MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE GESTÃO

AULA 2

Elaine Cristina Hobmeir

CONVERSA INICIAL

Olá, seja bem-vindo (a) à nossa aula. Abordaremos um conceito muito conhecido na administração, mas que pode gerar algumas dúvidas: você sabe a diferença entre eficiência e eficácia? Também se confunde na hora de conceituá-las?

Para iniciarmos nossos estudos, convidamos você a assistir ao vídeo *Eficiência e eficácia*, disponível em: <https://youtu.be/jOMM-HKlcRc>. Acesso em 20 nov. 2018.

Depois de assistir ao vídeo, ainda resta alguma questão? Então, siga esta aula, pois ela te ajudará a sanar suas dúvidas definitivamente!

Boa jornada de estudos!

CONTEXTUALIZANDO

Como vimos na aula anterior, a administração visa alcançar os objetivos organizacionais da forma mais eficiente e eficaz, e o administrador precisa saber usar bem seus recursos para atingir as metas e os objetivos da empresa com eficiência e eficácia. Deste modo, podemos perceber que os conceitos de eficiência e eficácia são importantíssimos na profissão do administrador.

Para entender um pouco melhor sobre esse assunto, analise algumas das diferenças entre eficiência e eficácia na tabela a seguir:

Quadro 1 – Eficiência *versus* eficácia

	Eficiência	**Eficácia**
Definição	Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Características	Solucionar problemas	Antecipar-se aos problemas
	Economizar recursos	Otimizar a utilização dos recursos
	Cumprir obrigações	Fazer o que deve ser feito
	Reduzir custos	Aumentar os lucros
	Curto prazo	Longo prazo
	Fazer bem-feito	Obter resultados cada vez melhores
Objetivo na administração	Atingir os objetivos com o uso mínimo de recursos, ou seja, fazer o melhor possível utilizando o mínimo de dinheiro, tempo, materiais e pessoas.	Atingir os objetivos, resultados e metas organizacionais.

Foco	Medir a relação entre os resultados obtidos X os recursos utilizados	Medir a relação entre o que foi planejado X o resultado obtido
Ênfase	Nos recursos	Nos resultados
Exemplo	Você quer construir uma casa em até 1 ano. Depois de feito o projeto de construção, você conseguiu utilizar os recursos financeiros de forma econômica? Conseguiu construir com a quantidade de pessoal necessária? Conseguiu construir antes ou no prazo limite estabelecido? Se suas respostas foram sim para todas as perguntas, então você foi eficiente. Portanto, você gastou menos tempo, menos recursos financeiros, menos recursos de mão de obra e obteve poucos desperdícios.	Você quer construir uma casa em até 1 ano. Depois de 11 meses a contar do início do projeto da construção, você está com sua casa pronta. Desta forma, você foi eficaz, pois atingiu o resultado que buscava dentro do prazo estabelecido – ter a casa construída em até 1 ano.

Conseguiu identificar a diferença entre esses dois conceitos? Então, podemos concluir que eficiência é fazer corretamente as coisas (bom uso dos recursos), e eficácia é fazer as coisas certas (obtenção dos objetivos e resultados propostos).

Para compreendermos bem e não ficarmos mais com dúvidas, esta aula será dedicada ao conceito de eficiência e suas aplicações na administração. O conceito de eficácia será visto nas próximas aulas.

TEMA 1 – O CONTEXTO CONTEMPORÂNEO DA EFICIÊNCIA

No mundo corporativo, o ponto central que vem sendo discutido é sobre a tríade: alto desempenho, busca por resultados e satisfação dos colaboradores e clientes. Para conseguir atender bem a esses três pontos contrais, a administração precisa simultaneamente da eficiência e da eficácia (Chiavenato, 2014a).

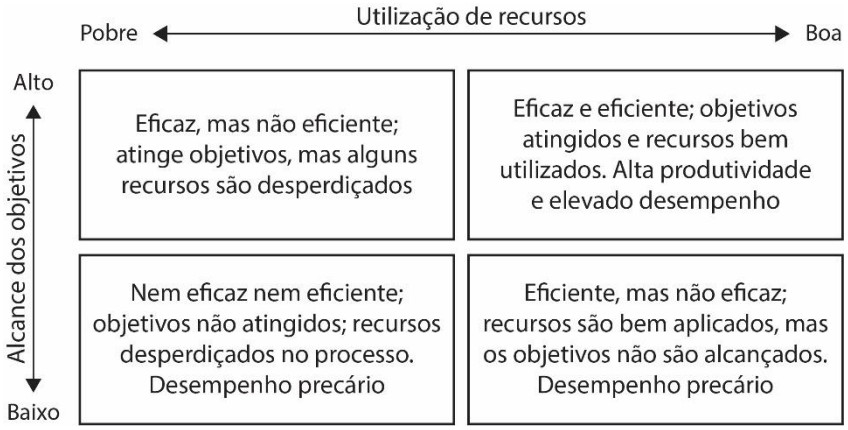
Agora, vamos analisar a eficiência? Eficiência é realizar bem e de maneira correta uma tarefa, com utilização de forma inteligente dos recursos e métodos, ou seja, os meios que possui para realizar suas atividades. A eficiência é medida com base nos recursos iniciais em relação aos recursos totais utilizados, deste modo é analisado se foi usado o mínimo de pessoas para executar a tarefa, se

não houve desperdícios de tempo e dinheiro e se o método utilizado foi útil para cumprir as obrigações.

O administrador eficiente é aquele que desempenha suas atividades com o custo mínimo de recursos e de trabalho. É rápido, habilidoso e domina o processo. Com isso, torna-se produtivo e apresenta qualidade no que faz.

Para finalizarmos a parte conceitual sobre a eficiência, veja a figura a seguir:

Figura 1 – Utilização dos recursos *versus* alcance dos objetivos



Fonte: Chiavenato, 2014a, p. 9.

