercados. Torna-se fundamental para uma organização que procura competitividade face à concorrência que seja capaz de identificar e acompanhar as potencialidades das novas tecnologias de forma contínua (A e D) e principalmente conseguir aplicá-las de forma integrada com outros fatores, nomeadamente, estrutura organizacional e recursos humanos. Todo o processo de reengenharia poderá ser colocado em causa se os investimentos avultados necessários para a inovação a este nível se revelarem em vão perante uma incompatibilização com estrutura e/ou colaboradores da empresa. A não exploração do seu potencial como por exemplo, a sua simples utilização como automação que permita apenas aumentar a rapidez do trabalho, não constitui uma verdadeira reengenharia. O elemento fundamental consiste na aplicação desta tecnologia aliada ao conhecimento para que seja possível a realização do mesmo trabalho mas de forma basicamente diferente. Sem o apoio da tecnologia de informação a reengenharia não é possível. A tecnologia de informação, nomeadamente a metodologia *Six Sigma* que deverá ser considerada como estratégia operacional, pode intervir de diversas formas e em todas as etapas da reengenharia de processos. Foi admitido em dois dos estudos de caso (A e B) a utilização desta estratégia operacional (*Six Sigma*) tendo sido deduzido, por determinadas características referidas, que também a empresa C utiliza a mesma tecnologia (“procura constante de melhoria da qualidade com o intuito de satisfazer e superar as expectativas dos clientes, existindo estratégias e esforços de desenvolvimento e de

otimização dos processos, dos produtos e de serviços além do estímulo ao aperfeiçoamento e desenvolvimento das competências dos colaboradores e partilha de conhecimento”). Este tipo de estratégia, segundo os autores enunciados na revisão bibliográfica, encontra-se normalmente ligada a implementações de TQM que é representada por procedimentos necessários na procura de melhoria contínua dos processos envolvendo todos os colaboradores da empresa, principal foco no cliente e superação das suas expectativas.

No caso da TQM, apesar de apresentar semelhanças e determinadas bases comuns com a reengenharia de processos, difere da mesma na medida em que pressupõe um ato contínuo ao invés de um carácter de rutura e de descontinuidade da ação de reengenharia e orientada por um conjunto de procedimentos que incide sobre o que já existe e não num renascimento de uma nova forma de trabalhar. De acordo com os resultados obtidos em relação à empresa B, o fato de não classificar quanto ao grau de dificuldade em relação à mudança cultural ocorrida ou de satisfação pela estratégia adotada, pelo fato da mesma ainda se encontrar em curso desde 2010, reflete um ato de continuidade e não esporádico num determinado intervalo de tempo. Poderá desta forma ser interpretada como contrária ao expectável quanto à estratégia implementada. Nas três empresas em causa utilizadoras desta ferramenta tecnológica, verificam-se propósitos comuns na sua utilização em concordância com a TQM e não RPN (auxílio na comunicação aos colaboradores, formação e educação da força de trabalho (A e B), redução de custos (B e C) e aumento da qualidade de produtos, serviços e processos (A e B)). Não foram referidas utilizações ao nível do apoio às equipas de projeto, à cultura organizacional desejada ou na capacidade de compreensão das necessidades dos consumidores.

A rápida implementação dos sistemas de informação necessários para suportar a reengenharia do processo é crucial para o sucesso do projeto

A evolução tecnológica contribui para a visão na procura de soluções para uma melhoria contínua através de novas formas de trabalhar, de comunicar, de resolver problemas, de efetuar compras e de interação, originando assim rapidez e eficiência da economia.

Em termos de resultados obtidos relativos à integração das novas tecnologias de informação com a estratégia RPN verifica-se que os casos B e C registaram melhorias significativas na redução dos custos dos processos. No caso da empresa B, tal como no caso A, também a qualidade dos processos e a troca e partilha interna de informação, comunicação e visão eficaz sofreram melhorias significativas com o apoio das tecnologias de informação adequadas.

Analisando os resultados quanto à implementação da mudança na dimensão humana e organizacional tentou-se perceber como os fatores culturais afetam a mudança nas organizações e nas práticas de gestão. São fatores não económicos que influenciam as pessoas ao serviço da empresa refletindo a sua integração, satisfação, motivação e envolvimento. A única empresa que registou melhorias significativas em termos de motivação e desempenho por parte dos colaboradores como resultado da estratégia foi o caso B. A mudança exigida numa reengenharia de sucesso envolve culturas inovadoras e de adaptação com testemunho no esforço de resultados e objetivos definidos. Para que o reconhecimento da mudança seja bem-sucedido, tem de assentar numa cultura empresarial e numa estrutura que o aceite ao invés de provocar resistência. Verificou-se alguma resistência por parte dos colaboradores à implementação da estratégia nos casos das empresa A e D, mais importante na empresa A, apesar desta, juntamente com a empresa C, ter definido como “fácil” a aprendizagem/mudança cultural por parte dos trabalhadores enquanto a empresa D revelou essa mesma mudança como tendo sido “difícil”. Já a empresa B, pelo fato de o processo ainda se encontrar a decorrer, não classificou grau de dificuldade tendo referido, no entanto, mudanças em termos de comunicação e ao nível de envolvimento dos colaboradores ao registar alterações bastante significativas na otimização dos processos internos de comunicação e na convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos o que facilita o foco no cliente e perspectivas de carreira dos colaboradores orientadas em função das competências e de capacidades. As iniciativas da reengenharia numa organização empresarial apresentam normalmente as seguintes características: os processos de negócio são simplificados (em todos os estudos de caso apenas alguns processos considerados fundamentais foram alvo da estratégia tendo sido concretizado, à exceção da empresa D, o objetivo inicial de redesenho desses processos estrategicamente selecionados de forma eficaz); as responsabilidades dos colaboradores expandem-se de forma multidimensional tratando-se de um tipo de trabalho mais complexo e não especializado com características multidimensionais; os resultados deixam de ser individuais para serem concretizados em equipa; a estrutura organizacional é transformada de uma hierarquia para uma estrutura mais linear (sem significado a eficiência operacional em resultado de uma linearização hierárquica para qualquer um dos estudos de caso); a organização alinha-se com o processo e não com os vários departamentos; a medição do desempenho afasta-se da atividade e dirige-se para os resultados (A, B, C e D). Os fatores, ou alavancas, relacionados com as mudanças no sistema de gestão e cultura da organização incluem técnicas de alterações sociais e

humanas basilares de forma a permitir a prática de novos processos e estruturas contra as resistências que irão ser deparadas pelo caminho. A comunicação, o *empowerment*, o envolvimento dos colaboradores no processo, a formação e a educação para uma cultura de mudança estimulam a receptividade e contribuem para uma implementação da reengenharia de sucesso. Todas as empresas registaram melhorias significativas na produtividade tendo ainda a empresa B referido uma capacitação dos recursos humanos como resultado atingido.

O objetivo da implementação da estratégia traduz-se em processos mais eficientes com redução de custos, aumento da qualidade de resultados e da competitividade.

Passa por um plano de implementação que tenta dar resposta a várias questões levantadas com o objetivo final de processos mais eficientes com redução de custos (A, B, C e D), aumento da qualidade de resultados e da competitividade. Para todas as empresas em estudo registou-se um aumento significativo de competitividade por diminuição de custos.

5. Conclusão

A reengenharia não se traduz em meras melhorias, aperfeiçoamentos ou mudanças pouco significativas. Trata-se de uma reestruturação radical dos processos que visa alcançar melhorias drásticas em certos indicadores críticos de desempenho como os custos dos processos, a qualidade, o serviço ou expedição. Empresas que se movem especialmente por motivos de redução de custos não mostram maior orientação para a reengenharia como meio de lidar com interesses estratégicos e de competitividade mas sim como instrumento de corte de custos.

Na fase de tratamento e interpretação dos dados obtidos verificou-se a possibilidade dos entrevistados terem comparado a reengenharia de processos com outras estratégias de melhoria, no entanto existem alguns indicadores, em linha com os principais autores referenciados na revisão bibliográfica, que poderão apontar, ou não, a presença de uma verdadeira reengenharia.

No caso da empresa A, as razões que levaram à implementação da estratégia registaram necessidades com clientes, de competitividade, de gestão, financeiras, de recursos humanos, de tecnologias de informação, ao nível de volume de vendas e de gestão de *stocks*. As barreiras ao projeto prenderam-se com dificuldades de estrutura organizacional como pouca flexibilização dos recursos humanos e sem convergência dos departamentos em equipas dedicadas a processos tendo deparado com resistência bastante significativa por parte dos seus trabalhadores. No entanto, a mudança cultural foi classificada como tendo sido fácil. Estruturalmente não registou mudanças significativas demonstrando dificuldades relacionadas com suporte e competências de gestão ao referir equipas de projeto ineficazes. Apesar de registar mudanças significativas na qualidade dos processos e ter alcançado um aperfeiçoamento do planeamento de produção também significativo por diminuição substancial do tempo de ciclo não se verificaram, em termos gerais, alterações extraordinárias a nível dos recursos humanos.

As mudanças esperadas ao nível das tecnologias de informação também não estiveram em linha com as defendidas pelos principais autores da revisão bibliográfica já que verificou alguma limitação dos sistemas informáticos pela não aplicação das tecnologias mais inovadoras. Assim, dificuldades de planeamento e gestão do projeto resultaram em expectativas irrealistas face aos objetivos definidos não tendo sido implementada uma verdadeira reengenharia de processos ou pelo menos, com sucesso.

A situação da empresa B, tendo em conta os resultados obtidos, é a que mais se aproxima de uma RPN. As razões para a adoção da estratégia mostraram a importância da orientação para o cliente no alcance de um nível ótimo de satisfação e a preocupação com os recursos humanos como fator fundamental para o seu sucesso. Neste caso, e ao contrário de todos os outros, registou-se uma redução expectável do número de colaboradores. O aumento de competências e a multifuncionalidade exigidas ao colaborador, integrado numa equipa de processos ao invés do trabalho segmentado por tarefas e departamental, reflete uma redução estrutural ao nível de postos de trabalho necessários. As tecnologias de informação revelaram-se ferramenta essencial na redução de custos, melhoria contínua com conseqüente aumento da qualidade do produto e auxílio na otimização dos processos internos de comunicação. Apresentou, no entanto, barreira ao nível organizacional por equipa de projeto pouco eficaz. A inexistência de um líder de projeto e a ausência de equipas de projeto multifuncionais resultam em barreiras estruturais por falta de competências. Importa salientar que a empresa B recorreu a recursos internos e consultores externos em parceria. Existem, no entanto, fatores importantes que diferem da reengenharia de processos contribuindo para a conclusão de também nesta empresa ter sido implementada uma outra estratégia de melhoria que não a do objeto em estudo. A reengenharia pressupõe um ato esporádico num determinado intervalo de tempo. Em causa decorre um ato contínuo desde 2010. Não registou mudanças ao nível da flexibilização organizacional com conseqüente linearização hierárquica indissociável de empresas que pretendam operar por processos onde colaboradores adquirem maior responsabilidade e poder de decisão. Apesar de resultados positivos em relação a aumento de volume de vendas, quota de mercado ou redução de custos, tais não se verificaram extraordinários comparativamente com os esperados na aplicação duma estratégia que envolve maiores riscos.

No caso da empresa C, comparativamente a todos os outros estudos de caso, foi a organização que implementou mais cedo a estratégia (2000). As razões que levaram a fazê-lo foram o aumento de competitividade, a melhoria contínua da *performance* da empresa através do uso de recursos eficaz e a necessidade de implementação de novos processos. Revelou-se a única empresa com prioridade na implementação de novos processos mas não alcançados através de uma reengenharia de processos. Não se tendo deparado com barreiras na implementação da estratégia mostrou, no entanto, não ter sido abrangida pela mudança estrutural, humana e tecnológica esperadas numa reengenharia. Os resultados obtidos quanto a melhorias alcançadas na qualidade dos produtos não foram os esperados

assim como na redução dos prazos de entrega, no aperfeiçoamento do serviço pós venda, na distribuição dos mesmos ou numa gestão da qualidade mais eficaz. O impacto no volume de vendas não foi significativo assim como a conquista de novos mercados ou o aumento da quota de mercado e os indicadores de satisfação dos clientes não melhoraram tal como a capacitação dos recursos humanos com o resultado final. Não se registaram as alterações esperadas a nível organizacional, onde a partilha de conhecimento, a formação, a partilha de visão estratégica contribuem para um maior foco nos resultados e objetivos fornecendo numa maior responsabilidade e poder de decisão dos colaboradores e conseqüente linearização hierárquica. Não se verificaram alterações em termos de convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos além de não ter sido alcançada ou prevista, a perspetiva de carreira do trabalhador em termos de competências e capacidades. Além disso constata-se pouca importância auferida na capacitação dos recursos humanos como objetivo a colocar em prática. Parece, desta forma, passível de concluir que as respostas recolhidas por entrevista a esta empresa não se referem a uma reengenharia de processos.

Relativamente à empresa D, apesar da perda recente de competitividade e urgência na sua recuperação devido a um processo de iminente falência, parece também evidente que a estratégia implementada também não terá passado por uma reengenharia de processos. As razões passaram principalmente por uma redução de custos e numa melhoria contínua da *performance* da empresa tendo encontrado barreiras ao nível da estrutura organizacional e humana (equipas de projeto com qualificações inadequadas, pouca flexibilização em termos de peso hierárquico, sem convergência de departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos), de uma cultura de mudança (resistência por parte dos colaboradores) e de tecnologias de informação (ferramenta subaproveitada em termos de interação com clientes e fornecedores e partilha interna de informação/visão). Para esta empresa, as alterações registadas não mostraram grande relevo quanto à convergência de departamentos em equipas dedicadas a processos ou na sua flexibilização. A orientação da maior parte do nosso tecido empresarial é feita de forma funcional ou departamental e não em termos de processos. Em concordância com os resultados obtidos existe pouca preocupação nesse sentido. Novos processos requerem colaboradores com características de polivalência e multifuncionalidade enquanto a mera melhoria dos processos já existentes não o exige já que não se verificam formas completamente novas de trabalho resultantes de processos transformados na sua totalidade. Nesta empresa registaram-se melhorias, mas não substanciais, ao nível do planeamento de produção e da qualidade dos

processos. A aplicação das tecnologias mais inovadoras permitiu principalmente melhorar a qualidade dos seus processos aumentando as vendas e reduzindo os prazos de entrega dos produtos. Pouco relevo no redesenho de processos considerados fundamentais assim como na importância dada à criação de valor em todas as atividades resultaram num baixo impacto sentido a nível do volume de vendas ou de quota de mercado assim como no desenvolvimento de novos produtos em consequência da estratégia de gestão implementada.

Grandes mudanças não implicam necessariamente a adoção de reengenharia. Distinguem-se por exemplo na força de intervenção e papel da tecnologia de informação, no nível de resultados, no nível de risco, no tempo que demoram, na intensidade de mudança e de radicalismo, nos processos e forma de operar que são integralmente novos, na maior ou menor conjugação de mudanças e no sentido e abrangência de participação dos envolvidos no processo. Uma mudança cultural isolada não representa um caso de reengenharia se não for acompanhada por outras mudanças significativas como a nível estrutural. Importa lembrar que a abordagem a adotar para o sucesso da reengenharia de processos terá que considerar os três vetores fundamentais: pessoas, processos e tecnologias de suporte. No conjunto de ferramentas ou alavancas as tecnologias de suporte são um fator fundamental mas não devem ser confundidas com a reengenharia em si.

