

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CHRISTINE SCHNEIDER

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR
INDÚSTRIAS SCHNEIDER S.A. COM BASE NO MODELO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD***

FLORIANÓPOLIS

2005

CHRISTINE SCHNEIDER

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR
INDÚSTRIAS SCHNEIDER S.A. COM BASE NO MODELO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD***

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Professor Orientador: Luís Moretto Neto, Dr.

FLORIANÓPOLIS

2005

CHRISTINE SCHNEIDER

**AVALIAÇÃO DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DA EMPRESA FAMILIAR
INDÚSTRIAS SCHNEIDER S.A. COM BASE NO MODELO DE GESTÃO
ESTRATÉGICA *BALANCED SCORECARD***

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, em 13 de junho de 2005.

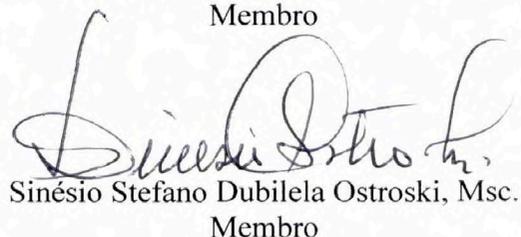
Prof. Mário de Souza Almeida
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:



Luís Moretto Neto, Dr.
Orientador

Maurício Fernandes Pereira, Dr.
Membro



Sinésio Stefano Dubilela Ostroski, Msc.
Membro

Ao homem que teve visão e transformou o que gostava de fazer em realidade...

Meu avô...

AGRADECIMENTOS

Este trabalho foi desenvolvido no decorrer do semestre de 2005.1, em momentos pós-estágio e pré-descanso diários. As preciosas horas de finais de semana e feriados dedicadas a ele valeram a pena para redigir um pouco sobre a história e realidade de uma empresa que, embora gerenciada pela família, tinha suas práticas não conhecidas pela minha pessoa. Contudo, não teria conseguido finalizar tal feito se não tivesse contado com a ajuda e apoio de algumas pessoas. Assim, gostaria de agradecer:

Ao professor Moretto, que, gentilmente, sempre estava à disposição (mesmo nos finais de semana) para atender minhas dúvidas e colaborar para o desenvolvimento da monografia;

Ao meu tio Roberto e meu primo Fernando, que investiram horas pós-expediente e de finais de semana para contribuir com importantes informações e esclarecimentos;

Aos meus amigos queridos de Joinville, aos do Movimento Empresa Júnior e, em especial, à Ana Paula, Andressa, Ancelmo, Cícero, Dani, Felipe, João, Ju, Lala, Luana, Mari, Márcio, Pinz, Thiago, Thiaguinho e toda galerinha da Administração, pela força, amizade e confiança;

À minha família, principalmente minha mãe Margareth e irmã Camile, pelo amor e compreensão;

E, em especial, ao meu pai Renato, pela dedicação *just-in-time* e grande ajuda a mim dadas.

“O que não é medido, não é gerenciado”.

Vicente Falconi Campos

RESUMO

SCHNEIDER, Christine. **Avaliação do desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Schneider S.A. com base no modelo de gestão estratégica *balanced scorecard***. 2005. 113f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O *balanced scorecard* é um moderno modelo estratégico de desempenho organizacional que visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados em âmbito financeiro, de clientes, processos internos e aprendizado & crescimento. O modelo cria uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, canalizando esforços, habilidades e conhecimentos específicos para o alcance das metas no longo prazo. O objetivo geral do presente trabalho consiste em avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Schneider S.A. com base no modelo de controle estratégico *balanced scorecard* no primeiro quadrimestre do ano de 2005. O estudo se caracteriza como uma pesquisa aplicada de natureza qualitativa, classificada quanto aos fins como exploratório e descritivo, e quanto aos meios, como bibliográfico e estudo de caso. Os tipos de dados coletados foram dados primários, através de entrevista, e secundários, sendo que a pesquisa se limita à avaliação do desempenho da Schneider, à bibliografia utilizada e à empresa utilizada como estudo de caso. A Indústrias Schneider S.A. é uma empresa familiar gerida pela segunda geração da família, tendo por visão estratégica “*Ser a escolha preferencial de soluções hidráulicas da América Latina nos setores residencial, industrial, agrícola e predial*”, orientada pelo macro-objetivo de oferecer soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Os resultados da pesquisa mostram que, com a aplicação do *balanced scorecard*, a perspectiva de aprendizado & crescimento obteve desempenho razoável, transformando 91% das estratégias em ação. Os processos internos da empresa tiveram performances consideradas péssima, convertendo somente 64% das estratégias em ação. Já as perspectivas de clientes e financeira obtiveram desempenhos ruins, transformando em ações, respectivamente, 77% e 79% das estratégias. No geral, a Schneider apresentou um desempenho geral ruim, conseguindo aliar e transformar 78% das estratégias globais em ação. Portanto, pode-se constatar que, para utilização do *balanced scorecard*, é imprescindível que a empresa tenha uma estratégia, que contemple um planejamento de longo prazo. Também deve-se observar que a disponibilidade de tempo e de recursos para planejar é limitada nos negócios de menor porte, nas quais o grau de ocupação do capital humano se dá com maior intensidade de tempo, como é o caso da Schneider. Finalmente, a empresa familiar analisada é caracterizada pelo senso de compromisso identificado em todas as áreas da empresa que influi diretamente na condição global da empresa de satisfazer as necessidades dos clientes.

Palavras-chave: Gestão de empresas, empresa familiar, *balanced scorecard*

SUMÁRIO

| | |
|---|-----------|
| RESUMO..... | 6 |
| LISTA DE FIGURAS..... | 10 |
| LISTA DE TABELAS..... | 11 |
| 1 INTRODUÇÃO | 12 |
| 1.1 Contextualização e Apresentação do Tema..... | 12 |
| 1.2 Objetivos..... | 15 |
| 1.2.1 Objetivo Geral | 15 |
| 1.2.2 Objetivos Específicos | 15 |
| 1.3 Justificativa | 16 |
| 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 18 |
| 2.1 Gestão de Empresas | 18 |
| 2.1.1 Gestão de empresas familiares | 20 |
| 2.2 Funções da Administração..... | 25 |
| 2.2.1 Planejamento | 25 |
| 2.2.1.1 Planejamento Estratégico | 29 |
| 2.2.2 Organização | 32 |
| 2.2.3 Liderança | 37 |
| 2.2.4 Controle | 39 |
| 2.3 <i>Balanced scorecard</i>..... | 44 |
| 2.3.1 A perspectiva financeira | 49 |
| 2.3.2 A perspectiva dos clientes | 50 |
| 2.3.3 A perspectiva dos processos internos | 51 |

| | |
|--|------------|
| 2.3.4 A perspectiva do aprendizado & crescimento | 52 |
| 3 METODOLOGIA..... | 54 |
| 3.1 Caracterização da Pesquisa | 54 |
| 3.2 Tipo de Pesquisa | 55 |
| 3.3 Tipos de Coleta de Dados..... | 58 |
| 3.4 Limitações da Pesquisa | 60 |
| 4 INDÚSTRIAS SCHNEIDER S.A..... | 61 |
| 4.1 Evolução Histórica e Estratégica da Schneider | 62 |
| 4.1.1 A gestão da segunda geração..... | 64 |
| 4.1.1.1 Reformulação do produto | 65 |
| 4.1.1.2 Reformulação da política comercial..... | 67 |
| 4.1.1.3 Reformulação da produção..... | 69 |
| 4.1.2 Novo fôlego: entrada da terceira geração | 71 |
| 4.2 Perspectiva Financeira | 72 |
| 4.3 Perspectiva Clientes..... | 77 |
| 4.4 Perspectiva Processos Internos..... | 80 |
| 4.5 Perspectiva Aprendizado & Crescimento | 82 |
| 4.6 Ferramentas de Análise de Desempenho da Schneider | 85 |
| 4.7 Planejamento Estratégico | 88 |
| 4.8 <i>Balanced scorecard</i> na Schneider | 89 |
| 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 99 |
| 5.1 Recomendações | 103 |
| REFERÊNCIAS | 104 |

| | |
|---|------------|
| APÊNCICE A – Indicadores financeiros utilizados para controle | 107 |
| APÊNCICE B – Questionário aplicado com os diretores da Schneider | 109 |
| APÊNCICE C – DNA dos indicadores do <i>balanced scorecard</i> | 112 |
| ANEXO A – Organograma da empresa..... | 113 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| Figura 01: Estrutura do <i>balanced scorecard</i> para traduzir a estratégia em termos operacionais | 46 |
| Figura 02: Motobomba Schneider, modelo BCR 2000 | 61 |
| Figura 03: Bases da tomada de decisão da segunda geração..... | 64 |
| Figura 04: Distribuição dos investimentos realizados no exercício de 2004 | 74 |
| Figura 05: Produção simplificada da bomba centrífuga BCR 2000..... | 81 |
| Figura 06: Escolaridade dos funcionários da Schneider..... | 84 |
| Figura 07: Visão geral do <i>balanced scorecard</i> da Schneider | 96 |
| Figura 08: Mapa estratégico da Schneider | 97 |
| Figura 09: Relação de causa e efeito dos objetivos manter o valor para o acionista e desenvolver colaboradores..... | 98 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 01: Pontos fortes e fracos das empresas familiares | 21 |
| Tabela 02: Vantagens e Desvantagens das Estruturas Organizacionais..... | 33 |
| Tabela 03: Temas estratégicos para a perspectiva financeira..... | 50 |
| Tabela 04: Temas estratégicos para a perspectiva de clientes..... | 51 |
| Tabela 05: Temas estratégicos para a perspectiva processos internos | 52 |
| Tabela 06: Temas estratégicos para a perspectiva aprendizado & crescimento | 53 |
| Tabela 07: Histórico de turn-over na Schneider | 83 |
| Tabela 08: Tempo de empresa de colaboradores, desde 2003 até 2005..... | 83 |
| Tabela 09: Índices financeiros calculados pelo software Assessor Financeiro | 86 |
| Tabela 10: Indicadores apresentados pelo Mapa de Controle | 87 |
| Tabela 11: Análise das forças e fraquezas da Schneider conforme perspectivas de valor | 90 |
| Tabela 12: Análise das oportunidades e ameaças da Schneider conforme cinco forças competitivas de Porter | 91 |
| Tabela 13: Notação do status para indicadores e iniciativas | 93 |
| Tabela 14: Perspectiva financeira da Schneider | 94 |
| Tabela 15: Perspectiva de clientes da Schneider | 94 |
| Tabela 16: Perspectiva de processos internos da Schneider..... | 95 |
| Tabela 17: Perspectiva de aprendizado & crescimento da Schneider | 95 |

1 INTRODUÇÃO

1.1 Contextualização e Apresentação do Tema

No ambiente atual, falar a respeito de desempenho organizacional não se restringe mais a apenas avaliar os tradicionais indicadores financeiros da empresa. A ênfase excessiva nas medidas de desempenho financeiras teve sua importância na era industrial. Hoje, Norton e Kaplan (2004) afirmam que tais indicadores estão em descompasso com as habilidades e competências que as organizações necessitam para atuar no mercado. Sem mencionar a insatisfação dos investidores externos, os quais somente dispõem de acesso a relatórios financeiros de desempenho passado.

A necessidade de uma ferramenta que reverta esta situação é essencial, visto que “para atuar num ambiente que se torna cada dia mais complexo, estrategistas, gerentes e colaboradores necessitam de ferramentas que propiciem alinhamento, suporte e controle estratégico em todos os níveis, gerando competências e conhecimentos para a organização” (LOBATO, 2003, p.105). Acrescenta-se a este fato também as aptidões que as empresas visam atualmente, como integração interfuncional, produção em escala global, melhoria contínua, responsabilidade em equipe, satisfação dos clientes, parceiras cliente-fornecedor, dentre muitas outras.

Neste contexto, David Norton e Robert Kaplan desenvolveram, em 1990, o *balanced scorecard* (BSC), uma ferramenta a dissolver a crítica sobre o restrito campo de interpretação dos indicadores na mensuração do desempenho organizacional. O *balanced scorecard*, segundo Norton e Kaplan (1997, p.25), “traduz missão e estratégia em objetivos e medidas,

organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado & crescimento”. Desta forma, avalia-se a organização mesclando indicadores tangíveis e intangíveis de desempenho, facilitando também a compreensão, por parte dos estrategistas, gerentes e colaboradores, das interconexões da empresa.

O êxito da implantação de uma ferramenta de avaliação de desempenho em uma empresa independe de sua natureza de constituição (sociedade anônima, sociedade limitada, empresa individual, empresa familiar e outras). Drucker (2002a) afirma que não há diferenças de ordem funcional entre empresas administradas por profissionais ou por membros de uma família. A distinção entre elas é no tocante à sua administração: a empresa familiar requer regras próprias que devem ser estritamente observadas, como a apresentação de competências mínimas essenciais por um membro familiar que deseja trabalhar na empresa. Segundo Bernhoeft (1987, p.29), “uma empresa familiar é aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Eis o motivo pela cautela na análise na administração da empresa familiar.

Embora as características da administração de uma empresa familiar sejam pouco distintas das administradas por profissionais, os processos internos não se distinguem, tão pouco a adoção de ferramentas de desempenho organizacional. A DuPont, por exemplo, foi controlada e administrada por membros da família de 1802 até metade da década de 70, quando foi profissionalizada (DRUCKER, 2002a). Atualmente, é uma das empresas que trabalha com a ferramenta de desempenho do *balanced scorecard* (BALANCEDSCORECARD, 2004).

A busca da profissionalização da empresa familiar, segundo Lodi (1993), visa a incorporação de práticas administrativas mais racionais, modernas e menos personalizadas, sistemas de trabalho com êxito em outras empresas ou recomendadas por assessoria ou consultoria externa.

A empresa familiar em estudo nesta pesquisa, a Indústrias Schneider S.A., foi fundada em 1946 e atualmente é administrada pela segunda geração da família. A empresa dedica-se exclusivamente à produção de motobombas, e com *know-how* próprio, desenvolveu avançada tecnologia em suas linhas.

Atualmente, o desempenho organizacional da empresa é avaliado por indicadores financeiros, como índices de liquidez, estrutura de endividamento e rentabilidade e retorno. Há ainda a avaliação das políticas financeiras, que envolvem os ciclos financeiros, obrigações fiscais e trabalhistas. É mensurado também os prazos médios de recebimento do produto, prazos médios de estocagem, prazos médios de compras e o ciclo operacional da produção, sendo estes considerados indicadores a nível de clientes e processos internos.

Desta maneira, o presente estudo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: Como avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Schneider S.A. através da aplicação do modelo de controle estratégico *balanced scorecard* no primeiro quadrimestre do ano de 2005?

1.2 Objetivos

De acordo com o problema proposto, definem-se os objetivos.

1.2.1 Objetivo Geral

Avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Schneider S.A. com base no modelo de controle estratégico *balanced scorecard* no primeiro quadrimestre do ano de 2005.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Resgatar a origem e evolução da empresa, bem como seus processos estratégicos;
- b) Identificar e avaliar as atuais ferramentas de desempenho organizacional da empresa;
- c) Avaliar a possibilidade de implementação do *balanced scorecard* na empresa;
- d) Examinar as relações de causa e efeito entre os objetivos utilizados a partir da ótica do *BSC*.

1.3 Justificativa

O tema em questão, o modelo do *balanced scorecard* (BSC), é de extrema utilidade para aquelas organizações que desejam demonstrar seu desempenho a longo prazo tanto interna quanto externamente. Utilizando-se da união de indicadores financeiros com elementos intangíveis, advindos de perspectivas dos clientes, processos internos e aprendizado & crescimento, o *balanced scorecard* resulta em um moderno modelo estratégico de controle avaliativo do desempenho organizacional.

O ineditismo da pesquisa está em utilizar-se deste modelo para avaliar o desempenho de uma empresa familiar, a Indústrias Schneider S.A. Justifica-se tal fato, considerando que uma das fraquezas das empresas familiares, citada por Donnelley (1987), é com relação ao gerenciamento de seus lucros e desempenho, além do BSC ser um modelo estratégico recente, desenvolvido em 1990.

No final de 2001, 36% de empresas globais como General Electric, DuPont, Ford, Philips e Caterpillar já haviam trabalhado com o BSC (BALANCEDSCORECARD, 2004). É considerado como original o tema que, embora exaustivamente explorado em outras localidades, é adequado para ser investigado em uma organização em que não há conhecimento sobre o mesmo, a originalidade desta pesquisa é justificada pelo não conhecimento da ferramenta do *balanced scorecard* pela empresa em estudo e pelo interesse em conhecer os resultados obtidos com sua implementação, como a identificação das melhores práticas da empresa, por exemplo.

Segundo os autores do modelo, Norton e Kaplan (1997, p.8), “preservando o interesse no desempenho de curto prazo, através da perspectiva financeira, o *Balanced scorecard* revela claramente os vetores de valor para um desempenho financeiro e competitivo superior a longo

prazo”. A relevância da pesquisa é demonstrada exatamente pelo *BSC* proporcionar à empresa em estudo a possibilidade de mensuração de indicadores de desempenho tangíveis e intangíveis, a fim de comparar objetivos traçados e resultados alcançados, considerando o curto e longo prazos.

Por ser uma empresa familiar, tem-se a vantagem da proximidade para com o objeto de estudo, como também a facilidade ao acesso de informações com dirigentes e colaboradores, o que permite uma maior amplitude de dados para a pesquisa.

A pesquisa ainda justifica-se em ser realizada a partir da aplicação da base teórica desenvolvida na universidade na realidade da empresa, fornecendo argumentos que proporcionem a realização de uma comparação entre o teórico e prático, bem como possíveis críticas e adaptações do modelo para a realidade de uma empresa familiar.

