



REENGENHARIA E TRANSFORMAÇÃO - POR ONDE COMEÇAR?

*Francis J. Goullart
** David Norton

A Reengenharia é apenas um *sub-set* da Transformação. Mais do que um redesenho de processos individuais — frequentemente com ajuda de *benchmarking* —, a Transformação é o redesenho **simultâneo e integrado** de vários processos e sistemas.

Reengineering is only a sub-set of Transformation. More than a redesign of individual processes — often with the help of benchmarking data —, Transformation is the simultaneous and integrated redesign of several processes and systems.

PALAVRAS-CHAVE:

Reengenharia, transformação, benchmarking, mudança, organização de empresas, estrutura, desenho organizacional.

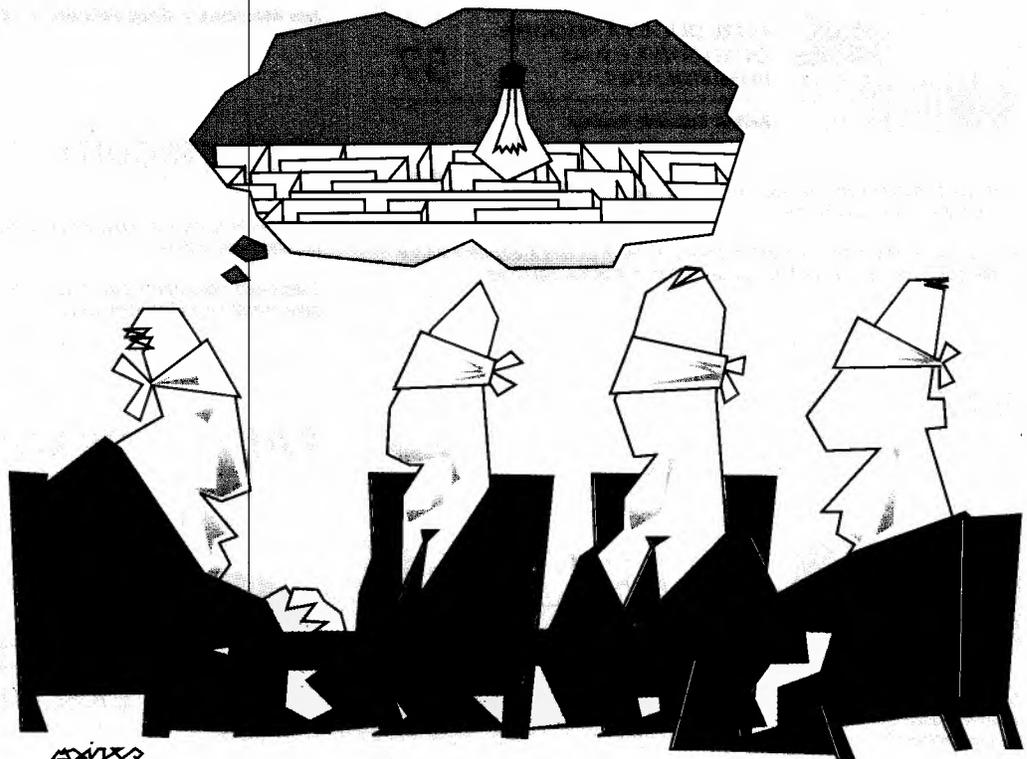
KEY WORDS:

Reengineering, transformation, benchmarking, changes, firms organization, structure, business processes.

Neste artigo, fazemos uma distinção entre “reengenharia” e “transformação”. Definimos a reengenharia como o redesenho de processos individuais, frequentemente com a ajuda de dados de *benchmarking*, e a transformação como o redesenho simultâneo e integrado de vários

processos e sistemas. Portanto, a reengenharia é um *sub-set* da transformação.

Também fazemos uma distinção entre dois tipos de reengenharia: aquilo que chamamos reengenharia iluminada, realizada no contexto da transformação, e reengenharia às cegas, realizada fora de um



*Vice-presidente sênior da Gemini Consulting.