Conclui-se, portanto, que em nenhum dos estudos de caso selecionados para investigação foi verificada a adoção de uma RPN de forma a analisar a vantagem competitiva associada a essa estratégia. Torna-se no entanto difícil, sem uma análise mais profunda e detalhada e não tendo sido esse o objetivo da investigação, distinguir entre reengenharia de processos e outras metodologias de melhoria adotadas pelas empresas entrevistadas.

5.1 Limitações ao estudo

O conceito de reengenharia em Portugal poderá apresentar divergências na forma como é encarado e compreendido, confundindo-se, por vezes, com reestruturações menos abrangentes como, por exemplo, objetivos únicos de diminuição de custos ou melhorias contínuas de qualidade. Revela-se difícil a identificação de empresas que tenham passado por esta filosofia de mudança como forma a verificar a vantagem competitiva alcançada com sua a prática.

O tecido empresarial português é constituído maioritariamente por pequenas e médias empresas, pelo que terão de ser tidas em consideração variáveis como a sua dimensão e estrutura organizacional e suas características internas, como qualificação de recursos humanos ou volume de negócios.

5.2 Sugestões de pesquisa futura

Verificada a importância da matéria em análise termina-se o trabalho com o direcionamento para o estudo de outras temáticas consideradas igualmente importantes no âmbito do Mestrado em Gestão e Empreendedorismo.

Existe uma necessidade, na reengenharia de processos, que consiste na comunicação/formação permanentes pelos líderes de todo o projeto a toda uma força de trabalho que engloba determinada organização. Foi enunciada a importância da motivação e envolvimento dos colaboradores particularmente nesta estratégia de mudança procurando uma cultura de aceitação de responsabilidades e risco em toda a empresa. Verificou-se que determinadas características da reengenharia consistem numa orientação para os processos e não tarefas com objetivos definidos e foco no cliente e como superar as suas expectativas. Trata-se de um trabalho necessariamente contínuo por parte de um líder, quer na fase de implementação quer na fase de melhoria contínua após reengenharia, o apoio e comunicação da visão no propósito da mudança e resultados ambicionados.

O papel da liderança é fundamental para uma reengenharia de sucesso evitando obstáculos à sua realização. Torna-se assim interessante investigar, sugerindo como pesquisa futura, qual o estilo de liderança envolvido em processos de reengenharia em Portugal e como o seu peso poderá estar envolvido no sucesso ou fracasso desta estratégia de alto risco.

Referências Bibliográficas

- AL-MASHARI, Majed; ZAIRI, Mohamed – **BPR implementation process: An analysis of key success and failure factors.** Business Process Management Journal. ISSN 1463-7154. 5:1 (1999) 87-112.
- BEGONHA, Rodolfo Miguel – **Reengenharia, pessoas e organizações: Uma análise crítica da mudança organizacional.** Lisboa: Publicações Dom Quixote, 2004. ISBN 972-20-2584-8.
- CEMPEL, A. Witold – **Logistic Process Reengineering: A case study.** Total Logistic Management. ISSN V: 3 (2010) 5-20.
- CARMO, Hermano; FERREIRA, Manuela Malheiro – **Metodologia da investigação: Guia para autoaprendizagem.** Lisboa: Universidade Aberta, 2008. ISBN 978-972-674-231-9.
- DAVENPORT, Thomas H. – **Reengenharia de Processos.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994. ISBN 8570018746.
- GONÇALVES, J. E. L. – **As empresas são grandes coleções de processos.** Revista de Administração de Empresas. ISSN 0034-7590. 40: 1 (2000) 6-19.
- GUERRA, Isabel Carvalho – **Pesquisa qualitativa e análise de conteúdo: Sentidos e formas de uso.** Estoril: Príncipe Editora, 2006. ISBN 978-972-8818-66-1.
- FELDMANN, Clarence Genne – **The Practical Guide to Business Process Reengineering using IDEF0.** New York: Dorset House Publishing, 1998. ISBN 978-0-932633-37-8.
- FUREY, Timothy Richard – **A Six Step Guide to Process Reengineering.** Strategy & Leadership. ISSN 1087-8572. 21:2 (1993) 20-23.
- HAMMER, Michael; CHAMPY, James – **A reengenharia da empresa: Em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças da gerência.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1993. ISBN 972-576-091-3.
- HAMMER, Michael – **A agenda: O que todos os negócios devem fazer para dominar a década.** Lisboa: Actual Editora, 2004. ISBN 972 99078-2-X.
- HAMMER, Michael - **The process audit.** Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 85: 4 (2007) 111-123.
- HAMMER, Michael – **Reengineering work: Don't automate, obliterate.** Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 85: 4 (1990) 104-112.
- HAMMER, Michael; STANTON, Steven – **How process enterprises really work.** Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 77: 6 (1999) 108-118.

- HAMMER, Michael – **Process management and the future of six sigma**. MIT Sloan Management Review. ISSN 1532-9194. 43: 2 (2002) 26-32.
- HAMMER, Michael – **The superefficient company**. Harvard Business Review. ISSN 0017-8012. 79: 8 (2001) 82-91.
- MANGANELLI, Raymond L.; KLEIN, Mark M – **The Reengineering Handbook: A Step-by-Step Guide to Business Transformation**. New York: American Management Association, 1994. ISBN 0-8144-0236-4.
- MAYER, Richard; DEWITTE, Paula – **Delivering Results: Evolving BPR from art to engineering**. In Business Process Reengineering. [Consult. 06 Jun. 2012]. Disponível em URL: < <http://www.idef.com/pdf/bpr.pdf> >.
- MUTHU, Subramanian; WHITMAN, Larry; CHERAGHI, S. Hossein, ed lit. – **“Business Process Reengineering: A Consolidated Methodology**: Proceedings of the 4^a Annual International Conference on Industrial Engineering Theory, Applications and Practice. USA, 1999” .
- PANDE, Peter S; NEUMAN, Robert P.; CAVANAGH, Roland – **The six sigma way: How GE, Motorola and other top companies are honing their performance**. New York: Mc Graw-Hill, 2000. ISBN 978-0-07-137667-9.

Apêndice 1: Entrevista estruturada

1. Qual a data de implementação da reengenharia de processos na empresa?

Observações:

2. Quais as razões que o levaram a implementar a Reengenharia de Processos de Negócio? (Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Aumento da quota de mercado					
Aumento dos lucros					
Ganho de competitividade					
Manter as margens de lucro					
Melhoria contínua da performance da empresa					
Uso de recursos eficaz					
Troca e partilha de informação/comunicação/visão eficaz					
Diminuir custos demasiado elevados					
Melhoria do serviço ao cliente/exigência do cliente					
Aumento da qualidade dos produtos/serviços					
Implementação de novos processos					

Observações:

3. Quais os processos alvo de Reengenharia?

	Assinale apenas uma opção
Todos	
Apenas algum(s) processo(s) considerado(s) crítico(s)	

Observações:

4. Qual a composição da equipa de projeto?

	Assinale apenas uma opção
Recursos internos	
Consultores externos	
Ambos	

Observações:

5. Quais foram as principais barreiras encontradas no processo de implementação da Reengenharia? (Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Resistência à mudança por parte dos colaboradores					
Limitação dos sistemas informáticos					
Inexistência de equipas de projeto multifuncionais					
Inexistência de um líder de projeto					
Qualificações inadequadas da equipa de projeto					
Expetativas irrealistas					

Observações:

6. Qual o grau de dificuldade na aprendizagem/mudança cultural por parte dos colaboradores? (Classifique utilizando a seguinte escala: Muito Difícil; Difícil; Fácil; Muito Fácil; Ainda a decorrer).

Muito Difícil	Difícil	Fácil	Muito Fácil	Ainda a decorrer

Observações:

7. Qual o papel das Tecnologias de Informação na estratégia da Reengenharia?

(Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Redução dos custos de processos					
Criação de novos produtos ou serviços					
Melhoria na qualidade dos processos					
Interação com Clientes e Fornecedores					
Troca e partilha interna de informação/comunicação/visão eficaz					

Observações:

8. Qual o grau de satisfação atingido com a implementação da Reengenharia de processos?

(Classifique utilizando a seguinte escala: Muito Insatisfeito; Insatisfeito; Satisfeito; Muito Satisfeito; Ainda a decorrer).

Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Ainda a decorrer

Observações:

9. A estratégia de Reengenharia revelou-se crucial na competitividade da organização?

	Assinale apenas uma opção
Sim	
Não	
Observações:	

10. Em termos operacionais, quais as melhorias alcançadas nos processos de negócio?

(Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Aperfeiçoamento do planeamento de produção					
Redução de custos					
Aumento nas encomendas/vendas					
Redução no tempo de resposta (prazos de entrega)					
Aperfeiçoamento do serviço ao Cliente (pós venda)					
Melhoria do(s) produto(s)/serviço(s)					
Maior eficiência na distribuição do(s) produto(s)					
Gestão de inventários mais eficiente					
Gestão da qualidade mais eficaz					
Gestão de recursos humanos melhorada					

Observações:

11. O que mudou em termos de recursos humanos? (Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Redução do número de colaboradores					
Perspetivas de carreira dos colaboradores orientadas em função das competências e da criação de capacidades					
Melhoria significativa na motivação e desempenho					
Convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos					
Flexibilização da estrutura organizacional em termos de peso hierárquico					
Otimização dos processos internos de comunicação					
Não se registaram melhorias					

Observações:

12. Quais os objetivos do projeto inicial que foram atingidos? (Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Aumento da competitividade por melhoria da qualidade					
Aumento da competitividade pela diminuição dos custos					
Aumento da competitividade por diminuição do tempo de ciclo do produto/serviço					
Criação de valor em todas as atividades					
Maior foco nos resultados finais e objetivos					
Aplicação das tecnologias mais inovadoras					
Adaptação às mudanças do mercado					
Redesenho de processos considerados fundamentais					
Melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas					
Eficiência operacional através da linearização hierárquica					

Melhorias na produtividade					
Melhorias nos indicadores de satisfação dos Clientes					

Observações:

13. Quais os impactos sentidos no desempenho da organização com a estratégia implementada? (Classifique utilizando uma escala de 1 a 5, onde 1 significa “Sem Importância” e 5 significa “Extremamente Importante”).

	Sem Importância	Pouco Importante	Importante	Muito Importante	Extremamente Importante
Aumento do volume de vendas					
Aumento da quota de mercado					
Ganhos operacionais					
Desenvolvimento de novos produtos					
Novos mercados					
I & D					
Redução de custos					
Capacitação dos recursos humanos					

Observações:

Apêndice 2: Dados sobre a investigação

Dora Sofia Cordeiro da Fonseca

E-mail: fonsecadora@sapo.pt

Telefone: 933 798 416

Dissertação a submeter ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Professor Doutor José Duarte Moleiro Martins, área científica de Gestão.

Objetivo da pesquisa:

Investigação da reengenharia de processos de negócio como vantagem competitiva.

A eficácia e eficiência dos processos organizacionais é uma condição fundamental para o sucesso das empresas. Num mundo cada vez mais globalizado onde a mudança, a competição e a exigência dos clientes cada vez é mais importante, as organizações procuram soluções para os seus problemas. Essa solução parece encontrar-se, para muitas empresas de sucesso no mundo, na reengenharia do processo de negócio. A reengenharia compreende a alteração radical dos processos existentes como forma de alcançar a sua melhoria, criando valor para o Cliente, na procura do melhor desempenho da organização, de forma sistemática e permanente.

A metodologia da pesquisa consiste num estudo de casos de empresas portuguesas que operam em setores estratégicos para economia do País, em como implantaram o projeto e qual a vantagem competitiva alcançada.

Pretende-se, desta forma, contribuir para a competitividade das empresas e da economia de Portugal, na aproximação do universo empresarial aos casos de sucesso investigados e seus benefícios para a sociedade.

Etapa atual da investigação:

Pesquisa de campo através da realização de entrevistas.

Apêndice 3: Dados do entrevistado, da empresa e da entrevista

Dados do Entrevistado

Nome:

Telefone:

E-mail:

Formação:

Dados profissionais atuais:

Área:

Função/Cargo:

Data de entrada na empresa:

Dados da Empresa

Nome:

Localização:

Número de pessoas ao serviço direto da empresa:

Volume de negócios no último ano:

Dados da Entrevista

Data:

Horário de início da entrevista:

Local:

Tipo da entrevista (face-a-face ou mediada):

Forma de registo de dados (anotação, gravação - áudio, vídeo - ou e-mail):

Identidade do entrevistado deve ser mantida em sigilo (“Sim” ou “Não”):

Apêndice 4: Declaração de compromisso

“Eu, Dora Sofia Cordeiro da Fonseca, portadora do Bilhete de Identidade nº 11027064, residente na Rua Maluda, nº 17, 1º C, em Lisboa, venho através da presente declaração, comprometer-me a não associar ou relacionar, direta ou indiretamente, de forma escrita, verbal ou de qualquer outra forma, o nome ou a identidade de (nome completo do entrevistado) à minha investigação de mestrado iniciada em 2013, a submeter ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa, durante e/ou após a realização da mesma.”

