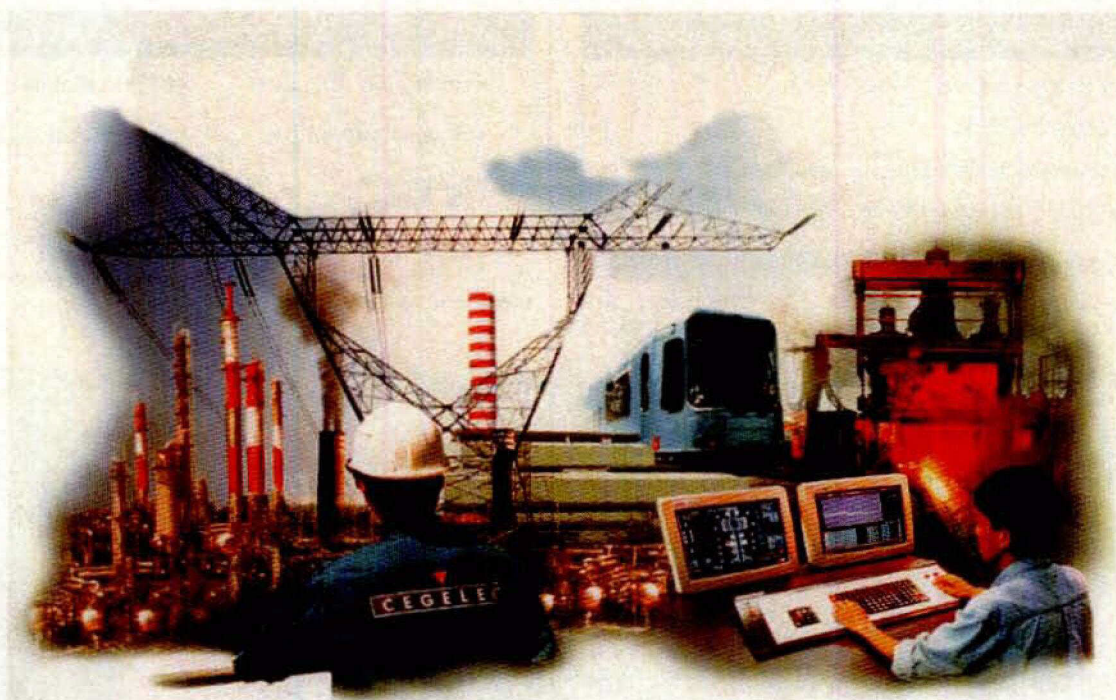




Capital intelectual

e sistemas integrados de gestão:
os diferenciais para as empresas competitivas

O Fórum da Competitividade, realizado anualmente no Instituto de Engenharia de São Paulo, apresentou as tendências, desafios e algumas soluções adotadas por empresas que venceram a concorrência e se destacaram no mercado, com aumento de lucro e produtividade. Consultorias, como a Ernst & Young e Price Waterhouse, entre outras, indicaram estratégias e explicaram como funciona e reage o mercado do século XXI

por Patrícia Capó

Como estar bem-preparado para enfrentar os desafios do mercado do próximo século? Quais as medidas que mais funcionam como estratégias globais de gerenciamento, para atingir os resultados esperados? Perguntas como estas, que parecem não ter fórmula pronta de sucesso, foram abordadas pelo *Fórum da Competitividade*, no primeiro semestre de 1998, realizado no Instituto de Engenharia de São Paulo.

Para os consultores da Coopers & Lybrand, Ernst

& Young, Price Waterhouse e Symnetics Business Transformation, entre outros fatores, sem mão-de-obra qualificada, atualmente denominada de capital intelectual, e sistemas integrados de gestão, com tecnologia agregada, não há competição global. A velocidade e estratégia diferenciada para solução de problemas serão os principais trunfos das organizações para superar a concorrência no futuro.

Preço e qualidade, de acordo com o produto ou serviço prestado, também não podem ser desconsidera-



Para Rossi, a informática é decisiva para o sucesso da empresa

dos. Ou seja, agregar valor ao produto oferecido e traduzir expectativas de clientes em metas a serem atingidas. O preço, inclusive, é hoje afetado pela forma da compra ou negociação da matéria-prima. Conforme os consultores, frente a isto, o departamento de compras da empresa passou a ser o de extrema importância, assim como a respectiva mão-de-obra dele.