Veja que nem sempre ser eficiente é o bastante, pois você pode utilizar ao máximo os recursos disponíveis, desempenhar tarefas difíceis e complexas e não atingir os objetivos necessários ou até fazer tarefas com eficiência invejável, mas elas podem ser inúteis para a organização ou para os resultados esperados.

Deste modo, é importante analisar se é relevante realizar essas tarefas e se elas são realmente importantes para a organização.

Leitura obrigatória

Leia esta reportagem, que traz um exemplo de eficiência nas organizações contemporâneas: Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5959697/parcerias-com-startups-ajudam-melhorar-eficiencia>.

TEMA 2 – REENGENHARIA

Com base nos novos modelos de gestão, foram identificadas duas vertentes diferentes de administrar: uma com “qualidade total”, iniciada pelas

empresas japonesas na década de 1980, e a outra com tecnologia da informação, que modificou as formas de negócios na década de 1990. Essas mudanças tecnológicas e de informação deram início à reengenharia (Orlickas, 2012).

O que vem a ser reengenharia? Veja o conceito dado por seus criadores, Hammer e Champy (1994, p. 21):

> Reengenharia não significa reformular o que já existe ou fazer mudanças tímidas que deixem as estruturas básicas intactas. Não se trata de fazer remendos – de retocar os sistemas existentes para funcionarem melhor. Significa isso sim, abandonar procedimentos consagrados e reexaminar o trabalho necessário para criar os produtos e serviços de uma empresa e proporcionar valor aos clientes.

Em outras palavras, a reengenharia é a técnica de mudança organizacional, que substitui a estrutura funcional e hierárquica tradicional por uma estrutura inovadora.

A reengenharia tem foco nos processos organizacionais essenciais de que a empresa necessita para atender bem seus clientes. Busca reinventar as organizações por meio do redesenho completo dos processos administrativos, utilizando os recursos da tecnologia, com envolvimento total da estrutura da empresa.

Chiavenato (2014b, p. 314) descreve que as principais mudanças relacionadas a reengenharia são:

- Redirecionar a operação para melhorá-la;
- Reduzir os custos de: mão de obra, informação, materiais e suprimentos, administradores, capital;
- Melhorar a qualidade;
- Aumentar a receita;
- Incrementar a orientação para o cliente;
- Ajudar na aquisição ou na fusão de empresas.

A estrutura dos processos administrativos tradicionais é departamentalizada, e o processo precisa de vários departamentos e funções para ser realizado. Com a reengenharia, há uma mudança drástica na concepção processual. Assim, cada processo é gerenciado do início ao fim por uma única equipe, que utiliza da tecnologia da informação e de profissionais de diversas funções, gerando uma estrutura horizontal de responsabilidades, e não somente hierárquica vertical.

Veja as figuras a seguir para compreender melhor o assunto:

Figura 2 – Exemplo de organograma com estrutura organizacional vertical (divisão funcional por hierarquia)

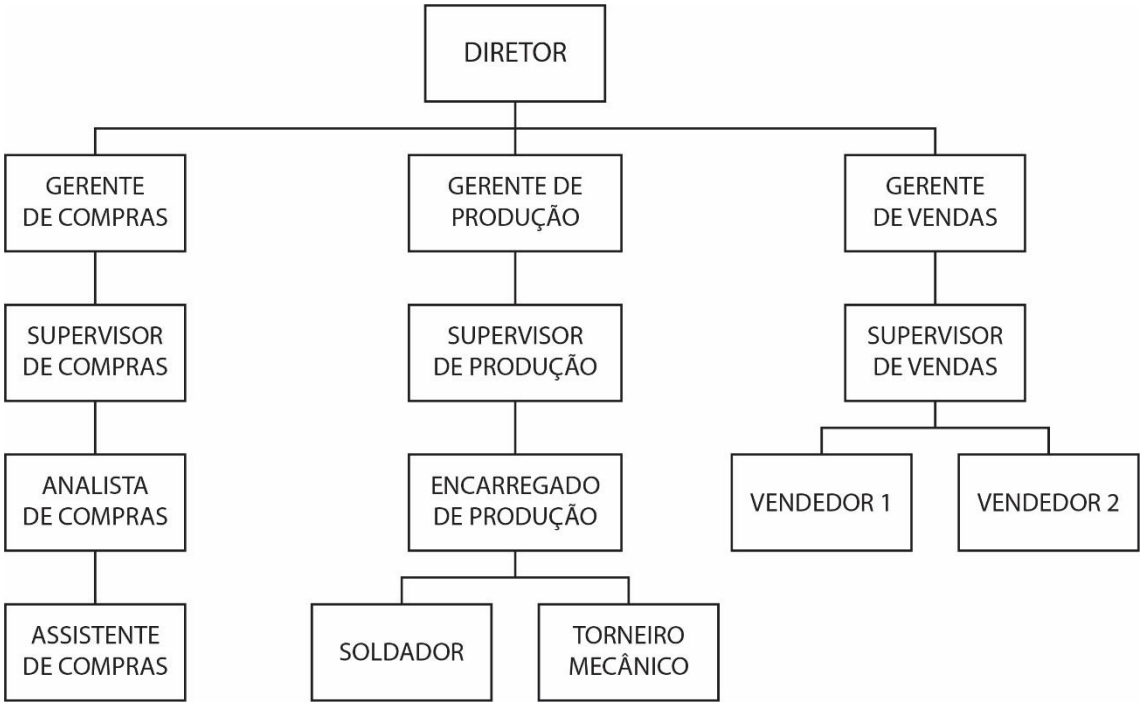
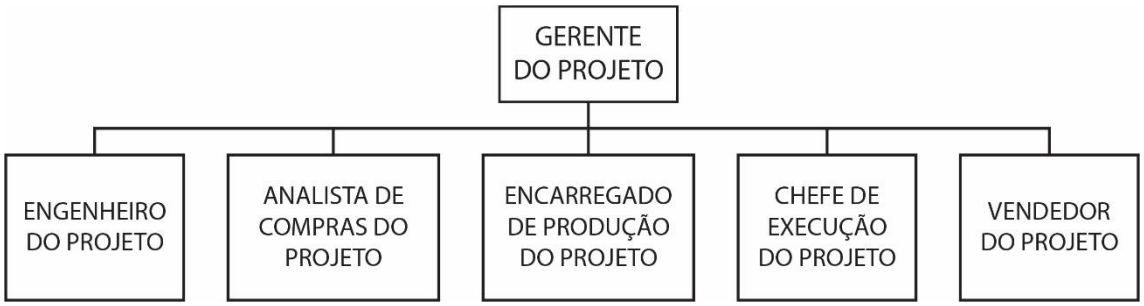


