
PROGRAMA INSTITUCIONAL DE BOLSAS DE INICIAÇÃO
CIENTÍFICA
(PIBIC)
CONSELHO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO CIENTÍFICO E
TECNOLÓGICO - CNPq

A REENGENHARIA FUNCIONA EM EMPRESAS QUE ATUAM NO BRASIL?

Stefan Krawczenko Feitoza de Oliveira

EAESP - FGV - M119620408

Orientador - Marilson Alves Gonçalves

AGRADECIMENTOS

Não posso deixar de iniciar os meus agradecimentos, lembrando do meu caro orientador Marilson Alves Gonçalves.

Não menos relevante foi o auxílio dado pelos funcionários das empresas que contactei: Diego da Procter & Gamble, Sandra da Otis, Alan Fuschion, Sergio da Branco, Gil da Atlas, José da Engemet, Juliane da Panex e Fernando da Natura.

Agradeço, também a colaboração dos professores Leão e Moriz Blikenstein.

E, finalmente agradeço a contribuição de Luiz devido ao seu “apoio técnico”.

Vielen Dank !! (Muito Obrigado)

ÍNDICE

- APRESENTAÇÃO.....	04.
- JUSTIFICANDO A PESQUISA SOBRE REENGENHARIA.....	07.
- DEFININDO A REENGENHARIA.....	08.
- QUE EMPRESAS APLICAM A REENGENHARIA.....	11.
- QUEM REALIZA REENGENHARIA DENTRO DAS EMPRESAS.	13.
- TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A REENGENHARIA.....	16.
- ENCAMINHAMENTO DA REENGENHARIA.....	18.
- AS PRINCIPAIS IMPRESSÕES DEIXADAS PELA REENGENHARIA NO MUNDO EMPRESARIAL.....	20.
- PLANO DE PESQUISA.....	25.
- DEFINIÇÃO DO ESPAÇO AMOSTRAL.....	26.
- ANÁLISE DE RESULTADOS	27.
- CONCLUSÃO.....	37.
-REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	44.
- APÊNDICE - Questionários de pesquisa preenchidos.....	46.

APRESENTAÇÃO

A pesquisa tem a pretensão de colaborar no suprimento de dados sobre a situação e os resultados dos processos de Reengenharia implementados em empresas atuantes no Brasil. Visa colaborar no cumprimento dos objetivos gerais do PIBIC auxiliando a FGV a cumprir sua "missão pesquisa", conduzindo à sistematização e institucionalização da pesquisa, estimulando o aumento da produção científica e, finalmente, possibilitando ao bolsista a aprendizagem de técnicas e métodos científicos.

Primeiramente, antes de entrar na justificativa do tema de pesquisa, cabe mencionar como se desenrolaram os processos de contato com as empresas e da coleta de dados e, por conseguinte, determinar as limitações provenientes das dificuldades encontradas nesses processos.

A primeira dificuldade encontrada foi referente à formação da amostra. Constei nessa fase da pesquisa com a colaboração de professores da Fundação Getúlio Vargas (professor Leão do departamento POI e Moriz Blikenstein do IMQ) e do meu professor-orientador Marilson Alves Gonçalves . Além disso, consultei o software "Austin", obtendo, assim, um pequeno "banco de dados". Finalmente, "garimpei", em revistas especializadas como Exame, Conjuntura Econômica, Isto É e RAE light, nome de empresas que se submeteram ao processo de Reengenharia.

Após a constituição do banco de dados com as empresas a serem consultadas, iniciei a fase de entrada em contato. Realizei esta etapa através de telefonemas. Logo durante os primeiros, percebi a indisposição da maioria das pessoas em participar da pesquisa. Do conjunto de empresas componentes do banco de dados, consegui despertar o interesse em receber o questionário de pesquisa em 79 organizações. Os questionários foram enviados, em quase sua totalidade, via fax, pois as empresas alegavam que, assim, teriam seu trabalho minimizado. Via correio, foram enviados apenas 12 questionários. Já em trabalhar via e-mail, primordialmente, se mostraram dispostas várias empresas, entretanto nenhum dos questionários recebidos eletronicamente foram respondidos. Nesse último caso, acredito que o ponto que mais contribuiu para a falta de reciprocidade das instituições contatadas foi a ausência de contato pessoal, ou seja, do contato via telefone. Esse contato por telefone era realizado, principalmente, com gerentes de pessoal ou diretores de alta cúpula das organizações.

Assim que os questionários estavam nas “mãos” dos participantes da pesquisa, o trabalho realizado em campo passou a ser constituído do esclarecimento de dúvidas dos colaboradores e de entrada em contato com os mesmos, afim de reforçar a urgência no envio dos questionários devidamente preenchidos. Esse período entre o envio e o recebimento da resposta durou, em média, de dois a três meses.

Entretanto, mesmo ocorrendo esse constante acompanhamento via telefone, a maioria dos participantes não se prontificou a responder o questionário. Alguns deles, em um certo momento, alegaram que não conseguiriam colaborar devido à falta de tempo, todavia grande parte não deu nenhuma satisfação, apenas afirmava que havia passado o questionário para outro funcionário e este não mais havia retornado.

Com a presença de todas essas dificuldades o índice de resposta foi baixo.

Das 79 empresas que se prontificaram a receber o questionário apenas 8 responderam-no devidamente.

Logo, a validade das conclusões atingidas com a análise dos dados coletados acaba ficando, de certo modo, um pouco restrita. Entretanto, apesar dessas conclusões serem fruto da análise de dados coletados junto a uma amostra, que foi se tornando pequena durante o período de pesquisa, elas encontram respaldo em uma base bibliográfica sólida, ou seja, respeitada entre os estudiosos da temática Reengenharia.

JUSTIFICANDO A PESQUISA SOBRE REENGENHARIA

O contingente de empresas que tentam se reorganizar através da Reengenharia é consideravelmente grande no Brasil. Apesar disso, não há muitos estudos sobre o assunto sendo realizados.

Logo, é de grande utilidade a determinação da proporção de empresas que atingiram os objetivos pretendidos pela adoção desse processo.

Essa pesquisa visa estabelecer se a Reengenharia dá certo ou não e identificar as características comuns entre as empresas que fracassam e as comuns entre as que têm êxito.

DEFININDO REENGENHARIA

O primeiro passo para iniciar essa pesquisa é determinar o significado do termo *REENGENHARIA* e justificar porque é importante pesquisar sobre esse processo.

Quem iniciou a discussão sobre Reengenharia foi Michael Hammer, professor da Universidade de Harvard, em 1990, com um artigo publicado na *Harvard Business Review*. Em 1993, conjuntamente com James Champy, lançou o livro: "Reengenharia: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das mudanças da gerência." Esse trabalho consolidou-se como o mais famoso livro a respeito desse assunto. Depois de Hammer e Champy muitos outros estudiosos como Kelvin Cross, Richard Lynch, John Feather, Richard Nolan, Thomas Davenport e Robert Tomasko ajudaram a formar uma vasta bibliografia sobre esse tema.

Colocado isso, é pertinente esclarecer o termo Reengenharia. Dentre as diversas definições de Reengenharia a mais bem aceita é a formulada pelo próprio Hammer: "Reengenharia é o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visa alcançar drásticas melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade."

Afim de compreender o conteúdo dessa definição, é conveniente esclarecer o significado de dois termos nela explicitados. O de mais difícil interpretação consiste, também, no mais importante, logo, é imprescindível começar com ele, o termo "processo empresarial".

"Define-se processo empresarial como um conjunto de atividades com uma ou mais espécies de entrada e que cria uma saída de valor para o cliente"¹. O processo empresarial é uma seqüência de tarefas que resultam em um produto ou serviço de interesse para o cliente.

Em suma, é "uma série de atividades que fornece valor a um cliente..."².

