

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

**MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DE
ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA
PARA PEQUENAS EMPRESAS**

MARISA IGNEZ DOS SANTOS RHODEN

*Tese apresentada como requisito
parcial à obtenção do título de
Doutor em Engenharia de Produção.*

Orientador: Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.

Florianópolis, agosto de 2000

MÉTODO DE DESENVOLVIMENTO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS

Trabalho aprovado como requisito parcial para obtenção do grau de Doutor no curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, da Universidade Federal de Santa Catarina, por comissão formada pelos professores:

Prof. Francisco José Kliemann Neto, Dr.
Orientador

Prof. Cristiano José Castro de Almeida Cunha, Dr. rer. pol.

Prof. Fernando Bins Luce, PhD

Prof. Paulo Fernando Pinto Barcellos, PhD

Prof. Osmar Possamai, Dr.
Moderador

Florianópolis, agosto de 2000

SUMÁRIO

PARTE I - INTRODUÇÃO	1
1 PROBLEMA DA PESQUISA	2
2 JUSTIFICATIVA	8
3 METODOLOGIA	11
4 OBJETIVOS	14
4.1 Objetivo Geral	14
4.2 Objetivos Específicos	14
5 ESTRUTURA DA TESE	15
PARTE II - REVISÃO DE LITERATURA	17
1 FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	20
1.1 A Adaptação Estratégica	20
1.1.1 Tipos de Problemas Apresentados	23
1.1.2 Comportamentos Adaptativos	24
1.1.3 A Cultura no Processo Adaptativo	25
1.1.4 A Educação no Processo Adaptativo	27
1.2 Conceito de Estratégia Empresarial	28
1.3 Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica	34
1.3.1 Administração Estratégica	37
1.3.2 Pensamento Estratégico	37
1.3.3 Intenção Estratégica	38
1.3.4 Competência Central	39
1.4 Estratégias Competitivas Básicas	41
1.4.1 Diferenciação	45
1.4.2 Liderança no Custo Total	48
1.4.3 Enfoque	49
1.5 Estratégias Complementares	50
1.5.1 Penetração (Crescimento em Produtos e Mercados Existentes)	50
1.5.2 Desenvolvimento de Produto (Para o Mercado Existente)	51
1.5.3 Desenvolvimento de Mercado (Para Produtos Existentes)	51
1.5.4 Integração Vertical	53
1.5.5 Diversificação	55
1.5.6 Aliança e Cooperação	57
1.5.7 Aquisições	60
1.6 Diferentes Enfoques para o Desenvolvimento de Estratégias	62
1.6.1 Quanto à Orientação nos Processos ou nos Objetivos	62
1.6.2 Quanto à Centralização do Poder	66

1.6.3 Quanto à Ordenação das Etapas para Desenvolver Estratégias	67
1.6.4 Quanto ao Relacionamento entre Matriz e Unidades de Negócios	69
1.7 Mudança e Implantação Estratégica	72
1.7.1 Relação entre Estrutura e Desempenho	74
1.7.2 Processos e Sistemas em Relação ao Desempenho	76
1.7.3 Integração das Dimensões para Implantação Estratégica	78
1.7.4 O Papel da Gerência na Mudança	79
1.7.5 O Processo de Mudança	81
1.7.6 Os Modelos de Mudança	83
2 AVALIADORES DE DESEMPENHO	85
2.1 Aspectos Essenciais para a Implantação	89
2.2 Importância dos Sistemas de Avaliação de Desempenho	90
2.3 Índices Financeiros	91
2.4 Avaliadores de Desempenho de Clientes e Processos	99
2.4.1 Abordagem de Falconi	99
2.4.2 Abordagem de Moreira	105
2.4.3 Abordagem da Family Nevada Quality Forum	106
2.4.4 A abordagem de Harrington	106
2.5 Sistemas abrangentes de Avaliação de Desempenho	107
2.5.1. A abordagem de Hronec	107
2.5.2 A abordagem de Kaplan e Norton	114
2.5.3 A abordagem de Sveiby	119
3 A TEORIA APLICADA AO MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS	137
3.1 Teoria Utilizada para Formação e Implementação de Estratégias	138
3.2 Teoria Utilizada para a Geração de um Sistema de Avaliação de Desempenho	143
3.3 O Método de Administração Estratégica para as Pequenas Empresas	145
3.3.1 Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa	147
3.3.2 O Processo de Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	148
3.3.3 Plano de Ação	152
3.3.4 Acompanhamento para Implantação dos Planos	153
3.3.5 Aplicação dos Avaliadores de Desempenho	154
PARTE III - O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA	159
1 FORMAÇÃO DO GRUPO DE PESQUISA	161
2 O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA.....	169
2.1 Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa.....	171
2.2 Planejamento Estratégico	171
2.3 Plano de Ação	175
2.4 Acompanhamento para Implantação dos Planos	176
2.5 Implantação de um Sistema de Avaliação de Desempenho	178
2.5.1 Indicadores Financeiros de Desempenho	178
2.5.2 Indicadores de Desempenho da Estrutura Externa-Satisfação de Clientes	179
2.5.3 Indicadores de Desempenho da Estrutura Interna	180

2.5.4 Outros Indicadores de Desempenho	180
2.6 Revisões Periódicas e Encontros dos Grupos	180
3 RESULTADOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS	182
3.1 Empresa: Transportadora de Cargas	183
3.1.1 Planos de Ação Implantados	183
3.1.2 Avaliadores Financeiros	188
3.1.3 Avaliadores de Satisfação de Clientes	190
3.1.4 Outros Indicadores Quantitativos	191
3.1.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais	193
3.2 Empresa: Tecnologia Ambiental	196
3.2.1 Planos de Ação Implantados	196
3.2.2 Avaliadores Financeiros	200
3.2.3 Indicadores de Satisfação de Clientes	202
3.2.4 Outros Avaliadores Quantitativos	203
3.2.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais	204
3.3 Empresa: Comércio e Prestação de Serviços em Autopeças	207
3.3.1 Planos de Ação Implantados	207
3.3.2 Avaliadores Financeiros	211
3.3.3 Indicadores de Satisfação de Clientes	212
3.3.4 Outros Indicadores Quantitativos	213
3.3.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais	214
3.4 Empresa: Consultoria e Sistemas	217
3.4.1 Planos de Ação Implantados	217
3.4.2 Avaliadores Financeiros	219
3.4.3 Indicadores de Satisfação de Clientes	221
3.4.4 Outros Avaliadores Quantitativos	222
3.4.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais	222
3.5 Empresa: Assistência Odontológica	225
3.5.1 Planos de Ação Implantados	225
3.5.2 Avaliadores Financeiros	229
3.5.3 Indicadores de Satisfação de Clientes	231
3.5.4 Outros Avaliadores Quantitativos	231
3.5.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais	232
3.6 Empresa: Refrigeração Empresarial	234
3.6.1 Planos de Ação Implantados	234
3.6.2 Avaliadores Financeiros	238
3.6.3 Indicadores de Satisfação de Clientes	240
3.6.4 Outros Indicadores Quantitativos	241
3.6.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais	242
PARTE IV - REVISÃO DO MÉTODO	246

1	FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS	248
1.1	Adaptação Estratégica	248
1.2	Conceito de Estratégia Empresarial	249
1.3	Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica	250
1.4	Estratégias Competitivas Básicas	251
1.5	Estratégias Complementares	251
1.6	Diferentes Enfoques para o Desenvolvimento Estratégico	252
1.7	Mudança e Implantação Estratégica	253
2	SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	256
2.1	Avaliadores Financeiros	258
2.2	Avaliadores de Estrutura Externa	260
2.3	Avaliadores de Estrutura Interna	261
2.4	Avaliadores de Competência Pessoal	261
3	O MÉTODO REVISADO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS	262
3.1	Seminário de Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa	266
3.2	Desenvolvimento do Planejamento Estratégico	266
3.3	Desenvolvimento do Plano de Ação	267
3.4	Acompanhamento para Implantação dos Planos de Ação	268
3.5	Avaliação dos Indicadores de Desempenho	268
	PARTE V - CONSIDERAÇÕES FINAIS	271
1	CONCLUSÕES	272
2	LIMITAÇÕES DO PRESENTE TRABALHO	275
3	RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS	277
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	281
	OBRAS CONSULTADAS	288
	LISTA DE ANEXOS	289
	ANEXOS	291

TABELAS

Tabela 1 Cronograma Previsto.....	146
Tabela 2 Características dos Estágios de Desenvolvimento das Empresas.....	163
Tabela 3 Grupo Piloto	167
Tabela 4 Cronograma Realizado	170
Tabela 5 Cronograma Revisado	264

RESUMO

O trabalho apresenta um método de Administração Estratégica dirigido a grupos de pequenas empresas. O método foi testado, através de um trabalho de pesquisa aplicada, utilizando-se de um grupo piloto de pequenas empresas, por um período de vinte e um meses. Durante sua implantação, pôde-se revisá-lo, corrigindo suas deficiências. O programa auxiliou a identificar problemas, estimulando os empresários a proporem projetos de modernização, vinculados a um Planejamento Estratégico, proporcionando condições para aumentar o desempenho de todo o grupo de empresas. A existência de um modelo de Administração Estratégica para Pequenas Empresas, testado em um grupo piloto de desenvolvimento empresarial, constitui um instrumento pronto a ser reaplicado em diferentes grupos empresariais, a custos relativamente baixos, se comparados aos atendimentos individualizados e à dispersão de recursos investidos, provocada pela ausência de planejamento.

ABSTRACT

This thesis presents a method of Strategic Administration aimed at groups of small-sized enterprises. This method has been tested through applied research work, making use of a pilot group composed of small-sized enterprises, for a period of twenty-one months. Throughout the establishment period, revision has been made, making it possible to correct its deficiencies. The program has helped to identify problems, encouraging entrepreneurs to propose updated projects, linked to a Strategic Planning, providing conditions to increase the performance of the whole group of enterprises. The fact of having a model of Strategic Administration for small-sized enterprises tested on a pilot group of enterprise development establishes a ready-to-use instrument to be reapplied in various groups of enterprises, at fairly low prices, if compared to individualized assistance and to the dispersal of invested resources due to the lack of planning.

DEDICATÓRIA

Aos meus pais,

Antônio Corrêa dos Santos (in memoriam)

Ignêz Fernandes dos Santos

pelo exemplo de dedicação que sempre foram, pelas angústias que passaram por minha causa, por terem dedicado suas vidas a mim, pelo amor, e estímulo que sempre me ofereceram, dedico-lhes essa conquista como gratidão.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a compreensão e o amor de meu esposo, **Sebastian**, e de meus filhos, **Cristiano** e **Mariana**, enquanto estava envolvida neste trabalho.

Agradeço ao meu irmão, **Antônio Carlos**, e minhas amigas, **Celiana**, **Ilse** e **Liana**, pelo apoio e carinho pessoal, no transcorrer do curso de doutorado.

Agradeço a ajuda de meu orientador, **Kliemann**, que, através do seu conhecimento, experiência e empenho pessoal possibilitou o término deste trabalho.

Agradeço ao professor **Cristiano Cunha**, exemplo profissional e acadêmico, que muito contribuiu, através de conteúdo didático, apoio e sugestões.

Agradeço ao professor **Fernando Bins Luce**, outro exemplo profissional e acadêmico, que sempre se mostrou receptivo, apoiando e dando sugestões aos meus estudos.

Agradeço ao professor **Paulo Maurício Sellig** que muito me apoiou durante a realização das disciplinas no Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade de Santa Catarina.

Agradeço ao professor **Clóvis Graeff** (*in memoriam*) pelo incentivo ao ingresso no curso de doutorado.

Agradeço ao **Programa Institucional de Capacitação de Docentes e Técnico - CAPES** pelo apoio financeiro que me foi concedido.

Agradeço a **Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul** que apoiou a realização do curso de Doutorado, liberando-me de minhas atribuições no período de licença.

Agradeço ao **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina** pela oportunidade de ter realizado o curso de Doutorado.

Agradeço ao **Sebrae-RS – Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**, que apoiou esta pesquisa, devido ao interesse no desenvolvimento de empresas de pequeno porte.

Agradeço às auxiliares de pesquisa e revisão **Mirna Widholzer**, **Dione Fernandes** e **Pedro Furasté** cuja ajuda foi indispensável para encerrar o trabalho.

PARTE I
INTRODUÇÃO

1 PROBLEMA DA PESQUISA

O atual ambiente competitivo, mutante e de alto grau de volatilidade, amplia a importância de desenvolver estratégias planejadas que acompanhem a evolução de seus ambientes competitivos externos. As dificuldades em desenvolvê-las têm várias origens, dentre as quais a falta de recursos humanos adequados, a falta de métodos estruturados e a complexidade das relações da empresa com o meio onde ela se insere.

Muitas das técnicas de Planejamento empregadas, ainda que por grandes empresas, mostram-se ineficazes. Como forma de administrar esse problema, muitas empresas pioneiras e empresas de consultorias convergiram para a elaboração de um método, nos anos cinqüentas, que se tornou conhecido como *Administração Estratégica*. Esse método planeja a transformação de capacidade da empresa em uma nova cultura capaz de adaptar-se ao ambiente (Ansoff, Declerk e Hayes, 1981, cap. 2).

Miles e Snow (1978) classificaram o Posicionamento Estratégico das

empresas, em relação ao ambiente, como defensoras¹, prospectoras², analistas³ ou reativas⁴, conforme suas reações às mudanças do desse ambiente.

A relação entre uma empresa e as variáveis de seu segmento industrial é descrita por Porter (1991) (apud Montgomery e Porter, 1998) através de cinco forças competitivas: *a concorrência* (quanto mais acirrada, mais difícil); *os novos entrantes* (quanto maior a quantidade, pior); *os produtos substitutos* (quanto maior a chance, mais difícil para o mercado como um todo); *fornecedores* e *clientes* (quanto mais concentrados, mais risco existe para a empresa).

Além dessas forças competitivas, existem outras variáveis externas a serem consideradas: as tecnológicas, as legais, as políticas, as sociais (culturais), as econômicas, as demográficas e as geográficas.

Independentemente do Posicionamento Estratégico adotado em relação às variáveis de seu segmento industrial, é necessário apoiar a mudança organizacional em algum processo estruturado. Faz parte deste processo analisar, estudar a empresa internamente, reconhecer suas potencialidades, e analisar o ambiente no qual ela se insere, o que vem a constituir um roteiro de Planejamento Estratégico

¹ São organizações com domínio de produto/mercado restrito. Seus altos executivos caracterizam-se por serem especialistas na sua limitada área operacional, mas não tendem a procurar novas oportunidades fora de seu domínio.

² São organizações que buscam continuamente oportunidades de mercado, e, regularmente, experimentam potenciais respostas para tendências que emergem do ambiente. São geralmente criadoras de mudanças

³ São organizações que operam em dois tipos de domínio/produto: um relativamente estável, e outro, em mudança. Nas áreas estáveis, elas operam rotineira e eficientemente; nas instáveis, os gerentes observam as idéias dos competidores e adotam aquelas que lhes pareçam ser as mais promissoras.

⁴ São organizações nas quais os altos executivos percebem mudanças e incertezas em seu ambiente organizacional, mas são incapazes de responder efetivamente aos estímulos.

(Gaj, 1990).

O desenvolvimento empresarial ocorre de maneiras diferenciadas. Algumas formas são mais intuitivas que outras. As estratégias emergentes, aquelas que “surtem” no processo empresarial, sem haver deliberação ou formalização não são piores ou melhores que as formais e deliberadas (Mintzberg, 1994). Não há necessidade de haver um processo sistemático de formulação estratégica, ou uma separação entre o ato de planejar e a ação para o sucesso empresarial (Mintzberg, 1987).

As Pequenas Empresas (PEs) enfrentam dificuldades adicionais para sobreviverem no mercado, por serem mais diretamente atingidas pelas forças competitivas, detendo menor poder de barganha. A cada dez empresas, oito não ultrapassam cinco anos de existência (Degen, 1989).

Acredita-se, entretanto, ser possível tornar a realidade das PEs mais favorável, através da aplicação de um modelo de administração estratégica que possibilite estabelecer um posicionamento estratégico e implantar mudanças planejadas (Ronstadt apud Bygrave, 1994). Esta é a hipótese básica deste trabalho.

Em relação às empresas maiores, as PEs têm menos condições de explicitar estratégias, planejar e avaliar suas ações. Vários autores já descreveram esta situação. Através de pesquisas realizadas nas indústrias têxteis, de confecções e de alimentos no estado do Rio Grande do Sul (Rhoden e Kloeckner, 1995; Rhoden,

1995) constatou-se que a maioria dos empresários:

- a) não costuma elaborar um planejamento quantitativo formal de suas empresas;
- b) não desenvolve um planejamento de caixa, anterior à implementação do negócio, impossibilitando, conseqüentemente, prever as necessidades de captação, os investimentos de recursos e as possibilidades de rentabilidade da empresa;
- c) possui expectativas de vendas e de rentabilidade sem fundamentação;
- d) conhece mais o produto do que o mercado;
- e) planeja e controla números gerais (quantidades vendidas e produzidas, faturamento);
- f) não possui previsões de saldo de caixa para os próximos períodos;
- g) não possui previsões sobre o nível de desempenho e estrutura patrimonial;
- h) não possui conhecimento para análise financeira operacional, bem como para elaboração de projetos de investimentos.

A concretização de uma idéia empreendedora em uma empresa rentável tem maiores chances, através de um processo de planejamento prévio. Degen (1989) descreve este processo através do que ele denomina de “curto-circuito criativo”. Em linhas gerais, o “curto-circuito criativo” consiste em identificar oportunidades de investimento, coletar informações a respeito da oportunidade, desenvolver um conceito para o empreendimento, detectar e controlar riscos, utilizando o conhecimento de experiências similares, avaliar o potencial de lucro e de crescimento do empreendimento pretendido e estabelecer uma “estratégia competitiva” (Porter, 1991) a ser seguida.

Elaborado o planejamento de negócios, o planejamento financeiro deve ser desenvolvido, contribuindo para determinar a viabilidade do empreendimento. Os planos de lucros, a análise do equilíbrio e da alavancagem, o orçamento de caixa e a eficiente administração do capital de giro contribuem significativamente para a gestão das pequenas empresas (Walker e Petty II, 1978).

A maioria das empresas não planeja seu ingresso no mercado e, tampouco, sua continuidade. Se, por um lado, há um reconhecimento do valor do planejamento e análise para viabilizar uma empresa, por outro, as pequenas empresas geralmente não possuem recursos disponíveis para investimento ou uma cultura voltada ao planejamento. São necessárias metodologias de baixo investimento, tanto de tempo, quanto de recursos financeiros, para envolver os empresários no processo.

Considerando as situações de difícil sobrevivência no mercado competitivo e

de falta de recursos humanos adequados com as quais as PEs convivem, é preocupação deste trabalho sistematizar procedimentos ágeis e fáceis de serem implementados em ambiente com escassez de recursos.

O interesse desta pesquisa concentra-se em desenvolver um modelo de Administração Estratégica para PEs que contemple o Planejamento Estratégico, seu processo de implantação e o acompanhamento de medidores de desempenho.

Dentro desse modelo, o planejamento e os avaliadores de desempenho são ferramentas para obtenção da Administração Estratégica. A mudança almejada é comportamental – a produção de uma estratégia ou de um plano de ação são componentes de um processo sócio-dinâmico que gera a mudança estratégica.

2 JUSTIFICATIVA

É incontestável a relevância que as Micro e Pequenas Empresas têm na economia brasileira.

Segundo a Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa, editada pelo Sebrae, em 1998, elas perfazem 98% do total de estabelecimentos (comerciais, industriais e de prestação de serviços) e são responsáveis por 47,41% dos empregos no âmbito nacional.

Poucos são os estudos sobre Planejamento, Implantação e Controle Estratégico em PEs, seja pela escassez de recursos com que elas deparam, seja pela falta de cultura para o seu desenvolvimento.

A maior contribuição da tese é gerar um método de Administração Estratégica viável para as Pequenas Empresas, tanto em relação à forma de implantação, quanto ao conteúdo.

A literatura apresenta alguns estudos sobre a implantação de Planejamento

Estratégico em PEs. Alguns deles têm como objetivo testar a correlação entre a implantação de um processo estruturado de Planejamento Estratégico e os “ganhos” para as PEs. Robinson e Pearce (1984) reportam-se a mais de cinquenta estudos relacionados a planejamento em PEs, doze dos quais foram desenvolvidos visando a testar essa correlação. Em onze deles, os autores verificaram significativa correlação, através de variáveis quantitativas como faturamento e rentabilidade ou outros fatores qualitativos. Em apenas um dos estudos, não ficou comprovada a correlação.

No levantamento feito pelo Departamento de Assistência às Pequenas e Médias Empresas da Confederação Nacional da Indústria, apresentado por Brasil, Fleuriet (1980), dentre os principais problemas de origem externa e interna observados nas empresas encontra-se a falta de planejamento e controle financeiro. O planejamento e controle financeiro somente fazem sentido quando integrados a um processo de planejamento mais amplo com o envolvimento de toda a empresa rumo a estratégias de ação pré-definidas.

Em contraposição ao exposto, sabe-se que muitos outros fatores que extrapolam o Planejamento Estratégico são determinantes do sucesso empresarial. Há eventos precipitantes (Quinn, 1978) que podem mudar o curso da ação de empresas e setores. As contingências externas são fatores muitas vezes determinantes do sucesso de determinado setor.

Características individuais dos empresários podem ser também fatores

decisivos no desempenho empresarial. A pesquisa sobre fatores condicionantes e taxa de Mortalidade de Empresas, realizada pelo Sebrae em outubro de 1999, mostrou que a “experiência anterior e conhecimento do ramo de negócio” é um fator relevante para o sucesso da empresa⁵.

Existe a necessidade de desenvolvimento de um Modelo de Administração Estratégica adequado às PEs (apoiada por diversos autores, tais como: Degen, 1989; Rice, 1990; Ronstadt (apud Bygrave), 1994; Gumpert (apud Bygrave), 1994; Walker e Petty II, 1978), que contemple as exigências externas e o desenvolvimento de suas empresas e equipes.

A partir da experiência da autora, desde 1990 trabalhando com Pequenas Empresas, ficou constatado que a maioria dos empresários não tem conhecimento suficiente para desenvolver seus próprios planos, nem recursos financeiros para investir em consultoria especializada, desenvolvendo estratégias baseadas em análises muito restritas sobre o ambiente em que se encontram.

⁵ Pesquisa: “Fatores Condicionais e Taxa de Mortalidade de Empresas”. Brasília: outubro, 1999.

3 METODOLOGIA

O trabalho propõe-se atender as necessidades de planejamento, desenvolvimento e avaliação de estratégias das PEs, contemplando a restrição existente quanto aos recursos para investimento. Para tornar-se viável, adotou-se um método simplificado, mas abrangente, aplicável em diferentes empresas. Trabalhou-se inicialmente (durante seis meses) com grupos de empresários, objetivando além da redução de custos de repasse do método, um ganho coletivo com a troca de experiências entre as empresas.

Com o objetivo de classificar o presente trabalho, foram utilizados os estudos de Roesch (1994) e Thiollent (1997). O primeiro retrata a análise dos tipos de pesquisas existentes e seus propósitos. O segundo descreve o processo de pesquisa-ação nas organizações

Considerando as tipologias existentes, pode-se classificar o presente trabalho como uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada abrange projetos que busquem gerar soluções potenciais para problemas organizacionais em um nível de generalização bastante amplo. O interesse transcende à resolução de problemas

específicos de uma ou mais organizações, mas inclui uma preocupação teórica, como por exemplo, teste de modelos, ou mesmo a criação de novas metodologias (Roesch,1994).

A pesquisa aplicada exige recursos intelectuais diferentes dos exigidos pela pesquisa básica, em especial são exigidas maiores habilidades de comunicação e trato com as pessoas e grupos (Thiollent, 1997).

Como postura metodológica, pode-se também enquadrar o presente trabalho como uma pesquisa-ação. De forma ampla, a pretensão foi de generalizar um método, entretanto, a atuação sob a ótica do grupo-piloto utilizado, foi para resolução de problemas específicos, dentro do grupo. A pesquisa tornou-se parte do processo de mudança, ao encorajar as pessoas envolvidas com o programa a estudar seus próprios problemas para resolvê-los.

Segundo Thiollent:

“A pesquisa-ação consiste em acoplar pesquisa e ação em um processo no qual os atores implicados participam, junto com os pesquisadores para chegarem interativamente a elucidar a realidade em que estão inseridos, identificando problemas coletivos, buscando e experimentando soluções em situação real. Simultaneamente, há produção e uso do conhecimento (...) a dimensão ativa do método manifesta-se no planejamento de ações e na avaliação de seus resultados” (1997).

A pesquisa-ação é uma proposta que pertence aos métodos de pesquisa

social aplicada.

As empresas incluídas na pesquisa-ação são de pequeno porte (entre 10 e 100 funcionários) possuidoras de controles básicos nas áreas fiscais, contábeis e de produção e pertencentes a diferentes segmentos de mercado. A diferenciação de segmentos foi intencional: não houve necessidade de administrar questões sobre competição dentro do grupo, além de possibilitar a validação da metodologia para uso em diferentes setores.

Um programa de Administração Estratégica para PEs, validada em um grupo empresarial, e revisada após sua aplicação, constituirá um instrumento inovador, pronto a ser reaplicado (através de instrutores qualificados) em diferentes grupos empresariais, com custos relativamente menores, se comparados aos atendimentos individualizados e à dispersão de recursos investidos, provocada pela ausência de estratégias pré-definidas .

4 OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GERAL

Desenvolver um método de Administração Estratégica voltado à mudança organizacional apoiado no planejamento e na avaliação estratégica global, adaptado e testado no ambiente específico de empresas de pequeno porte.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a) gerar, a partir da literatura revisada, um método estruturado de administração estratégica aplicável às PEs;

- b) gerar como ferramentas de apoio à mudança:
 - um método para a elaboração do planejamento estratégico;
 - uma estrutura de avaliação de desempenho;
 - um método para a implantação dos planos;

- e) revisar o método, propondo as alterações consideradas necessárias após sua implantação piloto.

5 ESTRUTURA DA TESE

O trabalho está organizado em cinco partes. Na primeira, foram feitas as considerações introdutórias, as quais envolveram a definição do problema de pesquisa, a justificativa, a metodologia empregada e os objetivos da pesquisa.

A segunda trata da revisão da literatura sobre o Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais, e sobre os Sistemas de Avaliação de Desempenho, além da seleção de parte dessa teoria para a geração de um Método de Administração Estratégica para as Pequenas Empresas.

Na terceira parte, relata-se o trabalho de pesquisa-ação realizado, desde o processo de formação do grupo piloto, passando da conscientização e motivação para a mudança organizacional, o desenvolvimento do planejamento, a implantação dos Planos de Ação e a Avaliação dos Resultados do método aplicado nas empresas pesquisadas.

Na quarta parte, revisa-se o método empregado, em sua forma e conteúdo, a partir da análise de sua implantação e dos resultados atingidos, propondo sugestões

de melhoria.

Na quinta e última parte, desenvolvem-se as conclusões, descrevem-se as limitações da tese e fazem-se recomendações para futuras pesquisas que poderão complementar e/ou ampliar o escopo deste trabalho.

PARTE II
REVISÃO DE LITERATURA

O ritmo cada vez mais acelerado das inovações tecnológicas, principalmente no campo da informática e telecomunicações, permite o aumento da velocidade da troca de informações, favorecendo as economias a operarem de forma globalizada. Este fenômeno sugere um clima de instabilidade e rápidas mudanças, constituindo-se no principal desafio para as organizações modernas. As empresas necessitam usar a capacidade produtiva e gerencial de forma a guiar suas estratégias em direção ao aumento de sua competitividade, em um ambiente permeado de incertezas.

Desde os anos sessentas, alguns autores têm-se dedicado ao estudo das estratégias empresariais como forma de dotar as organizações de um instrumental capaz de aprimorar o desenvolvimento e a implementação de medidas que visem ao aumento de sua competitividade.

O primeiro capítulo desta parte, Formação e Implementação de Estratégias Empresariais, apresenta a revisão de literatura, relacionando os principais autores que se dedicaram ao estudo de estratégias organizacionais. Os autores seguem linhas de pensamentos diversas. Procura-se analisar a evolução dessas teorias, através do estudo dos fatores que induzem a modificações nas empresas e as formas de reação das empresas, para posteriormente tratar do conceito de estratégia, as estratégias básicas e complementares existentes, os processos e planos exigidos para sua implementação.

A ênfase da tese é na mudança organizacional a partir da análise das

necessidades da empresa, suas fragilidades, e na melhor forma de adaptar-se ao mercado, considerando suas potencialidades, definindo os limites de sua atuação ou modificando-os.

O segundo capítulo, Avaliadores de Desempenho, apresenta a questão dos indicadores, com o objetivo de chegar a um quadro de referência a ser utilizado em conjunto com o Planejamento Estratégico para auxiliar seu próprio desenvolvimento e avaliar sua eficácia.

Os estudos abordados nos capítulos um e dois analisam grandes empresas. Não é possível prescindir destas teorias, elas são a base para a compreensão do desenvolvimento de estratégias e suas implantações, tanto em grandes, quanto em pequenas empresas. Entretanto, faz-se necessário extrair dessa teoria um programa estruturado, um método de Administração Estratégica aplicável à realidade das pequenas empresas.

Neste sentido, o terceiro capítulo, trata de discutir as revisões dos capítulos anteriores à luz das facilidades e dificuldades específicas das PEs, objetivando estruturar o Modelo de Administração Estratégica.

1 FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

1.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Um importante estudo sobre o processo de adaptação estratégica foi elaborado por Miles e Snow (1978). Ele apresenta uma estrutura teórica para descrever o processo de ajustamento das empresas ao ambiente, através da busca de padrões comportamentais. O estudo baseia-se em três idéias básicas também desenvolvidas por outros autores:

- a) as organizações agem para criar o seu ambiente;

- b) as escolhas estratégicas da administração formatam a estrutura e os processos da organização;

- c) a estrutura e os processos cerceiam as estratégias.

Os autores, através do estudo de quatro indústrias, classificam as organizações de acordo com suas orientações estratégicas. Eles concluíram que

alguns tipos de organizações requerem estilos específicos de administração, enquanto outras permitem um elenco mais amplo de filosofias e práticas gerenciais.

Através do estudo de uma mudança estratégica, ocorrida em uma das empresas do grupo de pesquisa, os autores puderam analisar diferentes abordagens do processo adaptativo empresarial.

Os executivos são encarregados de alinhar a organização com seu ambiente e gerenciar as interdependências internas conseqüentemente criadas. A sobrevivência da organização depende do ajuste obtido pelos gerentes entre as variáveis, como o domínio de produto-mercado, a tecnologia disponível para servir esse domínio, as estruturas e processos desenvolvidos para coordenar e controlar a tecnologia.

Miles e Snow (1978) analisaram a adaptação organizacional em três perspectivas gerais, através do questionamento de como este alinhamento é realizado, conforme resumido a seguir:

- a) *Seleção natural*: nessa visão as organizações bem sucedidas são aquelas que, por acaso, desenvolveram características mais compatíveis com as condições do ambiente. O papel do gerente é minimizado nesse enfoque;
- b) *Seleção racional*: essa abordagem considera que, enquanto as condições do ambiente determinam a eficácia das diferentes estruturas e processos,

os gerentes das organizações de sucesso selecionam, adotam e descartam componentes estruturais e processuais de modo a manter a organização equilibrada com seu ambiente;

- c) *Escolha estratégica*: os autores consideram essa visão a mais apropriada para a questão. Essa abordagem considera que a estrutura da organização é somente parcial e pré-ordenada pelas condições do ambiente, e enfatiza o papel dos executivos que tomam a decisão na empresa, pois são eles o elo primário entre a organização e o ambiente. Esses executivos são vistos como manipuladores do ambiente no intuito de criá-lo conforme o “caráter” da organização.

A abordagem de escolha estratégica tem as seguintes características:

- a) *Coalizão dominante*: toda organização tem um grupo de tomadores de decisão cuja influência no sistema é grande;
- b) *Percepções*: a organização responde ao ambiente percebido pela coalizão dominante;
- c) *Segmentação*: a coalizão dominante é responsável por “repartir” o ambiente e designar seus componentes para as subunidades da organização;

- d) *Exame criterioso das atividades*: a coalizão dominante é responsável por monitorar aqueles elementos do ambiente considerados mais críticos para a organização. Tem a escolha de serem reativos ou proativos em relação a determinadas circunstâncias.

- e) *Restrições dinâmicas*: as decisões adaptativas da coalizão dominante são restringidas pelas estratégias passadas, estrutura e atuação da organização.

1.1.1 Tipos de problemas apresentados

A abordagem da escolha estratégica considera que a efetividade da adaptação organizacional depende da percepção de coalizão dominante, das condições do ambiente e das decisões que elas tomam a respeito de como a organização enfrenta essas condições. As decisões adaptativas tomadas hoje tendem a se fortalecerem e se transformarem nas estruturas de amanhã. Esse processo de adaptação complexo e dinâmico é particionado em três grupos de problemas que as organizações devem solucionar no seu decorrer.

- a) *Problema de empreendimento*: diz respeito aos problemas de definição do domínio das organizações: a relação entre um produto específico ou serviço e um alvo de mercado ou segmento;

- b) *Problema de engenharia*: envolve a seleção de tecnologia apropriada à

produção e distribuição dos novos produtos e serviços, e a criação de elos de comunicação, informação e controle para assegurar a própria operação da tecnologia;

- c) *Problema de administração*: envolve a redução de incertezas e equacionamento dos problemas administrativos surgidos dentro do sistema organizacional, durante a fase empreendedora e de engenharia. Na organização ideal, os gerentes devem administrar duas funções conflitantes: devem ser capazes de criar um sistema administrativo (estrutura e processo) que possibilite direcionar e monitorar discretamente as atividades correntes da organização sem permitir que o sistema fique tão “bitolado”, comprometendo as atividades inovadoras futuras. É necessário selecionar as áreas para inovações futuras tanto quanto racionalizar a estrutura e os processos.

1.1.2 Comportamentos adaptativos

Na maioria das organizações de sucesso, os gerentes conscientemente desenvolvem e articulam uma imagem interna da organização tanto como uma imagem do produto-mercado. Essa combinação da imagem interna e externa que constitui a relação estratégia-estrutura. Os autores identificaram quatro arquétipos de comportamentos adaptativos nas indústrias estudadas; conforme apresentado nas notas de rodapé da página 3.

1.1.3 A cultura no processo adaptativo

Um outro aspecto considerado no processo de Adaptação Organizacional é a questão cultural.

Segundo Schein, cultura é

“o conjunto de pressupostos básicos que um grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender como lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna e que funcionam bem o suficiente para serem considerados válidos e ensinados a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas” (1980).

Os estudos referentes às empresas japonesas no pós-guerra contemplam esta questão cultural de forma elucidativa. Em especial a obra de Kotler et al. (1986). Segundo os resultados das análises realizadas, o sucesso dos japoneses deve-se principalmente aos seus traços culturais e seu sistema educacional.

As características culturais do Japão são fortemente marcadas pelas condições naturais de seu meio físico: escassos recursos naturais, clima incerto, calamidades naturais. Tudo isso criou entre os japoneses uma “psicologia de sobrevivência”, que permeia as atividades empresariais. A seguir são descritas as características culturais consideradas responsáveis pelo sucesso japonês:

- a) *Um forte senso de fazer parte de um grupo e de uma comunidade:* os japoneses possuem elevado grau de nacionalismo e dedicam suas vidas

às famílias e ao trabalho, contrastando com os ocidentais, que se desassociam dos grupos aos quais pertencem;

- b) *Uma tendência à “autonegação” e à responsabilidade do grupo:* os administradores japoneses não disputam papéis de liderança nem esnobam suas realizações pessoais. É atribuída grande importância ao grupo e não ao indivíduo. O grupo é que toma as decisões, o que leva a um sistema administrativo consensual;
- c) *Um forte senso do “nós” versus “eles”:* os japoneses são inteiramente dedicados e cooperam uns com os outros para atingir um objetivo. Há um grande senso de lealdade entre eles. Os de fora do grupo são estranhos;
- d) *Uma disposição para trabalhar duro e perseverar rumo a objetivos de longo prazo:* por trás disso está um enorme senso de obrigação e gratidão por terem sido aceitos como membro do grupo. Os japoneses têm um forte senso de dever e de pagar favores e se preocupam com a sobrevivência a longo prazo.
- e) *Uma forte crença de que a competência aumenta com a antigüidade:* os japoneses partem do pressuposto que os mais antigos têm maior sabedoria baseada na sua maior experiência.

1.1.4 A educação no processo adaptativo

Os líderes japoneses há muito consideram a educação um dos maiores instrumentos de construção da riqueza da nação. A educação não é somente valorizada como também altamente competitiva. Os mais famosos empregadores japoneses recrutam geralmente os melhores estudantes egressos das melhores universidades. As maiores empresas japonesas mantêm um processo altamente padronizado para pessoal universitário – “cotagari” (colheita enquanto os campos de arroz estão verdes). O forte sistema educacional ajudou a criar a mais alfabetizada e mais educada população do mundo.

A ótica do presente trabalho coaduna com a idéia de que a questão da adaptação, da formação de uma estratégia, transcende às reações em relação ao ambiente. Considera-se que o processo de mudança organizacional seja governado através de escolhas estratégicas dos gerentes do topo da organização, que as decisões possam ser classificadas em empreendedoras, de engenharia e administrativa e que as empresas, de modo geral, possam ser classificadas em quatro tipos de organizações, cada qual com sua própria estratégia adaptativa: defensoras, prospectoras, analistas e reativas. Entretanto, para que a estratégia seja eficaz, e as decisões empreendedoras, de engenharia e administrativa se relacionem, faz-se necessário desenvolver um processo interno de crenças, uma formação de grupo, de uma equipe integrada de trabalho.

1.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

A palavra estratégia sempre foi empregada referindo-se a diferentes enfoques. Mintzberg (apud Mintzberg e Quinn, 1992) definiu cinco desses enfoques que caracterizam diferentemente o termo estratégia. Eles competem entre si, da mesma forma que se complementam. São eles:

- a) Estratégia como Plano: diretriz para lidar com determinada situação. Muito utilizada na área militar, na teoria de jogos, na administração, no dicionário (pode ou não, ser formalizado; geral ou específico). Representa como os líderes tentam estabelecer a direção para as organizações, para colocá-las em cursos pré-determinados. A estratégia como plano também é denominada de Estratégia Intencionada;
- b) Estratégia como Padrão de Comportamento: definição que engloba o comportamento resultante do plano. Neste caso, a estratégia está focalizada na ação. Também denominada de estratégia realizada;
- c) Estratégia como Manobra: a verdadeira estratégia pode ser apenas uma ameaça, e não a atividade a ser desenvolvida. Ela induz à competição direta;
- d) Estratégia como Posição: como força mediadora entre a organização e o meio ambiente, entre o contexto interno e o externo. Esta definição é

compatível com as precedentes: uma posição pode ser previamente selecionada e aspirada através de um plano (ou manobra) e/ ou pode ser alcançada, através de um padrão de comportamento. O conceito de estratégia não precisa estar atrelado a um planejamento racional ou consciente. É essencialmente uma estratégia descritiva que inclui a escolha do nicho de uma organização e suas regras de decisão para lidar com aquele nicho. Encoraja a olhar as organizações no seu contexto, especificamente nos seus ambientes competitivos, coaduna com a visão de Porter (1991);

- e) Estratégia como Perspectiva: O conteúdo consiste não apenas de uma posição escolhida, mas de uma maneira enraizada de perceber o mundo. Neste caso, a estratégia está para a organização, assim como a personalidade para o indivíduo. Ela figura como um conceito, uma concepção: todas as estratégias são abstrações e existem somente nas mentes dos interessados (Drucker, 1994). É uma perspectiva compartilhada pelos membros da organização, através de suas intenções ou de suas ações – os indivíduos unidos pelo modo de pensar, pelo comportamento em comum. Sob esta nuance, a estratégia levanta questões intrigantes sobre intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo.

Mintzberg (apud Mintzberg e Quinn, 1992) também classifica as estratégias de acordo com seu processo de formação:

- a) Intencionadas (plano);
- b) Realizadas (padrão).
- c) Não realizadas (embora intencionadas);
- d) Emergentes (realizadas sem terem sido planejadas);
- e) Deliberadas – intenções que são completamente realizadas.

Praticamente, nenhuma estratégia pode ser plenamente deliberada e poucas podem ser plenamente emergentes. A primeira sugere nenhum aprendizado, a outra, que não houve controle (Mintzberg, Ahlstrand, Lampel, 2000)

No mundo real, há necessidade de misturar os estilos, para ter controle sem interromper o processo de aprendizado.

É a visão de estratégia como perspectiva que permite lidar com a mente empresarial. As organizações aparentemente desenvolvem seu caráter de forma similar à maneira que as pessoas desenvolvem a personalidade, ou seja, pela interação com o mundo, através de suas habilidades inatas e propensões naturais. Se, por um lado, os planos e posições podem parecer dispensáveis, as perspectivas não o são. Posições podem ser alteradas se forem compatíveis com a perspectiva

existente.

Para Andrews (apud Mintzberg e Quinn, 1992) a estratégia consiste em uma forma de decisão que determina e mostra seus objetivos, políticas principais e planos para alcançar metas, o tipo de organização econômica e humana, assim como a natureza da contribuição econômica e não econômica que ela pretende promover para seus acionistas, funcionários, clientes e sociedade. A sua essência é o padrão, a consistência interna que posiciona a empresa em seu ambiente e fornece sua identidade, seu poder para mobilizar forças.

Dentro deste enfoque, a estratégia caracterizará a linha de produtos e serviços, os mercados ou segmentos de mercado e os canais (produtos e serviços oferecidos ou planejados). Sua formulação constitui-se em um processo organizacional, inseparável da estrutura, comportamento e cultura da empresa.