Figura 3 – Exemplo de organograma com estrutura organizacional horizontal (divisão por projetos com equipes multifuncionais, ou seja, compostas por diferentes níveis hierárquicos e funções)



Ao reconstruir a estrutura organizacional por projetos ou processos mais importantes da empresa, a reengenharia propõe uma agilidade na execução dos processos, com baixa burocracia hierárquica, ou seja, sem a centralização da alta gestão para comandar ou definir os passos do processo. Desta maneira, ocorre uma reestruturação nos processos administrativos – com diminuição de custos, por conta da redução de cargos e, consequentemente, de pessoas – para execução do processo completo. Com o uso dessa técnica, deu-se origem

ao uso do termo em inglês *downsizing,* que significa: “achatamento, diminuição, redução de tamanho”.

A meta do *downsizing*, além da redução de custos, é reestruturar a organização das atividades, para que a longo prazo possa eliminar de forma total as práticas burocráticas que atrasam a empresa e impedem que obtenha um ritmo mais eficiente e eficaz em suas atividades, tornando-as mais produtivas. Assim, as equipes de projetos se tornam mais independentes e autônomas em suas funções e, como consequência, criam um ambiente mais agradável de se trabalhar, sem as pressões das chefias.

Toda essa mudança drástica do modelo burocrático de gestão para um modelo mais ágil, flexível e enxuto tinha como foco tornar as empresas que utilizassem a reengenharia como forma de gestão mais competitivas e inovadoras em relação aos seus concorrentes que não utilizavam a mesma técnica.

É importante ressaltar que a reengenharia não tem como preocupação a melhoria contínua dos processos, como a técnica da gestão da qualidade total (TQM – *total quality management*) possui, mas pretende substituí-los por processos totalmente novos. Também não se pretende automatizar os processos que já existem na empresa.

Conforme definição de Chiavenato (2014b, p. 591): “A reengenharia não se confunde com a melhoria contínua: pretende criar um processo inteiramente novo e baseado na TI, e não aperfeiçoamento gradativo e lento do processo atual”.

As empresas, historicamente, foram criadas em bases consolidadas em regras, estruturas, mecanismos de controle, cultura e conceitos. Com a chegada da tecnologia, da informação rápida e das mudanças e incertezas constantes, os idealizadores da reengenharia buscaram ajudar as empresas a identificar se tinham necessidade ou não de uma reengenharia no seu modelo de negócio. Hammer e Champy (1994, p. 24) destacam as quatro palavras-chave do processo de reengenharia:

- **Fundamental:** a reengenharia busca determinar o que a empresa precisa fazer e como deve fazer. Concentra-se no que deveria existir, desprezando o que já existe.

- **Radical:** trata de uma renovação radical. Desconsidera todas as estruturas e procedimentos existentes, inventando formas totalmente novas de realizar as atividades. É uma reinvenção, não melhoria.
- **Drástica:** trata da substituição total do que existe na empresa, em que se destrói o antigo e se substitui por algo novo. A reengenharia não é indicada para empresas que buscam pequenas melhorias ou precisam delas, mas, sim, para as que necessitam de uma mudança drástica de seus processos. Deste modo, não se reutiliza nada do modelo existente.
- **Processos:** define-se processo como um conjunto de atividades com uma ou mais etapas de entrada que gera uma saída de produto ou serviço. Esse processo pode ser para clientes externos ou internos. Na reengenharia, o foco está nos processos, e não mais nas tarefas individuais por função nem nas pessoas ou na estrutura organizacional como são convencionalmente nas empresas. É revirar o organograma tradicional (por exemplo, o modelo vertical) para um modelo novo, horizontalizado (ver Figura 3), buscando, assim, combater a fragmentação dos processos que perpassam por vários departamentos funcionais e divididos para substitui-los por uma estrutura de equipes de processos ou projetos.

2.1 Vantagens da reengenharia

Na reengenharia, o objetivo está em identificar problemas, descartar os métodos tradicionais e antigos que a empresa praticava para adotar novas formas de realização de suas atividades.

Com a substituição do organograma departamentalizado por equipes de processos, a expectativa é atingir maior agilidade na execução e na entrega das atividades, menor custo financeiro, menores prazos de entrega do produto/serviço. Com isso, a empresa desenvolve maior competitividade diante de seus concorrentes.

Por serem processos executados por equipes, são promovidas a autogestão e a autossuficiência. Assim, os funcionários produzem suas atividades com mais envolvimento entre as pessoas e amplitude nas habilidades e competências de cada colaborador, já que ele compartilha seus diversos conhecimentos e habilidades com sua equipe. O formato de organograma horizontal também contribui com o engajamento das pessoas.

Em relação aos processos, o ponto alto se tornou a informatização, para alcançar a eficiência e eficácia no trabalho, pois, a partir desse ponto, pode trazer rapidez na comunicação em relação a mercado, cliente interno e externo, fornecedor e empresa.