O próximo termo a ser discutido é "radical". Esse termo se torna naturalmente claro se for analisado através da seguinte expressão: "... na Reengenharia não se melhora ou se aperfeiçoa, ou se modifica e, sim, se reinventa."³

A partir dessa expressão é fácil determinar radical (dentro da Reengenharia) como sendo a mudança que não conserta o processo

¹ Michael Hammer - "Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes e das grandes mudanças da gerência" - págs. 22.

² Michael Hammer - "Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes e das grandes mudanças da gerência" - pág.24.

³ Michael Hammer - "Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes e das grandes mudanças da gerência" - pág.27.

existente e, sim, a mudança que cria um “novo” processo apenas visando agregar valor para o cliente.

Esses dois termos devem ser minuciosamente analisados, pois possuem intrinsecamente o principal da Reengenharia: deixam claro que a Reengenharia trabalha redefinindo (não aperfeiçoando) processos empresariais básicos e, não, departamentos ou outras unidades organizacionais.

QUE EMPRESAS APLICAM REENGENHARIA?

Existem em geral três tipos de empresas que se utilizam da Reengenharia: primeiramente, empresas com péssimo desempenho, secundariamente, empresas que enxergam futuros problemas caso não reinventem seus processos e, por último, empresas que desejam permanecer no pico do desempenho.

Essas empresas implementam o processo de Reengenharia, visto que estão identificando, acreditam que identificaram, ou não desejam identificar, respectivamente, as seguintes características dentro de sua empresa: "atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída"⁴, tentativas de melhorar o processo existente não estão repercutindo positivamente; "a concorrência deu um salto para frente e conquistou os seus clientes"⁵, a competitividade da indústria tornou-se muito mais acirrada e alterações drásticas se fazem necessárias; a empresa "está se aproximando do topo da "curva do S" e está prestes a desabar"⁶, "o produto ou serviço foi desenvolvido e seu potencial de exigências de seus clientes mudaram"⁷, as exigências mudaram e os processos atuais não podem acomodar as novas expectativas, "os avanços tecnológicos expandem as possibilidades"⁸, novas tecnologias possuem potencial para uma reinvenção dos processos; "mudanças fundamentais no setor exigem

⁴ Kelvin Cross - "O renascimento da empresa" - pág. 23.

⁵ Kelvin Cross - "O renascimento da empresa" - pág. 24.

⁶ Kelvin Cross - "O renascimento da empresa" - pág. 25.

⁷ Kelvin Cross - "O renascimento da empresa" - pág. 26.

⁸ Kelvin Cross - "O renascimento da empresa" - pág. 27.

a engenharia"⁹ , o ambiente da empresa muda e "continuar atuando como antes é quase uma garantia de desastre e pode condenar uma empresa à extinção"¹⁰ . Todavia, não basta que o processo possua uma dessas características para que passe pela Reengenharia. Além disso, deve ser avaliado se tal processo empresarial é importante, ou seja, se causa um impacto sobre o cliente que justifique esse esforço. Outro ponto a considerar é a exeqüibilidade da Reengenharia quando aplicada no processo escolhido, ou seja, qual a probabilidade de sucesso do esforço.

⁹ Kelvin Cross - "O renascimento da empresa" - pág. 27.

¹⁰ Peter Drucker - "Innovation and Entrepreneurship: practice and principles"

QUEM REALIZA REENGENHARIA DENTRO DA EMPRESA?

A Reengenharia envolve todos os níveis hierárquicos de uma organização, não obstante “compete à alta gerência fornecer uma imagem clara e nova da empresa e iniciar, motivar e sustentar a busca da excelência”¹¹. Essa alta gerência é os líderes da organização. A colocação de pessoas que ocupam altos cargos na organização à frente do processo de reorganização é essencial para dar credibilidade ao esforço, motivando, assim, todo o corpo organizacional.

Proporemos um “elenco de Reengenharia”, contudo é importante frisar que tal elenco não é composto da mesma forma em todas as empresas, e nem precisa ser.

O elenco pode ser formado por um chefe, um proprietário do processo, uma equipe de reengenharia, que em algumas oportunidades é constituída por subequipes, um comitê geral, que também pode estar presente dentro de uma das equipes de reengenharia básica e, finalizando, um “czar”¹² da reengenharia. Cada componente do “elenco de Reengenharia” possui funções específicas dentro da Reengenharia. O *chefe* serve como iniciador e motivador do esforço global da Reengenharia e deve ser, prioritariamente um alto executivo.

¹¹ Kelvin Cross - O renascimento da empresa -pág. 36.

¹² Hammer, Michael - “Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes e das grandes mudanças da gerência” - pag.83.

O *proprietário do processo* é um gerente responsável por um determinado processo e pelo cronograma e detalhes do esforço de reengenharia nele contido.

A *equipe de reengenharia* é formada por integrantes internos (indivíduos que trabalham no processo a ser reformulado) e externos (indivíduos que não trabalham no processo a ser reformulado, possivelmente consultores) e deve diagnosticar o processo existente e supervisionar a sua redefinição e implementação.

Para cada uma das funções descritas (diagnóstico, supervisão, redefinição e implementação) , podem ser estruturadas subequipes responsáveis por apenas algumas tarefas. Há empresas que adotam : equipes de pesquisa, encarregadas de analisar o atual ambiente e a presente situação do processo através de depoimentos de clientes, *benchmarking* e observância do funcionamento do processo; equipes de projeto, encarregadas da realização do primeiro esboço do processo reinventado; equipes-piloto, responsáveis pela implementação experimental do novo projeto e equipes de gerenciamento de implementação e transição, encarregadas da implementação global do projeto reinventado. Enfim, a equipe de reengenharia é a verdadeira realizadora da Reengenharia.

O comitê geral é um corpo de altos gerentes, presididos pelo chefe, responsável pela estratégia total da Reengenharia e monitoração do andamento.

O *czar* é um indivíduo com experiência em Reengenharia que está ali afim de assessorar os proprietários de processo e as equipes, fornecendo-lhes técnicas e instrumentos auxiliares do desenvolvimento do esforço mutatório.

Outro tema, que necessariamente deve ser discutido quando se trata de reengenharia é a tecnologia da informação, ou melhor, seu papel dentro desse processo.

TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO E A REENGENHARIA

A tecnologia da informação é uma ferramenta apropriada e poderosa na Reengenharia, quando usada como uma capacitadora em um fluxo de trabalho reestruturado. Pode possibilitar processos de negócios, serviços e produtos anteriormente inimagináveis ou, pelo menos financeiramente inviáveis. Porém, a tecnologia só deve ser aplicada quando isso for um bom negócio e, para se chegar a essa conclusão, é necessário que haja um exame das necessidades dos clientes e da empresa e, talvez tão importante quanto, do potencial do processo atual, ou mesmo reestruturado, satisfazê-las sem a tecnologia.

E, além disso, não se pode esquecer do que pregam Hammer e Champy : a empresa não busca como a tecnologia pode melhorar o processo existente e ,sim, como pode ser aproveitada no processo reestruturado. Ou seja, aproveitar a tecnologia da informação durante a Reengenharia não é automatizar, pois, necessariamente, deve estar presente no bojo da inovação da Reengenharia.

Todavia, o mais difícil na utilização da tecnologia de informação na Reengenharia consiste em reconhecer as capacidades novas e, não as familiares da tecnologia da informação. Em síntese, é reconhecer capacidades novas que proporcionem a empresa metas inteiramente inovadoras.

O aproveitamento da tecnologia da informação em reestruturação já conseguiu quebrar vários paradigmas, como por exemplo os que afirmavam que a informação só poderia figurar em um local, o gerente é o único que possui dados para tomar decisões e quando se está em campo precisa-se do escritório para acessar determinadas informações.

Logo, a tecnologia da informação é um capacitador essencial da Reengenharia (possui fundamental importância para o processo). Contudo, não deve ser considerada o único elemento essencial.