Para fins de análise, pode-se observar separadamente os processos de formulação e implementação. A formulação inclui identificar oportunidades e ameaças no ambiente da empresa e considerar os riscos das alternativas visíveis. A alternativa estratégica que resulta das oportunidades combinadas com as capacidades corporativas, para um aceitável nível de risco, é o que se chama de estratégia econômica. A implementação da estratégia é compreendida por uma série de atividades que são principalmente administrativas.

O ambiente tem influência relevante para a decisão estratégica funcionar no

que tange a questões tecnológicas, econômicas, físicas, sociais e políticas. A mudança no ambiente gera a necessidade de contínuo monitoramento de definições da empresa, do seu negócio, a fim de não haver vacilação, distorção de visão ou obsolescência. As mudanças de valores guiarão para perspectivas diferentes do papel que o negócio deve desempenhar.

O primeiro passo para validar uma tentativa de escolha entre diferentes oportunidades é determinar se a empresa tem capacidade para prosseguir com êxito. Toda organização tem forças e fraquezas reais e potenciais que determinam o que elas são e as distinguem umas das outras. A combinação de oportunidades e competências estabelece a missão econômica da companhia e sua posição em seu ambiente. A forma na qual a competência que distingue uma empresa, os recursos organizacionais e os valores organizacionais são combinados é ou deve ser singular. Diferenças entre empresas são tão numerosas quanto as diferenças entre os indivíduos.

Para Porter (1996) a estratégia é a criação de uma única e valiosa posição, envolvendo um grupo diferenciado de atividades. Se houvesse somente um posicionamento ideal, não haveria necessidade para a estratégia.

O autor ressalta alguns aspectos importantes sobre a definição de estratégia:

1 – Eficiência operacional não é estratégia

Pouco a pouco, as regras gerenciais foram tomando o lugar da estratégia. A

eficiência operacional é necessária, mas não suficiente. Há uma tendência de confundir as melhores práticas com a estratégia. A preocupação exclusiva com as melhores práticas não é suficiente.

2 – Estratégia é embasada em atividades diferenciadas

A essência do posicionamento estratégico é escolher atividades que sejam diferentes dos concorrentes. Se o mesmo grupo de atividades fosse melhor para produzir todas as variedades de serviços ou produtos, cobrir todas as necessidades e acessar todos os clientes, as empresas poderiam facilmente trocar de posição e a efetividade operacional determinaria o desempenho.

3 – Uma posição estratégica sustentável requer exclusões.

A essência da estratégia é escolher o que não fazer. Se não houvesse restrições, não haveria necessidade de escolher e definir estratégia. Qualquer boa idéia poderia e seria rapidamente imitada. Novamente, o desempenho poderia depender inteiramente da efetividade operacional.

4 – O ajuste encaminha a vantagem competitiva e a sustentabilidade

A estratégia envolve um completo sistema de atividades. Sua vantagem competitiva advém da forma que as atividades se ajustam e reforçam umas às outras.

5 – Redescobrimo estratégia

Uma clara estrutura intelectual é necessária para guiar a estratégia, de forma

a não perder o rumo nas difíceis escolhas e negociações de troca nas organizações.

1.3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

As primeiras idéias sobre Planejamento Estratégico foram elaboradas e desenvolvidas num ambiente de negócios expansionista, quando a economia apresentava elevadas taxas de crescimento. As estratégias se orientavam para a adaptação do *mix* produto/mercado às condições do ambiente externo. O Planejamento Estratégico era voltado para o meio externo e a área de marketing firmou-se como a mais importante da empresa (Contador₁, 1995; Contador₂, 1995). A ótica de mercado estava implícita na elaboração das estratégias. As empresas que se utilizam desse enfoque de planejamento encaram seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações (Gracioso, 1987).

Segundo essa concepção, a definição da missão e de objetivos básicos deve ser determinada pela empresa. Esses objetivos, quantificados, constituem-se nas metas da empresa e devem ser fixados pelos altos executivos da organização. Os planos de implementação são feitos baseados na análise do ambiente externo, ameaças e oportunidades para o negócio e na análise do ambiente interno, levantando os pontos fortes e fracos da companhia.

Nos anos 70, segundo Gracioso (1987), popularizaram-se vários métodos de avaliação estratégica, sugeridos pelo “Boston Consulting Group”, dentre eles a “Matriz BCG”, que deu novo rumo à análise de portfólio de produtos, e a “curva de

experiência”. Na década de 80, os livros “Estratégia Competitiva” e “Vantagem Competitiva” (Porter,1991 e Porter, 1992) contribuíram com acurada metodologia de análise do ambiente externo, das características estruturais das indústrias, e técnicas para a avaliação interna da empresa, através da análise da cadeia de valor.

Porém, os choques do petróleo ocorridos em 73 e 79, fizeram com que o mundo acordasse e percebesse que os parâmetros de funcionamento das economias haviam mudado. A vida econômica, até então, movida pelas benesses do paradigma de mercado, reconhecia suas limitações e vivenciava os problemas da escassez. O dinheiro barato cedeu lugar às altas taxas de juros acompanhadas de crescentes índices inflacionários. Mergulhadas na recessão, as empresas se recolheram, deixando elevadas somas de desempregados. A orientação ditada até então pelas práticas de mercado mostrava sinais claros de ineficiência, com a indicação de elevados custos sociais.

Diante disso, as estratégias originalmente vinculadas ao crescimento, não mais se adequavam a tal conjuntura. A ênfase passava a ser a sobrevivência e já se sentia a necessidade de mudanças estruturais na empresa. Um novo enfoque se fazia necessário. Segundo James (1984), vários conceitos de estratégia focalizam somente um aspecto, a exemplo da posição de mercado ou custos, desconsiderando a totalidade dos problemas enfrentados nos negócios. Fazia-se necessária uma nova concepção do Planejamento Estratégico que incluísse as variáveis ecológicas, sociais e políticas na sua formulação. A introdução de uma abordagem mais qualitativa se tornava preferível às quantificações simplistas do

planejamento racional. A integração das decisões em um único plano também se constituía em um dos objetivos a ser perseguido pelas novas idéias de planejamento. A preocupação exclusiva em desenvolver métodos para a análise da indústria e análise interna das empresas, a fim de dispor de um plano racional capaz de gerar vantagem competitiva mostrava-se ultrapassada.

Alguns autores passaram a analisar as vantagens competitivas criadas por empresas que permanecem no “ranking” das cidades mundiais com o objetivo de encontrar a chave do sucesso. Eles concluíram que a chave do sucesso está vinculada a características e motivações internas às organizações conforme detalhado a seguir.

Chakravarthy (1997) estudou o setor de informação e comunicação para testar os modelos existentes de estratégia competitiva – queria testá-los em ambientes turbulentos. Sua conclusão foi que a habilidade gerencial de ser flexível é a real origem da vantagem competitiva. Mais importante que uma arquitetura estratégica correta é uma estrutura organizacional apropriada.

Para isso, é necessário mudar-se o enfoque dado à estratégia, ampliando-se o escopo e utilizando-se o conceito mais abrangente de Administração Estratégica. Esse conceito incorpora as lógicas de pensamento e de intenção estratégica, e permite trabalhar-se melhor a competência central (*Core Competence*) de uma empresa.

1.3.1 Administração Estratégica

Ansoff, Declerk e Hayes (1981) reconhecem a necessidade da mudança de enfoque, e passam a considerar fatores políticos e comportamentais, que deveriam ser levados em conta no processo de formulação de estratégias. Tornou-se necessária a ampliação do conceito para administração estratégica, que envolve a capacitação estratégica, ou seja, o desenvolvimento de um novo comportamento na organização, capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente. Todos os membros da organização passaram a desempenhar importantes papéis, como colaboradores, participantes e facilitadores do processo de mudança organizacional. Segundo Gaj (1990), a relação entre sistema administrativo, organização e ambiente acaba se transformando em um processo contínuo, não tendo um início definido.

1.3.2 Pensamento Estratégico

Mintzberg muito tem contribuído para o desenvolvimento de novos conceitos a serem incorporados na formulação estratégica. Porém, como sugere Idenburg (1993), ao invés de se preocupar em prescrever linhas mestras e formalizar o processo de gerenciamento das atividades, Mintzberg desenvolveu uma visão descritiva, através das lições aprendidas e das habilidades adquiridas no passado é que o estrategista, com sua criatividade, pôde estabelecer planos para o futuro.

O pensamento estratégico envolve um conceito mais amplo que o

Planejamento Estratégico. Conforme o Planejamento tem sido praticado, ele se parece com uma programação estratégica que costuma dificultar o pensamento estratégico, levando os administradores a se embarçarem com números ao invés de terem uma visão real da situação. A ênfase recai sobre os gerentes de linha como mola propulsora para o desenvolvimento e a ampliação do pensamento estratégico. Para o autor, as estratégias são como ervas daninhas, podem emergir a qualquer momento. Cabe aos gerentes mais próximos da produção capturá-las e aos planejadores, formalizá-las. (Mintzberg, 1994)

1.3.3 Intenção Estratégica

A intenção estratégica pode ser definida como a obsessão pela liderança do mercado amplamente difundida, aceita e compartilhada por todos os membros daquelas organizações que nos últimos anos ganharam a liderança do mercado e ainda permanecem nessa posição. A intenção estratégica envolve o direcionamento da organização para a essência da conquista de mercado: a motivação das pessoas. Representa uma forma de pensar e agir permanente. Abre espaço para a improvisação e requer criatividade para inovações que podem se constituir em vantagens competitivas futuras, chamadas pelos autores de inovações estratégicas.

Os autores criticam a visão tradicional de estratégias que buscam um ajuste entre recursos e oportunidades, através do gerenciamento do portfólio de negócios da empresa. As empresas devem ir além de tentar diminuir o risco financeiro dos negócios, e procurar reduzir o risco competitivo através da criação de um portfólio

de vantagens competitivas (Hamel e Prahalad₁, 1994; Hamel e Prahalad₂, 1994).

Para os autores há uma nova realidade econômica retratada através de:

Mudanças nas fronteiras de autoridade;

Indefinição dos limites de controle;

Mudanças nas fronteiras de lealdade e afiliação;

Desintegração das fronteiras de experiência;

Irrelevância das fronteiras nacionais;

Limites mutáveis entre o físico e o intelectual;

Marca de limites entre o presente e o futuro.

“Para ter lugar no futuro, a empresa precisa aprender a pensar diferente sobre três coisas: o significado de competitividade, o significado de estratégia, e o significado das organizações” (Hamel e Prahalad, 1996).

Segundo esses autores, o ponto de partida para a revitalização competitiva é a compreensão do “código genético”. A análise setorial (Porter, 1991 e Porter, 1992) acompanha as vantagens competitivas existentes, quais são e quem as detêm; mas não descobre o “motor” que impulsiona o processo de criação de vantagens.

1.3.4 Competência Central (Core Competence)

Os estudos de Collins e Porras (1995) partem da idéia de competência ou valores essenciais. Para os autores, a idéia central é de flexibilidade associada à visão ampla e a capacidade de auto-superação. A essência das empresas

visionárias que estudaram é transformar a sua ideologia central e sua motivação pela busca do progresso na estrutura central da organização. O mais importante é definir valores essenciais que se afinem com a ideologia central e um objetivo de longo prazo.

Drucker (1994) também utiliza o conceito de competência central. Em seu trabalho são ressaltadas quatro especificações básicas:

- a) as suposições sobre ambiente, missão e competências centrais devem se ajustar à realidade;
- b) as suposições em todas as três áreas devem se ajustar umas às outras;
- c) a teoria do negócio deve ser conhecida e entendida através da organização;
- d) a teoria do negócio deve ser testada constantemente.

Para ele é necessário um cuidado preventivo destacando duas medidas:

- a) a cada três anos, uma organização precisa desafiar o *status quo* através do questionamento: "Se eu estivesse nesse negócio, serviço, canal de distribuição, etc. entraria nisso agora?" ;

- b) uma organização precisa estudar o que acontece fora do negócio, especialmente estudar os não-clientes, o que constitui, geralmente, a maior parcela do mercado.

Os procedimentos formais para criar vantagem competitiva foram desenvolvidos por muitos autores e não devem ser desprezados. A idéia é torná-los flexíveis a ponto de se permitir o desenvolvimento da Administração Estratégica de Ansoff, Declerck e Hayes (1981), ou do pensamento estratégico, de Mintzberg (1994), ou a intenção estratégica, de Hamel e Prahalad (1994), de forma a abrir espaço para as idéias emergentes, à criatividade, à improvisação e à inovação competitiva. As vantagens competitivas não bastam ser sustentáveis, elas devem ser constantemente renovadas e incrementadas para que a liderança do mercado seja permanente.

1.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Porter (1991) defende que uma empresa deve definir-se entre três estratégias competitivas genéricas, quais sejam: liderança de custo, diferenciação ou enfoque, para defender-se das cinco forças competitivas da indústria. A escolha entre uma dessas estratégias deve se adequar às condições da organização e da indústria à qual pertence. A colocação em prática de cada uma delas requer diferentes arranjos organizacionais, procedimentos de controle e sistemas criativos. Podem requerer estilos diferentes de liderança e traduzir-se em atmosferas e culturas bastante diferentes nas empresas.

Porter (1991) argumenta que o processo de implantação de uma dessas estratégias é longo e requer um esforço contínuo para que o sucesso seja alcançado.

A empresa que se situar no meio-termo estará em situação estratégica extremamente pobre e a ela é quase garantida uma baixa rentabilidade. Ela deve tomar as medidas necessárias para encaminhar-se a uma das três estratégias genéricas.

Mintzberg (apud Mintzberg e Quinn, 1992) difere de Porter (1991) ao considerar que a estratégia de liderança de custo é uma forma de estratégia de diferenciação, e sugere, então, duas estratégias genéricas: de diferenciação e de escopo.

Para elaborar seu negócio, uma firma deve partir para as estratégias de penetração, estratégias de desenvolvimento de mercado; estratégia de expansão geográfica ou estratégia de desenvolvimento de produto.

Apesar de Mintzberg (apud Mintzberg e Quinn, 1992) traçar o perfil das estratégias genéricas com as quais uma organização pode contar, ele mesmo adverte que o uso desse perfil, de forma rígida, pode colocar a organização em desvantagem em relação a seus competidores que desenvolvem estratégias de uma maneira criativa.

Em algumas indústrias, existe uma relação em forma de U entre a rentabilidade e a parcela de mercado. Ou seja, empresas menores que atingiram a diferenciação, ou as maiores, que detêm a liderança de custo, são aquelas com maior rentabilidade. As empresas que não se destacam pela diferenciação, nem se distinguiram através da liderança de custos, obtêm menores lucros (Porter 1991).

Day (1989) opõe-se a esta idéia argumentando que as duas estratégias não são mutuamente exclusivas. É possível obter o mais baixo custo e vender a um bom preço devido à oferta de um produto diferenciado ao cliente. Evidências empíricas do crescimento de empresas demonstram que essas estratégias freqüentemente caminham juntas. Uma das várias razões apontadas pelo autor é que a qualidade dos produtos leva a um maior mercado, e isso reduz os custos totais devido aos efeitos da experiência e da economia de escala.

Day (1989) também considera importante na determinação da estratégia genérica de uma empresa a escolha do escopo do mercado, reafirmando a necessidade da adoção de um alvo estratégico. Para o autor há três possibilidades básicas para essa dimensão da estratégia:

- a) amplo mercado com uma estratégia comum para todos os segmentos;
- b) amplo mercado com estratégias “moldadas” e programas para cada segmento;

c) foco em um único segmento dentro do mercado.

As diferentes formas de alcançar a vantagem competitiva não permitem generalizações ou prescrições. O que importa são as decisões bem elaboradas a respeito da estratégia genérica, do posicionamento e dos suportes funcionais. Mesmo que a empresa tenha decidido adotar como estratégia o valor superior ao cliente ou o baixo custo de entrega, ela deve encontrar um negócio que a diferenciará de sua competição corrente e futura. A proposta do tema do posicionamento é traduzir as generalidades da estratégia escolhida em distinções significativas para os clientes.

Levitt (1986) assemelha-se ao trabalho de Day (1989) quanto à diferenciação. Para aquele autor todos os produtos são diferenciados. Ele destaca a importância do marketing no processo de implementação do tema de posicionamento e alerta para as possíveis falhas desta implementação, quando a diferenciação pode não ser percebida pelo cliente ou pode ter suas vantagens anuladas por outros fatores.

As decisões sobre as estratégias genéricas e o tema posicionamento precisam definir linhas claras para os programas de suporte que estruturam e orientam as atividades do dia-a-dia da empresa. Não existem fórmulas rápidas e fáceis para criar programas estratégicos que suportem o tema posicionamento. A implementação destes programas tende a levar um longo tempo, e requer o envolvimento de toda a organização. Por isso, são muito difíceis de serem imitados ou entendidos totalmente pelos competidores.

A seguir, será feito um detalhamento das três estratégias competitivas básicas:

1.4.1 Diferenciação

A diferenciação caracteriza-se por construir uma estratégia baseada em características diferentes em diversas áreas, tais como: Projeto ou imagem da marca; Tecnologia; Peculiaridades; Serviços sob encomenda; Rede de fornecedores; e ainda, para Levitt (1986) Administração de marketing.

A estratégia de diferenciação não permite à empresa ignorar os custos, mas eles não são o alvo estratégico primário.

A diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a conseqüente diminuição de sensibilidade ao preço. Ela também aumenta as margens ou exclui a necessidade de uma posição de baixo custo. A empresa que se diferenciou para obter a lealdade do consumidor deverá estar melhor posicionada em relação aos substitutos do que a concorrência.

Em geral, essa estratégia competitiva requer um sentimento de exclusividade que não é compatível com a alta parcela de mercado. Embora para ser compatível com baixos custos e com preços comparáveis aos da concorrência.

Com relação à diferenciação, Thomas e Koonce (1989) afirmam que muitos produtores de matéria-prima ou partes componentes vêem seus produtos como mercadorias – “mentalidade de mercadoria”. Características associadas a esta mentalidade são: produtos idênticos de diferentes produtores, limitada lealdade dos clientes a qualquer produtor, acirrada competição por consumidores e baixa rentabilidade.

Os autores defendem que a empresa que oferecer produtos com “valor aumentado”, deixando para trás a mentalidade de mercadoria, diferenciará suas ofertas daquelas de seus competidores. Este “valor aumentado” fará com que a rentabilidade seja menos suscetível às flutuações nos custos da matéria-prima, o que resultará em maior estabilidade da rentabilidade para a empresa.

Ao definir a “mentalidade de mercadoria”, Thomas e Koonce (1989) afirmam que, dependendo da postura adotada por uma empresa, seus produtos podem ser não diferenciáveis. Levitt (1986), no entanto, defende que todo produto, seja ele um bem de consumo, ou apenas um serviço, é diferente de qualquer outro.

Segundo Levitt (1986) um produto pode ser subdividido nas seguintes partes:

- a) produto genérico - a “coisa” essencial de que se precisa para participar do mercado;
- b) produto esperado - representa as condições mínimas de compra exigidas

pelo cliente;

- c) produto ampliado - representa o produto diferenciado, ampliado por fatores sobre os quais o cliente nunca pensou;
- d) produto potencial - tudo aquilo que pode ser feito para atrair e manter clientes, limitado apenas pelo orçamento e pela imaginação.

O referido autor defende a importância do marketing, afirmando que a maneira como uma empresa administra esta atividade pode tornar-se a forma mais poderosa de diferenciação, especialmente para aquelas que oferecem produtos e serviços genericamente indiferenciados.

Getz e Sturdivant (1989), na mesma linha de Levitt, enfatizam a estratégia de diferenciação do produto para que uma empresa se torne competitiva. “Todas as funções de uma companhia devem se apoiar numa estratégia de diferenciação ou elas estarão condenadas ao fracasso”. Os autores sugerem um passo-a-passo, uma abordagem orientada para equipes preocupadas em desenvolver a diferenciação e definem, também, o papel do planejador no processo multifuncional. Para os autores, a maioria das histórias de sucessos competitivos sempre giram em torno da superioridade do ganhador em relação a pelo menos uma das cinco maiores dimensões de diferenciação: características do produto, serviço e suporte, marca ou imagem ou preço. Diferente de Porter, os autores colocam que o baixo custo não é uma estratégia oposta à da diferenciação. Ao contrário, é um instrumento necessário

para sustentar uma posição de diferenciação. A diferenciação requer que a firma utilize todas as suas capacidades produtivas e as apontem para as necessidades definidas pelos consumidores, enquanto gerenciam cuidadosamente os custos, eliminando atividades que não contribuem diretamente para adicionar valor aos consumidores. O processo de desenvolvimento e execução de estratégias de diferenciação depende da contribuição de todas as funções da organização.

1.4.2 Liderança no Custo Total

A liderança no custo exige a construção agressiva de instalações para escala eficiente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais e a redução do custo em áreas como P & D, assistência, forças de vendas e publicidade. Intensa atenção administrativa ao controle dos custos é necessária, para atingir estas metas. Custo baixo em relação aos concorrentes torna-se o tema central de toda a estratégia, embora a qualidade, a assistência e outras áreas não possam ser ignoradas.

Atingir uma posição de custo total baixo quase sempre exige uma alta parcela de mercado ou outras posições vantajosas, como o acesso favorável às matérias-primas. Pode exigir também o projeto de produtos para simplificar a fabricação, a manutenção de uma vasta linha de produtos relacionados para diluir os custos e o atendimento de todos os principais grupos de clientes de modo a expandir o volume. Por sua vez, a colocação em prática da estratégia de baixo custo pode exigir investimento pesado de capital em equipamento atualizado, fixação de preço

agressiva e prejuízos iniciais para consolidar a parcela do mercado. Uma grande parcela de mercado permitirá, por sua vez, economias nas compras, o que reduz os custos ainda mais. Uma vez atingida, a posição de baixo custo proporciona margens altas que podem ser reinvestidas em novos equipamentos e instalações mais modernas, mantendo a liderança de custo. Este reinvestimento pode ser um requisito para sustentar uma posição de custo baixo.

1.4.3 Enfoque

A última estratégia genérica constitui-se em focar um determinado grupo comprador, um segmento da linha de produtos, ou um mercado geográfico. A estratégia repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla. Conseqüentemente a empresa atinge a diferenciação por satisfazer melhor às necessidades de seu alvo particular, ou através de custos mais baixos na obtenção desse alvo, ou ambos. Mesmo que a estratégia de enfoque não atinja baixo custo ou diferenciação do ponto de vista do mercado como um todo, ela realmente atinge uma ou ambas as posições em relação ao seu estreito alvo estratégico, podendo obter potencialmente retornos acima da média de sua indústria (Porter, 1991).

O enfoque pode também ser usado para selecionar metas menos vulneráveis a substitutos ou onde os concorrentes são mais fracos.

O que se pode concluir a partir do acima exposto, é que a grande chave da competitividade é a diferenciação do produto. Embora Porter defenda que a liderança de custo é uma estratégia competitiva viável, os outros autores defendem que é através da diferenciação ou do maior valor ao cliente, que a empresa poderá obter maior rentabilidade e fidelidade do consumidor. Day afirma que a redução de custos será uma consequência da maior qualidade do produto e, assim como Porter, argumenta que a empresa também precisa definir seu escopo de mercado.

1.5 ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES

Além das estratégias competitivas básicas (diferenciação, custos e/ou enfoque) que constituem o posicionamento estratégico de uma empresa em relação ao seu ambiente, existem outras ações consideradas também como estratégias, por constituírem formas de atingir as intenções das empresas. Estas estratégias estão sendo denominadas como complementares e são apresentadas a seguir.

Aacker (1984) trabalha com a idéia de estruturação de sete diferentes estratégias de crescimento, enquanto Porter detalha as estratégias de integração vertical e expansão, que estão entre as cinco estratégias apresentadas pelo primeiro.

1.5.1 Penetração (crescimento em produtos e mercados existentes)

O aumento da fatia de mercado pode ocorrer através da geração de uma

vantagem competitiva sustentável ou da superação de vantagens competitivas de competidores. Tal ação gera reações dos concorrentes por estarem perdendo mercado.

O aumento da utilização do produto é menos ameaçadora, podendo ocorrer de três maneiras: através do aumento da frequência de uso, da quantidade de uso e através de novas aplicações para utilização do produto.

1.5.2 Desenvolvimento de produto (para o mercado existente)

Dá-se através da adição de novos atributos ou tecnologia ao produto, expansão da linha de produto, desenvolvimento de um novo produto. Para desenvolvimento deste tipo de estratégia deve haver um ganho sinérgico.

1.5.3 Desenvolvimento de mercado (para produtos existentes)

Neste caso, o risco tecnológico é zero, o risco é basicamente mercadológico. As abordagens para a expansão de mercado são duas: expansão geográfica e expansão em diferentes segmentos de mercado (forma de utilização, preço, preferência por um atributo etc.) O potencial de sinergia é grande neste tipo de estratégia.

Porter (1991) dedica um capítulo de seu livro à estratégia de expansão da capacidade, descrevendo a forma de modelagem do problema e os possíveis riscos

inerentes à estratégia. O autor destaca que a essência da decisão sobre a capacidade não está nos cálculos de fluxo de caixa, e sim nos números que entram nestes cálculos, incluindo as avaliações das probabilidades sobre o futuro. Esta estimativa é, por sua vez, um problema de análise da concorrência e da indústria (análise não financeira). Os elementos do processo de modelação incluem:

- a) opções de tamanho para a empresa;
- b) adições de capacidade;
- c) avaliar a demanda e os custos futuros dos insumos;
- d) avaliar as mudanças tecnológicas prováveis e as probabilidades de obsolescência;
- e) prever reação dos concorrentes;
- f) determinar os fluxos de caixa esperados;
- g) testar a consistência de análise.

Para o autor, ocorrem problemas quando as empresas tentam a preempção, mas prevêm mal a reação das concorrentes. Tal situação é uma das principais causas do excesso de capacidade da indústria.

Um método para expansão de capacidade em um mercado em crescimento é a estratégia preemptiva, na qual a empresa procura apossar-se de uma parte do mercado de forma a desencorajar os seus concorrentes a se expandir e deter suas entradas. Para que a estratégia se caracterize como preemptiva há necessidade de uma ampla expansão de capacidade em relação ao tamanho esperado do mercado. Além das considerações já tecidas sobre a forma de execução de uma estratégia preemptiva, há necessidade de que haja credibilidade na empresa preemptora, habilidade em sinalizar a motivação preemptiva antes que os concorrentes ajam e disposição dos concorrentes em retroceder.

1.5.4 Integração vertical

Pode ocorrer em ambos os sentidos (para frente - aproximando-se do cliente e para trás - aproximando-se da matéria-prima). Porter (1991) denominou a empresa que se integra para trás como a “empresa corrente acima” ou a empresa “compradora”. Em sentido contrário dá-se a “empresa vendedora” ou “corrente abaixo”.

A integração vertical gera potencialmente alguns custos e benefícios tais como os de operação de gerenciamento de um negócio diferente, aumento de risco pelo investimento mais intensivo em um segmento ou redução da flexibilidade devido ao aumento de compromisso com um fornecedor ou cliente parceiro.

Porter também destaca a questão do aumento de barreiras de saída gerais

devido ao aumento da especialização de ativos, inter-relações estratégicas, ou ligações emocionais com um negócio.

Entre os benefícios decorrentes desta estratégia tem-se: economia nas operações de produção, acesso à demanda ou ao fornecimento, controle do fornecimento ou demanda, possibilidade de entrar em uma área rentável do negócio (uma cadeia de lojas de varejo pode ser um negócio atrativo para o investimento) além de propiciar o aumento da inovação tecnológica.

Além de reconhecer os benefícios de economia nas operações de produção possíveis, através da integração, Porter apresenta os seguintes benefícios sob o título genérico de economias possíveis com a integração:

- a) economias derivadas do controle e da coordenação internos;
- b) economias de informação - redução do custo total de obtenção da informação;
- c) economias obtidas ao se evitar o mercado de compras, de vendas, de negociações e de transações;
- d) economias devidas a relacionamentos estáveis - procedimentos especializados mais eficientes para negociar uns com os outros.

A integração vertical pode melhorar a habilidade da empresa em efetuar a diversificação, oferecendo uma fatia maior do valor agregado sob o controle da gerência, permitindo melhores controles dos canais de distribuição ou proporcionando oportunidades para a diferenciação. Mesmo que não exista nenhum benefício positivo na integração, pode ser necessário defender-se contra o fechamento de acessos a fornecedores ou a clientes, se os concorrentes forem integrados.

Um estudo apresentado por Aacker (1984) sobre integração e rentabilidade indica que, na média, existe pouco retorno sobre o investimento para a integração vertical devido ao grande volume de investimento associado com a integração.

1.5.5 Diversificação

A estratégia de diversificação compreende entrar em produtos e mercados diferentes daqueles onde a firma atua. Pode ocorrer através da aquisição de outras empresas ou do desenvolvimento de um novo negócio dentro da companhia (Aacker, 1984).

Pode-se classificar a diversificação de duas maneiras: a relacionada e a não relacionada (Aacker, 1984) ou especializada e a não especializada (Leontiadis, 1990). A diversificação relacionada ou especializada é aquela em que os dois negócios envolvidos têm significativos aspectos em comum, permitindo a geração de economia de escala ou sinergias baseadas na troca de habilidades ou recursos.

A diversificação não relacionada ou não especializada não contempla significativos aspectos em comum entre as empresas adquirente e a adquirida. Segundo Leontiades (1990), esse tipo de diversificação ocorre por motivações gerenciais em conjunção com imperativos competitivos pela sobrevivência. Para Aacker (1984) os objetivos da diversificação não relacionada são essencialmente financeiros, para geração de resultados maiores e mais previsíveis.

Numa diversificação relacionada, a empresa pode desfrutar de economias de escala, trocar habilidades e recursos, explorar excessos de capacidade, explorar nome da marca, usufruir de habilidades de marketing, usufruir de uma área bem estruturada de Pesquisa e Desenvolvimento. Porém, existe a possibilidade de se ter um problema em relação à legislação antitruste. Quanto maior o grau de sinergia e relacionamento, maior a possibilidade das leis antitruste serem violadas.

A diferenciação não relacionada possui a vantagem de gerenciar e viabilizar o fluxo de caixa através da análise de portfólio de negócios, entrar em áreas de negócio com expectativas de alto retorno sobre investimento, obter preço de barganha por um negócio, ter o potencial para reestruturar uma firma, reduzir riscos, defender-se de uma incorporação, entre outras. O autor também levanta alguns riscos desse tipo de diversificação. Se mal sucedida, a diversificação não relacionada pode danificar o negócio central; o potencial de dificuldades de gerenciar uma diversificação pode ser muito ampliado, quando um negócio não relacionado é envolvido, uma área de negócio pode ser incorretamente avaliada ou algumas ameaças ambientais podem ser menosprezadas.

Para Leontiadis (1990), que se mostra favorável à diversificação não relacionada, o ponto básico é que a administração de companhias em um elenco de negócios, oferece vantagens que um único negócio não oferece. As firmas diversificadas de forma não relacionada podem ter vantagens em termos de eficiência financeira, e melhor alocação de recursos. Para ultrapassar esta estratégia, o autor sugere a escolha das pessoas certas, que se removam aquelas contrárias à idéia e escolhem a estrutura organizacional adequada de modo a facilitar a administração dos vários negócios. A mudança do ambiente organizacional também se faz necessária - “uma mudança dramática na estratégia sugere uma mudança dramática na cultura da organização”. A escolha do tempo ideal para se efetuar a manobra é de extrema importância. A melhor hora para se deixar uma indústria é antes que você tenha que fazê-lo. Por outro lado, diversificar muito cedo desvia recursos gerenciais e financeiros do núcleo atrativo de um negócio ainda em fase de crescimento.

1.5.6 Aliança e cooperação

Para serem globalmente competitivas, as empresas precisam ser globalmente cooperativas. Todavia, uma aliança estratégica compromete a independência e gera o compartilhamento do controle. Tal fato gera insatisfação na maior parte dos administradores, pois eles buscam o controle total (Ohmae, 1994; Perlmutter e Heenan, 1994).

Ohmae (1994) justifica a necessidade das alianças devido a:

- a) convergência das necessidades e preferências do consumidor;
- b) dispersão da tecnologia: nenhuma companhia pode manter todas as tecnologias relevantes sob domínio;
- c) necessidade de amortecer os altos custos fixos necessários para investimentos em tecnologia. A empresa precisa de parceiros, mas também de seu próprio pessoal e seus próprios laboratórios e do desenvolvimento e manutenção de uma marca;
- d) necessidade de estar em todos os mercados importantes simultaneamente.

Os administradores precisam superar a errônea concepção popular de que o controle total aumenta as chances de sucesso. Bons parceiros, assim como bons casamentos, não trabalham com base no domínio e no controle. Eles somam esforços, compromissos e entusiasmo de ambos os lados para aumentar os lucros.

Poucas parcerias ampliam seu escopo no sentido de focar suas energias em uma região geográfica. Alguns esforços para moldar coalizões internacionais são meras extensões de *joint-ventures* tradicionais (parcerias com foco em um único mercado nacional), outras são parcerias de empresas de diferentes países com pouca intenção de atacar mercados mundiais sistematicamente (são alianças que querem uma vantagem tática, de curto prazo, na produção ou no marketing).

Ohmae (1994), entretanto, apresenta dois obstáculos à união através de *joint-ventures*: o fato de existir um contrato (que estabelece tudo mas não prevê o futuro) e o fato das empresas de um mesmo país se comportarem matematicamente em toda parte, em tudo que elas fazem.

O texto de Perlmutter e Heenan (1994) caracteriza o que são Parcerias Estratégicas Globais (PEG's):

- a) duas ou mais empresas, com estratégia de longo prazo comum, visando à liderança mundial internacionalmente;
- b) relacionamento recíproco;
- c) esforços globais;
- d) relacionamento organizado horizontalmente;
- e) as parcerias conservam suas identidades nacionais e ideológicas e competem nos mercados excluídos da parceria.

Na visão tradicional, a vantagem competitiva é produto de uma orientação, propriedade tecnológica, tomada de decisões centralizada, sistemas de planejamento verticais e domínio de mercado do país de origem. O novo modelo global é mais flexível sobre a propriedade e o controle gerencial. Ele encoraja a

tomada de decisão conjunta, o planejamento vertical e horizontal e a fusão de alianças competentes através do mundo sem levar em conta as diferenças culturais. Os gerentes precisarão estar prontos para fazer mudanças filosóficas fundamentais.

Uma aliança requer sorte, assim como o casamento. É possível inclusive não haver um contrato formal - esta é uma forma liberal. Claro que devem existir linhas mestras e expectativas. Ambas as partes trazem para uma aliança a fé de que elas se tornarão mais fortes juntas do que separadas.

Faz-se, todavia, necessário desenvolver conhecimentos a respeito do que faz relações corporativas trabalharem eficazmente.

1.5.7 Aquisições

Para Aacker (1984), as aquisições possuem algumas vantagens. Poupar tempo é uma das principais, pois existem alguns negócios que podem levar anos para se desenvolverem e se tornarem lucrativos. Pode ser impraticável desenvolver uma habilidade ou recursos para competir devido às barreiras de entrada. O investimento requerido e o ganho provável ficam mais claros ao se adquirir uma empresa. O financiamento de uma diversificação desenvolvida internamente pode ser difícil, se for necessário capitalizar-se.

Por outro lado, algumas desvantagens podem ser citadas, a exemplo: custo, advindo da redundância de ativos; antecipação do investimento; possibilidade de

afetar o balanço negativamente, especialmente quando envolve desembolso de caixa; problemas de integração de empresas muito diferentes em substância e estilo; possibilidade de ser atingido pelas leis antitruste.

No processo de aquisição de uma empresa, alguns aspectos merecem ser destacados, entre eles, a possibilidade de sinergia entre as empresas. Caso não exista muita sinergia, Aacker (1984) sugere a adoção de análises financeiras do negócio, incluindo análise do fluxo de caixa, retorno sobre investimentos, assim como objetivos do portfólio de negócios.

O autor alerta para a possibilidade de se incorrer em leis antitruste, e sugere que a inclinação do Departamento de Justiça Americano em desafiar uma fusão dependerá de muitos fatores, mas o foco principal é a concentração após a fusão e as ações de mercado das empresas integradas. A chave para aplicar as regras de concentração de mercado é definir apropriadamente o produto e o mercado. Aacker sugere uma série de pontos, envolvendo a integração vertical, fusão de conglomerados, nos quais as empresas deveriam se ater, estudando-os e explorando-os, e escolhendo a melhor alternativa de forma a evitar objeções advindas das leis antitruste. Há reconhecimento de que as fusões têm um papel saudável na economia.

1.6 DIFERENTES ENFOQUES PARA O DESENVOLVIMENTO DE ESTRATÉGIAS

1.6.1 Quanto à orientação nos Processos ou nos Objetivos

Segundo Idenburg (1993), existem duas dimensões fundamentais no processo de desenvolvimento de estratégias:

- a) orientação por objetivos e metas (o quê);
- b) orientação por processos (como).

Colocadas em formato matricial, resultam em quatro visões deste processo: planejamento racional, incrementalismo lógico, aprendizado dirigido e estratégias emergentes.

		ORIENTAÇÃO POR OBJETIVOS (O QUÊ)		
		Forte	Fraco	
ORIENTAÇÃO POR PROCESSOS (COMO)	Incrementalismo Lógico	Aprendizado Dirigido	Forte	
	Planejamento Racional	Estratégia Emergente	Fraco	

As quatro visões são reflexos de atividades práticas de gerenciamento estratégico e são inter-relacionados entre si.

No incrementalismo lógico, considera-se uma ilusão a implementação de um plano desde seu início até o fim. O processo desenvolve-se por fases. A fase subsequente baseia-se na anterior e na sua lógica interna. A estrutura

organizacional segue a estratégia, mas também interfere no seu desenvolvimento. Quinn (1978, 1980) dedicou-se intensamente ao desenvolvimento desse estilo de planejamento.

No processo de mudança estratégica, devido às diferentes formas organizacionais, estilos de administração ou ao conteúdo das decisões individuais, não existe um modelo único para sustentar todas as decisões estratégicas. Entretanto algumas decisões tendem a seguir alguns passos semelhantes durante o processo de mudança. O autor (Quinn, 1980) procura identificar esses passos e, a partir disso, mostrar como mesclar as análises formais, técnicas comportamentais, poderes políticos para gerar um movimento coeso, incremental, em direção aos fins, os quais num primeiro momento são amplamente concebidos, e posteriormente refinados à medida que novas informações emergem. Essa prática assegura ao planejamento a flexibilidade para lidar com as constantes mutações do ambiente.

No estilo de planejamento como um processo de aprendizado dirigido, assume-se que a mera formulação de planos não faz com que gerentes mudem seus comportamentos. Os seus modelos mentais não refletem a complexidade do mundo. Aqui, uma imagem comum da realidade, uma linguagem comum e uma aquisição de novos conhecimentos são tão importantes quanto à definição dos objetivos. Os cenários são desenvolvidos não pela sua qualidade prescritiva, mas para influenciar consciências. Os processos de aprendizado levam à contínua adaptação e os bons gerentes devem estar sempre insatisfeitos, procurando algo mais. Como é impossível prever o futuro, organizações precisam aprender

rapidamente.

O conceito de “organização aprendiz” (Senge, 1990, Argyris, 1992) abrange a preocupação com a aderência do comportamento e mente dos administradores ao desenvolvimento das estratégias. É importante conscientizá-los da complexidade do mundo e situá-los nesse ambiente, para que uma linguagem e uma visão comum da realidade sejam desenvolvidas, facilitando a definição dos objetivos para um futuro desejado (Idenburg, 1993). Para Senge (1990), a partir do aprendizado em grupo, que propicia o surgimento de elevados padrões de raciocínio e aspirações coletivas, as organizações aprendizes possibilitam que as pessoas aprendam a expandir suas capacidades e criar os resultados que desejam e participem efetivamente para o seu alcance. Como relatou Arie De Geus (apud Senge, 1990), “a capacidade de aprender mais rápido (...) que seus concorrentes pode ser a única vantagem competitiva sustentável”.

No planejamento racional, preocupa-se com a formulação de objetivos atingíveis. O planejamento assume um caráter prescritivo, onde são determinados a missão e os objetivos da empresa e escolhidas as estratégias alternativas. Elaboram-se, também, planos de implementação, definição de oportunidades e ameaças aos negócios da companhia, bem como os pontos fortes e fracos que podem interferir na busca de seus objetivos.

Este estilo de desenvolver estratégias presume a existência de um mundo previsível, onde a futura posição da empresa pode ser determinada em termos de

objetivos quantificáveis. Assume que as pessoas agem de uma maneira estruturada e racional. Implica em um grande envolvimento da alta gerência na formulação de estratégias e planos de ação.

As estratégias emergentes não envolvem planejamento e, portanto, há fraca orientação por metas e por processos. As empresas reagem às mudanças de uma maneira não estruturada e aprendem pelos seus próprios erros. Segundo Idenburg (1993), esta visão deixa a porta aberta a todo tipo de mecanismos irracionais, desejos, ignorância e conformismo.

Percebe-se nas obras de Mintzberg, uma abordagem para formulação de estratégias organizacionais mais flexíveis, através de estratégias emergentes. Elas são caracterizadas como uma reação acidental e flexível às novas situações enfrentadas pela empresa. Nas descobertas baseadas em circunstâncias inesperadas, a aprendizagem assume uma importante função no desenvolvimento de estratégias. Os planejadores, ou estrategistas, desempenham relevante papel ao conseguir captar de suas rotinas aquilo que pode ser aproveitado oportunisticamente. O autor advoga que as estratégias emergentes devem se somar às estratégias deliberadas, que atendem a uma intenção específica do gerente. As estratégias emergentes devem ser incentivadas no intuito de dar maior flexibilidade à organização, para o caso de uma “virada do vento” Mintzberg (1993).

“Não existem estratégias boas ou más, todas têm qualidades, emergentes ou deliberadas, desde que possam combinar com algum grau de aprendizado flexível e algum grau de controle do cérebro” (Mintzberg, 1994).

1.6.2 Quanto à Centralização do Poder

Diferentes modos de formular estratégias são também apresentados por Mintzberg (1973). São eles os modos empreendedor, adaptativo e de planejamento.