**David Norton era — à época da publicação do original em inglês — presidente do Renaissance Strategy Group de Lincoln, Massachusetts, hoje parte integrante da Gemini.

contexto e, tipicamente, confiando nos dados de *benchmarking*.

O problema da transformação é decidir por onde começar. A resposta natural seria "pela estratégia". No entanto, o que é estratégia? Na esfera militar, de onde se origina a palavra, consiste na arte de alocar recursos e tomar decisões – como aquela de Norman Schwarzkopf¹, que levou tanques de guerra para um campo de batalha no deserto.

Muitas vezes, a estratégia é expressa na "missão da empresa", como esta: "Prendemos ser o principal fornecedor para todos os nossos mercados, alcançar a excelência para nossos acionistas, clientes e empregados, bem como trabalhar, dentro de um contexto socialmente flexível, para benefício de todas as comunidades em que atuamos".

É uma filosofia ao mesmo tempo instigante e convencional, mas dificilmente ilumina os transformadores de empresas. O que dizer da seguinte visão, definida por uma empresa real, a que daremos o nome de Woodbridge Papers?

"Nosso objetivo é alcançar a liderança no setor de papel impresso para embalagem na América do Norte, por meio de um serviço de atendimento ao cliente sem precedentes e de uma posição de custos privilegiada, baseada em economia de escala."

Já é um pouco melhor, mas não muito.

Se a estratégia e a missão da empresa não conseguem mostrar por onde devemos começar, talvez o *benchmarking* possa. Uma análise comparativa detalhada de uma empresa e seus concorrentes parece uma fonte promissora de idéias iniciais ou pontos de partida, porque supostamente deveria colocar em evidência os pontos fracos da empresa em relação aos concorrentes. E sanar deficiências é a proposta básica da reengenharia.

A Woodbridge ainda é líder de mercado, mas a Mountain View Papers, sua principal concorrente, está chegando cada vez mais perto. Embora o processo de produção da Woodbridge seja avançadíssimo tanto em termos de escala como de tecnologia, seu atendimento ao cliente é comparativamente inferior ao da Mountain View Papers, principalmente em termos de ciclo de produção e prazos de entrega. E, o que é ainda mais grave, a Woodbridge

não vem atingindo sua meta de retorno sobre o ativo há quatro anos. Os dados de *benchmarking* revelaram o seguinte:

Critério	Mountain View	Woodbridge
prazo de entrega	10 dias*	30 dias
linha de produtos	125 itens	440 itens*
imagem da empresa	muito boa*	"arrogante"

* Os melhores em sua categoria.

Por aí vemos que o prazo de entrega da Woodbridge é muito mais longo, sua participação de mercado vem definhando e sua linha de produtos é mais diversificada. Então, o que podemos concluir? Por onde começamos nossa reengenharia?

O primeiro passo é formular uma hipótese sobre o que está errado – um fio condutor que alinhe os fatos para um diagnóstico completo. É óbvio que está diante de nossos olhos. A linha de produtos é excessivamente diversificada: está atravancando o cumprimento de prazos, prejudicando a imagem da empresa, aumentando custos e, assim, permitindo que os concorrentes avancem sobre a fatia de mercado da Woodbridge ao cortejar seus melhores clientes.