Para finalizar essa parte referente ao perfil das empresas que aplicam Reengenharia e à estrutura organizacional necessária para dar suporte à mudança, será colocada a questão de como começar a Reengenharia em uma organização.

ENCAMINHAMENTO DA REENGENHARIA

A iniciativa de se iniciar um processo de Reengenharia na empresa deve vir, imprescindivelmente, da alta direção da organização, visto que, assim, torna-se mais fácil para a iniciativa ganhar credibilidade junto ao resto da empresa.

Considerando-se o que acabou de ser colocado, a alta direção deve elaborar um argumento convincente a favor da adoção da mudança, esse argumento visa mostrar que sem a Reengenharia a empresa, mais cedo ou mais tarde, não resistirá no mercado caso não passe por uma profunda reestruturação.

O próximo passo é a definição de uma visão, isto é, de um objeto a ser alcançado com a mudança. Essa visão esclarece o que a empresa deve se tornar, estipulando um objetivo palpável aos empregados, o qual direciona suas ações.

Em suma, a fim de se encaminhar o processo de Reengenharia, é vital que a alta direção tome a iniciativa, argumentando porque a Reengenharia é um fator determinante da sobrevivência da empresa, (estimulando os empregados a se engajar na mudança), e determinando um objetivo que orienta as atitudes dos funcionários.

Além de elaborar “o argumento pró-ação” e a visão, a alta direção não pode deixar de estruturar um esquema de divulgação que consiga convergir todos os empregados rumo à Reengenharia.

Explicitado o conceito de Reengenharia e a configuração da estrutura empresarial para mudança, é interessante relatar sobre as impressões que a Reengenharia vem deixando no mercado.

AS PRINCIPAIS IMPRESSÕES DEIXADAS PELA REENGENHARIA NO MUNDO EMPRESARIAL

A Reengenharia tem gerado opiniões contraditórias dentro da administração. Entretanto, pode-se afirmar que no momento a Reengenharia está com sua imagem um tanto desgastada, como fica evidente na constatação feita, em maio de 1995 na RAE light, por José Ernesto Lima Gonçalves e Cassio Dreyfess ("Os desafios da Reengenharia das empresas") : " Mais ainda tem se falado do insucesso da Reengenharia, da quantidade de vezes que ela deixou de conseguir os resultados esperados... e sua definição é acusada de ser não-operacional."

Outros depoimentos que mostram isso são encontradas nas mais diversas fontes.

Luis Tadeu Arraes Lopes e Paulo Ricardo Torres confirmam, em uma reportagem da RAE light de março de 1995 ("Reengenharia calculando o fracasso"), a afirmação acima feita : " A Reengenharia está na defensiva atualmente, e já não é vista como uma receita miraculosa de aumento de produtividade a curto prazo."

Os dois autores acima citados responsabilizam o mau uso da Reengenharia pela sua perda de credibilidade. Na mesma revista lê-se: " A Reengenharia é uma boa opção, mas os riscos de desmoralização e desmotivação gerados pelo mau uso ferem a total

aplicabilidade do conceito.” Afirmam, também, que o grande erro da Reengenharia é falta de amplitude do pensamento dos executivos quando da elaboração da estratégia do processo e o fato de as empresas fazerem da Reengenharia apenas um acúmulo de tarefas : “ O grande erro na sua adoção está justamente nisto: a implementação de uma estratégia de Reengenharia deve ser discutida mais amplamente no ambiente da empresa, calculando os impactos sociais que causará, o que permite uma flexibilização de sua proposta.” e “ ...quase sempre a Reengenharia se traduz em acúmulo de tarefas de áreas entre funcionários remanescentes”.

Os dois administradores acreditam que a falta dessa amplitude é a causadora da atual ruim imagem da Reengenharia. “ O ângulo pelo qual a Reengenharia é vista atualmente é o da demissão em massa, principalmente em relação as médias gerências”. “ O emprego da Reengenharia é visto como um processo de enxugamento, e... pronto, a empresa já está preparada para enfrentar os desafios do mercado global e a era da informação, da qualidade e da produtividade.

Essa idéia de que a Reengenharia vem sendo mau interpretada e implantada, considerada uma mera redução de custo e um “downsizing”, é compartilhada por outras personalidades da área administrativa.

Wolfgang Titze da Gemini Consulting afirmou, em entrevista a Exame em julho de 1995 (“O desafio vai muito além da tesoura”), o seguinte:

“ Reengenharia acabou sendo sinônimo de uma técnica de redução de custos” . “ Wolfgang caracteriza essa idéia como a causa do fracasso na Reengenharia: “ Quem entende a Reengenharia apenas como um instrumento para redução de custos, corta os custos e não mexe na empresa.” Fala, além disso, que essa interpretação errônea gera graves danos às empresas: “ Não raramente, num processo de Reengenharia você acaba demitindo alguns dos melhores talentos da organização.”

Já outros profissionais da área de administração não culpam a má interpretação pelo fracasso da Reengenharia, eles atribuem outras causas a esse fenômeno. Daniel Burrus, considerado um “guru da tecnologia” fala, em entrevista concedida a Exame em dezembro de 1994 (“Vocês são mestres da mudança”) : “Essa história de Reengenharia me preocupa. Ela é uma forma de administração de crise, e isso só garante a sobrevivência a curto prazo. A Reengenharia está preocupada apenas em criar um bom balanço no final do ano. As empresas deveriam estar preocupadas em criar melhorias profundas para o futuro.”

Contudo, há muitos outros escritores e homens ligados a administração que enxergam muitos pontos positivos dentro da Reengenharia.

James Collins, professor de Stanford afirma, na Exame de agosto de 1994: “ Reengenharia é uma maneira poderosa de estimular o progresso...”

Sônia Simão, da Locaset, conta na RAE light em maio de 1995, que após o processo de Reengenharia sua empresa melhorara muito: “ A eficiência hoje é estupenda, ..., hoje o processo está muito mais ágil, facilitado para nós e para os clientes”. E, John Pepper da Procter&Gamble, sustenta a opinião de que a Reengenharia é tão eficiente que deveria ser para todas as empresas um processo eterno.

Além de se mostrar contra ou a favor a Reengenharia muitos profissionais renomados da área administrativa deram depoimentos, onde esclarecem quais são os pontos primordiais da Reengenharia.

Segundo Álvares Lamin da Gafisa, “ nosso maior desafio é poder preparar a empresa para a mudança. Seria excelente se a gente pudesse parar a empresa... a dificuldade maior é essa passagem, trocar o velho pelo novo.” Além disso, Álvares acredita que: “ ... num prazo muito apertado, acaba não saindo tão boa quanto precisa sair e depois você gasta o dobro do tempo para consertar “ , ou seja, “ é importante dar um prazo para a coisa sair bem madura e o melhor possível.”

Outro administrador, Marcelo Monteiro da Prever, acha que é importante evitar o seguinte pensamento: “ o velho sempre é ruim e o

novo sempre é necessário.”, pois é importante selecionar bem onde deve ser realizada a Reengenharia.

Enquanto isso, Luis Tadeu Arraes Lopes e Paulo Ricardo Torres, consideram como o primeiro passo para a Reengenharia: “ conhecer os mercados e os clientes almejados e analisar o que é necessário para ganhá-los.”

Há muitas versões sobre os resultados da Reengenharia, mas sem dúvida pode-se concluir que nenhuma opinião é tida até então como unânime.

PLANO DE PESQUISA DE CAMPO

Primeiramente, o plano de pesquisa de campo consiste em elaborar um questionário contendo as indagações mais relevantes para a análise dos resultados obtidos pelas empresas após a implementação da Reengenharia.

Seqüencialmente, os questionários serão enviados para as empresas componentes do banco de dados da pesquisa. Esse banco de dados, é composto por empresas situadas no estado de São Paulo. Além do envio dos questionários, serão realizadas algumas entrevistas com funcionários das empresas para as quais os questionários foram enviados.