A informática é fator crítico de sucesso de organizações triunfadoras. O caso colocado pelo sócio-diretor da Price Waterhouse, José Luiz Rossi, focalizou bem o impacto da tecnologia nos ambientes empresariais, na racionalização de processos administrativos e operacionais. Um *success stories* da Price indicou que a redução média de custos obtida pelos projetos de reengenharia com aplicação de tecnologia baseada em *softwares* e outras ferramentas de automação fica em torno de 30 e 40%. Isto com retorno do projeto entre seis meses e dois anos, por meio dos Sistemas Integrados de Gestão (SIG).

Mas, o quê pensa o concorrente a respeito? Uma pesquisa da Price Waterhouse mostrou que a maioria das organizações, 81%, já optou por algum pacote de *softwares* de SIG e já está implantando ou já efetivou o projeto. No ano passado, a consultoria apurou que o mercado de implementação de *software* aplicativo atingiu US\$ 500 milhões. Liderando o *ranking* de razões que levaram as empresas a pensar no assunto está a necessidade de maior flexibilidade e funcionalidade do que os sistemas atuais, cerca de 71%.

Diferenciais

Ao contrário dos sistemas tradicionais de aplicativos, o SIG é modulado por processos de negócios, em vez de estar apenas em conformidade com a organização da empresa e é, funcionalmente, mais abrangente. As prioridades voltadas para aspectos legais, fiscais e de controle do sistema tradicional são também substituídas pela inserção total do SIG no pro-

cesso de gestão do negócio, entre outras diferenças.

O sucesso dos pacotes integrados está exatamente no grau de integração entre as funções disponibilizadas. Sua abrangência funcional envolve a gestão financeira, projetos, recursos humanos, manutenção industrial, planejamento e controle de produção, materiais e vendas e distribuição. "No fundo, a diferença entre o sucesso e o fracasso de um projeto está nos detalhes. Conhecê-los e estar preparado para tratá-los adequadamente faz toda a diferença", frisou Rossi.

Esclarecer dúvidas e definir os pontos com cuidado. Detalhes que fazem a diferença no sucesso dos projetos estão em descobrir a forma de comunicar, como e quando; explicar claramente o que representa cada dado levantado sobre a empresa e seus impactos na *performance* do sistema; entre outros fatores. Quando começar? Rossi acredita que a situação adequada para iniciar a implementação do SIG é revelada quando há consciência de que o "projeto é de todos"; a alta administração entende, está comprometida e patrocina o projeto quando ele está entre as três maiores prioridades da empresa e existe um plano para disponibilizar a infra-estrutura, entre outros.

Em contrapartida, o fracasso do projeto será quase certo, caso não haja comunicação adequada, ou pouco envolvimento dos usuários. "Muito alarde antes da hora também é prejudicial, assim como falta de documentação, recursos qualificados, capacidade gerencial e suporte

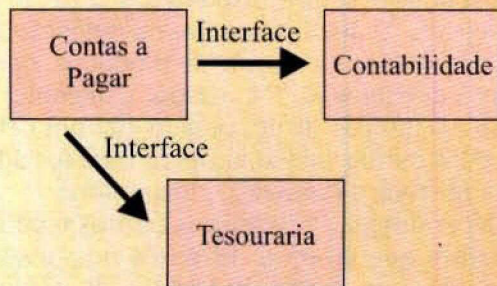
Minha empresa precisa de um novo sistema integrado?

- A confiabilidade dos números é inquestionável ou depende de conciliações, revisões ou mesmo de "ajustes" manuais de fechamento para se tornarem aceitáveis?
- A gestão do negócio é baseada diretamente nos relatórios de sistemas atuais ou em planilhas montadas a partir desses relatórios?
- A quantidade de pessoas envolvidas em atividades de apoio é razoável, quando comparada a outras empresas similares?
- O tempo de resposta a questionamentos de clientes é satisfatório? As informações necessárias estão disponíveis?
- O histórico do relacionamento com os fornecedores mantidos pelos sistemas atuais agrega valor nos momentos de negociação?
- Os sistemas atuais são utilizados no processo de planejamento da empresa?