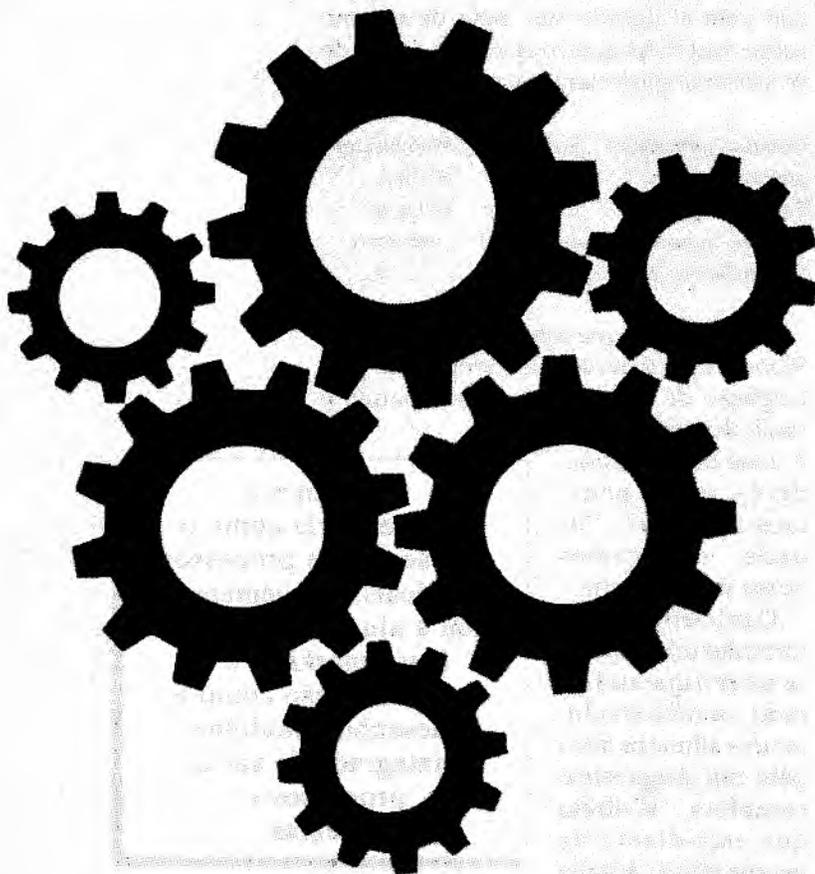
Logo atrás do diagnóstico vem a solução (para os reengenheiros que trabalham às cegas, mas ainda não para os iluminados) – enxugar a linha de produtos.

Examinemos o que aconteceu até agora. O reengenheiro aventou uma hipótese sobre causa e efeito. A causa é a diversidade da linha de produtos e o efeito é um prazo de entrega mais lento, que aumenta os custos e permite que os rivais assediem os principais clientes.

A transformação começa com um conjunto de hipóteses sobre causa e efeito. Se estes forem identificados corretamente, estamos no caminho certo. Caso contrário, estamos em apuros, porque estaremos trabalhando com as questões erradas, ou com as questões certas mas com a solução errada.

Definimos a reengenharia como o redesenho de processos individuais, freqüentemente com a ajuda de dados de *benchmarking*, e a transformação como o redesenho simultâneo e integrado de vários processos e sistemas.

1. Comandante e Chefe das Forças Armadas Aliadas na Guerra do Golfo em 1991, responsável pela famosa operação "Tempestade no deserto".



Essa é uma situação de grande perigo não apenas para a empresa, decidida a realizar uma reengenharia de seus pontos fracos, mas para o setor ao qual pertence a empresa como um todo. É impossível

Se não tomarmos cuidado, a mudança de estruturas divisionais para estruturas fundadas em processos pode se resumir a pouco mais do que trocar silos verticais por túneis horizontais.

aquilatar o real poder de destruição do *benchmarking* combinado com a reengenharia às cegas. O motivo pelo qual os reengenheiros armados com dados de *benchmarking* são tão perigosos é que

eles atuam em toda a indústria, destruindo aquilo que distingue uma empresa das outras.

A distinção entre os critérios de qualificação e diferenciação ajuda a explicar o perigo e a lançar alguma luz sobre a condição atual da reengenharia, enquanto técnica de gestão.

Os critérios de qualificação compreendem atributos que um jogador precisa ter para entrar no jogo. Os critérios de diferenciação englobam atributos que permitem a uma empresa ter alguma vantagem sobre as demais. Faz parte da natureza da concorrência que os critérios de diferenciação de hoje se tornem os critérios de qualificação de amanhã. Há alguns anos, a qualidade era, para muitas empresas, vantagem competitiva. Hoje em dia é uma *commodity*. A dialética da concorrência é irrefutável — se algo funciona, os outros copiam.