O modo empreendedor caracteriza-se pela presença de um líder arrojado que centraliza as decisões, geralmente de grande risco. Está em constante busca de novas oportunidades de negócio, e seu principal objetivo é o crescimento da empresa.

No modo adaptativo, há uma dispersão de poder na organização, que faz com que as decisões sejam tomadas em passos curtos, apenas para remediar situações. Não existe coerência nestas decisões, porque apenas ficam adequadas ao ambiente complexo, tentando reduzir ao máximo os conflitos. As estratégias de longo prazo inexistem, assim como a busca de novas oportunidades; apenas os problemas imediatos são resolvidos. Como não existem objetivos claros, as estratégias refletem a divisão do poder dentro da organização. Diferente do modelo proposto por Quinn (1978), aqui não existe a preocupação com a interação das etapas. Os passos são dados ao acaso, e não seguem uma seqüência lógica, apenas reagem às demandas dos ambientes.

O modo planejamento é aquele em que é executada uma análise formal. Neste processo, torna-se importante o papel do analista, pois são formuladas análises sistemáticas, com avaliações de custos e benefícios, a partir da constituição

de vários estados futuros. As decisões são tomadas antecipadamente, e há integração destas com as estratégias definidas. Esse modelo se aproxima do “Planejamento Estratégico” de Idenburg (1993).

A escolha de (cada) um dos modos definidos está associada ao tamanho, estrutura e tempo de vida da organização, assim como a aspectos de seu ambiente.

No modo empreendedor, há necessidade de uma liderança forte e arrojada, geralmente presente em organizações pequenas e/ou jovens. O uso do modo adaptativo sugere que a organização defronte-se com um ambiente complexo e que mude rapidamente, onde as forças de poder são divididas. Isto é típico das instituições governamentais, dos grandes hospitais e universidades. Para se basear no modo de planejamento, a organização a princípio, deve ser grande o suficiente para suportar os custos da análise formal e deve se defrontar com um ambiente razoavelmente previsível e estável.

1.6.3 Quanto à ordenação das Etapas para desenvolver Estratégias

O texto de Hayes (1993) critica a metodologia de desenvolvimento do Planejamento Estratégico em sua concepção americana original. A indústria americana, comparativamente à indústria japonesa, investiu muito mais pesadamente em Planejamento Estratégico, nos últimos trinta anos. Apesar desse investimento, as empresas americanas apresentam perda de competitividade em relação a outros países onde a estratégia recebe menos ênfase.

A metodologia do Planejamento Estratégico formal e as atitudes organizacionais decorrentes podem prejudicar a habilidade das empresas para competir.

As empresas americanas desenvolvem-se através de saltos estratégicos. São passos visíveis, envolvendo grandes volumes de recursos, todos os níveis de administradores, estafe e especialistas. Nesta abordagem, a empresa apresenta maiores riscos em relação aos retornos prováveis. A transferência de funcionários da linha para o estafe representa, nesta cultura de organização, uma promoção. Como os movimentos estratégicos são abruptos e volumosos, a cada novo movimento, os recursos humanos das empresas desatualizam-se. Os gerentes de menor nível não entendem as inter-relações funcionais.

As empresas alemãs e japonesas, por outro lado, desenvolvem-se através de “pequenos passos”, com movimentos estratégicos menos visíveis e arriscados e, portanto, dispensando autorizações para levantamento de capitais. A estrutura organizacional das empresas é do tipo “mesa”, menos hierarquizada e com ênfase na linha, e não, no estafe. A autoridade dos funcionários é baixa, devido em parte, ao envolvimento que eles têm com os projetos.

O Planejamento Estratégico Americano convencional segue uma lógica estruturada de definição de metas, desenvolvimento de estratégias e levantamento ou desenvolvimento de recursos. As metas são geralmente de curto prazo e quantitativas, baseadas na compra ou venda de algo. Elas motivam reflexões de

curto alcance, fazendo sentido somente para quem as estabelece.

As estratégias voltam-se principalmente aos métodos estruturais, negligenciando os aspectos comportamentais. Os recursos consistem no terceiro elemento do paradigma do Planejamento Estratégico. Embora haja diferentes tipos de recursos, a maioria das organizações se concentra nos recursos financeiros. Entretanto, o autor realça que existem outros recursos que não se encontram à disposição no mercado, tais como: habilidades dos trabalhadores, capacidades tecnológicas, entre outros.

Essa lógica convencional pressupõe um mundo previsível, companhias estáveis e o sucesso, dependendo principalmente da alta gerência. Hayes (1993) propõe a inversão da lógica convencional, iniciando o processo através da capacitação (amplo entendimento do mercado, tecnologias e negócios da empresa) e posterior encorajamento dos gerentes para explorar oportunidades tecnológicas e de mercado.

Há necessidade de incorporar os conceitos dos “meios-modos-fins”, para melhor movimentação em ambiente dinâmico.

1.6.4 Quanto ao relacionamento entre Matriz e Unidades de Negócio

O estudo realizado pelos autores Goold e Campbell (1993) entre dezesseis grandes e diversificadas empresas britânicas, identificou três estilos de sucesso de

administração estratégica.

No estilo denominado Planejamento Estratégico, a matriz encontra-se profundamente envolvida na estratégia, possuindo sempre a palavra final nas decisões. A comunicação ocorre de forma forçada entre os estafes corporativos e os administradores das Unidades de Negócios (UNs). Embora os líderes corporativos tenham a última palavra, os administradores de unidade sabem que suas visões serão cuidadosamente examinadas.

Nesse estilo de relacionamento, as estratégias são bem integradas. O grande envolvimento dos administradores da central, as fortes funções do estafe e a sobreposição de responsabilidades possibilita que as unidades coordenem seus planos. O acordo entre a matriz e as UNs criam um propósito compartilhado que ajuda a motivar aqueles que devem defender o plano.

Esse estilo alimenta a criação de ambiciosas estratégias empresariais. A matriz estabelece a direção na qual o negócio deve seguir, os administradores das unidades estão livres para desenvolver elaborados planos para obter qualquer objetivo que tenha sido estabelecido. Como os objetivos estratégicos são traçados pelo topo, as unidades podem suportar aqueles objetivos sem grande preocupação com o impacto financeiro de curto prazo de suas ações.

No modelo identificado como Controle Financeiro, a responsabilidade centra-se nos administradores das unidades. A matriz não revisa formalmente os planos

estratégicos, ela exerce influência através do controle orçamentário de curto prazo. Tal sistema motiva os administradores a melhorar o desempenho financeiro imediato, através de metas claras e retornos esperados no curto prazo. Os administradores trabalham sob maior pressão gerando o ímpeto de estancamento de estratégias mal sucedidas, bem mais cedo do que no modo anterior. A pressão é maior sobre os gerentes. Com esta forma de gestão, a qualidade do diálogo entre matriz e administradores melhora, tornando-se mais importante os resultados do que as eloqüentes exposições, por parte dos executivos.

O terceiro modelo, classificado como Controle Estratégico, possui as vantagens dos outros dois, evitando suas fraquezas. Nele, são abordadas as necessidades de construir um negócio e maximizar o desempenho financeiro. As estratégias são de responsabilidade de ambas, tanto da matriz quanto das Unidades de Negócios. As empresas situadas neste grupo apresentam menor crescimento, porém maior lucratividade do que as empresas de Planejamento Estratégico. Os administradores são motivados pela liberdade e responsabilidade. Um problema a enfrentar, entretanto, é o da avaliação de desempenho que se torna confusa devido à ambigüidade gerada entre centralização e a autonomia das UNs.

Cada um dos estilos é caracterizado por uma maneira particular de organização dos relacionamentos, entre escritórios centrais e Unidades de Negócios. O segredo para escolher entre elas é encontrar o estilo que melhor se adapte às características dos negócios e do pessoal.

1.7 MUDANÇA E IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA

Uma importante contribuição para o processo de implantação da estratégia foi realizada por Galbraith e Kazanjian (1986). A obra, fortemente baseada em estudos e pesquisas anteriores de vários autores, especialmente em Chandler, faz um importante histórico do conhecimento teórico e agrega novas concepções para o desenvolvimento das organizações. O livro descreve as inter-relações entre estrutura, sistemas, processos e implementação de estratégias nas organizações.

Para os autores, a forma organizacional depende de variáveis - estrutura, tarefas, pessoas, sistemas de recompensa, processos de informação e decisão - e cada uma destas variáveis representa uma escolha que diferenciará o desempenho da organização na implementação da estratégia escolhida.

As variáveis devem ser consistentes entre si e com a escolha estratégica. A estrutura segue a estratégia.

A estrutura é definida como a segmentação do trabalho em papéis como produção, finanças e marketing; a combinação destes papéis em departamentos ou divisões em torno de funções, produtos, regiões ou mercados; e a distribuição de poder, através desta estrutura.

Processos consistem na direção e freqüência dos fluxos de trabalho e de informações, interligando os papéis diferenciados dentro e entre departamentos da

organização complexa.

Uma vez que a estrutura segue a estratégia, existem relações básicas entre estas duas variáveis, quais sejam: empresas com produto único ou dominante utilizam a forma funcional (centralizada); empresas com diversificação relacionada possuem estrutura multidivisional (descentralizada); empresas com produtos não relacionados apresentam a forma de holding. Existe, ainda, uma forma organizacional denominada matricial, utilizada quando há necessidade de dupla orientação sobre processos ou indivíduos.

A tese de Chandler, de que a estrutura segue a estratégia, representa a Teoria da Contingência, que afirma que não existe um melhor meio de se organizar, e que os meios existentes não são igualmente efetivos. A escolha depende ou é contingência de algo.

No entanto, a simples concordância da estrutura com a estratégia não garante o bom desempenho da organização. Os autores procuram identificar como outros fatores influenciam este resultado.

Visão contrastante é a de Bartlet e Ghoshal (apud Galbraith e Kazanjian, 1986), para eles: o modelo gerencial baseado no esquema estratégia-estrutura-sistemas bitolou o desenvolvimento das empresas por mais de cinquenta anos no mundo todo. Seu fundamento é uma relação entre a companhia e seus empregados, aumentando o controle e a conformidade, mas que não deixa aparecer a criatividade

e a iniciativa, não sendo aceitável no mundo pós-industrial.

1.7.1 Relação entre Estrutura e Desempenho

No estudo desenvolvido por Rumelt (apud Galbraith e Kazanjian, 1986) de outro livro, há uma indicação de que as empresas com estratégia de diversificação relacionada e aquelas com estrutura multidivisional apresentam melhor desempenho financeiro. A suposição é de que a estrutura multidivisional oferece melhor planejamento, controle e sistemas de recompensa.

Lorsh e Allen (apud Galbraith e Kazanjian, 1986) estudaram a relação entre o desempenho das organizações diversificadas e o tamanho de seus escritórios centrais, assim como o nível de centralização das decisões. Concluíram que organizações diversificadas relacionadamente (ou verticalizadas) com pobre desempenho têm um escritório central fraco, com poucos gerentes e pouca preocupação com a integração das ações entre as unidades. Por outro lado, as organizações com diversificação não relacionada (conglomerados) e muito centralizadas, também apresentaram maus resultados.

Armour e Teece (apud Galbraith e Kazanjian, 1986) estudaram a forma multidivisional e concluíram que a vantagem competitiva adquirida pelas primeiras empresas de uma indústria a adotarem esta estrutura vai se erodindo à medida que as outras firmas daquela indústria também se estruturam em forma multidivisional.

Christensen e Montgomery (apud Galbraith e Kazanjian, 1986) questionam as conclusões de Rumelt quanto ao relacionamento do tipo de estratégia e estrutura ao desempenho de uma empresa. Segundo estes autores, o que de fato ocorre é que empresas, com portfólio não relacionado, estão inseridas em mercados menos lucrativos, detêm menores fatias de mercado, e são empresas de menor porte. Segundo Galbraith e Kazanjian (1986) pode-se concluir que, tanto a estratégia como o desempenho de uma organização podem ser fortemente influenciados pelo mercado onde a mesma está posicionada.

Galbraith e Kazanjian (1986) ao abordar os aspectos relacionados com a diversificação e suas implicações na implementação estratégica, cita o conceito de *centro de gravidade*, que é o ponto de inclusão da empresa dentro da cadeia produtiva. A empresa pode iniciar, após uma fase de aprendizado e domínio do negócio, no ponto do centro de gravidade, um processo de expansão, introduzindo-se em atividades imediatamente acima ou abaixo deste ponto. O domínio dos fatores específicos de seu negócio não garante um sucesso semelhante em outros pontos da cadeia produtiva, pois os fatores de sustentação do sucesso não serão idênticos.

Galbraith e Kazanjian (1986) também analisaram o processo de integração utilizado pelas empresas para gerenciamento das várias estratégias produto - mercado. Segundo Lawrence e Lorsh (apud Galbraith e Kazanjian, 1986), as firmas mais efetivas são aquelas que diferenciam suas funções ao ponto necessário para adaptar-se aos subambientes funcionais, ao mesmo tempo em que descobrem mecanismos para integrar estas funções diferenciadas.

À medida que a empresa se diversifica, acrescenta novos mecanismos de coordenação interdepartamental, que aumentam em custo e em sua habilidade de lidar com incertezas e diversidades. Cada aprofundamento nestes mecanismos representa um passo em direção à estrutura orientada ao gerenciamento por produtos. O processo de mudança de uma estrutura funcional para uma estrutura por produtos é um movimento evolutivo.

O ponto no qual o produto e a função têm igual força denomina-se organização matriz.

Fatores favorecendo um movimento para o lado do produto são a diversidade, introdução de novos produtos, crescentes interdependências entre mercados. Porém, a organização deve ser grande o suficiente para obter economias de escala na produção. Os fatores que são variáveis permanentes na organização funcional incluem a economia de fator de escala e a necessidade de especialização.

1.7.2 Processos e Sistemas em Relação ao Desempenho

Segundo Cyert e March (apud Galbraith e Kazanjian, 1986), nos processos de alocação de recursos, os limites cognitivos daqueles que tomam decisões, a incerteza e a falta de concordância quanto aos objetivos, produzem processos reais bem diferentes daqueles descritos pelos cientistas de gerenciamento. São processos políticos e organizacionais e envolvem vários indivíduos em vários níveis da organização. Variam de acordo com a estratégia escolhida, a estrutura e o centro de

gravidade da empresa.

Os sistemas de informação, que se destinam a apoiar as tomadas de decisões, adquirem importante papel nas mudanças estratégicas. Como variam de acordo com a estratégia e estrutura organizacionais, à medida que a nova estratégia emerge, devem ser ajustados à mesma.

O sistema de recompensas a ser considerado como motivador para o pessoal, deve ser encarado de forma ampla e não somente a remuneração monetária.

Os diferentes planos de pagamentos e suas prováveis conseqüências motivacionais incluem:

- a) recompensa em dinheiro, em bases individuais, grupos ou desempenho da organização;
- b) desempenho medido pela produtividade ou lucro, eficácia ou redução de custos ou por uma escala maior (recompensas individuais são mais efetivas a curto prazo, mas desfavorecem a longo, pois não estimula a cooperação);
- c) diferentes abordagens no sistema de recompensa, pois não há um único sistema de recompensa melhor.

Deve haver uma clara ligação entre as políticas de compensação e a estratégia traçada (Salter apud Galbraith e Kazanjian, 1986).

As firmas mais diversificadas requerem sistemas de recompensas mais objetivos, precisos e quantitativos no caráter, e estão fortemente ligados ao desempenho individual da Unidade de Negócio - maior ênfase no critério de resultado anual.

É necessário coadunar habilidades dos gerentes gerais e a posição estratégica dessas divisões (empreendedorismo, orientação de risco, habilidades interpessoais, etc.). O desenvolvimento gerencial dos gerentes de escalão superior deve ser ligado à estratégia.

1.7.3 Integração das Dimensões para Implantação Estratégica

Segundo Miles e Snow (1978), há uma busca dinâmica que procura alinhar a organização com seu meio ambiente e arranjar recursos internamente em suporte àquele alinhamento. O mecanismo de alinhamento básico é a estratégia, e os arranjos internos são a estrutura organizacional e o processo gerencial.

A pesquisa de Dundas e Richardson (apud Miles e Snow, 1978) reforçam que:

a) o sucesso de qualquer estratégia é contingente, em parte, em como ela é

implementada;

- b) a implementação bem sucedida emerge da consecução de um ajuste entre a estratégia e como a firma é organizada e gerenciada.

Se a estratégia é modificada, todas as dimensões podem necessitar de alterações para que a organização permaneça consistente com a estratégia produto-mercado.

1.7.4 O Papel da Gerência na Mudança

Uma preocupação de Matos (apud Bjur e Caravantes, 1995), refere-se à atitude da gerência, que em geral é desconsiderada em termos de reeducação empresarial. O autor acredita que são inúmeras as reestruturações invalidadas por desprezarem os valores da cultura organizacional e por faltarem lideranças integradas. É necessário que haja consenso, que haja envolvimento dos interessados, que seja feito um programa de reeducação. Não havendo liderança integrada, não há consenso, nem sinergia para as mudanças.

Se não for criado um clima de participação, nenhuma mudança tem continuidade.

“Satisfazer plenamente o cliente é estratégia de sobrevivência, expansão e perpetuidade. E isso é inviável com estruturas burocratizadas, onde a forma sobrepõe-se ao objetivo” (Matos apud Bjur e Caravantes, 1995).

Esta ênfase no cliente, entretanto, precisa ser conscientizada, fazer parte da cultura da empresa. É necessário haver uma reeducação empresarial. Muitas vezes pela pressa em obter resultados, adota-se correções paliativas e foge-se ao essencial.

À mudança estratégica pressupõe-se um investimento em educação empresarial.

Para atingir resultados de mudança, é preciso que se estabeleça uma cultura de participação e canais de comunicação adequados. Essas práticas devem compor uma rede integrada por uma estratégia sistêmica, com objetivos e metas negociados e avaliados permanentemente.

Os modelos e instrumentos de mudança organizacional provocam debates sobre duas questões fundamentais: a base filosófica e a sua porta de entrada para a inovação organizacional.

A base filosófica refere-se ao valor do conhecimento administrativo existente.

A via de acesso da inovação organizacional (a porta de entrada), pode ser como no caso da *Reengenharia*, o processo organizacional. Trata-se da perspectiva mais clássica da administração, mas concebida segundo uma visão sistêmica mais moderna, onde o processo transcende a uma seqüência de etapas. Ele é visto como uma sucessão de mudanças, com entradas e saídas, almejando resultados.

A questão de como implantar mudanças organizacionais gera, muitas vezes, uma reação terrorista. Na tentativa de valorizar suas idéias, cada proponente de inovação organizacional ressalta a inutilidade de tudo o que está ao seu redor.

De forma a criticar esse universalismo e desconsideração do contexto social e cultural, Kaplan (1964) faz uma analogia com a inocência de uma criança diante de um novo instrumento como um martelo: se for dado um martelo a uma criança ela irá achar que tudo a sua volta necessita de uma martelada. Ou seja, qualquer empresa pode aparentemente precisar de determinada técnica.

1.7.5 O Processo de Mudança

Na Grécia Antiga, houve um célebre encontro, ocorrido entre Parmênides, defensor da estabilidade como alvo da busca da felicidade humana e Heráclitos, preconizador da mudança, como a única fonte de crescimento e desenvolvimento. Schon (1967) afirma que a maioria dos indivíduos e organizações da nossa sociedade ocidental capitalista tende a adotar a posição de Parmênides. Há de se encontrar um equilíbrio entre a estabilidade e a mudança. A conquista desse equilíbrio é, entretanto, extremamente difícil.

No ser humano, a ambigüidade se apresenta basicamente através de dois sentimentos distintos: a ansiedade e a crise. A ansiedade serve de impulso para a mudança, motivando para transformar. A crise é a manifestação do paradoxo entre mudar e não mudar.

Segundo Schein (1980), o processo de ruptura da estabilidade rumo à mudança compõe-se de quatro etapas: Percepção; Mudança de Atitude; Mudança de Comportamento; Fixação do novo Comportamento.

A percepção caracteriza-se como um processo no qual somos mais levados pelas sensações do que pela lógica. Para implementar mudanças nas organizações é necessário tornar as percepções coletivas, fazendo com que a visão de um líder seja compartilhada por todos. A mudança inicia, na realidade, quando se consegue, de alguma forma, influenciar a percepção dos outros.

A mudança de atitude consiste em descongelar os antigos padrões, esquecer hábitos arraigados. Consiste em desistir de algo que foi conseguido com esforço e que pode ter sido útil ou válido em outras circunstâncias. Por isso, muitas necessidades percebidas de mudança permanecem indefinidamente nas percepções sem jamais alcançarem os estágios seguintes.

A mudança de comportamento implica a externalização de algo já decidido, aprendido ou realizado que vem sendo cultivado há longo tempo, através de um esforço consciente e deliberado. Esta fase se concretiza com a implementação das ações.

Para que seja fixado um novo comportamento, é necessário que o sistema adquira a capacidade de se auto-renovar, o que, de certa forma, significa perder o medo de mudar.

As mudanças revolucionárias, como as propostas pela *Reengenharia*, mesmo quando reconhecidamente necessárias, não são consensuais e geram pouco comprometimento. Produzem efeitos rápidos e são freqüentemente traumáticas.

1.7.6 Os Modelos de Mudança

Pereira (1995) classifica os principais modelos de mudança usados pelas organizações brasileiras em seis categorias:

1) Modelos de direcionamento - processos concebidos para direcionar o futuro das empresas. Seus principais representantes são: Administração por Objetivos, Planejamento Estratégico e a Administração Estratégica.

2) Modelos de configuração - processos de modernização da empresa pela via do desenho, das estruturas do funcionamento e das relações, por exemplo: reforma ou modernização administrativa, as reorganizações estruturais, a organização virtual e a *Reengenharia*.

A *Reengenharia*, o *Turnaround* e os programas de incremento à produtividade podem ser considerados Modelos de Configuração e freqüentemente têm sido implementados de maneira revolucionária, impositiva e restritiva. Apesar de produzirem resultados rápidos e notáveis, não são muito bem recebidos pelos empregados. Os Modelos de Configuração incluem os esforços de modernização da empresa através do desenho, do formato, das estruturas, do funcionamento e das relações.

3) Modelos políticos - envolvem aspectos relacionados com a capacidade normativa ou com a distribuição do poder no sistema social mais amplo. São seus representantes: desenvolvimento de instituições (Institution Building) e programas de desburocratização. Mais do que um modelo de mudança, ele se propôs a atuar como um veículo de transferência de tecnologia, baseado no pressuposto de que somente as instituições possuem poder normativo para disseminar inovações.

4) Modelos de desempenho - baseados na melhoria e no desempenho organizacional, tal como os programas de produtividade, de prevenção ou de controle de perdas, a teoria dos gargalos e os programas de qualidade total.

5) Modelos de desenvolvimento - quase todos os modelos de desenvolvimento são modelos de mudança planejada, de natureza evolutiva e baseados em estratégias educacionais, como os programas de treinamento, a construção de redes de aprendizagem organizacional, o desenvolvimento gerencial e o desenvolvimento organizacional. Dentro deste tipo de modelo tem-se o rótulo "Learning Organization" ou Aprendizagem Organizacional, que foi muito divulgado através de Senge (1990).

Nenhum modelo de mudança sozinho é capaz de focalizar todos os aspectos da organização. Os modelos devem se mesclar. Esforços destinados a definir estratégias passam pela revisão das estruturas, pela inovação tecnológica, pela mudança comportamental, etc.

2 AVALIADORES DE DESEMPENHO

Os sistemas de medição de desempenho são empregados por toda a sociedade e por todo e qualquer indivíduo, em alguma situação vivencial. Eles não são exclusividade do meio empresarial.

A essência desses sistemas é a mesma em todos os ramos de aplicações: acompanhar o desenvolvimento de algo, e ao mesmo tempo, “dirigir”, “induzir” para determinadas metas.

Os benefícios decorrentes da adoção de sistemas de medição são inegáveis. É impossível imaginar, por exemplo, um país sem medição de seu Produto Interno Bruto, ou, uma escola sem avaliações de aprendizagem. Assim como um país, uma escola tende a ter um sistema de avaliação que contemple as diferentes áreas de desenvolvimento. É possível perceber diferenças contundentes entre os sistemas existentes em diferentes escolas.

Com o objetivo de melhoria do ser humano como um todo, preparando-o para ser um profissional competente e equilibrado (feliz) muitas escolas (principalmente

no ensino fundamental), avaliam tanto a evolução do conhecimento, como o crescimento pessoal, através do comportamento em aula e retorno a solicitações de trabalhos extraclasse.

Diferentes graduações foram implementadas para medir avaliadores de desempenho escolares: notas de 1 a 10, conceitos de A - E, graus de 1 - 4, conceitos que variam de Excelente a Insuficiente, etc. Todos os diferentes métodos foram certamente desenvolvidos na esperança de contemplarem todos os aspectos e serem os melhores.

Embora o desenvolvimento de sistemas de avaliação venha sendo aprimorado há muito tempo, os problemas relativos às falhas não podem ser totalmente eliminados. Sempre haverá o risco de avaliar mal um aluno. Este fato, não pode, de forma alguma, anular a necessidade dos sistemas.

Ao transpor o contexto dos sistemas de avaliação para o ambiente empresarial, verifica-se uma aparente ampliação de dificuldades. Na escola, há uma instituição que implementa a avaliação (a própria escola), um avaliando (o aluno), e mais um grupo interessado (os pais). No contexto empresarial, existe uma diversidade maior de interessados, muitas vezes conflitantes. Além disso, o “ente” a ser avaliado não é um ser humano, é uma organização composta por diversos seres humanos, máquinas, sistemas, métodos que mantêm relações com acionistas, clientes e fornecedores e que, por sua vez, está competindo com os seus concorrentes.

O desafio é, portanto, desenvolver um sistema de medição de desempenho que sirva ao mesmo tempo de guia e controle, contemplando o ambiente em que a organização se insere e também, as diferentes áreas a desenvolver, sem privilegiar uma em detrimento de outra, proporcionando equilíbrio organizacional.

Com esse objetivo em mente, foi desenvolvido o assunto Avaliadores de Desempenho, considerado de extrema importância para a Administração Estratégica. Devido à complexidade da Avaliação de Desempenho, os pesquisadores da área de Administração Estratégica têm dificuldades, tanto para definir aqueles que melhor representem o desempenho geral da empresa, quanto para obter dados objetivos válidos para sua mensuração (Sampaio e Perin, 1999)

Diferentes autores foram pesquisados para elaborar o presente item. O início dos estudos sobre avaliadores recaiu sobre a atenção primeira da empresa: seus acionistas. Para medir o retorno aos acionistas, utiliza-se de indicadores financeiros. Os principais trabalhos estudados que constituíram a base teórica para a determinação de indicadores de avaliação financeiros foram: Braga (1989); Brasil e Brasil Filho (1993); Brealey e Myers (1992); Fleuriet (1978); Foster (1986); Gitman (1984); Martins e Assaf Neto (1985); Van Horne (1984); Welsch (1983). Estes autores também serviram de base teórica para Dissertação de Mestrado da autora (Rhoden, 1995).

Outros trabalhos foram analisados no sentido de avaliar sob a ótica daqueles que sustentam literalmente as empresas: seus clientes. A base da criação de

indicadores de satisfação de clientes são os Fatores Críticos de Sucesso que devem ser levantados no Planejamento Estratégico (Hronec, 1994).

A metodologia de planejamento utilizada conduz à elaboração de Projetos de Melhoria e à determinação de indicadores de processos ou de resultados intermediários, para que os Planos de Ação possam ser avaliados (Falconi, 1992).

Diferentes Avaliadores de Desempenho são utilizados para verificar a evolução das empresas em aspectos diferenciados. O interesse primeiro recai sobre as questões de rentabilidade e segurança que são financeiras. Esses avaliadores são analisados em primeiro plano pelo grupo formador da empresa - os acionistas. Eles são utilizados também pelos fornecedores de capital, além de interessar parcialmente aos fornecedores de produtos e serviços. Todos eles estão interessados em analisar a capacidade da empresa em recuperar os recursos investidos pelos acionistas ou os créditos concedidos pelas instituições financeiras e/ou fornecedores. Estes avaliadores costumam ser chamados de Índices Financeiros. Estes constituem o primeiro grupo de avaliadores, abordado no item 2.3.

Dois outros grupos de indicadores também são encontrados na literatura acadêmica e na prática empresarial. São os indicadores sobre o mercado consumidor - os clientes da empresa e os indicadores sobre os processos internos. O primeiro grupo de indicadores é abordado pelos estudiosos de mercado e ambos são amplamente explorados pela literatura disponível sobre qualidade total. Esses

grupos de indicadores visam a apresentar os problemas em relação ao mercado e/ou processos internos, antes deles transformarem-se em problemas financeiros. Eles são apresentados no item 2.4.

A preocupação maior deste trabalho, entretanto, consiste em definir indicadores que abranjam o desenvolvimento integral da empresa. Dentro desta ótica, foram contemplados os modelos de Kaplan, Norton (1996), Kaplan e Norton (1997), Hronec (1994) e Sveiby (1998) que trouxeram maiores contribuições para o assunto, valendo-se dos estudos já realizados sobre indicadores financeiros, de mercado e de processos. Eles propõem um modelo que contempla os três grupos de Avaliadores de Desempenho já citados, além de incorporarem outras perspectivas de análise, tais como o fator humano (pessoal) e a subdivisão dos indicadores em indicadores de eficiência, estabilidade e renovação e crescimento. O resultado do trabalho destes autores é apresentado no item 2.5 - Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho.

2.1 ASPECTOS ESSENCIAIS PARA A IMPLANTAÇÃO

Os pesquisadores do tema Sistemas de Avaliação de Desempenho destacam muitos aspectos como os principais na definição dos avaliadores, mas costumam divergir sobre quais são estes itens.

Neste trabalho, considerando a necessidade de integração entre a Avaliação de Desempenho e o desenvolvimento de Estratégias, elegeu-se as seguintes etapas

de implantação:

- a) Implementação *top-down*;
- b) Ligação estreita com o Planejamento Estratégico – adaptação à realidade da empresa;
- c) Vinculação estruturada entre os indicadores;
- d) Simplicidade na medição e análise;
- e) Número reduzido – medir somente o que é importante;
- f) Utilização como meta e controle simultaneamente.

2.2 IMPORTÂNCIA DOS SISTEMAS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Na revisão teórica sobre esse assunto foi desenvolvida recentemente na dissertação de mestrado de Nãuri (1998). Ele destaca as seguintes utilidades para as medidas:

“Controle: as medições ajudam a reduzir as variações;

“Auto-avaliação: as medidas podem ser usadas para avaliar o desenvolvimento do processo, incluindo melhorias que devem ser implementadas;

“Melhoria contínua: as medidas podem ser usadas para identificar fontes de defeitos, prevenção desses, tendências de processos, e para determinar a eficiência e a efetividade do processo, assim como as oportunidades para a melhoria;

“Avaliação administrativa: sem medidas, não há como ter certeza do valor agregado para atingir objetivos organizacionais nem da eficiência e da efetividade.

“O conceito de medição de desempenho envolve:

“Planejar e definir metas/padrões;

“Detectar desvios dos níveis de desempenho planejados;

“Restaurar os níveis de desempenho planejados ou atingir novos níveis de desempenho.

“De acordo com Hronec (1994), o maior benefício de um sistema adequado de medição de desempenho é a ajuda efetiva às organizações, em qualquer processo de mudança, facilitando a comunicação, quebrando ou evitando barreiras através da definição e recompensa do novo comportamento” (1998).

Os Avaliadores de Desempenho estimulam e controlam a mudança em vários níveis: pessoal, setorial, processos e organizacional.

2.3 ÍNDICES FINANCEIROS

A forma mais comum para comparar empresas ocorre através de Índices Financeiros. Há um grande número de índices propostos na literatura de Administração Financeira.

A utilização isolada de índices não consegue conduzir a nenhuma análise. A

chave para uma efetiva análise é escolher relações financeiras que provêm informações úteis para empresa. (Martins e Assaf Neto, 1985 e Dethomas, 1991)

Embora seja infinita a possibilidade de agrupamento dos indicadores, adotou-se no presente trabalho a divisão em quatro grupos (Gitman, 1984; Martins e Assaf Neto, 1985; Braga, 1989; e Dethomas, 1991): Lucratividade, Atividade, Endividamento e Outros Indicadores Extracontábeis, que se encontram detalhados a seguir. A apresentação resumida da revisão de literatura sobre o assunto deve-se a um trabalho prévio da autora (Rhoden, 1995) quanto ao tema.

Lucratividade: habilidade em gerar receitas excedentes às despesas. Também chamadas de Indicadores de Rentabilidade. As margens de lucratividade medem as proporções dos valores que constituem apurações finais e parciais do resultado econômico em relação à receita operacional líquida. As taxas de retorno informam sobre a remuneração propiciada aos recursos investidos na empresa durante certo período (normalmente um ano). Exemplos:

Margem líquida: revela o percentual da receita líquida que sobrou após serem deduzidas todas as despesas e computados os resultados não operacionais, a provisão para um imposto de renda e as participações estatutárias.

Margem líquida = lucro líquido/receita líquida de vendas.

Margem bruta: indica a porcentagem do remanescente da receita líquida após

a dedução do custo dos produtos vendidos.

Margem bruta = lucro bruto/receita líquida de vendas.

Taxa de retorno sobre recursos investidos: mede a rentabilidade final obtida sobre todos os recursos investidos na empresa. Havendo inflação, os valores investidos nesse índice deveriam ser homogeneizados para expressar moeda de uma mesma data (normalmente a data do último balanço). O lucro deveria computar perdas e ganhos decorrentes da existência de certos ativos e passivos cujos saldos têm seu poder aquisitivo corroído pela inflação.

Taxa retorno sobre recursos investidos = lucro líquido/saldo médio do ativo total.

Taxa de retorno sobre capital próprio: corresponde à rentabilidade que a empresa propiciou aos recursos investidos pelos seus acionistas. Se não for excluído do patrimônio líquido final, a parte do lucro do exercício que foi a ele incorporada, obtém-se uma taxa de retorno distorcida, pois seria relacionado o lucro líquido com um valor que contém parte do mesmo.

Taxa retorno sobre capital próprio = lucro líquido/saldo médio ajustado do patrimônio líquido.

Atividades: visam a mensuração das fases operacionais típicas de uma

empresa (prazos de estocagem, cobrança, recebimento, etc.). Exemplos:

Giro de investimento total: analisa o giro de ativos totais (não necessariamente vinculados às vendas.

Giro de investimento total = receita líquida de vendas/saldo médio ativo total.

Giro dos estoques: indica o número de vezes em que foram renovados, durante certo intervalo de tempo, os recursos aplicados nesse ativo. Alguns itens de estoque apresentam alta rotação, outros não. O índice revela a média global ponderada de todos os valores mantidos sob a forma de estoques, a saber: matérias-primas, materiais auxiliares, produtos em processo, produtos acabados e/ou mercadorias para revenda. Na indústria, são também incorporados aos estoques, os custos da mão-de-obra direta e os custos indiretos de fabricação (que contêm as depreciações da área de produção).

Giro de estoques = custo dos produtos vendidos/saldo médio de estoque.

Giro de contas a receber de clientes: interpretação análoga a giro dos estoques.

Giro de contas a receber de clientes = receita bruta (vendas a prazo) – devoluções mais abatimentos/saldo médio de contas a receber

Endividamento: verifica a extensão do capital de terceiros que é utilizado. Ele faz parte dos índices de estrutura patrimonial. Chama a atenção sobre a situação financeira da empresa.

É expresso através da porcentagem de participação do numerador para o denominador. Com uma visão estreita do problema, esse índice é avaliado com o critério “quanto menor, melhor”.

Endividamento geral: mostra a dependência de recursos de terceiros no financiamento de ativos. Índice estreitamente ligado à relação capital de terceiros/capital próprio, sob outro ângulo de visão. Elevadas proporções nesse índice revelam que a empresa se encontra excessivamente endividada.

$$\textit{Endividamento geral} = \textit{passivo total/ativo total}.$$

Proporção de endividamento sobre capital próprio: revela o quanto a empresa possui de dívidas em relação aos recursos pertencentes aos acionistas.

$$\textit{Proporção de endividamento sobre capital próprio} = \textit{passivo total/patrimônio líquido}.$$

Composição de endividamento: mostra se existe ou não excesso de dívidas a curto prazo sobre as exigibilidades totais.

Composição de endividamento = passivo circulante/passivo total.

Outros indicadores: indicadores não contábeis, pontos de equilíbrio globais (PEG), ciclos, necessidade de capital de giro, tesouraria e capital disponível para giro.

Ponto de equilíbrio global (contábil): expresso em termos monetários representa o montante necessário de faturamento, para cobrir os custos fixos e os custos variáveis da empresa.

PEG (contábil) = custo fixo global / taxa margem contribuição.

Ponto de equilíbrio global (econômico): montante necessário de faturamento para, além de cobrir os custos fixos e variáveis, satisfazer as expectativas dos acionistas que consideram o custo de oportunidade dos recursos, exigindo um lucro mínimo que remunere adequadamente seu capital.

PEG (econômico) = CFG + LAIR mínimo / taxa M.C.

Ponto de equilíbrio global (financeiro): montante necessário para que as receitas líquidas de vendas empatem com as parcelas dos custos totais que envolvem desembolso de caixa. O ponto de equilíbrio financeiro ignora as operações a prazo, assumindo que todas as vendas sejam recebidas no ato e que todos os custos de despesas desembolsáveis impliquem saídas de caixa instantâneas.

PEG (financeiro) = CFG – custos não desembolsáveis/taxa M.C.

Ciclo produtivo: período compreendido entre a data de recebimento da matéria-prima e o produto estar acabado para venda (número de dias). Trabalha-se com a média de dias necessários para completar a produção.

Ciclo financeiro: período compreendido entre a data de pagamento de fornecedores e a data de recebimento de recursos de clientes (número de dias).

Necessidade de capital de giro (NCG): representa a quantidade de recursos necessários para as operações normais da empresa.

NCG = contas a receber de clientes – adiantamentos + estoques – fornecedores a pagar.

Tesouraria (T): representa uma fonte ou uma aplicação de recursos, dependendo de ser negativa ou positiva.

Capital disponível para giro: representa os recursos de longo prazo disponíveis para serem aplicados no giro da empresa.

Recursos de longo prazo (P.L. e passivo exigível de L.P.) – aplicações de L.P.
(contas do ativo de L.P.)

Outros autores utilizam outros grupos de indicadores, tais como:

Indicador de análise de ações: esse grupo de indicadores visa a avaliar os reflexos do desempenho da empresa sobre suas ações. (Martins, Assaf, 1985; Braga, 1989).

Indicadores de cobertura: objetivam medir a relação entre, de um lado, o lucro operacional mais receitas financeiras e, de outro, as despesas financeiras e outros compromissos fixos (tais como despesas com arrendamento e parcelas do principal referente a empréstimos). (Braga, 1989).

Indicadores de posição de caixa: quanto mais alta cada uma dessas taxas, maiores os recursos de caixa disponíveis para a firma (estes indicadores medem uma das dimensões da liquidez). (Foster, 1986).

Indicadores de liquidez: quanto mais altas as taxas, maior a posição líquida da firma. Incluem itens no numerador que, potencialmente, podem ser convertidos em caixa. (Foster, 1986).

Indicadores de capital de giro/fluxo de caixa: atenção crescente tem sido dada à habilidade de geração de caixa das firmas. (Foster, 1986).

Indicadores de cobertura de juros: quanto maior, maior a habilidade para pagar juros a terceiros. (Foster, 1986).

2.4 AVALIADORES DE DESEMPENHO DE CLIENTES E PROCESSOS

2.4.1 Abordagem de Falconi

Este autor estudou a abordagem japonesa do processo de gestão. Seu primeiro livro, referenciado neste item, teve como tema o Controle de Qualidade Total no estilo japonês (CQT).

Com o foco no detalhamento da forma de implementação de sistemas gerenciais, Falconi publicou, posteriormente, o livro sobre Gerenciamento da Rotina de Trabalho do Dia a Dia, que trata dos procedimentos (para ele, os mínimos) necessários para se operar uma empresa.

Sua última publicação, em 1992, quando cita o “Gerenciamento pelas Diretrizes”, trata dos procedimentos para alcançar as metas anuais de uma organização. Ali, o autor estabelece um vínculo entre o CQT e o Planejamento Estratégico.

O CQT é baseado em elementos de várias fontes:

“Emprega o método cartesiano, aproveita muito do trabalho de Taylor, utiliza o controle estatístico de processos, cujos fundamentos foram lançados por Shewhart, adota os conceitos sobre comportamento humano lançados por Maslow e aproveita todo conhecimento ocidental sobre qualidade, principalmente o trabalho de Juran (1992). O CQT é um modelo administrativo montado pelo Grupo de Pesquisa do Controle de Qualidade da JUSE (Union of Japanese Scientist

and Engineers)” (Falconi, 1992).

Avaliadores de Desempenho de Clientes

As cinco dimensões consideradas na qualidade total: qualidade, custos, entrega, moral e segurança devem ser utilizadas para pesquisa de satisfação, traduzindo-as em fatores competitivos a serem analisados em relação aos clientes da empresa.

Os problemas levantados na avaliação da satisfação de clientes são prioritários para empresa. A solução destes problemas alterará o padrão técnico de processo e em decorrência, os procedimentos-padrão operacionais.

Avaliadores de Desempenho de Processos

Em relação aos avaliadores de processo, sua grande contribuição refere-se à separação das causas e efeitos dos problemas. A essência de seu trabalho é o controle de processos.

A empresa é considerada um processo que contém processos, tanto de manufatura como também de serviços. O processo é definido como sendo um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Sempre que algo ocorre, seja um problema ou não, existe um conjunto de causas geradoras daquele efeito.

Considerando a importância em separar as causas dos efeitos, os japoneses criaram o “diagrama causa e efeito”, (que foi criado) para que todas as pessoas da

empresa pudessem exercitar a separação dos fins de seus meios. Este diagrama, também chamado de “diagrama espinha de peixe” ou “diagrama de Ishikawa” divide o processo em famílias de causas (matérias-primas, máquinas, medidas, meio ambiente, mão-de-obra e método).