Os maiores benefícios que a reengenharia pode trazer, se bem aplicada, são a tecnologia e a restruturação dos processos, ocasionado vantagem competitiva no mercado.

2.2 Desvantagens da reengenharia

Como em qualquer mudança, ainda mais nos casos de mudanças drásticas, geralmente as pessoas são resistentes a novidades. A reengenharia causa certo medo nos envolvidos de não saber ou conseguir se adaptar a essa nova forma de execução das atividades devido à falta de informação, já que muitos gestores desconhecem a técnica. Um dos maiores medos é por conta do corte de pessoal (*downsinzing).*

Com a estrutura por equipes, identifica-se a necessidade de um *staff,* ou seja, um suporte. Já que as equipes são multifuncionais, faz-se necessário ter, dentro de cada uma, pessoas que com as especialidades e habilidades necessárias para o desenvolvimento do processo. Deste modo, a empresa precisa disponibilizar funcionários especialistas que possam dar assessoria nesses casos.

Outro fator limitante é a necessidade de uma nova mentalidade referente a estrutura inovadora. Para isso, despende-se muito tempo e dinheiro, além de treinamentos, remunerações adequadas, reavaliação de cargos e novos sistemas para contabilidade e informação.

Devido à estrutura organizacional ser horizontal, há o risco de conflitos por insubordinação, pois numa mesma equipe pode haver dois líderes por conta de os membros terem vindo de outros departamentos. Por fim, podem-se gerar desperdícios de tempo e de recursos devido a necessidades excessivas de reuniões de alinhamento.

Leitura obrigatória

Leia o item 3.1, completo, nas páginas 78 a 83 do livro: ORLICKAS, E. **Modelos de gestão: das teorias da administração à gestão estratégica.** Curitiba: InterSaberes, 2012.

TEMA 3 – A EFICIÊNCIA E AS ORGANIZAÇÕES DE CAPITAL ABERTO

3.1 Empresas de capital aberto

Muitos se engam sobre a inovação mais importante do século XX. Alguns dizem que está na área da tecnologia, outros falam que estão nos produtos físicos, como celular e computadores. Na verdade, está na área das inovações sociais, que são as novas estratégias, conceitos e organizações que dão assistência à sociedade. Por meio dessas inovações sociais é que surgem outras inovações.

Um exemplo de inovação social são as empresas de capital aberto. Essas organizações têm movido a sociedade significativamente, tanto quanto as invenções da prensa, do telefone, do rádio, do trem, do automóvel ou do avião fizeram um dia.

Com a forte expressão social das empresas de capital aberto, elas têm colaborado muito para o desenvolvimento de inovações. Sem essa modalidade de capital de investimento, muitas inovações técnicas importantes não teriam a possibilidade de se iniciar.

Sem a criação de universidades de pesquisas, várias mentes brilhantes não teriam colocado suas inteligências a serviço da criação de inovações relevantes para a sociedade (Chiavenato, 2014a).

O que são empresas de capital aberto? Elas podem ser definidas como sociedades com capital composto por ações negociadas de forma livre em mercados financeiros, como a BM&FBOVESPA, no Brasil, e a Nasdaq, nos EUA. Desse modo, não precisa de nenhuma escrituração pública de propriedade, pois os compradores de ações se tornam os proprietários conforme o percentual que lhes cabe como donos.

Por exemplo, você adquire 2% de ações da empresa Banco do Brasil. Diante de todo lucro e prejuízo, você terá responsabilidades proporcionais aos seus 2% de participação como dono, como dívidas e demais iniciativas tomadas pelo corpo de direção da empresa.

As empresas de capital aberto se diferem das de capital fechado apenas no quesito contábil, pois a maioria das empresas que dispõem ações em bolsas de valores são controladas por um grupo reservado de sócios, geralmente os acionistas majoritários. Esses acionistas possuem a maioria das ações

ordinárias de uma determinada empresa. Com isso, têm o direito efetivo de controlar e administrar a organização ou de escolher quem a administrará.

Este tipo de capital representa baixo risco para as empresas, já que os recursos dos investidores e o dinheiro que o empresário empreendeu não possuem prazo para resgate ou amortização. Não há exigência de rendimento definido, pois o retorno dos investidores é decorrente do desempenho da empresa, diferente dos empréstimos.

A abertura de capital não é privilégio apenas das grandes empresas, mas também tem espaço para as de pequeno e médio portes. Ultimamente, tem crescido a procura das pequenas e médias empresas por abertura de seu capital no mercado de ações. Isso pode proporcionar a elas crescimento no capital, visibilidade no mercado nacional e internacional, além de possibilidade de reestruturação de dívidas, caso possuam.

Deste modo, a organização de capital aberto tem menor chance de ser afetada pela economia volátil em que vivemos. Gera flexibilidade e facilidade para que os executivos possam planejar, sem a pressão de administrar os compromissos financeiros diários.

Exemplos de empresas de capital aberto no mundo são: Google, General Eletric (GE), Walmart, Apple e Santander. No Brasil, temos: Ambev, Petrobras, Itaú, Vale, Bradesco, Cielo, Banco do Brasil, Telefônica, dentre outras.

3.2 Governança corporativa influencia na eficiência das empresas brasileiras

No decorrer do século XX, a economia mundial foi cada vez mais marcada pela integração aos dinamismos do comércio internacional, bem como pela expansão das operações financeiras em escala global. Diante desse cenário, as empresas foram o foco das transformações que ocorreram, trazendo readequação na estrutura de controle devido à separação entre propriedade e a gestão empresarial.

A governança corporativa surgiu para superar o conflito de interesses de uma companhia, em que o proprietário (acionista) delega a um agente especializado (administrador) o poder de decisão sobre a empresa (nos termos legais), podendo gerar entendimentos divergentes de cada um dos grupos que consideram o que é melhor para a organização. Portanto, as práticas de governança corporativa buscam sanar esses conflitos.