A reengenharia encontra-se em processo de transição: de critério de diferenciação está evoluindo para critério de qualificação. Logo mais, todas as empresas estarão passando por um processo de reengenharia, a todo o vapor.

Em princípio isso seria ótimo, porque as empresas poderiam empreender processos de reengenharia das mais diversas formas. Mas, tão logo o estímulo universal da reengenharia se traduza em discrepâncias nos dados de *benchmarking*, o desenvolvimento de todas as empresas de determinado setor começará a convergir para um ponto de uniformização, e, como consequência, o lucro irá desaparecer (ver figura 1).

O jeito de escapar dessa perigosa espiral descendente é deixar de se concentrar nos dados de *benchmarking* e começar a conversar com os clientes.

No entanto, é preciso primeiro escolher o cliente certo, ou seja, o usuário final do produto — e não o seguinte na cadeia de valores. A Woodbridge voltou sua atenção para a Campbell Soup, um cliente importante de um dos principais clientes da Woodbridge.

Imaginemos um *workshop* do qual participassem um grupo da Campbell Soup (vários executivos de *marketing*, produção e P&D), um grupo de executivos da empresa de impressão e uma equipe da Woodbridge. Suponhamos que o pessoal da Woodbridge, patrocinadora do evento, peça aos executivos da Campbell para descrever “um dia na vida de sua empresa” e sugerir o que poderia ser feito para melhorar sua vida — na empresa.

O primeiro problema levantado foi a necessidade da Campbell de desenhar embalagens que chamassem a atenção e

funcionassem como material de propaganda. "Queremos muitas cores e texturas. Assim, a gráfica pode nos ajudar a desenhar embalagens atraentes", afirmaram os executivos.

A questão agora muda de figura. A idéia original era reduzir a linha de produtos, mas agora uma idéia — diferente e mais interessante — ocorreu à nossa iluminada reengenharia: "Se ampliássemos a linha de produtos, os concorrentes teriam dificuldade para reagir, pois são menores e dispõem de menos máquinas".

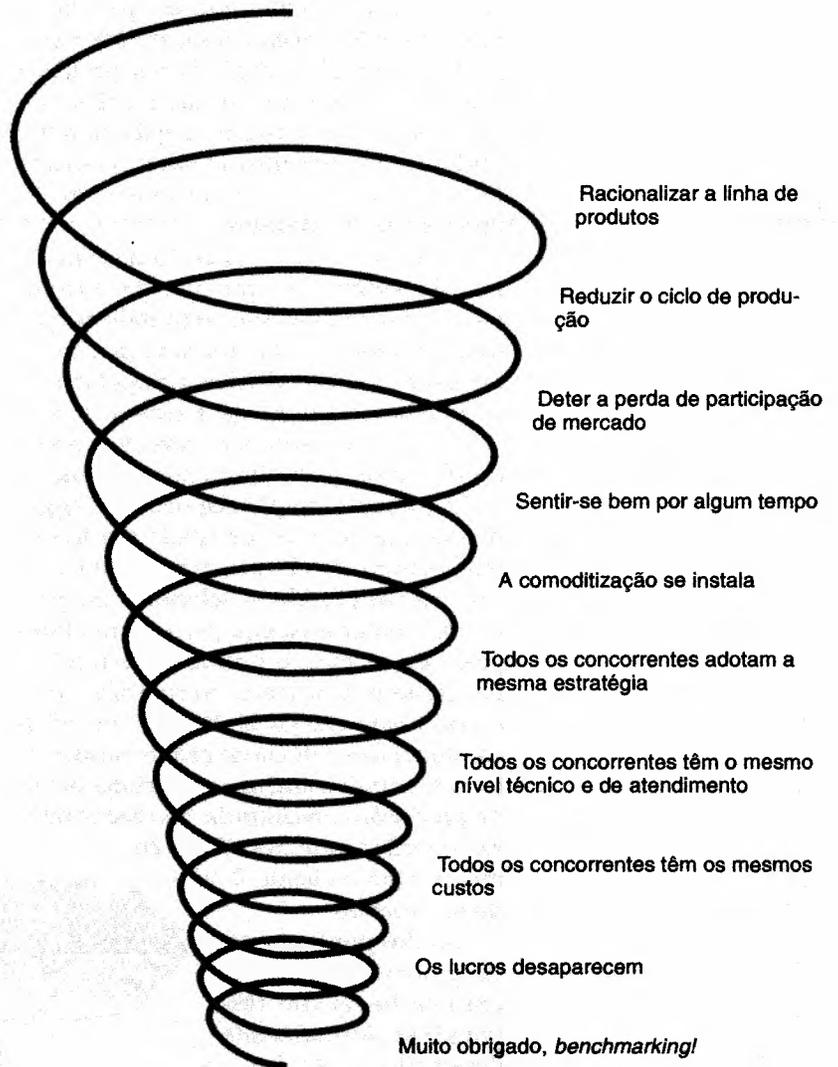
Bem, isso muda tudo. Vamos transformar aquilo que era considerado nosso ponto mais fraco (de acordo com a reengenharia praticada às cegas, orientada pelo *benchmarking*) em nosso ponto mais forte.