Fonte: Price Waterhouse

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

SISTEMA TRADICIONAL



SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

SISTEMA INTEGRADO



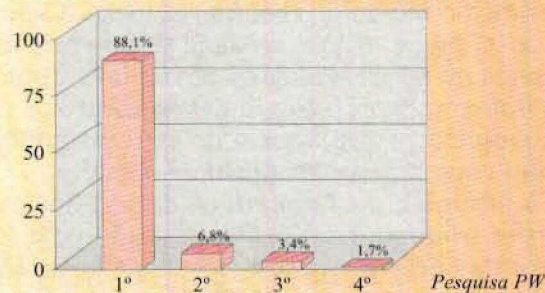
SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO



Fonte: Price Waterhouse

SISTEMAS INTEGRADOS DE GESTÃO

Integração da tecnologia com os objetivos do negócio



da alta administração", esclareceu Rossi. Além das causas citadas pelo consultor da Price, deve haver cuidado com o planejamento de horas e custos, que devem ser bem-calculados. "Conspiram contra o sucesso ainda, dentre as demais causas, a dificuldade de obter decisões ou o fato de o gerente responsável pelo projeto não ter autonomia; e suporte tecnológico insuficiente."

Destaque

Quem não percebeu o salto de desempenho da empresa de seguros Amil? Até a qualidade e foco da propaganda na mídia estão completamente diferentes. Será que esta reviravolta foi de graça? Nada é feito hoje pelas grandes corporações, sem antes ter sido muito bem-planejado. Ninguém aposta milhões de dólares na loteria da sorte no mercado. Os responsáveis pela melhoria da imagem e dos respectivos serviços, que passaram a agregar mais valor da Amil, são a consultoria Ernst & Young.

Com base nesse caso, o *senior manager* da divisão de consultoria empresarial da Ernst & Young, Omar Tabach, explicou como ocorre a transformação de uma empresa que tem um único hospital para um negócio de US\$ 1 bilhão, em dez anos, e as formas de inovar sempre para se manter no *podium*. "A Amil procurou a Ernst & Young a princípio com o intuito de buscar um projeto que digitalizasse as imagens e

integrasse os diversos hospitais da empresa", expôs Tabach. Com uma estrutura global, a consultoria pode levantar índices de qualidade dos melhores do mundo em áreas distintas, para diagnosticar depois o quanto a empresa precisa se aperfeiçoar para uma aproximação dos líderes.

"O RapidFx™ é a ferramenta utilizada pela Ernst para diagnóstico geral do desempenho e práticas de *Supply Chain Management*. Por meio de questionários quantitativos e qualitativos, identificam-se sinais vitais de toda a cadeia de suprimentos do cliente, no caso a Amil. O desempenho é comparado em nossa base de dados, em Cleveland, Estados Unidos, com outras organizações do mesmo setor industrial e afins. Identificamos rapidamente problemas gerais de desempenho e oportunidades de melhoria (*high-level*) e as melhores práticas do mercado para cobrir as disparidades (*gaps*) no desempenho", detalhou Tabach.

Lição número um: mudanças radicais no ambiente de negócio pela inovação de processos. "A metodologia consiste de uma abordagem compreensiva para inovar processos estratégicos do negócio, habilitados por pessoas e tecnologia", definiu o consultor da Ernst. A visão integrada, segundo ele, é o importante no processo de mudança. A premissa básica da transformação é diagnosticar negócios e

Continua na pág. 58

ver oportunidade de melhoria pela análise da situação atual e definição da visão futura. "O financiamento completo do *Bussiness Case*, às vezes, é feito pelas próprias melhorias de curto prazo."

Descoberto o modelo ideal de empresa competitiva, inserida no mercado do futuro, a Ernst & Young desenvolve as melhores soluções para cada oportunidade selecionada; testa e aprimora a solução por partes; e implementa a solução total também por blocos. Nesta parte do processo, definir a infra-estrutura assegura que os sistemas de apoio (pessoas, processos & tecnologia) suportem os novos processos, conforme Tabach. Com estratégias inovadoras e *marketing* agressivo, a Amil estruturou um novo *portfólio* de melhorias, gerenciado pela revisão dos processos.

É importante, conforme Tabach, minimizar atividades que não agregam valor. Entre os indicadores de problemas estão processos com base em revisão, reconciliação, rechecagem e retrabalho, entre outros, além de exceções que absorvem quantidade desproporcional de recursos; alto percentual de tempo gasto em relação ao tempo em que se agrega valor; e uso de tecnologia obsoleta. "Normalmente, 20% agregam valor e 70% são apenas processos de controle."