Desta forma, este estudo é de grande importância para a empresa, assim como para a acadêmica e para a Universidade. Para a empresa, no tocante ao conhecimento de uma ferramenta de avaliação de desempenho, que considera, fora os tradicionais indicadores financeiros, elementos de natureza qualitativa, como clientes, processos internos e aprendizado & crescimento, além de proporcionar uma visão holística e integrada das ações e planejamento da empresa, auxiliando na gestão organizacional.

Por outro lado, justifica-se esta pesquisa em âmbito acadêmico, visto que o tema desperta curiosidade devido ao potencial estratégico que a ferramenta do *balanced scorecard* tem a oferecer às organizações, motivando a acadêmica para a realização desta oportunidade que lhe proporcionará maior experiência sobre o assunto.

Por fim, para a Universidade Federal de Santa Catarina seria um trabalho de relevância, pois seria mais uma contribuição acadêmica sobre o assunto, ainda muito pouco estudado no curso de Ciências da Administração.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Gestão de Empresas

Desde aproximadamente 500 a.C., princípios de administração, como comando e controle, já se encontravam presentes nas organizações militares. Em meados de 1870 surgiam as primeiras divisões departamentais dentro das indústrias manufatureiras e o treinamento visava somente a eficiência da mão-de-obra. A partir da Primeira Guerra Mundial (1914), conceitos de descentralização, automatização e qualidade já estavam sendo aplicados nas organizações. Mas foi a partir da Segunda Guerra Mundial (1939) que o conceito de administração tornou-se aparente, não apenas para as empresa, mas para todos os tipos de organizações.

A administração é ainda uma amálgama de arte e ciência, seguindo, de acordo com Ferreira *et al* (1997, p.17), “uma série de conceitos ideológicos e reeditando modelos administrativos que parecem funcionar (*arte*), para a partir disso começar a fundar seu corpo teórico (*ciência*)”. Portanto, ~~pode-se~~ dizer que inexistente uma definição universalmente aceita do que seja administração. Drucker (2002a) trata a administração em conceitos mais específicos, abordando a definição da estratégia e metas, o desenvolvimento do pessoal, a medição do desempenho e a comercialização dos produtos e serviços da organização.

Já para Stoner e Freeman (1999, p.5), “a administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos”, uma definição mais ampla e complexa. Maximiano (1985, p.23) apresenta um conceito

semelhante: “a administração é um processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a aplicação de recursos humanos, materiais, financeiros e informacionais, visando à realização de objetivos”.

Entende-se por processo um modo sistemático de realizar atividades. A administração é um processo, pois todos os agentes colaboradores participam de atividades interrelacionadas que visam o alcance dos mesmos objetivos (STONER; FREEMAN, 1999).

A gestão empresarial “é o processo de decisões que dão finalidade, organizam e controlam as ações coletivas de pessoas ou de grupo de pessoas que estejam realizando as atividades que lhe são determinadas em uma organização” (PADULA, 2002, p.39). Desta forma, pode-se dizer que a gestão empresarial é uma aplicação prática da administração.

Práticas de gestão empresarial são presentes em todos tipos de organizações, sejam micro, pequenas ou grandes empresas; prestadoras de serviços, comerciais ou industriais; nacionais ou estrangeiras; públicas ou privadas; com ou sem finalidade econômica; e sejam administradas por profissionais ou por membros de uma mesma família. No entanto, como já citado anteriormente, Drucker (2002a) coloca que não há diferenças de ordem funcional entre os tipos de organizações. A questão que as diferencia refere-se puramente ao estilo de administração, ou seja, como se estrutura a gestão da empresa. Cada qual apresenta características peculiares, que as tornam interessante a serem pesquisadas.

No próximo item, aprofunda-se o estudo na gestão da empresa familiar.

2.1.1 Gestão de empresas familiares

A empresa familiar representa a maioria das organizações produtivas da economia nacional. No Brasil, o estudo do SEBRAE para caracterizar o perfil da micro e pequena empresa, mostra que, dentre estas, 73% são controladas e gerenciadas por famílias (PADULA, 2002).

Bernhoeft (1987, p.29) define a empresa familiar como sendo “aquela que tem sua origem e sua história vinculadas a uma família; ou ainda, aquela que mantém membros da família na administração dos negócios”. Já Donnelley (1987) aprofunda o conceito, quando coloca que a empresa está identificada com um grau de parentesco há pelo menos duas gerações e também quando essa ligação resulta numa influência recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Lodi (1993, p.6) aborda um foco mais afetivo em sua definição, quando destaca que “a empresa familiar é aquela em que a consideração da sucessão da diretoria está ligada ao fator hereditário e onde os valores institucionais da firma identificam-se com um sobrenome de família ou com a figura de um fundador”.

Para Déry *apud* Silva (2004), uma empresa é qualificada como familiar se atender às seguintes características: a família deve possuir propriedade total, majoritária ou controle minoritário; deve influenciar nas diretrizes da gestão estratégica da empresa; deve influenciar nos valores da firma; e determina o processo sucessório da empresa.

Nas empresas familiares, é comum a confusão de propriedade e gestão da empresa por parte dos familiares. Aos proprietários cabe a responsabilidade pela tomada de decisão e orientações estratégicas de médio e longo prazo, enquanto que a responsabilidade pela gestão da empresa fica a cargo dos diretores. “O aspecto “familiar” está muito mais relacionado ao

estilo com que a empresa é administrada, do que somente ao fato de seu capital pertencer a uma ou mais famílias” (BERNHOEFT, 1987, p.32).

O gerenciamento de uma empresa familiar pode caracterizar-se de duas maneiras: ela pode ser uma empresa de controle e gestão familiar e pode, naturalmente, evoluir para continuar sendo uma empresa de controle familiar e gestão não-familiar, ou ainda controle familiar e gestão mista (BERNHOEFT *apud* GRACIOSO, 2004).

Outro ponto importante a ser considerado é a aptidão do empresário-proprietário em perceber a empresa de forma sistemática e holística. Drucker (2002a) coloca que é a qualidade e desempenho dos administradores que determinam a sobrevivência da empresa no mercado.

Desta maneira, através da leitura de Donnelley (1987) e Lodi (1993), pode-ser levantar os seguintes pontos fortes e fracos das empresas familiares, conforme tabela a seguir:

Tabela 01: Pontos fortes e fracos das empresas familiares

| Fatores | Pontos Fortes | Pontos Fracos |
|-------------------------------|--|---|
| Recursos financeiros | Disponibilidade devido a sacrifícios feitos pela família | Falta de disciplina e planejamento financeiro, com respeito aos lucros e desempenho |
| Recursos humanos | Colaboradores leais e dedicados | Conflitos que surgem entre os interesses da família e os da empresa como um todo |
| Tomada de decisão | Sistema de tomada de decisão rápido, sem muitos níveis hierárquicos | Falta de uma reação rápida para enfrentar novos desafios de marketing |
| Ética | Interesse e união de administradores e acionistas; e continuidade e integridade da administração e foco da empresa | Uso indevido de recursos financeiros pelos familiares; e situações em que prevalece o nepotismo (sem repressão por critérios objetivos de desempenho) |
| Relacionamento externo | Importantes relações comerciais e comunitárias, decorrente de um nome respeitado; e sensibilidade pela responsabilidade social | |

Fonte: Adaptado de Donnelley (1987) e Lodi (1993)

É importante ressaltar que estas não são características globais determinadas das empresas familiares, podendo um aspecto representar um ponto fraco para uma empresa e ser, ao mesmo tempo, um ponto forte para outra. Da mesma maneira, Bernhoeft (1987) elencou algumas características da empresa familiar brasileira, que também são observadas em organizações administradas por profissionais:

- a) confiança mútua entre os membros da empresa, independente dos vínculos familiares;
- b) um ideal que deu certo;
- c) laços afetivos extremamente fortes influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da organização;
- d) valorização da antigüidade como um atributo que supera a exigência de eficácia ou competência;
- e) exigência de dedicação, caracterizada por atitudes tais como não ter horário para sair, levar trabalho para casa, dispor dos fins-de-semana para convivência com pessoas do trabalho, etc.;
- f) postura de austeridade, seja na forma de vestir, seja na administração dos gastos;
- g) expectativa de alta fidelidade, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais não relacionadas com a vida da empresa;
- h) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional;
- i) jogos de poder, onde muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Visto algumas características gerais da empresa familiar brasileira, pode-se dizer que a sucessão e a profissionalização são temas habituais na gestão das mesmas, merecendo breve exploração.

A questão da sucessão é a principal característica e ao mesmo tempo problema da empresa familiar. Pode ser uma troca de gestão com nomeação do sucessor tranqüila e planejada, mas também pode tornar-se um sério conflito se não resolvido de forma adequada, correndo risco de chegar a âmbito judicial.

Neste processo dois pontos devem ser muito bem estudados: a aceitação por parte do fundador e a vocação do sucessor. Segundo Moreira Junior e Altheman (2004), é fundamental a aceitação do fundador, ainda na sua gestão, da necessidade do planejamento da troca do comando e transferência dos bens da empresa. Por outro lado, os mesmos autores colocam que não basta ser herdeiro para assumir o controle da empresa. O sucessor deve ter, além do perfil de liderança, atitudes, habilidades e competências requeridas pela gestão organizacional e pelo mercado.

De qualquer forma, a sucessão é uma mudança que provoca alterações profundas na vida da empresa. Para Bernhoeft (1987, p.114), o processo de sucessão deve, preferivelmente, ser realizado em uma fase estável da organização. Segundo o autor, é importante a existência de um clima positivo durante o processo, sendo que o sucessor deve estar familiarizado com os aspectos gerenciais da empresa.

Quanto à questão da profissionalização, além da empresa reviver toda a história afetiva de um ideal que resultou em seu nascimento, também parte da premissa que os familiares não dispõem de capacidade de gerenciar a empresa. Lodi (1993) justifica esta incapacidade pelo fato de não haver número suficiente de familiares e/ou pela falta de competência administrativa dos mesmos.

No entanto, Bernhoeft (1987, p.38) destaca que “profissionalizar a empresa não significa retirar o controle familiar e simplesmente entregá-lo a um grupo de executivos contratados externamente”. Para o autor a empresa familiar é viável como tal, e o seu

processo de profissionalização deve ser feito “de dentro para fora”, ou seja, envolvendo todas as partes comprometidas.

A profissionalização representa duas frentes de ação, que segundo Padula (2002), consistem no processo de delegação de responsabilidades e o grau de formalização dos mecanismos utilizados para o controle das atividades no interior da empresa. Para complementar, Lodi (1993), coloca que a profissionalização implica no sucesso de integrar profissionais familiares na direção e gerência da empresa, de adotar práticas administrativas mais racionais e de recorrer à consultoria e à assessoria externas para incorporar sistemas de trabalho já exitosos no mercado.

Já para Moreira Júnior e Altheman (2004), as empresas que se profissionalizam não são necessariamente aquelas dirigidas por profissionais externos à família, mas aquelas onde:

- a) as decisões não são tomadas apenas pela emoção, e sim, baseadas na razão, advindas de sistemas de informação e modelos de decisão;
- b) os funcionários devem ser selecionados, promovidos e remunerados com base em critérios de avaliação objetivos e não apenas na sua dedicação à empresa, na identificação com os valores e crenças da família, e
- c) o sistema de gerenciamento sofreu um processo de formalização, que estabeleceu regras de trabalho e limites para a tomada de decisão.

O processo de profissionalização, portanto, consiste na adoção de novos sistemas e modelos de gestão nunca utilizados anteriormente na empresa familiar, ou seja, uma união de esforços direcionados para a formalização e atualização da administração. Pode-se arriscar a dizer que, estando a empresa familiar inserida em um mercado globalizado, a profissionalização é quase que um requisito para esta manter-se viva e competitiva.

Gracioso (2004) nomeia a globalização como o fenômeno divisor de águas da empresa familiar. “Graças à globalização, não se pode mais falar de empresas familiares, mas sim, de

empresas modernas ou obsoletas” (GRACIOSO, 2004, p.32). Também não há nada que impeça uma empresa familiar de tornar-se internacional ou de associar-se aos estrangeiros por meio de fusões ou *joint ventures*. Todavia, ter fundamentos em tecnologia ou serviços e possuir algum diferencial são os requisitos mínimos para alcançar e conservar a competitividade no mercado.

No entanto, para alcançar uma profissionalização efetiva, implantar uma ferramenta que auxilie na gestão, desenvolver novos produtos, enfim, para adoção de qualquer processo que vise a melhoria organizacional, faz-se necessária a utilização das funções administrativas. Desta forma, resgata-se as funções da administração de planejar, organizar, liderar e controlar, funções estas de caráter primordial na gestão empresarial.

2.2 Funções da Administração

A gestão de uma empresa está fundamentada na interação das funções de planejamento, organização, liderança e controle. Estas devem ser utilizadas tanto para considerações quanto à gestão de processos internos, quanto à análise do ambiente externo.

2.2.1 Planejamento

O planejamento é a função locomotiva que puxa as ações de organização, liderança e controle. Segundo Maximiano (1985, p.81), “o processo de planejamento é uma função

administrativa que consiste em tomar decisões antecipadamente”. A tomada de decisões pressupõe a escolha entre alternativas, podendo as decisões ser tomadas de imediato, baseadas ou não em ações precedentes, ou visando definir um objetivo futuro.

Stoner e Freeman (1999) abordam especificamente a definição do planejamento como direcionamento futuro da organização, estabelecendo para tal, objetivos e linhas de ação adequadas para alcançá-lo.

O planejamento nas empresas tem como finalidade antecipar situações previsíveis, predeterminar acontecimentos e definir a seqüência lógica ou correta das ações futuras (MAXIMIANO, 1985). Para alcançar tais finalidades, é necessário o estabelecimento de objetivos específicos e mensuráveis. Stoner e Freeman (1999) mostram a importância dos mesmos, no sentido de proporcionar um senso de direção, focalizar esforços, guiar planos e decisões, e avaliar o progresso das ações.

O planejamento representa importante instrumento administrativo para toda e qualquer empresa, inclusive na empresa familiar. A diferença no uso e operacionalização do planejamento em empresas familiares em relação a outros tipos de empresas está no reforço que esse instrumento pode proporcionar quando se trabalha com executivos profissionais e executivos familiares (OLIVEIRA, 1999). O autor destaca ainda que a interação entre os familiares deve ser bem delineada e operacionalizada, de modo a evitar as possibilidades de atritos entre os envolvidos.

Outro ponto no planejamento das empresas familiares é a análise dos negócios atuais e potenciais futuros da organização. Para facilitar a análise, Oliveira (1999) considera dois assuntos interativos que devem ser abordados: a análise do negócio, por meio de estudo crítico de sua situação estrutural interna e influência das variáveis ambientais; e a análise e delineamento da estratégia básica a ser operacionalizada pela empresa familiar.

O planejamento das organizações está amplamente relacionado com sua estratégia. De acordo com Porter (2000), chegar a uma boa estratégia implica em ter um objetivo concreto rentável a longo prazo, analisar em que ramo do setor de atividade a companhia opera e determinar qual a posição da empresa nele. Para o autor, conhecer o nicho do mercado no qual a empresa compete é fundamental, pois “a estratégia está diretamente relacionada com a escolha dos fatores que diferenciam a empresa de seus concorrentes” (PORTER, 2000, p.26).

Para tal, Porter (1989) estruturou o modelo das cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade das indústrias. Visando levantar possibilidades de descoberta de uma inovação estratégica aconselhável para proporcionar vantagem estratégica à organização, Porter analisa as seguintes forças do mercado:

- a) ameaça de novos entrantes: ocorre pelo desenvolvimento interno de novas competências, aquisição de empresa atuante no mercado, realização de *joint venture* ou fusão entre empresas;
- b) rivalidade entre concorrentes: ocorre por descontentamento e identificação de novas oportunidades para satisfazer melhor às necessidades e expectativas do cliente, ou quando há pressões para melhoria do desempenho no negócio;
- c) ameaça de produtos substitutos: ocorre quando da existência de produtos inovadores que desempenham as mesmas funções ou serviços;
- d) poder de negociação dos compradores: ocorre quando é alta a quantidade de produtos comprados numa mesma indústria, forçando a redução de preço e/ou ampliação dos serviços prestados; e
- e) poder de negociação dos fornecedores: ocorre quando o fornecedor não enfrenta produtos substitutos, são poucos concorrentes no setor, o cliente isolado não é importante e/ou quando o produto do fornecedor é um importante insumo para o negócio do cliente (HERRERO FILHO, 2005).

Além das cinco forças competitivas, existem também dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou fraco que a empresa possui é uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação. “Ser “tudo para todos” é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva” (PORTER, 1989, p.10).

Já Mintzberg (2000) aborda a estratégia como a integração de um plano futuro pretendido, um padrão passado realizado, uma posição em determinado mercado, uma perspectiva no modo de fazer as coisas e uma manobra específica para enganar os concorrentes. Trata-se de uma definição que analisa e engloba fatores mais amplos da organização, não enfocando somente o posicionamento no mercado, como fez Porter.

No entanto, Porter (2000) também apresenta o que não é estratégia. Segundo o autor, a reestruturação da empresa, fusões, alianças, Internet, consolidação de um setor e achar um nicho específico de atuação são consideradas somente processos, ferramentas ou oportunidades, mas não estratégias.

Drucker (2002b) atenta quanto aos mal-entendimentos no tocante à temporalidade do planejamento. Para o autor, tanto o longo quanto o curto prazo necessitam de decisões estratégicas, devem estar integrados e visar períodos de eficácia para a organização. “A habilidade que nos falta não é a de planejar a longo prazo. É a de tomar decisões estratégicas, ou talvez a de planejar estrategicamente” (DRUCKER, 2002b, p.132).