No entanto, ainda temos o problema de um ciclo de produção (desde o pedido até a entrega) de três semanas, comparado com os dez dias do concorrente mais ameaçador. Esse problema está nos levando a perder espaço no mercado. Certamente, precisamos fazer alguma coisa a respeito disso!

O que está por trás dessa dificuldade no prazo de entrega? A resposta, parece-nos, é que o pessoal da Campbell algumas vezes subestima a demanda de "produtos especiais" e acaba ficando sem rótulos de identificação de produtos. A Campbell faz, então, um pedido de urgência para a gráfica, que também pede urgência ao fabricante de papel. Se o fabricante de papel consegue efetuar a entrega em três dias, a Campbell se livra do problema e a paz volta a reinar. Caso contrário, a Campbell se vê em apuros e a gráfica acaba tentando contratar outro fabricante de papel.

Agora que já entendemos o problema, podemos começar a resolvê-lo. A Woodbridge partiu para solucionar o problema dos pedidos de urgência (que poderíamos chamar de "pedras do caminho"), reativando uma máquina produtora de papel, reservando-a apenas para os casos "urgentíssimos". Ficou decidido também que se-

Espiral descendente de comoditização



O objetivo deste artigo não é criticar a reengenharia em si, mas discutir suas duas formas: iluminada e às cegas.

ria cobrado um preço bem mais elevado por esses pedidos.

A Woodbridge foi mais longe ainda. "Já que começamos a destinar determinados produtos a máquinas específicas, por que não vamos em frente e começamos a trabalhar com produções especializadas?" Isso significava mudar a configuração das fábricas da Woodbridge, de bases regionais para bases locais por produtos. Dessa forma, cada fábrica poderia se especializar em uma linha menor de produtos.

A idéia era reduzir o custo de transferência e eliminar os gargalos das máquinas de alto desempenho, retirando as "pedras do caminho" da programação. Teoricamente, essa decisão deveria ajudar a reduzir o prazo de entrega. E realmente ajudou. Em pouco tempo, o prazo de entrega da Woodbridge diminuiu para dez dias.

Esse é um exemplo clássico de reengenharia que poderia ser citado em livros, mas os livros nos levariam a crer que esse é o ponto de partida — selecionar um processo, montar uma equipe, e, como num passe de mágica, o problema se resolve. No entanto, pensemos no caminho percorrido para chegar lá: listar os benefícios, adotar a estratégia de proliferação, reativar a máquina antiga e o funcionamento da produção concentrada. São todos fatores interdependentes. Tudo começou com o cliente. E ainda não acabou.