Depois de passar pela radiografia completa, os resultados do *Bussiness Case*, após 70% implantado, apontam redução de 40% no número de atividades; 20% no número de funcionários e 7% no custo anual do processo. Por outro lado, diz Tabach, eleva em 30% o nível de satisfação de clientes e, pelo aumento da motivação, cresce também a colaboração dos funcionários. "A tecnologia é *commoditie*. Eu compro quando quiser para me igualar ao concorrente. O diferencial competitivo é a forma com que o capital intelectual da empresa trabalha esta técnica", já disse o presidente do Instituto M.Vianna Costacurta e consultor de Recursos Humanos, Marco Aurélio Ferreira Vianna, em entrevista a *O Papel*, no ano passado.



Tabach: "Identificamos primeiro aonde nossos concorrentes estão; com o resultado, aperfeiçoamos para estar ao lado dos líderes"



Alta performance

O caso Cegelec Engenharia, empresa do grupo francês Alcatel Alsthom, é outro destaque de atuação no mercado. Faturou, no ano passado, 150% a mais do que em 1996 pela retomada dos contratos do setor público, principalmente transportes e geração de energia. "Acredito que este ano poderemos manter os mesmos níveis de faturamento de 1997", afirmou o presidente da empresa, Jônio Kahan Foigel, em uma entrevista ao jornal *Gazeta Mercantil-SP*. Ele também participou do *Fórum da Competitividade*, apresentando alternativas e soluções para algumas carências que as empresas brasileiras ainda precisam superar para atingir níveis internacionais de competitividade.

A reestruturação da Cegelec Engenharia e, também, a mundial do grupo Alcatel envolveram incorporações, separações, mudanças de filosofia de trabalho dos funcionários e outros fatores. Especificamente quanto à Cegelec, Foigel posicionou que o processo de mudança de mentalidade do pessoal interno contou com a formação da equipe de direção comercial, gestão de contrato, análise de riscos e orçamento semestral. Em paralelo, houve implantação de política de premiação por resultado e de balanço mensal por unidade de negócio, assim como reflexão periódica da estratégia empresarial por mercado.

O cliente foi colocado como foco e centro de todas as atenções na política da qualidade Cegelec, lançada também durante a reestruturação. A empresa foi certificada pela ISO 9001 para os processos de sistema de controle de processo, soluções integradas e instalações elétricas. A busca permanente de vantagens competitivas e metodologia de desenvolvimento de sistemas, automação e *software*, Modal, e a política de pós-venda foram ainda contempladas. "Buscar competitividade, para a Cegelec, implica em atuar por meio de estratégias por segmento de mer-

cado e proximidade do cliente”, frisou Foigel.

Além de tratar o cliente da melhor forma possível e, com qualidade, a Cegelec agregou competitividade por propor desde uma solução integrada até um serviço especial e desenvolvendo uma engenharia “forte” para se diferenciar dos concorrentes. Trabalhou experiências, sucessos e fracassos do grupo no mundo para consolidar posições no Brasil e compara, freqüentemente, sua *performance* com a de unidades semelhantes do grupo em nível mundial.

Não é de se desprezar um *case* como o *benchmarking* Cegelec para elevar em 150% seu faturamento, em uma economia estabilizada, na qual o País cresce menos de 6% ao ano. Segundo o presidente da empresa, a competitividade precisa ser instrumentalizada. Como? Pela informatização integral da empresa, *marketings* interno e externo agressivos, transparência de informações na organização, investimento em formação e motivação contínua. “É importante ainda a delegação, responsabilidade, rigor nas cobranças nos reconhecimentos”, resumiu Foigel.

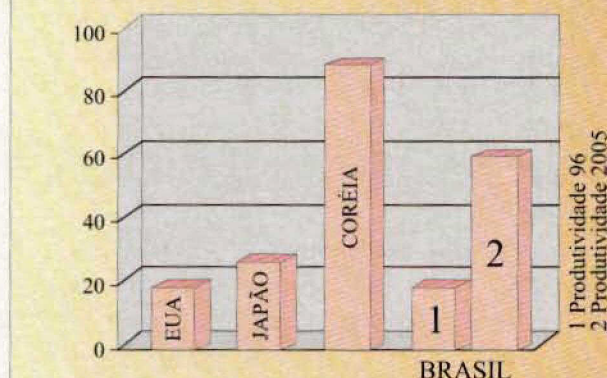


Para Olga, a vantagem competitiva está na maneira de como abordar o concorrente

CONSTRUINDO UM NOVO MODELO EMPRESARIAL COMPETITIVO



PRODUTIVIDADE



Fonte: McKinsey - Nota: 100 máximo

Desafios

Os desafios são lembrados a todo instante na virada do próximo milênio. Difícil é encontrar as soluções inovadoras para vencê-los, antecipando-se à concorrência. O *Fórum da Competitividade* também abordou o assunto por meio do painel *O Perfil do Desafio no Contexto Brasileiro*, apresentado pela sócia-diretora da Coopers & Lybrand, Olga Stankevicius Colpo, também coordenadora da divisão de Consultoria.