Local

Data

Apêndice 5: Resultados das entrevistas de forma agregada

A - Características das empresas

. Número de pessoas ao serviço direto da empresa

1 - 4 0 0%

5 - 9 0 0%

10 - 49 0 0%

50 - 149 1 25%

150 - 249 1 25%

≥ 250 2 50%

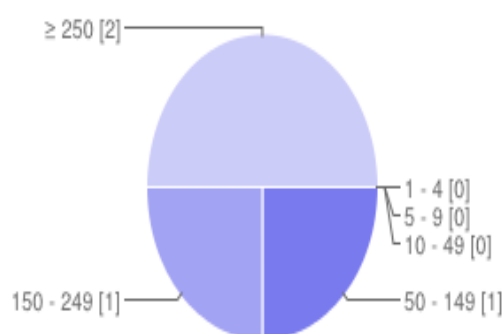


Figura A.1 Número de pessoas ao serviço direto da empresa

. Volume de negócios no último ano

< 5 000 000€ **1** 25%

[5 000 000€; 10 000 000€ [**0** 0%

[10 000 000€; 50 000 000€ [**1** 25%

≥ 50 000 000€ **2** 50%

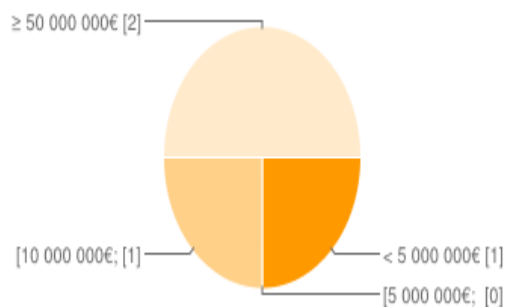


Figura A.2 Volume de negócios no último ano

B – Atuação: estratégia, processos, estruturas, pessoas e ferramentas

1 - Data de implementação da Reengenharia de Processos

Janeiro/2000		1
Setembro/2010		1
Janeiro/2011		1
Janeiro/2011		1

2 - Razão para a implementação de RPN

2.1 Aumento da quota de mercado

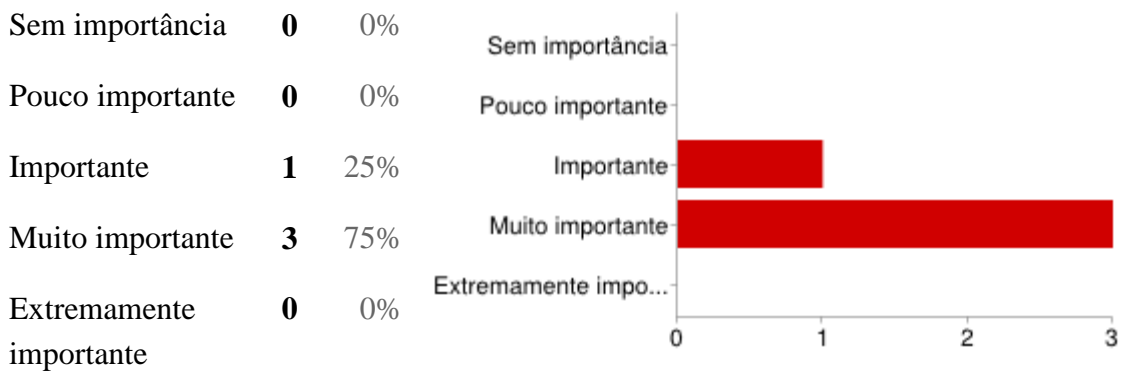


Figura B.1 Aumento da quota de mercado

2.2 Aumento dos lucros

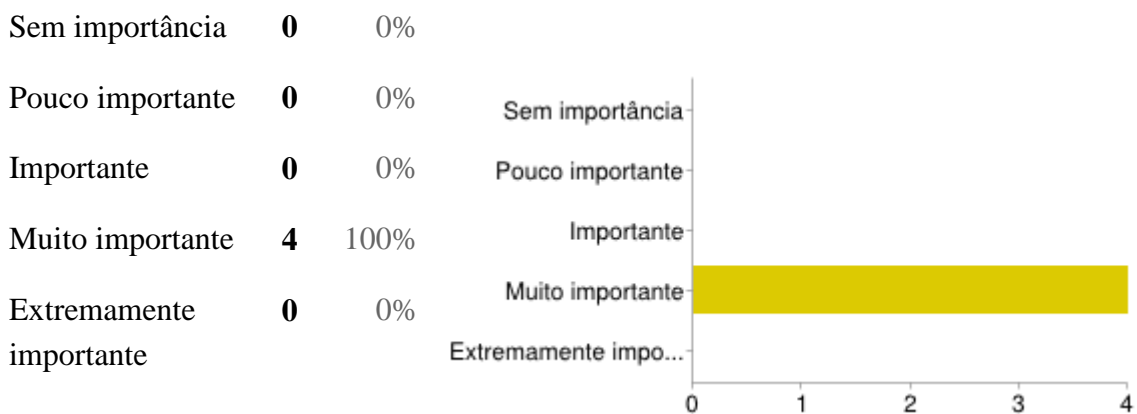


Figura B.2 Aumento dos lucros

2.3 Ganho de competitividade

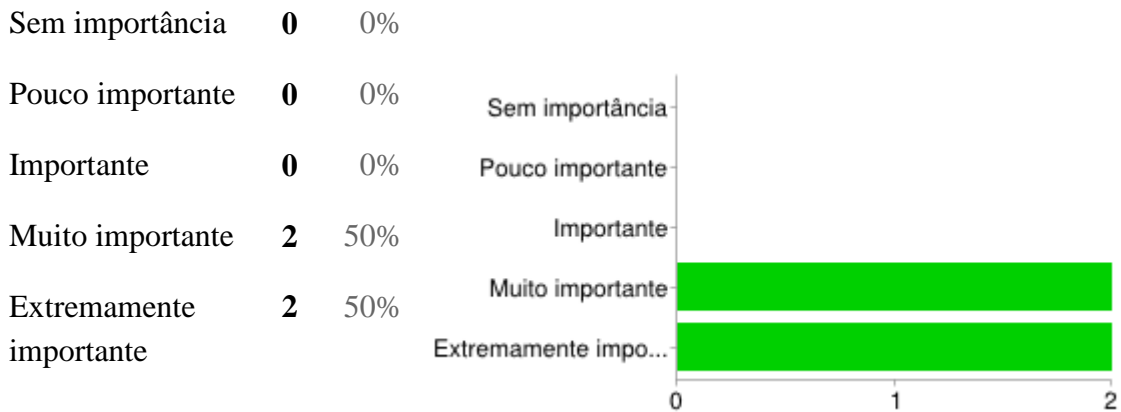


Figura B.3 Ganho de competitividade

2.4 Manter as margens de lucro

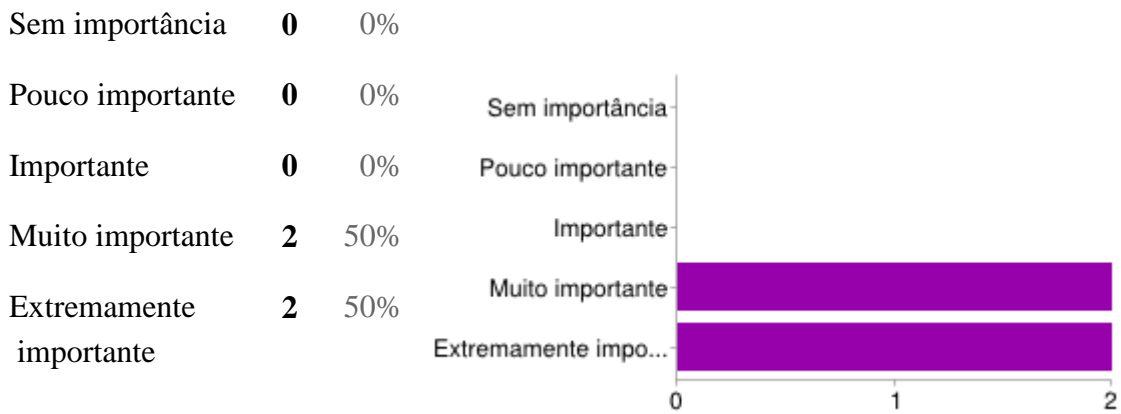


Figura B.4 Manter as margens de lucro

2.5 Melhoria contínua da performance da empresa

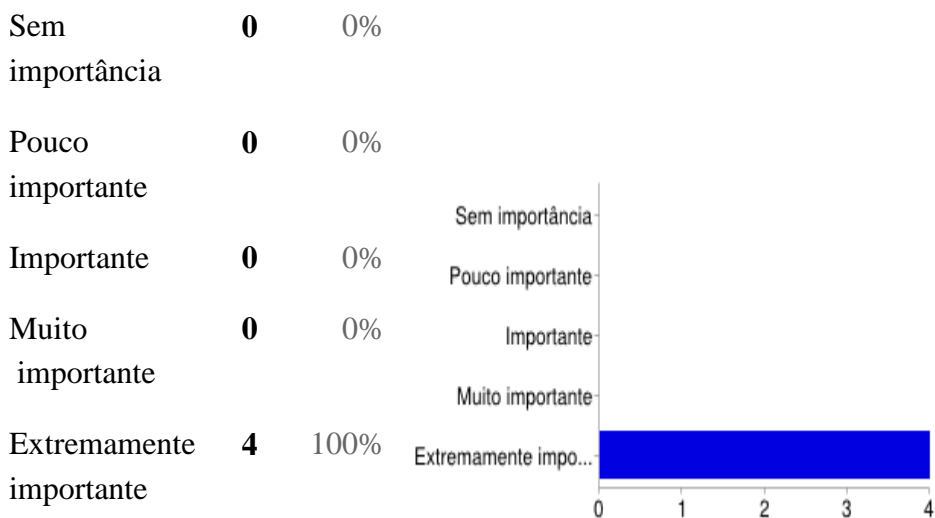


Figura B.5 Melhoria contínua da performance da empresa

2.6 Uso de recursos eficaz

Sem importância	0	0%
Pouco importante	0	0%
Importante	0	0%
Muito importante	1	25%
Extremamente importante	3	75%

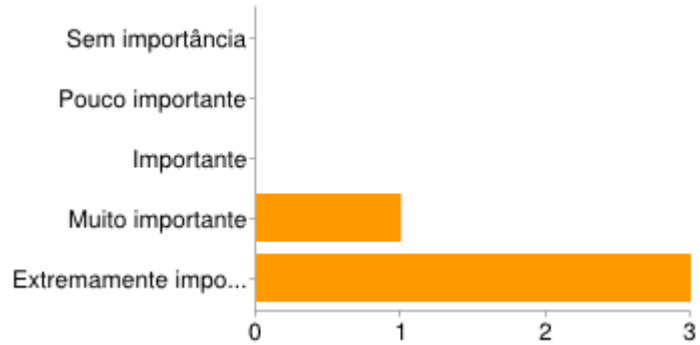


Figura B.6 Uso de recursos eficaz

2.7 Troca e partilha de informação/comunicação/visão eficaz

Sem importância	0	0%
Pouco importante	0	0%
Importante	0	0%
Muito importante	3	75%
Extremamente importante	1	25%

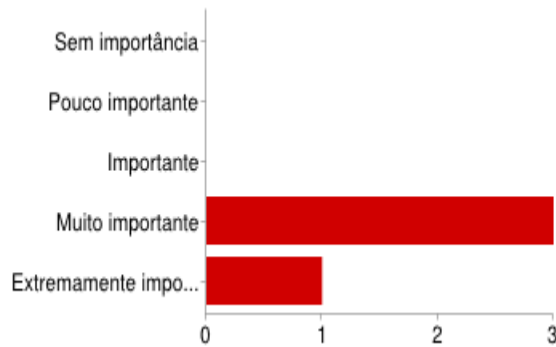


Figura B.7 Troca e partilha de informação/comunicação/visão eficaz

2.8 Diminuição de custos demasiado elevados

Sem importância	0	0%
Pouco importante	0	0%
Importante	0	0%
Muito importante	3	75%
Extremamente importante	1	25%