Um dos pontos fracos do processo de entrega era não haver um responsável formalmente designado. Assim, a Woodbridge se reestruturou para criar um cargo de vice-presidente e um de gerente de materiais. São assuntos muito ligados à estrutura, e, no momento, muitas empresas estão trilhando esse mesmo caminho — migrando para estruturas baseadas em processos, ou seja, estruturas horizontais (ver figura 2).

Contudo, na era da reengenharia de processos somos facilmente seduzidos pela idéia da estrutura "baseada em processos". Se não tomarmos cuidado, a mudança de estruturas divisionais para estruturas fundadas em processos pode se resumir a pouco mais do que trocar

silos verticais por túneis horizontais.

Até o momento estamos utilizando um modelo simples de mudança, baseado em dois benefícios para os clientes — ampla variedade de escolha e agilidade na entrega. Nem sempre isso é possível. Em primeiro lugar, porque muitas vezes não conseguimos oferecer todos os benefícios e, em segundo, porque os benefícios são quase sempre interdependentes, e não conseguimos criar uma relação direta entre cada benefício e a ação estratégica.

Precisamos, sim, de uma maneira de criar um modelo *top down* completo de causas e efeitos, que identifique processos prioritários. É semelhante à identificação dos principais órgãos e sistemas do corpo humano. Não vemos o sistema cardiovascular, mas podemos até morrer se houver algo errado com ele. O mesmo se aplica ao sistema nervoso. Precisamos ter um quadro global de todos esses sistemas que descreva suas relações e interações.

Uma vez providos de uma lista de ações a serem conduzidas para melhorar a vida do cliente, podemos traduzir os benefícios em um conjunto de metas de alto nível que reflita essas relações de causa e efeito. O BSC (Balanced Scorecard), desenvolvido por David Norton (co-autor deste artigo) e Bob Kaplan, é muito útil neste caso.

A principal mensagem do BSC é surpreendentemente simples.

As empresas de sucesso geralmente estabelecem metas em quatro grandes áreas: financeira, atendimento ao cliente, operacional e inovações & aprendizado.

Após identificar os benefícios que desejamos oferecer ao cliente (como fez a Woodbridge), selecionamos determinado aspecto de nossa estratégia e identificamos os objetivos implícitos em cada uma das quatro categorias BSC.

A etapa seguinte é definir instrumentos de medida precisos que capturem a essência de cada objetivo. Ao escolher essas medidas, não devemos nos preocupar com a disponibilidade de dados. O importante é escolher os dados certos. Mais importante que os instrumentos de medida é a lógica que os une.

Essas medidas são úteis em dois sentidos:

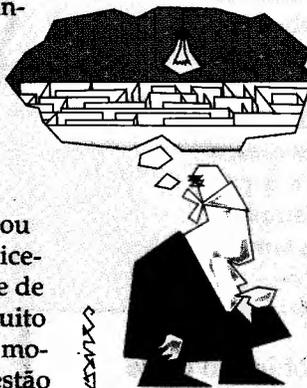
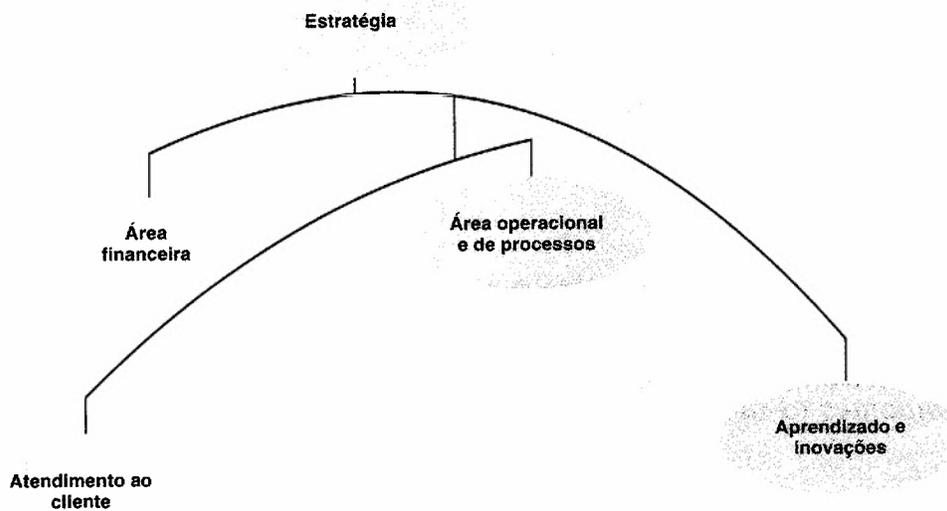