Segundo a definição do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa (IBGC, 2018):

> Governança corporativa é o sistema pelo qual as empresas e demais organizações são dirigidas, monitoradas e incentivadas, envolvendo os relacionamentos entre sócios, conselho de administração, diretoria, órgãos de fiscalização e controle das demais partes interessadas. As boas práticas de governança corporativa convertem princípios básicos em recomendações objetivas, alinhando interesses com a finalidade de preservar e otimizar o valor econômico de longo prazo da organização, facilitando seu acesso a recursos e contribuindo para a qualidade da gestão da organização, sua longevidade e o bem comum.

A governança corporativa tem por essência o objetivo de recuperar e garantir a confiabilidade de uma organização para seus acionistas. Deste modo, cria-se um conjunto de meios eficientes, tanto para incentivos quanto para monitoramento da gestão da empresa e de seu desempenho, a fim de assegurar que o comportamento da alta administração esteja alinhado com os objetivos e interesses dos acionistas e proprietários.

Para a busca de maior eficiência e melhores resultados para todas as partes interessadas da empresa, deve-se seguir os quatro princípios básicos da governança corporativa (IBGC, 2018):

- **Transparência:** consiste na disponibilização de informações para as partes interessadas, sem se restringir aos meios legais ou regulamentos.
- **Equidade:** é o tratamento justo e isonômico de todas as partes interessadas (sócios e *stakeholders*), considerando seus direitos e necessidades.
- **Prestação de contas (*accontability)*:** os agentes de governança devem prestar contas de sua atuação de forma clara e objetiva, assumindo as consequências de seus atos e omissões.
- **Responsabilidade corporativa:** os agentes de governança devem zelar pela viabilidade econômico-financeira das organizações, diminuir os impactos negativos e aumentar os positivos de seus negócios e operações, levando em consideração os diversos capitais (financeiro, manufaturado, intelectual, humano, social, ambiental etc.) em curto, médio e longo prazos.

A boa prática da governança corporativa contribui para o desenvolvimento econômico sustentável, gera melhorias no desempenho da empresa e acessos a fontes externas de capital.

Para que isso seja bem executado, é importante ter conselheiros capacitados, um sistema de governança corporativa bem estruturada, além do uso das principais ferramentas que asseguram o controle da propriedade sobre a gestão, seriam elas: o conselho de administração, auditoria independente e um conselho fiscal. Estas ferramentas são fundamentais para empresas de capital aberto e para as que buscam eficiência em sua gestão.

Com uma governança de qualidade, a empresa evita alguns infortúnios decorrentes de: abusos de poder (por exemplo, dos acionistas majoritários sobre os minoritários), falhas estratégicas (por exemplo, muito poder concentrado no executivo principal) e fraudes (por exemplo, utilização de informações sigilosas para benefício próprio).

Leitura obrigatória

Leia esta reportagem, que informa sobre as 20 maiores empresas de capital aberto do Brasil. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/conheca-as-20-maiores-empresas-de-capital-aberto-do-brasil-axgiib32w169d97e0uce56a7n/>.

Veja também este resumo, *Governança Corporativa: tudo que você precisa saber sobre o "fair play" do mundo dos negócios*. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa/>.

TEMA 4 – AUTOMAÇÃO E EFICIÊNCIA

Empresas do mundo todo têm buscado alternativas que as auxiliem a economizar e aumentar sua competitividade no mercado. Uma das estratégias adotadas tem sido o investimento em automação nos processos produtivos para aumento da eficiência e produtividade das organizações.

A automação é "o uso de comando lógicos programáveis e de equipamentos mecanizados para substituir as atividades manuais que envolvem a tomada de decisão" realizada por pessoas (Lamb, 2015, p. 2). Em outras palavras, é o sistema que torna um processo automático, realizado por uma máquina ou um sistema controlado automaticamente.

4.1 Automação nas indústrias

No setor industrial, a automação é muito conhecida e utilizada. Atualmente, existem inúmeros dispositivos de controle computadorizados que automatizam muitas etapas de produção.

Veja algumas das vantagens que esse sistema pode gerar em uma indústria:

- Funcionários que executavam atividades de trabalho consideradas pesadas, monótonas, com risco de vida ou de exposição a ambientes tóxicos ou de altas temperaturas podem ser substituídos por maquinários automatizados.
- Atividades que funcionários não tinham condições físicas e motoras de desenvolver puderam ser substituídas por meios automatizados que conseguem carregar cargas grandes e pesadas, bem como manusear peças minúsculas ou de forma tão rápida ou lenta que um ser humano não conseguiria.
- Existe a possibilidade de não haver interrupções na produção, gerando maior produtividade e custo baixo de mão de obra de funcionários.
- Os mecanismos de automação podem ser muito eficazes na verificação e nas inspeções de qualidade, proporcionando um padrão de produção com produtos mais consistentes e uniformes.

Agora, vejamos algumas das desvantagens desse sistema:

- Existem alguns produtos ou processos que precisam de manuseio humano. Por exemplo, montagens de produtos em que os componentes não seguem um padrão ou consistência de tamanho. A tecnologia atual não consegue automatizar esse tipo de processo.
- Para compensar o investimento em automação, é necessário que o processo seja repetitivo, consistente e em grande quantidade de produtos. Caso contrário, torna-se desfavorável, sendo mais barato realizar a tarefa de forma manual.
- Os custos iniciais de investimento em automação são bem altos, seja para automatizar um processo apenas ou para construir uma fábrica inteira.

- Exige custos para compor um departamento de manutenção, especializado em consertar as máquinas e manter os sistemas de automação em boa execução.
- Medo de desemprego dos trabalhadores, devido a substituição por máquinas e computadores autômatos.