Com os questionários preenchidos em mãos, as respostas serão analisadas, a fim de definir as características em comum das empresas que tiveram sucesso na Reengenharia e as em comum das que fracassaram na adoção desse "processo" .

Após a análise e as entrevistas, será possível identificar quais os fatores que levam uma empresa de um determinado setor a adotar a Reengenharia eficazmente ou ineficazmente. Ou seja, poderá se chegar a conclusão de porque a Reengenharia funciona ou não nas empresas que atuam no Brasil.

DEFINIÇÃO DO ESPAÇO AMOSTRAL

Antes de iniciarmos a análise dos resultados, será definido o espaço amostral da pesquisa.

A amostra foi constituída por 08 empresas atuantes no setor industrial. Todas as organizações analisadas possuem suas atividades no estado de São Paulo, mais especificamente, 06 das 08 estão situadas na cidade de São Paulo e as 02 restantes na cidade de São Bernardo do Campo.

A seguir serão listadas as empresas componentes da amostra.

	EMPRESA	RAMO	COLABORADOR
1	Procter & Gamble do Brasil CIA.	Alimentos, Cosméticos, Limpeza e Higiene	Diego Lopez
2	Elevadores OTIS S/A	Elevadores	Sandra Correa
3	Panex S/A Ind. e Com.	Utensílios Domésticos	Juliane
4	-----	Embalagens Metálicas	Alain Fuschion
5	Branco Ind. e Com.LTDA	Plásticos	Sergio
6	Natura Cosméticos	Cosméticos	Fernando Porchat
7	Elevadores Atlas S/A	Elevadores	Gil
8	Engemet Metalúrgica Ltda.	Bens de Aço	José Donizetti

ANÁLISE DOS RESULTADOS

Como ponto de partida, para uma posterior análise dos dados coletados, descreveremos os resultados obtidos nos 8 blocos constituintes do questionário de pesquisa.

Tratando-se do Local de Implementação da Reengenharia, observamos que a amostra se dividiu em quatro partes iguais:

- 1) 25% das empresas implementou a Reengenharia em toda a organização;
- 2) 25% da amostra restringiu a implementação a processos industriais (desenvolvimento de produtos, organização da produção, reestruturação de processos produtivos);
- 3) 25% aplicou, somente, em processos financeiros ("Reengenharia de processos de negócios"¹³ - cobrança, pagamento, transações financeiras com clientes e fornecedores);
- 4) e os 25% restantes atuou em alguns processos da área produtiva e em alguns da área administrativa (finanças, atendimento ao cliente interno e externo, relacionamento com fornecedor, execução de pedidos etc.)

No que se refere a causa da adoção da Reengenharia há uma homogeneidade maior.

¹³ Gonçalves, José Ernesto Lima - "Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo", pág.17.

Metade da amostra é composta por empresas que adotaram a Reengenharia com a intenção de utilizar avanços tecnológicos na melhoria de seus processos.

Já, 37,5% usou desse recurso para se adaptar as novas exigências dos clientes. Além dessas causas predominantes foram citadas : flexibilização, aumento de eficiência e eficácia de processos, redução de custos e preocupação com a competitividade.

É imprescindível frisar que muitas empresas tiveram mais de um fator desencadeador do processo de reestruturação, sendo que para 12,5% da amostra, desempenharam esse papel as novas exigências de seus clientes e a adaptação de avanços tecnológicos na busca da melhoria.

Na questão sobre a Atitude de Encaminhamento do processo de Reengenharia, em 87,5% das empresas pesquisadas “a direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelece como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia”. Em um caso, iniciaram-se os trabalhos sem nenhuma atividade de comunicação aos funcionários da empresa e, em outro caso, além do uso da visão, foram realizadas palestras com funcionários e reuniões com pessoal que estaria diretamente relacionado com a execução da Reengenharia.

Quanto ao tempo de duração do esforço de Reengenharia obtivemos

dois grupos bem definidos: o primeiro é formado por 62,5% das empresas, estas realizaram a adoção em um “curto” espaço de tempo - entre 2 e 9 meses - e ,as 37,5% organizações restantes tiveram um esforço com “longa duração” - mais de 2 anos.

Em relação a contratação dos serviços de uma empresa consultiva, a maioria das empresas (62,5%) não dispôs dessa colaboração. Entre as empresas que dispuseram da colaboração de uma consultoria, apenas uma não levou em conta a comparação de projetos de atuação de diferentes empresas na escolha da parceira ideal para a implementação da Reengenharia.

A formação de uma Equipe de Reengenharia foi confirmada em 87,5% dos casos, ou seja, apenas uma instituição não a fez. As equipes eram formadas, em 50% das organizações, por gerentes de diversas áreas, nas demais eram constituídas por funcionários de vários departamentos, e em uma empresa havia pessoas da área de Controle de Qualidade no “time” de Reengenharia.

Além disso, foi constatado que 50% das empresas determinavam que os funcionários membros de suas equipes podiam gastar 50% do seu tempo de trabalho com a Reengenharia. Em uma empresa os componentes das equipes gastavam integralmente seu tempo de trabalho, em outra 75% e, finalmente, em 25% das organizações, os membros dispunham de menos de 50% do seu tempo de trabalho. O papel dos Clientes na Reengenharia foi muito restrito nas empresas

pesquisadas : em 75% destas não houve participação alguma dos clientes e apenas em uma empresa essa colaboração foi significativa.

Dentre os resultados obtidos pelas empresas com a adoção da Reengenharia alguns apareceram com mais frequência:

- ◇ Em 62,5% das empresas a Reengenharia proporcionou um maior poder de customização;
- ◇ Também, em 62,5% houve uma redução de custo;
- ◇ Novamente, em 62,5%, ocorreu uma redução do tempo de ciclo;
- ◇ Em 37,5% das organizações reduziu-se o número de funcionários;
- ◇ Aconteceu, em 37,5%, melhora no serviço e/ou produto fornecido;
- ◇ em 25% dos casos a Reengenharia gerou um aumento de faturamento e/ou lucratividade.

Em média a Reengenharia resultou em mudança de três fatores nas empresas.

Somente uma organização não considerou um sucesso a implementação da Reengenharia em seu(s) processo(s). E, somente, esta mesma organização não repetiria esse processo de reestruturação. Dentre as 87,5% empresas, que implementariam novamente a Reengenharia, 28,5% não efetuariam aprimoramentos, duas considerariam necessário um planejamento mais exato e para uma seria importante a participação de clientes. Por fim, outra organização mencionou que o ponto que deveria aperfeiçoar numa nova Reengenharia seria o ligado adesão dos funcionários.

Quanto a definições para a Reengenharia as respostas foram totalmente heterogêneas. Apenas 25% das empresas consideraram-na como uma ferramenta para a melhoria contínua. Outras definições que foram citadas são: estratégia de administração, ferramenta para redução de custos, de elevação da competitividade, de reestruturação e redefinição de parâmetros.

Descritos os dados obtidos, será iniciada a análise dos resultados.

No tocante aos *processos reestruturados através da Reengenharia* pelas empresas da amostra, todos eles são processos considerados processos-chave para a sobrevivência da empresa na opinião de grandes organizações¹⁴. Porém, "... se o output de um processo é pequeno, a mudança radical da maneira pela qual é produzido provavelmente resultará em subotimização, ou, na melhor das hipóteses, apenas em ganhos menores."¹⁵ Assim sendo, talvez a ineficácia da Reengenharia ou a não maximização dos resultados da sua implementação decorra do fato de terem sido escolhidos poucos processos ou processos não muito importantes. Na amostra coletada, 87,5% das empresas consideraram um sucesso a implementação da Reengenharia e em todas elas a reestruturção, como já afirmado, ocorreu em processos-chave (Natura:

¹⁴ Dados referentes a IBM, Xerox e British Telecom - Davenport, Thomas - " Reengenharia de Processos, como inovar na empresa através da tecnologia da informação "- pág.33.