Figura 2

O BSC – Balanced Scorecard
Um mecanismo para formar os vínculos necessários dentro da empresa



testam a estratégia, pois não podemos desenvolver instrumentos de medida de alto nível sem uma idéia clara daquilo que estamos tentando fazer; geram metas e indicadores de desempenho para qualquer processo a que queiramos aplicar a reengenharia.

A reengenharia às cegas não conta com sistemas de orientação. Conseqüentemente, as empresas tateiam — também às cegas — ao procurar agilizar ciclos e reduzir custos (conforme definido por dados de *benchmarking* por falta de melhores padrões.

O segredo do sucesso da Woodbridge é a estratégia de proliferação. Começa na área de aprendizado do BSC com o lançamento de novos produtos. Essa proliferação deve ser acompanhada pela rápida consecução de novos produtos (uma meta operacional do BSC), pois esse é o ponto-chave da estratégia. Gera maior lealdade do cliente (uma meta do BSC, relacionada com o cliente), especialmente no segmento mais lucrativo e inovador, bem como um aumento na participação de mercado daquele segmento. Em última análise, resulta em maior valor para o acionista.

Há também uma lógica de atendi-

to ao cliente inerente ao sistema, que começa com as qualificações dos empregados (aprendizado), passa pela taxa de rotatividade de empregados (aprendizado), resulta em maior taxa de retenção de clientes (atendimento) e em aumento da fatia de mercado e valor para o acionista (área financeira).

O objetivo deste artigo não é criticar a reengenharia em si, mas discutir suas duas formas: iluminada e às cegas. A reengenharia pode se tornar “segura” quando ancorada em dois fundamentos:

- compreensão do que pode melhorar a vida do cliente;
- um conjunto de metas de alto nível decorrente desta compreensão.

O ciclo atual de produção da Woodbridge é de dez dias (e vem se reduzindo), os custos de suporte estão 30% menores, a empresa atingiu sua meta de retorno sobre o ativo nos dois últimos anos, a participação de mercado cresceu cinco pontos percentuais e a Mountain View Papers fechou as portas.

0950201

Francis Guillard escreveu, em colaboração com Fred Sturdivant, o artigo *Spend a day in the life of your customers* (Um dia na vida de seus clientes), publicado na edição de janeiro/fevereiro de 1994 da *Harvard Business Review*. David Norton escreveu, em colaboração com Robert Kaplan, dois artigos sobre “Balanced Scorecard”, publicados também na *Harvard Business Review*. Nesta matéria, somam seus conhecimentos para explorar com maior profundidade os temas abordados nos artigos anteriores, enfatizando “por onde começar a transformação”.

Artigo originalmente publicado na revista *Transformation*, publicação externa da Gemini Consulting Inc., sob o título *Re-engineering and Transformation - where to start*. Traduzido por Attuy & Fanucchi Consultoria Ltda. e revisado por Sonia Amaral Gama, da Gemini Consulting South America.

Os autores agradecem a colaboração de Michael J. Lanning e do Dr. Lynn W. Philips (diretores da Lanning, Philips and Associates) na geração das idéias que originaram este artigo.