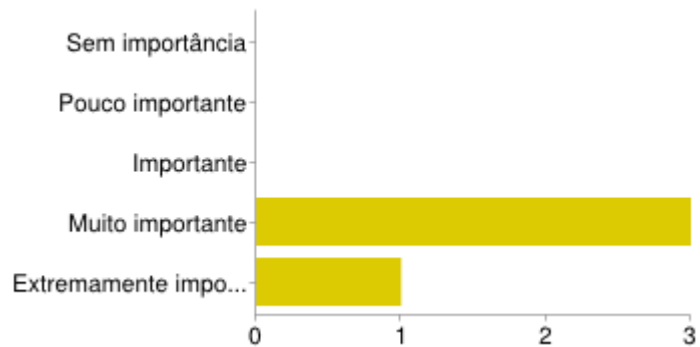


Figura B.8 Diminuição de custos demasiado elevados

2.9 Melhoria do serviço ao cliente/exigência do cliente

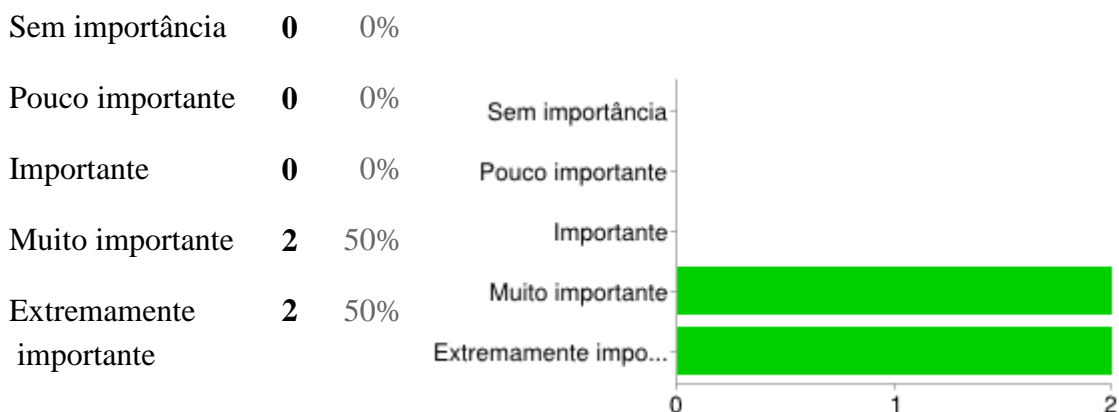


Figura B.9 Melhoria do serviço ao cliente/exigência do cliente

2.10 Aumento da qualidade dos produtos/serviços

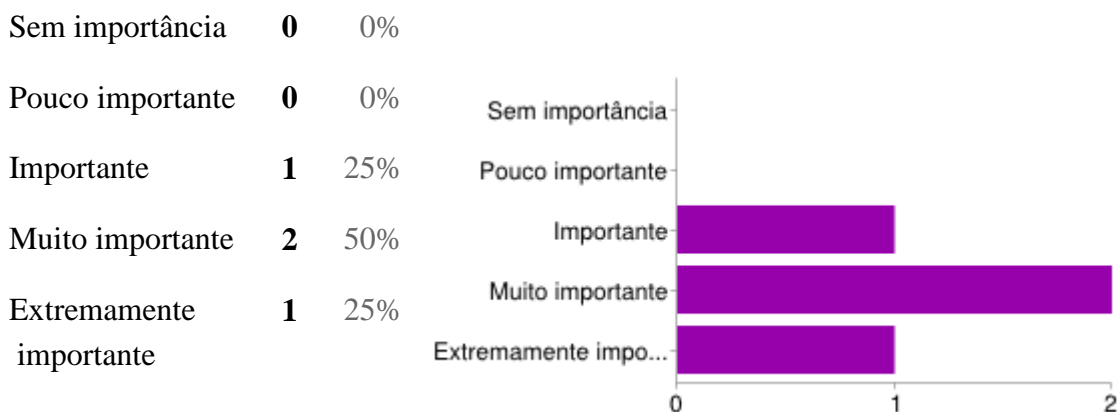


Figura B.10 Aumento da qualidade dos produtos/serviços

2.11 Implementação de novos processos

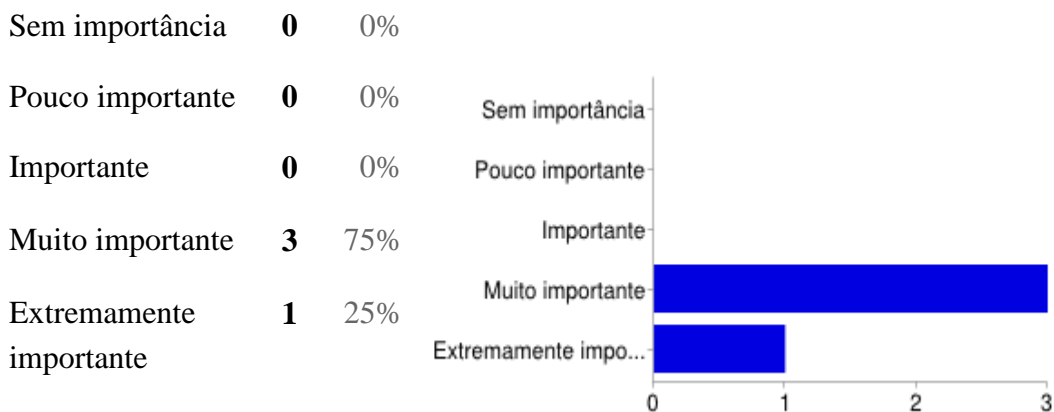


Figura B.11 Implementação de novos processos

3. Processos alvo de Reengenharia

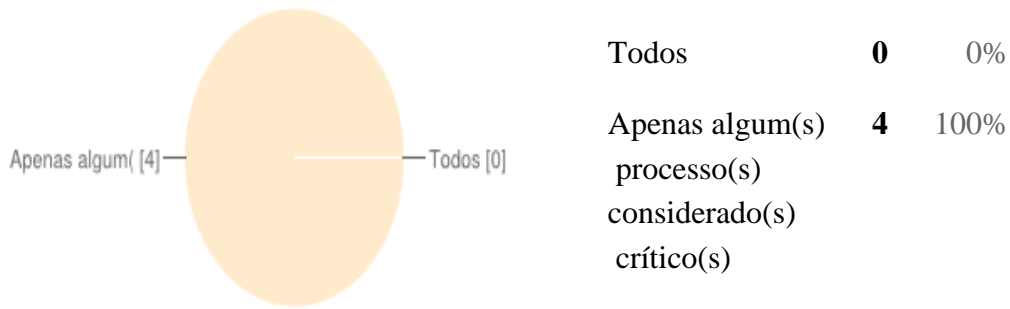


Figura B.12 Processos alvo de Reengenharia

4. Composição da equipa de projeto

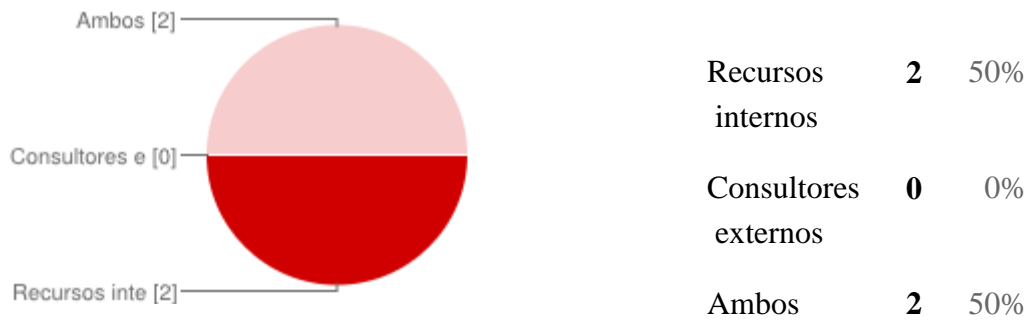


Figura B.13 Composição da equipa de projeto

5. Principais barreiras encontradas no processo de implementação da Reengenharia

5.1 Resistência à mudança por parte dos colaboradores

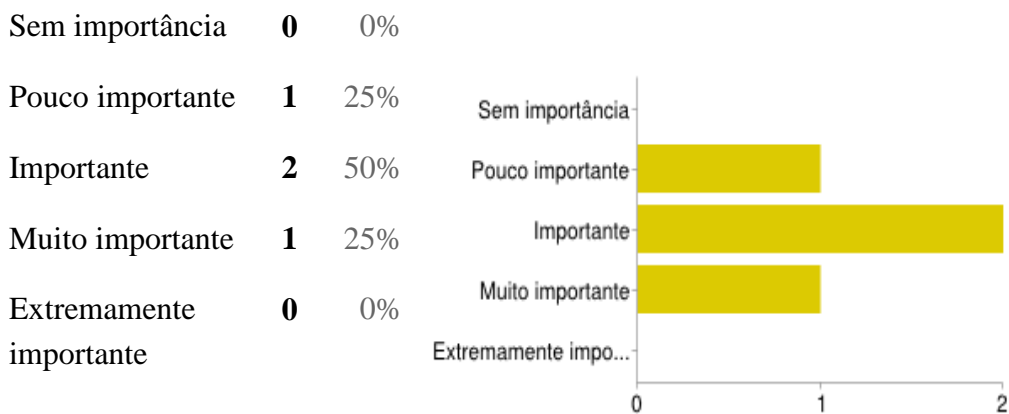


Figura B.14 Resistência à mudança por parte dos colaboradores

5.2 Limitação dos sistemas informáticos

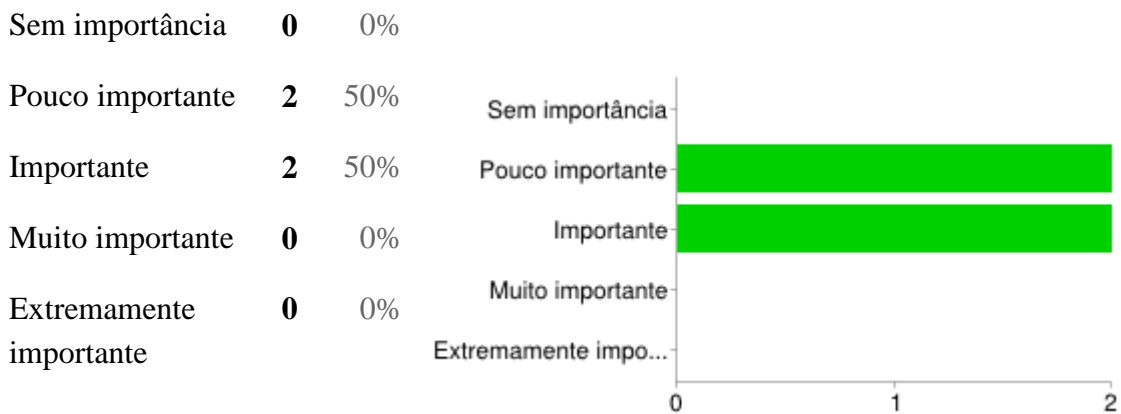


Figura B.15 Limitação dos sistemas informáticos

5.3 Inexistência de equipas de projeto multifuncionais

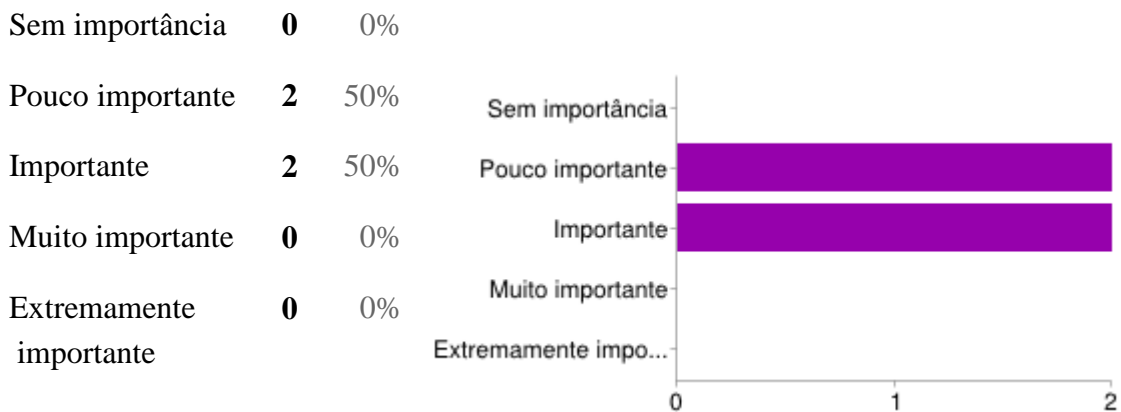


Figura B.16 Inexistência de equipas de projeto multifuncionais

5.4 Inexistência de um líder de projeto

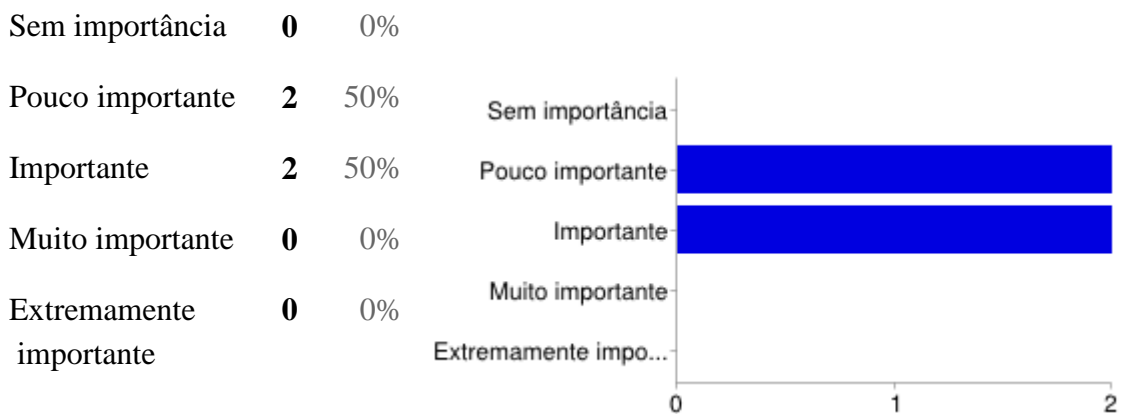


Figura B.17 Inexistência de um líder de projeto

5.5 Qualificações inadequadas da equipa de projeto

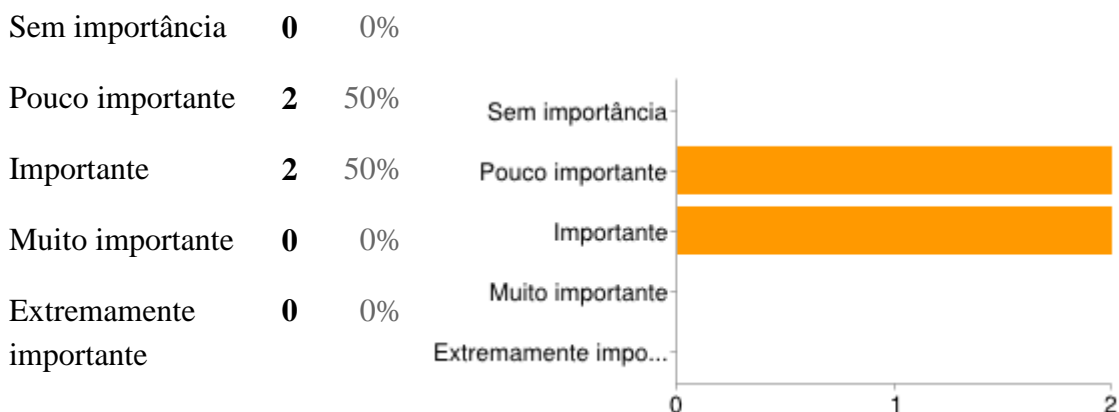


Figura B.18 Qualificações inadequadas da equipa de projeto

5.6 Expetativas irrealistas

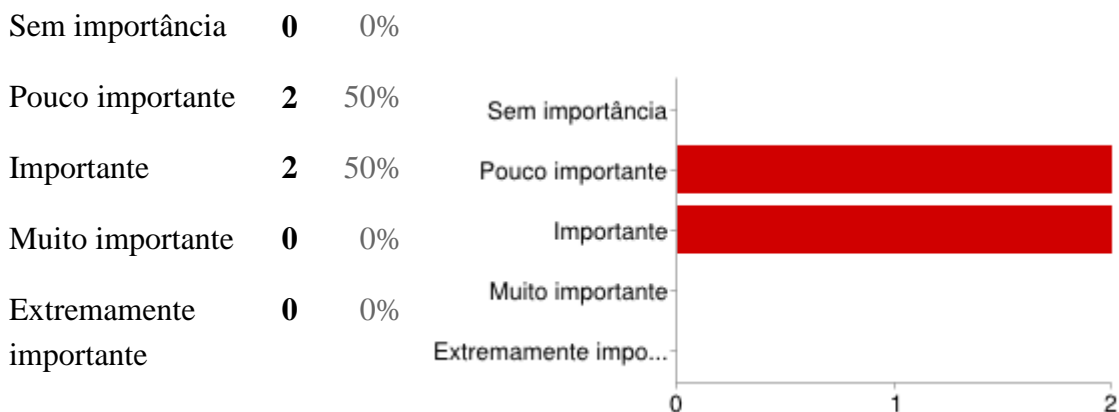


Figura B.19 Expetativas irrealistas

6. Grau de dificuldade na aprendizagem/mudança cultural por parte dos colaboradores

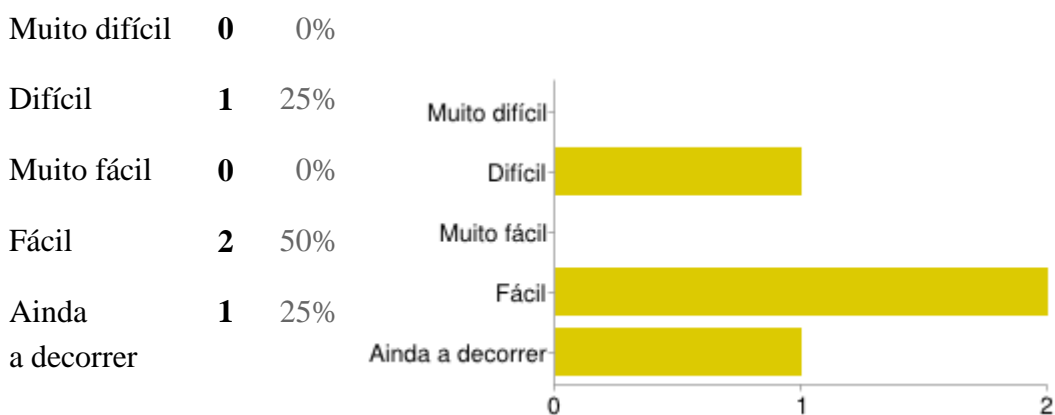


Figura B.20 Grau de dificuldade na aprendizagem/mudança cultural dos colaboradores