Como forma de controlar processos, o autor utiliza-se de dois conceitos de controle e itens de verificação.

“Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir a sua qualidade total” (Falconi, 1992).

Esses itens também podem ser chamados de itens de controle dos resultados e devem ser estabelecidos sobre pontos de controle. Deve-se lembrar que nunca se estabelecem controles sobre o que não se possa exercer o controle, ou seja, atuar na causa do desvio.

Algumas poucas causas afetam grande parte de um item de controle. Pode ser necessário verificar estas causas como meio de garantir um bom nível de seus resultados.

“Os itens de verificação de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre as principais causas que afetam determinado item de controle” (Falconi, 1992).

Os resultados de um item de controle são garantidos pelo acompanhamento dos itens de verificação que também podem ser chamados de itens de controle das causas.

Para o autor, um problema é o resultado indesejável de um processo. Para solucionar problemas pode-se, portanto, utilizar também a análise de causas e efeitos.

Para controlar os efeitos indesejáveis, ou problemas, deve-se seguir os passos de controle de processo, conforme apresentado a seguir:

- a) estabelecer uma meta ou nível de controle;
- b) definir um método ou os procedimentos necessários para se atingir a meta;
- c) atuar no resultado para pôr o processo em funcionamento, quando surgir o problema;
- d) atuar na causa para prevenir o reaparecimento do desvio;
- e) alterar, se necessário, a diretriz de controle para melhorias, e neste caso, alterar a meta e alterar o método.

A alteração da diretriz de controle é realizada através da solução de

problemas. Esta fase também é chamada de “melhoria de padrões”.

Planos de Ação para Melhorias nos Avaliadores de Clientes e Processos

A solução dos problemas deve contar com a participação de todos da empresa de forma metódica.

Nos primeiros anos de introdução do CQT, as ferramentas de fato utilizadas são: estratificação; diagrama de causa e efeito; diagrama de Pareto; lista de verificação.

Para a solução de problemas levantados, a empresa deve contar com os Planos de Ação Anuais, onde são correlacionadas as metas estabelecidas sobre os itens de controle e os projetos a serem conduzidos. A seguir são apresentados alguns princípios considerados pelo autor para implantar os Planos de Ação:

As metas são estabelecidas a partir das metas da alta administração.

As metas são estabelecidas sobre os itens de controle.

Os projetos a serem conduzidos resultam de uma análise de processo e são estabelecidos sobre os meios ou causas.

Cada projeto deve ter um responsável.

Os projetos devem ser pequenos.

Projetos maiores devem ser desmembrados.

Cada projeto pode ter um grupo pequeno.

Cada projeto deve ter um item de controle para o seu responsável.

Os projetos terão prioridades diferentes.

A prioridade de cada projeto pode ser estabelecida no diagrama de matrizes do Plano de Ação.

Antes de especificar as metas processuais, é importante levantar os problemas da empresa e definir o que deve ser feito no momento para resolvê-los.

O processo de implantação do plano proporciona um crescimento das pessoas da empresa decorrente de educação, treinamento e prática. Cada empresa tem seu próprio caminho para implementar planos. Durante a implantação, a empresa melhorará muito, mas tal efeito deve ser considerado, simplesmente, a recuperação do que vinha sendo perdido, ainda não é uma melhoria.

Segundo o autor, o gerenciamento interfuncional, que tem como objetivo gerenciar as diretrizes estratégicas (provenientes do Planejamento Estratégico) que são em sua maioria interfuncionais, é o que' levará a rotina para novos patamares de maior competitividade.

A cobrança de resultados não é suficiente, faz-se necessário acompanhar os itens de controle, atuando nas causas dos desvios, ajudando seus subordinados em suas dificuldades ou providenciando os recursos necessários para que as causas dos desvios sejam eliminadas e as metas atingidas.

No início de qualquer programa de melhoria gerencial, as chefias não

possuem seus itens de controle e nem mesmo dados suficientes para tê-lo. Fica difícil levantar os problemas através dos itens de controle. Adota-se neste caso um método simplificado. Os problemas ficam circunscritos ao ambiente da própria seção, sendo mais fácil levantar os dados necessários para resolvê-los (Falconi, 1992).

Os itens de controle devem ser organizados de forma a conterem: uma unidade de medida; a frequência com que devem ser medidos; os setores envolvidos; formas de controlar; circunstâncias em que o controle será exercido; quem participará das ações necessárias ao controle.

2.4.2 Abordagem de Moreira

Moreira (apud Nauri, 1998) encontra-se mais voltado ao desempenho em relação a clientes e a processos. Segundo esse autor, faz-se necessário em primeiro lugar, definir a missão da organização, as estratégias ligadas a essa missão, identificar os chamados Fatores Críticos de Sucesso para então ser possível desenvolver as medidas para quantificá-los.

Nesse sentido, o autor mostra-se voltado à satisfação de clientes, uma vez que para a geração de Fatores Críticos de Sucesso faz-se uma análise de fatores competitivos no mercado consumidor.

Esse autor também demonstra sua tendência para avaliação de processos,

através de sua definição dos avaliadores nos seguintes grupos: utilização de recursos (fortemente voltado para custos); qualidade (do processo); tempo (em relação ao desenvolvimento e a entrega); flexibilidade; produtividade; capacidade de inovação (em relação a processos e clientes).

2.4.3 Abordagem da Family Nevada Quality Forum

Essa abordagem (USA-DoE apud Nãuri, 1998) é completamente voltada à avaliação de processos, conforme pode ser observado através de seu modelo de 11 fases: identificar o fluxo do processo; identificar a(s) atividade(s) crítica(s) a ser(em) medida(s); estabelecer metas/padrões; estabelecer medidas de desempenho; identificar as partes responsáveis; coletar dados; analisar/reportar desempenho atual; comparar o atual desempenho com a meta; verificar se ações corretivas são necessárias; fazer as mudanças necessárias para realinhar-se com a meta; verificar se novas metas são necessárias.

2.4.4 A abordagem de Harrington

Harrington (1993) também pode ser classificado no grupo voltado a processos de melhoria das organizações, para atendimento das necessidades dos clientes.

A ênfase do autor é no processamento de informações. O processo inicia com uma clara identificação dos clientes, internos e externos, e de suas necessidades, atuais e futuras.

As medidas de desempenho a serem estabelecidas devem ser relevantes para a missão da organização e específicas para os processos críticos. Todos os membros da organização devem participar no estabelecimento destas medidas.

Tipos de controle de processo sugeridos pelo autor:

- a) eficácia: mede o nível de satisfação dos clientes em relação às saídas de processo;
- b) eficiência: refere-se à utilização mínima de recursos – eliminação de desperdício;
- c) adaptabilidade – relacionada com a capacidade de atender expectativas dos clientes.

2.5 SISTEMAS ABRANGENTES DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Dentre os trabalhos estudados cabe destacar três deles como os principais. Os estudos de Hronec (1994) , Kaplan e Norton (1996,1997) e Sveiby (1998).

2.5.1 A abordagem de Hronec

Esse autor desenvolveu um modelo denominado Modelo de Desempenho

Quantum. Baseou-se em uma matriz que inclui três famílias de medidas: custo, qualidade e tempo.

Para o autor, as medidas de desempenho são sinais vitais da organização. Elas comunicam a estratégia de cima para baixo (em relação à estrutura organizacional), os resultados dos processos para cima e o controle e melhoria dentro dos processos.

A falta de medidas apropriadas de desempenho age como barreira à mudança e à melhoria. Entretanto, o último fator que a maioria das empresas muda é a medição de desempenho.

Embora Hronec seja um autor com forte tendência a medir desempenhos de processos intermediários, ele trata da medição de forma ampla, incluindo aspectos detalhados de seu estabelecimento e controle, como pode ser observado: Etapas de Desenvolvimento; Identificação dos processos da empresa; Compatibilização dos interesses dos participantes; Compreensão dos clientes (internos e externos) e seus desejos.

As medidas de desempenho derivam da declaração de missão da organização e atingem toda a empresa.

Elas representam a quantificação de quão bem (ou mal) as atividades dentro

ou resultantes de um processo atingem uma meta especificada. As medidas de desempenho devem ser desenvolvidas de cima para baixo, e precisam interligar as estratégias, recursos e processos.

A estrutura geral do sistema de Hronec (1994), apresentado em seu livro *Sinais Vitais*, utiliza as variáveis custo, qualidade e tempo em diferentes níveis: organizacionais, processuais e individuais para determinar os Avaliadores de Desempenho, conforme pode ser observado na tabela abaixo.

MATRIZ DE MEDIÇÃO DE DESEMPENHO

	DESEMPENHO		
	VALOR		SERVIÇO
	CUSTO	QUALIDADE	TEMPO
O R G A N I Z A Ç Ã O	Financeiro Operacional Estratégico	Empatia Produtividade Confiabilidade Credibilidade Competência	Velocidade Flexibilidade Responsividade Maleabilidade
P R O C E S S O	<i>Entradas</i> Atividades	Conformidade Produtividade	Velocidade Flexibilidade
P E S S O A S	Remuneração Desenvolvimento Motivação	Confiabilidade Credibilidade Competência	Responsividade Maleabilidade

FONTE: Hronec (1994). Modelo de Desempenho Quantum, cap. 2, p. 27. Figura 2.1.

Para implantação do sistema de medidores de desempenho o autor define três estágios de implantação: conscientização, aceitação e domínio. Cada estágio contém suas próprias características, conforme apresentado na tabela a seguir.

ESTÁGIOS DA IMPLANTAÇÃO

Conscientização	Aceitação	Domínio
Busca aprender sobre medição de desempenho	Busca orientação para agir sobre as questões da medição de desempenho	Busca e assume responsabilidade pelas questões de medição de desempenho
Compromete tempo para a compreensão	Compromete tempo e recursos a serem envolvidos	Recruta outros a serem envolvidos
Entende os conceitos de medição de desempenho	Usa os conceitos de medição de desempenho	Aplica e ensina os conceitos de medição de desempenho
Apóia passivamente os esforços de medição de desempenho	Apóia ativamente os esforços de medição de desempenho	Inicia esforços de medição de desempenho
Mede a “competência” da liderança – habilidade e conhecimento necessários	Mede a “maleabilidade” do grupo de liderança – flexibilidade e atitude positiva para com a mudança	Mede a “credibilidade” da liderança – características pessoais.

FONTE: Hronec (1994). ABO Continuum (adaptado), cap. 3, p. 54, Figura 3.3.

Segundo o autor, a comunicação, o treinamento, a recompensa e o *benchmarking* são responsáveis por 80% do desenvolvimento, implementação e utilização das novas medidas de desempenho. Os outros 20% serão específicos à empresa.

As medidas corretas de desempenho comunicam os objetivos desejados a todos, além de concentrarem a atenção da administração nos problemas importantes. Essas medidas devem representar quatro ângulos de análise: as

atividades externas; a empresa globalmente; o desempenho em nível de fábrica; as atividades dos centros de trabalhos.

Exemplos de avaliadores para as atividades externas: exceder a demanda em qualidade, preço, entrega, flexibilidade e velocidade de reação; regulamentações (governamentais) em segurança, saúde, etc.; proteger o meio ambiente; lucros para satisfazer proprietários, investidores em potencial e financiadores.

Exemplos de avaliadores para a empresa globalmente: participação de mercado; taxas de crescimento dos produtos atuais; velocidade de introdução e índices de crescimento de novos produtos; retorno sobre vendas e capital empregado; fluxo de caixa; proporção de dívida/patrimônio líquido.

Exemplos de avaliadores referentes ao desempenho em nível de fábrica: qualidade global; custos totais de matéria prima, mão-de-obra e despesas gerais; tempos de ciclo; utilização de ativos; lucro bruto.

Exemplos de avaliadores para as atividades dos centros de trabalho: qualidade dos itens específicos; custos diretos; tempo de entrega; aumento de produtividade; desempenho individual de máquinas e de pessoal; adesão à programação.

O autor referencia alguns requisitos para um controle eficaz, conforme pode ser observado a seguir:

Planejamento realista - capaz de ser executado.

Integridade de dados - confiabilidade e qualidade - eliminação de erros.

Retroalimentação oportuna, pontual e exata - comparação pronta de desempenho contra plano.

Medidas de desempenho - concentração das pessoas nas variáveis importantes.

Tolerâncias pré-estabelecidas - para realçar variações significativas.

Relatórios de exceção - para iniciar ações corretivas.

Análise correta - distinção clara entre problemas básicos e sintomas, para determinar as respostas adequadas.

Correção rápida - soluções permanentes para problemas crônicos.

Acompanhamento - para garantir o término bem sucedido de ações ou mudanças necessárias.

Segundo Hronec (1994), o aperfeiçoamento do controle decorre de algumas atividades fundamentais, são elas: eliminar as atividades desnecessárias; equilibrar todas as seqüências de atividades que envolvam fluxos de informações ou de materiais; combater todos os problemas que causam interrupção ou atraso; acelerar todas as atividades; engajar fornecedores, clientes e pessoal no processo de aperfeiçoamento.

O modelo Quantum torna-se viável através de quatro elementos distintos:

Elemento 1 – Geradores: a estratégia da empresa é o princípio gerador de medidas;

Elemento 2 – Facilitadores:

Comunicação e Treinamento: torna possível a implementação das medidas;

Sistema de Recompensas: vinculado ao processo de mudança;

Benchmarking : viabiliza a procura por melhores práticas;

Elemento 3 – O processo em si: definição de metas, compreensão / identificação dos processos críticos, etc.

Elemento 4 – Melhoria contínua: considerar a avaliação de desempenho um processo contínuo, utilizando-se de retroalimentação, definição de novas metas, ajuste de estratégias e redefinição de medidas.

Exemplos de medidas financeiras de desempenho: índice de rotação de estoque; retorno do capital empregado; produção-vendas-estoque agregados; margens de lucro de produto; produtividade.

Exemplos de medidas físicas de desempenho: períodos de tempo de fornecimento; produção real versus programada; relação produção/entrega; número de defeitos em materiais, produtos e dados; percentagem de registros com erros não-significativos; tempos do ciclo de produção; percentagem de trabalho real dentro

do tempo do ciclo de fabricação; produtividade; número de fornecedores credenciados; número de componentes em cada produto; número de áreas “gargalo”; número de programações não-cumpridas.

2.5.2 A abordagem de Kaplan e Norton

A habilidade em explorar ativos intangíveis tornou-se mais decisiva do que a habilidade em investir e gerenciar ativos físicos. Em reconhecimento a esta mudança os autores introduziram, há muitos anos, o conceito denominado *Balanced Scorecard*. O modelo suplementa as medidas financeiras tradicionais com medidas de desempenho em três perspectivas adicionais: clientes, processos internos, aprendizado e crescimento (Kaplan e Norton, 1996, 1997).

Capacitando as empresas a perseguir resultados financeiros, enquanto, simultaneamente, monitoram o programa de capacitação e aquisição de ativos intangíveis que serão necessários para um crescimento futuro.

Os autores têm visto algumas empresas descobrindo o valor do *balanced scorecard* como um novo sistema de gerenciamento estratégico. Na maioria das empresas os sistemas de controle são construídos em torno de medidas e metas financeiras, com pouca relação com o progresso na aquisição de objetivos estratégicos de longo prazo.

A ênfase que a maior parte das empresas dá em medidas financeiras de curto prazo deixa um vazio entre o desenvolvimento da estratégia e sua implementação. Nos sistemas de gerenciamento tradicionais existe uma deficiência em ligar estratégia de longo prazo com ações de curto prazo.

As quatro perspectivas de análise do *Balanced Scorecard*

Os usuários do *Scorecard* selecionam Avaliadores de Desempenho a partir de quatro perspectivas já mencionadas e fixam metas para cada um dos avaliadores. Dessa forma, são determinadas quais ações dirigirão as metas e estabelecerão metas de curto prazo que medirão o progresso durante a implementação das estratégias.

Assim, a visão ou intenção estratégica de longo prazo bem como a estratégia atual da empresa são traduzidas nas quatro perspectivas, respondendo às questões abaixo descritas:

- a) perspectiva financeira: para obter sucesso financeiro, como a empresa deve se apresentar aos seus acionistas;
- b) perspectiva do cliente: para realizar a visão empresarial, como a empresa deve se apresentar aos seus clientes;
- c) perspectiva de aprendizado e crescimento: para realizar a visão da empresa, como a empresa deve sustentar a habilidade de mudança e

aperfeiçoamento;

- d) perspectiva de processos internos: para satisfazer aos acionistas e clientes, quais os processos a serem aprimorados.

Gerenciamento estratégico em quatro processos

Segundo os autores o gerenciamento estratégico utilizando o modelo desenvolve-se em quatro processos, descritos a seguir:

1º) Tradução da Visão

Auxilia na construção de um consenso sobre a visão organizacional e a estratégia. Algumas assertivas vazias que existem dentro das organizações como dogmas a serem seguidos não se traduzem facilmente em termos operacionais. Os executivos de uma empresa apesar de concordarem com o texto da estratégia, podem ter uma definição diferente, por exemplo, para serviço superior e uma diferente imagem de clientes almejados.

2º) Comunicação e Linking

O *Scorecard* assegura aos gerentes que todos os níveis da empresa entendam a estratégia de longo prazo e que tanto os objetivos individuais quanto os de longo prazo estejam alinhados com ele.

Para vincular desempenhos individuais de empregados com a estratégia global, os usuários de *scorecard* geralmente engajam-se em três atividades:

Comunicação e educação: Um *Scorecard* pessoal ajuda a comunicar objetivos corporativos das unidades para o pessoal. As unidades de negócios podem quantificar e comunicar suas estratégias de longo prazo para executivos usando um grupo compreensível de medidas financeiras e não financeiras vinculadas.

Fixação de objetivos: A criação de um pequeno *scorecard* personalizado, contendo objetivos para si próprios, consistentes com os da organização, pode ser incentivador para os indivíduos mudarem de comportamento. Os objetivos seriam fixados em três níveis: corporativo, unidade de negócio, indivíduo e/ou time.

Vinculação de prêmios às medidas de desempenho: metas podem ser vinculadas à média ponderada de indicadores financeiros e indicadores de satisfação de clientes, satisfação do revendedor, satisfação do empregado e responsabilidade ambiental.

Apesar de atrativa esta metodologia possui riscos. A empresa pode não possuir as medidas corretas no *Scorecard*. As informações sobre as medidas podem não estar satisfatórias, assim como, conseqüências inesperadas podem surgir a partir da maneira que as metas são atingidas.

Algumas empresas, entretanto, têm reduzido suas ênfases no curto prazo, e em sistemas de incentivo baseados em fórmulas com um resultado. Com a introdução do *Balanced Scorecard* baseiam-se mais em análises subjetivas.

3º) Planejamento Empresarial

Capacita a empresa a integrar seus planos de negócio com indicadores financeiros (de forma diversa dos processos de mudança, dissociados do Planejamento Estratégico da empresa).

Uma vez que a estratégia seja definida e os dirigentes identificados, o *Scorecard* influencia os gerentes a se concentrar no melhoramento ou reconstrução dos processos e críticas para o sucesso estratégico da organização.

A etapa final do alinhamento entre estratégias e ações é para estabelecer metas específicas de curto prazo para o método de *Balanced Scorecard*.

4º) Retroalimentação e Aprendizado

O *Scorecard* habilita as empresas a modificarem estratégias de forma a refletirem aprendizado em tempo real.

Hoje muitas companhias operam em um ambiente turbulento com estratégias complexas que, válidas quando lançadas, podem perder sua validade se as condições de negócio mudarem. Neste tipo de ambiente, onde novas propostas e oportunidades aparecem constantemente, as companhias devem ser capazes do que é denominado de “laço duplo de aprendizado”- aprendizado que produz uma mudança nas hipóteses pessoais e teorias sobre relações de causa e efeito (Argyris,1991).

2.5.3 A abordagem de Sveiby

Este autor trata também da questão de indicadores de desempenho de uma forma ampla e similar aos autores Kaplan e Norton (1996,1997). Seu embasamento teórico para formulação da metodologia para geração de um sistema de avaliadores, destaca-se um pouco na abordagem.

Ele preocupa-se mais em detalhar o conceito de ativos intangíveis e considerar que muitas empresas seriam mal avaliadas, em termos de valor de mercado, utilizando-se métodos tradicionais de avaliação de ativos tangíveis.

A preocupação do autor, portanto, ultrapassa a fronteira dos sistemas de avaliação internos: como melhorar o gerenciamento interno para atingir as metas externas – ele se preocupa em definir avaliadores internos para representar a real riqueza da organização. A crença é de que um novo sistema de avaliação de resultados deva seguir como guia para Planejamento Estratégico, como controle e ao mesmo tempo como avaliador externo para a empresa.

Conceito de Ativo Intangível

“O preço de mercado de ações de uma empresa é a valorização de mercado das ações integrantes do patrimônio da empresa. Quando o preço de mercado é maior que o valor contábil, a teoria convencional do mercado acionário considera o ágio uma avaliação de mercado do potencial de ganhos futuros” (Sveiby, 1998).

Segundo o autor, deve haver algo entre os ativos da empresa que, no futuro, venha a render acima dos juros bancários. Estes ativos são invisíveis para que não sejam contabilizados. São intangíveis por não serem concretos.

O valor do relacionamento com um cliente ou fornecedor, na verdade, não é mais invisível por não vir de mercado ou de uma fábrica. Ele é tratado como invisível por não possuir uma definição e um padrão de avaliação genericamente aceitos. Não é impossível ou desnecessário avaliar uma relação, apenas é mais difícil.

Tipos de Ativos Intangíveis

Competência do funcionário: capacidade de agir em diversas situações para criar tanto ativos tangíveis quanto intangíveis.

Estrutura interna: patentes, conceitos, modelos e sistemas administrativos e de computadores, ou seja, a organização (junto com pessoas).

Estrutura externa: a estrutura externa inclui relações com clientes e fornecedores, bem como marcas, registros e a reputação ou a imagem da empresa.

O Ativo Intangível Competência

A competência do funcionário também é a fonte das estratégias internas e externas – então, cabe saber: o que é competência, o que é conhecimento? – Em português há vários significados. A definição depende do contexto em que é

empregado.

Características da competência:

a) o conhecimento é, em grande parte, tácito;

b) o conhecimento é voltado para a ação;

Comparada à nossa mente subconsciente, nossa mente consciente é um processador de informações ineficiente.

O pensamento consciente é desgastante e ineficiente, mas também muito flexível. Pode mudar conscientemente ou se desviar de forma inconsciente em uma fração de segundos.

c) o conhecimento é sustentado por regras;

As regras são muitas vezes, inconscientes. Elas estão atreladas às ações. As regras podem ser transformadas em regras práticas explícitas. Elas agem como filtros para o conhecimento.

d) o conhecimento está em constante mutação.

Polanyi (apud Sveiby,1998) descreve o conhecimento como um objeto capaz de ser articulado através de palavras. Como sempre sabemos mais do que expressamos, o resultado é que o que foi articulado e formalizado é menos do que

aquilo que sabemos de modo tácito.

Do conhecimento à competência.

O conhecimento humano é tácito, orientado para ação, baseado em regras, individual e está em constante mutação.

Podemos considerar que a competência de um indivíduo consiste em cinco elementos mutuamente dependentes: conhecimento explícito; habilidade; experiência; julgamento de valor; rede social.

Em grande parte, a competência depende do ambiente. Se uma pessoa se muda para um novo ambiente, ela perde competência.

A competência gerencial também é contextual. Por isso, quando se mudam para outras empresas, os gerentes também perdem parte de sua competência.

O autor utiliza o termo competência tanto como sinônimo de saber, quanto de conhecimento – é uma noção muito mais abrangente do que a conotação padrão do português, que tende a se limitar à habilidade prática. A competência neste caso é individual, e este conceito é diferente do uso genérico do termo em teoria e estratégias organizacionais.

Baseado em Polanyi (apud Sveiby, 1998), o autor define conhecimento como uma capacidade de agir, não devendo ser destacado de seu contexto.

Quanto mais qualificados, maior a possibilidade de modificar regras de procedimento. Alguém altamente qualificado pode até inventar novas regras. A marca de um verdadeiro especialista não é a capacidade de enumerar e aplicar regras, mas a segurança de quebrá-las e substituí-las por regras melhores.

Entretanto, uma pessoa não é competente enquanto não aprende toda a estrutura de regras, revê regras pessoais de procedimento com base nas realizações de outras pessoas e torna-se capaz de modificá-las. Somente então o indivíduo pode concentrar seus conhecimentos no objeto e esquecer as regras.

É difícil transferir uma capacidade de uma pessoa para outra, mas é praticamente impossível transferir perícia. Um especialista deve construir sua própria perícia, criá-la a partir do nada.

Os conhecimentos dos especialistas se difundem até se generalizar, isto é, todos passam a tomá-los por certo e deixam de enxergá-los.

O Ativo Intangível Estrutura Interna

Na proposta de Sveiby (1998) o importante é focalizar o conhecimento, é preferível ser pequeno e os ativos intangíveis têm mais valor que os ativos tangíveis. Segundo pesquisas citadas no livro, grande parte dos resultados positivos obtidos pelas empresas devem-se às diferenças de competência.

Embora as organizações do conhecimento de maior porte lucrem com a presença do marketing, as pesquisas sugerem que o porte não lhes rende economias de escala na produção; cinquenta funcionários parece ser o máximo para uma organização ou uma unidade de trabalho. As grandes corporações podem ser mais eficientes se desmembrarem a empresa em pró-equipes, isto é, grupos de profissionais que trabalhem em regime de cooperação dentro de uma estrutura administrativa e de marketing.

O grau de escolaridade dos funcionários apresentou alguma correlação com a eficiência – funcionários com alto grau de escolaridade demonstraram gerar maior eficiência no setor de publicações.

As grandes empresas que possuem ilhas de especialistas podem ter problemas internos. As soluções: integração, terceirização. Segundo estudo realizado na Suécia, dois terços do crescimento das empresas do conhecimento provêm da terceirização.

O autor sugere os seguintes conselhos aos gerentes:

- a) crescimento orgânico é sinal de uma organização saudável;
- b) chave para fusões e aquisições bem sucedidas está na maneira como os ativos intangíveis são administrados;

- c) desvantagem da escala no trabalho criativo – grupos não devem exceder a cinquenta pessoas;
- d) reorganização de áreas que a criatividade se faz necessária;
- e) ilhas identificadas e feita a integração;
- f) missão empresarial deve ser desenvolvida em estreita cooperação com os especialistas;
- g) aumentando as pessoas com alto grau de escolaridade, uma organização introduzirá forças que a impulsionarão para a posição de organização do conhecimento;
- h) as idéias só precisam ser vendidas aos especialistas; os outros seguirão o exemplo.

O Ativo Intangível Estrutura Externa

Gerenciar a estrutura externa é gerenciar os fluxos externos de conhecimento nas relações entre cliente e fornecedor. Existem duas estratégias de gerenciamento da estrutura externa: uma orientada para a informação e a outra orientada para o conhecimento.

A informação requer tempo e esforço para ser lida e digerida. E informação que perde a utilidade não tem valor nenhum. Uma estratégia orientada para a informação gera lucros cada vez maiores adaptando-se ao desenvolvimento da tecnologia da informação: oferecendo um baixo grau de customização, tendo como alvo os mercados de massa e explorando os baixos custos de produção envolvidos na reprodução de software. As pessoas são vistas como custo.

Uma estratégia orientada para o conhecimento gera lucros cada vez maiores basicamente a partir de ativos intangíveis, ativos que convertem receitas invisíveis geradas por um grande número de atividades em receitas tangíveis. As pessoas são vistas como receita.

O autor sugere o seguinte conselho aos gerentes:

“As empresas do conhecimento devem procurar se tornar atraentes oferecendo parte de seus conhecimentos de forma explicitamente gratuita. Compartilhado, o crescimento aumenta. Quando os clientes recebem parte dos conhecimentos de uma empresa, eles voltam querendo mais!”
(Sveiby, 1998).

Comparação entre Estratégias Orientadas para o Conhecimento e Estratégias Orientadas para a Informação

As estratégias do conhecimento focalizam o potencial dos profissionais para aumentar a receita, não a capacidade de reduzir custos, e definem receita de maneira ampla – de modo a incluir tudo de bom que provém de seus clientes, como

metodologia, experiência e imagem, além do dinheiro.

Uma estratégia orientada para o conhecimento pode ser quantificável se puderem ser encontradas formas de medir não apenas os fluxos de dinheiro, mas também os fluxos que afetam os ativos intangíveis. As oscilações nos ativos intangíveis de uma empresa são a causa subjacente de grande parte das oscilações inesperadas de receita e custos.

A estratégia é controlável e não pode ser copiada. A iniciação é difícil e pode levar tempo porque a estratégia está baseada em relações com clientes e pessoas. Este tipo de estratégia pode ser muito competitiva por contrariar o bom senso em muitos setores.

Análise de Custos X Investimentos

Tanto os investimentos tangíveis quanto os intangíveis possuem o seguinte fato desencadeador: alcançar um nível mais alto de lucratividade a longo prazo sacrificando o fluxo de caixa a curto prazo. O tratamento contábil, entretanto, é muito diferenciado. O “custo” dos ativos intangíveis pode assumir uma forma diferente de pagamento direto a partir das reservas de caixa.

O autor exemplifica com a situação de aceitar um serviço que constitua uma receita financeira baixa, mas que traga outros ganhos que façam aumentar a competência da empresa.

As despesas com P/D geram valores que pertencem à empresa, portanto podem ser considerados como investimentos, embora com valor econômico incerto. Deve-se lembrar que qualquer investimento pode ter valor incerto.

Uma ressalva cabe ser feita. O treinamento de funcionários é um custo e não um investimento, pois não pertence à empresa.

Se as empresas possuem grandes ativos intangíveis, não é aconselhável utilizar os lucros como medidas de comparação, principalmente rentabilidade sobre o patrimônio ou sobre os ativos. Os mais úteis seriam a margem de lucro sobre vendas ou, ainda melhor, o lucro como percentual do valor agregado.

Por que Medidas Não-financeiras

A estrutura organizacional alterou-se – torna-se inadequado avaliar uma nova estrutura com ferramentas criadas há muito tempo. Não seria possível perceber o que mudou.

As medidas financeiras parecem mais objetivas ou realistas porque existem há muito tempo e são regidas por definições e padrões.

Kaplan e Norton (1996) através do *Balanced Scorecard*, complementam a visão financeira em três focos: clientes, processos internos e inovação/melhorias. Embora mais dirigido para a visão da produção, o processo sugerido por eles para

identificar e computar indicadores é compatível com o do autor.

A eficiência operacional ou como denomina o autor, a estrutura interna – é avaliada pelo menos desde o nascimento da organização industrial.

Outros ativos intangíveis estão sendo avaliados mais recentemente – estruturas externas, como relação com clientes através da aferição de níveis de satisfação, enquanto a avaliação da competência pode ser feita sob a forma de satisfação e retenção de funcionários. Mas mesmo atualmente, elas não são monitoradas com regularidade pela maioria das empresas.

Segundo o autor, o valor de mercado de uma empresa é constituído por seu patrimônio visível e por seus ativos intangíveis:

Patrimônio Visível	Ativos Intangíveis		
Ativos tangíveis menos Passivos visíveis	Estrutura externa	Estrutura interna	Competência do pessoal

Avaliação da Competência, Estrutura Interna e da Estrutura Externa

1° - Finalidade da avaliação: Apresentação Externa ou Avaliação interna.

A finalidade da avaliação levanta outra questão. Seu foco deve ser dirigido para os níveis ou para as tendências. Como em todo sistema de avaliação, o que interessa são as comparações.

Uma boa idéia dos autores é a de que, quem contribui com dados deve ser remunerado – do contrário sentir-se-ão incomodados por todos os formulários de pesquisa que são obrigados a preencher.

2º - Classificação por Categoria de Funcionário

Classificar todos os grupos de funcionários de acordo com uma das seguintes categorias: profissional ou pessoal de suporte

Profissional – designa as pessoas que planejam, produzem, processam ou apresentam os produtos ou soluções. Todas que estejam diretamente envolvidas no trabalho com o cliente.

3° - Indicadores de avaliação para os ativos intangíveis

	Competência	Estrutura Interna	Estrutura Externa
Indicadores de Crescimento / renovação	Tempo de profissão Nível escolaridade Custos de treinamento e educação Graduação Rotatividade Clientes que aumentam a competência	Sistemas de processamento de informações Contribuição dos clientes	Primeiro: classificar os clientes em: Lucrativos Geradores de competência Construtores de imagem e contatos Depois: Lucratividade/ cliente Crescimento orgânico: > fat com receita gerada pela dedução das aquisições
Indicadores de Eficiência	Proporção de profissionais na empresa Efeito alavancagem profissional Valor agregado por profissional	Proporção de pessoal de suporte Vendas por funcionário de suporte Medidas de avaliação de valores e atitudes	Índice de clientes satisfeitos Índice de ganhos/perdas (licitação) Vendas/cliente
Indicadores de Estabilidade	Média etária Tempo de serviço Posição relativa de remuneração Taxa de rotatividade de pessoal	Idade da organização Rotatividade do pessoal de suporte Taxa de novatos	Proporção p/ grandes clientes Estrutura etária (longevidade do cliente) Taxa de clientes dedicados (clientes há mais de cinco anos) Frequência da retenção de pedidos

FONTE: Sveiby (1998), cap 12.

Exemplo de Avaliação dos Ativos Intangíveis

Relatórios Públicos na Suécia e na Dinamarca

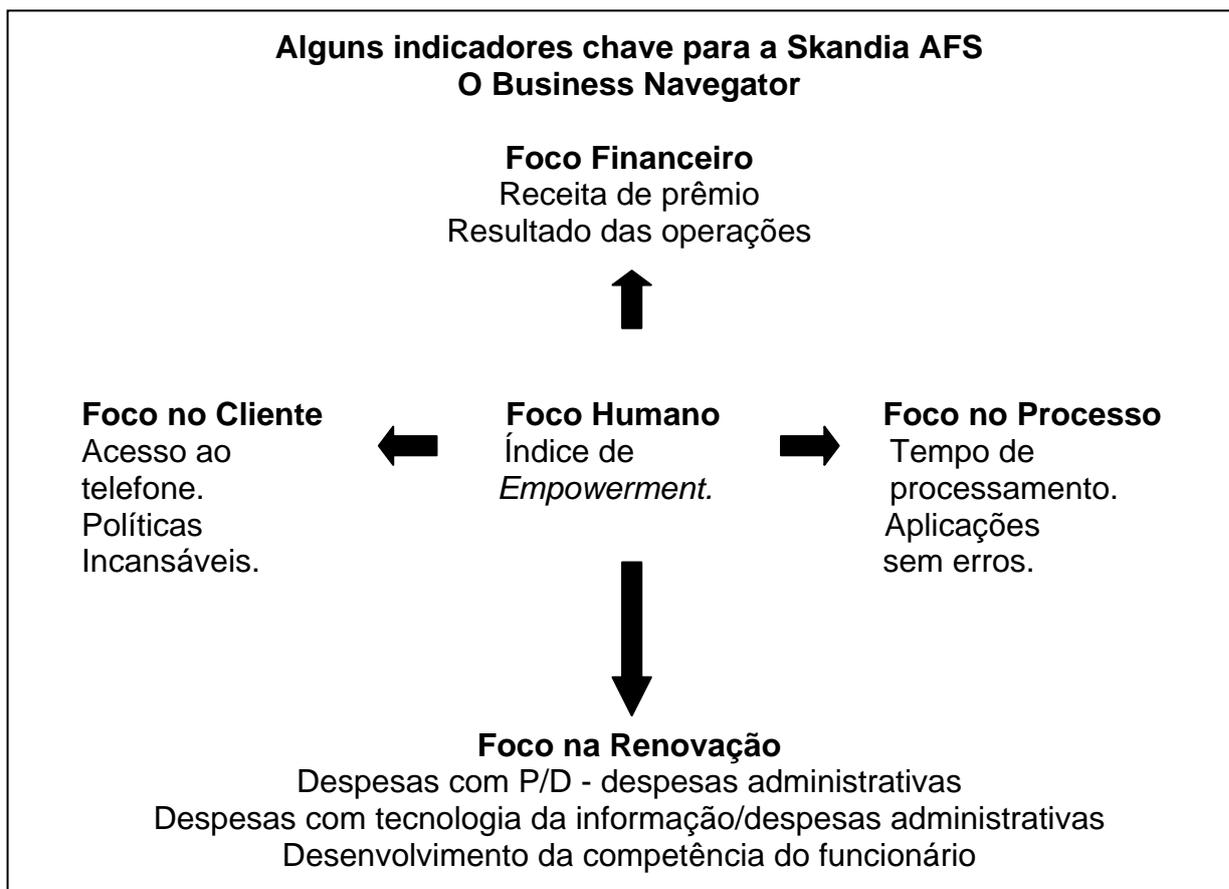
A Suécia lançou a prática de demonstrativos de pessoal utilizados principalmente nas públicas. Empresas suecas líderes no assunto: WM-data e Skandia AFS.

A Skandia AFS levou os conceitos mais adiante incorporando idéias do Balanced Scorecard (Kaplan e Norton, 1996), seu “Business Navigator” incorpora aproximadamente trinta indicadores-chave, monitorados anualmente em nível interno.

Exemplo da divisão utilizada na Skandia AFS (além do foco financeiro).

<p>Foco no Desenvolvimento/ na Renovação Índice de funcionários satisfeitos Desp. de marketing/cliente Horas empregadas em treinamento</p>	<p>Foco no Cliente (Estrutura Externa) Número de contas Número de corretores Número de clientes perdidos</p>
<p>Foco no Processo (Estrutura Interna) Número de contas/funcionário Custos administrativos/funcionário</p>	<p>Foco no Humano (Competência) Rotatividade do pessoal Proporção de gerentes mulheres Custo Treinamento/educação por funcionário</p>

FONTE: Sveiby (1998). Avaliação de Processo da Skandia, cap. 13, p. 225.



FONTE: Sveiby (1998). Relatório Anual de 1995 da empresa, suplemento sobre capital intelectual, cap. 13, p. 226.

O Monitor de Ativos Intangíveis, Celemi, Suécia (1994-1995)

Nossos Clientes (Estrutura Externa)		Nossa Organização (Estrutura Interna)		Nosso Pessoal (Competência)	
Crescimento/ Renovação		Crescimento/ Renovação		Crescimento/ Renovação	
Aumento da receita	44%	Percentual de valor agregado ao investimento em tecnologia da informação	11%	Tempo médio de experiência profissional em anos	7,8 - 25%
Clientes que melhoram a imagem	40%	Clientes que melhoram a organização	44%	Clientes que aumentam a competência	43%
		Percentual de valor agregado a P&D de produtos	18%	Competência total dos especialistas em anos	298 - 43%
		Percentual de valor agregado ao investimento total na organização	33%	Nível médio de escolaridade	2,3 - 0%
Eficiência		Eficiência		Eficiência	
Mudanças nas vendas por clientes	4%	Proporção de mudança do pessoal administrativo	4%	Valor agregado por especialista	867 - 13%
		Aumento das vendas por funcionário administrativo	10%	Valor agregado por funcionário	665 - 13%
Estabilidade		Estabilidade		Estabilidade	
Repetição de pedidos	66%	Rotatividade do pessoal administrativo	0%	Rotatividade de especialistas	10%
Percentual dos cinco maiores clientes	41%	Tempo de serviço do pessoal administrativo em anos	3	Tempo de serviços dos especialistas em anos	2,3 - 79%
		Taxa de novatos	64%	Média de idade de todos os funcionários em anos	34 - 12%

FONTE: Sveiby (1998). Relatório Anual de 1995 da empresa, suplemento sobre capital intelectual, cap. 13, p. 232.

Exemplo de um Monitor de Ativos Intangíveis

<p>Estrutura Externa</p> <p>Crescimento/Renovação</p> <p>Crescimento orgânico do volume de vendas.</p> <p>Aumento da participação de mercado.</p> <p>Índice de clientes satisfeitos ou índice da qualidade.</p>	<p>Estrutura Interna</p> <p>Crescimento/Renovação</p> <p>Investimento em tecnologia da informação</p> <p>Parcela de tempo dedicado às atividades internas de P&D</p> <p>Índice de atitude do pessoal em relação aos gerentes, à cultura e aos clientes</p>	<p>Competência das pessoas</p> <p>Crescimento/Renovação</p> <p>Parcela de vendas geradas por clientes que aumentam a competência.</p> <p>Aumento da experiência média profissional (número de anos)</p> <p>Rotatividade de competência</p>
<p>Eficiência</p> <p>Lucro por cliente</p> <p>Vendas por profissional.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Proporção de pessoal de suporte.</p> <p>Vendas por funcionários de suporte.</p>	<p>Eficiência</p> <p>Mudança no valor agregado por profissional.</p> <p>Mudança na proporção dos profissionais.</p>
<p>Estabilidade</p> <p>Frequência da repetição de pedidos</p> <p>Estrutura etária.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>Idade da organização.</p> <p>Taxa de novatos.</p>	<p>Estabilidade</p> <p>Taxa de rotatividade dos profissionais.</p>

FONTE: Sveiby (1998), cap. 13, p. 238. Figura 12.

A revisão teórica apresentada sobre Avaliadores de Desempenho passa pelos diferentes aspectos de desenvolvimento de uma empresa.

Primeiramente são apresentados os Avaliadores de Desempenho Financeiros que representam a forma mais comum de comparação entre empresas, além de interessarem prioritariamente a um grupo muito importante – os acionistas.

Posteriormente, são também abordados os Avaliadores de Desempenho de Clientes e Processos, de acordo com diferentes abordagens.

Por fim, são apresentados alguns modelos de Sistemas Abrangentes de Desempenho, de forma evolutiva. O último modelo descrito, o de Sveiby (1998), mostra-se o mais completo, incorporando, em suas definições, as perspectivas estudadas por Hronec (1994) e Kaplan e Norton (1996,1997).