Devido ao destaque da função de planejamento em relação às demais (organização, direção e controle), este deve ter enfoque mais amplo e interativo possível para que seja implementado em toda a empresa. Para tal, o planejamento pode ser dividido em três estágios, que acompanham o âmbito de tomada de decisão empresarial: estratégico, tático e operacional. Para Oliveira (1999), na empresa familiar o planejamento estratégico deve

considerar toda a empresa diante dos fatores empresariais ambientais; o tático deve ser voltado para gestão das diversas partes que compõe a empresa, com abordagens comuns e homogêneas; e o operacional, que interage no cotidiano da empresa os aspectos macroempresariais com os microempresariais.

2.2.1.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo prazo, empregado para se fixar objetivos, através da construção e análise de cenários e avaliação de competências intra-organizacionais, bem como para atingi-los, por meio da elaboração de planos funcionais. Ocorre em nível estratégico, favorecendo o norteamento e operacionalização das ações nos níveis hierárquicos tático e operacional, sob diferentes perspectivas temporais.

Drucker (2002b, p.136) define o planejamento estratégico da seguinte maneira:

É o processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as *atividades* necessárias à execução dessas decisões; e, através de uma *retroalimentação* organizada e *sistemática*, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Para Wright *et al* (2000), a estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. O autor identificou os seguintes estágios para determinação da missão e objetivos, no contexto de ambiente externo e interno:

- a) analisar oportunidades e ameaças ou limitações no ambiente externo;

- b) analisar pontos fortes e fracos no ambiente interno;
- c) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerenciais;
- d) formular estratégias para combinar pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças;
- e) implementar a estratégia; e
- f) realizar atividades de controle estratégico.

George Steiner (*apud* MINTZBERG *et al*, 2000) também utiliza-se da análise interna e externa para definição da missão e objetivos da organizacionais. Ele estrutura o modelo de planejamento estratégico em estágios, que compreendem a fixação de objetivos, auditoria externa e interna, avaliação da estratégia, operacionalização e programação do processo. Mintzberg *et al* (2000) vê a operacionalização não como um estágio do planejamento, mas sim de controle, visto que, devido à preferência do planejamento pela formalização, esta premissa o torna restrito à alta administração, ao passo que sua operacionalização passa a ter dimensões mais amplas, permitindo sua decomposição, elaboração e racionalização conforme o nível hierárquico. “O rótulo de todo este esforço pela operacionalização é *planejamento*, mas (...) a intenção costuma ser, na realidade, o *controle*” (MINTZBERG *et al*, 2000, p.48).

Flamholtz *apud* Muson (2004) enfatiza outro elemento que geralmente não recebe muita atenção no processo de planejamento estratégico: a infra-estrutura. Segundo o autor, a estratégia tradicional concentra-se em mercados e produtos, enquanto que o sucesso da empresa é resultado de sua infra-estrutura: sistemas operacionais, sistema de informação e cultura.

Muson (2004) elenca algumas razões pelas quais as empresas não obtêm sucesso em seu planejamento estratégico:

- a) a alta gerência não compreende as exigências do processo ou não tem as habilidades para realizá-lo;

- b) o presidente não oferece apoio suficiente;
- c) o planejamento não define etapas específicas para monitorar o progresso das metas e dos objetivos e não garante que tarefas fundamentais estejam em execução; e
- d) os líderes são perfeccionistas e encaram o planejamento como uma grande montanha a ser escalada.

Na empresa familiar, o planejamento estratégico se relaciona com os objetivos de longo prazo, e conseqüentemente, com a elaboração de planos de ações para alcançá-los. Este deve ser interligado com os planejamentos tático e operacional de forma adequada e estruturada, sendo esta uma responsabilidade dos proprietários e executivos da empresa familiar (OLIVEIRA, 1999).

Moreira Junior e Altheman (2004) colocam que o planejamento estratégico não apenas ajuda a empresa a avaliar as ameaças e oportunidades do mercado, estabelecer estratégias, implementá-las e controlá-las; como também orienta as ações da família. Isso porque seus membros estão sujeitos a um direcionamento previamente refletido e estabelecido, o que reduz a subjetividade das decisões e focaliza os participantes nos seus programas de capacitação para um melhor desempenho nas funções presentes ou futuras.

Para Ansoff *apud* Lobato (2003), há dois desafios para o planejamento da postura estratégica: a análise de competitividade, que consiste em decidir como a empresa atingirá o êxito em cada área estratégica que pretende atuar, e a integração global de seus objetivos nestas diversas áreas. Para Ansoff, o conceito de estratégia baseia-se na necessidade de levar os gestores a adotarem diretrizes específicas para a atividade da administração estratégica.

Não há dúvidas que o planejamento estratégico condiciona e dá sustentação formal para a empresa atingir suas metas. No entanto, é preciso cautela para que ele não se transforme em uma camisa-de-força. Mintzberg *apud* Muson (2004) certa vez mencionou que

a verdadeira estratégia tem mais chances de surgir de maneira informal que nas pomposas salas em que acontecem as reuniões formais de planejamento.

2.2.2 Organização

A organização, conforme Stoner e Freeman (1999, p.6), “é o processo de arrumar e alocar o trabalho, a autoridade e os recursos entre os membros de uma organização, de modo que eles possam alcançar eficientemente os objetivos da mesma”.

A adequação da estrutura conforme os objetivos da empresa é um processo chamado de projeto organizacional, que, depois de implementado permite a visualização da empresa, na maioria dos casos, em uma destas três formas de estrutura organizacional: funcional, por produto ou matricial.

A estrutura funcional caracteriza-se pela combinação simultânea de atividades semelhantes pela separação de atividades diferentes em termos de função. Em outras palavras, é uma forma de departamentalização onde as pessoas trabalham em uma mesma atividade funcional, como marketing ou finanças. Já a estrutura por produto enfoca a organização da empresa em divisões que reúnem todos os colaboradores envolvidos com determinada categoria de produto.

A estrutura matricial é uma reunião das duas anteriores. É aquela que tanto o administrador funcional quanto o de projetos exercem autoridade sobre as atividades da organização. Como consequência, os colaboradores estão sob autoridade dual. A tabela 02 abaixo relaciona as principais vantagens e desvantagens de cada tipo de estrutura:

Tabela 02: Vantagens e Desvantagens das Estruturas Organizacionais

| | Vantagens | Desvantagens |
|--------------------|--|---|
| Funcional | <ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza as funções; • Especialização das funções; • Satisfação pelo trabalho e redução da rotatividade; • Facilita processos de planejamento, organização, motivação e controle; • Treinamento padronizado conforme habilidades funcionais. | <ul style="list-style-type: none"> • Difícil atribuir responsabilidades por perdas ou lucros; • Estreita percepção da organização como um todo; • Comunicação e coordenação entre áreas funcionais são difíceis. |
| Por produto | <ul style="list-style-type: none"> • Enfatiza linhas de produtos; • Possível atribuir responsabilidades por perdas ou lucros; • Treinamento padronizado conforme produto. | <ul style="list-style-type: none"> • Operação mais cara do que na estrutura funcional; • Coordenação das atividades na matriz é mais difícil; • Competição por dinheiro, espaço físico, funcionários. |
| Matricial | <ul style="list-style-type: none"> • Eficiente em termos de custo; • Flexibilidade considerável; • Nível inferior fica mais envolvido com o projeto; • Excelente estrutura para treinamento e desenvolvimento de administradores gerais. | <ul style="list-style-type: none"> • Maior custo administrativo; • Existência de conflitos; • Ambigüidade entre funções. |

Fonte: Adaptado de Wright *et al* (2000)

Graficamente, o organograma da empresa permite melhor visualização de sua estrutura.

Drucker (2002b) coloca a estrutura como pré-requisito para o desempenho organizacional, mas não como fator determinante. Segundo o autor, a melhor das estruturas não será capaz de assegurar qualquer resultado ou desempenho, mas a estrutura errada garante o mau desempenho.

Deste modo, a estrutura das organizações devem estar em conformidade com suas estratégia. Mintzberg (2000) coloca que a cada nova estratégia formulada, o estado da estrutura e tudo mais na organização deve segui-la. Citando Andrews *apud* Mintzberg (2000, p.34), “até que conheçamos a estratégia, não podemos começar a especificar a estrutura apropriada”. Vê-se, portanto, que a estrutura depende da estratégia, o que também se observa

em Flamholtz *apud* Muson (2004) quando questiona: “o que é preciso fazer em termos organizacionais para que as metas de crescimento definidas no planejamento estratégico recebam o apoio necessário?” Ou ainda: “quantas pessoas precisarão ser contratadas?”

Bernhoeft (1987), de um modo bastante simples, mas concreto, divide a estrutura da empresa familiar em três subsistemas: social, técnico e gerencial. O subsistema social envolve aspectos como cultura da organização bem como seus elementos, clima organizacional, jogos do poder, identidade organizacional e outros aspectos subjetivos, mas de importância à vida da empresa. O subsistema técnico aborda pontos como a estrutura organizacional formal, normas e procedimentos, equipamentos, métodos de trabalho, procedimentos administrativos e níveis formais de responsabilidade e autoridade. Por fim, o gerencial diz respeito ao comportamento e à postura do grupo executivo, envolvendo questões como visão organizacional, integração, habilidades e competências gerenciais, além do planejamento, organização e controle.

Na empresa familiar, o processo de organização tem grande importância para facilitar a operacionalização das sistemáticas de planejamento e de controle, bem como para proporcionar maior facilidade e qualidade no processo diretivo. Aprofundando a visão de Bernhoeft sobre os subsistemas social, técnico e gerencial, Oliveira (1999) considera junto à empresa, no mínimo, aspectos da estrutura organizacional, rotinas e procedimentos administrativos.

Ao desenhar a estrutura é preciso considerar que a função determina a forma, os sistemas ditam a estrutura e não vice-versa. A estrutura precisa ser clara, simples, econômica e flexível. Quanto à simplicidade, convém lembrar que a organização deve ser desenhada para ser compreendida e exercida rápida e facilmente. Deve haver bom senso na dosagem da organização de apoio para a estrutura de linha. A administração, desde que seja uma atividade parasitária da produção de resultados, deve ser dimensionada com parcimônia. (LODI, 1993, p.52)

É na parte da estruturação organizacional que pode ocorrer maior alavancagem dos resultados da empresa familiar, pois este representa sua ordenação e alocação dos recursos

humanos, financeiros, materiais e tecnológicos, visando alcançar objetivos e metas do planejamento estratégico. Conforme Oliveira (1999), a estrutura organizacional é o conjunto ordenado e equilibrado das responsabilidades e autoridades dos executivos da empresa familiar, além do desenvolvimento de suas comunicações e a correspondente consolidação do processo decisório relacionado suas atuações.

Maximiano (1985) coloca que para selecionar o padrão estrutural mais apropriado para a empresa, é necessário levar em conta, principalmente, os seguintes fatores:

- a) diversidade ou homogeneidade de operações em decorrência da tecnologia empregada;
- b) diversidade ou homogeneidade dos canais de distribuição, fontes de recursos e necessidades do consumidor;
- c) natureza da organização e seus objetivos;
- d) ênfase estratégica adotada;
- e) características presentes de rotina ou inovação;
- f) estabilidade ou instabilidade de clientes, fornecedores e outros fatores do ambiente organizacional;
- g) participação de cada produto ou serviço nos resultados da empresa; e
- h) características da alta administração quanto à delegação de autoridade e responsabilidade.

Sob a ótica das empresas familiares, nota-se que alguns fatores como ênfase estratégica adotada, características presentes de rotina ou inovação ou delegação de autoridade e responsabilidade, permitem visualizar diferenças entre estruturas de gestão familiar e não-familiar. Na mesma linha de pensamento, Oliveira (1999) destaca ainda alguns aspectos que exercem relevante influência na forma de delineamento e na qualidade final da estrutura organizacional, a saber:

- a) qualidade e forma de atuação dos proprietários, executivos e profissionais;
- b) nível de tecnologia e conhecimento absorvido ou a absorver;
- c) estruturação e delineamento dos objetivos, estratégias e políticas;
- d) grau de conhecimento e integração com fatores externos da empresa familiar;
- e) forma de departamentalização da empresa familiar;
- f) equilíbrio entre atividades fim e meio;
- g) responsabilidades das unidades organizacionais;
- h) estágio de autoridade estabelecido para cada responsável identificado na estrutura organizacional; e
- i) estruturação e operacionalização do sistema de comunicações da empresa familiar.

Quanto ao estágio de autoridade para cada responsável na estrutura organizacional, Lodi (1993, p.27) mostra certa inflexibilidade da empresa familiar quando expõe que “no plano da delegação de autoridade, a empresa familiar age conservadoramente, ou seja, não dá autoridade e exige responsabilidade”.

Pode-se considerar o processo decisório um fator intrínseco na atuação dos proprietários, executivos e profissionais. Bernhoeft (1987, p.113) aborda a tomada de decisão na empresa familiar, dividindo-a em três estágios:

O nível estratégico está predominantemente voltado para fora da organização (...) As responsabilidades inerentes a esse nível estão representadas por indicadores relativos à sobrevivência, à imagem e à expansão da empresa. O nível tático é o que põe em ação as diretrizes estratégicas propostas pelo nível anterior e é responsável pela sinergia organizacional e pela obtenção dos resultados. Finalmente, o nível operacional é o que supervisiona os responsáveis pela execução das tarefas, dentro da estrutura organizacional.

O autor ainda comenta que, nas empresas familiares, é frequente o envolvimento de pessoas em âmbito estratégico com processos operacionais. “É comum encontrar fundadores que ainda atendem pessoalmente muitos dos clientes da empresa, ou ainda realizam boa parte das tarefas de caráter rotineiro ou operacional” (Bernhoeft, 1987, p.113). Este tipo de situação

pode ocorrer devido à falta de pessoal em nível operacional, por interesse ou por características pessoais do executivo-proprietário.

2.2.3 Liderança

A liderança, ou direção conforme alguns autores, envolve o trabalho diretamente com as pessoas, ao contrário do planejamento e organização, que trabalham com processos administrativos.

“Liderança é a realização de uma meta por meio da direção de colaboradores humanos. O homem que comanda com sucesso seus colaboradores para alcançar finalidades específicas é um líder. Um grande líder é aquele que tem essa capacidade dia após dia, ano após ano, numa grande variedade de situações”. (PRENTICE *apud* MAXIMIANO, 1985, p.211)

Para Macêdo (2003, p.109), “entende-se por liderança a arte de educar, orientar e estimular as pessoas a persistirem na busca de melhores resultados num ambiente de desafios, riscos e incertezas”. Pode-se dizer, portanto, que a liderança é a função que está mais personificada na figura do dirigente da organização, podendo variar conforme a personalidade e estilo gerencial de cada um.

Stoner e Freeman (1999) destacam três implicações na definição de liderança: o fato de envolver outras pessoas, a distribuição desigual de poder entre líderes e membros do grupo e a capacidade de influenciar o comportamento dos colaboradores.

Fatores intrinsecamente relacionados que estão presentes na liderança são o poder, autoridade e responsabilidade. O poder é a capacidade de exercer influência, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos (STONER; FREEMAN, 1999).

Macêdo (2003) define autoridade como o direito de comandar pessoas com vistas à obtenção de resultados, enquanto que a responsabilidade é uma obrigação criada decorrente da aceitação de autoridade.

Na empresa familiar, o processo de liderança pode ser considerado como o mais sutil, quanto à sua análise, controle e acompanhamento. Deve-se este fato principalmente pois a direção é um processo que reflete diretamente a influência das pessoas, tanto proprietários e executivos em suas maneiras de liderar, quanto de colaboradores, no papel de liderados. Outro fator que contribui para tal é o enfoque cada vez maior da administração no trabalho com os indivíduos da empresa.

Desta forma, os principais componentes do processo diretivo, na visão de Oliveira (1999) são: supervisão, liderança, motivação, treinamento, comunicação, participação, comprometimento e decisão. Ressalta-se que destes, o comprometimento dos envolvidos apresenta maior peso de influência, em face da dificuldade de alavancar qualitativamente este processo nas empresas familiares.

Oliveira (1999) sugere que os proprietários e executivos-parentes das empresas familiares devam estar atentos a algumas novas realidades das empresas, representadas pelos seguintes fatos:

- a) funcionários estão cada vez mais conscientes do valor que têm, bem como de seu potencial de evolução e crescimento;
- b) gradativo e constante crescimento do grau de expectativa dos funcionários;
- c) progressiva evolução da importância do reconhecimento do trabalho de forma proporcional à contribuição efetiva aos resultados;
- d) evolução no compartilhamento do que vai ser construído junto, com base em envolvimento, comprometimento, motivação e consciência quanto aos riscos;

- e) postura básica de buscar satisfazer o cliente interno e externo da empresa familiar, quanto à qualidade de vida;
- f) evolução da premissa dos funcionários visualizados como seres humanos que pensam, criam, integram um time e fazem acontecer;
- g) consolidação de uma postura de atuação com interesse em novos desafios; e
- h) gradativo aumento na disposição para assumir riscos, e, inclusive, não justificar falhas próprias; dentre outras realidades.

Cabe ressaltar que estas mudanças trazem novas oportunidades para as empresas familiares. Em âmbito de direção estratégica, Oliveira (1999) sugere que sejam realizadas em todos os níveis organizacionais, a cada cinco anos, por exemplo, motivações a fim de criar novas aptidões e expectativas quanto ao trabalho. Desta forma, as pessoas se acostumam com a mudança, vendo-a como algo natural, de fácil assimilação e necessário para a sobrevivência da empresa familiar.

2.2.4 Controle

Enquanto que a função de planejamento define objetivos e ações para alcançá-los, o controle visa acompanhar o desempenho a fim de verificar se os resultados estão sendo efetivamente alcançados. Do ponto de vista da empresa, segundo Kelly e Kelly (1995, p.190), o controle “é uma forma de colher informações que ajudam os gerentes a compreender melhor seu negócio e decidir melhor quais as iniciativas que precisam ser recomendadas”.