Para muitas organizações, as vantagens ainda sobrepõem as desvantagens. Podemos perceber isso pelos países que investiram em automação em suas fábricas, os quais obtiveram crescimentos econômicos consideráveis em relação aos que pouco investiram. Se utilizada a técnica de automação correta para a realidade da indústria, o aumento de produtividade e eficiência é notável.

Um grande exemplo de indústria que utiliza a automação é o setor automotivo.

Figura 4 – Exemplo de uma indústria do setor automotivo



Créditos: Jenson/Shutterstock.

4.2 Automação para planejamento de recursos empresariais (ERP)

Podemos cair no engano de achar que automação está presente apenas nas máquinas robotizadas e computadorizadas das indústrias. Só que, atualmente, empresas de diversos segmentos estão investindo fortemente em sistemas que automatizam e integram informações gerenciais e operacionais.

Esses sistemas são conhecidos por ERP, que são sistemas de planejamento de recursos empresariais (ERP – *enterprise resource planing*), os quais servem como apoio a importantes tomadas de decisão. Antigamente, os departamentos das empresas tomavam suas decisões de forma isolada e

independente dos outros, o que podia gerar demora na chegada das informações entre departamentos ou processos da empresa.

As empresas têm utilizado o ERP para buscar maior excelência em seus processos e agilidade na troca de informação importantes para as tomadas de decisão, obter maior eficiência operacional, reduzir custos, melhorar a relação entre fornecedores e clientes, aumentar as receitas, a participação de mercado, a harmonia e a agilidade de informação entre as filiais da empresa, auxiliando no cumprimento de metas e na competitividade em relação aos negócios da empresa.

Os sistemas ERP criam uma base de dados que se comunica com diversos departamentos da empresa. O que antes era gerado de informação e dado importante para a empresa ficava restrito ao seu departamento, mas com esse sistema as informações são compartilhadas, alimentadas e gerenciadas simultaneamente, automatizando os processos da empresa.

O ponto primordial dessa tecnologia é o banco de dados central, que coleta e alimenta informações de todos os módulos de que ele é composto, captando informações dos diversos departamentos da empresa, como: contabilidade, recursos humanos, financeiro, produção, *marketing*, expedição, entre outros. Quando um funcionário (usuário) inclui ou atualiza alguma informação em um módulo, este é atualizado imediatamente para todo o sistema (Baltzan, 2016).

Veja este exemplo:

Saiba mais

Um cliente fez um pedido de compra para sua empresa. É necessário tirar o pedido do cliente, enviar a compra e faturar.

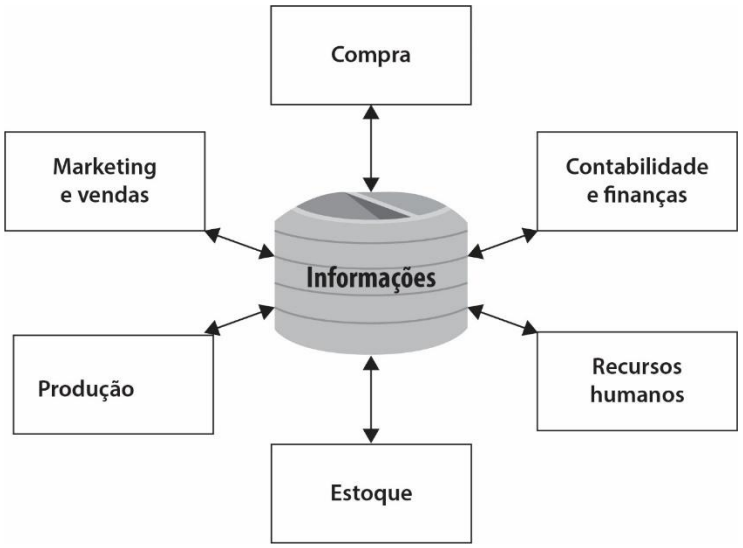
Com a utilização de um sistema ERP, quando um representante do atendimento ao cliente tira o pedido de um cliente, ele tem todas as informações necessárias para completar o pedido (a avaliação de crédito e o histórico de pedidos do cliente, os níveis de estoque da empresa e o cronograma de entrega). Todos na empresa veem as mesmas informações e têm acesso ao banco de dados que contém o novo pedido do cliente.

Quando um departamento finaliza o pedido, ele é automaticamente encaminhado por meio do sistema ERP para o departamento seguinte. Em qualquer ponto da execução do pedido, para descobrir onde ele está, o usuário precisa apenas fazer *login* no sistema ERP e rastreá-lo. O processo do pedido

move-se como um raio pela organização, e os clientes recebem seus pedidos mais rapidamente e com menos erros do que nunca (Baltzan, 2016, p. 166).

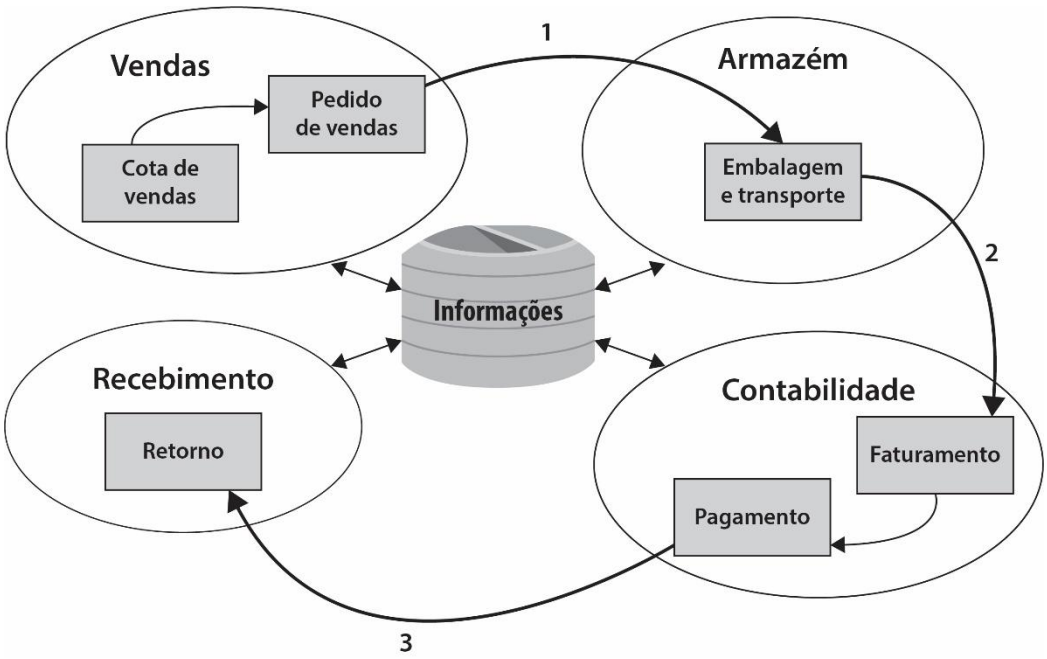
Para entendermos melhor como funciona esse sistema, vejamos as figuras a seguir:

Figura 5 – Integração da organização de ponta a ponta – ERP – fluxo de dados da integração de ERP



Fonte: Baltzan, 2016, p. 167.

Figura 6 – Integração da organização de ponta a ponta – ERP – fluxo de processos do ERP



Fonte: Baltzan, 2016, p. 167.

Notamos que os benefícios desse sistema são vários, porém ele também possui desvantagens. Uma delas é o custo alto que se tem:

- Na **compra** do *software*;
- Na **instalação**, pois precisa da contratação de consultoria externa especializada para ajudar na implementação do sistema;
- Na **customização** – se o pacote de *software* não atender todas as necessidades da empresa precisa adaptá-lo;
- Na **integração e nos testes**, para garantir que todos os sistemas que precisam ser interligados façam parte do ERP e funcionem em conjunto ou integrados. Testar tudo para ver se estão funcionando como o esperado;
- Em **treinamentos** de todos os funcionários que serão usuários do sistema;
- Na **transferência de *data warehouse* e na conversão de dados**, para que todos os dados antigos sejam transferidos para o novo sistema ERP.

Diante deste custo financeiro, de tempo e de dedicação por parte de toda a empresa, é necessário avaliar bem se para os objetivos que a organização possui a automação (seja de qual tipo for) será realmente um diferencial competitivo e rentável. Caso contrário, pode dar muito mais prejuízos que benefícios.

TEMA 5 – O PRINCÍPIO DA EFICIÊNCIA E A ESTRATÉGIA DE CUSTOS

Conforme estudamos no Tema 1 desta aula, a eficiência é o ato de realizar bem e de maneira correta uma tarefa utilizando de maneira estratégica os recursos e métodos para realização de atividades. Diante desse princípio da eficiência, temos a gestão estratégia de custos como um recurso essencial para o sucesso de qualquer negócio.

A gestão estratégica de custos (GEC) surgiu como ferramenta para alavancar o processo de melhoria contínua e geração de valor. Por meio dessa gestão, é possível analisar os processos que agregam valor não somente à organização, mas para toda a cadeia de produção.

A GEC também deve contribuir para a melhoria interna, por intermédio da redução de desperdícios e da otimização dos processos. São de suma

importância a conscientização e a participação de todos que estão envolvidos nesses processos para se alcançar o objetivo de tornar os processos produtivos mais eficientes e, consequentemente, aumentar a lucratividade do negócio. Deste modo, a empresa cresce cada vez mais e possui um acompanhamento completo dos recursos financeiros do negócio.

Durante muito tempo, as empresas focavam apenas na redução de custos para poderem se manter com preços baixos e competitivas no mercado. Porém, com a constante mudança tecnológica e as exigências de mercado, manter o preço baixo não é mais o único fator para se manter competitivo. É necessário se atentar a outras formas de estratégias que geram competitividade.

Porter (2004) destaca que a vantagem competitiva consiste no momento que a empresa consegue agregar mais valor a seus produtos e serviços comparando-se com seus concorrentes. Assim, ao ofertar o produto com mais valor agregado no mercado, os clientes optarão por adquirir esses produtos em vez de comprar na concorrência.

Kotler e Keller (2006, p. 148) afirmam que “a vantagem competitiva é a capacidade da empresa de apresentar, em um ou mais itens, um desempenho que os concorrentes não podem alcançar”. Para eles, a vantagem competitiva só é percebida pelos clientes se trouxer vantagens para eles.

Para que as empresas consigam lidar com a competição, Porter (2004) aponta que, além dos custos baixos, é necessário ter um diferencial em relação aos concorrentes. Desta forma, as empresas precisam enfrentar as forças competitivas de mercado, com base nos três grandes pilares das estratégias genéricas, que são:

- **Liderança total de custos:** é ter o valor mais baixo possível do mercado para se manter na liderança. A empresa precisa ter uma produção em larga escala para poder ratear os custos e as despesas fixas que sejam compensatórias para gerar lucro. É necessário possuir uma grande parcela do mercado que adquire essa quantidade de produtos.
- **Diferenciação:** é desenvolver um produto ou serviço que seja exclusivo no mercado ou que tenha qualidades únicas em relação à concorrência. Assim, a empresa terá um posicionamento defensivo no mercado, devido à lealdade que seus consumidores criaram. Um exemplo é a empresa Apple, pois a grande maioria de seus consumidores permanecem

comprando os produtos da marca devido às características diferenciadas de seus produtos.

- **Enfoque:** tem por objetivo, buscar atender um público específico, um nicho de mercado. Este tipo de mercado específico pode ser definido por questões de gênero, idade, localidade geográfica, classe econômica, dentre outros. O objetivo deste tipo de estratégia se torna diferente dos objetivos das estratégias de custos e diferenciação.