Referentes a Villares e Gradiente - Barth, Stephan -"Reestruturação em três grandes grupos brasileiros"- respectivamente, págs. 125 e 166. E, finalmente, em relação a GM - Bombo, Jayme Cesar - "Reengenharia de processos de negócio: aplicação prática em uma divisão da GM nos E.U.A."

¹⁵ Davenport, Thomas -" Reengenharia de Processos, como inovar na empresa através da tecnologia da informação "- pág. 32.

lançamentos de novos produtos, P&G e Branco: no gerenciamento financeiro, etc.). Portanto, a implementação da Reengenharia em processos vitais para as organizações é um fator relevante, para que esta acarrete em resultados significativamente positivos.

Na determinação das *causas da implementação da Reengenharia*, a frase : "A Reengenharia não é uma opção às organizações, ela é um imperativo imposto pela nova base tecnológica"¹⁵, confirma a constatação feita pela pesquisa: na metade dos casos a Reengenharia é utilizada para adequação aos avanços tecnológicos.

Da mesma maneira, outras causas presentes na pesquisa (adequação às novas exigências dos clientes -37,5% das respostas -, mudanças no ambiente da empresa e criação de estruturas mais flexíveis) encontram respaldo em importantes estudos e livros.¹⁶

Como, 71,42% das empresas, que obtiveram sucesso na implementação da Reengenharia, tinham como causa da adoção a adequação a avanços tecnológicos e/ou ao surgimento de novas exigências dos clientes, pode-se afirmar que estas causas são as mais comuns entre as organizações eficientes na Reengenharia.

¹⁵ Gonçalves, José Ernesto Lima - "Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo" - pág.75.

¹⁶ Gonçalves, José Ernesto Lima - "Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo" - pág.17.
Barth, Stephan - "Reestruturação em três grandes grupos brasileiros" - pág. 150 e 208.
Bombo, Jayme Cesar - "Reengenharia de processos de negócio: aplicação prática em uma divisão da GM nos E.U.A." - págs. 88-90.

Quanto ao *Encaminhamento da Implementação da Reengenharia*, Ficou evidente que "...é condição mínima o envolvimento do corpo gerencial de alto nível."¹⁷, visto que, em 100% dos casos nos quais a Reengenharia foi "bem" implementada, a alta direção elaborou uma visão, definindo o "novo" processo pretendido. Ou seja, é necessário que a alta gerência prepare a organização, previamente, para a implementação da Reengenharia, através da comunicação.¹⁸

A análise da *duração do processo de Reengenharia* confirma uma conclusão já existente, porém não estabelece uma relação direta capaz de determinar quanto tempo é necessário para a Reengenharia obter êxito. Confirma que: projetos de longa duração só conseguem bons resultados se mostrarem alguns resultados no curto prazo¹⁹, uma vez que das empresas pesquisadas: 50% tiveram sucesso com implementações de curto prazo e 37,5% com de longo prazo, entretanto mostrando resultados parciais ao longo dos anos de Reengenharia.

Na questão da *utilização de empresas de consultoria* a pesquisa nega a afirmação da maioria dos autores de obras sobre Reengenharia, constatando que 71.42% das empresas bem sucedidas neste esforço não utilizaram a ajuda de consultorias. Por conseqüência, a presença do auxílio de uma empresa consultiva não é imprescindível para o

¹⁷ Gonçalves, José Ernesto Lima - *Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo* - pág.86.

¹⁸ Bombo, Jayme Cesar - "Reengenharia de processos de negócio: aplicação prática em uma divisão da GM nos E.U.A." - pág.128.

¹⁹ Bombo, Jayme Cesar - "Reengenharia de processos de negócio: aplicação prática em uma divisão da GM nos E.U.A." - pág.131.

êxito da Reengenharia, como mostra o exemplo do grupo brasileiro Abril, que priorizou a atuação dos próprios executivos. “A organização de uma equipe de Reengenharia , é condição mínima para iniciar um processo de Reengenharia”²⁰ , além disso, foi comprovada a necessidade da: “...equipe incluir, durante a fase de projeto : chefes das principais funções atingidas, gerentes gerais de diversas áreas...”²¹, isto é, a necessidade “...de times multifuncionais ...”²² e de “...nível gerencial...”²³

Agora, em relação ao *tempo de trabalho dedicado a Reengenharia*, 75% dos integrantes das equipes dispunham entre 50% e 100% do seu expediente para a atividade de reformulação, reforçando a afirmação de Fábio de Souza Abreu , mestre em administração de empresas pela Fundação Getúlio Vargas e especialista em Reengenharia pela University of Southern California : “...empresas que obtiveram resultados globais relevantes com processos de Reengenharia adotaram uma postura de total comprometimento com o projeto...”.

A *colaboração de clientes* no projeto de implementação de Reengenharia foi muito restrito, contrariando a opinião da maioria de

²⁰ Davenport, Thomas - “ Reengenharia de Processos, como inovar na empresa através da tecnologia da informação ”- pág. 180.

²¹ Gonçalves, José Ernesto Lima - Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo - pág.87.

²² Gonçalves, José Ernesto Lima - Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo - pág.92.

²³ Bombo, Jayme Cesar - “Reengenharia de processos de negócio: aplicação prática em uma divisão da GM nos E.U.A.” - págs. 125-127.

profissionais ocupados com esta questão, como possui Davenport em seu livro: "Reengenharia de processos, como inovar na empresa através da tecnologia da informação."²⁴ Mesmo nas empresas mais bem sucedidas na Reengenharia não ocorreu uma presença marcante dos clientes.

Os *resultados obtidos* mais freqüentemente com a Reengenharia foram:

- ♦ Maior poder de customização;
- ♦ Redução de custos e
- ♦ Redução do tempo de ciclo (aumento da produtividade).

Essas conseqüências aconteceram em 62,5% dos casos. É relevante dizer que 62,5% das empresas atingiram alguns dos benefícios acima colocados sem a redução do contingente de funcionários. E, apenas em 25% dos casos houve aumento de faturamento e/ou lucratividade.

Tais resultados, também aparecem como os mais presentes, na pesquisa realizada por alunos da FGV reportada no livro: "Reengenharia das empresas - passando a limpo"²⁵

Sobre a empresa, na qual não se obteve êxito com a Reengenharia, observamos um fator peculiar na sua cultura organizacional, que pode

²⁴ Pág.141: Atividades- chave do desenvolvimento de visões de processos - "Consultar clientes de processos sobre objetivos de desempenho".

²⁵ Pág.197 - Os resultados não ocorreram na mesma proporção, porém enfatizam que houve um ganho de produtividade(redução do tempo de ciclo), uma redução dos custos e um maior poder de customização com maior agilidade e flexibilidade dos processos reestruturados.

ter sido um contribuinte para o fracasso do processo reformulatório: a empresa havia conseguido, em anos anteriores, resultados muito bons com programas de melhoria contínua. Quando há a ocorrência disto, a implementação da Reengenharia fica muitas vezes comprometida: “é de esperar que empresas que desenvolveram excelentes resultados através de técnicas de melhoria contínua, enfrentem maiores resistências internas, ao adotarem a Reengenharia.” ²⁶ Tal perfil, corresponde exatamente ao da empresa pesquisada.

²⁶ Gonçalves, José Ernesto Lima - Reengenharia das Empresas - Passando a Limpo - pág.77.

CONCLUSÃO

Com as respostas obtidas analisadas, é possível concluir a pesquisa.

Primeiramente, antes de citar as principais conclusões apuradas, devem ser feitas algumas observações e ressalvas.

Não pode ser esquecido o fato de que além da amostra reduzida, foi percebida a maior predisposição das empresas que obtiveram êxito na Reengenharia em participar da pesquisa, tendo como incentivo a possibilidade da divulgação de sua competência em implementar a Reengenharia e das demais competências provenientes da reestruturação.