O controle gerencial é um esforço sistemático de ajustar padrões de desempenho com objetivos de planejamento, projetar sistemas de feedback de informações, comparar o desempenho presente com estes padrões pré-estabelecidos, determinar se existem desvios e medir sua importância, e iniciar qualquer ação necessárias para

garantir que todos os recursos da empresa estejam sendo usados do modo mais eficaz e eficiente possível para o alcance dos objetivos da empresa. (MOCKLER *apud* STONER; FREEMAN, 1999, p.400)

Segundo o ponto de vista de Wright *et al* (2000), se os objetivos organizacionais não estão sendo atingidos como o planejado, a função do controle é modificar as estratégias da empresa ou sua implementação, de modo a melhorar a capacidade da organização atingir seus objetivos.

A administração de topo, em geral, que é responsável por controlar as ações que se relacionam com as estratégias adotadas na empresa, fazendo verificações do atual e do planejado conforme planos e programas estratégicos adotados. Segundo Bethlem (2004), podem ser controladas:

- a) as políticas e organização adotadas (recursos humanos, métodos e processos, competitividade);
- b) modificações na estrutura orçamentária e financeira da empresa, estrutura de custos, investimentos, dispêndios, lucratividade, índices, e outros;
- c) disponibilidade e qualidade de produtos e serviços oferecidos;
- d) inovação no ambiente, resultados e pesquisa e desenvolvimento, e
- e) relações externas da empresa com seus *stakeholders* (interessados).

No entanto, de nada adianta manter a função de controle organizacional, se as informações utilizadas para tal não são úteis para os propósitos de tomada de decisão. Conforme Kelly e Kelly (1995), as informações devem ser oportunas, acuradas e apresentadas de forma que possam ser aplicadas, sendo que as que não cumprirem um desses critérios não poderão ser utilizadas pela empresa.

O controle faz-se necessário para monitorar o progresso das ações e corrigir erros de percurso, além de acompanhar as mudanças ambientais e suas influências sobre a empresa. É importante também para realimentar os tomadores de decisão para que possam efetuar

correções ou impulsionar o desempenho organizacional a fim de assegurar que os resultados satisfaçam aos objetivos estabelecidos no processo de planejamento (OLIVEIRA, 1999).

Drucker (2002b) mostra a diferença que uma letra pode fazer no significado da palavra. Para ele, controles significam as mensurações e informações, fazem respeito aos meios e fatos ocorridos anteriormente. Já o controle quer dizer direção, diz respeito ao fim e com expectativas futuras. A maior diferença entre eles é que os controles são analíticos, preocupados com o que é ou era, enquanto que o controle é normativo e focaliza no que deve ser.

As principais mudanças ambientais fazem com que as organizações foquem suas ações na criação de ciclos mais rápidos, no acréscimo de valor ao produto ou serviço, na unificação dos trabalhadores com formações e culturas diferentes, na facilidade da delegação e trabalho em equipe e ao enfrentar o processo de mudança propriamente dita.

Para que o controle seja efetivo e englobe as constantes mudanças nas quais as empresas são submetidas atualmente, Drucker (2000b) expõe que os controles devem atender aos seguintes requisitos:

- a) ser econômico: quanto menor esforço necessitar, mais eficazes serão os esquemas;
- b) ser expressivo: os controles devem relacionar-se com os objetivos básicos e com as prioridades a estes conferidas;
- c) ser adequado: mais importante requisito pois estes devem se adequar ao caráter e à natureza dos fenômenos medidos;
- d) ser congruente: as mensurações devem ser congruentes com os acontecimentos medidos;
- e) ser oportuno: a dimensão temporal dos controles deve corresponder à duração temporal do fato medido;
- f) ser simples;

g) ser operacional: os controles devem se concentrar na ação, não na informação.

O processo de controle e avaliação nas empresas familiares, de acordo com Oliveira (1999), deve ser eficiente, eficaz e efetivo. Eficiente ao se concentrar nos processos, critérios e parâmetros adequados ao controle e avaliação; eficaz no sentido de estar direcionado para alcance de objetivos, metas e resultados; e efetivo ao se consolidar esta cultura de maneira otimizada na empresa familiar.

Na ótica da empresa familiar, a função de controle e avaliação apresenta algumas finalidades, conforme exposto por Oliveira (1999):

- a) identificar problemas, falhas e erros que se transformam em desvios do planejado, com a finalidade de corrigi-los e de evitar sua reincidência;
- b) fazer com que os resultados obtidos estejam próximos dos resultados esperados e possibilitem a consecução dos objetivos;
- c) verificar se as estratégias e políticas estão proporcionando os resultados esperados;
- d) verificar se a estruturação da empresa familiar está delineada de forma interagente com seus objetivos, estratégias e metas;
- e) criar condições para que o processo diretivo seja otimizado;
- f) consolidar situações de adequadas relações interpessoais; e
- g) proporcionar informações gerenciais periódicas, para que seja rápida a intervenção no desempenho do processo de controle e avaliação na empresa familiar.

O controle pode ser aplicado especificamente para processos estratégicos, de produção e financeiro. Segundo Maximiano (1985), o controle estratégico acompanha o desempenho da organização no alcance das missões, bem como o comportamento dos fatores ambientais. Visa produzir informações que permitam a tomada de decisão sobre os objetivos estratégicos e os recursos envolvidos. Como exemplo de fatores a serem avaliados, cita-se o modelo da General Electric, que tem como *check-list* de controle estratégico os seguintes índices:

lucratividade, posição no mercado, produtividade, liderança do produto, desenvolvimento de pessoal, atitudes dos empregados, responsabilidade social e equilíbrio de metas a curto e longo prazos (MAXIMIANO, 1985).

De acordo com Drucker (2002b), para um trabalho ser produtivo deve passar por quatro operações básicas: análise das atividades específicas a serem realizadas, síntese e integração das atividades em um processo, controle sobre o rumo, qualidade e quantidade, bem como dos padrões e exceções, e finalmente, caracterização dos instrumentos necessários para mensurá-lo. No controle da produção, portanto, os dois tipos de controle mais importantes referem-se à quantidade e qualidade dos produtos ou serviços (MAXIMIANO, 1985).

O controle financeiro tem por objetivos permitir o equilíbrio entre receitas e despesas. Segundo Kelly e Kelly (1995), o controle efetivo de um negócio requer compreender como projetar sistemas de mensuração financeira que se encaixem no contexto e nas necessidades de um negócio e como interpretar os resultados financeiros de modo a perceber como o sistema como um todo serve para motivar o pessoal. Controla-se a saúde financeira da empresa analisando indicadores econômicos-financeiros (liquidez, atividade, endividamento e estrutura, rentabilidade e análise de ações), ponto de equilíbrio e mediante o orçamento. O orçamento, segundo Drucker (2002b), mostra ao dirigente como vai o desempenho, feita a revisão das previsões, de cada um dos principais setores da organização. O Apêndice A mostra alguns índices financeiros eventualmente utilizados pelas empresas para controlar seu desempenho.

Contudo, Norton e Kaplan (1997) argumentam que na prática, a ênfase excessiva na obtenção e manutenção de resultados financeiros de curto prazo pode levar as empresas a investirem demais em soluções rápidas e superficiais em detrimento da criação de valor a longo prazo, particularmente nos ativos intangíveis e intelectuais em que se apóia o

crescimento futuro. O resultado deste argumento foi o desenvolvimento, pelos mesmos autores, de um modelo estratégico de controle de desempenho, o *balanced scorecard*.

2.3 *Balanced scorecard*

Nenhum índice isolado é capaz de fornecer metas de desempenho claras ou de concentrar a atenção nas áreas críticas da empresa. No entanto, a união de indicadores para melhor tomada de decisão quanto à estratégia da empresa torna-se uma potencial ferramenta. O modelo de controle de gestão *balanced scorecard* foi desenvolvido por David Norton e Robert Kaplan em 1990, com o intuito de se criar uma ferramenta que pudesse balancear não só medidas financeiras, mas medidas não-financeiras e mercadológicas.

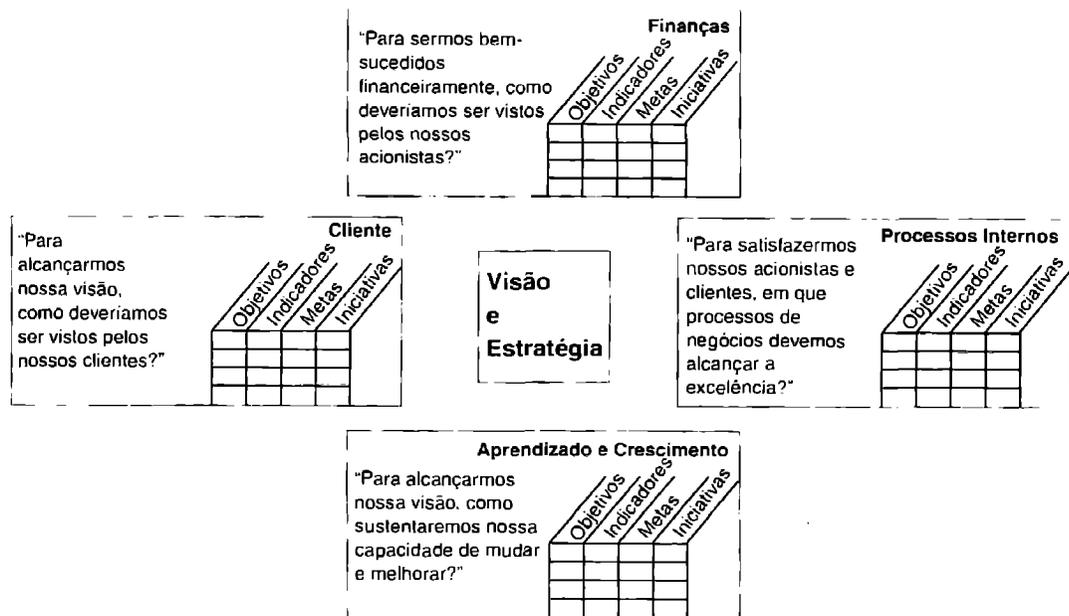
Os indicadores financeiros causavam lacunas com falta de informações, o que motivou a criação do *balanced scorecard*. Segundo Norton e Kaplan (2004, p.21), “as condições competitivas mudaram e os indicadores financeiros tradicionais não melhoram a satisfação dos clientes, a qualidade, a duração dos ciclos e a motivação dos empregados”. No entanto, embora os indicadores financeiros promovam o programa de gestão da Qualidade Total, são tênues e incertas as conexões entre melhoria do desempenho operacional e sucesso financeiro – há fatores externos não controláveis que também influenciam no sucesso financeiro da empresa.

De acordo com o *balanced scorecard*, a estratégia de uma empresa é um processo dinâmico e contínuo que tem como origem a definição da missão e a criação da visão de futuro (HERRERO FILHO, 2005). Desta maneira, a missão mostra o ponto de partida e o entendimento de onde a organização se encontra, em determinado momento e contexto

enquanto que a visão indica seu destino. Para Drucker *apud* Herrero Filho (2005, p.44), “somente uma definição clara da missão e da finalidade da empresa torna possível a existência de objetivos claros e realistas”.

A visão de uma organização, conforme James Collins e Jerry Porras *apud* Herrero Filho (2005), está associada com seus valores essenciais e capacidade de imaginar o futuro, exigindo mudanças e progressos significativos. Herrero Filho (2005) complementa que a visão deve preceder a formulação da estratégia e provocar uma tensão criativa no interior da organização.

O *balanced scorecard* visa traduzir a missão, visão e estratégia em objetivos e medidas, organizados em âmbito financeiro, de clientes, processos internos e aprendizado & crescimento. O modelo cria uma estrutura e linguagem para comunicar a estratégia da empresa, utiliza indicadores para informar os colaboradores sobre os vetores do sucesso atual e futuro, além de englobar iniciativas que ajudam a aproximar o diferencial entre o desempenho atual e o desejado. Ao se articular os resultados desejados pela empresa com os vetores desses resultados, esforços, habilidades e conhecimentos específicos são canalizados para o alcance das metas a longo prazo (NORTON; KAPLAN, 1997). A figura 01 a seguir mostra a estrutura básica da ferramenta.



Fonte: Robert S. Kaplan e David P. Norton, “Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, *Harvard Business Review* (janeiro-fevereiro de 1996): 76. Reimpresso com permissão.

Figura 01: Estrutura do *balanced scorecard* para traduzir a estratégia em termos operacionais
Fonte: Norton e Kaplan (1997, p.10)

O *BSC* procura desenvolver um senso comum no processo de gestão, fundamentando seus critérios em variáveis fundamentais para a perfeita harmonia entre os setores e níveis decisórios da empresa. Busca também facilitar o processo de comunicação entre esses níveis, através do esclarecimento e tradução da visão e missão da empresa, bem como da estratégia adotada. Lobato (2003) cita algumas razões que levam os estrategistas a implementar o *BSC*:

- a) obter clareza e consenso no tocante à estratégia do negócio;
- b) dar foco ao negócio;
- c) desenvolver a liderança da alta direção;
- d) educar a organização;
- e) alinhar programas e investimentos;
- f) direcionar o processo de alocação de recursos e capital; e
- g) promover o aperfeiçoamento.

Uma forte característica do *BSC* é que este procura desenvolver indicadores, metas e iniciativas atrelados à agregação de valor aos clientes da empresa, aos seus acionistas e ao desenvolvimento interno da organização. Isto porque, segundo Norton e Kaplan (2004), os indicadores e iniciativas do *scorecard* fundamentam-se nos objetivos estratégicos e nas exigências competitivas da empresa, além de estimular inovações internas. E ao forçar os gerentes a selecionarem um número limitado de indicadores críticos dentro de cada perspectiva, o *BSC* reduz a sobrecarga de informações e ajuda a concentrar a visão estratégica da organização.

Vale ressaltar que os objetivos resultam dos temas estratégicos, que por sua vez, se originam a partir da visão e missão da empresa. Conforme Norton e Kaplan (1997), os temas estratégicos são os blocos de construção que possibilitam as organizações concentrarem seus esforços em objetivos considerados prioritários para a consecução da estratégia. Desta forma, a partir do temas estratégicos, os objetivos, indicadores, metas e iniciativas são integrados entre si mediante relações de causa e efeito (HERRERO FILHO, 2005).

O *balanced scorecard* também pode ser utilizado como mapa estratégico para a empresa. Constituindo uma cadeia de relações de causa e efeito, Lobato (2003) complementa que desta forma o *BSC* não é um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou conflitantes, mas sim um sistema integrado.

Sob um ponto de vista mais amplo, os mapas estratégicos explicam as relações de causa e efeito entre as perspectivas e mostram como a organização converterá suas iniciativas e recursos em resultados tangíveis. Conforme Norton e Kaplan (2004, p. 100), os mapas “proporcionam aos empregados uma percepção clara de como suas funções estão ligadas aos objetivos gerais da organização, possibilitando que trabalhem de maneira coordenada e colaborativa em prol das metas”. Acrescentam ainda que estes são uma representação visual

dos objetivos críticos da empresa e das relações cruciais entre eles, impulsionando o desempenho organizacional.

Ao trabalhar com o controle nas empresas familiares, Oliveira (1999) faz algumas sugestões para otimização e avaliação deste. Além de ter um controle em tempo real, considerar a relação custo-benefício e ter adequação do sistema de controle e avaliação à realidade da empresa familiar, o autor também sugere a consolidação de indicadores e medidas de desempenho que contribuam para a melhoria dos resultados da empresa, ou seja, a utilização do *BSC*. “O processo de *balanced scorecard* deve ser desenvolvido de cima para baixo na empresa familiar, mas chegando até os níveis inferiores, pois as medidas finais dependerão das atividades mais operacionais da empresa familiar” (OLIVEIRA, 1999, p.236).

Em um estágio mais avançado, o *balanced scorecard* pode vir a ser um excelente sistema gerencial estratégico. Nesta etapa, o *BSC* cria condições para introdução de quatro novos processos gerenciais que, isoladamente e em conjunto, contribuem para a conexão dos objetivos estratégicos de longo prazo com as ações de curto prazo: a tradução da visão, comunicação e conexão, o planejamento de negócio e, por fim, o *feedback* e aprendizado (NORTON; KAPLAN, 2004).

No entanto, este estudo visa dar ênfase à criação dos indicadores, limitando-se às perspectivas e às relações de causa e efeito. A seguir, apresentam-se as quatro diferentes perspectivas do *BSC*, representando as principais variáveis que, em equilíbrio, asseguram condições para os gestores nos processos de planejamento e controle das ações estratégicas: financeira, clientes, processos internos e aprendizado & crescimento.

2.3.1 A perspectiva financeira

Esta perspectiva deve ter em seus fundamentos ligações à estratégia da empresa, e também fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que proporcionem uma significativa melhora do desempenho financeiro. “O *BSC* conserva a perspectiva financeira, visto que as medidas financeiras são valiosas para sintetizar as conseqüências econômicas imediatas de ações consumadas” (NORTON; KAPLAN, 1997, p.26).

Segundo Norton e Kaplan (1997), esta perspectiva não deve ser um conjunto de objetivos isolados, desconexos ou mesmo conflitantes. Deve-se contar a história da estratégia, partindo dos objetivos financeiros de longo prazo, relacionando-os à seqüência de ações necessárias em relação aos processos financeiros, de clientes, de processos internos e, por fim, de funcionários e sistemas, com o objetivo de produzir o desempenho econômico desejado a longo prazo.

Os objetivos e indicadores financeiros, conforme Norton e Kaplan (1997), precisam desempenhar um papel duplo: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Os principais objetivos estabelecidos pela empresa no campo financeiro resultam dos temas estratégicos dizem respeito ao crescimento e à composição do *mix* de receita da empresa; à redução de custos e melhoria de produtividade; e à utilização dos ativos e estratégias de investimento (administração de riscos da empresa), e seus desmembramentos, conforme a tabela 03.