Leitura obrigatória

Para melhor compreensão sobre competitividade, leia este material sobre a estratégia do oceano azul. Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2013/07/04/inovacao-estrategica-navegue-por-oceanos-azuis-parte-i/>.

TROCANDO IDEIAS

Nas organizações atuais, tem-se discutido muito sobre a tríade alto desempenho, busca por resultados e satisfação dos colaboradores e clientes. Esses três pontos centrais da administração estão relacionados diretamente com a eficiência e a eficácia (Chiavenato, 2014a). Algumas empresas têm utilizado o ERP na busca de excelência em seus processos, agilidade na troca de informação relevantes para as tomadas de decisão e obtenção de maior eficiência operacional.

Considerando os conteúdos estudados, discuta com seus colegas e tutor a seguinte questão, apresentando suas considerações sobre ela no Fórum: a automação para planejamento de recursos empresariais traz sempre melhorias e eficiência para as organizações?

NA PRÁTICA

A reengenharia tem foco nos processos organizacionais essencialmente necessários para o bom atendimento de seus clientes. Sobre esse tema, marque com V ou F para as seguintes afirmações:

( ) Entre as principais mudanças relacionadas a reengenharia, estão: redirecionar a operação para melhorá-la; melhorar a qualidade; diminuir a receita.

( ) A meta do *downsizing*, além de reduzir custos, é reestruturar a organização das atividades na empresa.

( ) A reengenharia tem como preocupação a melhoria continua dos processos utilizando-se da gestão da qualidade total.

( ) Os benefícios que a reengenharia pode trazer são a tecnologia e a restruturação dos processos, ocasionando vantagem competitiva no mercado.

A respeito dessas afirmações, selecione a opção correta:

a. V, V, F, V.
b. F, V, V, V.
c. F, F, F, V.
d. F, V, F, V.
e. V, F, V, F.

Resposta correta: d.

FINALIZANDO

Para esta aula, tínhamos o objetivo de compreender a eficiência em vários âmbitos da organização. Desta forma, vimos sobre a diferença entre eficiência e eficácia, abordamos o contexto contemporâneo da eficiência e seus princípios na reengenharia, na automação das indústrias, nos recursos empresariais e, por fim, na estratégia de custos.

Discutimos que a eficiência é fazer corretamente as coisas e saber utilizar de forma inteligente e estratégica os recursos disponíveis. Portanto, um administrador eficiente desempenha suas atividades com o mínimo de desperdícios de recursos e de trabalho, sendo ágil, habilidoso, dominando o processo com qualidade e produtividade.

REFERÊNCIAS

ASSIS, J. de. Inovação estratégica – navegue por oceanos azuis (parte I). **Ideia de Marketing.** Disponível em: <http://www.ideiademarketing.com.br/2013/07/04/inovacao-estrategica-navegue-por-oceanos-azuis-parte-i/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

BALTZAN, P. **Tecnologia orientada para gestão**. 6. ed. Tradução Rodrigo Dubal. Porto Alegre: AMGH, 2016.

BERNARDI, L. A. **Formação de preços**: estratégias, custos e resultados. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, I. **Administração nos novos tempos**: os novos horizontes em administração. 3. ed. Barueri, SP: Manole, 2014a.

_____. **Introdução à teoria geral da administração**. 9. ed. Barueri, São Paulo: Manole, 2014b.

HAMMER, M.; CHAMPY, J. **Reengenharia**: revolucionando a empresa em função dos clientes, da concorrência e das grandes mudanças de gerência. Tradução Ivo Korytowki. 23. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

IBGC – INSTITUTO BRASILEIRO DE GOVERNANÇA CORPORATIVA. **Governança corporativa.** Disponível em: <https://ibgc.org.br/governanca/governanca-corporativa>. Acesso em: 18 mar. 2019.

KOTLER, P; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.

LAMB, F. **Automação industrial na prática** [recurso eletrônico]. Tradução: Márcio José da Cunha. Porto Alegre: AMGH, 2015.

MAHLMEISTER, A. L. Parcerias com startups ajudam a melhorar a eficiência. **Valor.** Disponível em: <https://www.valor.com.br/empresas/5959697/parcerias-com-startups-ajudam-melhorar-eficiencia>. Acesso em: 18 mar. 2019.

ORLICKAS, E. **Modelos de gestão**: das teorias da administração à gestão estratégica. Curitiba: InterSaberes, 2012.

PAULA, G. B. de. Governança corporativa: tudo que você precisa saber sobre o “fair play” do mundo dos negócios. **Treasy.** Disponível em:

<https://www.treasy.com.br/blog/governanca-corporativa/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Competição**. São Paulo: Campus, 2009.

SANT'ANA, J. Conheça as 20 maiores empresas de capital aberto do Brasil. **Gazeta do Povo**. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nova-economia/conheca-as-20-maiores-empresas-de-capital-aberto-do-brasil-axgiib32w169d97e0uce56a7n/>. Acesso em: 18 mar. 2019.

SONZA, I. B.; KLOECKNER, G. O. Governança em estruturas proprietárias concentradas: novas evidências para o Brasil. **Rev. Adm**., São Paulo, v. 49, n. 2, p. 322-338, abr./maio/jun. 2014. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rausp/v49n2/09.pdf>. Acesso em 18 mar. 2019.

SOUZA, A.; CLEMENTE, A. **Gestão de custos**: aplicações operacionais e estratégicas: exercícios resolvidos e propostos com utilização do Excel. São Paulo: Atlas, 2007.

VALLE, J. D. Empresas inteligentes garantem economia e produção eficiente. **Época Negócios**. Disponível em: <https://epocanegocios.globo.com/Caminhos-para-o-futuro/Desenvolvimento/noticia/2016/05/empresas-inteligentes-garantem-economia-e-producao-eficiente.html>. Acesso em: 18 mar. 2019.