7. Papel das tecnologias de informação na estratégia da Reengenharia

7.1 Redução dos custos de processos

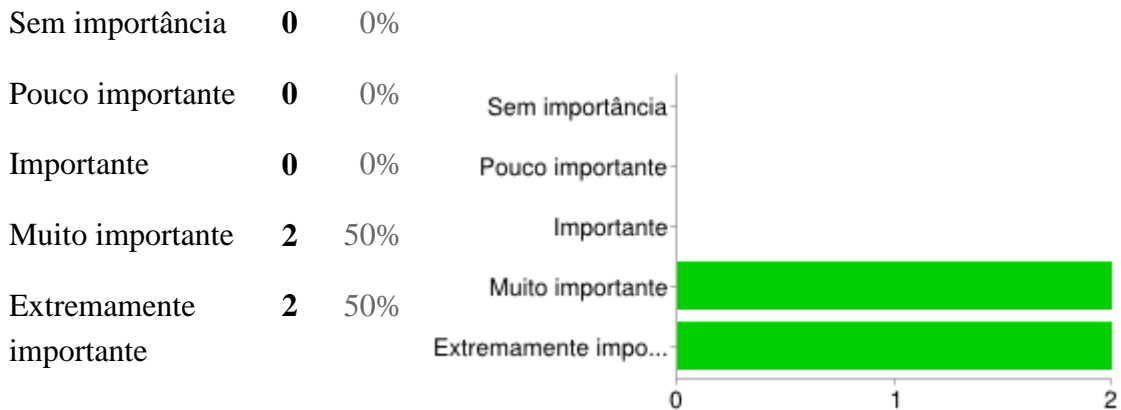


Figura B.21 Redução dos custos de processos

7.2 Criação de novos produtos ou serviços

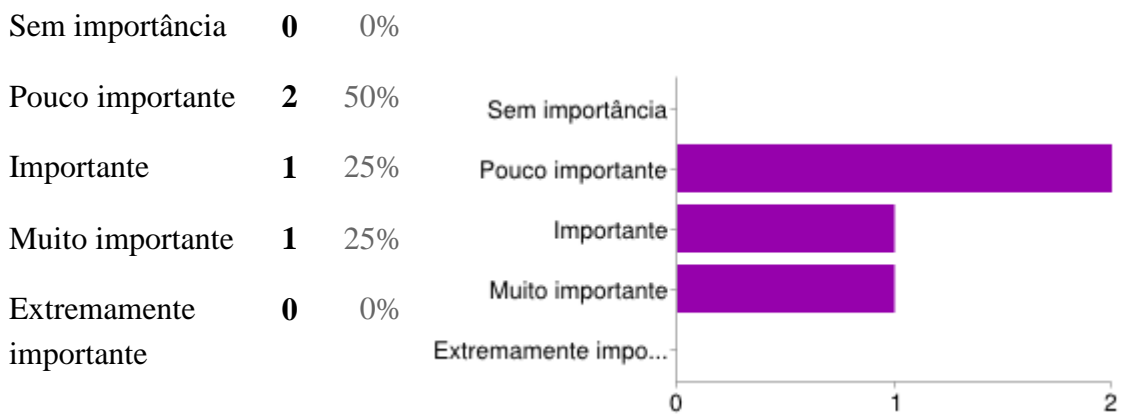


Figura B.22 Criação de novos produtos ou serviços

7.3 Melhoria na qualidade dos processos

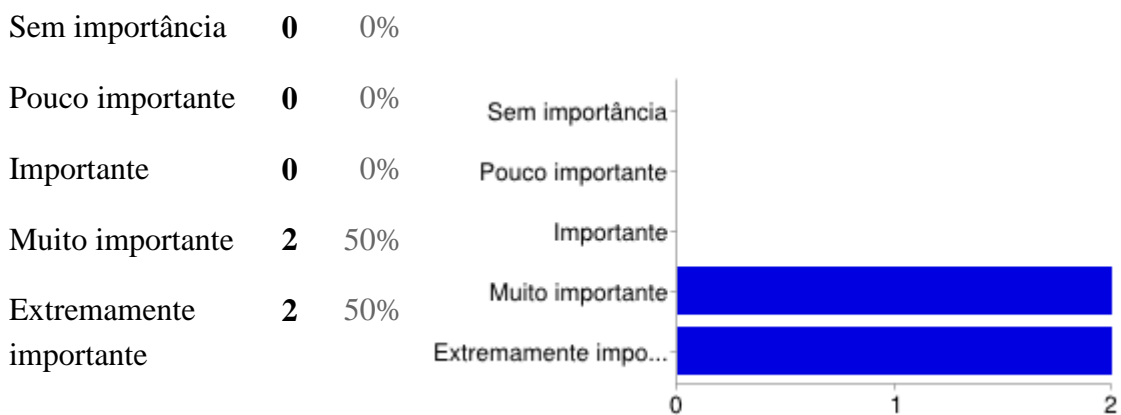


Figura B.23 Melhoria na qualidade dos processos

7.4 Interação com clientes e fornecedores

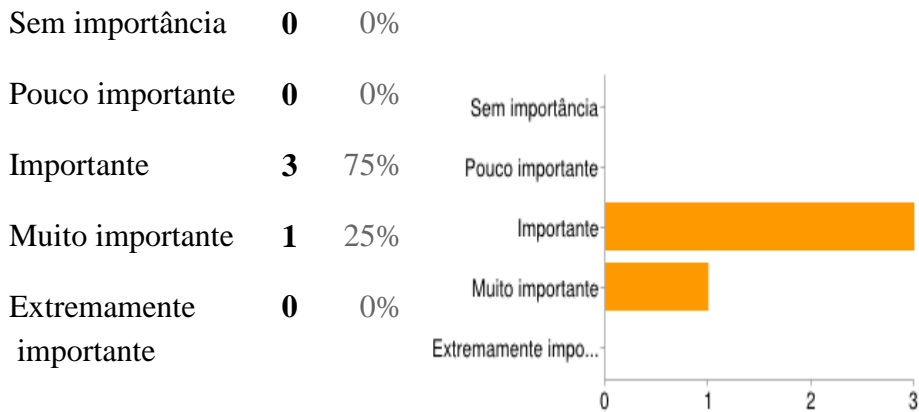


Figura B.24 Interação com clientes e fornecedores

7.5 Troca e partilha interna de informação/comunicação/visão eficaz

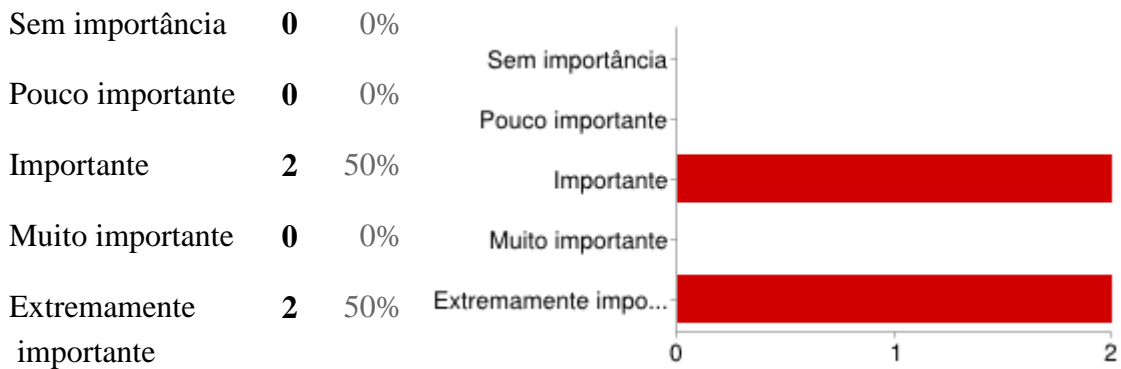


Figura B.25 Troca e partilha interna de informação/comunicação/visão eficaz

8. Grau de satisfação atingido com a implementação da Reengenharia de processos

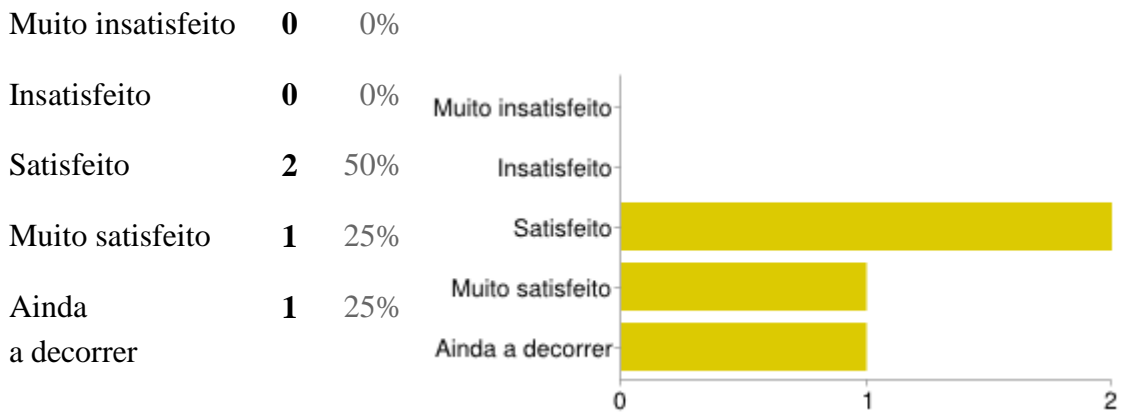


Figura B.26 Grau de satisfação atingido com a implementação da reengenharia de processos

9. Estratégia de reengenharia crucial na competitividade da organização?

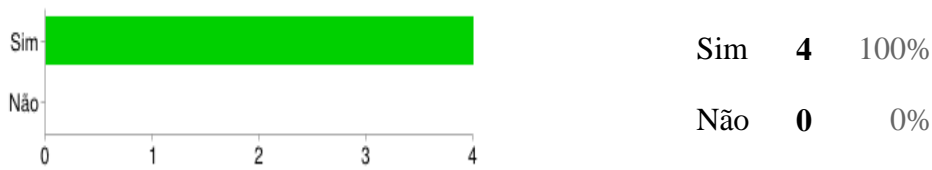


Figura B.27 Estratégia de reengenharia crucial na competitividade da organização

10. Melhorias alcançadas nos processos de negócio em termos operacionais

10.1 Aperfeiçoamento do planeamento de produção

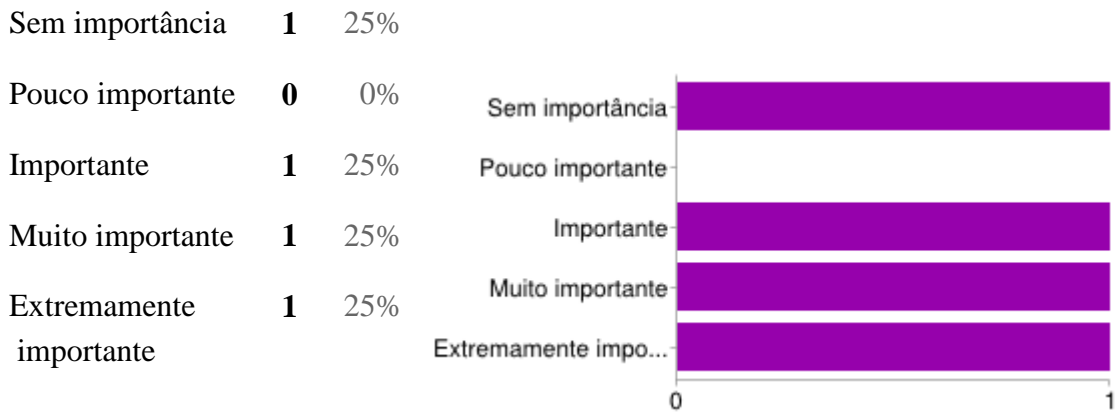


Figura B.28 Aperfeiçoamento do planeamento de produção

10.2 Redução de custos

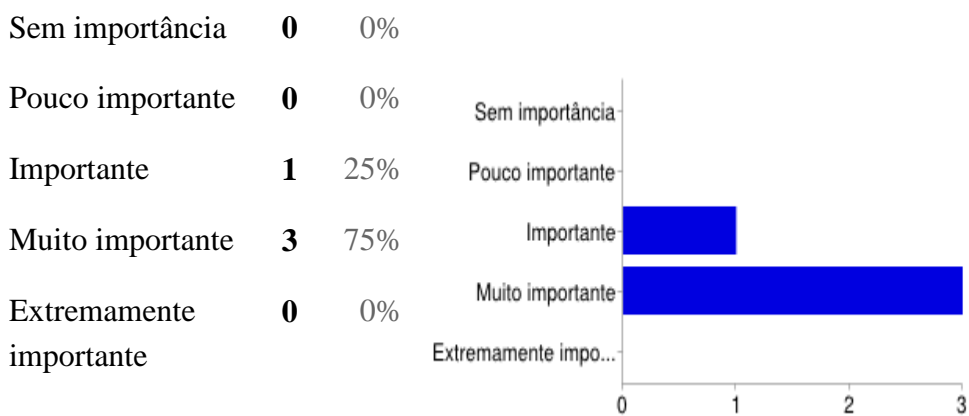


Figura B.29 Redução de custos

10.3 Aumento nas encomendas/vendas

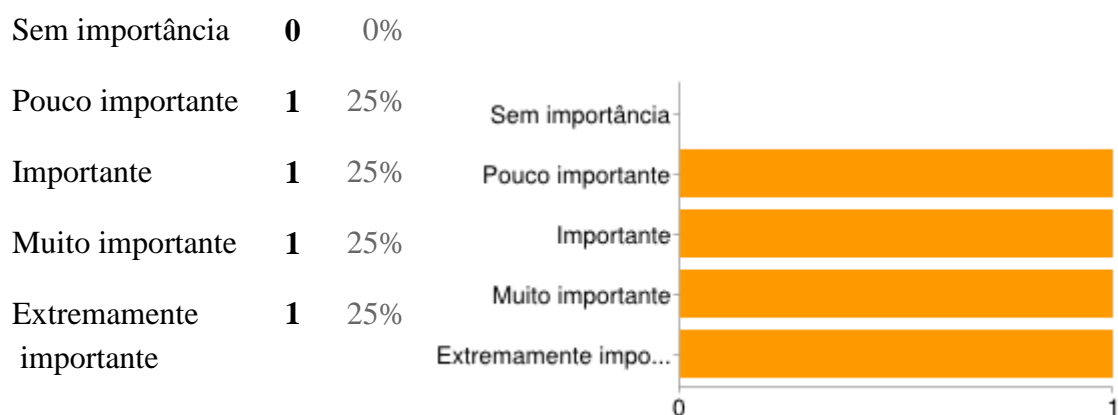


Figura B.30 Aumento nas encomendas/vendas

10.4 Redução no tempo de resposta (prazos de entrega)

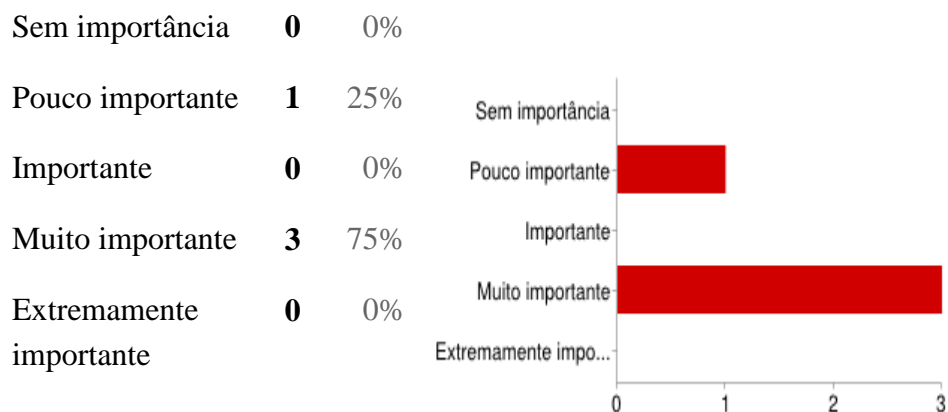


Figura B.31 Redução no tempo de resposta (prazos de entrega)

10.5 Aperfeiçoamento do serviço ao Cliente (pós venda)

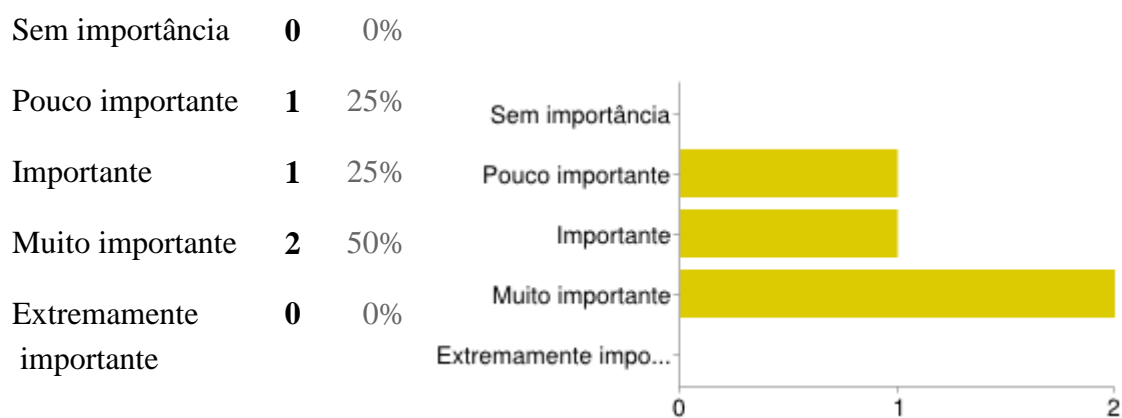


Figura B.32 Aperfeiçoamento do serviço ao Cliente (pós venda)