Devido ao predominante contingente de empresas, onde a Reengenharia fora implementada com sucesso, serão expostas a seguir características em comum das empresas que têm sucesso na implementação da Reengenharia. Será determinado o “porquê” do sucesso de uma organização na adoção da Reengenharia, ou seja, os fatores que levam a esse sucesso.

Atributos comuns entre as empresas, que atuam em São Paulo, e onde a Reengenharia “funcionou” :

1. Reengenharia: somente em processos-chave.
2. Causas da Reengenharia
3. Encaminhamento da Reengenharia: somente com participação da alta gerência e comunicação.
4. Duração da Reengenharia: o importante é a existência de resultados parciais de curto prazo.
5. Consultoria não é imprescindível.
6. Equipe de Reengenharia: time multifuncional, com a presença de “gerentes” e totalmente comprometido com a Reengenharia.
7. A participação de clientes na Reengenharia é facultativa.
8. Os resultados pretendidos e alcançados pela Reengenharia: customização, custos, ciclo.

Os itens listados acima serão explicados em detalhe, nos parágrafos que seguem.

1. Reengenharia: somente em processos-chave.

Para que o processo de reestruturação empresarial através da Reengenharia obtenha êxito é imprescindível que este seja realizado em processos de negócio ou de indústria essenciais para a sobrevivência da organização.

2. Causas da Reengenharia

As causas motivadoras da implementação da Reengenharia na maioria das empresas são:

- necessidade de adaptação a nova base tecnológica;
- necessidade de adaptação as novas exigências dos clientes e
- necessidade de adaptação a mudanças do ambiente da organização.

3. Encaminhamento da Reengenharia: somente com participação da alta gerência e comunicação.

Desde o início do esforço a alta gerência deve expressar sua intenção de realmente melhorar o desempenho da organização. Já no encaminhamento da Reengenharia é relevante que a direção da organização se faça presente, elaborando uma visão do processo pretendido com a reformulação e comunicando esta visão ao corpo da empresa.

4. Duração da Reengenharia: o importante é a existência de resultados parciais de curto prazo.

Não determinou-se em que espaço de tempo deve ser realizada a Reengenharia, entretanto tornou-se evidente que em sendo de longo prazo, esta deve fornecer resultados parciais de curto prazo.

5. Consultoria não é imprescindível.

Para trabalhar em um processo de reengenharia eficaz e eficientemente não é essencial a contratação de uma empresa consultiva pela organização.

6. Equipe de Reengenharia: time multifuncional, com a presença de “gerentes” e totalmente comprometido com a Reengenharia.

A formação de uma equipe de Reengenharia pela empresa para realizar o processo de reformulação é indispensável. Essa equipe deve ser composta por funcionários e “gerentes” de diversas áreas. Além disso, os componentes da equipe devem dispor de pelo menos 50% do seu tempo para a Reengenharia.

7. A participação de clientes na Reengenharia é facultativa.

Não é sempre necessário que haja a colaboração de clientes durante o processo de reestruturação de um projeto.

8. Os resultados pretendidos e alcançados pela Reengenharia: customização, custos, ciclo.

As empresas, através da Reengenharia, comumente conseguem atingir os resultados objetivados, quando estes são:

- √ Maior Poder de Customização;
- √ Redução de Custos E
- √ Redução do Tempo De Ciclo.

Através desses resultados e conclusões pode-se responder a pergunta que intitula a pesquisa (A Reengenharia funciona em empresas que atuam no Brasil?). A resposta é sim, a Reengenharia tem funcionado, quando implementada em empresas atuantes no Brasil. A pesquisa mostrou que a hipótese com a qual se iniciou a pesquisa: "a maioria dos processos de reengenharia implementados nas empresas brasileiras fracassam" era equivocada.

Entretanto é relevante frisar novamente, que esta conclusão não pode ser levada inteiramente em conta, pois a amostra reduzida e o fato

das empresas bem sucedidas estarem mais presentes na pesquisa acaba comprometendo esta afirmação.

Devido à escassez de empresas fracassadas no processo de Reengenharia no espaço amostral, o objetivo da pesquisa não pode ser alcançado em sua totalidade. Conclusões sobre o perfil e as características das empresas que não obtiveram êxito na reestruturação, não foram determinadas.

Logo, neste ponto a pesquisa acabou falhando no estabelecimento do "tipo" de empresa que fracassa na Reengenharia.

A pesquisa foi capaz de concluir e chegar as características comuns entre as organizações que implementam com sucesso a Reengenharia, contudo não atingiu seu objetivo na determinação do perfil das empresas que nela fracassam.

Com base nas conclusões descritas acima cabe tentar realizar uma "renovação" na definição tradicionalmente adota para a Reengenharia, finalizando, assim, a pesquisa.

Reengenharia é a iniciativa da alta gerência de formar uma equipe de gerentes e funcionários de diversas áreas, totalmente comprometidos com essa "nova" tarefa, para adequar processos-chave de sua organização aos avanços tecnológicos, às novas exigências de seus clientes e às mudanças do seu ambiente de atuação, afim de aumentar seu poder de customização, reduzir custos e diminuir o tempo de ciclo de seu processo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARTH, Stephan - "Reestruturação em três grandes grupos brasileiros : Villares, Gradiente e Abril. " - São Paulo - 1995 - (manuscrito), págs. 125,126,150 e 208;

BOMBO, Jayme Cesar - "Reengenharia de processos de negócio: aplicação prática em uma divisão da GM nos E.U.A." - São Paulo - 1997 - (manuscrito), págs. 88-90, 128 e 131;

CROSS, Kelvin - "A arte da Reengenharia : o renascimento da empresa" - Rio de Janeiro - Jorge Zahar Editora, 1995, págs. 23-27 e 36;

DRUCKER, Peter - "Innovation and Entrepreneurship : practice and principles" - Nova York - Harper & Rom, 1985;

DAVENPORT, Thomas - "Reengenharia de Processos, como inovar na empresa através da tecnologia da informação" - Rio de Janeiro - Campus Editora, 1994, págs. 32,33,141 e 197;

GONÇALVES, José Ernesto Lima - "Reengenharia das empresas - passando a limpo" - São Paulo - Atlas Editora, 1995, págs. 17,75,77 e 86;

HAMMER, Michael - "Reengenharia revolucionando a empresa em função dos clientes e das grandes mudanças da gerência" - Rio de Janeiro - Campus Editora, 1994 - 28ª Edição, págs. 22,24,27 e 83;

RAE light - FGV Editora - Volume 2 de março/abril 1995 - "Reengenharia Calculando o fracasso", págs 62-65
- Volume 2 de maio/junho 1995 - "Os desafios da reengenharia", págs 28-35;

REVISTA EXAME - Abril Editora - Ano 26 - 21/dez/94 - "Vocês são mestres em mudanças", págs 74-78
- Ano 26 - 19/julh/95 - "O desafio vai muito além da tesoura", págs 56-58;

EXAME, CD Room : 1992 - 1996;

APÊNDICE

**Questionários preenchidos pelas
empresas pesquisadas**

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Elevadores Atlas S/A

Nome Comercial: Elevadores Atlas S/A

CGC: 00028986/0001-08 Setor: Industrial Ramo: Elevadores

Cidade: São Paulo UF: SP

Tel.: 5253780 Fax: 5253712 E-mail:

Data de Fundação: 10/01/1918 Capital Social:

Número de funcionários: Presidente:

Unidades filiais: 11 filiais

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☒ outra área: nos processos de desenvolver, vender e executar.

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☐ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☐ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☒ Outros: Implantação de um sistema integrado de manufatura.