Tabela 03: Temas estratégicos para a perspectiva financeira

| Temas | Crescimento/ Composição do <i>Mix</i> de Receita | Redução de custos/ melhoria da produtividade | Ativos/Estratégias de Investimento |
|-----------------------|---|--|--|
| Desdobramentos | <ul style="list-style-type: none"> • Novos produtos; • Novas aplicações; • Novos clientes e mercado; • Novas relações; • Novo <i>mix</i> de produtos e serviços; • Nova estratégia de preços. | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento da produtividade da receita; • Redução dos custos unitários; • Melhoria do <i>mix</i> de canais; • Redução das despesas operacionais. | <ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de caixa; • Melhoria na utilização de ativos. |

Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1997)

Nota-se que os indicadores de desempenho não são apenas aqueles tratados pelo modelo contábil tradicional. São apresentadas outras variáveis de análise do desempenho da empresa, sem, no entanto, deixar de se utilizar os indicadores tradicionais.

2.3.2 A perspectiva dos clientes

Segundo Norton e Kaplan (1997), a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados com segmentos específicos de clientes e de mercado. Além disso, esta perspectiva permite a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos, que irão produzir o componente da receita dos objetivos financeiros da empresa.

Além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócio devem nesta perspectiva traduzir suas declarações de missão estratégica em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes. Esta perspectiva se justifica justamente o foco das empresas para fora, para os clientes. Caso contrário, se as empresas concentrarem

seus esforços somente nas capacidades internas (produtos e tecnologias), os concorrentes tomarão seus clientes.

Norton e Kaplan (1997) colocam a existência de temas estratégicos como propostas de valor para clientes que são comuns a todos os tipos de empresas e incluem os, conforme tabela 04 abaixo:

Tabela 04: Temas estratégicos para a perspectiva de clientes

| Temas estratégicos | Propostas de valor |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Participação de mercado; • Retenção de clientes; • Captação de clientes; • Satisfação de clientes; • Lucratividade dos clientes. | <ul style="list-style-type: none"> • Atributos dos produtos/serviços; • Relacionamento com clientes; • Imagem e reputação. |

Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1997)

2.3.3 A perspectiva dos processos internos

Nesta perspectiva existe a necessidade de se definir os pontos críticos ao longo de toda a cadeia de valor interna da empresa. Nos processos internos, já se podem verificar com mais clareza a inter-relação e integração das perspectivas. De acordo com Norton e Kaplan (1997), os processos permitem se oferecer propostas de valor capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado, além de satisfazer às expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. “Essa análise seqüencial, de cima para baixo, costuma revelar processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência” (NORTON; KAPLAN, 1997, p.99).

Norton e Kaplan (1997) mostram que a perspectiva de processos internos revelam diferenças entre a abordagem tradicional de controle de processos e a abordagem do *balanced*

scorecard. A abordagem tradicional foca no monitoramento e melhoramento dos processos existentes, através de medidas de tempo, qualidade e financeiras, enquanto que a do *BSC* foca a identificação de processos inteiramente novos.

No entanto, cada organização possui seu conjunto de processos específicos de acordo com a indústria em que atua a fim de criar valor para os clientes e produzir resultados financeiros. Os temas estratégicos para a perspectiva de processos internos consistem na avaliação de três processos principais: inovação, operações e serviço pós-venda, conforme indica tabela 05 a seguir.

Tabela 05: Temas estratégicos para a perspectiva processos internos

| Processos | Inovação | Operações | Serviço Pós-Venda |
|------------------------|--|---|--|
| Sub - processos | <ul style="list-style-type: none"> • Identificar o mercado; • Idealizar oferta de produtos/serviços. | <ul style="list-style-type: none"> • Gerar produtos/serviços; • Entregar produtos / Prestar serviços. | <ul style="list-style-type: none"> • Serviços aos clientes. |

Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1997)

Neste ponto, cabe à empresa avaliar o grau de eficiência produtiva e serviços de entrega de produtos aos clientes, bem como o pós-vendas realizados com serviço agregado, ou ainda, os processos que refletem no gerenciamento da marca e da qualidade de produção.

2.3.4 A perspectiva do aprendizado & crescimento

Após desenvolver as perspectivas anteriores, faz-se necessário orientar os objetivos, indicadores, metas e iniciativas para o aprendizado & crescimento organizacional. Estes

objetivos oferecem a infra-estrutura que possibilita a consecução de objetivos estabelecidos nas perspectivas anteriores.

De acordo com Norton e Kaplan (1997, p.29), “os objetivos financeiros, do cliente e dos processos internos no *balanced scorecard*, normalmente revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais das pessoas, sistemas e procedimentos, e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador”. Para fechar essas lacunas, segundo os autores, as empresas terão de investir na reciclagem de funcionários, no aperfeiçoamento da tecnologia da informação e dos sistemas, e no alinhamento dos procedimentos e rotinas organizacionais, conforme demonstra a tabela 06.

Tabela 06: Temas estratégicos para a perspectiva aprendizado & crescimento

| Temas | Capacidades dos Funcionários | Capacidades dos Sistemas de Informação | Motivação, <i>Empowerment</i> e Alinhamento |
|----------------|--|--|--|
| Medidas | <ul style="list-style-type: none"> • Satisfação; • Retenção; • Produtividade. | <ul style="list-style-type: none"> • Recebimento de feedback; | <ul style="list-style-type: none"> • Melhoria; • Alinhamento individual e organizacional; • Desempenho da equipe. |

Fonte: Adaptado de Norton e Kaplan (1997)

A perspectiva de aprendizado & crescimento da empresa significa a capacidade que a empresa possui em manter seus talentos humanos num alto grau de motivação, satisfação e produtividade. Esta perspectiva procura medir a satisfação, retenção, treinamento e habilidades dos funcionários; a disponibilidade em tempo real de informações para tomada de decisão nos sistemas; e os incentivos aos funcionários e índices de melhoria de processos críticos nos procedimentos organizacionais (NORTON; KAPLAN, 1997).

Esta perspectiva é de maior importância, na medida em que os recursos humanos são os verdadeiros representantes da capacidade de gerar novas estratégias e produtos que a empresa possui e que, em consequência, proporcionam o aumento do seu poder de competitividade, e, acima de tudo, valor para a organização.

3 METODOLOGIA

A metodologia define de que maneira o projeto foi realizado. Mattar (1999) define a metodologia como sendo um conjunto de métodos, técnicas e instrumentos utilizados no desenvolvimento do trabalho.

Para melhor compreensão da elaboração da pesquisa, apresentar-se-á a metodologia nesta aplicada dividida em cinco itens: caracterização da pesquisa, tipo de pesquisa, tipo de coletas de dados e limitações da pesquisa.

3.1 Caracterização da Pesquisa

O presente estudo se caracterizou como uma pesquisa aplicada, na qual buscou-se o conhecimento específico do *balanced scorecard* para resolução do problema proposto, transformando os resultados do trabalho em ações concretas na empresa de estudo. Segundo Cervo e Bervian (2002), a pesquisa aplicada é aquela na qual o investigador move-se pela necessidade de contribuir para finalidades práticas mais ou menos imediatas, buscando soluções para problemas concretos.

Para Vergara (1997), a metodologia da pesquisa começa a ser definida a partir do tipo de pesquisa a ser realizada, que pode ser classificada de acordo com os tipos de dados coletados e análise que se fará desses dados, como quantitativas ou qualitativas.

De acordo com Chizzotti (2001), as pesquisas qualitativas procuram interpretar os dados coletados a partir do significado que os respondentes dão aos seus atos, considerando as interações interpessoais e a co-participação nos fatos relatados.

Deste modo, a pesquisa em questão, considerando as características do estudo, o problema identificado e os objetivos a que o mesmo se propôs, apresentou-se sob a natureza qualitativa, não tendo por objetivos o levantamento de critérios numéricos para seu propósito final, mas sim levando em consideração o recolhimento de informações específicas, detalhadas e abundantes sobre o tema proposto.

3.2 Tipo de Pesquisa

As pesquisas também podem ser classificadas quanto aos fins e quanto aos meios de investigação. Segundo Vergara (1997), em relação aos fins, pode-se citar, entre outras, a pesquisa descritiva e exploratória e quanto aos meios, dentre os diversos tipos existentes, estão a pesquisa de campo, experimental, documental, bibliográfica, participante, ação e estudo de caso.

✱ O presente estudo foi classificado quanto aos fins como sendo exploratório e descritivo, e quanto aos meios, se definiu como bibliográfico e estudo de caso.

A pesquisa exploratória visa trazer a familiarização do autor com o tema escolhido. De acordo com Mattar (1999, p.80), “a pesquisa exploratória visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva”. Como há pouco conhecimento quanto ao *balanced scorecard*, inicialmente foi realizado um estudo

exploratório para levantamento de informações, familiarização e compreensão do tema, constituindo a primeira etapa de uma investigação mais ampla.

Já a pesquisa descritiva procura descobrir a frequência com que um fenômeno ocorre, analisando sua relação e conexão, bem como sua natureza e características. Os dados devem ser coletados no local de pesquisa e registrados ordenadamente para posterior estudo (CERVO; BERVIAN, 2002).

O estudo assumiu a tipologia descritiva pelo fato de descrever como tema do fenômeno em estudo, o *balanced scorecard*, funciona na Indústrias Schneider S.A., interpretando fatos que o influenciaram, bem como estabelecendo correlação entre as variáveis, a partir de fundamentação teórica e prática.

✦ Segundo Vergara (1997), a pesquisa bibliográfica é o estudo sistematizado desenvolvido com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. Ela constitui o procedimento básico para o alcance do estado da arte sobre determinado tema, ou seja, conhecer e analisar as contribuições culturais ou científicas existentes sobre determinado assunto, tema ou problema.

Classificou-se esta pesquisa como bibliográfica devido à busca por referenciais teóricos para interpretação e explicação do problema exposto. Desta maneira, foi primeiramente realizada uma revisão bibliográfica da gestão de empresas, enfocando a gestão na empresa familiar, englobando uma visão geral de suas principais características. Posteriormente, a revisão se direciona para as funções da administração, analisando o planejamento, organização, liderança e controle. Na sequência aborda-se o modelo de avaliação de desempenho do *balanced scorecard*, caracterizando suas perspectivas financeira, de clientes, processos internos e aprendizado & crescimento.

Para a revisão bibliográfica, levantaram-se informações de livros de administração, artigos de periódicos especializados e páginas especializadas na Rede Mundial de Computadores.

A pesquisa estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira a permitir seu detalhado conhecimento. O estudo de caso, de acordo com Goode (1972, p.422), “é um meio de organizar os dados sociais preservando o caráter unitário do objeto social estudado”, enquanto que Bruyne (1977) o considera como um método que consiste em reunir informações em número e detalhes suficientes a possibilitar o conhecimento da totalidade de uma situação.

Para realização de estudos de caso de qualidade, Yin (2001) destaca a importância da utilização de seis tipos de fontes de evidências, altamente complementares: documentos, registros em arquivos, entrevistas, observação direta, observação participante e artefatos físicos.

Além da profundidade e detalhamento, para Roesch (1999) existem outros aspectos que caracterizam o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa, a saber: capacidade de explorar os processos sociais à medida que eles se desenrolam nas organizações e exploração de fenômenos sob vários ângulos, o que permite considerar um maior número de variáveis.

A presente pesquisa se caracterizou por um estudo de caso, pois se propôs, mediante coleta de dados primários e secundários, a identificar as interações da empresa familiar Indústrias Schneider S.A., examinando sua evolução histórica estratégica, bem como realizando diagnósticos nas óticas financeira, clientes, processos internos e aprendizado & crescimento tendo em vista avaliar de forma estrutural e consistente sua performance, além de verificar a aplicabilidade da ferramenta do *balanced scorecard*.

3.3 Tipos de Coleta de Dados

Os tipos de dados coletados na pesquisa foram dados primários e secundários. Os primários são dados que nunca foram coletados, tabulados e analisados anteriormente, obtidos, principalmente, através de entrevistas e questionários. Já os secundários são informações que já foram coletadas, tabuladas e analisadas, estando à disposição para consulta (MATTAR, 1999).

A escolha entre as diversas formas de abordagens técnicas do trabalho de campo vai depender dos objetivos que se pretende alcançar com a pesquisa. O pesquisador deve coletar os dados que precisa para responder o problema de pesquisa proposto (VERGARA, 1997).

Os dados primários foram coletados a partir de entrevistas com questionário semi-estruturado¹ aplicado com os diretores e visitas realizadas na empresa estudo.

A entrevista é o meio de coleta de dados mais utilizado no trabalho de campo para se obter informações sobre um determinado tema científico. Cruz Neto (2002) define a entrevista como um procedimento de coleta de dados em que o entrevistador busca através de perguntas relacionadas ao tema do estudo obter informes dos sujeitos-objetos da pesquisa. Estas questões deveriam ser registradas e interpretadas através dos olhos de entrevistadores específicos, e respondentes bem-informados poderiam dar interpretações importantes para uma determinada situação (YIN, 1999).

Yin (2001) comenta ainda que é comum que as entrevistas em pesquisas de estudo de caso sejam conduzidas de maneira espontânea, permitindo maior indagação e questionamentos por parte do pesquisador para com o entrevistado.

¹ O questionário aplicado é apresentado no Apêndice B.

Os dados secundários da revisão bibliográfica consistiram em pesquisas feitas em livros de administração, revistas especializadas, artigos científicos, dissertações, teses e na Rede Mundial de Computadores, enquanto que o estudo de caso extraiu dados principalmente por meio da análise documental e de registros em arquivos da empresa, como relatórios e documentos administrativos.

Os documentos como fontes de coleta de dados podem assumir formas variadas como cartas, memorandos, agendas, minutas de reunião, documentos administrativos, artigos publicados na mídia e outros. Não devem ser tomados como registros literais de eventos já acontecidos, mas devem ser cuidadosamente analisados para evitar interpretações tendenciosas. Para Yin (2001) os documentos são importantes para corroborar e valorizar as evidências oriundas de outras fontes, verificar a grafia correta e os cargos ou nomes de organizações, fornecer detalhes específicos e fazer inferências.

De forma análoga aos documentos, os registros em arquivo também são ótimas fontes de coletas de dados. Geralmente encontrados na sua forma computadorizada, pode-se exemplificar como sendo registros em arquivo os registros de serviços, registros organizacionais, dados oriundos de levantamentos e registros pessoais. Yin (2001) chama a atenção do pesquisador para conferir as condições sob as quais os registros foram feitos para averiguar seu grau de precisão.

Após serem coletados, os dados foram registrados de forma qualitativa, através da codificação e análise dos mesmos. Yin (2001) sugere a criação de um banco de dados como maneira de organizar e documentar os dados coletados. Para o autor a elaboração de um banco de dados formal e apresentável possibilita que outros pesquisadores possam revisar as evidências diretamente e não ficar limitados a relatórios escritos.

Finalmente, depois de terem sido tratados, os dados estavam prontos para serem interpretados. A interpretação dos dados voltada para responder o problema de pesquisa proposto levou à conclusão do estudo.

3.4 Limitações da Pesquisa

As limitações da pesquisa são relatadas para esclarecer ao leitor até que ponto o trabalho deu-se.

Conforme o problema de pesquisa, o estudo se limita à avaliação do desempenho organizacional da Indústrias Schneider S.A. através da aplicação do modelo de controle estratégico *balanced scorecard*. Não foram abordadas formas de implementação efetiva desta ferramenta na empresa, muito menos como dar-se-ia sua manutenção.

O estudo se restringiu à bibliografia utilizada, pois são poucas as referências nacionais sobre o *balanced scorecard*.

Finalmente, a pesquisa se limitou à empresa utilizada como estudo de caso, não se podendo generalizar os resultados deste estudo para todas as empresas familiares.

4 INDÚSTRIAS SCHNEIDER S.A.

Com quase seis décadas de controle e gestão familiar, a Indústrias Schneider S.A. dedica-se exclusivamente à produção de motobombas utilizadas nas áreas urbana, praiana ou campestre, com aplicação de uso doméstico, predial, industrial, construção, agricultura ou pecuária.

Com *know how* próprio, desenvolveu avançada tecnologia e firmou sua marca, tornando-se sinônimo de qualidade no mercado brasileiro de motobombas hidráulicas. A Schneider desenvolve várias linhas de motobombas, com potências que variam de 1/6 CV até 50 CV, totalizando mais de 40 linhas e 4.000 itens para as mais diversas aplicações.

As linhas fabricadas englobam centrífugas monoestágio, centrífugas multiestágio, centrífugas autoaspirante, centrífugas injetoras, centrífugas submersíveis, e outros tipos de motobombas, como os modelos BC-30, BC-92 AV e MCI-EF.



Figura 02: Motobomba Schneider, modelo BCR 2000

Além das fábricas localizadas em Joinville e fundição própria em Araquari, Santa Catarina, a Schneider dispõe de centros de distribuição próprios estrategicamente instalados em Recife (PE), Contagem (MG) e Ananindeua (PA), aproximando-se de importantes mercados regionais e implementando serviços de assistência técnica aos consumidores da região.

4.1 Evolução Histórica e Estratégica da Schneider

A história da Schneider começa em 26 de maio de 1946, na cidade de Joinville, Santa Catarina. Visando criar seu próprio negócio, sem, no entanto tornar-se um grande empresário, Joanes Carlos Fernando Schneider fundou uma empresa de assistência técnica para bombas hidráulicas e outros equipamentos, denominada então de Schneider & Cia. Ltda.

Em pouco tempo, foi percebido um grande mercado para a fabricação de bombas, tornando-se a pioneira na sua produção em Santa Catarina. Os primeiros produtos eram modelos acionados manualmente. Depois, vieram as bombas acopladas a motores elétricos e, mais adiante, a fabricação dos próprios motores.

Em 1961, a empresa adota a razão social Indústrias Schneider S.A., de capital fechado, contando com uma unidade própria de fundição na cidade de Joinville.