10.6 Melhoria do(s) produto(s)/serviço(s)

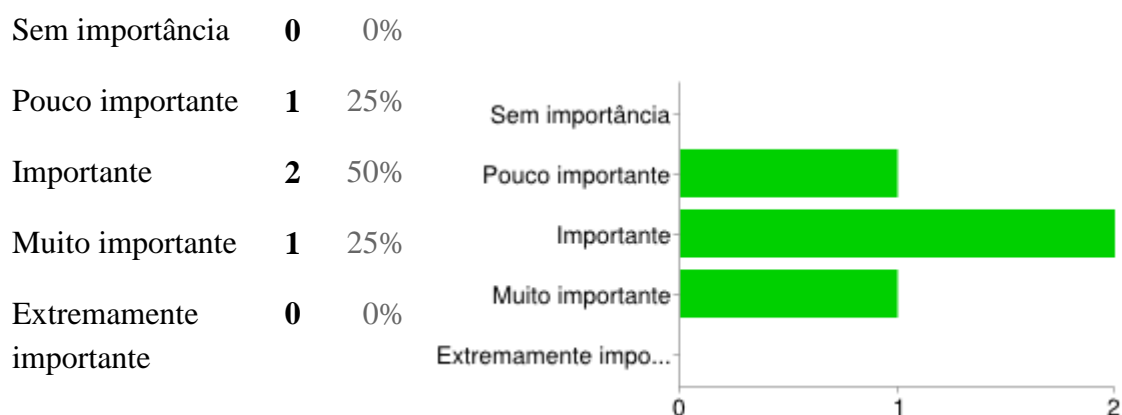


Figura B.33 Melhoria do(s) produto(s)/serviço(s)

10.7 Maior eficiência na distribuição do(s) produto(s)

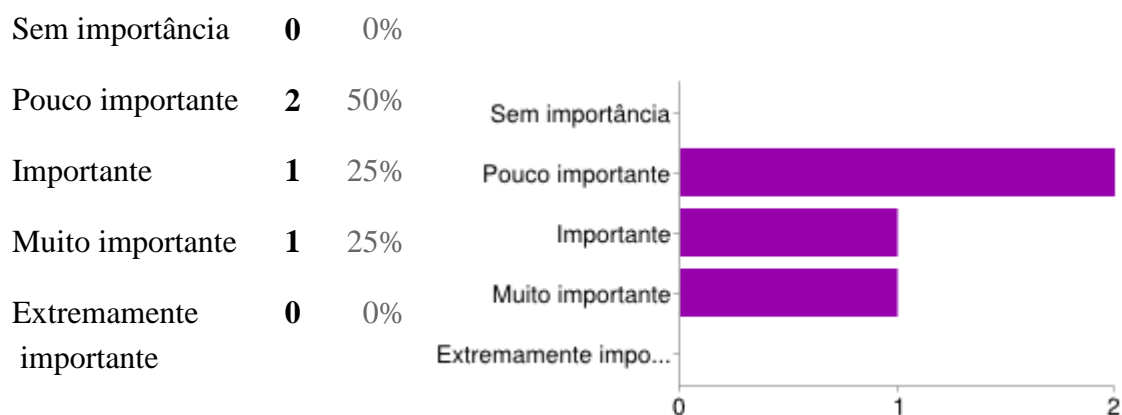


Figura B.34 Maior eficiência na distribuição do(s) produto(s)

10.8 Gestão de inventários mais eficiente

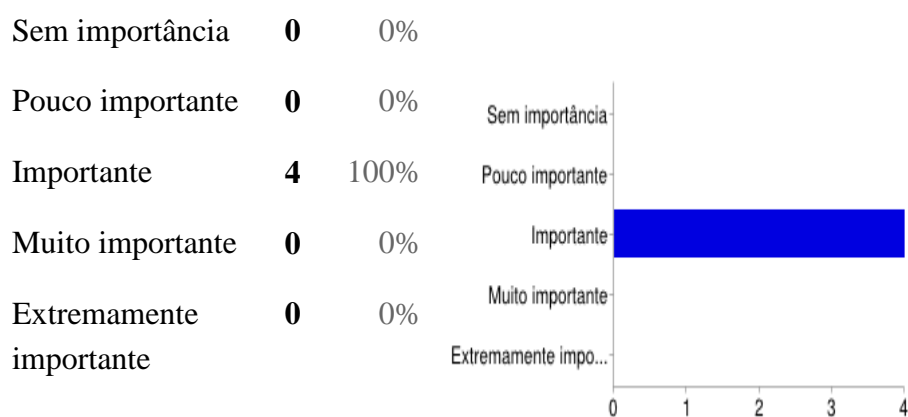


Figura B.35 Gestão de inventários mais eficiente

10.9 Gestão da qualidade mais eficaz

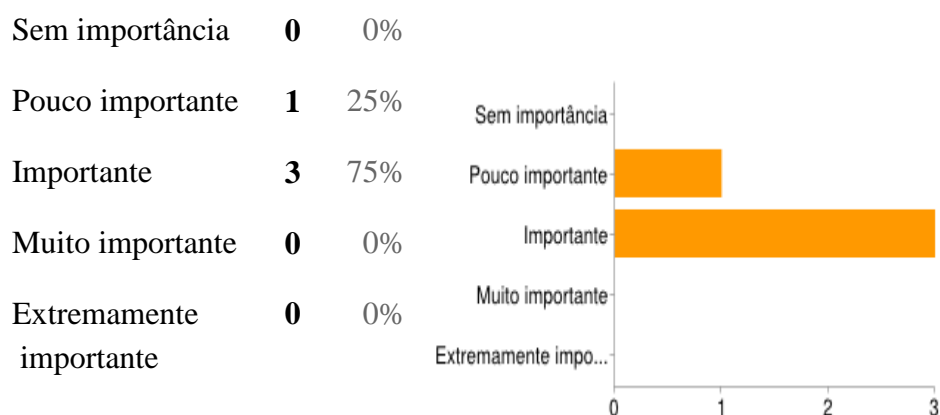


Figura B.36 Gestão da qualidade mais eficaz

10.10 Gestão de recursos humanos melhorada

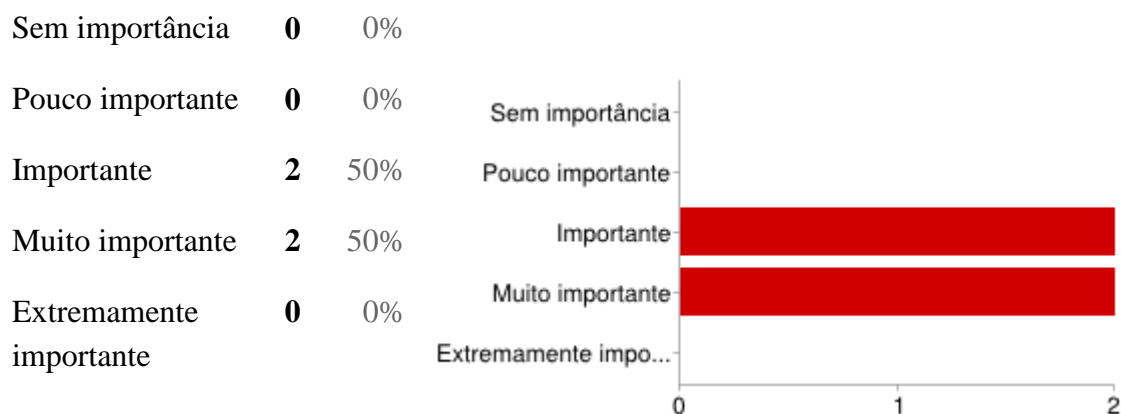


Figura B.37 Gestão de recursos humanos melhorada

11. O que mudou em termos de recursos humanos?

11.1 Redução do número de colaboradores

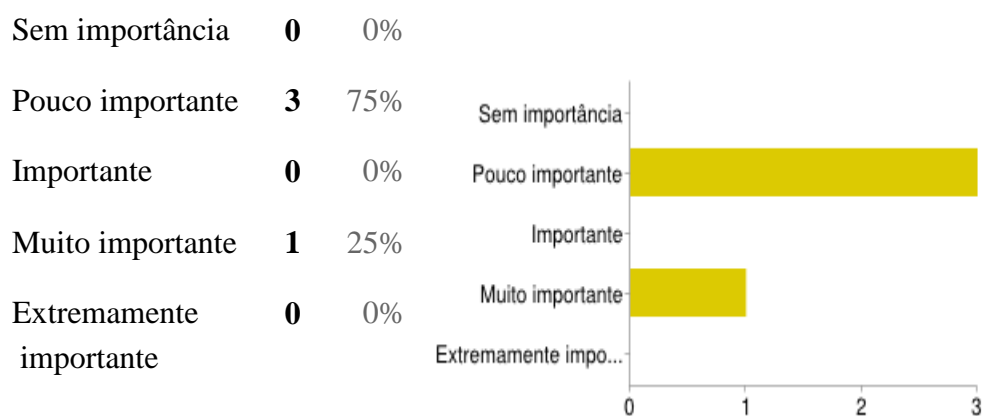


Figura B.38 Redução do número de colaboradores

11.2 Perspetivas de carreira dos colaboradores orientados em função das competências e da criação de capacidades

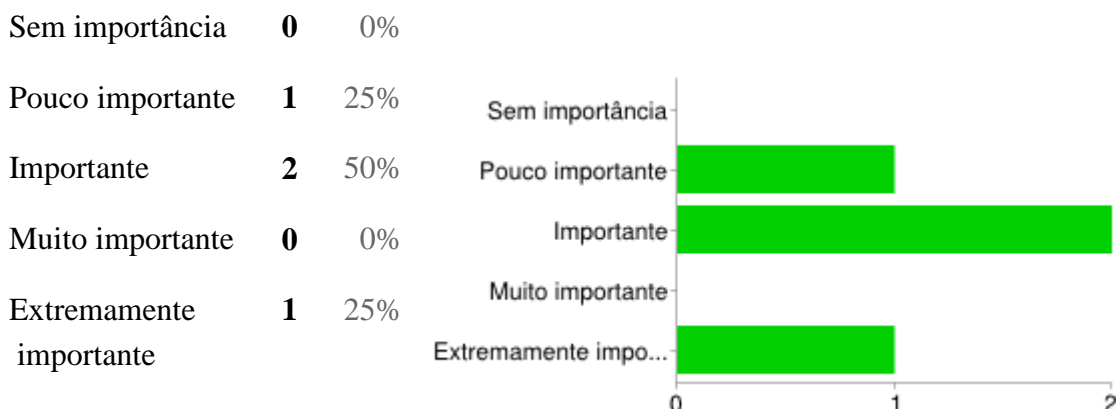


Figura B.39 Perspetivas de carreira dos colaboradores orientados em função das competências e da criação de capacidades

11.3 Melhoria significativa na motivação e desempenho

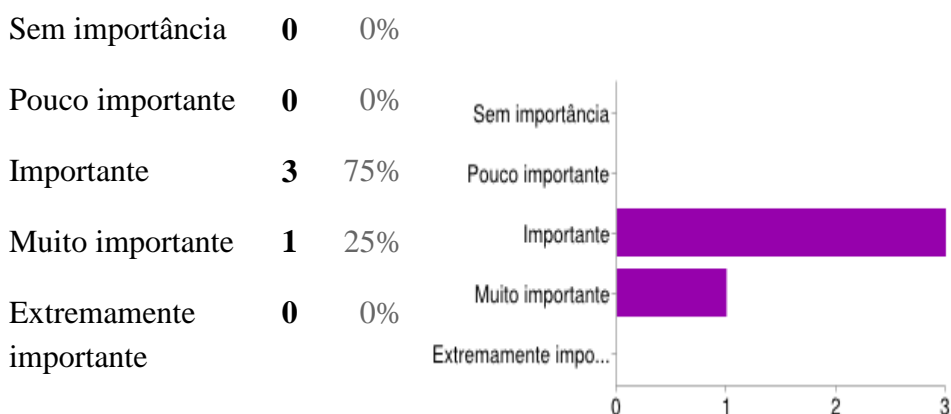


Figura B.40 Melhoria significativa na motivação e desempenho

11.4 Convergência dos departamentos tradicionais em equipas dedicadas a processos

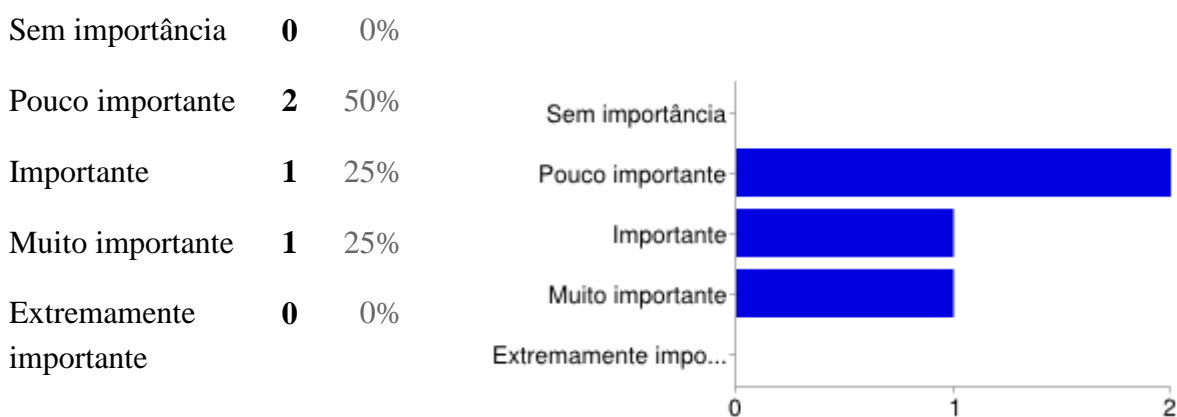


Figura B.41 Convergência dos departamentos tradicionais em equipes dedicadas a processos

11.5 Flexibilização da estrutura organizacional em termos de peso hierárquico

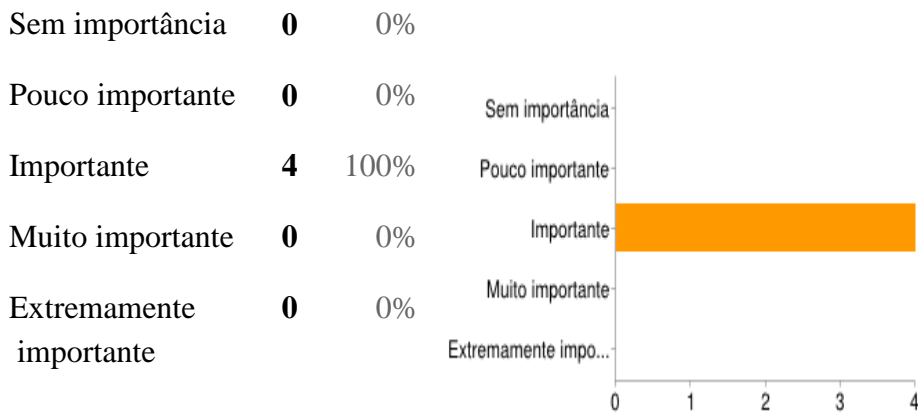


Figura B.42 Flexibilização da estrutura organizacional em termos de peso hierárquico