Uma pesquisa realizada pela Coopers com 83 empresas de grande porte apontou dados relativos a como o futuro e a competitividade estão sendo tratados pelos principais diretores em nível Brasil. Por exemplo, para eles, competir no século XXI significa, principalmente, ter eficácia de gestão, além de, nesta ordem, investir em gente; estar capacitado para atender investimentos; rapidez tecnológica. “Vantagens competitivas frente ao concorrente é ser agressivo; ter custos inferiores; *portfólio* de produtos; e capacidade de investir”, definiu Olga.

Nos processos de mudanças, já vivenciados pelos grupos, os diretores indicaram como fatores críticos de sucesso o comprometimento, a clareza de objetivos, o planejamento das mudanças e a liderança, conforme a consultora da Coopers & Lybrand. “Cerca de 80% das empresas contemplaram o foco estratégico do negócio.” Depois das mudanças, as grandes organizações melhoraram em 60% a produtividade, com redução de custos e aumento de qualidade. O impressionante, identificado pela pesquisa, é que, no Brasil, todos acreditam no cliente, mas suas ações não condizem com esta crença, de acordo com Olga. “As empresas precisam reagir para colocar os clientes no topo, caso pretendam continuar no mer-

Direcionadores primários de mudanças hoje	
Europa	Brasil
• Necessidade de demanda dos consumidores • Resultados econômico/financeiro • Preocupação com nível de competitividade • Competidores nacionais • Avanço tecnológico • Globalização	• Estabilidade econômica • Controle de custos • Participação no mercado • Preços • Clientes
Fonte: Coopers & Lybrand	

Direcionadores primários de mudanças nos próximos cinco anos	
Europa	Brasil
• Necessidade de demanda dos consumidores • Avanços tecnológicos • Globalização • Competidores intern. • Oportunidade de mercados emergentes	• Eficácia na gestão • Foco no cliente • Investimento em gente • Produtividade e tecnologia • Capacidade de investimento
Fonte: Coopers & Lybrand	

cado nos próximos anos. Senão, as medidas servirão apenas para arrumar a casa."

Comparado aos europeus, as empresas brasileiras estão um passo atrás (veja quadros acima). "Se fosse nos Estados Unidos, a disparidade seria ainda mais agressiva", recolocou Olga. Para ela, a necessidade de mudanças para melhorar surge quando há desconforto. "No processo de transição, a maior parte do sucesso depende de sua âncora em projeto. Geralmente, o resultado final é inversamente proporcional ao investimento. Acima de tudo, é preciso dar recursos para que as pessoas dêem o retorno esperado." A consultora também frisou a importância da integração dos processos para o sucesso da transição participativa.

Um dos pecados mortais, conforme Olga, no processo de mudanças é esconder os perigos/riscos das pessoas envolvidas. O trabalho em equipe é importante, lembra ela, pois a grande diferença da mudança depen-

derá de quanto cada um consegue mudar. Para a consultora da Coopers & Lybrand, existem nas empresas dois tipos de personagens: caçador e fazendeiro. "O primeiro precisa, literalmente, de resultados a curto prazo, sem se preocupar com as consequências. O fazendeiro, por sua vez, sabe que o balanço final de todo trabalho tem resultado a médio prazo." O sucesso estaria na mistura de comportamentos.

Outro diferencial de modelo empresarial competitivo, colocado pelo sócio-diretor da Symnetics Business, Mathias Mangels, consiste na hierarquia cíclica, centrada na célula de processo, interligada às células de apoio, que interagem entre si e com a central. "Processo interfuncional, que engloba os clientes interno e externo, líder e especialista." ▲

Criação Lybrand



Desafios para os próximos anos
• Redução do déficit público → liberar o crescimento do setor privado • Reformas podem gerar ganhos significativos para o governo, mas não é o suficiente • Elevar poupança interna • Questão cambial deve ser superada • Continuar e acelerar o processo de redução do Custo Brasil • Reforma tributária • Reforma trabalhista: desonerar custos indiretos da mão-de-obra • Reforma da Previdência: introduzir o regime de capitalização
Fonte: Symnetics Business Transformation – Fórum da Competitividade – Associated with Benchmarking Partners