No ano de 1974 os filhos Roberto e Renato Schneider, respectivamente engenheiro e economista, ingressaram no negócio. Roberto iniciou sua vida profissional no “chão de fábrica”, se envolvendo com atividades de manutenção, apoio, laboratórios de desenvolvimento de produtos (projeto de produto), assistência técnica de clientes e treinamento externo, excetuando a administração da produção que era coordenada pelo pai. Renato começou na empresa como auxiliar de suprimentos, passando também nas áreas comercial e financeira.

No início dos anos 80, a empresa adquire o controle da CIMEBRAS – Cia. Metalúrgica Brasileira na cidade de Araquari, Santa Catarina, e amplia sua capacidade de produção de fundidos.

Em 1982, através da Assembléia Geral Extraordinária realizada em 22 de julho, a empresa decidiu abrir seu capital social, lançando no mercado de balcão 125 milhões de ações

preferenciais ao preço de emissão de CR\$ 1,20 cada uma. Todas as ações do lançamento foram absorvidas pelo Mercado Comunitário de Ações desenvolvido pela Fininvest. O principal motivo para abertura de capital foi o de buscar outras fontes de recursos para honrar com as dívidas herdadas a partir da aquisição da CIMEBRAS – Cia. Metalúrgica Brasileira. A decisão final para efetivação da abertura do capital foi de Joanes Schneider.

Em 1985 o fundador da Schneider Motobombas reuniu-se com seus filhos e perguntou-lhes se havia o interesse por parte deles de continuar com a gestão da empresa. A empresa estava envolta de dívidas financeiras e Joanes não dispunha de recursos necessários para administrar a empresa. Sua vocação de trabalho sempre estava direcionada para a área industrial da empresa.

Com carta branca para tomar decisões, a segunda geração toma frente da administração da Schneider. Conforme competências e afinidades, Roberto tomou a frente das gerências industrial, comercial e de recursos humanos, enquanto que Renato ficou responsável pelas gerências financeira, jurídica e societária². Joanes, no entanto, não se afasta da empresa, permanecendo na Ferramentaria desenvolvendo produtos, modelos de matrizes ferramentais, gabaritos para produção e ferramentas pneumáticas até meados de 1999, quando então se desliga efetivamente do negócio.

² Verificar organograma da empresa no Anexo A.

4.1.1 A gestão da segunda geração

A década de 80 foi um período difícil para a economia nacional. Em 1985, primeiro ano do governo Sarney, a inflação chega a 255,16%. No ano seguinte, o Plano Cruzado foi lançado, resultando em uma reforma monetária (corte de três zeros do Cruzeiro para substituição do Cruzado) e no congelamento dos preços e salários por um ano, o que resultou no aquecimento da economia nacional. No final de 87, a inflação somava 366% (CONHECIMENTOSGERAIS, 2005).

Para manter a empresa no mercado, Roberto e Renato tomaram uma série de decisões a partir de 1985, sendo estas desmembradas em três ramos: produto, política comercial e produção, conforme a figura 03.

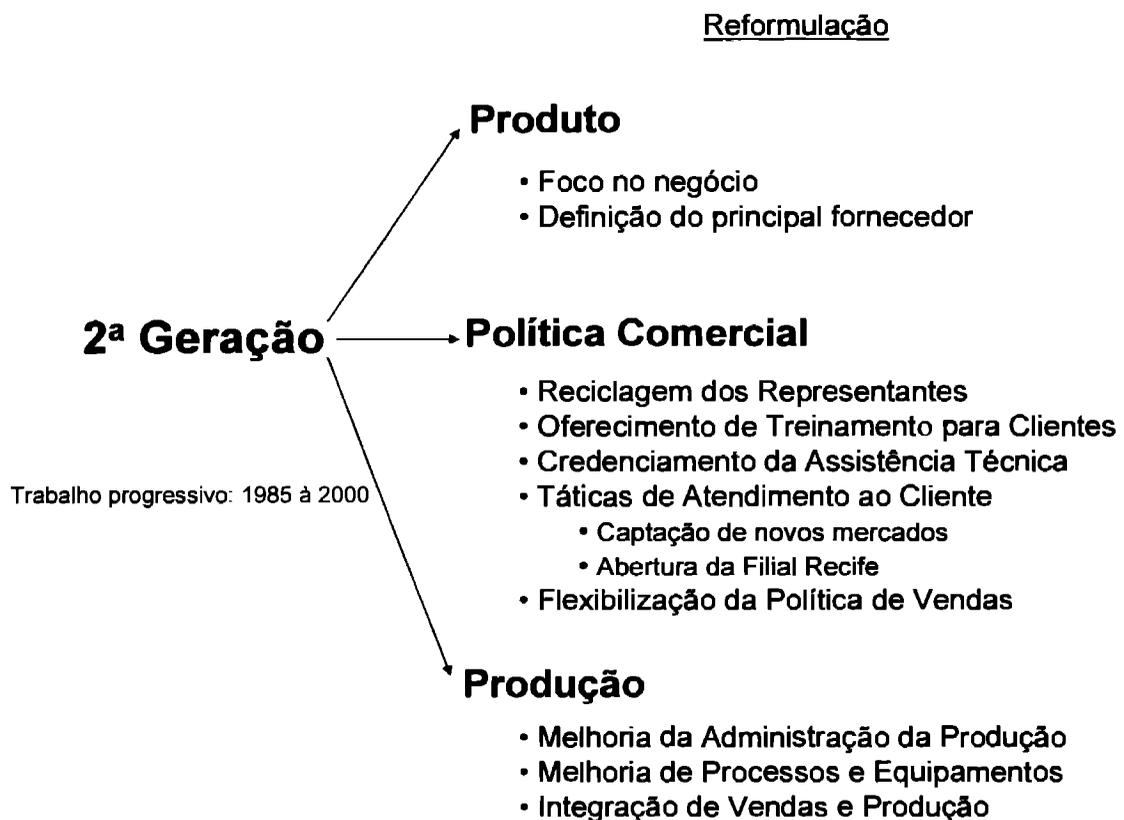


Figura 03: Bases da tomada de decisão da segunda geração
Fonte: Dados primários

4.1.1.1 Reformulação do produto

Com relação ao produto, primeiramente, redefiniu-se a vocação da empresa, focando o negócio para produção exclusiva de motobombas. Antes, além das motobombas, a Schneider fabricava motores elétricos para consumo próprio e/ou venda, motos esmeris, serras mecânicas, morsas ou tornos de bancada e máquinas de lavar roupa. A partir desta decisão, a empresa concentrou seus esforços e especializou-se na produção de bombas hidráulicas, sendo este um processo de longo prazo, com real efetivação em 1990.

As linhas de serras mecânicas, morsas, moto esmeris e máquinas de lavar roupa tiveram sua produção gradativamente encerrada, determinada por fatores internos, como o demorado ciclo de produção e baixo número de unidades comercializadas, e externamente, pelo mercado face a existência de produtos similares com maior grau de tecnologia incorporada e, principalmente, pelo acentuado diferencial no preço praticado pelos concorrentes. Desta maneira passou-se a concentrar esforços e melhorias nos processos de fabricação na maior e mais rentável linha até então produzidos, ou seja, bombas e motobombas hidráulicas.

Em paralelo com a época de transição e foco do negócio, a Schneider deixou gradativamente de produzir seu próprio motor elétrico. Em 82, a empresa produzia cerca de 50% dos motores elétricos utilizados e adquiria o restante com a Motores Elétricos Brasil (MEB). Face às dificuldades financeiras, não conseguia saldar todas as obrigações dentro do prazo previsto, passou a adquirir motores elétricos da Weg Indústrias S.A. um ano depois.

A partir de 1985, quando o negócio da empresa focava-se para o produto bomba hidráulica, a Schneider fabricava cerca de 20% dos motores elétricos, cabendo à Weg o fornecimento do restante. No entanto, a empresa vivenciou umas das desvantagens de

trabalhar com um único fornecedor. Internamente, a Schneider continuava com dificuldades financeiras para honrar seus compromissos (pagamento de duplicatas) junto aos fornecedores. Externamente, o congelamento da economia advindo do Plano Cruzado de 1986 provocou grande aumento na demanda de produtos. Por determinado período o fornecimento de motores elétricos ficou prejudicado, devido ao comprometimento dos fabricantes em função dos contratos de exportação negociados.

Somando-se as dificuldades financeiras e a insuficiência no fornecimento de motores da Weg, a Schneider foi à procura de novos fornecedores, onde se passou a trabalhar com a Kolbach. Em 1987, cerca de 10% dos motores elétricos provinha da Weg, 85% da Kolbach e a Schneider fabricava somente 5%.

No entanto, para manter esta participação, havia a necessidade de buscar certos componentes do motor, como o rotor e estator, com fornecedores. Roberto chegou a viajar para Argentina a procura de fábricas que correspondessem às necessidades da Schneider em termos de quantidade de componentes. A solução encontrada foi realizar uma parceria com a Embraco, que passou a fornecer os rotores e estatores, componentes para a fabricação do motor. Embora os motores desenvolvidos em parceria tivessem ótimo índice de qualidade, no decorrer dos anos os repasses de preços dos componentes da Embraco elevaram-se a ponto do motor produzido pela Schneider ter um custo maior do que o adquirido nos fornecedores. A partir de então, a empresa deixou de produzir seus próprios motores elétricos, abastecendo-se exclusivamente com a Kolbach (83%) e a Weg (17%).

Em 1992, o grau de qualidade da marca Kolbach não condizia mais com o esperado. Vendo que os clientes não pediam mais motobombas com motores Kolbach e aproveitando a oportunidade de baixa desta empresa no mercado, a Schneider minimizou até extinguir seu compromisso com este fornecedor. A partir de 92 e até então, a Weg tornou-se o único fornecedor de motores elétricos e, após solidificação da parceria, concedeu um espaço de

estoque de produto acabado na expedição, garantindo a política de estoque zero de motores elétricos na Schneider.

4.1.1.2 Reformulação da política comercial

Na política comercial, foram tomadas decisões que implicaram diretamente nas representações, treinamento de clientes, assistência técnica, atendimento de clientes e política de vendas da empresa.

Com relação aos representantes comerciais, a partir de 1984, a nova gestão da empresa decidiu atualizar sua equipe. Na época foram feitas admissões e demissões e também investimentos em treinamento para conhecimento técnico específico do produto de venda. Hoje são 57 representantes capacitados presentes em todos os estados brasileiros.

O mesmo treinamento oferecido para o corpo de representantes começou a ser repassado aos clientes. A Schneider passou a treinar todos os balconistas das lojas, a ponto de capacitá-los a avaliar as necessidades do consumidor final e a vender-lhes a motobomba com as especificações corretas.

A assistência técnica passou a ser igualmente reformulada, interna e externamente, e gradativamente ampliada. Toda nomeação a partir de então, para ter o credenciamento de assistente técnico, passa obrigatoriamente por treinamento na própria fábrica. Com esta ação, o consumidor final passou a ter a garantia dos serviços prestados com qualidade e especialização. Hoje são 353 assistências técnicas presentes em todo o Brasil.

Devido ao fato do congelamento da economia, os clientes começaram a especular o número de encomendas de produtos. As empresas então focaram seus esforços no mercado

externo e em potenciais clientes internos. Ao contrário de seus concorrentes, a Schneider não concentrou seus esforços nos grandes clientes, mas sim, buscou atender toda sua carteira, independente do porte das empresas, da mesma maneira. Como se mantinha um histórico de compras, podia-se comparar os valores passados com o pedido presente dos clientes, geralmente aqueles que compravam em maiores quantidades. Vendo que estes especulavam as quantidades pedidas para receber ao mínimo o que sempre encomendavam, a Schneider continuou entregando as quantidades condizentes com a análise histórica do cliente, sendo que a diferença de produtos (pedidos do cliente e entregues pela empresa) era distribuída para os demais clientes (de menor porte) e novos pequenos clientes, que deixaram de ser atendidos pelos seus antigos fornecedores. Quando finalmente a crise econômica terminou, a empresa havia consolidado sua marca no mercado, satisfeitos seus atuais clientes e ainda captado novos.

Ainda quanto ao atendimento de clientes, a Schneider decidiu abrir uma filial em Recife, Pernambuco, em 1988. Esta foi uma ação de sucesso, pois a participação de mercado da empresa no Nordeste era baixa. Com caráter exclusivo de centro de distribuição, a filial Recife melhorou significativamente o pronto atendimento ao cliente, devido à característica do produto.

No entanto, a decisão mais representativa para seu futuro financeiro deu-se na flexibilização e padronização da política de vendas da empresa. Com a inflação em alta, a Schneider viu-se, em 1987, com muitos produtos acabados em estoque e trabalhava com cerca de 24 bancos para financiar seu capital de giro e saudar suas obrigações. Para escoar a produção, foi analisado o perfil de clientes com capital potencial para adquirir o produto na condição de pagamento “à vista” e avaliado o percentual de desconto e ainda um prazo extra para efetivação do pagamento, criando uma nova política de vendas. Após todo um somatório

de ações, trabalho, sustentação e recuperação durante o passar da década de 80 e no início dos anos 90, a Schneider conseguiu reverter totalmente seu quadro financeiro.

Em 15 de fevereiro de 1993 foi descontada a última duplicata no banco. A empresa decretava sua independência financeira, não realizando mais empréstimos financeiros de curto prazo para financiar capital de giro desde então. De nenhum poder de barganha que a Schneider tinha trabalhando com 24 bancos, a situação reverteu-se favoravelmente à empresa. De devedora a empresa passou a ser aplicadora, e hoje existem parcerias com 4 bancos da cidade, onde a negociação de taxas de serviços e empréstimo a longo prazo beneficia ambas as partes.

4.1.1.3 Reformulação da produção

Finalmente, as decisões tomadas por Roberto e Renato quanto à produção da Schneider tomaram rumo a partir de 1990, quando a empresa ampliou as linhas de produtos e focou no oferecimento de soluções para as necessidades dos clientes. Na produção, foram concentrados esforços em três aspectos: administração da produção, melhoria de processos e equipamentos e integração das áreas de vendas e produção.

Quanto à administração da produção, introduziram-se novos conceitos de planejamento e controle da produção, bem como controles estatísticos e controles de estoques. Já na melhoria dos processos e equipamentos, trabalhou-se com o design do produto para facilitar o processo de produção, reduzindo-se o custo, mas respeitando o padrão de qualidade. O desenvolvimento dos próprios equipamentos de produção e a simplificação e

otimização do processo produtivo trouxeram respostas rápidas e o estoque de produto acabado foi minimizado, gerando capital para a empresa.

Enquanto a empresa era controlada pelo seu fundador, a produção tinha caráter de produção empurrada, ou seja, eram produzidas motobombas de qualidade e dos modelos convencionais à própria empresa, sem mensurar o custo do produto, muito menos as necessidades dos clientes. Hoje, a grande diferença é que a produção é programada conforme os pedidos específicos de cada cliente.

Uma outra melhoria realizada pela nova gestão foi a integração das áreas de vendas e produção. Para atender as necessidades do cliente era preciso que a produção fabricasse o número e especificidade de produtos requeridos pelo setor de vendas, e também que vendas compreendesse que para desenvolver um novo produto para o cliente, a equipe de desenvolvimento de produto precisava de tempo. Após esta integração, o atendimento ao cliente melhorou significativamente na Schneider.

No ano de 1999, através de reunião dos Membros do Conselho de Administração realizada em 10 de setembro deliberou sobre o cancelamento da condição de sociedade anônima de capital aberto de que trata o artigo 21 da Lei 6385 de 07.12.76, devidamente aprovada pela Assembléia Geral Extraordinária realizada em 23 de setembro, fixando a mesma as condições da Oferta Pública de Compra de Ações de acordo com a Instrução CVM nº 229 de 16.01.95. Para a tomada desta decisão a empresa já havia retomado o controle acionário, recomprando as ações ordinárias que estavam em posse de pessoas físicas e jurídicas até então.

Os motivos para fechar o capital foram: a) a operação em si não trouxe vantagem fiscal nenhuma para a empresa, mas provocou a reestruturação societária e organizacional; b) os custos que vinham sendo suportados para a manutenção de “companhia aberta” não têm

proporcionado qualquer benefício para a empresa ou seus acionistas; e c) as ações da empresa tinham liquidez extremamente reduzida.

Através da Assembléia Geral Extraordinária realizada em 17 de janeiro de 2000, reformulou-se o Estatuto Social da Companhia, em face da sociedade ter obtido junto a CVM o cancelamento da condição de Sociedade Anônima de Capital Aberto de que trata o artigo 21 da Lei nº 6385 de 07.12.76, transformando-se, assim, em uma Sociedade Anônima de Capital Fechado. O capital social da empresa é representado por 23.000.000 de ações escriturais, sem valor nominal, sendo 10.500.000 ações ordinárias com direito a voto e 12.500.000 ações preferenciais sem direito a voto.

4.1.2 Novo fôlego: entrada da terceira geração

Em dezembro de 2000 efetiva-se a entrada da terceira geração familiar na empresa. O engenheiro Fernando Schneider, filho de Roberto, com o objetivo de conhecer todos os processos da empresa, inicia suas atividades trabalhando com projetos de máquinas, linha de montagem e tecnologia da informação, além de organizar o sistema de produção e racionalizar os recursos produtivos. Além de acompanhar estes projetos, Fernando também coordena o setor de manutenção da fábrica e participa no desenvolvimento do marketing da empresa.

Em 15 de abril de 2003, a Assembléia Geral aprovou por unanimidade o resgate total da classe de ações preferenciais da sociedade. Através da AGE realizada em 19 de dezembro de 2003, a empresa teve seu capital elevado para R\$ 6.000.000,00, sendo representado por

26.800.000 ações ordinárias. Fato este que comprova o equilíbrio estrutural financeiro que a Schneider conseguiu novamente consolidar.