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: 01/01/94

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: 30/06/94

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☐ Outra atitude: _____

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

UNICAMP

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

- ☐ Um comitê de gerentes de diversas áreas.
- ☐ Funcionários da área de RH.
- ☐ Funcionários da área de OM.
- ☐ Funcionários de informática.
- ☐ Funcionários do Controle de Qualidade.
- ☒ Outros: comitê de funcionários de diversas áreas.

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

- ☐ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☒ 50% do seu tempo
- ☐ menos de 50% do seu tempo.

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☐ aumento de faturamento.
- ☐ aumento na lucratividade.
- ☐ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☐ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☒ redução de custos.
- ☐ redução do contingente de funcionários.
- ☐ redução do tempo de ciclo.
- ☐ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.
- ☒ entrega de obras mais rápidas..

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Elevadores OTIS S/A

Nome Comercial: Elevadores OTIS S/A

CGC: 29739737/009/08 Setor: Industrial Ramo: Elevadores

Cidade: SBC UF: SP

Tel: 0800192100 Fax: (021) 7523556 E-mail: ombudsman.br@otis.com

Data de Fundação: / /1853 Capital Social:

Número de funcionários: 2000 Presidente: Dieter Fanta

Unidades filiais: 36 filiais

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☒ outra área: negócios e operacionais.

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☒ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☐ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☐ Outros: _____

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: 01/07/93

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: 01/12/97

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☐ Outra atitude: _____

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

☒ Um comitê de gerentes de diversas áreas.

☐ Funcionários da área de RH.

☐ Funcionários da área de OM.

☐ Funcionários de informática.

☐ Funcionários do Controle de Qualidade.

☐ Outros: _____

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

☐ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☒ 50% do seu tempo

☐ menos de 50% do seu tempo.

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☒ aumento de faturamento.
- ☒ aumento na lucratividade.
- ☐ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☐ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☐ redução de custos.
- ☒ redução do contingente de funcionários.
- ☐ redução do tempo de ciclo.
- ☒ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

A Reengenharia nada mais é que uma grande reestruturação.

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

Sim, porém usando todos os processos que atingem diretamente o cliente.

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: PROCTER & GAMBLE

Nome Comercial: PROCTER & GAMBLE DO BRASIL Cia.

CGC: 67.712562/0001-39 Setor: Industrial Ramo: Alimentos, cosméticos, limpeza e higiene.

Cidade: São Paulo UF: SP

Tel: 848-0264 Fax: (011) 8480275 E-mail: _____

Data de Fundação: / 08/1988 Capital Social: _____

Número de funcionários: 2500 Presidente: Richard Laube

Unidades filiais: plantas em Salvador, Belém, Louveira e SP -
Escritório geral em SP

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☒ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☒ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.

- ☐ no planejamento operacional.
☒ outra área: Afetou a área financeira como um todo.

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
☐ A concorrência conquistou seus clientes.
☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
☐ As exigências de seus clientes mudaram.
☒ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
☐ Outros: _____

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: /08/97

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: /05/98

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
☐ Outra atitude: _____

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

☒ Um comitê de gerentes de diversas áreas.

☐ Funcionários da área de RH.

☐ Funcionários da área de OM.

☐ Funcionários de informática.

☐ Funcionários do Controle de Qualidade.

☐ Outros: _____

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

☒ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☒ 50% do seu tempo

☐ menos de 50% do seu tempo.

BLOCO 7
CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8
RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☐ aumento de faturamento.
- ☒ aumento na lucratividade.

- ☐ melhoria na qualidade do seu produto.
- ☐ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☐ redução de custos.
- ☒ redução do contingente de funcionários.
- ☒ redução do tempo de ciclo.
- ☒ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Processo de melhoria contínua que busca processos mais eficientes.

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

Sim, Planejamento melhor/mais exato na determinação do tempo de cada fase e pessoas necessárias para o desenvolvimento das atividades.

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Panex S. A . Indústria e Comércio.

Nome Comercial: Panex S. A . Indústria e Comércio.

CGC: 61077830/000101 Setor: Industrial Ramo: Utens. Domésticos

Cidade: São bernardo do Campo UF: SP

Tel.: 7593999 Fax: 7593801 E-mail: panexexeng@snet.com.br

Data de Fundação: _/_/49 Capital Social: _____

Número de funcionários: 1000 Presidente: J. Roberto Cury

Unidades filiais: Divisões : Clock Panex Penedo e Rochedo

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☒ outra área: Na empresa como um todo

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☐ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☒ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☒ Outros: melhorar competitividade e produtividade.

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: 01 /01 /93

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: 30 /06 /98

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☒ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☐ Outra atitude: _____

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Straight

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

Projeto de atuação

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

☒ Um comitê de gerentes de diversas áreas.

☐ Funcionários da área de RH.

☐ Funcionários da área de OM.

☐ Funcionários de informática.

☐ Funcionários do Controle de Qualidade.

☒ Outros: Funcionários da Engenharia

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

☐ 100% do seu tempo. ☒ 75% do seu tempo. ☐ 50% do seu tempo

☐ menos de 50% do seu tempo

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☒ aumento de faturamento.
- ☐ aumento na lucratividade.
- ☒ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☐ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☒ redução de custos.
- ☐ redução do contingente de funcionários.
- ☒ redução do tempo de ciclo.
- ☒ maior poder de customização.
- ☒ redução dos lotes de produção.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Um instrumento para aumentar a competitividade da empresa _____.

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

Sim, nada. Atuará da mesma forma. _____.

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Branco Ind. E Com. Ltda.

Nome Comercial: Branco

CGC: 48243711/0001-13 Setor: Industrial Ramo: Plásticos

Cidade: São Paulo UF: SP

Tel.: 2658666 Fax: 8586528 E-mail: _____

Data de Fundação: 01 / 02 / 77 Capital Social: 3600000,00

Número de funcionários: 190 Presidente: _____

Unidades filiais: Nenhuma

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☒ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☐ outra área: _____

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☒ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☐ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☒ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☐ Outros: _____.

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: 01/09 /97

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: 01/01 /98

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☐ Outra atitude: _____.

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

- ☐ Um comitê de gerentes de diversas áreas.
- ☐ Funcionários da área de RH.
- ☐ Funcionários da área de OM.
- ☐ Funcionários de informática.
- ☐ Funcionários do Controle de Qualidade.
- ☒ Outros: Representantes da área envolvida : área de suprimento.

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

- ☐ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☐ 50% do seu tempo
☒ menos de 50% do seu tempo.

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☐ aumento de faturamento.
- ☐ aumento na lucratividade.
- ☐ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☒ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☒ redução de custos.
- ☐ redução do contingente de funcionários.
- ☐ redução do tempo de ciclo.
- ☒ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.
- ☐ Constituição de um processo mais eficaz.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Como uma ferramenta de redução de custos , possibilidade de
revisão de processos e procedimentos sistemáticos. Deve ser
aplicada de forma planejada.

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

Sim, com uma tempo maior de planejamento.

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Natura Cosméticos

Nome Comercial: Natura

CGC: 71673990/0001-77 Setor: Industrial Ramo: Cosméticos

Cidade: São Paulo UF: SP

Tel.: 5477490 Fax: 5243339 E-mail: _____

Data de Fundação: ____/____/____ Capital Social: _____

Número de funcionários: 2900 Presidente: Luiz Seabra

Unidades filiais: 04

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☒ outra área: Processo de lançamento de novos produtos

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☐ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☐ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☒ Outros: Tornar o processo mais eficaz eficiente e flexível.

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA:

 1 / 1 (13 SEMANAS)

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA:

 1 / 1

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☐ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☒ Outra atitude: Formação de uma equipe, dado o treinamento e iniciado os trabalhos.

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

- ☐ Um comitê de gerentes de diversas áreas.
- ☐ Funcionários da área de RH.
- ☐ Funcionários da área de OM.
- ☐ Funcionários de informática.
- ☐ Funcionários do Controle de Qualidade.
- ☒ Outros: Representantes das áreas envolvidas com liderança de RH

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

- ☒ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☐ 50% do seu tempo
☐ menos de 50% do seu tempo.