3 A TEORIA APLICADA AO MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA PEQUENAS EMPRESAS

Para a construção do modelo, utilizou-se parcialmente da teoria apresentada na revisão de literatura anteriormente descrita. Foi feita uma simplificação procurando adaptar a teoria ao porte das empresas, objetivando criar um programa de fácil entendimento e aplicação.

Para selecionar o conteúdo a ser inserido no roteiro do Programa utilizou-se, além da literatura já citada neste capítulo, voltada às grandes empresas, de alguns trabalhos dirigidos a pequenas empresas.

Baseado na obra de Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), que apresenta um roteiro geral, com exemplos de casos práticos, de Planejamento Estratégico e através de orientações sobre o desenvolvimento de planos de negócios analisadas nas obras de RICE (1990), nas orientações da “Small Business Administration” norte-americana (pela Internet) e nos trabalhos de Crawford, 1992; Broome Jr., 1993; Knight e Knight, 1993; Legault, 1993; Palmer, 1994; Jackson, 1994, pode-se extrair o que é utilizado em termos de planejamento especialmente para pequenas empresas.

As experiências práticas da autora obtidas através de sua participação no Projeto Talentos Empreendedores e no Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas da UFRGS, assim como o Projeto de Gestão Empresarial e Qualidade do Programa de Engenharia de Produção da UFRGS auxiliaram na implantação do método.

Os estudos e experiências práticas demonstram que a carga de teoria e capacidade de abstração suportada pelos empresários de PEs é pequena. Além disso, é necessário demonstrar resultados sem muita demora. Precisava-se, portanto, de um método objetivo, estruturado, de fácil aplicação e que pudessem ter avaliados seus resultados.

Esse capítulo é dividido em três partes. A primeira e a segunda partes da revisão da literatura quanto a Formação e Implantação de Estratégias e quanto à utilização de Avaliadores de Desempenho. A última parte apresenta a estruturação do Método para a Administração Estratégica.

3.1 TEORIA UTILIZADA PARA FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS

Roteiros para a geração e implementação de estratégias não garantem o seu sucesso. O sucesso depende, entre outros fatores, da capacidade gerencial em executá-los adequadamente.

A preparação para a implantação de estratégias e o seu acompanhamento

são passos decisivos para o aumento da competitividade empresarial.

O programa prevê o estímulo à capacidade de aprendizado dos empresários, procurando entender os ambientes externo e interno de suas organizações. O desenvolvimento da habilidade em aprender pode ser a estratégia competitiva mais sustentável da organização, pois torna as PEs mais flexíveis às mudanças necessárias.

O conteúdo referente à teoria sobre a *Adaptação Estratégica* foi utilizado com fins descritivos. Procurou-se analisar e classificar as empresas de acordo com suas tipologias, após a implementação do método. Os resultados dessa classificação são apresentados no próximo capítulo.

Através do estudo realizado sobre *Estratégias* que precedeu a formulação do método, foi possível reconhecer as diversas formas de desenvolvê-las e implementá-las.

Os trabalhos dirigidos a PEs não tratam de explicitar Estratégias, tampouco abordam esta questão na teoria. Este modelo adota a postura de tratar do tema indiretamente, através das etapas para questionamento da “personalidade” da empresa (visão restrita ou míope e visão ampla ou estratégica do negócio), suas potencialidades (o que ela faz, para quem, como – missão da empresa), os princípios que a norteiam, sua situação atual em termos de mercado (análise do ambiente externo, levantamento de fatores competitivos e fatores críticos de

sucesso) e suas perspectivas de futuro (análise do ambiente externo).

A estrutura conceitual adotada foi apoiada em diferentes autores já citados anteriormente. No método aplicado cabe salientar a especial influência de Porter (1991), principalmente no que tange à análise dos ambientes internos e externos, definição de missão com concentração da visão nos benefícios levados aos clientes, assim como, quanto a caracterização de diferentes negócios da empresa, de acordo com o contexto da indústria no qual se inserem.

As Estratégias Competitivas Básicas e as Estratégias Complementares não foram trabalhadas explicitamente, por terem sido consideradas como questões que exigiam maior aprofundamento teórico.

Acompanhando a evolução teórica dos métodos de Planejamento Estratégico nas empresas, o presente método também contemplou questões internas da empresa e os fatores qualitativos que as afetam.

Dentro da ótica da *Administração Estratégica*, foi enfatizada a capacitação estratégica. O método transcende a uma programação estratégica, ele envolve um programa de capacitação de empresários e prevê também a participação de um grupo representante da empresa para desenvolver as etapas internamente. A idéia é prepará-los para as mudanças ambientais, construir um contexto semântico, onde todos os membros da organização possam falar na mesma linguagem.

Embora o tema *Pensamento Estratégico* não tenha se concretizado como uma etapa – a preocupação maior durante o programa foi com o “Pensar Estrategicamente” em contraposição a programar passos para desenvolver estratégias.

Foi utilizado o conceito de *Intenção Estratégica*. Ele foi incluído como uma etapa a ser implementada. Após a análise da situação atual em relação ao mercado e de suas potencialidades, as empresas definem uma Intenção Estratégica para ser alcançada em 5 anos.

O conceito de *Competência Central* não foi trabalhado de forma explícita, embora tenham sido considerado na etapa de Intenção Estratégica, as capacitações internas das empresas.

O método pretende ser fortemente orientado por objetivos tanto quanto pelos processos, o que o caracteriza como Incrementalismo Lógico. A preocupação é de planejar metas associadas a um processo de aprendizado dirigido. A capacitação passa pela estruturação de uma linguagem e análise sob diferentes focos.

Algumas metas quantificadas, como por exemplo o retorno dos investimentos, têm um grande significado e valor para administradores experientes, que entendem a necessidade de distribuir o capital de forma eficiente e que são avaliados em suas habilidades nesse sentido. Para os trabalhadores mais voltados à produção o que tem significado efetivo é a qualidade (trabalho bem feito), o tempo (horário de

trabalho), o ambiente e a satisfação profissional. (Hayes, 1993).

Através do método pretende-se transformar as características de centralização de poder das empresas. Elas migrariam de um modo puramente *Empreendedor* para o modo de *Planejamento*, diluindo a centralização.

As etapas seguem uma *lógica linear (metas-modo-recursos)*, embora em sua implantação, desde a criação dos conceitos de negócio, missão e intenção estratégica, parte-se da análise das capacidades *existentes (recursos-modo-metas)*.

Quanto à forma de relacionamento entre matriz e filiais a orientação sugerida seria de adotar um *Posicionamento de Controle Estratégico*, através de metas de curto e longo prazos, das áreas financeiras, de processos e mercado.

Não foi previsto um processo sistemático para questionamento sobre estrutura, tarefas, pessoas, sistemas de recompensa e processos de informação. Somente foram previstas alterações sobre o processo de decisão estratégica, por envolver o pessoal em equipes de trabalho pré-formuladas.

É na implantação dos Planos de Ação (descrita a seguir) que muitas destas variáveis vêm à tona e são abordadas. A idéia é trabalhar essas variáveis, à medida que seja necessário.

Finalmente o programa proposto não é passível de simples classificação. Ele

é uma mescla de três *Modelos de Mudança: Direcionamento, Desempenho e de Desenvolvimento*.

3.2 TEORIA UTILIZADA PARA A GERAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Já foi amplamente apresentada a necessidade de ter-se Avaliadores ou Indicadores de Desempenho. Na revisão da literatura, foram apresentadas várias abordagens de diferentes autores. Alguns dos autores desenvolveram sistemas baseados em enfoques amplos de avaliação, que foram denominados de “Sistemas Abrangentes de Avaliação de Desempenho”. Esses sistemas abrangentes melhoraram a avaliação da perspectiva financeira da empresa.

Dentre os sistemas apresentados, aquele que se apresenta mais completo é o modelo de Sveiby, 1998 que incorpora os conceitos de Kaplan e Norton, 1996, 1997. De forma simplista pode-se resumir que o primeiro modelo contempla um conjunto de avaliadores envolvendo as perspectivas 1 – Financeiras, 2 – Estrutura Externa: clientes e fornecedores, 3 – Estrutura Interna e 4 – Competência do Pessoal. Essas variáveis são estruturadas em três níveis: 1 - Indicadores de Crescimento/ renovação, 2 – Indicadores de Eficiência e 3 – Indicadores de Estabilidade.

O segundo modelo contempla as três primeiras perspectivas: 1 – Financeira, 2 – Clientes e 3 – Processos Internos e, ao invés da ótica de competência pessoal, incorpora a 4ª – Capacidade de Aprendizado e Crescimento.

As orientações para implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho seguiram aqueles conceitos que eram comuns a esses dois sistemas abrangentes.

Considerou-se que os conceitos comuns entre os dois modelos (perspectiva financeira, do cliente e de processos internos), embora não representassem a totalidade da empresa (o que seria possível de se atingir através do modelo de Sveiby), representava um modelo mais simples de planejamento, controle e análise pelos empresários de empresas de pequeno porte.

A perspectiva financeira adotada segue os aspectos descritos na revisão de literatura em sua íntegra: são previstos até dezoito indicadores financeiros, com a ressalva de que nem todos os indicadores são válidos para todas as empresas.

A implementação de Sistemas de Avaliação de Desempenho se divide em dois momentos: o planejamento e o controle. Além disso, uma questão importante a ser considerada para criar um Sistema de Avaliação para o modelo é quanto à capacidade conscientização sobre o seu uso. A teoria deve ser apresentada intercalando-se com ações práticas, para obter melhor aproveitamento.

O método adota na íntegra aqueles aspectos selecionados pela autora como essenciais para a implantação (apresentado na revisão da literatura no item 2.1).

3.3 O MÉTODO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

O método foi apresentado sob a denominação de Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas. O desenvolvimento do programa foi estruturado em cinco etapas:

1. Seminário de Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa;
2. Planejamento Estratégico
3. Plano de Ação;
4. Acompanhamento para Implementação de Projetos para as Empresas;
5. Avaliação Inicial das Empresas e Reavaliação através da Aplicação desses Medidores de Desempenho.

A assistência ao grupo ocorreria por um período de seis meses, até a conclusão dos planos de ação e por mais um tempo indeterminado (de no mínimo 4 meses) no intuito de auxiliar na implantação dos planos e auferir adequadamente os resultados obtidos na experiência.

Para o desenvolvimento do Planejamento Estratégico e a definição dos Planos de Ação, são previstos encontros semanais. O acompanhamento da implantação dos Planos de Ação, a avaliação das empresas e a avaliação do projeto, não têm formas de acompanhamento definidas.

O desenvolvimento do método contava com um cronograma geral previsto, conforme apresentado a seguir. Cada etapa de desenvolvimento é detalhada após a apresentação do cronograma.

Cabe aqui ressaltar que a etapa (5) Indicadores de Desempenho foi desenvolvida intercalando-se com o desenvolvimento das outras etapas.

Tabela 1 Cronograma Previsto

Encontros	ETAPAS/TEMAS	Materiais de apoio		
		Material didático	Guia de instruções	Formulários
1º (2 turnos)	(1) SEMINÁRIO CONSCIENTIZAÇÃO PARA MUDANÇA, APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA e FORMAÇÃO DA EQUIPE DE TRABALHO NA EMPRESA.	Anexo A	-	Anexo B – SI1
2º - 5º	(5) INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO	Anexo C	Anexo D	Anexo E – ID1
6º - 8º	(2) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO– ANÁLISE Negócio e missão Princípio e intenção estratégica Caracterização dos negócios da empresa	Anexo F		Anexo G – PE1 – PE6
9º- 11º	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: Fatores externos de influência Levantamento dos fatores competitivos Quantificação dos fatores competitivos Conclusões sobre o ambiente externo	Anexo F	Anexo H	PE 6 – PE 9
12º-13º	ANÁLISE DO AMBIENTE-INTERNO - PONTOS FRACOS OU PROBLEMAS e PONTOS FORTES	Anexo F	-	PE10- PE 11
14º-15º	PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS Relação entre Problemas e Fatores Críticos Relação entre Problemas Priorização de Problemas Priorização dos Projetos	Anexo F	Anexo I	PE12 – PE15
16º e 17º	(5) INDICADORES: Pesquisa de satisfação de clientes	Anexo F	Anexo I	-
18º - 20º	Revisão e consolidação Planejamento estratégico, e Definição de Indicadores	-	-	Todos os formulários anteriores
21º - 24º	(3) Apresentação Global da metodologia voltada para o Plano de Ação	-	Anexo K	Anexo L PA ,2,3,4,5,6
4 meses	(4) Acompanhamento para Implementação dos Planos de Ação nas empresas (5) Controle dos indicadores de desempenho	-	-	-

3.3.1 Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa

a) Propósitos:

Desenvolvimento de uma necessidade de mudança - através da apresentação de experiências bem sucedidas devido ao planejamento;

Estabelecimento de um relacionamento de troca - apresentação dos métodos de seleção utilizados, dos objetivos do programa, do grau de troca entre as empresas participantes através da explicitação da intenção de parceria a ser desenvolvida.

Reconhecimento da situação da empresa: demonstrar a necessidade de conhecimento da situação atual das empresas para que se possa acompanhar seu desenvolvimento.

Conscientização sobre a necessidade de participação para tornar as mudanças possíveis – houve uma preocupação com o envolvimento do pessoal da empresa nas análises e decisões, retratada através dos requisitos solicitados pela autora para formação das equipes.

b) Conteúdos:

Apresentação global do programa;

Abordagem de qualidade e competitividade, fatores competitivos e conjuntura;

Roteiro de metodologia de planejamento utilizada no programa e

Formação da equipe de trabalho.

c) Freqüência e forma dos encontros:

Como motivador para engajamento no programa, foi previsto um encontro de dia inteiro para explanação sobre o programa detalhando o comprometimento que os empresários teriam ao fazer parte dele e como seria o seu funcionamento.

Os participantes deveriam estruturar sua equipe interna de Planejamento Estratégico, trazendo o formulário SI 1 do anexo B preenchido. Esse grupo constitui a equipe que serve de ligação entre o empresário e todos os funcionários. Ela trabalhará nas questões estratégicas da empresa.

3.3.2 O processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico

a) Propósito:

A elaboração de todas as etapas do Planejamento Estratégico permite analisar a situação da empresa, revisar seu posicionamento estratégico, esclarecer e comunicar a visão da empresa, convergir esforços e atividades para resolução de problemas que contribuam para atingir a missão empresarial.

b) Conteúdos:

A teoria empregada para Implantação e Desenvolvimento de Estratégias foi anteriormente abordada no item 3 desta parte II.

A estrutura adotada é semelhante à aplicada no programa PGEQ - Projeto de Gestão Empresarial e Qualidade aplicado a médias empresas, com adaptações na forma de implantação e em algumas etapas (SENAI/UFRGS, 1996).

Uma vez que os conceitos já foram apresentados, cabe aqui relatar os tópicos abordados nesta etapa:

Definição do negócio central: qual seria a visão míope - centrada no produto e qual seria a visão estratégica - mais ampla, centrada no benefício. (Pagnoncelli e Vasconcellos, 1992)

Definição da missão da empresa: o que fazem, como fazem e para que público.

Estabelecimento de princípios ou valores da empresa: quais os valores principais que regem a empresa, que princípios básicos os colaboradores que trabalham para e pela empresa devem ter, para poderem contribuir para o seu sucesso.

Geração de uma intenção estratégica: o que gostariam de ser daqui a cinco anos.

Caracterização dos Negócios da Empresa: de acordo com uma análise sobre utilização de diferentes métodos produtivos, diferentes formas de distribuição,

fornecedores, mercados e concorrentes - pode-se caracterizar uma empresa competindo em negócios diferenciados. Se isto ocorre, as etapas do planejamento são desenvolvidas para cada negócio definido.

Análise de Fatores Externos - análise das cinco forças competitivas do mercado e de outras interferências, tais como aspectos legais, tecnológicos, políticos, sociais (culturais), econômicos, demográficos e geográficos.

Estabelecimento de Fatores Competitivos da Empresa em seus mercados - os Fatores Competitivos são elencados e posteriormente classificados em Qualificadores ou Ganhadores de Pedido. Por definição, os Qualificadores são os Fatores Competitivos que definem a compra ou a rejeição dos produtos. Se os Qualificadores não forem atendidos torna-se impossível posicionar-se no mercado. A empresa deve estar em uma posição competitiva tal que os Ganhadores de pedido sejam superiores à concorrência, o que significa uma vantagem ou uma oportunidade de negócio. Caso a situação da empresa seja inferior à concorrência, isto representa uma ameaça (Slack, 1993).

Seleção dos Fatores Críticos para o Negócio: são selecionados, então, os Fatores Críticos, iniciando o processo pelos qualificadores não atendidos seguidos dos Ganhadores de Pedido que representam uma ameaça, podendo ser acompanhados de Fatores Competitivos que apresentam oportunidades que sejam essenciais à competição da empresa (Hronec, 1994).

Análise dos pontos fortes e fracos dos diferentes setores e negócios da empresa: análise das competências e deficiências internas.

Priorização dos Pontos Fracos da Empresa, através da ponderação dos Fatores Críticos em relação aos problemas e grau de mútua dependência entre eles;

Seleção dos Projetos de Melhoria a serem implementados, através da análise da importância dos problemas, do custo e tempo para resolvê-los. São selecionados Projetos de Melhoria que reúnem um ou mais problemas analisados. Cada Projeto de Melhoria gera algum nível de detalhamento ou um Plano de Ação para as empresas, constituído de detalhes operacionais, conforme abordagem de Falconi (1992) apresentada no item 2.4.1.

O material didático de apoio, os textos explicativos e os formulários utilizados pelas empresas para desenvolvimento das etapas de Planejamento Estratégico encontram-se apresentados nos respectivamente nos anexos F, G, H e I.

Concomitante à implementação das etapas anteriores desenvolveram-se mecanismos para levantamento de Avaliadores de Desempenho, conforme apresentado aDIANTE.

c) Frequência e forma dos encontros:

Foram realizados encontros semanais de três horas de duração, quando foram trabalhados os conceitos de cada etapa do planejamento e realizados

trabalhos práticos, com as informações das empresas participantes do programa. Os empresários trabalham em grupos e discutem os conceitos estudados, através da realidade de suas empresas, apresentando ao final de cada encontro seus próprios “casos”.

Após o desenvolvimento conceitual e a adaptação preliminar da teoria à situação empresarial individual, prevê-se a internalização das etapas nas empresas. As dúvidas que surgissem seriam solucionadas no encontro seguinte. Durante o intervalo de tempo entre os encontros, as empresas têm a oportunidade de revisar e discutir com seus grupos de planejamento, os conceitos desenvolvidos no programa. A “tarefa de casa” consiste em trazer os resultados das definições obtidas em seus grupos. As dúvidas que restam são trabalhada nos encontros coletivos

Os encontros previam a seguinte estrutura:

- Apresentação teórica e exemplos práticos das etapas do Planejamento;
- Preenchimento dos formulários pertinentes aos assuntos trabalhados com informações das empresas;
- Apresentação de trabalhos das empresas;
- Questionamentos individuais sobre problemas encontrados, para desenvolver as etapas nas empresas.

3.3.3 Plano de Ação

a) Propósito:

O Plano de Ação tem como propósito auxiliar na reunião, organização e

controle de esforços para implementar os projetos de melhoria selecionados no Planejamento Estratégico, estabelecendo avaliadores de processos.

b) Conteúdos:

O Plano de Ação envolve:

- Levantamento de causas para geração dos problemas relacionados ao projeto;
- Análise da mútua dependência entre as causas levantadas;
- Relacionamento do projeto com os setores da empresa;
- Levantamento de medidas e metas a serem atingidas pelo grupo; e
- Elaboração de um cronograma de ação.

Os textos explicativos dos formulários utilizados pelas empresas para desenvolvimento das etapas dos Planos de Ação encontram-se apresentados, respectivamente, no anexos K e L.

c) Frequência e forma dos encontros:

Nesta etapa estão previstos 24 encontros com o grupo. Isto pode ser observado no cronograma, apresentado na Tabela 3.

3.3.4 Acompanhamento para Implantação dos Planos

a) Propósitos:

Acompanhar o progresso e facilitar a implementação dos Planos de Ação

reunindo-se com a(s) equipe(s) de trabalho das empresas.

Realização dos ajustes necessários.

b) Conteúdo:

Não há um conteúdo específico para esta etapa. Cada empresa define seu Plano, sendo acompanhada na sua implementação.

c) Frequência e forma dos encontros:

A frequência prevista para os encontros foi de duas vezes ao mês,

3.3.5 Avaliação dos Indicadores de Desempenho

a) Propósito:

Verificar o desempenho ocorrido nas empresas, durante o período de desenvolvimento do Planejamento Estratégico e implantação dos Planos de Ação.

A análise da situação inicial atende ao requisito básico de estabelecer um padrão sobre o qual as empresas serão comparadas no futuro. Tal análise inicial possibilita analisar o desenvolvimento dos grupos, assim como o desempenho do programa.

A avaliação dos resultados efetivamente alcançados pelas empresas, através de Avaliadores de Desempenho de satisfação de clientes e indicadores financeiros,

foi elaborada em termos comparativos às situações anteriores da própria empresa. Os indicadores de processos internos seriam criados ao final de 6 meses para serem posteriormente acompanhados

b) Conteúdo:

Indicadores Financeiros, de clientes e de processos internos detalhados a seguir:

Detalhamento dos Indicadores de Desempenho Financeiro

Para implementação da avaliação dos indicadores financeiros, faz-se necessário, via de regra, uma reestruturação do Plano de Contas da Empresa. As pequenas empresas normalmente não possuem a apuração de despesas e receitas classificadas de forma a permitir o uso imediato de indicadores financeiros. É necessário um forte trabalho sobre os conceitos financeiros e a contabilidade.

Os formulários utilizados para preenchimento dos indicadores financeiros, assim como, as instruções que detalham o referencial teórico para cálculo dos mesmos, encontram-se respectivamente nos anexos D e E.

Detalhamentos dos Indicadores de Desempenho: Pesquisa de satisfação de clientes

Para implementação do Plano de Pesquisa de satisfação de Clientes também se faz necessário que os Fatores Competitivos analisados sejam realmente os importantes e a forma de aferição seja a adequada.

Durante o processo de desenvolvimento do Planejamento Estratégico são levantados os Fatores Competitivos e selecionados os Fatores Críticos de Sucesso. A partir do conjunto desses fatores é gerado o Plano de Pesquisa de Satisfação de Clientes. Constituem um plano de pesquisa as seguintes etapas:

Levantamento de Fatores Competitivos (etapa prevista no Planejamento Estratégico);

Teste dos Fatores Competitivos no mercado – verificar se os fatores que internamente julgam-se competitivos, realmente o são, para os clientes;

Escolha da população-alvo para a pesquisa;

Determinação do tamanho mínimo da amostra;

Montagem de um questionário, preferencialmente com questões fechadas;

Coleta dos resultados de pesquisa;

Análise dos resultados;

Utilização dos resultados para melhoria da empresa.

O guia de instruções específico para esta etapa encontra-se apresentado no anexo J.

Detalhamento dos Indicadores da Estrutura Interna

Através da conclusão do método de Planejamento Estratégico sugerido, torna-se possível levantar os principais problemas e projetos da empresa: aqueles que mais afetam aos Fatores Críticos de Sucesso. Os problemas constituem Projetos de Melhoria para os quais são desenvolvidos Planos de Ação associados.

Os indicadores de melhorias são programados para serem aplicados como parâmetros de avaliação, ao final do planejamento, pois geralmente não se encontram disponíveis *a priori*.

Os indicadores de melhoria, na forma de implementação vão sendo alterados à medida que os problemas são sanados. Alguns podem vir a constituir avaliadores perenes para a organização, enquanto outros são temporários, servindo como apoio para a resolução de problemas internos imediatos.

c) Forma e periodicidade dos encontros:

O planejamento e o controle dos avaliadores financeiros e de satisfação de clientes inicia durante o Planejamento Estratégico. Esses indicadores são medidos antes do término do planejamento (01/04/98).

Relativamente aos Indicadores de Desempenho Financeiro:

Para auxiliar na preparação da rotina, para geração dos Avaliadores de Desempenho Quantitativos financeiros, foram previstos quatro encontros, de três horas cada um, quando os empresários têm a oportunidade de sanar suas dúvidas sobre os avaliadores.

Após a compreensão dos processos, os empresários têm condições de revisar seus planos de contas em conjunto com seus contadores ou gerentes financeiros. Eles são orientados para obterem as informações necessárias, a partir de explicações teóricas em grupos e atendimentos individuais.

Relativamente ao Indicador de Desempenho – Pesquisa de Satisfação de clientes

Houve previsão de um único encontro para tratar deste assunto

Relativamente aos Indicadores da Estrutura Interna:

Não foram previstos encontros de grupos ou datas para levantamento dos indicadores de Melhoria de Processos.

Seu acompanhamento ocorre durante o atendimento individualizado de implementação dos planos.

PARTE III

O DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

Essa parte do trabalho apresenta um relato do que ocorreu com o grupo piloto de empresas no desenvolvimento da pesquisa-ação (Lewin, apud Serrano, 1990). Roech descreveu o processo de “Action Research” indicando alguns de seus traços essenciais: análise, levantamento de dados e conceitualização acerca dos problemas; programas para planificar a ação, execução e, de novo, levantamento de dados para avaliá-la. A pesquisa-ação é concebida em um nível realista, sempre seguida por uma reflexão autocrítica objetiva e uma avaliação dos resultados. Nem ação sem investigação, nem investigação sem ação (Serrano, 1990).

A partir desta experimentação com o grupo piloto, as etapas de para geração, implantação e controle de desempenho de estratégias podem ser revisadas.

O Desenvolvimento da Pesquisa é apresentado em 3 capítulos. No primeiro, sobre o processo de Formação do Grupo, são descritos os critérios teóricos utilizados, o processo de recrutamento ocorrido, até a descrição do grupo de empresas formado. O segundo apresenta a descrição geral do programa, suas etapas, seu cronograma e o material de apoio utilizado para seu desenvolvimento. Os subitens detalham cada etapa do Programa, através de um relato sobre seus desenvolvimentos. O terceiro capítulo apresenta os resultados obtidos pelas empresas em termos de avaliadores de desempenho e seus comportamentos quanto ao processo de formação e implantação de estratégias.

1 FORMAÇÃO DO GRUPO DE PESQUISA

A maioria das redes de trabalho, ou acordos de cooperação, contam com empresas do mesmo ramo ou da mesma cadeia produtiva, devido aos efeitos decorrentes da sinergia de suas interações. Os pólos de modernização empresarial italianos em setores tradicionais da economia, tais como têxtil, calçadista e ceramista, entre outros (Pyke, 1990), assim como os pólos de modernização empresarial brasileiros, tais como o pólo de modernização de indústrias de confecções da cidade de Americana (SP) e o pólo de modernização das indústrias de cerâmica vermelha de Itu e região - SP (Santos et al., 1993), são exemplos de organizações que, através de cooperação, buscam o ganho de competitividade. Os parques tecnológicos (Ryan, 1987) também são exemplos de redes de trabalho entre empresas que apresentam a semelhança de adotarem alta tecnologia.

Se, por um lado, algumas formas de cooperação entre empresas possibilitam ganhos coletivos, os problemas de concorrência envolvidos não são desprezíveis. Novas formas de acordos de cooperação interinstitucional não eliminam o problema latente do dilema cooperação versus competição: a cooperação e a competição são os dois lados da mesma moeda e um equilíbrio deve ser buscado entre eles

(Dertouzos et al., 1990).

O programa proposto adota uma forma aberta de participação: as empresas formadoras dos grupos podem atuar em segmentos distintos. Isto possibilita a aplicação do programa a qualquer segmento de atividade, em qualquer localização geográfica, além de evitar os problemas advindos da competição interinstitucional.

Assim como os acordos de cooperação, o Planejamento Estratégico por si próprio já contém obstáculos consideráveis. Julga-se suficiente trabalhar com a superação desses obstáculos, sem adicionar a eles os problemas de competição interinstitucional.

O fator de seleção utilizado recaiu no tipo de necessidades das empresas, na forma da assistência gerencial solicitada. Para classificar as empresas de acordo com suas necessidades, foi utilizado um modelo de análise de ciclos de vida.

Reconhecendo os estágios de desenvolvimento empresariais e os seus respectivos obstáculos, pode-se melhor entendê-los e auxiliar as empresas a se desenvolver e crescer. Embora existam vários modelos de ciclos de vida (Churchill e Lewis, 1983; Dodge e Robbins, 1992), a estrutura geral de cada um é similar. Na Tabela 2 a seguir, apresentam-se as características descritas em Dodge e Robbins (1992) a partir da análise de outros modelos e dos problemas externos e internos, encontrados pelos autores como resultado da pesquisa (os dados foram obtidos pelos autores a partir de 364 empresas-clientes do Instituto de Pequenas

Empresas na Midwestern University e Southeastern College, no período entre 1977 e 1989).

Os seus autores tratam a situação através do conceito de quatro estágios de desenvolvimento, identificando os problemas mais comuns e as prioridades a serem adotadas na administração de cada um destes estágios, que são os de formação, de crescimento prévio, de crescimento posterior e de estabilidade.

Tabela 2 Características dos Estágios de Desenvolvimento das Empresas

	FORMAÇÃO	CRESCIMENTO PRÉVIO	CRESCIMENTO POSTERIOR	ESTABILIDADE
CA- RAC- TE- RÍ- TI- CAS	Transformação de idéias em realidade Desenvolvimento do <i>plano de negócios</i> Formação de suporte financeiro Identificação de mercados	Crescimento rápido Reação elevada à demanda de mercado Competição entre demanda e oferta	Crescimento lento Aumento do esforço competitivo Crescimento ou manutenção da situação atual Desenvolvimento de controles	Nível de vendas em possível declínio Necessidade de recuperar crescimento Ineficiências transparentes Administração burocratizada

	FORMAÇÃO	CRESCIMENTO PRÉVIO	CRESCIMENTO POSTERIOR	ESTABILIDADE
PRO- BLE- MAS EX- TER- NOS	Identificação e avaliação do mercado Posicionamento no mercado Estabelecimento de contatos com clientes Atividades de planejamento de marketing	Manutenção de contatos com clientes Identificação e Avaliação do mercado Expansão Posicionamento Negociação com concorrência	Manutenção de contatos com clientes Expansão Identificação e avaliação do mercado	Manutenção de contatos com clientes Identificação e avaliação do mercado Atividades do plano de marketing Expansão Posicionamento

	FORMAÇÃO	CRESCIMENTO PRÉVIO	CRESCIMENTO POSTERIOR	ESTABILIDADE
PRO- BLE- MAS IN- TER- NOS	Planejamento financeiro Planejamento dos negócios Conhecimento dos negócios Formação de preço	Controle de estoque/custos Fluxo de caixa Planejamento financeiro Sistemas contábeis Formação de preço	Controle de estoque/custos Planejamento financeiro Planejamento dos negócios Formação de preço	Controle de estoques/custos Produção/oportunidades Formação de preço Projeto organizacional e pessoal Sistemas contábeis Planejamento financeiro Planejamento dos negócios Posicionamento

FONTE: Dodge & Robbins (1992). (tradução da autora)

O trabalho foi iniciado com empresas já estabelecidas e situadas nos estágios de formação (precisando desenvolver seu *plano de negócios*, adequando os suportes financeiros e identificando mercados) ou de crescimento prévio (em rápida ascensão e necessitando estruturar suas funções administrativas e financeiras para poderem crescer adequadamente), pois se parte da hipótese de que os problemas dessas duas fases podem ser resolvidos pela metodologia aplicada.

As empresas que se encontram no terceiro estágio, embora também apresentem problemas similares, caracterizam-se por já disporem de um planejamento básico de negócios. A preocupação, conseqüentemente, é de revisá-lo segundo a decisão de crescer ou de manter a situação atual (o desenvolvimento de controles passa a ter maior importância).

Já as empresas no estágio de estabilidade apresentam características totalmente diferentes. Emergem necessidades de reorganizações internas na

estrutura.

Para a formação do grupo de empresas, foi feita uma parceria, sedimentada através de um convênio entre o PPGEU-UFRGS e Sebrae/RS. Foi utilizado o cadastro e a estrutura do Sebrae para recrutar as empresas do grupo.

Foram contatadas aproximadamente 300 empresas que receberam *folders* (anexo13) explicativos sobre o Projeto divulgado com o nome de Programa de Planejamento Empresarial para Pequenas Empresas.

O público-alvo do programa são pequenas empresas (preferencialmente acima de dez funcionários) que já possuam alguma estruturação administrativa. Para um experimento inicial, as inscrições limitaram-se às empresas da Região Metropolitana de Porto Alegre.

As empresas foram informadas que deveriam contribuir com um pagamento de R\$ 250,00 (duzentos e cinquenta reais) mensais a título de ressarcimento parcial de custos com a equipe de trabalho.

Ao ingressarem no programa estariam assumindo certos compromissos (ver no *folder* - anexo M) e teriam direito a aproximadamente dez meses de trabalho em grupos. Após os dez meses, dependendo dos resultados empresariais alcançados (elaboração do Planejamento Estratégico e Planos de Ação), o programa poderia ter continuidade, com assistência individual às empresas.

As empresas interessadas preencheram um longo questionário para seleção (anexo 14) que tinha como objetivo principal verificar o estágio de maturidade empresarial.

Através desse questionário, pôde-se observar quais empresas interessadas tinham condições de participar do programa. A análise foi baseada nos seguintes quesitos:

- terem real interesse na participação do Planejamento Estratégico;
- estarem representadas por pessoas com grande poder de influência na empresa;
- possuírem características referentes às fases de formação ou crescimento prévio, conforme descritas na Tabela 1 - Características dos Estágios de Desenvolvimento das Empresas. As empresas caracterizadas nestas fases de vida tendem a necessitar de uma assistência gerencial comum.

O grupo piloto, selecionado para desenvolvimento do Planejamento iniciou com dez PEs relacionadas a seguir:

Tabela 3 Grupo Piloto

EMPRESAS	Setor	Tipo	Faturamento 1996	N.º func. 1997
TRANSPORTADORA DE CARGAS	TRANSPORTE DE CARGAS	Prestação de serviços	7.825.846,00	12
TECNOLOGIA AMBIENTAL	TECNOLOGIA – MEIO-AMBIENTE	Indústria, Comércio e Prestação de Serviços	932.314,41	18
COMÉRCIO DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS DE AUTOPEÇAS	AUTOPEÇAS	Comércio e prestação de serviços	1.959.238,00	22
CONSULTORIA E SISTEMAS	INFORMÁTICA	Prestação de serviços	4.130.186,00	69
ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA	ODONTOLOGIA	Prestação de serviços	531.388,00	20
REFRIGERAÇÃO EMPRESARIAL	AR-CONDICIONADO	Prestação de serviços	942.465,64	21
INDÚSTRIA E COMÉRCIO DE METAIS	BIJUTERIAS	Indústria e Comércio	2.543.348,00	11
LANCHES RÁPIDOS	LANCHES RÁPIDOS	Indústria e Comércio	418.048,50	69
TRATAMENTO TÉRMICO DE LIGAS METÁLICAS	TRATAMENTO TÉRMICO	Indústria e Comércio	1.817.142,86	38
ENGENHARIA E CONSTRUÇÃO	CONSTRUÇÃO CIVIL	Prestação de serviços	690.000,00	50

A Empresa Indústria e Comércio de Metais completou seu Planejamento Estratégico, mas seguiu com o plano para implantação de melhorias sob a orientação de um consultor independente que já trabalhava com a empresa. Eles aproveitaram a primeira etapa do programa e se retiraram.

Os empresários da lanches rápidos tiveram problemas com o franqueador durante a elaboração do Planejamento Estratégico. Houve rompimento do contrato de franquia, o que fez com que o direcionamento dado ao trabalho perdesse o valor. O trabalho de Planejamento Estratégico foi interrompido aproximadamente na metade de seu curso.

A Empresa de Tratamento Térmico de Ligas Metálicas também interrompeu o Planejamento Estratégico na mesma situação, por motivo diferente. O empresário que a representava no programa foi excluído involuntariamente da empresa (era sócio minoritário há vinte anos).

A Empresa de Engenharia e Construção também interrompeu na etapa de Planejamento Estratégico. Eles queriam um atendimento mais intenso e personalizado do que o programa oferecia.

As demais empresas seguiram todo o curso até a fase de implementar os Planos de Ação.

2 O DESENVOLVIMENTO DO PROGRAMA

O desenvolvimento do programa ocorreu nas cinco fases descritas no item 3.3 Método de Administração Estratégica para as Pequenas Empresas. A forma como essas fases foram desenvolvidas é detalhada a seguir.

Durante um período de seis meses, o trabalho foi desenvolvido em grupos, com assistência da autora, de seu orientador e de um consultor de Marketing. O período de acompanhamento individual das empresas foi estendido. Inicialmente, havia sido previsto quatro meses de acompanhamento individual das empresas, período que foi ampliado para quinze meses.

Essa ampliação no prazo ocorreu no intuito de dar um atendimento individual para as empresas no detalhamento de seus Planos de Ação, em sua implantação, e auferir adequadamente os resultados da experiência.

Para cada uma das etapas, houve o acompanhamento por parte da equipe de apoio, objetivando ajustar as atividades desenvolvidas àquelas propostas pelo método.

O desenvolvimento do método seguiu o cronograma apresentado a seguir. Cada etapa de desenvolvimento é detalhada após a apresentação do cronograma.

Tabela 4 Cronograma Realizado

DATA DOS ENCONTROS	ETAPAS/TEMAS
28/08/97 (2 turnos)	(1) SEMINÁRIO CONSCIENTIZAÇÃO PARA MUDANÇA E APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA: Apresentação global do programa Abordagem de qualidade e competitividade, fatores competitivos e conjuntura Roteiro de Metodologia de planejamento utilizada no programa
04/09/97	Formação da equipe de trabalho
11/09/97	(5) INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO
18/09/97	(5) INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO
25/09/97	(5) INDICADORES DE DESEMPENHO FINANCEIRO
02/10/97	(2) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO– ANÁLISE NEGÓCIO E MISSÃO
09/10/97	PRINCÍPIOS E INTENÇÃO ESTRATÉGICA
16/10/97	CARACTERIZAÇÃO DOS NEGÓCIOS DA EMPRESA
23/10/97	ANÁLISE DO AMBIENTE- INTERNO- PONTOS FRACOS OU PROBLEMAS
30/10/97	ANÁLISE DO AMBIENTE INTERNO – PONTOS FORTES
06/11/97	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: Fatores externos de influência Levantamento dos fatores competitivos
13/11/97	ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: (continuação) Quantificação dos fatores competitivos Conclusões sobre o ambiente externo
27/11/97	Palestra sobre FATORES COMPETITIVOS de diferentes empresas
04/12/97	PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS Relação entre Problemas e Fatores Críticos Relação entre Problemas Priorização de Problemas Priorização dos Projetos
11/12/97	(5) INDICADORES DE DESEMPENHO ESTRUTURA EXTERNA: Pesquisa de satisfação de clientes
18/12/97	Revisão dos planos – atendimento individual
08/01/98	Apresentação dos Planejamentos por parte dos empresários – com a participação do Sebrae/RS
Janeiro e Fevereiro de 1998	O restante do mês de janeiro e o mês de fevereiro foram utilizados para atendimento individual das empresas. As férias diferenciadas das empresas e suas equipes de trabalho dificultaram o trabalho em grupo. Além disso encontravam-se numa situação em que o mais importante era encerrar bem a análise e o plano de pesquisa (muitas empresas estavam atrasadas) para iniciar em março o Plano de Ação.
05/03/98	(3) DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO Análise da situação das empresas
12/03/98	Apresentação de caso prático com o uso da Metodologia de Plano de Ação
18/03/98	(4) ORIENTAÇÃO INDIVIDUAL PARA ELABORAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO
25/03/98	Orientação individual para elaboração dos Planos
01/04/98	Apresentação dos Planos de Ação pelo grupo

2.1 CONSCIENTIZAÇÃO PARA MUDANÇA E APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

Este seminário foi desenvolvido em um dia inteiro de trabalho. Neste dia estavam presentes autora e seu orientador, além de um representante do Sebrae-RS que estava apoiando o programa.

As empresas se fizeram representar por um ou mais de seus sócios. Todos tiveram oportunidade de se apresentar. Os empresários estavam com muitas expectativas de resultados para suas empresas, havendo uma participação muito forte na abertura, questionando os desdobramentos do projeto, e principalmente quando eles teriam condições de verificar melhorias, ou resultados para suas empresas.

Em termos de conteúdo o seminário inicial deixou uma pendência: a formação de equipes internas às empresas não foi abordada. Não foi tratada a questão da comunicação e participação necessárias para mudança. Esse tema foi tratado no início do outro encontro, antes do assunto Indicadores Financeiros.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os propósitos e conteúdos do Planejamento Estratégico foram alcançados durante os encontros realizados semanalmente.

A maioria das empresas não tinham claras suas estratégias, tampouco a

visão da empresa era percebida da mesma forma por todos os membros. .

Após o desenvolvimento conceitual e a adaptação preliminar da teoria à situação empresarial individual, ocorreu a internalização das etapas nas empresas. As dúvidas que surgiam eram solucionadas no encontro seguinte.

Em muitos casos, houve assistência simultânea de dois instrutores em sala de aula - principalmente quando o assunto exigia atendimento individualizado.

Inicialmente foi proposto que todos os empresários apresentassem seus formulários preenchidos com as etapas trabalhadas. No decorrer dos encontros alguns empresários foram se destacando por terem maiores aptidões para exposição oral, além de não terem restrições quanto à questão sigilo nas informações apresentadas. Após aproximadamente um mês de trabalho, alguns empresários assumiram o papel de apresentadores e os demais questionavam suas dúvidas individualmente. Houve necessidade de orientação individual em alguns casos, devido a dificuldades diferenciadas entre os empresários e entre as empresas.

Apesar de haver limitações de capacidades dos indivíduos e empresas participantes, o clima, foi, todo o tempo, de muita participação e “positivismo”. Até aqueles empresários que se viram obrigados a sair, tiveram uma postura positiva. A empresa do setor de bijuterias, por exemplo, despediu-se do grupo, agradeceu explicitamente o aprendizado recebido para a coordenação e para o Sebrae-RS.