Hoje, a Schneider está entre as mais importantes empresas do setor e é referência nacional em bombas e motobombas hidráulicas. Conforme consta em publicação Balanço Anual da Gazeta Mercantil (2002), 16 empresas constituem o segmento de mecânica no setor de bombas e compressores. Analisando o ranking, a Schneider ocupa a 7ª posição, sendo este liderado pela Embraco (SC) e seguido pela Schultz (SC). Observa-se que estas duas empresas catarinenses dedicam-se ao fabrico de compressores. Da 3ª à 6ª posição no ranking aparecem as empresas Dresser (SP), Sulzer (SP), KSB (SP - maior fabricante mundial de bombas) e Ingersoll Dresser (RJ), fabricantes de bombas, todas de origem multinacional.

4.2 Perspectiva Financeira

O planejamento financeiro da Schneider visa avaliar as alternativas de investimentos e estabelecer a quantidade de recursos que serão investidos, colocando de maneira clara as tarefas a serem cumpridas para a sua realização. O investimento e reinvestimento na empresa visam gerar retornos sobre o capital, mantendo e aumentando sua participação no mercado mostra que a empresa se encontra na fase de sustentação.

A Schneider investe constantemente em produtividade, em aplicações financeiras e em novos produtos. A produtividade é incrementada com a aquisição de novas máquinas (tornos mecânicos CNC, centros de usinagem, compressores, maquinas de moldar, balanceadora) e melhoria de processos existentes, seja por aquisição de moldes e ferramentas, seja pelo

desenvolvimento de tecnologia própria. As aplicações financeiras consistem em fundos conservadores, com risco mínimo para a empresa.

O investimento em novos produtos é constante e praticamente diário, objetivando reduzir seu custo final, mantendo, no entanto, os padrões de qualidade e rendimento hidráulico da motobomba. Como exemplo pode-se citar:

a) lançamentos com liberação para comercialização: apresentados na maior feira de agronegócios do Brasil, a Agrishow em Ribeirão Preto-SP, ocorrida em maio de 2005;

b) linha de Bombas SH (Schneider/Honda): resultado de uma parceria onde se desenvolveram bombas centrífugas que permitem acoplamento aos motores de combustão da Honda, patenteados pela Schneider. São oferecidos motores em seis potências (de 4.0 à 20.0 CV) que resultam inicialmente em 42 modelos, com aplicações em sistemas de irrigação, bombeamento a longas distâncias, abastecimento de caixas e sistemas, dentre outras em locais que não são atendidas por energia elétrica. Em função do sistema de acoplamento desenvolvido pela empresa, pode-se liberar a bomba e utilizar o motor em outras aplicações;

c) linha de Motobombas Duplo Sentido Série MDC: esta série de bombas centrífugas apresenta rotor e caracol duplo sentido (horário ou anti-horário) sem prejudicar o rendimento hidráulico da bomba, nas potências de 30.0, 40.0 e 50.0 CV, sendo esta linha característica objeto de patente industrial. As aplicações na linha mancalizada englobam estações elevatórias, prevenção e combate a incêndio, sistemas de refrigeração e processos industriais bombeados; enquanto que na linha multiplicadora são aplicadas em mineração, prevenção e combate a incêndio em equipamentos móveis, caminhões tanque, aplicações que necessitam tomadas de potência como de trator e/ou caminhão. Esta série, devido às opções de rotores, caracóis, sistema de vedações e variadores de velocidade com redução de transmissão, pode resultar em 225 combinações diferentes;

d) linha de Motobombas Centrífugas nas potências de 60.0, 75.0 e 100.0 HP (em fase desenvolvimento): a aplicação desta linha destina-se principalmente ao uso industrial, estimando-se que esta linha poderá dispor de 24 versões finais em função de sistemas de vedação, rotores e caracóis; e

e) parceria com a Embrapa (em fase de desenvolvimento): projeto do Banco Mundial para atender suinocultores, principalmente da região de Santa Catarina, com motobomba de uso específico para bombeamento de chorume de tanques de decantação para lavouras por meio de aspersão.

Também foi investido no desenvolvimento do laboratório hidráulico, onde são testadas as capacidades de potência das bombas sob diferentes pressões atmosféricas. No exercício de 2004 cerca de 5% do faturamento da empresa foi destinado a investimentos. A figura 04 a seguir mostra o destino destes recursos. Nota-se que o investimento em máquinas e equipamentos possui o maior percentual (40%), seguidos de investimentos em marketing e no laboratório hidráulico.

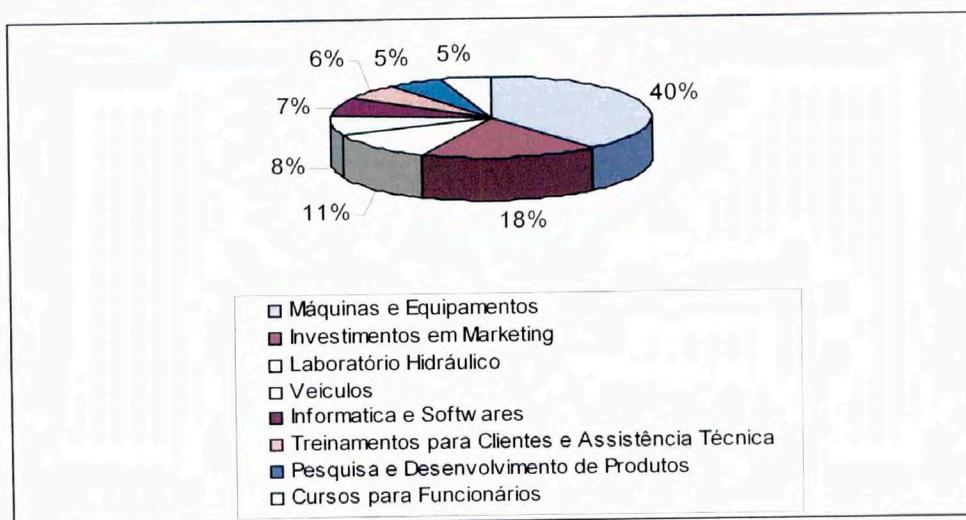


Figura 04: Distribuição dos investimentos realizados no exercício de 2004
Fonte: Dados primários

Estes investimentos têm por objetivo fazer com que a Schneider reduza seus custos, aumente sua produtividade, utilize seus ativos correntes, além de criar valor para o negócio. A

busca permanente de novos clientes no setor varejista, industrial e de exportação são táticas que também auxiliam no aumento financeiro da empresa. Para captar mais clientes industriais, a empresa está investindo no departamento de vendas industriais, que visa buscar soluções para os clientes deste ramo específico de mercado.

A política de investimento da Schneider é de acordo com a ocorrência das necessidades, sendo em sua maioria, investimentos de médio prazo. Havia-se planejado o investimento de longo prazo na realocação do parque fabril, mas, devido ocorrências externas, os diretores decidiram por adiar esta decisão e realocar a aplicação em melhoria de maquinário, laboratórios, frota de veículos, tecnologia da informação e estrutura das filiais e fundição, além da aquisição do terreno do parque fabril.

Mesmo investindo quantidades razoáveis para sua sustentação, a Schneider consegue manter o fluxo de caixa positivo. A empresa estuda as previsões de entradas e saídas no período de 60 dias, com ajustes semanais. Diariamente as receitas são geradas pela cobrança de duplicatas ou pela carteira Vendor e são pagos os compromissos com fornecedores, impostos, contribuições, folha de pagamento, comissões de representantes, transferências para filiais, instituições financeiras e, uma vez ao ano, distribuição de juros sobre o capital próprio. Quando as receitas não são suficientes para saldar as saídas de caixa, são resgatados recursos advindos de aplicações financeiras da empresa, evitando o fluxo de caixa negativo, e, principalmente, pagamentos de juros e multas resultantes de obrigações não cumpridas no prazo.

Quanto às táticas de marketing, a Schneider investe constantemente na comunicação e promoção de seus produtos. Para tal, pratica o marketing direto com o cliente, encaminhando correspondências e catálogos via Correios, além do oferecimento de brindes para fixar a marca da empresa, tais como camisetas, bonés, canetas, calendários, dentre outros. Esta ação é realizada tanto para os clientes internos, quanto para os clientes e potenciais externos.

A participação em feiras também é uma tática de marketing adotada. Como exemplo cita-se a Agrishow, em Ribeirão Preto (SP), feira onde a Schneider participa como expositor a cada ano, devido ao segmento de mercado que a feira reúne. Há também a participação indireta em feiras, através de ajuda de custo com stands e oferecimento de produtos para exposição, requeridos pelos clientes. Ressalta-se que, nestes casos, é feita uma análise do cliente, considerando as oportunidades da empresa em participar do evento, além de avaliar características do cliente, como volume de compras e relacionamento.

Visando o mercado consumidor futuro, a Schneider também trabalha com a fixação da marca em segmentos universitários e educacionais. Para tal, a Schneider mantém um laboratório hidráulico instalado na Universidade Estadual de Maringá (PR) e está em fase final a implantação de outro, na Universidade da Região de Joinville, Univille (SC). Em Joinville e Rio Claro (SP), a Schneider firmou, desde 1998, uma parceria com a Tigre S.A. ministrando a disciplina de instalação de bombas hidráulicas na Escola de Encanadores da Tigre.

No entanto, a realização de palestras em universidades e escolas técnicas pelo Brasil é considerada pela empresa o método de comunicação mais importante do que os próprios laboratórios, visto o maior número de acadêmicos que alcança. A empresa possui uma relação estreita com a Universidade Federal de Santa Catarina, por meio da Empresa Júnior de Engenharia Sanitária Ambiental, além de visitar anualmente as Universidades Federais dos Estados da Bahia, Goiás e Mato Grosso do Sul, a Universidade Estadual de São Paulo, Universidade de Brasília e escolas técnicas como a Tupy (SC), Colatina (ES), Federal de Concórdia (SC) e Água Doce (SC). Trabalhando a marca com este segmento de alunos de graduação e pós-graduação, desenvolvem-se futuros especificadores de bombas, que, conhecendo o produto e suas características técnicas, podem vir a trabalhar em conjunto com a empresa.

4.3 Perspectiva Clientes

O mercado consumidor da empresa consiste no pequeno, médio e grande varejista, principalmente material de construção, e ramo industrial, somente quando a motobomba se encaixa como matéria-prima do produto final. A Schneider conta com uma carteira com 7.334 clientes cadastrados, dentre os quais 24,4% estão inativos por razões que envolvem concordata, falência, mudança de ramo ou inadimplência.

Para atender seus 5.542 clientes ativos espalhados por todo o mercado nacional e alguns países da América Latina (Bolívia, Colômbia, Costa Rica, Equador, Honduras, Panamá, Paraguai e Peru), a Schneider mantém representantes capacitados presentes em todos os estados brasileiros e, inicialmente, uma equipe própria de vendas responsável pelo mercado externo e vendas industriais.

Através de estudos internos, estima-se que a Schneider detenha atualmente cerca de 25 a 30% do mercado nacional de motobombas hidráulicas, dividindo-o com empresas concorrentes como Dancor S.A. Indústria Mecânica (RJ), Famac Indústria de Máquinas Ltda. (SC), Thebe Bombas Hidráulicas Ltda.(SP) e Somar S.A. Indústria Mecânica (SC).

Segundo depoimento dos diretores, são várias as razões que levam o cliente a optar pela marca Schneider, tais como qualidade, tradição e imagem da empresa, idoneidade e relacionamento. Contudo, o diferencial da empresa se encontra na presteza de serviços. A empresa busca a oferta de respostas rápidas aos seus clientes, seja no momento de desenvolvimento de um novo produto, seja na rapidez da entrega.

A Schneider segue a política de carteira zero, ou seja, a busca pela diminuição do tempo entre a realização do pedido do cliente e o faturamento do produto. Para implementar essa política com sucesso, mantém-se um volume de estoque controlado para atender as

necessidades imediatistas dos clientes, oferecendo ainda, produtos customizados. Este volume de estoque é calculado de acordo com análises estatísticas compostas de estudos da demanda projetada e corrigida baseados em períodos anteriores, observando-se níveis de estoques máximo e mínimo estabelecidos para cada linha de produto.

O período médio de entrega de produtos, ou seja, da hora do pedido da motobomba até seu faturamento, gira em torno de 2 dias, sendo que 55% destes não ultrapassam 24 horas. O tempo de transporte não é considerado, pois, além deste ser escolhido pelos próprios clientes, a distância percorrida depende da localização da cidade e logística da transportadora. No entanto, a Schneider mantém três filiais distribuidoras estrategicamente posicionadas em Minas Gérias, Pernambuco e Pará com o intuito de pronto-atender o mercado destas regiões.

Outro diferencial é o treinamento prestado aos clientes e assistências técnicas credenciadas. No ano de 2004, a empresa adquiriu um furgão, equipando-o de modo a torná-lo um pequeno laboratório de treinamento técnico. Este saiu da cidade de Joinville no início de 2005, com previsão de retorno somente para o final do ano, tendo por objetivo percorrer o Brasil treinando a equipe de balconistas dos clientes e assistências técnicas. Juntamente com a capacitação, os engenheiros de venda aproveitam a visita para estreitar o relacionamento com o cliente, função esta também dos representantes, uma vez que os diretores raramente a executam.

Mesmo com uma carteira diversificada de clientes, a Schneider sempre buscou atender a todos igualmente. A única classificação de cliente especial se dá quanto à liquidez destes no pagamento. A Schneider dispõe de, em sua política de vendas, um atrativo especial para àqueles que adquirem quantidades relativas de produtos e ainda cumprem seus compromissos dentro do prazo requerido. Trata-se da carteira Vendor, um financiamento de vendas, através do qual as empresas podem obter financiamento direto de uma instituição financeira para seus compradores. Neste negócio, as taxas são competitivas, o cliente recebe um maior prazo

de pagamento e a empresa, 100% do faturamento. No entanto, é indispensável a participação do vendedor como fiador do comprador nas operações, responsável, portanto, pelo pagamento integral e multas advindas do não pagamento por parte do cliente.

Até o ano de 2000, havia-se feito algumas tentativas amadorísticas sem êxito ou com resultados inexpressivos de exportação, através de terceiros, como representantes ou *tradings* comerciais, ou por esforço próprio. Os representantes contratados, sediados no Paraguai, Equador, Bolívia e Colômbia, não eram exclusivos da Schneider, representando, conseqüentemente, outras empresas. O que ocorria era que estes davam atenção prioritária àquelas empresas cuja representação gerava maior retorno financeiro. Desta maneira, raramente eram oferecidos produtos da Schneider aos potenciais clientes. Quanto ao esforço com pessoal próprio da empresa, não se dispunha de pessoal capacitado e material comercial estruturado (com dados técnicos e curvas dos produtos), muito menos de uma estrutura de suporte pós-vendas. Ou seja, a prática adotada era o empirismo de poucos que não alcançou os resultados esperados pela Schneider.

As vendas que aconteciam não eram classificadas como exportações da empresa, e sim como importações dos clientes, que adquiriam as bombas devido à qualidade do produto ofertado. No entanto, a falta de venda de motobombas no mercado nacional junto à expectativa do potencial de crescimento neste ramo no exterior, calcados da capacidade produtiva da Schneider em atender ambos os mercados, fez com que a política de exportação se profissionalizasse.

Para tal, criou-se uma nova estratégia: a de oferecer uma assistência técnica e presença constante ao cliente. Através de um contato seqüencial com comunicação pessoal, foram criados laços e ciclos de visita contínuos e permanentes, além do treinamento padrão oferecido para os balconistas da loja e formação da assistência técnica. Tais ações, além de ser um serviço que diferencia a empresa dos demais concorrentes do segmento, conquistam os

clientes. O foco de exportação de motobombas Schneider destina-se, inicialmente, a toda América Latina.

4.4 Perspectiva Processos Internos

A Indústria Schneider produz mensalmente cerca de 12 mil motobombas, utilizando somente 40% da capacidade total de produção. Na fábrica são oito linhas de produção, duas manuais e as demais semi-automáticas. Dessas, duas são linhas novas, onde o tempo de montagem foi reduzido, bem como o esforço físico que o montador realizava, melhorando sua qualidade de vida.

A partir de 2000 a empresa investiu na compra de novos equipamentos de controle numérico computadorizado, CNC's, para a usinagem de componentes. Esta mudança deu-se passo a passo, ocorrendo primeiramente a capacitação dos operadores, e depois, a troca gradativa dos equipamentos na linha.

A fundição tem como objetivo abastecer com peças fundidas (em ferro cinzento, nodular e metais não-ferrosos) a fábrica de Joinville, no entanto, presta serviços para outras empresas. De Araquari são enviados diariamente flanges, rotores e caracóis, componentes da motobomba. Em Joinville ocorrem os processos de usinagem das peças, montagem do produto, faturamento e expedição. A garantia da qualidade do produto é verificada em todas as bombas, utilizando-se o teste de estanqueidade, teste de ruído e de corrente. A figura 05 ilustra de modo simplificado, a montagem da bomba BCR 2000.