11.6 Otimização dos processos internos de comunicação

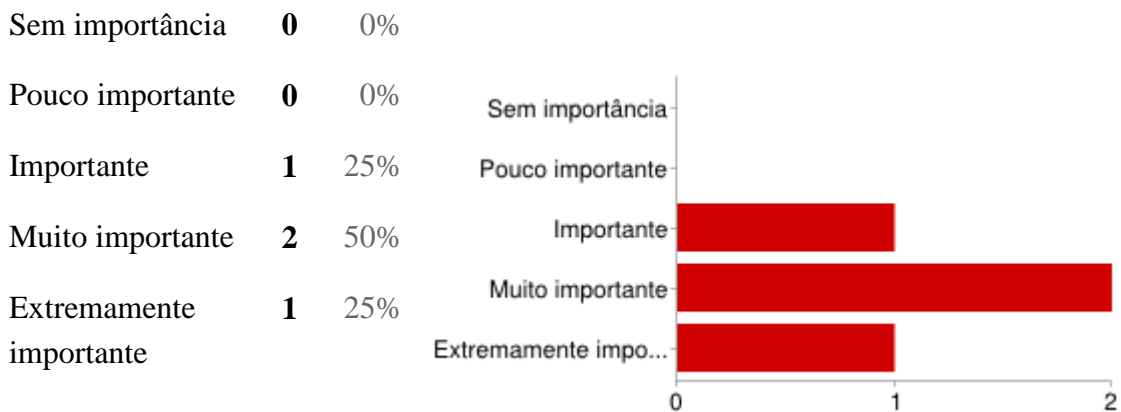


Figura B.43 Otimização dos processos internos de comunicação

11.7 Não se registaram melhorias

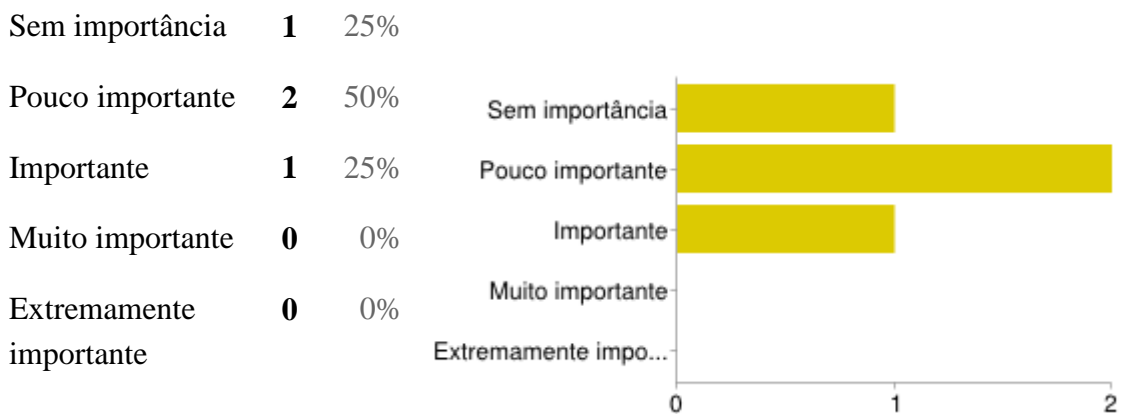


Figura B.44 Não se registaram melhorias

12. Objetivos do projeto inicial atingidos

12.1 Aumento da competitividade por melhoria da qualidade

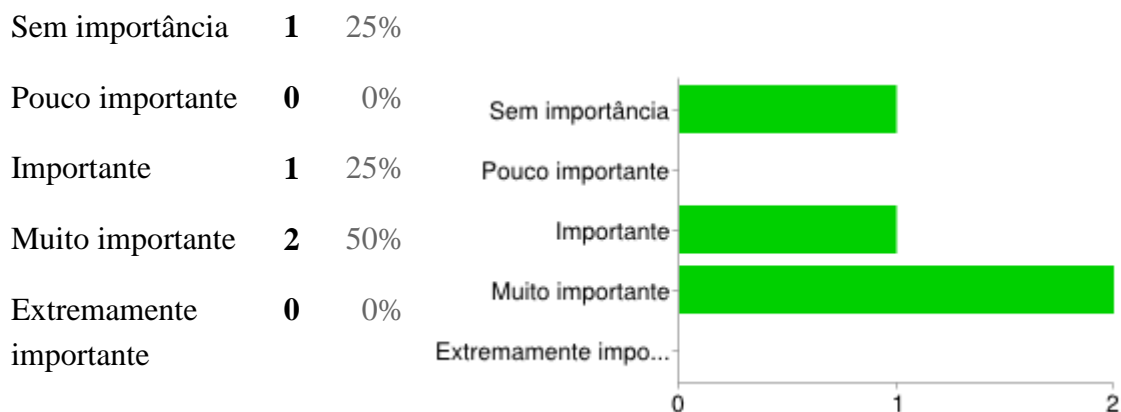


Figura B.45 Aumento da competitividade por melhoria da qualidade

12.2 Aumento da competitividade pela diminuição dos custos

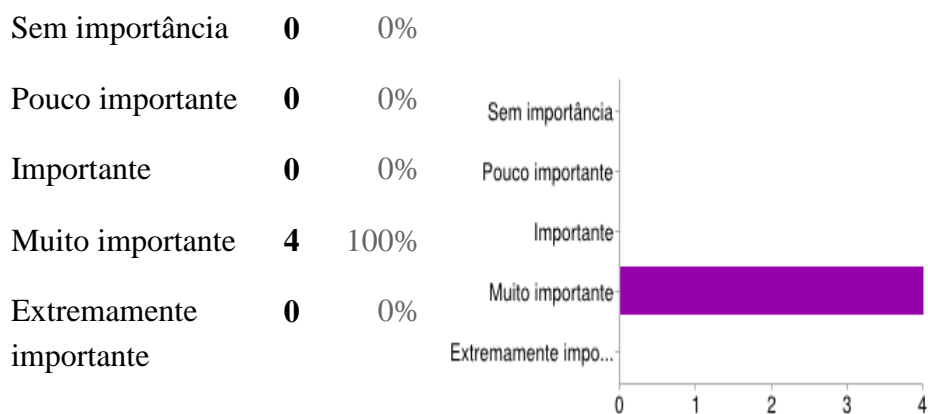


Figura B.46 Aumento da competitividade pela diminuição dos custos

12.3 Aumento da competitividade por diminuição do tempo de ciclo do produto/serviço

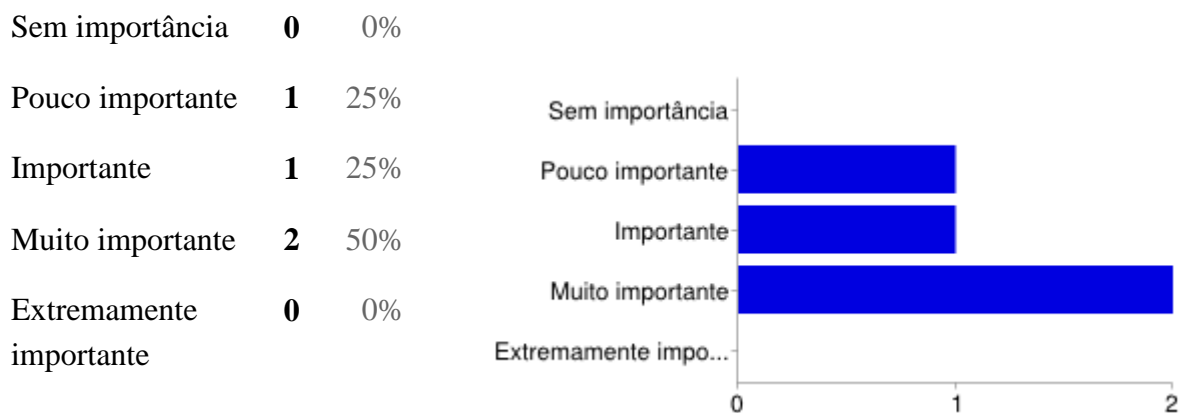


Figura B.47 Aumento da competitividade por diminuição do tempo de ciclo do produto/serviço

12.4 Criação de valor em todas as atividades

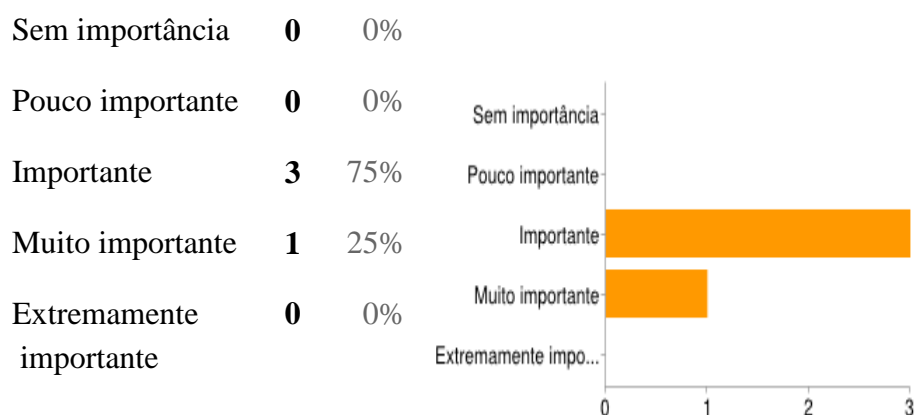


Figura B.48 Criação de valor em todas as atividades

12.5 Maior foco nos resultados finais e objetivos



Figura B.49 Maior foco nos resultados finais e objetivos

12.6 Aplicação de tecnologias mais inovadoras

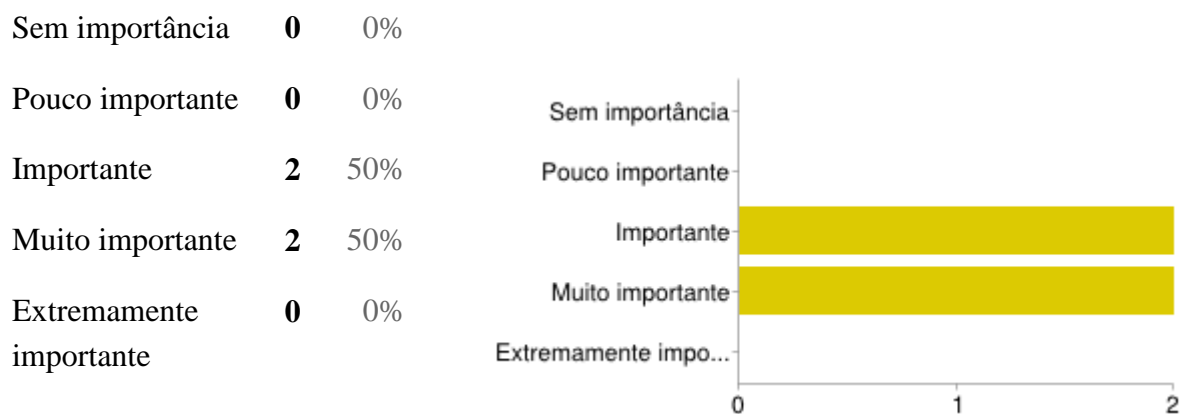


Figura B.50 Aplicação de tecnologias mais inovadoras

12.7 Adaptação às mudanças do mercado

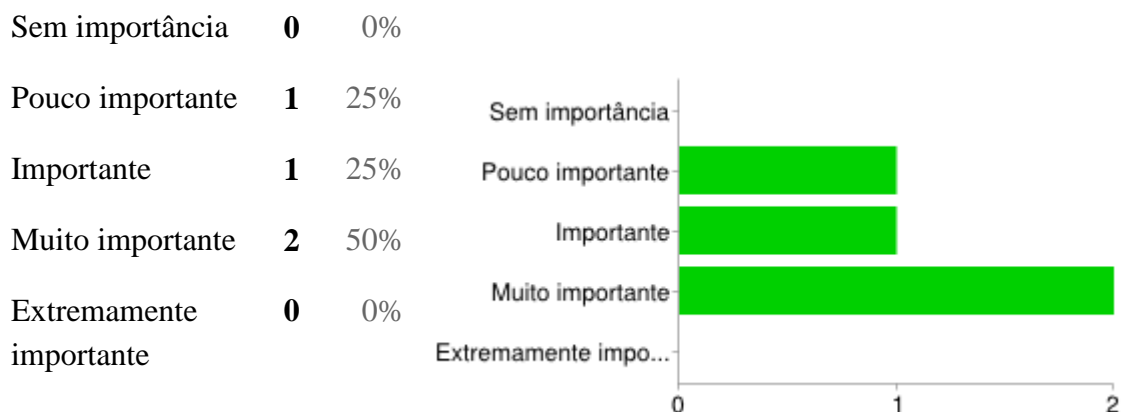


Figura B.51 Adaptação às mudanças do mercado

12.8 Redesenho de processos considerados fundamentais

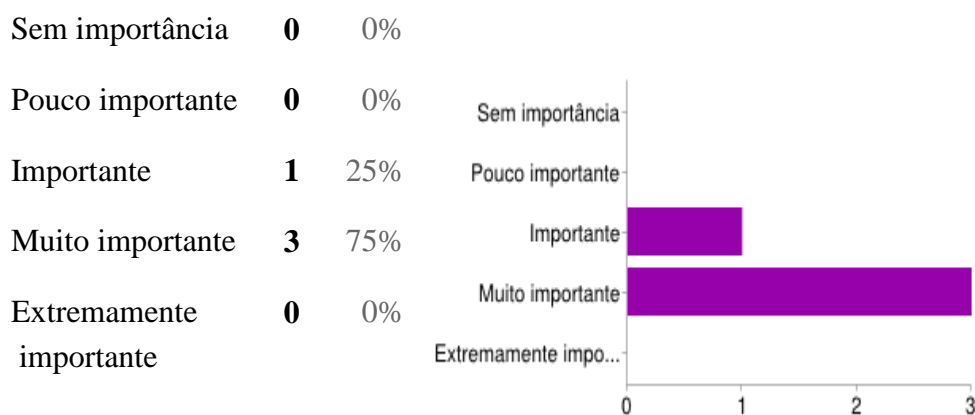


Figura B.52 Redesenho de processos considerados fundamentais

12.9 Melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas

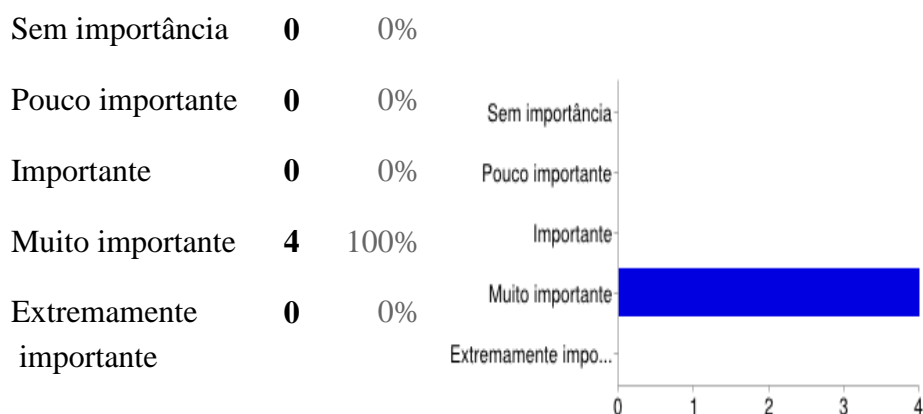


Figura B.53 Melhoria dos processos com recurso à capacidade das tecnologias de informação adequadas