Os empresários que tiveram suas sociedades alteradas, não se apresentaram publicamente ao grupo, mas apresentaram seus problemas à coordenação, assim como o seu pesar por não estarem mais aptos a participar do programa.

A empresa de Construção foi a única que não se mostrou satisfeita com o Programa, pois esperava um atendimento mais intenso e individualizado.

Os empresários demonstraram-se impressionados com a possibilidade de aprender com a participação das outras empresas. Embora as empresas participantes fossem de segmentos diferentes, muitos dos problemas eram similares.

Cabe aqui relatar algumas peculiaridades ocorridas em algumas das etapas do Planejamento Estratégico.

Caracterização dos negócios:

Esta etapa demandou um tempo superior as demais. A maioria das empresas nunca havia pensado em seus empreendimentos sob a ótica de diferentes negócios, que possuem fornecedores, processos ou rede de distribuição diferenciados. Foi trabalhoso fazê-los perceber estas diferenças.

Análise do ambiente interno

Para realizar a análise do ambiente interno é necessário que ele seja também estruturado: por processo ou por áreas funcionais.

Nenhuma das empresas tinha seus processos descritos, e algumas também não possuíam áreas funcionais individualizadas. Para ser mais simples foi adotada a análise por área funcional.

A análise do ambiente interno precedeu ao ambiente externo por falta de disponibilidade do consultor da área de marketing que auxiliou na avaliação do ambiente externo.

Análise do ambiente externo:

No decorrer desta etapa é feito o levantamento de fatores competitivos para os diversos negócios de cada empresa. Esses fatores competitivos são utilizados para determinar os itens a serem utilizados na pesquisa de satisfação de clientes. Apesar da explicação teórica desenvolvida e de exemplos, além de guias de instrução que foram criados para auxiliar na análise do ambiente externo, foi convidado um palestrante para enriquecer o assunto, através de exemplos obtidos em outras empresas.

Reunião de encerramento do Planejamento Estratégico:

Após aproximadamente quatro meses de trabalho com encontros semanais, os empresários apresentaram seus planejamentos em um evento de encerramento desta etapa. Neste momento, foi comunicado que eles teriam assessoria por mais tempo do que havia sido oferecido no início, o que os deixou muito satisfeitos.

O anexo O detalha os resultados das análises nos formulários utilizados

durante o desenvolvimento do Planejamento Estratégico numa das empresas.

Ao final desta etapa, a maioria das empresas já havia feito um levantamento sobre os indicadores financeiros sugeridos, assim como já havia elaborado seus planos de pesquisa. Eles estavam com os Projetos de Melhoria selecionados e aptos a desenvolverem seus Planos de Ação.

2.3 PLANO DE AÇÃO

Muitas empresas tinham condições de iniciar os seus Planos de Ação em Janeiro ou Fevereiro de 1997. Entretanto, algumas estavam atrasadas, com a parte de análise ou a realização da pesquisa de satisfação de clientes pendentes. Durante esses meses de verão, optou-se por atendimentos individualizados, pois as empresas tinham férias coletivas em períodos diferentes.

O Plano de ação foi iniciado somente em 05/03/97, aproximadamente seis meses após o início dos trabalhos, sendo que em um desses meses não houve atendimento.

Uma das empresas do grupo auxiliou, colocando-se a disposição para ser utilizada como exemplo.

Foram utilizados quatro encontros para elaboração dos Planos de Ação, sendo dois deles utilizados para atendimentos individuais. Em 01/04/98, após 6

meses efetivos de trabalho, quatro empresas apresentaram seus Planos de Ação, enquanto as outras ainda não os tinham elaborado.

As férias de verão, que interromperam o processo de aprendizado, foram nocivas ao desenvolvimento do programa, atrasando-o. Após as férias, os empresários retornaram mais impacientes por resultados imediatos, provavelmente influenciados pela baixa de tesouraria que ocorre nesse período para a maioria das empresas.

Além disso, a elaboração de Planos de Ação, pressupõe um nível de detalhamento superior, embora esteja mais próxima de resultados, se comparada as etapas do Planejamento Estratégico.

Foram realizados apenas dois encontros com o grupo, embora estivessem previstos encontros regulares. Isto pode ser observado no cronograma, apresentado na Tabela 4. Os demais contatos foram feitos individualmente. Houve necessidade, por parte da totalidade das empresas, de receberem atenção individualizada.

A maior parte dos Planos de Ação foi desenvolvida nas empresas, através de atendimentos individualizados, duas vezes ao mês.

2.4 ACOMPANHAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Muitos dos Planos de Ação foram interrompidos devido a alterações do

ambiente externo às empresas ou a dificuldades financeiras, surgindo diferentes necessidades tais como: Planos Emergenciais de Contenção de Custos, Revisão de Posicionamentos Estratégicos e auxílio na busca de recursos de terceiros que tiveram que ser priorizados.

A freqüência dos encontros, *a priori*, seria de duas vezes ao mês, entretanto adotou-se uma atitude flexível de acordo com as necessidades das empresas, envolvendo um número maior de encontros. Todos os encontros foram documentados em atas de reunião.

Pode-se observar que, em muitas empresas, o processo de participação e comunicação não estavam funcionando adequadamente. Os empresários não estavam envolvendo o grupo de Planejamento Estratégico adequadamente. Muitos não discutiam com os grupos, desenvolvendo as etapas sem a sua participação efetiva. Tal fato surtiu efeitos negativos na fase de implantação dos planos, pois naquele momento havia uma dependência em relação ao grupo, para que ações dos Planos de Ação fossem implementadas. Outros, no entanto, estavam levando o Programa de acordo com suas pretensões: transformando atitudes, tornando-se aptos às mudanças. Para os primeiros, houve maior trabalho, pois a percepção da necessidade de mudança não havia ocorrido. Houve o caso de um empresário que levou um ano desde que foi diagnosticada a necessidade, até ele se convencer da necessidade em reduzir o espaço físico e número de funcionários de sua empresa. Para as empresas que estavam levando o programa no contexto desejado, partiu-se para as ações de melhoria.

2.5 IMPLANTAÇÃO DE UM SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO¹

2.5.1 Indicadores de Desempenho Financeiros

Os Indicadores Financeiros não estavam disponíveis na maioria das empresas, precisando, portanto, haver uma preparação interna, para gerar as informações necessárias para sua aferição.

Os propósitos, conteúdos, frequência e forma dos encontros referentes a essa etapa foram mantidos em sua íntegra.

Para auxiliar no aprendizado sobre os indicadores financeiros, foi criado um material auxiliar com instruções para facilitar o seu cálculo.

Eles foram orientados para obterem as informações necessárias, a partir de explicações teóricas em grupos e atendimentos individuais. O tempo dedicado para treinamento dos empresários não foi suficiente (quatro encontros). Seria necessário um programa de treinamento maior, incluindo atendimento individual e eventual contato com os contadores das empresas.

Um fator importante que foi percebido refere-se à necessidade de desenvolvimento de mais etapas do planejamento antes de desenvolver os indicadores financeiros. Se a empresa possui mais de um negócio, eles precisam ser

¹ Os resultados de todos os Avaliadores de Desempenho encontram-se apresentados no próximo capítulo.

definidos previamente para terem planos de contas diferenciados e serem efetivamente avaliados.

No momento em que foram desenvolvidos estes conceitos, as empresas não estavam preparadas para absorvê-los. Apenas uma empresa do grupo conseguiu implantar o Plano de Contas adequadamente, sem assistência individual. Embora algumas empresas tivessem condições de apresentar os indicadores, por diversos motivos eles não representavam a realidade da empresa. Isto só foi percebido, entretanto, quando houve atendimento individualizado.

De qualquer forma, houve o levantamento dos indicadores quantitativos referentes aos últimos anos: 1996, 1997 e 1998. Algumas empresas chegaram a calcular os indicadores para 1999.

2.5.2 Indicadores de Desempenho da Estrutura Externa - Satisfação de Clientes

A partir de Fatores Competitivos, levantados internamente nas empresas e externamente junto aos clientes, foram construídos Planos de Pesquisa para levantamento da satisfação de clientes em relação a esses fatores.

Os indicadores de satisfação de clientes foram levantados em dois momentos. As datas de coleta dos indicadores não foram coincidentes porque cada empresa desenvolveu-se de forma e em períodos diferenciados.

A interpretação dos resultados é apresentada nesta parte, no capítulo 3 – Resultados Obtidos pelas Empresas.

2.5.3 Indicadores de Desempenho da Estrutura Interna

Os indicadores de Processo foram construídos a partir das metas estimadas dentro dos Planos de Ação. Seus resultados são portanto os resultados alcançados com os Planos de Ação que decorreram dos projetos de melhoria selecionados no Planejamento Estratégico. Eles também se encontram apresentados no próximo capítulo desta parte.

2.5.4 Outros Indicadores de Desempenho

Além dos Indicadores Financeiros previamente definidos, avaliaram-se outros indicadores de fácil obtenção que são representativos do volume de operação das empresas, quais sejam:

- a) Número de funcionários;
- b) Volume de produção ou prestação de serviços e vendas;
- c) Receita Operacional Líquida.

2.6 REVISÕES PERIÓDICAS E ENCONTROS DOS GRUPOS

Por ter havido ampliação do período de tempo para acompanhamento houve

necessidade de criar “check-points” no transcorrer do programa. Essa necessidade foi sanada através da criação de encontros para o grupo apresentar seus resultados, ou seja o resultado de levantamentos de indicadores financeiros, satisfação de clientes e, principalmente melhorias nos processos através da implantação dos planos de ação.

Propósito:

Estimular os participantes do grupo, tanto empresariais, quanto instrutores, a revisarem de forma organizada seus Planos de Ação e aprenderem com a troca de informações entre os participantes.

Conteúdos:

Planos de Ação em fase de implantação;

Resultado de Pesquisa de Satisfação de Clientes;

Indicadores Financeiros;

Outros Indicadores Quantitativos;

Mudanças Estratégicas ocorridas na empresa.

Forma e Periodicidade:

Foram realizados três encontros para apresentação individualizada. Cada empresa apresentou os estágios de desenvolvimento de seus planejamentos e os resultados qualitativos e quantitativos alcançados.

Datas de realização dos encontros: 08/01/98, 03/08/98 e 03/05/99.

3 RESULTADOS OBTIDOS PELAS EMPRESAS

Os resultados obtidos são descritos por empresa participante, em termos de Planos de Ação Implementados, Avaliadores de Desempenho Financeiro, Avaliadores de Satisfação de Clientes, Outros Avaliadores Quantitativos e Comportamento da empresa quanto à formação de Estratégias Empresariais.

Quanto à fidelidade dos resultados apresentados, cabe salientar que os Planos de Ação foram descritos pelos empresários e implementados com o acompanhamento da autora deste trabalho.

Os resultados dos outros avaliadores também foram informados pelos próprios empresários. O uso de dados subjetivos (as empresas do grupo não publicam resultados) é considerado nocivo à questão confiabilidade. Como atenuante, pode-se informar que os empresários não demonstraram preocupação com a divulgação das informações. Acrescenta-se a isso a pesquisa recente no Brasil (Sampaio e Perin, 1999) confirmando a correlação positiva entre alguns indicadores de desempenho objetivos (publicados) e subjetivos (informados pelos principais executivos das empresas).

A descrição do comportamento adaptativo das empresas foi elaborada também pela autora, com o auxílio de um consultor que auxiliou no Programa. Foram consideradas como grupo para análise de resultados, aquelas empresas que chegaram até o estágio de implantação de Planos de Ação. As demais, embora possam ter tido ganhos com a metodologia, não são passíveis de avaliação pelo programa.

3.1 EMPRESA: TRANSPORTADORA DE CARGAS

3.1.1 Planos de Ação Implantados

O Planejamento Estratégico gerou como subprodutos os dois primeiros Planos de Ação apresentados, tendo, durante a implantação, surgido a necessidade do quinto Plano listado: Sistema de Informações Comerciais; Sistema de Distribuição Logística; Estruturação da Área Administrativa e Financeira; Projeto de Cargos e Funções; Planificação Financeira.

Os Planos de Ação definidos pela empresa foram implementados, sendo que um deles ainda estava em implementação quando o programa encerrou (agosto de 1999).

Sistema de Informações Comerciais

Ações

- Desenvolvimento de cadastro de clientes;
- Criação do SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor);
- Desenvolvimento de cadastro de companhias aéreas e
- Ajuste na interligação com bases e representantes.

Resultados obtidos

Esse sistema de informação permitiu à empresa a diminuição de diversos erros operacionais tais como: emissão de conhecimentos (diminuição para cinco por semestre), devolução de faturas (uma por semestre), AWB's erradas (menos de uma por semestre), erros no monitoramento e rastreamento de cargas, assim como diminuição dos prejuízos em taxas de coleta e entrega para todo o Brasil (região Nordeste), que gira em torno de dois por mês.

Período de Implantação

Agosto de 98 a julho de 99.

Sistema de Distribuição e Logística

Ações

- Ênfase no acompanhamento de cargas;
- Aumento de opções de terceirização ;
- Treinamento e ajuste da estrutura operacional;
- Definição de rotina no sistema de comunicação.

Resultados obtidos

Com esse Plano de Ação, a empresa obteve maior controle, melhor

desempenho e agilidade. Houve uma redução de cargas paradas em aeroportos e de erros de conferência. A terceirização foi feita com qualidade e agilidade nas entregas e coletas e a equipe operacional foi dividida em turnos, operando com sistema de rádios comunicadores, possibilitando um melhor aproveitamento nos trajetos, agilidade e relato imediato dos problemas encontrados.

Período de Implantação

Setembro de 1998 a julho de 1999.

Estruturação da Área Administrativo-Financeira

Ações

- Faturamento Diário;
- Fluxo de Caixa;
- Liberação para Faturamento;
- Emissão de Boletos Bancários;
- Remessa da Fatura para o destino.

Resultados

A partir dessas ações, notou-se uma redução de clientes inadimplentes (convênio SERASA). Os investimentos realizados na compra do sistema AIR CARGO evitaram a emissão de conhecimentos errados e, conseqüentemente, reduziram os erros de faturamento.

Período de Implantação

Maio de 1998 a julho de 1999

Embora este projeto tenha iniciado antes dos demais, ele decorreu da necessidade de avaliar a rentabilidade dos serviços prestados para que pudessem ser estabelecidas regras de acompanhamento de custos para área operacional.

Projeto de Cargos e Funções

Ações

- Definição específica de funções;
- Questionário individual, analisado em grupo.

Resultados

Cada funcionário sabe o que faz, sabe a consequência imediata de seus erros e tem condições de detectá-los com rapidez. A qualidade no atendimento e relacionamento interno melhorou significativamente.

Período de Implantação

Outubro de 1998 a julho de 1999.

Esse projeto serviu para revisar a estrutura da empresa. Ele também foi necessário para que os outros dois pudessem ser implantados adequadamente.

Planificação Financeira

Ações

- Adoção de Contabilidade separada no transporte aéreo e rodoviário;

- Separação de custos e despesas em fixos e variáveis;
- Alocação de despesas de forma mais clara;
- Adoção de um novo Plano de Contas;
- Mudança do escritório de Contabilidade.

Resultados

Com as ações adotadas, os pontos de equilíbrio puderam ser calculados. A análise de indicadores de rentabilidade tornou-se mensal e a clareza no Plano de Contas possibilitou uma melhor análise das receitas e despesas.

Período de Implantação

Setembro de 1998 - em andamento (agosto de 1999).

Este projeto decorreu da necessidade de avaliar a rentabilidade dos serviços prestados e poder planejar a empresa.

3.1.2 Avaliadores Financeiros

	INDICADORES	1996	1997	1998	1999 (1T)
a) liquidez	Necessidade de Capital de Giro	Não Procede	Não Procede	Não Procede	Não Procede
	Capital Disponível para Giro	(32.886,66)	(68.705,08)	(123.515,73)	(119.277,29)
b) atividade	Giro do Investimento Total	9,93	8,46	13,29	11,64 anualizado
	Giro dos Estoques	Não Procede	Não Procede	Não Procede	Não Procede
	Giro de Contas a Receber de Clientes	22,16	28,85	65,26	63,84 anualizado
c) endividamento	Endividamento Geral	1,05	0,56	0,41	0,46
	Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio	21,97	1,30	0,69	0,86
	Composição do Endividamento	1,00	1,00	1,00	1,00
d) lucratividade	Margem Líquida	(0,01)	0,10	0,05	0,01
	Margem Bruta	0,49	0,63	0,23	0,59
	Taxa de Retorno sobre Recursos Investidos	(0,08)	0,81	0,72	0,84 anualizado
	Taxa de Retorno sobre Capital Próprio	(1,10)	2,03	1,59	1,39 anualizado
e) outros	Receita Operacional Líquida	406.712	649.868	3.268.235	388.337 (trimestral)

A empresa em questão não necessita de capital para giro. Ela trabalha com o prazo de seus “fornecedores” de serviços. Ela não necessita de estoques de matérias-primas, além disto, não financia seus clientes.

A liquidez da empresa, devido à sua forma de operação, não causa preocupações. Os índices de atividade mostram-se crescentemente positivos, o que significa um maior giro em relação aos investimentos feitos e às contas a receber. Houve redução do nível de endividamento geral, reduzindo a proporção de

endividamento sobre o capital próprio. A composição do endividamento manteve-se inalterada – todo o endividamento existente é de curto prazo.

O crescimento da Transportadora pode ser constatado através do aumento da Receita Operacional Líquida em 403%. Foi possível, em 1998, colocar em dia todos os impostos que a empresa tinha em atraso. Entretanto, esse crescimento não aparece refletido nas Margens Líquida e Bruta devido a ajustes financeiros realizados no período.

Em 1997, a Transportadora atuava como representante e agente da Turin Cargo Service de São Paulo e sua estrutura estava direcionada meramente para a função de coleta e entregas de cargas da Turin. As despesas fixas se resumiam à folha de pagamento, aos encargos e ao aluguel. As despesas variáveis do material de expediente, promoção, faturamento, cobrança e outros eram feitos por conta da Turin, ficando por conta da Transportadora as despesas de combustível, telefone e informações.

Em março de 1998, com a insolvência da Turin, em nível de Brasil, a Transportadora absorveu toda a estrutura da mesma no Rio Grande do Sul e no Ceará, ficando o faturamento, a cobrança e todas as demais despesas e receitas por sua conta. Em função disso, houve um redimensionamento do Plano de Ação e os indicadores econômico-financeiros assumiram grande importância na condução dos negócios. Foram definidas novas estratégias, houve uma redução na despesa fixa, controle setorial de despesas variáveis e terceirização de tudo o que pudesse ser

terceirizado desde que não afetasse a qualidade dos serviços aos clientes.

Em 1999, para melhor acompanhar o desempenho financeiro-econômico houve a necessidade de separar as empresas por sua atividade principal, ficando a unidade com o transporte rodoviário e uma com cargas aéreas. Tornou-se necessário trocar e modificar a contabilidade, para obter os indicadores imediatamente. Eles passaram a fazer parte do programa de contabilidade e centro de custos.

3.1.3 Avaliadores de Satisfação de Clientes

A pesquisa de 08/01/1998 foi realizada quando a Transportadora representava a Turin Cargo Service. Muitos quesitos da pesquisa não dependiam também da representada.

Na pesquisa em 03/05/1998, foram alteradas algumas questões pesquisadas, pois a responsabilidade de todas as operações era exclusivamente da Transportadora. A pesquisa foi realizada com os mesmos clientes e, após análise e interpretação dos dados, foram feitas modificações no Plano de Ação para melhorar a imagem perante os clientes.

Na pesquisa realizada em 02/12/1998 foram pesquisados os mesmos clientes e apresentadas as mesmas questões, para poder avaliar possíveis modificações no conceito dos clientes. Os resultados obtidos foram os mesmos da pesquisa de maio/98, com algumas melhorias.

As questões pesquisadas referiam-se as seguintes variáveis:

Preço

Regularidade dos prazos de coleta/entrega

Flexibilidade do horário de coleta/entrega

Equipe funcional operacional

Atendimento – retorno de informações através do SAC

Uma questão geral sobre a estruturação/suporte da empresa

As questões levantadas podiam ser classificadas em: Totalmente insatisfeito, Insatisfeito, Nem satisfeito/nem insatisfeito, Satisfeito, Totalmente satisfeito.

Na pesquisa de maio de 1998 os clientes demonstraram-se satisfeitos ou totalmente satisfeitos com 89,17 % dos Fatores levantados. Em dezembro de 1998 este percentual ficou em 88,33%.

No espaço de tempo compreendido entre maio/98 e agosto/98, não houve perda de nenhum cliente. Houve, sim, o ingresso de novos clientes para a empresa.

3.1.4 Outros Indicadores Quantitativos

Número de Empregados:

1996: 09

1997: 12

1998: 19

Houve um crescimento do número de empregados, devido ao grande aumento de faturamento e, conseqüentemente, da prestação de serviços. O crescimento do volume de prestação de serviços foi muito superior ao aumento do número de empregados, além disto, contratou-se novos empregados para a área produtiva. A área de apoio, que representa despesas consideradas fixas, não foi alterada. A empresa equipou-se de computadores e adquiriu novos sistemas para fazer frente ao aumento do volume de trabalho.

Volume de Produção, Vendas ou Prestação de Serviços:

1996: **

1997: **

1998: 1.230.125 toneladas de carga transportada.

1999: 591.600 toneladas de carga transportada (de janeiro a julho)

Embora fosse melhor considerar o volume vezes a distância dessas cargas, estão sendo consideradas as cargas transportadas em termos de toneladas pois é a única informação disponível.

Considerando que o segundo semestre representa aproximadamente 70% do volume anual, pode-se constatar que houve crescimento de 1998 para 1999.

**Nos anos de 1996 e 1997, a empresa representava a Turin Cargo Service de São Paulo, não tendo esses dados disponíveis.

3.1.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais

Tipos de problemas

A maior parte dos problemas apresentados foi de administração. A empresa estava sendo “comprada”, pois não havia qualquer esforço ou campanha de vendas. Os clientes a procuravam. O nicho de mercado escolhido apresentava-se crescente, sem ameaças de concorrências diretas. O risco estava por conta da centralização das solicitações de serviços em poucos clientes e ser um trabalho pessoal, muito desestruturado, representando riscos para empresa, tanto a perda de grandes clientes, como de bons funcionários. Eles precisavam de maior estruturação interna.

Posicionamento estratégico

A empresa demonstrou ser do tipo analista. Embora não estivessem procurando novas áreas de atuação ativamente, os empresários estavam prontos a analisar as oportunidades que surgissem no mercado. Inicialmente só se responsabilizavam pela carga rodoviária. Eles mantiveram esse nicho, mas, ao aparecer a oportunidade de ampliação de sua área de atuação, estruturaram-se através do programa rapidamente para absorver esta mudança.

Cultura

A cultura da empresa facilitou o trabalho. Inicialmente somente um empresário atuava. Quando a empresa começou a crescer, sua esposa, e também sócia da empresa, começou a ter um trabalho mais intenso. Eles representavam

para todos os jovens funcionários um exemplo de capacidade de aprendizado e renovação. Esta foi a empresa que demonstrou aproveitar melhor o programa, tendo mantido a equipe de trabalho desde o início do programa, informada sobre seu andamento, embora não estivessem efetivamente participantes nas definições da empresa.

Educação

Pode-se dizer que os empresários conhecem a importância do desenvolvimento contínuo. Os funcionários motivaram-se com eles. Uma (única) pessoa, que não se enquadrava no padrão de comportamento voltado ao aprendizado, demitiu-se da empresa. A empresa sempre recompensou e propiciou liberdade para o crescimento.

Estratégias competitivas básicas

A estratégia competitiva básica da Transportadora é a de diferenciação. Seus preços não são os mais baixos, mas ela se propõe a fazer o melhor trabalho – prestando serviço com segurança e pontualidade.

Estratégias complementares

Eles utilizaram várias estratégias complementares: penetração, à medida que passaram a oferecer serviços para novos mercados (nordeste), integraram-se verticalmente, integrando as atividades de transporte aéreo, estabeleceram novos acordos e alianças com empresas de logística e companhias aéreas, conseguindo, devido à carga ser relevante, tarifas reduzidas com as companhias aéreas.

Centralização do poder

O poder era centralizado no empresário, dono da empresa (classificado como empreendedor). Com a adoção da metodologia de Planejamento Estratégico, o poder deixou de ser centralizado somente em uma pessoa. Sua esposa e sócia passou a dividir o poder da empresa, cabendo a ele, as atividades comerciais e operacionais (malha aérea e rodoviária) e a ela, as atividades administrativas e financeiras. Os funcionários começaram também a tomar parte nas reuniões, alertando sobre os problemas e sugerindo medidas corretivas. Embora seja característica da pequena empresa o modelo empreendedor, começou a ser adotado um misto entre a centralização e a distribuição de poder para análise, ou seja, o modo planejamento.

Implantação estratégica

Para plena implantação do planejamento, as atividades de todos foram revisadas, documentadas e as pessoas foram completamente informadas a respeito do trabalho. Os processos de decisão e informação acompanharam os avanços ocorridos. Os sistemas de informação e decisão foram aprimorados. Não houve alterações no sistema de recompensa.

Processo de mudança

Os empresários, assim como a maior parte dos colaboradores da empresa, por terem um perfil aprendiz, captou muito bem a metodologia, estudaram-na, participaram de treinamentos que complementavam o conhecimento para

implementar as mudanças necessárias. A metodologia ajudou-os a perceber as necessidades de mudança, e a ter um caminho para mudança de atitude e comportamento. Eles souberam utilizá-la muito bem. Chegando à fixação de novos padrões de comportamento.

3.2 EMPRESA: TECNOLOGIA AMBIENTAL

3.2.1 Planos de Ação Implantados

O Planejamento Estratégico gerou inicialmente dois projetos, descritos a seguir. Cabe salientar que nesta empresa houve algumas dificuldades para implantação dos planos. Eles não tinham muita disciplina para organizar as reuniões. Embora houvesse um bom nível dos sócios (pós-graduados) e do funcionário que atuava na área comercial (havia sido assessor Sebrae) a transformação das definições em ações era muito demorada. Embora quisessem utilizar os conhecimentos em favor da empresa, tendiam a ficar no nível de aprendizado sem alterações nos padrões de mudança.

Estruturação da área comercial

Ações

- Criação da Divisão de Serviços

Em agosto de 1998, foi criada a divisão serviços, que consiste na coleta, transporte e destino final dos resíduos de serviços de saúde em usinas de incineração. Para tanto, foram criadas 02 (duas) empresas em 1998 e 01 (uma) em 1999:

Empresa A, com sede em Porto Alegre, atende as regiões de Porto Alegre e grande Porto Alegre. O equipamento utilizado é um RGL-600 SE, com capacidade para incinerar 200 kg/h de resíduos.

Empresa B, com sede em Caxias do Sul, atende toda a região da serra. Inicialmente, o equipamento utilizado está sendo um RGL-200 SE, com capacidade de 50 kg/h. Devido à grande demanda, este equipamento está sendo substituído por outro, com capacidade de 200 kg/h.

Empresa C, criada em 1999, com sede em Porto Alegre e com uma unidade de incineração instalada em Santo Ângelo/RS, atende todas as cidades adjacentes. Para atender esta região, foi instalado um equipamento de 200 kg/h.

Em Caxias do Sul, está sendo desenvolvido um projeto para destino final de resíduos hospitalares juntamente com a FEPAM deste município.

Novo acordo para Operação de Equipamentos

Quanto à prestação de serviços para operação de equipamentos, foi fechado um contrato com a Infraero/POA. Se os resultados forem positivos, este tipo de serviço será estendido para todas as Infraeros.

Estruturação das vendas de Incineradores, Peças e Assistência Técnica

O departamento comercial da empresa é composto de 01 (um) gerente

comercial, 01 (um) assessor de vendas, além de representantes externos. Internamente foram implantados controles e um programa de cadastro de clientes que propiciam à gerência o recebimento de relatórios mensais com dados gerenciais que possibilitam a análise de desempenho do setor.

As pastas de arquivo foram reorganizadas e foi implantado o “registro de tarefas”, onde cada solicitação tem seu acompanhamento até o seu arquivamento, o que só acontece quando finalizada a tarefa.

Quanto aos representantes, não houve sucesso, pois os currículos recebidos não se ajustaram ao perfil traçado pela empresa.

A empresa encontra-se, ao final do programa, fazendo contatos com representantes e firmando parcerias para atuar no segmento de hospitais.

Negociações Internacionais

A empresa encontrava-se em fase final de negociações com uma empresa Coreana fabricante de incineradores de grande porte com tecnologia de ponta. O escopo da *Joint Venture* é a instalação de um equipamento com capacidade de incineração de 100 t/dia, para o destino final de resíduos industriais. Ela seria a representante desta empresa para o Brasil na comercialização de equipamentos de grande porte.

O período para a implantação do projeto é de 12 (doze) meses. Porém, em

120 dias será importado um equipamento de menor capacidade (300 kg/h), onde serão feitas as demonstrações e testes para a sua aprovação.

Desenvolvimento do *Síte* empresarial

Em 1999, foi implantado o *site*, bem como o fechamento de contrato para a divulgação dos produtos na revista NEI-MERCOSUL. A empresa continua divulgando na revista HOSP, a qual circula em todos os hospitais brasileiros.

Resultados

No ano de 1998, a empresa obteve bons resultados de vendas, atingindo um faturamento de, aproximadamente, R\$ 1.200.00,00 (um milhão e duzentos mil reais). A divisão de serviços foi a responsável pelos resultados positivos (principalmente a empresa C). Porém, a divisão equipamentos (venda de incineradores) ficou aquém das expectativas. Para o último trimestre do ano de 1999, as previsões são melhores, tendo a empresa como objetivo um faturamento de R\$ 300.000,00 (trezentos mil reais).

Período de Implantação

Agosto de 1998 a setembro de 1999 (continua em implantação).

Capital de Giro

Ações

- Reestruturação do Plano de Contas da Empresa;
- Reestruturação da Contabilidade;

- Mudança de Escritório Contábil;
- Treinamento sobre Análise Financeira;
- Contratação de Controller.

Resultados

Com tais ações, pôde-se obter um conhecimento dos custos fixos e custos variáveis da empresa. A partir daí, a contabilidade seria atualizada e a análise de rentabilidade passaria a ser feita por unidade de negócio.

Período de Implantação

Setembro de 1998 a junho de 1999 (continuava em implantação).

3.2.2 Avaliadores Financeiros

	INDICADORES	1996	1997	1998	1999 (1º trimestre)
a) liquidez	Necessidade de Capital de Giro	77.097,89	100.651,05	164.842,75	85.349,81
	Capital disponível para Giro	24.971,34	20.712,19	20.500,81	14.147,18
b) atividade	Giro do Investimento Total	2,45	0,70	2,33	0,53
	Giro dos Estoques	4,99	0,82	2,90	2,33
	Giro de Contas a Receber de Clientes	15,11	5,74	15,68	3,22
c) endividamento	Endividamento Geral	0,69	0,66	0,78	0,83
	Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio	2,27	1,91	3,57	4,16
	Composição do Endividamento	0,92	1,00	0,84	0,86
d) lucratividade	Margem Líquida	0,07	0,06	0,02	0,01
	Margem Bruta	0,40	0,51	0,43	0,18
	Taxa de Retorno sobre Recursos Investidos	0,18	0,04	0,04	(0,03)
	Taxa de Retorno sobre Capital Próprio	0,56	0,13	0,16	(0,19)

e) outros	Receita Operacional Líquida	607.157,60	212.779,29	1.062.598,03	264.115,31
------------------	-----------------------------	------------	------------	--------------	------------

A Receita Operacional da empresa passou de R\$ 212.779,29 em 1997, ano em que ingressaram no programa, para R\$ 1.062.598,03 – ou seja, aumentou em cinco vezes o seu valor. É provável que este valor eleve-se em 1999. O primeiro trimestre é o pior deles, pois a maioria dos clientes são órgãos governamentais ou ligados a eles e dificilmente conseguem disponibilizar valores para comprar.

Embora as vendas de 1997 para 1998 tenham sido multiplicadas por cinco, a necessidade de capital de giro aumentou aproximadamente em uma vez e meia, o que é positivo, entretanto, o capital disponível para giro não sofreu nenhum acréscimo de 1997 para 1998 – quando necessidades de endividamento curto prazo – o que é tremendamente negativo.

O giro sem o investimento aumentou de 97 para 98, embora tendo retornado ao nível de 96. O giro dos estoques também aumentou, mesmo não tendo retornado ao padrão de 96 – tal fato, deve-se principalmente a uma agregação imprópria de um equipamento que, ao invés de constar no imobilizado fazia parte do estoque.

A administração de contas a receber de clientes melhorou bastante. O endividamento aumentou, principalmente, à proporção do endividamento sobre o capital próprio, em decorrência da falta de aporte de capital para geração de vendas.

A margem bruta feita em 98 foi menor que em 97 em 8% e praticamente igual a de 96, mas a margem líquida caiu para 2%, devido aos custos financeiros da

empresa. A taxa de retorno, sobre os recursos investidos manteve-se, enquanto a taxa de retorno, sobre o capital próprio aumentou.

O primeiro trimestre de 1999 não é representativo de uma situação anual por ser o trimestre em que há um menor giro econômico, afetando as vendas da empresa que são muito vinculadas às decisões governamentais, difíceis de serem obtidas neste período. Tal situação afetou os indicadores financeiros, tais como o Giro dos Estoques e a Margem Líquida.

O problema maior da empresa foi o capital disponível para o giro não acompanhar o nível de evolução da venda. Os juros financeiros consumiram a margem bruta, restando pouco lucro líquido.

3.2.3 Indicadores de Satisfação de Clientes

A empresa só aplicou uma análise de satisfação de clientes. O resultado dessa pesquisa realizada no período de janeiro 99 – abril 99 questionou seus clientes sobre seis fatores.

Os clientes estão satisfeitos com a prestação de serviços (88%), e com relação à assistência técnica (84%). Quanto à qualidade dos produtos, 38% dos clientes se mostraram insatisfeitos e 7,69% se mostraram totalmente insatisfeitos.

Já com relação ao preço e à presteza do atendimento nos produtos e

serviços, há divergências de opiniões, mas a maioria está satisfeita.

Em geral essa pesquisa de satisfação apresentou bons resultados, mas também serviu para mostrar diversos detalhes que poderiam ser melhorados e que afetam negativamente a opinião dos clientes. Apoiado no resultado dessa pesquisa, algumas pequenas ações (principalmente sobre a forma de atendimento) foram adotadas.

O que pôde ser observado é que os serviços prestados e os produtos vendidos têm uma qualidade favorável. O que a empresa precisa, entretanto, é de um maior volume de vendas. Por este motivo, a empresa não sentiu como prioritária a necessidade de realizar uma segunda pesquisa de satisfação de clientes.

3.2.4 Outros Avaliadores Quantitativos

Número de Funcionários:

1996: 16

1997: 18

1998: 23

Volume de Produção:

1996: 16 incineradores

1997: 13 incineradores

1998: 19 incineradores

Tanto o número de funcionários quanto o volume de produção aumentou no decorrer dos três últimos anos.

3.2.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais

Tipos de problemas

A maior parte dos problemas apresentados foi de empreendimento e administração. Os problemas de empreendimento referem-se ao fato desta empresa ter definido como missão o trabalho de consultoria voltado à preservação do meio-ambiente e, por questões legais e mercadológicas, serem montadores de incineradores e prestadores de serviços de incineração.

Nesta área, quando a venda é dirigida a entidades estatais ou paraestatais, são necessárias habilidades de vendas diferenciadas.

Alguns problemas administrativos também surgiram – a venda de equipamentos e a prestação de serviços de incineração possuem margens amplas, entretanto se o volume for muito baixo, a margem líquida também fica restrita. Os sócios da empresa, baseados na margem bruta elevada, não se preocupavam com a margem líquida, com o equilíbrio necessário entre custos fixos e variáveis e com, respectivamente, as receitas ordinárias e extraordinárias. Eles eram muito fortes em tecnologia, mas falhavam na estruturação administrativa. Mesmo com o apoio do programa, era muito difícil fazê-los se envolver com a estruturação administrativa e financeira ou com definições de programas de marketing mais elaborados.

Posicionamento estratégico

A empresa demonstrou ser do tipo prospectora. Eles estavam procurando por novas oportunidades que se relacionassem com a atividade central da empresa. Tinham, entretanto, dificuldade de gerar estrutura para desenvolvê-las sob controle.

Cultura

A cultura da empresa dificultou um pouco o trabalho. Embora o empresário principal seja bem especializado, é pouco organizado no trabalho. Não há um espírito de cooperação forte e a empresa arrisca-se não tendo rendimentos fixos que a sustente. As atividades e atitudes dos funcionários são pouco planejadas.

Educação

Os funcionários tinham por hábito estarem atualizados e tinham uma abertura pode-se dizer “média” para aprendizado. A maior dificuldade estava justamente nas características diretivas da empresa. É uma empresa com ênfase tecnológica, apresentando dificuldades em penetrar no mercado e se gerenciar internamente.

Estratégias competitivas básicas

A estratégia competitiva básica da empresa é a de baixo custo. Seus preços são mais baixos do que os da concorrência. A empresa também se preocupa em oferecer qualidade na manutenção e prestação de serviços.

Estratégias complementares

A empresa utilizou-se da estratégia de desenvolvimento de serviços para mercados existentes (além da venda de incineradores, iniciaram novas formas de prestação de serviços de incineração na região nordeste),

Centralização do poder

O poder era centralizado no empresário, dono da empresa (classificado como empreendedor). A adoção da metodologia de Planejamento Estratégico não propiciou a descentralização do poder. Somente um funcionário estava envolvido no planejamento. Seguindo a característica geral da pequena empresa, ela adota o modelo empreendedor.

Implantação estratégica

Não houve alterações significativas pelo desenvolvimento do planejamento. Algumas atividades foram revisadas, embora de maneira não-sistemática. Os colaboradores não foram completamente informados a respeito do trabalho. Os processos de decisão e informação melhoraram um pouco, em termos de acompanhamento financeiro.

Processo de mudança

O empresário e seu funcionário principal (comercial), assim como a maior parte dos colaboradores da empresa não tinha um perfil aprendiz em termos gerenciais. O planejamento ajudou-os a perceber os problemas, mas eles estancaram no processo de mudança de atitude.

3.3 EMPRESA: COMÉRCIO E PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS EM AUTOPEÇAS

3.3.1 Planos de Ação Implantados

Quando do encerramento do Planejamento Estratégico, a empresa havia definido cinco projetos:

Plano de aumento de rentabilidade;

Redução do nível de estoque;

Sistema de pós-venda / *telemarketing*;

Campanhas publicitárias;

Construção de um autocenter novo.

A implantação dos Planos de Ação nesta empresa foi um pouco truncada no início, pois toda a geração do material havia sido feita em conjunto por um sócio e um amigo seu, consultor. O consultor, que dominava melhor o conteúdo do programa saiu, quando o atendimento em grupo encerrou. No momento da implantação dos planos, a situação de caixa estava muito ruim, além disto o mentor principal do planejamento havia saído. Houve necessidade de um trabalho quase duplicado. Todo o planejamento teve que ser revisado, tendo em vista as novas limitações financeiras e a saída do consultor. O empresário não conseguia, no início, auferir o risco financeiro que sua empresa estava se submetendo.

Foi formado um novo grupo de Planejamento Estratégico, incluindo a esposa

do empresário, um funcionário com maior nível de conhecimento, além de outros dois funcionários que tinham mais conhecimento sobre o negócio. Ao final do programa pode-se notar que haviam mudado de atitude e talvez formado um novo padrão de comportamento. O empresário, que até então não havia entrado em contato com as vendas, passou a ficar todo o tempo na loja, propiciando um atendimento diferenciado, houve redução drástica de despesas, e depois que havia acabado o programa, o empresário manteve contato para informar que muitas das sugestões de melhoria que haviam sido tratadas nas reuniões estavam sendo implementadas com bons resultados.

Plano de aumento de rentabilidade

O projeto de aumento de rentabilidade, na verdade, seria uma consequência dos outros, pois o que se quer alcançar com todos eles é um aumento de rentabilidade. O projeto serviu para estruturar adequadamente o plano de contas da empresa, criando um sistema gerencial de controle financeiro e apoiando a análise para redução de custos.

Ações

- Avaliação da margem de contribuição por grupo de itens;
- Análise dos custos fixos e variáveis;
- Redução de custos fixos - mudança de prédio, cortes na folha de pagamento;
- Redução de custos financeiros - troca das fontes de financiamento com o objetivo de reduzir as taxas de juros.

Resultados atingidos

Margem bruta 1998: 0,41

Margem bruta 1º T/99: 0,34

Margem líquida 1998: 0,06

Margem líquida 1º T/99: 0,003

Período de implantação

Junho de 1998 a junho de 1999.

Projeto de redução do nível de estoque**Ações**

- Acompanhamento diário do nível de estoques;
- Redução no tamanho de pedidos/ Reposição de acordo com as vendas;
- Mudança do comprador da empresa - Profissional de vendas acumulou a função de compras;
- Liquidação de estoques obsoletos.

Resultados atingidos

Nível de estoque em junho/98: R\$ 425.292,00

Nível de estoque em junho/99: R\$ 327.290,09

Período de implantação

Junho de 1998 a junho de 1999.

Sistema de pós-venda/telemarketing

Devido à restrição orçamentária não foram adotadas todas as ações necessárias para implementação dos projetos.

Ações

- Atualização do cadastro de clientes;
- Implantação de procedimentos para manter cadastro de clientes atualizados;
- Implantação de sistemática de ligação para o cliente após a elaboração do orçamento.

Resultados obtidos

A empresa obteve maior facilidade para elaboração de mala-direta e, conseqüentemente um contato maior com clientes.

Período de implantação

Junho de 1998 a junho de 1999

Campanha publicitária

Nada foi feito por falta de recursos financeiros.

Construção de um novo autocenter

Não houve nenhuma ação neste sentido devido à falta de recursos

financeiros.