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☐ aumento de faturamento.
- ☐ aumento na lucratividade.
- ☐ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☐ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☐ redução de custos.
- ☐ redução do contingente de funcionários.
- ☒ redução do tempo de ciclo.
- ☐ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.
- ☒ Constituição de um processo mais eficaz.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Boa Ferramenta do processo de Qualidade Total

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

Repetiria sem mudanças

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Engemet Metalúrgica e Comercial Ltda

Nome Comercial: : Engemet Metalúrgica e Comercial Ltda

CGC: 43283142/000116 Setor: Industrial Ramo: Bens de aço

Cidade: São Paulo UF: SP

Tel.: 2724811 Fax: 2742402 E-mail: _____

Data de Fundação: 02 / 08 / 70 Capital Social: _____

Número de funcionários: 85 Presidente: _____

Unidades filiais: 17

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☒ outra área: Na empresa como um todo

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☐ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☐ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☒ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☒ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☐ Outros: _____

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: 01 / 05 / 96

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: Estamos em
constante aprimoramento

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☐ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☐ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☐ Outra atitude: _____

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☐ Sim ☒ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

☒ Um comitê de gerentes de diversas áreas.

☐ Funcionários da área de RH.

☐ Funcionários da área de OM.

☐ Funcionários de informática.

☐ Funcionários do Controle de Qualidade.

☐ Outros: _____

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

☐ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☒ 50% do seu tempo

☒ menos de 50% do seu tempo

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Atendimento da satisfação total do cliente interno e externo.

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☒ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☒ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☒ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☐ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☒ Sim ☐ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☐ aumento de faturamento.
- ☐ aumento na lucratividade.
- ☒ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☒ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☒ redução de custos.
- ☐ redução do contingente de funcionários.
- ☐ redução do tempo de ciclo.
- ☒ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Como uma estratégia administrativa de boa eficácia.

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

Sim. Implantaríamos uma técnica para conseguir a adesão geral de toda a empresa com maior eficácia em um período de tempo menor.

QUESTIONÁRIO - REENGENHARIA

Observações:

- 1) Se necessário, assinale mais de uma alternativa.
- 2) Se sua empresa não teve a colaboração de uma empresa de consultoria durante a implementação da Reengenharia, deixe o BLOCO 4 de questões em "branco".

BLOCO 1

CONHECENDO SUA EMPRESA

Nome: Ramo de embalagens metálicas

Nome Comercial: _____

CGC: _____ Setor: _____ Ramo: _____

Cidade: São Paulo UF: SP

Tel.: _____ Fax: _____ E-mail: _____

Data de Fundação: ____/____/____ Capital Social: _____

Número de funcionários: 170 Presidente: _____

Unidades filiais: 17

BLOCO 2

LOCAL DE IMPLEMENTAÇÃO DA REENGENHARIA

Onde sua empresa adotou a Reengenharia?

- ☐ na área de Cobrança.
- ☐ no sistema de atendimento ao cliente.
- ☐ na área de pedidos ao seu fornecedor.
- ☐ no sistema de pagamento ao seu fornecedor.
- ☐ na área de RH.
- ☐ no planejamento operacional.
- ☒ outra área: Organização da Produção

BLOCO 3

CAUSA DA REENGENHARIA

Por que motivos sua empresa resolveu implementar a Reengenharia?

- ☒ Atividades de melhoria contínua atingiram um beco sem saída.
- ☐ A concorrência conquistou seus clientes.
- ☒ Seu produto ou serviço estava saturado e suas vendas tendiam a diminuir.
- ☐ As exigências de seus clientes mudaram.
- ☐ Sua empresa enxergou a possibilidade de utilizar avanços tecnológicos para reinventar os processos.
- ☐ O ambiente onde sua empresa está mudou.
- ☐ Surgiu uma nova forte concorrente.
- ☒ Outros: Concorrência predadora; necessidade de redução de custos fixos e variáveis

BLOCO 4

ATITUDE DE ENCAMINHAMENTO

DATA DE INÍCIO DA REENGENHARIA: /04 /95

DATA DO TÉRMINO DA REENGENHARIA: /09 /95

O que foi realizado na sua empresa para dar início a Reengenharia?

- ☒ Um alto executivo elaborou um documento, dizendo porque é essencial realizar a Reengenharia, que foi distribuído a outros altos dirigentes, para que estes comunicassem seus subordinados.
- ☒ Um alto executivo realizou uma palestra para os funcionários argumentando a favor da Reengenharia.
- ☒ A direção da empresa elaborou uma visão, na qual estabelecia como a empresa deve estar trabalhando após a Reengenharia.
- ☐ Um argumento justificando a Reengenharia e a visão foram comunicados aos demais funcionários através de um jornal ou memorando interno.
- ☒ Outra atitude: Reuniões de inserção c/ 40 funcionários na presença e c/ a organização da empresa de consultoria.

BLOCO 5

O PAPEL DA CONSULTORIA DURANTE A REENGENHARIA

Sua empresa teve o auxílio de uma empresa de consultoria no desenvolvimento do projeto de Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Qual o nome da empresa de consultoria?

Andersen Consulting

Que fatores foram julgados importantes para a escolha dessa empresa?

Boa imagem no mercado, boa impressão do executivo que comandava o projeto, péssima impressão de empresas de consultorias, já antes contratadas pela nossa empresa

BLOCO 6

A EQUIPE DA SUA EMPRESA RESPONSÁVEL PELA REENGENHARIA

Sua empresa montou uma equipe para implementar a Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Quem compôs sua equipe de Reengenharia?

☒ Um comitê de gerentes de diversas áreas.

☐ Funcionários da área de RH.

☐ Funcionários da área de OM.

☐ Funcionários de informática.

☒ Funcionários do Controle de Qualidade.

☒ Outros: e um assessor responsável

Quanto do seu tempo de trabalho os componentes da equipe gastavam no projeto de Reengenharia?

☐ 100% do seu tempo. ☐ 75% do seu tempo. ☒ 50% do seu tempo (diretor responsáveis). ☒ menos de 50% do seu tempo (os outros responsáveis).

BLOCO 7

CLIENTES NA REENGENHARIA

Clientes da empresa participaram da realização da Reengenharia?

☒ Sim ☐ Não

Porque sua empresa julgou importante essa participação?

Interação com os clientes. Definição da implementação da empresa.
Porém muito tímida.

Como os clientes participaram?

- ☐ Ligou-se para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes perguntando sobre sua opinião a respeito do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Ligou-se para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Foram enviados questionários para clientes pedindo sugestões para melhoria do processo que está passando pela reestruturação.
- ☐ Algum cliente muito importante foi convidado para colaborar diretamente no processo de Reengenharia.
- ☒ Visitas a alguns clientes mais importantes.

BLOCO 8

RESULTADOS E PERCEPÇÕES

Sua empresa considera que aplicou a Reengenharia com sucesso?

☐ Sim ☒ Não

Quais foram os resultados obtidos pela sua empresa com a implementação da Reengenharia?

- ☐ aumento de faturamento.
- ☐ aumento na lucratividade.
- ☐ melhoria na qualidade do seu produto.

- ☐ melhoria na qualidade do serviço prestado.
- ☒ redução de custos.
- ☒ redução do contingente de funcionários.
- ☒ redução do tempo de ciclo.
- ☐ maior poder de customização.
- ☐ redução dos lotes de produção.

Afinal, após implementá-la, como sua empresa entende a Reengenharia?

Redefinição de todos os setores da empresa para adequação a novos parâmetros e necessidades.

Sua empresa repetiria a adoção da Reengenharia? E o que mudaria nessa "nova" implementação?

■ certamente não repetiria a experiência;

■ a reengenharia demanda um espaço de tempo e um nível de profissionalismo que a empresa não podia desfrutar;

■ a solução seria, talvez, o acompanhamento por parte de uma consultoria que não decidisse inventar diretamente, como a Andersen, e apenas assessorar os funcionários.