12.10 Eficiência operacional através da linearização hierárquica

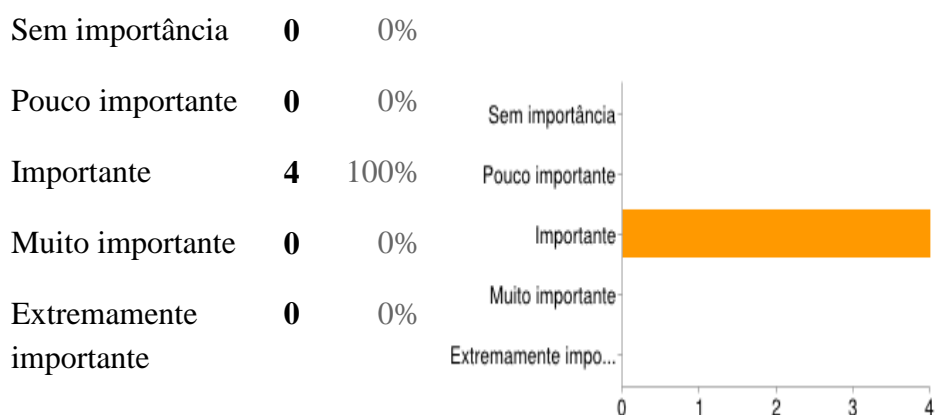


Figura B.54 Eficiência operacional através da linearização hierárquica

12.11 Melhorias na produtividade

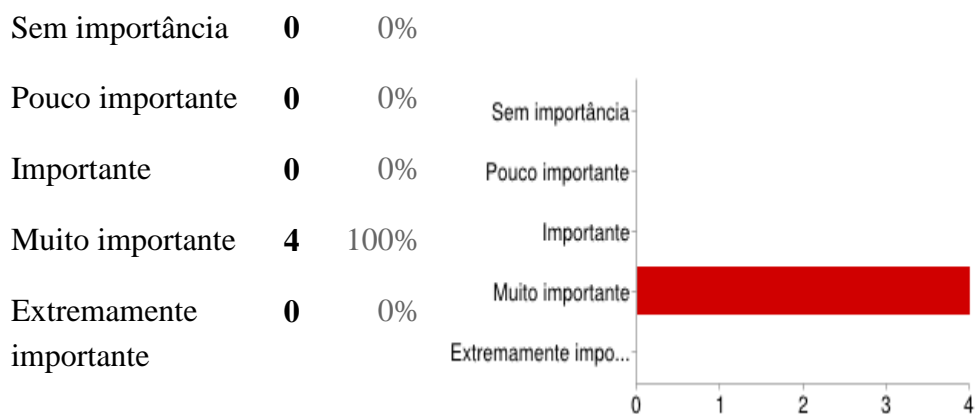


Figura B.55 Melhorias na produtividade

12.12 Melhorias nos indicadores de satisfação dos Clientes

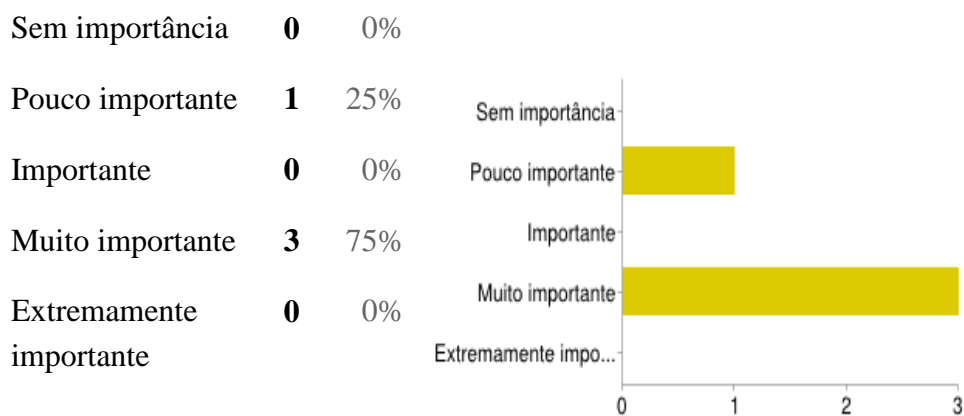


Figura B.56 Melhorias nos indicadores de satisfação dos Clientes

13. Impactos sentidos no desempenho da organização com a estratégia implementada

13.1 Aumento do volume de vendas

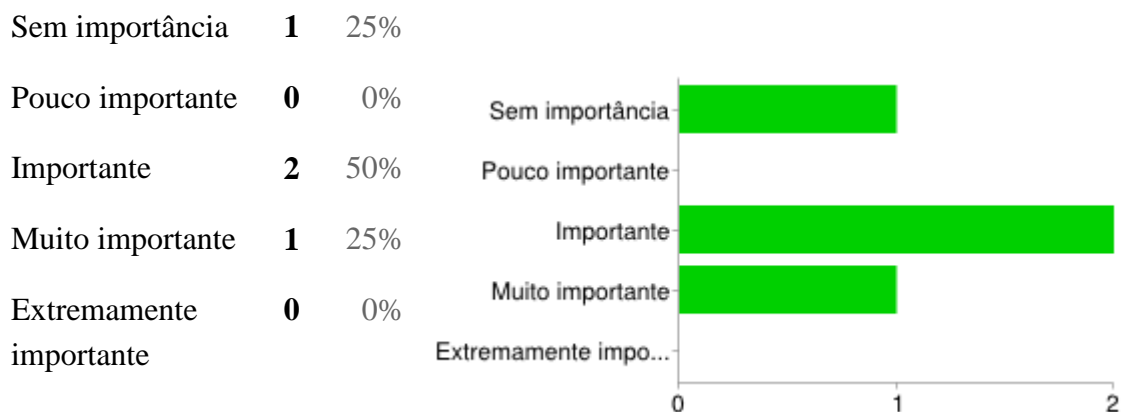


Figura B.57 Aumento do volume de vendas

13.2 Aumento da quota de mercado

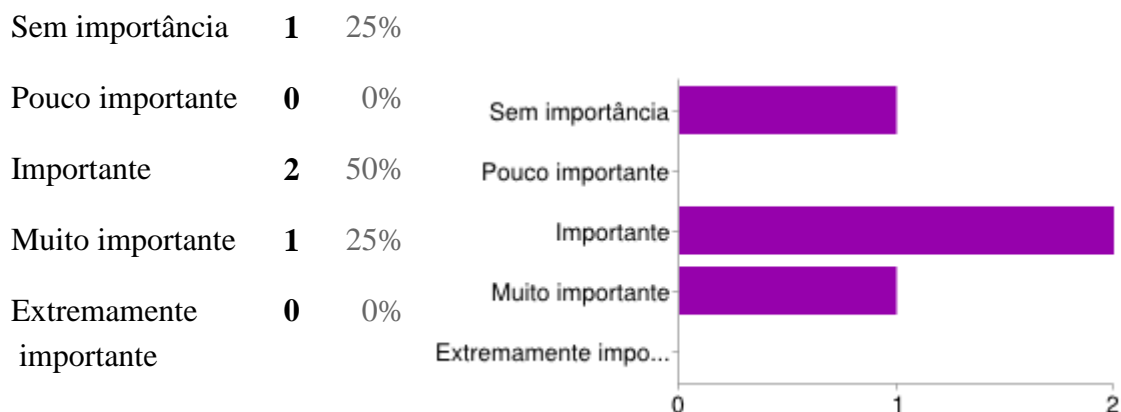


Figura B.58 Aumento da quota de mercado

13.3 Ganhos operacionais

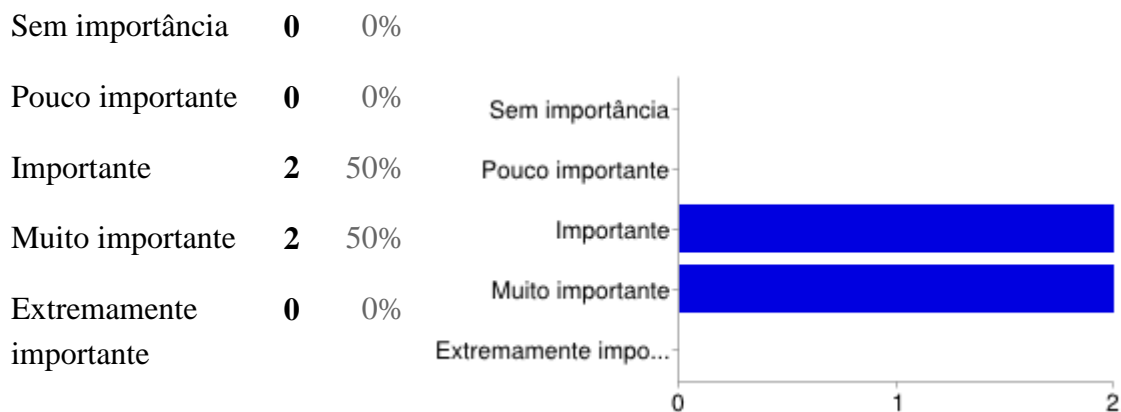


Figura B.59 Ganhos operacionais

13.4 Desenvolvimento de novos produtos

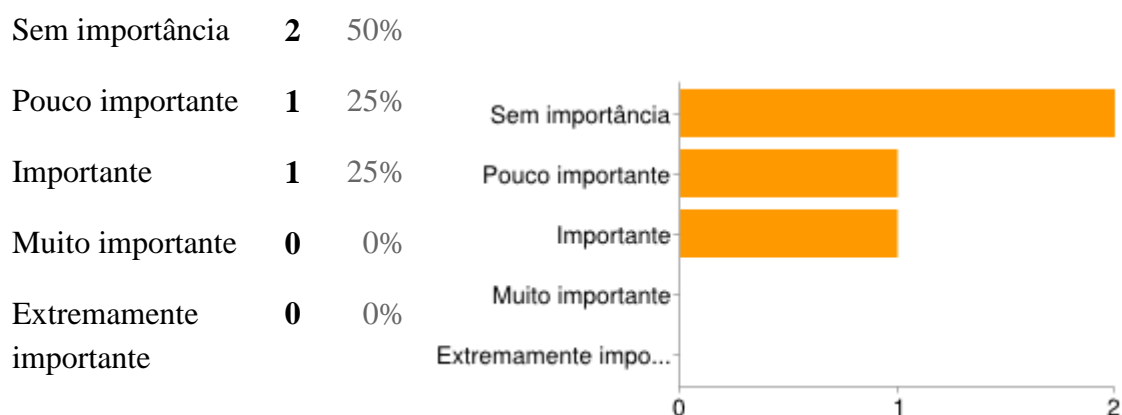


Figura B.60 Desenvolvimento de novos produtos

13.5 Novos mercados

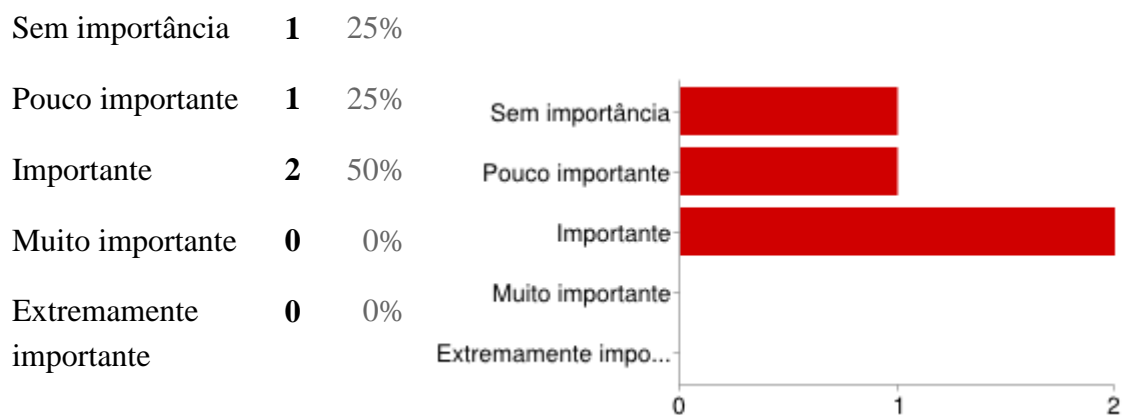


Figura B.61 Novos mercados

13.6 I & D

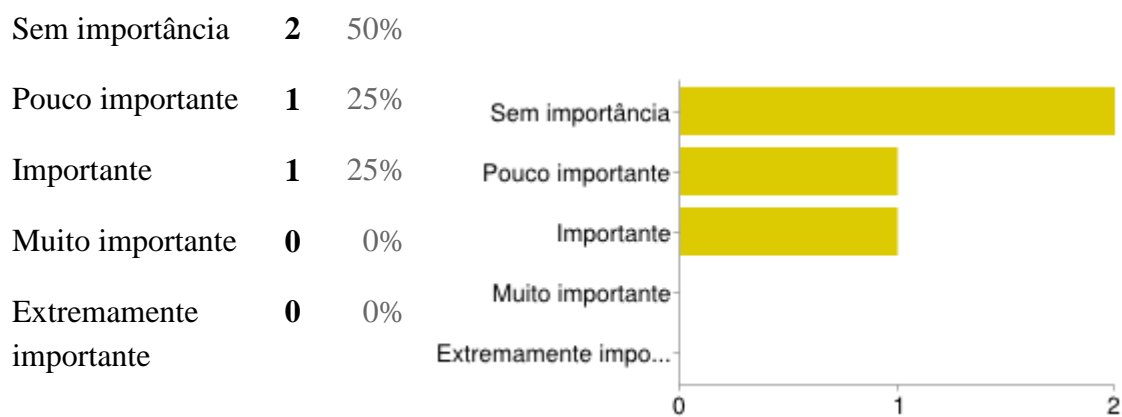


Figura B.62 I & D

13.7 Redução de custos

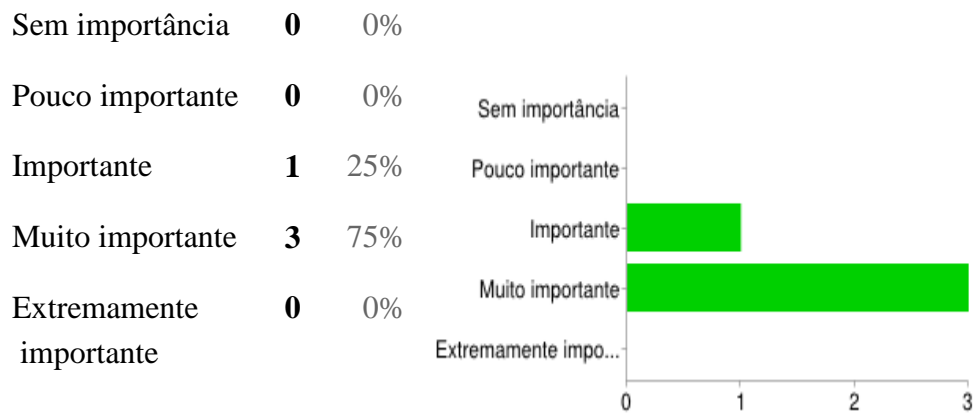


Figura B.63 Redução de custos

13.8 Capacitação dos recursos humanos

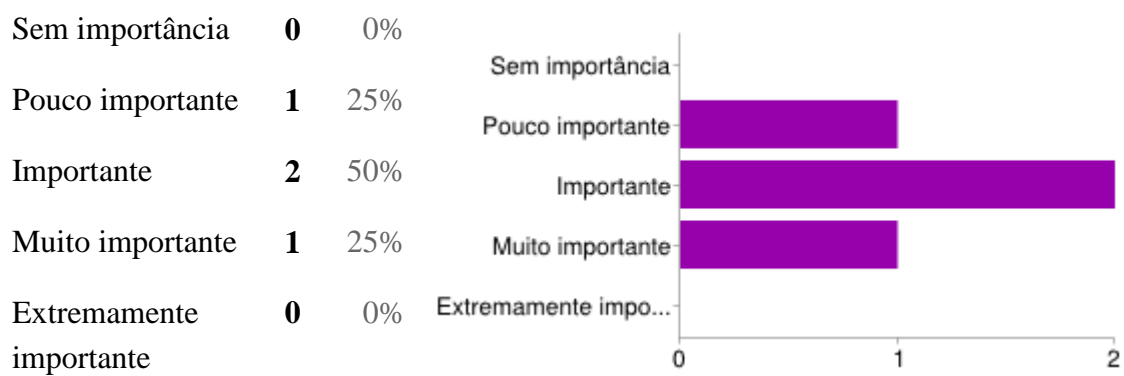


Figura B.64 Capacitação dos recursos humanos