3.3.2 Avaliadores Financeiros

	INDICADORES	1996	1997	1998	1999 (1º trimestre)
a) liquidez	Necessidade de Capital de Giro	337.274	319.640	423.315	512.032,45
	Capital disponível para Giro	248.629	302.401	141.963	(47.111,67)
b) atividade	Giro do Investimento Total	2,20	1,67	1,16	0,96 (anualizado)
	Giro dos Estoques	2,30	1,90	1,25	1,16 (anualizado)
	Giro de Contas a Receber de Clientes	25,4	5,03	Inf. Indisponível	Inf. Indisponível
c) endividamento	Endividamento Geral	0,08	0,90	0,87	0,89
	Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio	4,65	5,48	6,67	6,28
	Composição do Endividamento	0,53	0,50	0,99	1,00
d) lucratividade	Margem Líquida	(0,09)	0,006	0,06	0,003
	Margem Bruta	0,35	0,38	0,41	0,34
	Taxa de Retorno sobre Recursos Investidos	(0,20)	0,01	0,07	0,003 (anualizado)
	Taxa de Retorno sobre Capital Próprio	(1,07)	0,06	0,43	0,02 (anualizado)
e) outros	Receita Operacional Líquida	1.259.293,32	1.551.229,78	843.693,00	162.900,37 (trimestral)

A Receita Operacional Bruta decresceu em 1998, em relação a 96 (-33%) e em relação a 97 (46%). A receita do primeiro trimestre de 1999 também é bastante baixa, em relação a 96 e 97.

A empresa perdeu muito mercado – as medidas que foram tomadas internamente, a partir de 1998 não foram as inicialmente previstas (que envolviam a expansão das lojas). O mercado de autopeças no bairro, onde o empresário possui seus prédios, sofreu reduções. Levou-se seis meses para que realmente fosse

absorvida pelo empresário a necessidade de mudanças (reduções) internas – uma vez que não havia recursos disponíveis para ampliação das atividades.

Apesar da drástica redução de receita, o nível de endividamento geral não aumentou. Houve um acréscimo, entretanto, na proporção de endividamento sobre o capital próprio, que já começou a sofrer reduções em 1999. Quanto à composição, o endividamento passou a ser totalmente de curto prazo.

Todos os índices de lucratividade melhoraram: as margens líquida e bruta, e as taxas de retorno, sobre os recursos investidos, sobre o capital próprio.

O capital disponível para giro reduziu-se, pois todo o financiamento é de curto prazo.

3.3.3 Indicadores de Satisfação de Clientes

Todo o processo de redução do porte da empresa: desocupação de prédios, troca de agentes avaliadores, demissão de funcionários, conscientização e transformação da postura dos empresários demandaram muito trabalho.

Embora solicitado enfaticamente nas reuniões, que fosse realizada uma pesquisa de satisfação, não havia sequer condições psíquicas para tanto. Foi feita uma única pesquisa em setembro de 1999, após a redução dos principais problemas, que poderiam “quebrar” a empresa.

A pesquisa realizada em setembro de 99 apresentou resultados positivos; os clientes de um modo geral demonstraram satisfação com os serviços prestados pela empresa. O item avaliado refere-se ao ambiente de espera pelos serviços que apresenta significativas oscilações de opinião. Já a qualidade na prestação de serviços foi o fator competitivo melhor avaliado. Dentre as sugestões e observações avaliadas, houve somente duas sugestões repetidas: aumento na carga horária de funcionamento da loja e disponibilidade de água mineral; as outras foram sugestões dispersas: TV a cabo, filme técnico sobre manutenção de carros, placa indicativa da sala de espera, outras lojas nos bairros, melhor preço, e mais facilidade nas condições de pagamento.

3.3.4 Outros Indicadores Quantitativos

Número de Funcionários

1996: 30

1997: 22

1998: 18

Volume de Venda (em n.º de itens)

1996: 80.468

1997: 140.488

1998: 44.320

Volume de Prestação de Serviços (em n.º de ordens de serviço)

1996: 14.068

1997: 13.042

1998: 8.310

3.3.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais

Tipos de problemas

A maior parte dos problemas apresentados foi de administração. A empresa foi herdada do pai. Seu nome era conhecido no mercado consumidor final e intermediário. Houve, entretanto, uma mudança no padrão do mercado consumidor que não foi percebida a tempo pela empresa. Eles não souberam reagir de acordo com as mudanças externas.

Posicionamento estratégico

A empresa demonstrou ser do tipo reativa. Embora o empresário tenha percebido mudanças em seu ambiente organizacional (contratou consultor, participou do programa) ele não estava sendo capaz de responder efetivamente aos estímulos.

Cultura

A cultura da empresa dificultou muito o trabalho. Os funcionários estavam há muito tempo na empresa e tinham muitos vícios arraigados. O empresário também não ajudava, pois não se fazia presente nas reuniões

Educação

Quem de fato procurou o Programa, foi um consultor e amigo do proprietário da empresa. Ele mais do que os outros, conhecia a importância da educação, da postura aprendiz. O dono da empresa, embora com formação em administração, ainda não possuía características de liderança com seu grupo de funcionários utilizavam-se disto. Não havia um ambiente propício ao aprendizado. Conseguiu-se evoluir neste sentido, através da metodologia e treinamento dos empresários.

Estratégias competitivas básicas

A empresa não possuía uma estratégia competitiva básica. Ela não se diferenciava pelo seu atendimento e tampouco por baixos custos. Também não possuía uma estratégia de escopo. Após completar o planejamento em uma direção, houve falta de recursos para implementar os projetos de melhoria. Todo o planejamento teve que ser revisado dentro de outra ótica. A estratégia escolhida foi a de diferenciação. A presença constante do proprietário nas vendas, fato inédito até aquele momento, foi um grande fator de diferenciação. Entretanto, isto só ocorreu no final do período do projeto, portanto, não foi possível avaliar os resultados da estratégia adotada.

Estratégias complementares

Não houve implementação de estratégia complementar. Houve somente descarte de alguns serviços e produtos que não eram rentáveis.

Centralização do poder

O poder não era centralizado no empresário, nem tampouco havia um poder do tipo planejado. Ele era distribuído de forma dispersa, caracterizando o modo adaptativo. Com a adoção da metodologia de Planejamento Estratégico, o poder ficou parcialmente com o empresário e a sua esposa e sócia e, pelo fato de haver planejamento, os funcionários, embora não tivessem poder, passaram a ter mais informação sobre as decisões da empresa. O modo, no final do programa, se parecia com o empreendedor.

Implantação estratégica

Para a tomada de controle da empresa e parcial implantação do planejamento, as atividades foram revisadas, tendo todo o pessoal da empresa participado do trabalho. Os processos de decisão e informação avançaram um pouco. Principalmente a avaliação de rentabilidade dos produtos e as análises de custos. Os sistemas de informação e decisão foram aprimorados.

Processo de mudança

O empresário, embora tivesse a intenção de aprender, tinha dificuldade de passar da etapa de percepção para a de mudança de atitude e comportamento. No final do programa, houve uma mudança de comportamento, embora não possa ser afirmado ter havido mudança de padrão de comportamento. A metodologia contribuiu para ajudá-los a perceber as necessidades de mudança e ajudá-los a ter um caminho, para mudança de atitude e comportamento. Eles demoraram, mas

souberam utilizá-la.

3.4 EMPRESA: CONSULTORIA E SISTEMAS

Essa empresa era a mais organizada entre as empresas do grupo. Ela utilizou-se da metodologia com um aproveitamento superior devido ao *back-ground* existente. Para implantação dos Planos de Ação, esta empresa contou com assessoria externa, além da assessoria que o programa oferecia.

O levantamento de todas as informações necessárias, assim como o planejamento e o controle financeiro desta empresa tornou-se facilitado, devido a sua característica de organização e a disponibilidade de software gerenciais disponíveis na empresa.

3.4.1 Planos de Ação Implantados

A empresa definiu três Planos de Ação a serem implantados: Avaliação da estrutura de custos; Definição do Plano de Treinamento e P&D e Definição de política de marketing e comercial;

Avaliação da estrutura de custos

Ações/Resultados

- Análise dos custos fixos e variáveis;
- Renegociação com fornecedores, transformando contratos fixos em variáveis (manutenção, plano odontológico);

- Busca de alternativas para custo fixo da folha (terceirização da programação, automatização da programação e remuneração variável);
- Implementação de ferramenta para construção de sistemas (automatização da programação);
- Desenvolvimento de metodologia de acompanhamento de Fábrica de S.W.;
- Acordo com a Fábrica de S.W.;
- Desenvolvimento de um plano de remuneração variável (segundo semestre de 1999).

Definição do Plano de Treinamento e P&D

Ações/Resultados

- Contratação de profissional de Recursos Humanos;
- Elaboração e implantação do Plano de Evolução Profissional;
- Elaboração e implantação do Plano de Treinamento;
- Elaboração de Plano de Remuneração Variável (segundo semestre de 1999);
- Convênio com Universidades para pesquisa;
- Mestrado UFRGS para construção de ferramenta de desenvolvimento rápido (até 100% gerado).

Implantação da área comercial e marketing

Ações/Resultados

- Definição de política de marketing e comercial;

- Contratação de consultoria;
- Análise da situação atual;
- Levantamento de atributos com especialistas do mercado;
- Consultas a clientes;
- Definição de prioridades pelo estudo dos fatores competitivos;
- Análise de estruturação de proposta;
- Implementação e acompanhamento da estruturação da equipe de vendas;
- Implementação e acompanhamento do sistema de informação;
- Implementação e acompanhamento do plano de comunicação.

3.4.2 Avaliadores Financeiros

	INDICADORES	1996	1997	1998	1999 (1º trimestre)
a) liquidez	Necessidade de Capital de Giro	225.412,54	113.017,84	142.963,43	Inf. Indisponível
	Capital disponível para Giro	583.510,78	29.411,63	3.482,63	Inf. Indisponível
b) atividade	Giro do Investimento Total	2,68	3,88	4,66	3,91 (anualizado)
	Giro dos Estoques	Não Procede	Não Procede	Não Procede	Não Procede
	Giro de Contas a Receber de Clientes	8,21	33,81	17,19	Inf. Indisponível
c) endividamento	Endividamento Geral	0,41	0,42	0,67	0,67
	Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio	0,68	0,72	2,03	2,32
	Composição do Endividamento	0,97	0,56	0,80	1,00
d) lucratividade	Margem Líquida	0,08	0,08	0,06	0,01 (anualizado)
	Margem Bruta	0,17	0,18	0,19	0,32 (anualizado)
	Taxa de Retorno sobre Recursos Investidos	0,22	0,32	0,28	0,03
	Taxa de Retorno sobre Capital Próprio	0,32	0,55	0,65	0,10
e) outros	Receita Operacional	2.075.517,69	3.527.654,53	4.830.691,84	1.269.198,26

	Líquida				(trimestral)
--	---------	--	--	--	--------------

Os indicadores de liquidez apontam uma necessidade de capital de giro oscilante e um capital disponível para giro tendendo a zero. A empresa deve controlar as disponibilidades para não entrar em descompasso de Caixa.

Em termos de atividade, o giro das receitas em função do investimento total está positivamente crescente, o que é salutar. O giro de Contas a Receber oscilou sem denotar uma tendência clara, isto se deve ao fato de existirem diferentes tipos de projetos com prazos muito diferenciados. Não se pode fazer uma avaliação por serem muitos produtos e serviços com características diferenciadas.

A análise do giro de estoque não tem sentido, uma vez que a empresa não possui estoque de produtos para comercializar.

O endividamento geral aumentou, conseqüentemente, a proporção de endividamento sobre capital próprio subiu. Parte deste valor deve-se provavelmente à necessidade de capital de giro que foi captado no curto prazo. A composição do endividamento voltou a ser quase que exclusivamente de curto prazo – 80% dos recursos de terceiros têm vencimento no curto prazo.

Quanto à lucratividade, pôde-se observar que as margens líquida e bruta de retorno sobre os recursos investidos sofreram poucas alterações. A taxa de retorno sobre o capital próprio subiu, passando de 32% em 1996 para 65% em 1998, em parte devido ao aumento do endividamento, que aparentemente não alterou a

lucratividade da empresa.

O aumento da Receita Operacional Líquida demonstra a força de crescimento da empresa que teve mais do que 100% de aumento em dois anos.

3.4.3 Indicadores de Satisfação de Clientes

A pesquisa de satisfação de clientes foi aplicada no último trimestre de 1998. Foram utilizados vinte e duas questões, variando as respostas entre totalmente satisfeito (grau 5) a totalmente insatisfeito (grau 1). A média obtida foi de 4,2 .

Os empresários consideraram que os pontos a serem melhorados não haviam sido devidamente resolvidos até o final do programa, concluindo que não seria aconselhável aplicar uma segunda pesquisa (pois por si só levanta expectativas) sem terem sido resolvidos os problemas levantados na primeira.

Na segunda pesquisa de satisfação desenvolvida, procurou-se em primeiro lugar, levantar os fatores de qualidade que os clientes identificaram como importantes para o processo de consultoria e priorizá-los. Posteriormente, foi feita a efetiva avaliação (atribuição de valores) a cada um dos quesitos levantados.

Analisando-se o resultado, pôde-se observar que de maneira geral a avaliação dos resultados foi boa. A média final foi de 4 (Escala adotada de 1 a 5). Os únicos quesitos que ficaram abaixo da média (3) foram os de atualização técnica, bom relacionamento, induzir o funcionário a abrir o jogo e expor suas idéias e

interação com o corpo diretivo e com o coordenador do cliente. Os demais apresentaram boa avaliação por parte dos clientes. Entretanto, problemas financeiros e de reestruturação interna impediram que eles fizessem uma avaliação posterior.

3.4.4 Outros Avaliadores Quantitativos

Número de funcionários:

1996: 50

1997: 56

1998: 104

A empresa não possui indicadores genéricos de produção, vendas e prestação de serviços (em quantidade) disponíveis para análise.

Analisando através do número de funcionários e faturamento, pode-se considerar que a empresa está crescendo nos últimos anos.

3.4.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais

Tipos de problemas

A maior parte dos problemas apresentados foi de empreendimento, de adequação de produtos a segmentos, pela orientação interna da empresa. Também foram verificados problemas de administração: plano de vendas e estruturação

administrativa e financeira dos vários negócios que eles já haviam especificado.

Posicionamento estratégico

A empresa demonstrou ser do tipo analista, trabalhando em domínios relativamente estruturados e buscando, constantemente, novas oportunidades de mercado num segmento altamente instável – novidades no setor de informática.

Cultura

A cultura da empresa facilitou o trabalho, pela existência anterior de Planejamento Estratégico e pela vontade da alta administração. Os funcionários são relativamente jovens, acostumados a processos de planejamento e mudanças.

Educação

Existe uma preocupação constante com o processo de desenvolvimento contínuo. A empresa investe muito em treinamento de pessoal, em tarefas específicas e também investe no aumento da qualificação do nível de formação, financiando parte dos estudos de graduação e pós-graduação.

Estratégias competitivas básicas

A estratégia competitiva básica da empresa é a de diferenciação. O atendimento é especializado, a empresa não está estrategicamente atrás de oferecer o menor preço. Ela procura atender com os melhores serviços e equipamentos do mercado.

Estratégias complementares

A empresa utilizou várias estratégias complementares.

Penetração

Buscando maior participação nos mercados existentes (ex. consultoria).

Desenvolvimento de produto

Constante desenvolvimento de novos produtos para o mercado (ex. projeto fundações).

Desenvolvimento de mercados

Atuação em novos mercados/regiões no Brasil e no exterior (Mercosul).

Alianças e cooperação

Para atuar no segmento ERP.

Centralização do poder

Modo planejamento mas com a existência de liderança forte e arrojada.

Implantação estratégica

Para plena implantação do planejamento, as atividades de todos foram revisadas, documentadas e as pessoas foram completamente informadas a respeito do trabalho. Houve uma mudança de orientação da empresa – antes voltada para seu ambiente interno (incluindo a questão tecnológica) e depois voltada para o mercado. Os processos de decisão e informação acompanharam os avanços ocorridos – seus sistemas foram aprimorados. Houve alterações no sistema de recompensa.

Processo de mudança

A alta administração ajudou muito o processo de mudança, com comprometimento e exemplo. A metodologia foi captada sem problemas, assim como as melhorias a serem implementadas, ajudando a perceber as necessidades de mudança e a ter um caminho para alterar a atitude e o comportamento. Eles souberam utilizá-la muito bem, fixando novos padrões de comportamento.

3.5 EMPRESA: ASSISTÊNCIA ODONTOLÓGICA

3.5.1 Planos de Ação Implantados

Como resultado do Planejamento Estratégico, foram definidos três Planos de Ação:

- Melhorar o nível de informações ao paciente;
- Reduzir o número de faltas;
- Aumentar as vendas.

Os três Planos de Ação desenvolvidos foram operacionalizados. Essa empresa, apesar de pequena, foi exemplar na condução sistemática do Método. Desde o início fez com que os funcionários participassem do programa, em paralelo ao seu desenvolvimento. Embora tenham participado ativa e adequadamente em todas as etapas, não foi possível aumentar suas vendas. Restrições mercadológicas não permitiram. Os monopólios A formação na assistência odontológica e médica fez

com que a empresa não aumentasse suas receitas, apesar de melhorar todos os processos internos e resolver os problemas aparentes de administração.

Melhorar o nível de informações ao paciente

Ações

- Geração de material informativo de interesse do paciente: a partir das atividades e tarefas determinadas em abril, foi elaborado o “Manual do Beneficiário”, com informações mais completas para os usuários da empresa. Desde o início de maio de 1998, os manuais estão sendo distribuídos aos novos beneficiários quando da adesão, e aos antigos, quando comparecem para consultar. O prazo para que todos os antigos beneficiários recebessem o novo manual foi dezembro de 1998;
- Revisão do material de divulgação e criação de um novo *folder*;
- Cadastramento de endereços particulares dos inscritos (anteriormente só havia acesso ao endereço profissional), para facilitar a distribuição de informações.

Resultados

Os pacientes estão melhor informados. Sabe-se através da diminuição de pedidos de informações sobre direitos e deveres e pela aceitação mais imediata das restrições do tratamento que o Plano Master impõe.

Período de implantação

Março a agosto de 1998

Reduzir o número de faltas

Ações

Renegociação da questão de “faltas”- tentativa de cobrança de quem falta sem avisar, quando das datas de reajuste. Houve uma preparação do setor no que tange à remarcação de consultas, no sentido de reduzir a facilidade de remarcação.

A recepção foi treinada a lembrar da necessidade de cancelamento prévio no caso de impossibilidade de comparecimento e avisar sobre a tolerância para atrasos.

Resultados

Introduziu-se o bloqueio de marcação (por uma semana) como medida punitiva às faltas. Foi feita a distribuição dos manuais com um capítulo sobre “faltas” para ajudar a criar o hábito do “cancelamento” ao invés da “falta”.

A negociação para cobrar as “faltas” não foi bem sucedida. Só duas empresas pagam multa. As empresas que pagam pelas faltas têm um índice de faltas em torno de 5% e as outras beiram os 20%.

Como não houve aceitação pelas empresas na cobrança de faltas, apesar das medidas punitivas de suspensão de marcação por uma semana, as metas de redução de faltas não foram atingidas. Acredita-se que somente com a cobrança da consulta poderia se resolver o problema de faltas.

Índices de faltas em abril/98:

- Sem multa: 22,43 %
- Com multa: 2,92 %

Índices de faltas em julho/98:

- Sem multa: 14,55 %
- Com multa: 14,16 %

Índices de faltas em julho/99:

- Sem multa: 21,15 %
- Com multa: 7,50 %

Período de Implantação: abril a agosto de 1998

Aumentar as vendas

Ações

Formação da equipe de vendas;

Treinamento da equipe de vendas;

Estruturação sobre informações da área de vendas;

Formação de um sistema de informações mercadológicas para definir e controlar o esforço de vendas.

Resultados

As vendas, no geral, pouco aumentaram. Em algumas empresas (ex.

Associação dos Funcionários do Hospital da PUC) foi oferecida comissão para funcionários da Associação que agenciassem as vendas. O aumento de vendas, nesse caso, foi mais significativo. Em outras empresas ou associações, não foi possível comissionar funcionários.

Período de implantação

Agosto de 1998 a julho de 1999.

3.5.2 Avaliadores financeiros

	INDICADORES	1996	1997	1998	1999 (1T)
a) liquidez	Necessidade de Capital de Giro	Não Procede	Não Procede	Não Procede	Não Procede
	Capital disponível para Giro	(18.153,42)	19.398,09	44.884,12	52.964,54
b) atividade	Giro do Investimento Total	19,08	12,99	6,76	5,20
	Giro dos Estoques	Não Procede	Não Procede	Não Procede	Não Procede
	Giro de Contas a Receber de Clientes	Não Procede	Não Procede	Não Procede	Não Procede
c) endividamento	Endividamento Geral	0,71	0,13	0,22	0,27
	Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio	2,55	0,13	0,29	0,38
	Composição do Endividamento	1,00	1,00	1,00	1,00
d) lucratividade	Margem Líquida	0,05	0,07	0,07	0,07
	Margem Bruta	0,08	0,084	0,082	0,084
	Taxa de Retorno sobre Recursos Investidos	1,08	0,94	0,47	0,40 (anualizado)
	Taxa de Retorno sobre Capital Próprio	4,03	1,62	0,56	0,47 (anualizado)
e) outros	Receita Operacional Líquida	508.542,18	516.707,83	514.117,68	124.306,61 (trimestral)

A empresa não apresenta necessidade de capital de giro positiva, pois o

serviço odontológico que ela presta é cobrado antecipadamente e o cliente tem um mês de carência.

De qualquer forma, o capital disponível para giro vem crescendo anualmente. O nível de atividade da empresa pode ser analisado somente sobre o indicador de giro do Investimento Total - que vem decrescendo anualmente - o que representa um resultado negativo. Na realidade, a Receita Operacional Líquida manteve-se estável, entretanto o Ativo sofreu acréscimos.

Quanto ao endividamento (que é somente de curto prazo) pôde-se observar que partiu em 1996 de um índice alto (71% de endividamento geral), baixou bastante em 1997 (13% de endividamento geral), ficando entre 20 e 30% de endividamento entre 1998 e 1999.

A proporção de endividamento sobre o capital próprio acompanhou esta tendência, denotando, a partir de 1997 um aumento do endividamento, embora com proporções que não representam riscos.

As margens de lucratividade sobre a receita mantiveram-se relativamente estáveis, embora as taxas de retorno em relação aos investimentos e ao capital próprio tenham reduzido.

O que se pode deduzir desta análise é que a empresa está necessitando de mais investimentos para o mesmo nível de faturamento.

A Receita Operacional Líquida manteve-se estável entre 1996 e 1998.

3.5.3 Indicadores de Satisfação de Clientes

A empresa desenvolveu um Plano de Pesquisa a partir do levantamento de Fatores Competitivos. A pesquisa contou com quinze questões fechadas em escala Likert, variando os graus de 1 a 5 de acordo com a satisfação do cliente. A pesquisa foi aplicada em dois momentos durante o programa: em março de 1998 e maio de 1999.

Em ambas as ocasiões, os resultados mostravam-se favoráveis, tendo todos os itens um nível de satisfação superior a quatro.

A média geral de satisfação na primeira pesquisa foi de 4,47 e na segunda 4,4.

Anteriormente não havia preocupação em medir a satisfação, através de pesquisas. A avaliação era pela livre manifestação (aleatória) dos usuários que elogiavam ou reclamavam.

3.5.4 Outros Avaliadores Quantitativos

Número de funcionários

1996: 26

1997: 20

1998: 21

Apesar da Receita Operacional Líquida permanecer a mesma, o número de funcionários reduziu. Isto se deve ao fato de haver uma maior eficiência operacional.

Volume de Produção, Vendas ou Prestação de Serviços:

1996: **

1997: **

1998: 19.004 consultas realizadas

3.5.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais

Tipos de problemas

A maior parte dos problemas levantados foi de administração, embora a questão principal, referente ao aumento de vendas, talvez não tenha sido resolvida porque se trata de uma questão de empreendimento.

Uma vez que o mercado não possibilitou que um serviço bem elaborado e organizado fosse absorvido, o problema transcende a questão administrativa. Poderia ter sido estabelecido um novo nicho de mercado que se absorve tal sistema. Embora tenha ido um colega de marketing fazer o trabalho inicial, não se conseguiu através dele chegar ao objetivo de aumento de vendas.

** Nos anos de 1996 e 1997, não há números confiáveis, pois não havia um sistema de informatizado, como a partir de janeiro de 1998.

Posicionamento estratégico

A empresa demonstrou ser do tipo defensora. O empresário não tinha a percepção que seu mercado estaria saturado. Sua obstinação era de trabalhar cada vez melhor para atrair mais público. Embora tenha sido incentivado a explorar outras alternativas, esses incentivos não obtiveram resultados.

Cultura

A cultura da empresa facilitou o trabalho. Os funcionários detinham um bom nível de conhecimento, muito integrados e dispostos a cooperar no aspecto técnico e administrativo.

Educação

Pode-se dizer que o dono da empresa conhece a importância do desenvolvimento contínuo. Os funcionários, embora até então não estivessem acompanhando o desenvolvimento do proprietário, motivaram-se com a metodologia empregada. As pessoas que não se enquadravam no padrão de comportamento voltado ao aprendizado, saíram naturalmente da empresa.

Estratégias competitivas básicas

A estratégia competitiva básica da empresa é a de diferenciação. Seus preços não são os mais baixos, mas eles se propõem a fazer o melhor trabalho – fornecem a segurança da pontualidade e ampla cobertura de atendimento dentário.

Estratégias complementares

Não conseguiram implementar estratégias complementares. Foram feitas tentativas de ampliação de mercado sem sucesso.

Centralização do poder

O poder era e continua sendo centralizado no empresário, dono da empresa (pode ser classificado como do tipo empreendedor).

Implantação estratégica

Para plena implantação do planejamento, as atividades de todos foram revisadas, documentadas e as pessoas foram completamente informadas a respeito do trabalho. Os processos de decisão e informação acompanharam os avanços ocorridos. Os sistemas de recompensa não sofreram transformações.

Processo de mudança

O empresário, assim como a maior parte dos colaboradores da empresa, por terem um perfil aprendiz, captava bem a metodologia. Ela auxiliou a perceber as necessidades de mudança, e a ter um caminho para mudança de atitude e comportamento. Chegando a fixação de novos padrões de comportamento.

3.6 EMPRESA: REFRIGERAÇÃO EMPRESARIAL

3.6.1 Planos de Ação Implantados

A empresa em questão era a que se apresentava com estrutura mais fraca, tendo sido muito trabalhoso desenvolver o programa de planejamento. Com o propósito de desenvolver os empresários, foram indicados alguns cursos. De qualquer forma, na fase de implantação dos planos, foi necessário dedicar um número superior de horas de consultoria para tornar-se viável a implantação.

Embora, desde a seleção, tenham se mostrado muito interessados em participar do programa, eles adotavam uma atitude infantil em relação ao mesmo. O que eles demonstravam querer era que os consultores fizessem as atividades por eles, e não que os ajudassem a pensar estrategicamente. Eles participaram bem de todo o programa conjunto (como uma programação de etapas), no momento que passaram a ter um atendimento individual, forçaram as situações para que o consultor ficasse disponível para eles fazendo o que lhes faltava fazer. Eles não conseguiam cumprir os prazos e cobravam os consultores por sua ineficiência.

Após o desenvolvimento do planejamento, foram determinados três projetos descritos a seguir:

Projeto de informatização da área financeira da empresa

Ações

- Eliminar um conjunto de rotinas através da substituição de formulários e procedimentos por software específico da área;
- Análise de rotinas;
- Aquisição de software administrativo-financeiro.

Resultados atingidos

O software já foi instalado, mas a alimentação de dados ainda não havia sido iniciada. Recomendou-se a aceleração do processo, com contratação de pessoa treinada para a alimentação e treinamento dos futuros usuários do software.

Período de implantação

Novembro de 1998 – ainda em implementação

Projeto para controle de obras e manutenção

Ações

Acompanhamento pelos responsáveis das áreas técnicas e financeira da empresa, de todas as obras e atividades de manutenção;

Detalhamento do estágio em que se encontra cada cliente;

Desmembramento das atividades de instalação (obra) e manutenção.

Resultados atingidos

As planilhas foram desenvolvidas e encontram-se à disposição dos responsáveis por cada uma das áreas da empresa. Sugeriu-se uma disseminação dentro da empresa da importância do controle e utilização efetiva das planilhas pelos responsáveis de cada área.

Período de implantação

Dezembro de 1998 a janeiro de 1999.

Projeto de comunicação da empresa com o mercado

Ação

Desenvolvimento do site da empresa na Internet, com um conjunto de informações sobre a empresa.

Resultados atingidos

O site está finalizado e à disposição dos usuários da rede. Foi recomendada uma complementação do processo de comunicação com outras ações, como criação de *folder*, aplicação de marketing direto e realização de visitas pessoais a clientes.

Período de implantação

Março de 1999 a junho de 1999.

3.6.2 Avaliadores Financeiros

	INDICADORES	1996	1997	1998	1999 (1T)
a) liquidez	Necessidade de Capital de Giro	59.591,00	32.272,79	36.538,94	55.792,59
	Capital disponível para Giro	(117.758,69)	(148.671,3)	(33.954,25)	11.392,96
b) atividade	Giro do Investimento Total	5,53	3,16	5,99	6,46 (anualizado)
	Giro dos Estoques	1,64	7,18	25,73	23,13 (anualizado)
	Giro de Contas a Receber de Clientes	13,12	Inf. Indisponível	Inf. Indisponível	Inf. Indisponível
c) endividamento	Endividamento Geral	1,62	2,05	1,61	1,35
	Proporção de Endividamento sobre Capital Próprio	Não procede	Não procede	Não procede	Não procede
	Composição do Endividamento	0,95	0,96	0,54	1,00
d) lucratividade	Margem Líquida	(0,01)	(0,11)	(0,003)	0,02
	Margem Bruta	0,19	0,26	0,18	0,18
	Taxa de Retorno sobre Recursos Investidos	(0,05)	(0,34)	(0,002)	0,11
	Taxa de Retorno sobre Capital Próprio	Não procede	Não procede	Não procede	Não procede
e) outros	Receita Operacional Líquida	1.295.188,03	441.872,11	984.021,17	403.978,82 (trimestral)

A empresa em 1996 tinha um capital disponível para giro negativo, ou seja, estava financiando investimentos de longo prazo com recursos de curto prazo. A situação do capital disponível para giro foi melhorando com o passar dos anos. Em 1999, a empresa conseguiu chegar em um capital disponível para giro positivo; embora a necessidade de capital ainda seja superior ao que ela possui. De qualquer forma a situação de liquidez melhorou muito.

Quanto ao nível de atividade, pode-se dizer que a situação, em relação ao

investimento, melhorou, assim como a rotação dos estoques.

O giro do contas a receber de clientes da empresa não pôde ser analisado pelos dados contábeis.

O nível de endividamento geral em 1997 atingiu seu ponto máximo – o valor do passivo representava duas vezes o valor do ativo. Nos anos de 1998 e 1999, o nível de endividamento geral reduziu – o que é positivo para a empresa.

A proporção de endividamento sobre capital próprio não procede, pois o Patrimônio Líquido é constantemente negativo.

A composição do endividamento só teve uma pequena alteração em 1998 – quando houve algum financiamento de longo prazo. Nos outros anos, a empresa apresentava quase somente dívidas de curto prazo.

A lucratividade da empresa apresenta-se muito baixa. Ela teve prejuízo em 96, 97 e 98, apresentando um pequeno lucro no primeiro trimestre de 1999. A margem bruta da empresa manteve-se praticamente a mesma em 96, 98 e 99. Somente em 1997 foi maior (26%) e foi completamente consumida. Como as margens líquidas foram negativas de 96 a 98, as taxas de retorno sobre recursos investidos também, apresentando o pior índice em 1997. Em 1999, a taxa mostra-se positiva.

Devido ao fato do Patrimônio Líquido ser negativo, não é procedente calcular

a taxa de retorno sobre capital próprio.

A Receita Operacional Líquida teve grande oscilação, tendo apresentado em 1997 o seu valor mais crítico. Se o ano de 1999 apresentar o mesmo nível de faturamento do primeiro trimestre, será o de maior faturamento entre os anos analisados.

3.6.3 Indicadores de Satisfação de Clientes

A primeira pesquisa da empresa junto aos clientes foi realizada entre os meses de março e abril de 1998. Para esta pesquisa foi enviado um questionário a cem empresas constantes no cadastro de clientes. Destas cem empresas, trinta responderam ao questionário. Para a avaliação, foi utilizada uma escala de 5 pontos, variando crescentemente de *totalmente insatisfeito* (1) a *totalmente satisfeito* (5). Foram feitas 6 perguntas relacionadas aos serviços da empresa em relação a preços, prazos de entrega, pós-venda, qualidade de equipamentos da representada Springer Carrier, obras executadas e qualificação técnica dos funcionários.

A pesquisa mostrou-se favorável, pois em nenhum dos quesitos a média de citações foi abaixo de 3,5, mas, no entanto, houve apenas um dos quesitos em que a média ultrapassou a 4.

É possível, a partir dos resultados obtidos com a pesquisa, estabelecer um índice de satisfação de clientes. Considerando a estrutura do instrumento de coleta, o índice atingido pela empresa foi de 75,5%.

A segunda pesquisa, realizada entre os meses de maio e julho de 1999, foi enviada também a cem empresas, destas, vinte e nove deram o retorno. Os critérios de avaliação foram os mesmos. As questões enviadas, nessa pesquisa, foram mais direcionadas, sendo necessário, portanto, aumentar o número de questões, passando para 16 questões fechadas. Além dessas questões, o instrumento de coleta continha uma questão de satisfação geral em aberto para o cliente manifestar a sua satisfação geral com os serviços prestados.

A média das respostas variou de 3,31 a 4,08. O índice atingido no quesito geral foi de 73,2%.

Comparando-se este índice com o atingido na primeira pesquisa (75,5), verifica-se praticamente a manutenção da satisfação dos clientes ao longo do tempo. Entretanto, há que se considerar que a última pesquisa revelou-se uma investigação mais profunda das razões que construíram o índice, contemplando questões específicas das duas principais atividades da empresa: instalação e manutenção de equipamentos de ar condicionado.

3.6.4 Outros Indicadores Quantitativos

Número de Funcionários:

1996: 11

1997: 12

1998: 12

Volume de Produção, Vendas ou Prestação de Serviços:

1996:**

1997:**

1998:**

A empresa em questão manteve praticamente o mesmo número de funcionários no decorrer dos últimos três anos.

Quanto ao volume de produção, vendas ou prestação de serviços, no caso da empresa, não há um padrão que possa ser estabelecido devido aos serviços que ela presta. Por ser uma empresa de manutenção e instalação de ar-condicionado, a medida que realmente iria mostrar a realidade da empresa, seria a receita com vendas e serviços.

3.6.5 Comportamento no Processo de Formação e Implementação de Estratégias Empresariais

Tipos de problemas

Os problemas da empresa são de administração e empreendimento. Os problemas de empreendimento referem-se a necessidade de trabalhar com algum tipo de negócio que tenha certa estabilidade para a empresa, permitindo sua estabilidade administrativo e financeira. Esses problemas não foram trabalhados. O método aceitou o posicionamento dos empresários, sem o devido questionamento, não havendo resolvido alguns problemas de empreendimento. Os problemas

administrativos foram levantados e analisados, mas a empresa não demonstrou capacidade de mudança de atitude.

Posicionamento estratégico

A empresa apresenta-se como defensora. O principal administrador da empresa é, também, o principal técnico. Ele e sua esposa, que também trabalha na empresa, têm uma visão muito limitada, não procurando novas oportunidades fora de seu domínio.

Cultura

A cultura empresarial representou o principal empecilho para o desenvolvimento de ações gerenciais estratégicas. Tanto funcionários quanto os próprios administradores apresentavam muita resistência a qualquer tipo de mudança sugerida.

Educação

Apesar de não ser prioridade dentro da empresa, a preocupação com o treinamento dos funcionários está presente. Entretanto, a empresa peca por falta de formação administrativa de seus decisores.

Estratégias competitivas básicas

É difícil enquadrar a empresa em uma das três estratégias competitivas. Entretanto, existe uma maior proximidade com a diferenciação, pois existe uma forte preocupação com a qualidade dos serviços prestados.

Estratégias complementares

Numa avaliação do histórico recente da empresa não é possível identificar nenhuma implementação de estratégias complementares. A empresa intensificou sua atuação no mercado local, mas não é possível considerar este fato uma estratégia de penetração, pois foi ocasionada por poucos contratos novos.

Centralização do poder

Existe uma centralização muito grande de poder dentro da empresa. O proprietário (classificado como empreendedor) toma para si as principais decisões da empresa, sendo também o responsável pelos principais projetos técnicos da empresa. Apesar de existir um profissional com cargo administrativo, responsável pelas decisões administrativas e financeiras da empresa, as decisões mais importantes são tomadas somente com aprovação do empresário.

Implantação estratégica

A implantação do Planejamento Estratégico desenvolvido na empresa foi muito prejudicada pela falta de envolvimento dos decisores. A maioria das ações definidas esbarrou na resistência interna a mudanças e a falta de disponibilidade de tempo dos decisores em implantar qualquer ação gerencial. Mesmo assim, existia a consciência sobre a necessidade de mudança na forma como a empresa vinha sendo administrada.

Processo de mudança

Como foi relatado anteriormente, o processo de mudança sucumbiu à resistência interna de funcionários e decisores. Dentre as etapas sugeridas por Schein (1980) a mudança de atitude é o grande obstáculo a ser superado pela empresa, ou seja, estabelecer novas formas de administrar um empreendimento e disseminá-las por toda a organização.

PARTE IV
REVISÃO DO MÉTODO

Esta Parte apresenta uma proposta de revisão do Método de Administração Estratégica empregado no grupo piloto, com base nos resultados alcançados na sua implantação.

Durante o desenvolvimento da pesquisa descrita na Parte III foram apresentados alguns ajustes, implantados durante o trabalho com o grupo. Entretanto, após o término e relato do trabalho tornou-se possível perceber outras melhorias a serem propostas para uma versão definitiva do método.

Para facilitar a leitura desta revisão, ela foi estruturada de acordo com o roteiro adotado na apresentação da teoria na Parte II. Cada item foi analisado, tendo em vista sua propriedade e sua adequação em termos de encadeamento de etapas, tempo dedicado à atividade e didática utilizada.

1 FORMAÇÃO E IMPLEMENTAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS

1.1 ADAPTAÇÃO ESTRATÉGICA

Em relação ao tema Adaptação Estratégica, as empresas foram basicamente classificadas de acordo com a análise efetuada no decorrer do trabalho.

Esta classificação foi realizada somente após a implementação dos Planos de Ação. Ela serviu como uma etapa descritiva da pesquisa, pois em nada contribuiu para o seu andamento. Constatou-se a forma como as empresas se comportaram no processo de formação e implementação de estratégias.

Todo o desenvolvimento do Planejamento Estratégico ocorre sem atendimentos individualizados. Muitos dos itens abordados sob o tema “Comportamento Adaptativo das Empresas” podem ser reconhecidos somente após iniciar-se a trabalhar nos Planos de Ação. Esses itens podem e devem ser utilizados como exemplos para novos grupos que venham a utilizar o método de Administração Estratégica. Outros poderiam ou até seria conveniente que fossem trabalhados antes da implantação dos Planos, conforme discriminado a seguir:

- a) Tipos de problemas apresentados: ao final do Planejamento Estratégico tem-se condições de reconhecer os tipos de problemas das empresas. Somente após a análise das ameaças externas e dos problemas internos é possível classificar os tipos de problema da empresa;
- b) Comportamento adaptativo: a forma como a empresa reage somente pode ser percebida no decorrer da implantação dos planos de ação. Sua reação ao ambiente é naturalmente uma variável a ser analisada *post facto*;
- c) Cultura da empresa;
- d) Processo de aprendizado: Só é possível reconhecer a cultura da empresa, e o processo de aprendizado que seus colaboradores desenvolvem, quando o trabalho é desenvolvido internamente na empresa. Essas variáveis podem servir para analisar os resultados obtidos, as mudanças ocorridas.

1.2 CONCEITO DE ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Analisando os passos adotados, verifica-se que o método auxiliou na definição estratégica existente.

Deve ser criado, conforme descrito no item anterior, um espaço para reflexão e explicitação sobre a estratégia genérica da empresa. Para isso, sugere-se a

adoção do conceito de Andrews (apud Mintzberg, Quinn, 1992) de estratégia.

Algumas empresas não necessitam de melhorias sobre problemas de ordem administrativa ou operacional, conforme pôde ser observado na descrição dos tipos de problemas existentes. O que elas efetivamente precisam é de uma redefinição de seu próprio negócio. Neste sentido, o método utilizado no grupo piloto foi frágil por não se dedicar em profundidade à revisão da estratégia e à sua implementação, quando o problema maior da empresa poderia ser de Posicionamento Estratégico.

1.3 DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO À ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Não há necessidade de alteração metodológica quanto a este item. Somente é necessário enfatizar:

- a) a necessidade do Pensamento Estratégico, sobrepondo-se ao Planejamento Estratégico;
- b) a necessidade de ressaltar (como ocorreu durante a pesquisa-ação) a intenção de ter um planejamento que transcenda a programação;
- c) a necessidade de desenvolver tanto o *onde* quanto o *como* chegar.

Após a experimentação prática, percebe-se que os empresários têm condições de absorver esses conceitos através de exemplos práticos, não sendo

necessário utilizar classificações teóricas para contextualizar. O próprio grupo piloto pode servir de exemplos práticos para novos grupos.

1.4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS BÁSICAS

Assim como em relação ao tema Adaptação Estratégica, as empresas tiveram suas Estratégias Competitivas classificadas em uma análise realizada após a implementação dos Planos de Ação.

Os conceitos de Estratégias não foram trabalhados explicitamente no método, por serem julgados muito abstratos. Eles não faziam parte das etapas a serem desenvolvidas, embora tenham sido utilizados para a descrição dos princípios, da missão e da intenção estratégica da empresa.

O método deve ser alterado, e para tal, considera-se conveniente explicitar as estratégias incluindo a definição de uma Estratégia Competitiva Básica como um detalhamento de uma Estratégia Genérica. Desta forma, as empresas teriam um comportamento mais pró-ativo, refletindo a respeito de seus posicionamentos estratégicos antes de partir para a implementação de seus Planos de Ação.

1.5 ESTRATÉGIAS COMPLEMENTARES

De forma idêntica ao item anterior, somente após a implementação dos Planos de Ação, as Estratégias Complementares adotadas pelas empresas foram

classificadas.

Sugere-se que se inclua o desenvolvimento teórico referente às Estratégias Competitivas complementares existentes, e que a empresa defina algumas possibilidades de utilização das mesmas como detalhamento da etapa de definição da Estratégia.

1.6 DIFERENTES ENFOQUES PARA O DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO

Não há necessidade de alteração nesse item, a forma adotada deve continuar a ser utilizada, uma vez que:

- a) Quanto à orientação ser mais voltada a processos ou a objetivos: enfatizou-se as duas variáveis;
- b) Quanto à centralização do poder: não haverá classificação *a priori* sobre o assunto, somente *a posteriori*. O sistema decisório só é conhecido durante a implantação dos planos;
- c) Lógica das etapas de planejamento seguirá sendo mais linear, como a americana, embora lembrando enfaticamente de considerar-se os recursos disponíveis, aos moldes japoneses;
- d) Quanto à forma de relacionamento entre a matriz e unidades de negócio,

não se torna relevante, devido ao porte das empresas às quais se propõe esse método.

Os enfoques devem ser considerados exclusivamente no desenvolvimento do método, sem inserções deste assunto de forma teórica, pois não seria possível atingir a atenção do público participante. Trata-se de conteúdo de caráter muito abstrato.

1.7 MUDANÇA E IMPLANTAÇÃO ESTRATÉGICA

Este assunto não foi utilizado, para o desenvolvimento do método, junto aos empresários, embora fosse de conhecimento dos instrutores que trabalharam no processo de implantação dos Planos de Ação.

O processo de implantação do planejamento é apresentado nos resultados individuais das empresas na forma de um relato descritivo. O processo de mudança também foi apresentado sob a forma de relato.

Após a aplicação piloto do método verifica-se que tanto o Processo de Mudança quanto a Implantação Estratégica podem ser aprimorados com alguns cuidados adicionais:

- a) Sugere-se conferir se as equipes internas de Planejamento Estratégico, formadas pelas empresas, encontram-se efetivamente atuando. Em

alguns casos, constatou-se que as equipes somente eram “informadas” sobre as resoluções dos empresários.

- b) Sugere-se que seja incluído conteúdo sobre os estágios de mudança, desenvolvidos na revisão da literatura deste trabalho. O conhecimento prévio das etapas necessárias para mudança auxilia na percepção das barreiras a serem transpostas para efetivar a mudança já preparando os empresários para a fase de conscientização da mudança, que necessita envolver toda a empresa.
- c) Sugere-se a adoção de um “Mural de Planejamento Estratégico” desde o início do Planejamento. Esta seria a primeira tarefa da equipe formada para desenvolvê-lo. Neste mural seriam afixados os formulários cujos conteúdos fossem importantes publicar:
- Formação da equipe de trabalho;
 - Missão da Empresa;
 - Princípios;
 - Intenção Estratégica;
 - Projetos de Melhoria em andamento e suas equipes de trabalho.

Embora em muitos casos não deva ser publicado, é necessário que a direção e a equipe de Planejamento Estratégico tenham sempre “em mente” os Fatores Críticos de Sucesso e o Sistema de Indicadores de Desempenho escolhido.

d) Sugere-se que os empresários tenham conhecimento sobre as possíveis alterações que ocorrerão em uma ou mais variáveis citadas a seguir, independente destes assuntos serem objetos de algum Plano de Ação:

- Estrutura;
- Tarefas;
- Pessoas;
- Sistema de Recompensa;
- Sistema de Informação;
- Sistema de Decisão.

Esses cuidados facilitam o trabalho em Pequenas Empresas, pois seus sistemas de informações não são muito elaborados.

2 SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

Sugere-se um conjunto de alterações no Sistema de Avaliação de Desempenho empregado. Foram utilizados no sistema alguns indicadores financeiros, indicadores de satisfação de clientes, indicadores de volume de produção e tamanho da empresa.

Embora fosse intenção inicial acompanhar indicadores de projetos de melhoria, eles não foram medidos regularmente – as soluções eram alcançadas, os problemas eliminados, e os indicadores deixavam de ser utilizados, pois os empresários não se dedicaram a acompanhá-los posteriormente.

Houve muita dificuldade para a criação de uma rotina para acompanhamento de indicadores no grupo. Os empresários de pequenas empresas encontram tantas dificuldades para fazê-las sobreviver, que, muitas vezes, torna-se difícil ter disciplina em controlar os indicadores.

A grande alteração sugerida no que tange à adoção de um Sistema de Avaliação de Desempenho seria de inserir, durante o estágio de Planejamento

Estratégico, uma visão única e ampla desse Sistema. Ao invés de introduzir o planejamento dos indicadores de forma intercalada com as etapas do Planejamento Estratégico, seria indicado introduzir uma visão global, após a definição das estratégias, quando seriam abordadas as seguintes etapas:

- a) Escolha de (poucos) avaliadores representativos da missão e intenção estratégica da empresa;
- b) Conceito de ativo intangível e sua importância para a pequena empresa;
- c) Conscientização sobre as dificuldades para utilização da contabilidade; como espelho dos negócios;
- d) Transposição da realidade empresarial para os Planos de Contas de Pequenas Empresas;
- e) Como contornar essas dificuldades ou criar caminhos alternativos.

O Sistema de Avaliação de Desempenho proposto tem a seguinte representação:

	Avaliadores Financeiros	Avaliadores da Estrutura Externa	Avaliadores da Estrutura Interna	Avaliadores de Competência Pessoal
Crescimento e Renovação				
Eficiência				
Estabilidade				

Essa representação esquemática seria o modelo de “navegador” da empresa. Seriam nele incluídos os indicadores-chaves para controlá-la.

A inclusão do assunto Sistema de Avaliadores de Desempenho como uma etapa do programa onde diversos aspectos são observados no conjunto, facilitará a criação de uma rotina para seu acompanhamento. A idéia é de ter poucos indicadores, de fácil controle e representativos da globalidade da Pequena Empresa.

A seguir são detalhadas as alterações propostas em cada classe de indicadores.

2.1 AVALIADORES FINANCEIROS

Alterações de conteúdo

- a) Escolher no máximo seis indicadores entre financeiros e quantitativos gerais (dois por variável) dentre apresentados (exceto os Pontos de Equilíbrio). Para que os Pontos de Equilíbrio possam ser calculados, há necessidade de divisão dos custos e despesas empresariais em Fixas e

Variáveis. As PEs não possuem esse conceito claro. Não há possibilidade de classificação de suas contas, sem auxílio externo (No grupo piloto esse conceito somente estava claro em uma das empresas).

De qualquer forma, sugere-se que os empresários reconheçam seus Pontos de Equilíbrio de Faturamento, pois eles servem de base para campanhas de vendas (estabelecimento de marca para premiações) e para reconhecimento do nível de risco da empresa (relacionado nos custos fixos), assim como para reflexões a respeito de reinvestimentos e distribuição de lucros.

Alterações na forma de implementação

- a) Com a alteração do momento de implementar aos avaliadores financeiros, pode-se obter um melhor aproveitamento da revisão dos Planos de Contas, pois as unidades de negócios já estarão claramente definidas. O Plano de Contas da empresa deve ser um reflexo de sua forma de atuação.

- b) Ampliação do tempo dedicado para implementação dos indicadores financeiros com a inclusão de atendimentos individuais: É necessário aumentar o tempo dedicado ao assunto, assim como dar tempo para o amadurecimento das idéias.

O processo de implantação de indicadores financeiros pode iniciar no grupo, como ocorreu, através um treinamento de doze horas. Além disso, faz-se necessário que haja atendimentos individuais, que envolveriam os contadores das empresas,

para que houvesse a mudança de uma contabilidade fiscal para uma contabilidade gerencial.

Sugere-se incluir mais duas horas no mês por empresa, para orientação, após a caracterização dos negócios das empresas.

No desenvolvimento do processo de implantação de Indicadores Financeiros seria então viável classificar os custos e despesas em fixas e variáveis, tornando possível o cálculo dos Pontos de Equilíbrio, embora não seja necessário o acompanhamento destes como indicadores de desempenho. Eles são interessantes para conhecimento da própria empresa.

2.2 AVALIADORES DE ESTRUTURA EXTERNA

Alterações de conteúdo

Para a análise da estrutura externa, sugere-se a adoção de seis a nove indicadores, distribuídos entre as variáveis. Alguns deles podem ser inspirados nos fatores críticos de sucesso levantados internamente e junto a clientes. A pesquisa de satisfação de clientes seria mantida como um índice a ser acompanhado. Ela seria enquadrada como um indicador de eficiência da estrutura externa.

Alterações na forma de implantação da Pesquisa de Satisfação de clientes

Quanto aos indicadores de satisfação de clientes, pode-se observar que

foram aplicados em períodos diversos. Para sua aplicação, também são necessárias algumas etapas prévias, embora menos complexas que as necessárias para os indicadores financeiros.

Somente após o levantamento dos Fatores Competitivos peculiares a cada empresa, pode-se estruturar um Plano de Pesquisa. A implantação deste procedimento demandou alguns atendimentos individualizados, assim como a apresentação de um palestrante sobre casos práticos, que não estavam previstos inicialmente e devem ser incluídos no programa.

2.3 AVALIADORES DE ESTRUTURA INTERNA

Seria estabelecido, para avaliação da estrutura interna, um conjunto de aproximadamente seis avaliadores. Alguns desses avaliadores serão também utilizados como metas de avaliação de desempenho dos Planos de Ação, posteriormente, mas, num primeiro momento, independem deles.

2.4 AVALIADORES DE COMPETÊNCIA PESSOAL

Para avaliação da competência do pessoal, seria estabelecido um conjunto de até seis avaliadores. Alguns deles também podem ser posteriormente utilizados como metas de avaliação de desempenho dos Planos de Ação.

3 O MÉTODO REVISADO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA PARA AS PEQUENAS EMPRESAS

O processo de Recrutamento e Seleção de empresas pode ser o mesmo utilizado para a formação dos grupos piloto, pois se mostrou eficiente trabalhar com empresas já estabelecidas e situadas nos estágios de formação ou de crescimento prévio.

O público-alvo do programa são pequenas empresas (preferencialmente acima de dez funcionários) que já possuam alguma estruturação administrativa e que tenham disponibilidade de contribuir com um pagamento de aproximadamente dois salários mínimos mensais a título de ressarcimento parcial de custos com a equipe de trabalho.

As etapas do método permanecem as mesmas assim como os seus propósitos, conforme apresentado a seguir.

1. Seminário de Conscientização para Mudança e Apresentação do Programa
2. Planejamento Estratégico e Desenvolvimento de um Sistema de Avaliação de Desempenho
3. Plano de Ação
4. Acompanhamento para Implementação de Projetos para as Empresas
5. Levantamento dos indicadores

A frequência dos encontros mostrou-se adequada. A forma de desenvolver os encontros, começando com a apresentação da teoria, seguida pelo desenvolvimento dos temas em grupos, e finalizando com os estudos de caso, também apresentou bons resultados e deve ser mantida.

Alguns conteúdos e atividades devem ser agregados e, nestes casos, o número de dias dedicados a cada etapa, também.

A assistência ao grupo deve ocorrer por um período total e contínuo de sete meses (a experiência de férias no transcorrer do desenvolvimento do Planejamento Estratégico não foi produtiva), até a conclusão dos planos de ação. O acompanhamento para implantação dos planos de ação e levantamento de resultados necessita de um tempo aproximado entre doze a dezoito meses. Um período inferior a doze meses não permite auferir resultados e produzir mudanças de comportamento que sejam significativas. Em dezoito meses os empresários podem estar capacitados a continuarem o trabalho necessitando de menor apoio externo.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico e dos Planos de Ação, deve continuar adotando os encontros semanais de quatro horas aula de trabalho.

O acompanhamento da implantação dos Planos de Ação mostrou-se eficiente através de dois encontros (quatro horas aula cada) por mês.

O Acompanhamento do Sistema de Avaliação de Desempenho e do

andamento dos Planos de Ação passam a ter formas de acompanhamento definidas, pois não se mostrou eficiente trabalhar com o acompanhamento sem datas limites.

O desenvolvimento do método passa a ter o seguinte cronograma geral apresentado a seguir. Cada etapa alterada de seu desenvolvimento é detalhada após a apresentação do cronograma.

Tabela 5 Cronograma Revisado

Encontros	ETAPAS/TEMAS	Materiais de apoio		
		Material didático	Guia de instruções	Formulários
1º e 2º (2 dias consecutivos)	(1) SEMINÁRIO CONSCIENTIZAÇÃO PARA MUDANÇA, APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA : <ul style="list-style-type: none"> • Apresentação global do programa • Abordagem de qualidade e competitividade, fatores competitivos e conjuntura • Roteiro de metodologia de planejamento utilizada no programa • Processo de mudanças e seus estágios • Apresentação de Casos desenvolvidos • Formação da equipe de trabalho 	Anexo P Anexo O	-	Anexo B – SI1
3º - 7º	(2) PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO <ul style="list-style-type: none"> • Negócio e missão • Princípio e intenção estratégica • Caracterização dos negócios da empresa • Definição das estratégias genéricas, competitivas básicas e complementares 	Anexo Q		Anexo R – PE1 – PE6
8º-13º	(5) SISTEMA DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO <ul style="list-style-type: none"> • Conceito de ativo intangível • Sistema abrangente • Indicadores estrutura externa • Indicadores de estrutura interna • Indicadores de competência pessoal • Indicadores financeiros (4 encontros) 	Anexo Q Anexo C	Anexo D	Anexo R– PE7 Anexo E– ID1

14º-16º	<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISE DO AMBIENTE EXTERNO: • Fatores externos de influência • Levantamento dos fatores competitivos • Quantificação dos fatores competitivos • Conclusões sobre o ambiente externo 	Anexo Q	Anexo S	PE8 – PE11
17º	<ul style="list-style-type: none"> • REVISÃO DAS ETAPAS ANTERIORES 			PE1 – PE11
18º-19º	<ul style="list-style-type: none"> • ANÁLISE DO AMBIENTE- INTERNO- PONTOS FRACOS OU PROBLEMAS e PONTOS FORTES 		-	PE 12- PE13
20º-21º	<ul style="list-style-type: none"> • PRIORIZAÇÃO DE PROBLEMAS • Relação entre problemas e fatores críticos • Relação entre problemas • Priorização de problemas • Priorização dos projetos 		Anexo T	PE14– PE17
22º-23º	<p>(5) INDICADORES ESTRUTURA EXTERNA: Elaboração do plano de pesquisa de satisfação de clientes</p>		Anexo I	-
24º-26º	Revisão e consolidação planejamento estratégico e indicadores	-	-	PE1-PE17
27º-30º	(3) DESENVOLVIMENTO DOS PLANOS DE AÇÃO	-	Anexo K	Anexo L PA 1-6
12 –18 meses	(4) IMPLEMENTAÇÃO DE PLANOS DE AÇÃO	-	-	-
31º e mês 6, 12, (18)	(5) LEVANTAMENTO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO - Situação inicial, e mais duas (ou três) medidas ao final de cada 6 meses de trabalho			

As revisões no método (na etapa 1) referente à abordagem sobre o processo de mudança, a definição de estratégias e a utilização de um novo conceito de sistema de desempenho (na etapa 2) tornou necessária a criação de materiais didáticos adicionais – apresentados, respectivamente, nos anexos P e Q. Acompanhando as alterações implementadas, foram gerados formulários adicionais – o novo conjunto global de formulários é apresentado anexo R. Em consequência da alteração no número dos formulários foram feitas também alterações nos guias de instrução que aparecem reformulados nos anexos S e T.

3.1 SEMINÁRIO DE CONSCIENTIZAÇÃO PARA MUDANÇA E APRESENTAÇÃO DO PROGRAMA

Conteúdo total revisado

Apresentação global do programa;

Abordagem de qualidade e competitividade, fatores competitivos e conjuntura;

Roteiro de Metodologia de planejamento utilizada no programa;

Processo de mudanças e seus estágios;

Apresentação de Casos desenvolvidos;

Formação da equipe de trabalho.

Freqüência e forma dos encontros

A única alteração refere-se a utilização de dois encontros consecutivos de dia inteiro para explanação dos conteúdos e comprometimento dos empresários com o programa (no grupo-piloto foi desenvolvido em um dia).

3.2 DESENVOLVIMENTO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Conteúdo total revisado

As etapas adotadas para desenvolver o Planejamento Estratégico foram:

1. Definição do negócio central
2. Definição da missão
3. Estabelecimento de princípios
4. Geração de uma intenção estratégica

5. Caracterização dos negócios da empresa
6. Geração de estratégia genérica, estratégia competitiva básica e complementar associada
7. Sistema de avaliação de desempenho
8. Análise de fatores externos de influência
9. Estabelecimento de fatores competitivos da empresa em seus mercados
10. Seleção dos fatores críticos para o negócio
11. Conclusão da análise sobre ambiente externo
12. Revisão das etapas anteriores, principalmente sobre estratégias
13. Desenvolvimento de um plano de pesquisa para satisfação de clientes
14. Análise dos pontos fortes e fracos dos diferentes setores e negócios da empresa
15. Priorização dos problemas
16. Seleção dos projetos de melhoria a serem implementados

Após a análise do ambiente externo, deve ser feita uma revisão de todas as etapas anteriores com o propósito principal de analisar a adequação da estratégia geral de atuação, da estratégia competitiva básica e das complementares.

3.3 DESENVOLVIMENTO DO PLANO DE AÇÃO

Os propósitos, assim como os conteúdos, não precisam sofrer alterações. O tempo originalmente previsto de quatro encontros também pode ser mantido.

Os textos explicativos dos formulários utilizados pelas empresas para desenvolvimento das etapas dos Planos de Ação já foram mencionados (anexos K e L).

3.4 ACOMPANHAMENTO PARA IMPLANTAÇÃO DOS PLANOS DE AÇÃO

Os propósitos, frequência e forma de desenvolvimento dos encontros não necessitam de alterações.

3.5 AVALIAÇÃO DOS INDICADORES DE DESEMPENHO

Conteúdo

Além dos indicadores financeiros, de clientes e da estrutura interna já proposta originalmente, serão também inclusos os indicadores de competência pessoal.

Os indicadores financeiros serão escolhidos (entre 6 até no máximo 9) a partir do dezoito indicadores financeiros apresentados, e dos outros indicadores quantitativos também já apresentados no método.

Um dos Indicadores da estrutura externa a ser considerado será o índice de satisfação dos clientes (antes era o único).

O guia de instruções específico para esta etapa encontra-se apresentado no anexo J.

Deverão também ser criados adicionalmente indicadores (entre 3 a 9) que representem a estrutura interna e a competência pessoal.

Quando da finalização dos Planos de Ação, os indicadores poderão ser revisados, reavaliando os considerados de maior importância.

Forma e periodicidade dos encontros

Os empresários para criarem seus Sistemas e Avaliação de Desempenho serão orientados a obterem as informações necessárias a partir de explanações teóricas em grupos (ver tabela 5 – Cronograma Revisado) e atendimentos individuais.

Ao final do Planejamento Estratégico todas as empresas deverão apresentar seus Sistemas de Avaliação de Desempenho contendo informações sobre a situação atual.

Novas medidas serão acompanhadas a cada seis meses de trabalho e apresentadas pelos empresários para o grupo.

Com um período de acompanhamento de 12 a 18 meses há necessidade de

criar “check-points” no transcorrer do programa. Essa necessidade pode ser sanada através da criação de encontros para o grupo apresentar seus resultados.

PARTE V
CONSIDERAÇÕES FINAIS

1 CONCLUSÕES

A formulação do planejamento não garante a mudança comportamental dos administradores e demais colaboradores da empresa. Muitos modelos de planejamento racionais e objetivos desconsideram as necessidades dos indivíduos e o poder que os grupos internos e externos exercem na organização. A existência de planejamento não garante o sucesso empresarial.

A revisão de literatura sobre Formação e Implementação de Estratégias e sobre Avaliação de Desempenho, desenvolvidas neste trabalho, apoiou a geração de um programa que efetivamente auxiliou a implementar mudanças organizacionais apoiado em uma estrutura de Planejamento Estratégico, um Sistema de Avaliação de Desempenho Global e uma estrutura de desenvolvimento de Plano de Ação. Pode-se afirmar que o método proposto no grupo da pesquisa-ação alcançou os objetivos pretendidos.

O trabalho desenvolvido possibilitou que o método pudesse ser revisado e que, ao ser aplicado, ainda no grupo-piloto, pudesse satisfazer a necessidade de formular, implantar e avaliar estratégias de forma integrada.

O estilo de desenvolvimento estratégico englobou a orientação para objetivos e processos. Considerou tanto a racionalidade objetiva quanto os fatores individuais determinantes do *como* fazer para alcançar os objetivos estabelecidos, adaptando-se ao meio-ambiente em constante mutação. Uniram-se formulação e implementação, com o cuidado de não descaracterizar o empreendedorismo emergente dos pequenos empresários, nem de coibir o surgimento de estratégias emergentes.

O Sistema de Avaliação de Desempenho serviu tanto como referência a ser seguida, quanto como controle. O Sistema de Avaliação de Desempenho revisado (Parte IV) permitiu estabelecer, a partir do Planejamento Estratégico, um conjunto-guia de avaliadores que destacam tanto a inovação quanto a eficiência e a redução do risco, através da avaliação da estabilidade.

O método de Administração Estratégica reavaliado (Parte IV) torna disponível um programa consistente e estruturado voltado à mudança organizacional e apoiado no planejamento e na avaliação estratégica, voltados à ação.

O desenvolvimento do Planejamento Estratégico serviu para as Pequenas Empresas desenvolverem e comunicarem melhor suas estratégias, o método de implantação dos projetos de melhoria selecionados no Planejamento permitiu implantar as mudanças e o Sistema de Avaliação de Desempenho possibilitou demonstrar grandes progressos em termos de melhoria de estrutura interna das empresas, reconhecimento das necessidades dos clientes e alguma melhoria em

termos de indicadores financeiros.

O estudo sugere que é possível desenvolver empresas de pequeno porte, em grupos, melhorando seus desempenhos, através de um método estruturado de Administração Estratégica.

Tornou-se clara a necessidade de estimular os empresários a refletir sobre os processos de mudança e de aprendizado, utilizando-se principalmente de exemplos de casos práticos. O processo de aprendizado é um fator vital a ser desenvolvido. Uma nomenclatura unificada e modelos de decisão auxiliam a construir o futuro empresarial.

Este Modelo de Administração contribui na área da pesquisa e da educação, tanto por extrair, do referencial teórico, aspectos que podem ser aplicados e testados em situações práticas, quanto por sistematizar elementos essenciais para a criação de modelos teóricos aplicáveis a Pequenas Empresas.

2 LIMITAÇÕES DO PRESENTE TRABALHO

As limitações deste trabalho são apresentadas sob dois enfoques: quanto às limitações de processo de desenvolvimento do modelo de Administração Estratégica e quanto às limitações acadêmicas referentes à pesquisa desenvolvida.

Inicialmente, o trabalho avaliou, para a análise do desempenho empresarial, os indicadores financeiros, os indicadores de satisfação de clientes e de melhoria interna. Portanto, as considerações aqui apresentadas sobre os resultados atingidos estão restritas aos indicadores utilizados. Uma série de outros indicadores poderia ser considerada, tais como a participação de mercado, a renovação e o crescimento em termos de pessoal, novos produtos ou serviços e a retenção de clientes, entre outros.

Embora as empresas tivessem sido acompanhadas individualmente por consultores (a autora e um consultor) deve ser considerada a possibilidade de manipulação das informações disponibilizadas. Todos os indicadores foram desenvolvidos pelos empresários que sabiam que, quanto mais positivos fossem os indicadores, maior a chance de continuidade do programa. Entretanto, a utilização de avaliadores subjetivos não desmerece suas qualidades intrínsecas.

Com relação às limitações acadêmicas, pode-se afirmar que, embora a diversidade setorial das empresas do grupo-piloto tenha se mostrado positiva em vários aspectos de seu desenvolvimento, já mencionados anteriormente, dificultou a utilização de dados setoriais que permitissem a relativização dos indicadores utilizados, prejudicando a comparação de desempenho com empresas do mesmo setor.

3 RECOMENDAÇÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

O campo de estudo sobre Administração Estratégica apresenta grande potencial de desenvolvimento de trabalhos, devido à importância do tema para a eficácia empresarial. Um método de Administração Estratégica voltado a PEs além de ser de grande importância, integra-se a uma área ainda pouco investigada no Brasil, merecendo uma continuidade de estudos.

As recomendações são apresentadas em dois níveis. Em primeiro lugar, são apresentadas as recomendações relativas à reaplicação do método em outras empresas de pequeno porte. Em segundo lugar, são apresentadas as recomendações para desenvolvimento de outras pesquisas relacionadas ao tema.

As recomendações quanto à reaplicação do método decorrem de algumas considerações sobre fatos observados no transcorrer do programa que podem vir a auxiliar na implantação dos próximos e se encontram descritos a seguir.

Todos os indicadores de desempenho foram desenvolvidos pelos empresários das empresas analisadas. Seria interessante envolver mais os

funcionários no acompanhamento das metas estabelecidas;

As equipes internas de trabalho nas empresas só entraram em contato com os consultores após seis meses de trabalho. Seria conveniente que, durante o desenvolvimento das atividades em grupo, pudessem ser incluídas visitas aleatórias a empresas, a fim de verificar *in loco* como as equipes internas estão trabalhando;

Os empresários demonstraram mais entusiasmo para a mudança, quando se viam forçados a apresentarem-se uns para os outros;

A montagem de um grupo-piloto sem haver competição direta entre os participantes, parece ser estratégico para que o trabalho tenha bons resultados;

A saída do empresário de seu ambiente de trabalho (onde é interrompido com muita frequência) também se mostrou salutar para a sua concentração e evolução de aprendizado;

Vivenciar as situações de aprendizado de outros empresários mostrou ser uma ótima didática;

O programa deve sofrer o mínimo de interrupções possível. O interessante, talvez, fosse iniciá-lo entre abril e maio para encerrar o Planejamento entre Novembro e Dezembro;

Os instrutores devem ser escolhidos conforme os assuntos predominantes dos projetos de melhorias e os seus próprios conhecimentos e experiências;

É necessário ser flexível dentro do programa estruturado: as empresas apresentam problemas reais, enquanto desenvolvem seus planejamentos, planos de ação e implementam seus sistemas de avaliação de desempenho; Muitas vezes muito tem que ser revisado para adaptar-se a novas situações que ocorrem no transcorrer do trabalho;

Na Pequena Empresa, a estratégia de vida dos empresários também deve ser considerada, pois vai influenciar diretamente sua Intenção Estratégica;

Os Indicadores de Desempenho Financeiros devem ser acompanhados por um período de no mínimo dois anos após o final do Planejamento. Deve ser dado tempo para que as mudanças internas comecem a produzir efeitos financeiros;

Possíveis rumos a serem seguidos em trabalhos similares, são recomendados a seguir:

Recomenda-se a criação de um grupo contando com um maior número de empresas para que possa ser testada a produtividade alcançada (iniciar o grupo com aproximadamente 20 empresas), bem como coletar dados dos setores em que as empresas da amostra se situam, para possibilitar comparações e corroborar os resultados desse estudo.

Um complemento interessante ao trabalho seria considerar os dados setoriais referentes às empresas do grupo, o que viria a certificar a eficiência do método.

A experimentação do método em um grupo de empresas pertencentes ao mesmo setor seria também um trabalho recomendável. Embora tal formação de grupo exponha as empresas aos seus concorrentes, permite, em contrapartida, que o mapeamento do ambiente externo, a determinação de fatores competitivos e o levantamento de problemas e suas possíveis soluções sejam enriquecidos. Tal situação também torna mais fácil o acompanhamento do desempenho setorial e a sua comparação com o desempenho alcançado pelo grupo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AACKER, A. A. Strategic Market Management. John Wiley & Sons, 1984.
- 2 ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James. The Strategy Process: concepts and contexts. New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- 3 ANSOFF, Igor, DECLERK, R.P., HAYES, R.L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.
- 4 ARGYRIS, Chris. Enfrentando Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 5 _____. Teaching Smart People How to Learn. Harvard Business Review. Boston: may-june, 1991.
- 6 BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. Reengenharia ou Readministração? do útil e do fútil do processo de mudança. Porto Alegre: AGE, 1995.
- 7 BRAGA, Roberto. Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira. São Paulo : Atlas, 1989.
- 8 BRASIL, Haroldo, BRASIL FILHO, Haroldo. Gestão Financeira das Empresas: um modo dinâmico. Rio de Janeiro: Quality Mark Editora Ltda, 1993.
- 9 BRASIL, Haroldo, FLEURIET, Michel. Planejamento Financeiro das Pequenas e Médias Empresas: um modelo integrado. Minas Gerais: Seculus Editora Ltda, 1980.
- 10 BREALEY, Richard, MYERS, Stewart. Princípios de Finanças Empresariais. Portugal : Mc Graw-Hill de Portugal Ltda, 1992.
- 11 BROOME, Jr, J. How to Write a Business Plan: Nation's Business, p. 29-30. Fevereiro, 1993.

- 12 CHAKRAVARTHY, Bala. A New Strategy Framework for Coping With Turbulance. Sloan Management Review. p. 69-82, Winter: 1997.
- 13 CHURCHILL, N.C., LEWIS, V.L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review. Boston: p.30-50, may-june 1983.
- 14 COLLINS, James, PORRAS, Jerry. Feitas para Durar. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.
- 15 CONTADOR₁, José Celso. Planejamento estratégico: recomendações sobre os ambientes externo e interno. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n.2, p. 43-56, março/abril 1995.
- 16 _____₂. Recomendações sobre o Processo de Planejamento Estratégico. Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v.35, n. 3, p. 39-48, maio/junho 1995.
- 17 CRAWFORD, Patrícia. Provideng Business Plan Assistance to Small Manufacturing. Companies Economic Developmet Review. Winter: p. 54-8, 1992.
- 18 DAY, George. Deciding How to compete. Planning Review. p. 18-23, sep./oct. 1989.
- 19 DEGEN, Ronald. O Empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial. São Paulo : McGraw-Hill, 1989.
- 20 DERTOUZOS, Michael et al. Made in America: Regaining the Productivity Edge. New York: The MIT Press, 1990.
- 21 DETHOMAS, Arthur. Financial Management Techniques. Ed Scott Crawford. EUA, 1991.
- 22 DODGE, H. Roberts, ROBBINS, John. An Empirical Investigation of the Organizational Life Cycle Model for Small Business Development and Survival. Journal of Business Management. janeiro, 1992.
- 23 DRUCKER, Peter. The Theory of Business. Harvard Business Review, vol. 72, p.95-104, setembro – outubro, 1994.
- 24 FALCONI Campos, Vicente. TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial. 1992.
- 25 FLEURIET, Michel et al. A Dinâmica Financeira das Empresas Brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. Belo Horizonte: Edições Fundação Dom Cabral, 1978.
- 26 FOSTER, George. Financial Statement Analysis. New Jersey: Prentice-Hall, 1986.

- 27 GAJ, Luís. Tornando a Administração Estratégica Possível. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1990.
- 28 GALBRAITH, Jay, KASANJIAN, Robert. Strategy Implementation: Structure, Systems and Process. St. Paul (MN): West, 1986.
- 29 GETZ, Gary, STURDIVANT, Frederick. The nuts and bolts of formulating differentiation strategy. Planning Review. p. 4-9, sep./oct.1989.
- 30 GITMAN, Lawrence. Princípios da Administração Financeira. São Paulo: Harbra, 1984.
- 31 GOOLD, Michael, CAMPBELL, Andrew. Many Best Ways to Make Strategy. In: The state of strategy. Harvard Business Review Paperback. Boston : p. 135-42, 1993.
- 32 GRACIOSO, Francisco. Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado. São Paulo: Atlas, 1987.
- 33 GUMPERT, David. Creating a Successful Business Plan. In: BYGRAVE, William. The Portable MBA in Entrepreneurship. Canadá: Wiley, 1994, cap 15.
- 34 HAMEL, Gary, PRAHALAD, C..K. Competing for the future. Harvard Business Review. Boston: p. 122-28, jul/aug. 1994.
- 35 _____ 1. Strategic Intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series. Boston: p. 3-28, 1994.
- 36 _____ 2. Competindo pelo Futuro: Estratégias Inovadoras para Obter o Controle do seu Setor e Criar os Mercados de Amanhã. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- 37 _____ . Research notes and Communications - Competing in the new Economy: Managing Out of Bounds. Strategic Management Journal. v. 17, p. 237-42, 1996.
- 38 HARRINGTON, H. J. Aperfeiçoando Processos Empresariais. São Paulo: Makron Books, 1993.
- 39 HAYES, R.H. Strategic planning - forward in reverse? In: The State of Strategy. Harvard Business Review Paperback. Boston: p.119-28, 1993.
- 40 HRONEC, Steven. Sinais Vitais. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 41 IDENBURG, P. J. Four Styles of Strategy Development. Long Range Planning. v. 26, n. 6, p. 132-37, 1993.
- 42 JACKSON, Alan N. It's all in the Plan. Small e Business Reports, p. 38-43. Junho, 1994.

- 43 JAMES, B.G. SRM Forum: Strategic Planning Under Fire. Sloan Management Review. p. 57-61, Summer, 1984.
- 44 JURAN, J. M. Planejando para a Qualidade. São Paulo: Pioneira, 1992.
- 45 KAPLAN, Abraham. The Conduct of Inquiry. San Francisco: Chandler, 1964.
- 46 KAPLAN, Robert & NORTON, David P. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, p. 75 - 85, jan/feb, 1996
- 47 _____. Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Capus, 1997. 334p.
- 48 KNIGHT, Ray A & KNIGHT, Lee G. Planning: The Key to Small Business. Management Accounting. Management Accounting, p.33-4, fev. 1993.
- 49 KOTLER, Philip et al. A Nova Concorrência. Prentice Hall do Brasil, cap. 1, 2, 3, 1986.
- 50 LEGAULT, Jean. Business Plans your can take to the Bank. Australian Accountant, p.37-40, set. 1993.
- 51 LEONTIADES, Milton. The Case of Nonspecialized Diversification. Planning Review. p. 26-32, jan./feb. 1990.
- 52 LEVITT, T. Sucesso no Marketing através da Diferenciação (de qualquer coisa). Coleção Harvard de Administração. v. 5, p. 53-74, 1986.
- 53 MARTINS, Eliseu. & ASSAF NETO, A. Administração Financeira: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo : Atlas, 1995.
- 54 MATOS, Francisco. Reinventando o caos: Reengenharia ou Reeducação Empresarial. In: BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. Reengenharia ou Readministração? Porto Alegre : AGE, 1995.
- 55 MILES, R.H.& SNOW, C.C. Organization strategy, structure and process. New Jersey: McGraw-Hill, 1978.
- 56 MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Strategic-Making in Three Modes. California Management Review. v. 16, n. 2, p. 44-53, 1973.
- 57 _____. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 58 MINTZBERG, Henry. Crafting Strategy. Harvard Business Review. Boston: jul./ago., p. 109-18, 1987.
- 59 _____. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James. The strategy process. New Jersey: Prentice Hall, p.12-9, 1992.

- 60 _____. The Rise and Fall of Strategic Planning. Average Customer Review, dezembro, 1993.
- 61 _____. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, Boston: jan./feb., p.107-14, 1994.
- 62 MONTGOMERY, Cynthia, PORTER, Michael E. Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 63 NÃURI, Miguel. As Medidas de Desempenho como Base para a Melhoria Contínua de Processos. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 1998.
- 64 OHMAE, Kenichi. Global Logic of Strategic Alliances. In: Global Strategies: insights from the world's leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series. Boston: p. 109-28, 1994.
- 65 PAGNONCELLI, Dernizo, VASCONCELLOS, Filho, Paulo. Sucesso Empresarial Planejado. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1992
- 66 PALMER, Kristine N. Financial Information Used by Small Independent Retailers. The CPA Journal, p. 70-2, abril, 1994.
- 67 PEREIRA, Maria José. Modelos de Mudança nas Organizações Brasileiras: uma análise crítica. In: BJUR, Wesley, CARAVANTES, Geraldo. Reengenharia ou Readministração. Porto Alegre: AGE, 1995.
- 68 PERLMUTTER, Howard, HEENAN, David. Cooperate to compete Globally. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series. Boston: p. 129-42, 1994.
- 69 PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1991. 362p.
- 70 _____. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. Campus, 1992.
- 71 _____. What is Strategy? Harvard Business Review, vol 74, pp. 61-78, nov-dec 1996.
- 72 PYKE, F. et al. Industrial Districts and Inter Firm Cooperation in Italy. Genebra, International Institute for Labour Studies: 1990. 237 p.
- 73 QUINN, James. Managing Strategic Change. Sloan Management Review. p. 3-20, 1980.
- 74 _____. Strategic change: "Logical Incrementalism". Sloan Management Review. v. 20, p. 7-21, 1978.

- 75 RHODEN, Marisa Ignez. O Planejamento e Análise Financeira das Micro e Pequenas Empresas Têxteis e de Confecções. Porto Alegre: UFRGS, 1995. Dissertação (Mestrado em Administração). Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1995.
- 76 RHODEN, Marisa. Ignez, KLOECKNER, Gilberto. Planejamento e Análise nas Pequenas Indústrias de Alimentos do RS. Porto Alegre: FAPERGS, 1995. Relatório de Pesquisa.
- 77 RICE, Craig. Strategic Planning for Small Business. Massachusetts: Holbrook, 1990.
- 78 ROBINSON JR., R.B., PEARCE, J.A. Research Thrusts in Small Firm Strategic Planning. Academy of Management Review. v.9, n.1, p.128-37, 1984.
- 79 ROESCH, Sylvia Maria. A Dissertação de Mestrado na Administração: proposta de uma tipologia. Porto Alegre : Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 1994.
- 80 RONSTADT, Bob. Financial Projections: How to do them the right way. In: BYGRAVE, William. The Portable MBA in Entrepreneurship. Canadá: Editora Wiley, 1994, cap. 6.
- 81 RYAN, M. O Papel dos Parques Tecnológicos no Desenvolvimento Industrial e Econômico. Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE , 1987.
- 82 SAMPAIO, Cláudio H. e PERIN, Marcelo G. Performance Empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. Anais do 23º Encontro da ANPAD/ Administração Estratégica. Porto Alegre: 1999.
- 83 SANTOS, Sílvio et al. Pólo de modernização empresarial: Desenvolvimento das micro e pequenas empresas. Revista de Administração. São Paulo: v.28, n.1, p.14-24, jan./mar. 1993
- 84 SCHON, Donald. Technology and Change: The New Hecráclitus. New York, Delacorte Press, 1967.
- 85 SCHEIN, Edgard. Organizational Psychology. New Jersey: Prentice Hall, 1980.
- 86 SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS. Coletânea Estatística da Micro e Pequena Empresa. Brasília, 1998.
- 87 SENAI/UFRGS - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL / UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL. PGEQ – Projeto de Gestão Empresarial e Qualidade aplicado a médias empresas. Porto Alegre: 1996.

- 88 SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina: Cómo impusar el aprendizaje en la organización inteligente. México: Granica, 1990.
- 89 SERRANO, Maria Glória. Investigacion-Accion: Aplicaciones al campo social y educativo. Dykinson, 1990 p. 30-5, 46-7.
- 90 SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.
- 91 SVEIBY, Karl. A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- 92 THIOLLENT, Michel. Pesquisa – Ação nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1997.
- 93 THOMAS, Joe, KOONCE, J. M. Differentiating a commodity: lessons from Thyson Foods. Planning Review. p. 24-9, sep./oct. 1989.
- 94 VAN HORNE, James. Fundamentos de Administração Financeira. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1984.
- 95 WALKER, Ernest, PETTY II, J William. Financial Management of the Small Firm. New Jersey: McGraw-Hill, 1978.
- 96 WELSCH, Glenn. Orçamento Empresarial. São Paulo: Atlas, 1983.

OBRAS CONSULTADAS

- 1 BATALHA, Mário Otávio, DENMORI, Flávio. Pequena e Média Indústria em Santa Catarina. Florianópolis: UFSC, 1990.
- 2 EDIVINSON, Leiff, MALONE, Michael S. Capital Intelectual: Descobrimdo o Valor Real de Sua Empresa pela Identificação de Seus Valores Internos; tradução Roberto Gelman; revisão técnica Petros Katalifós – São Paulo: Makro Books, 1998.
- 3 FURASTÉ, Pedro Augusto. Normas Técnicas para o Trabalho Científico: Explicitação das Normas da ABNT. 8 ed. Porto Alegre: 2000.
- 4 GILBERT, Xavier, STREBEL, Paul. Developing Competitive Advantages. In: MINTZBERG, Henry, QUINN James. The strategy process. New Jersey: Prentice Hall, 1992.
- 5 GRAY, Daniel. Uses and Misuses of Strategic Planning. In: The state of strategy. Harvard Business Review Paperback. Boston: p. 143-51, 1993.
- 6 KAY, Jonh. Fundamentos do Sucesso Empresarial: Como as Estratégias de Negócio Agregam Valor. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- 7 OSTRENGA, Michael. Guia da Ernst & Young para a Gestão Total de Custos. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- 8 PALADINI, Edson Pacheco. Gestão da Qualidade no Processo: A Qualidade na Produção de Bens e Serviços. São Paulo: Atlas, 1995.
- 9 PALADINI, Edson Pacheco. Qualidade Total na Prática: Implantação e Avaliação de Sistemas de Qualidade Total. São Paulo: Atlas, 1994.