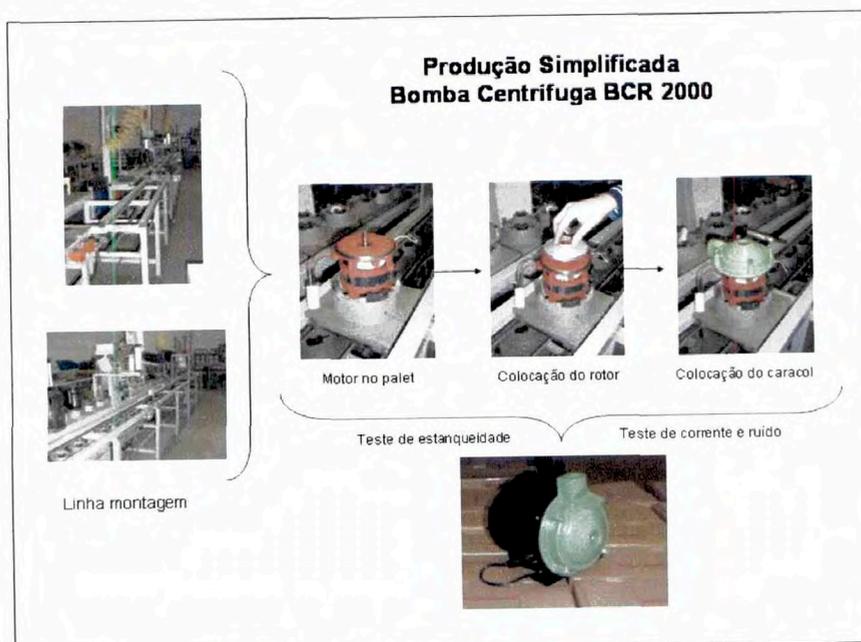


Figura 05: Produção simplificada da bomba centrífuga BCR 2000
Fonte: Dados primários

A Schneider busca diariamente os motores elétricos na WEG, sendo que a programação é realizada com sessenta dias de antecedência, sendo corrigida e projetada (por meios de análises estatísticas) continuamente a cada trinta dias. A WEG tem a maior participação no volume de compras da empresa (cerca de 53%), sendo que os demais fornecedores possuem percentual inferior a 2%.

Já foram concentrados esforços para a organização do sistema produtivo, bem como racionalização de processos e materiais. No entanto, aponta-se como fator negativo a falta de espaço físico advinda da característica das atuais instalações fabris, onde a distribuição das colunas e vigas dificultam a mudança de layout. Desta maneira, o fluxo produtivo é prejudicado em determinados pontos da produção (usinagem, montagem e estoque intermediário). Outra questão é a baixa altura do pé direito da construção, impossibilitando operar com a verticalização dos estoques de peças e produtos. Na linha de montagem, o processo crítico dá-se no momento da pintura, onde não há o espaço necessário para armazenar as embalagens vazias à espera das motobombas para o encaixotamento final.

Um aspecto bastante presente na cultura da empresa é a adaptação estratégica do produto, visando sempre oferecer o melhor serviço para as necessidades dos clientes. Este processo de motobombas é alavancado quando o cliente procura o departamento comercial da Schneider buscando soluções para eventuais problemas e quando aparecem novos conceitos no mercado externo. Neste caso, Roberto visita anualmente feiras no exterior para acompanhar as tendências do mercado.

Quando o mercado força a competitividade de preços, é elaborado um novo projeto de pesquisa para reciclar o produto, reduzindo os custos, porém, mantendo a qualidade e desempenho do mesmo. Atualmente são lançadas cerca de duas novas versões de produtos por dia, totalizando em torno de 600 no ano.

A Schneider busca sempre satisfazer seus clientes, seja no momento do pedido de produto, seja na sua entrega final. No entanto, não se pode esquecer do pós-venda de produtos ofertados. Para isso, a empresa conta com uma rede com cerca de 300 assistentes técnicos para solucionar os problemas. Em casos realmente extremos, é feita uma visita *in loco* pela equipe comercial, buscando oferecer serviços para a rápida e eficaz solução do problema, de maneira a estabilizar o abastecimento de água para o consumidor final.

4.5 Perspectiva Aprendizado & Crescimento

A indústria conta hoje com aproximadamente 253 colaboradores na matriz, fundição e filiais, com média etária de 36 anos de idade. Desta maneira, a Schneider se encaixa no perfil de uma indústria de médio porte.

O índice de rotatividade de pessoal da Schneider é baixo, sendo o *turn-over* o coeficiente do número de demissões no mês pelo número de funcionários do mês anterior. O histórico da rotatividade é apresentado na tabela 07 abaixo:

Tabela 07: Histórico de turn-over na Schneider

| Ano | Média | Ano | Média |
|------------|--------------|------------|--------------|
| 1995 | 2,94 | 2000 | 1,69 |
| 1996 | 1,83 | 2001 | 0,71 |
| 1997 | 1,38 | 2002 | 0,81 |
| 1998 | 1,15 | 2003 | 1,94 |
| 1999 | 0,75 | 2004 | 0,85 |

Fonte: Dados secundários

Prestes a completar 60 anos de existência em 2006, a maioria dos colaboradores da Schneider possui mais de 10 anos de empresa, um fato comum na empresa familiar. Como exemplo, elaborou-se a tabela abaixo, que corresponde à somatória dos “anos de casa” desde 2003 até 2005:

Tabela 08: Tempo de empresa de colaboradores, desde 2003 até 2005

| Tempo de empresa | Número de colaboradores | Tempo de empresa | Número de colaboradores |
|-------------------------|--------------------------------|-------------------------|--------------------------------|
| 10 anos | 32 | 30 anos | 07 |
| 15 anos | 21 | 35 anos | 01 |
| 20 anos | 08 | 40 anos | 00 |
| 25 anos | 09 | 45 anos | 03 |

Fonte: Dados primários da Indústrias Schneider S.A.

Além dos benefícios obrigatórios previstos em lei, a Schneider investe no desenvolvimento intelectual de seus colaboradores, financiando 80% de cursos técnicos, faculdades e pós-graduações dentro das áreas afins da empresa. Conforme mostra o gráfico abaixo (figura 06), a grande maioria dos funcionários (79%) não tem ensino superior. No entanto, é oferecido um ensino modular (ensino fundamental e médio) para os funcionários, visando reduzir este percentual. Os percentuais de ensino superior (17%) e pós-graduação (4%) referem-se ao pessoal administrativo da empresa.

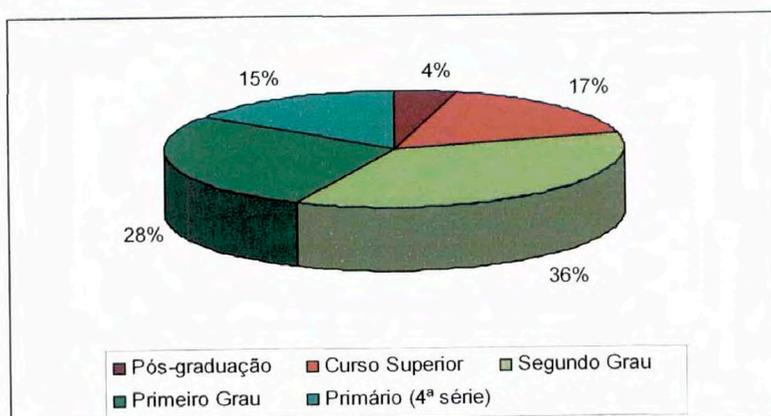


Figura 06: Escolaridade dos funcionários da Schneider
Fonte: Dados secundários

Outros benefícios que a empresa oferece são a entrega de uma bonificação (1 salário) a cada 5 anos de empresa completados pelo funcionário; homenagem por tempo de serviço, iniciando-se com 10 anos de empresa e seguindo a cada 5 anos completados; assistência médica/odontológica e convênios com clínicas, laboratórios e farmácias. Para integração, são realizadas confraternizações no Dia do Trabalhador e no último dia útil do ano, além da empresa proporcionar uma festa de Dias das Crianças para os filhos dos colaboradores.

O Programa de Participação nos Resultados (PPR) da empresa, benefício legal, é baseado em produção física pelo conjunto da empresa, estimulando o trabalho em equipe e produtividade nas linhas de montagem. Está-se iniciando um trabalho para formação de Círculos de Controle da Qualidade, CCQ's, fator que também visa motivar os colaboradores a participar e contribuir com sugestões para a melhoria da produtividade da empresa.

A partir de 1985, a empresa adotou o advento e a facilidade do computador, investindo nesta tecnologia para melhoria da gestão da empresa. Hoje em dia, a área administrativa conta com softwares de gestão, auxiliando o gerenciamento contábil/financeiro, de recursos humanos, vendas, materiais e pesquisa & desenvolvimento.

Na fábrica, desde 2001, existem projetos de execução de sistemas informatizados para a produção. Inicialmente foi desenvolvido o DNC, sistema centralizado onde se pode inserir a

programação das máquinas CNC's de usinagem (e receber dados das mesmas) de computadores fixos, abolindo a programação manual.

Outra tecnologia de informação instalada é o CRP, controle de recursos produtivos. Este sistema está instalado nas linhas de montagem e visa monitorar a produção, coletando dados de início de *setup*, início da produção, paradas, problemas, refugo e produção diária. No entanto, estes dados ainda não são utilizados como indicadores de produção devido a falta de um programa que transforme-os em informações. Para tal, está planejada a criação de um sistema capaz de analisar os dados do CRP.

4.6 Ferramentas de Análise de Desempenho da Schneider

Atualmente o desempenho da empresa é acompanhado mediante duas ferramentas: software Assessor Financeiro e através de um Mapa de Controle desenvolvido pela empresa.

O gerenciamento do Software Assessor Financeiro é de responsabilidade da área Contábil e fornece informações em períodos mensais em comparativo ao mês anterior. O software analisa o balanço patrimonial e demonstrativo de resultado do período, calcula os índices financeiros e ao final, sistematiza um parecer da situação econômico-financeira da empresa no mês de análise. Os indicadores calculados estão demonstrados na tabela 09 abaixo:

Tabela 09: Índices financeiros calculados pelo software Assessor Financeiro

| Categoria do indicador | Indicador | Unidade |
|-------------------------------|--|----------------|
| Liquidez | Liquidez corrente | índice |
| | Liquidez seca | índice |
| | Liquidez geral | índice |
| Estrutura e Endividamento | Endividamento Geral | % |
| | Endividamento Curto Prazo | % |
| | Endividamento Longo Prazo | % |
| | Imobilização do Capital Próprio | % |
| Rentabilidade e Retorno | Margem Bruta de Lucratividade | % |
| | Margem da Atividade | % |
| | Margem Operacional | % |
| | Margem Líquida | % |
| | Retorno sobre o Patrimônio Líquido | % |
| | Retorno sobre o Investimento | % |
| | Grau de Alavancagem Financeira | % |
| | Produtividade dos Investimentos | % |
| Variáveis Empresariais | Necessidades Líquidas de Capital de Giro | R\$ mil |
| | Tesouraria | R\$ mil |
| | Longo Prazo | R\$ mil |
| | Despesas Provisórias | R\$ mil |
| | Capital de Giro | R\$ mil |
| Políticas Financeiras | Ciclo Financeiro | dias |
| | Prazo Médio de Recebimento | dias |
| | Prazo Médio de Estocagem | dias |
| | Prazo Médio de Compras | dias |
| | Obrigações Fiscais | dias |
| | Obrigações Trabalhistas | dias |
| | Adiantamento de Clientes | dias |
| | Ciclo Operacional | dias |
| Fluxo de Caixa | Caixa das Operações | R\$ mil |
| | Potencial de Geração de Caixa | % |
| | Fluxo de Caixa Operacional | R\$ mil |
| | Evolução da Receita Bruta | % |
| | Cobertura de Juros | índice |
| | Capacidade de Pagamento | índice |

Fonte: Dados secundários

Os indicadores financeiros fornecidos pelo sistema auxiliam a tomada de decisão quanto a novos investimentos, prazos de pagamentos e recebimentos, dentre outros. Outra função é o resumo da análise, onde, pontuados a performance, o capital de giro, as políticas

financeiras e a análise do fluxo de caixa, pode-se avaliar como foi a situação econômico-financeira da empresa no período, e ainda compará-la ao mês anterior.

Por outro lado, o Mapa de Controle estabelece interfaces das informações financeiras, de materiais, de vendas e da produção, acompanhando o desempenho da empresa pela visão produtiva. É de responsabilidade da área de Processamento de Dados e as informações podem ser extraídas diariamente. As informações analisadas no Mapa se apresentam na tabela 10 a seguir:

Tabela 10: Indicadores apresentados pelo Mapa de Controle

| Categoria do indicador | Indicador | Unidade |
|-------------------------------|--------------------------------------|----------------|
| Materiais | Compras | R\$ Mil |
| | Compras | unid |
| Vendas | Faturamento mês | R\$ Mil |
| | Faturamento 12 meses | R\$ Mil |
| | Pedidos a faturar | R\$ Mil |
| | Produtos a faturar | unid |
| | Faturamento mês/ano anterior | R\$ Mil |
| | Faturamento produtos | unid |
| | Faturamento produtos | R\$ Mil |
| | Total com carteira | unid |
| | Total com carteira | R\$ Mil |
| | Projeção sem carteira base 30 dias | unid |
| | Projeção sem carteira base 30 dias | R\$ Mil |
| Produção | Produtos estoque/transporte | unid |
| | Produtos em estoque | R\$ Mil |
| | Estoque início do mês | unid |
| | Produtos início do mês | R\$ Mil |
| | Estoque máximo | unid |
| | Produtos produzidos mês | unid |
| | Produtos em fabricação | unid |
| Financeiro | Títulos em aberto | R\$ Mil |
| | Títulos em atraso | R\$ Mil |
| | Títulos em atraso c/mais de 5 dias | R\$ Mil |
| | Contas a pagar | R\$ Mil |
| | Projeção de impostos/faturamento d/c | R\$ Mil |

Fonte: Dados secundários

Na primeira semana do mês não é possível extrair muitas conclusões, pois os valores obtidos ainda não são suficientes para eventual tomada de decisão. No entanto, a principal função da ferramenta está em seu nome: Mapa de Controle, que busca controlar o desempenho produtivo da empresa, analisando desvios e possibilitando indicativos para a busca por soluções.

As principais ferramentas de controle de desempenho da Schneider, software Assessor Financeiro e Mapa de Controle, fornecem informações que são a base de entrada para o processo de planejamento estratégico da empresa.

4.7 Planejamento Estratégico

A Schneider não dispõe de um planejamento estratégico formal e estruturado. No entanto, baseados na cultura, tradição e modo de gestão da empresa, foi estruturado, informalmente, a seguinte missão como diretriz:

“Ser uma empresa sólida, voltada ao bem-estar e satisfação plena do cliente, produzindo soluções hidráulicas eficientes e de alta qualidade, buscando continuamente novos mercados e tecnologias para um desenvolvimento sustentável, respeitando acima de tudo o consumidor e o meio-ambiente”.

Visando deter cerca de 50% do mercado latino-americano até 2010, a Schneider instituiu a seguinte visão:

“Ser a escolha preferencial de soluções hidráulicas da América Latina nos setores residencial, industrial, agrícola e predial”.

A empresa também dispõe de algumas premissas de gestão, as quais compreendem:

- a) ser uma empresa ética, respeitando todas as leis;
- b) preservar o meio-ambiente, principalmente as fontes de água potável. Divulgar os benefícios da preservação;
- c) fabricar produtos de qualidade absoluta;
- d) propiciar qualidade de vida, através da organização, segurança e limpeza no ambiente de trabalho;
- e) valorizar o funcionário através de educação e treinamentos; e
- f) estimular a colaboração e respeito entre as pessoas.

O macro-objetivo da Schneider é oferecer soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes. Para tal, há concentração de esforços para o trabalho de exportação, busca de um novo mercado (venda industrial), ampliação da linha de produtos, abertura de uma nova filial, realocização do parque fabril e desenvolvimento constante de tecnologias.

4.8 *Balanced scorecard* na Schneider

Feita uma retrospectiva da história da Schneider, com ênfase na gestão da segunda geração pode-se observar a adoção de métodos e modelos para auxílio da administração da empresa. A estrutura da empresa e a própria característica de ser familiar permitem um conhecimento geral do modelo de gestão, bem como de sua direção e acompanhamento.

A Schneider tem como vantagem competitiva o foco na diferenciação de produtos ofertados, como customização e desenvolvimento de novas versões, bem como na

diferenciação dos serviços oferecidos, como o treinamento a clientes e assistências técnicas. Realizando uma análise SWOT (*strength, weakness, opportunities e threat*), pode-se ressaltar, internamente, as principais forças e diferenciais da empresa, bem como as fraquezas a serem melhoradas. Já os fatores externos foram classificados como oportunidades e ameaças encontradas, devendo estas ser analisadas e então elevadas, minimizadas ou extintas. A tabela 11 reúne a análise interna das principais forças e fraquezas da Schneider classificadas conforme as perspectivas de valor do *balanced scorecard*.

Tabela 11: Análise das forças e fraquezas da Schneider conforme perspectivas de valor

| Análise SWOT Perspectivas | Forças | Fraquezas |
|---|--|--|
| Financeira | <ul style="list-style-type: none"> • Realização constante de investimentos • Diversificação das fontes de faturamento • Fluxo de caixa positivo • Desenvolvimento de futuros especificadores de bombas | <ul style="list-style-type: none"> • Investimentos realizados conforme necessidade |
| De Clientes | <ul style="list-style-type: none"> • Mercado consumidor delimitado • Ampla carteira de clientes • Carteira Vendor • Filiais distribuidoras • Treinamento para clientes e assistências técnicas | <ul style="list-style-type: none"> • Nenhum histórico de sazonalidade de vendas |
| De Processos Internos | <ul style="list-style-type: none"> • Pesquisa & Desenvolvimento • Modernização de máquinas e equipamentos • Representantes capacitados | <ul style="list-style-type: none"> • Dificuldade na mudança de layout da produção • Impossibilidade de verticalizar estoques • Não utilização da total capacidade produtiva |
| De Aprendizado & Crescimento | <ul style="list-style-type: none"> • Baixa rotatividade de pessoal • Desenvolvimento intelectual dos colaboradores • Inovação de produtos e tecnologias • Sistemas informatizados na produção • Softwares de gestão | <ul style="list-style-type: none"> • Grande maioria de colaboradores sem ensino superior • Impossibilidade de analisar os dados do CRP |

Fonte: Dados primários

Observando as forças e fraquezas da Schneider, percebem-se algumas características comuns à empresa familiar, como a baixa rotatividade de pessoal e realização de investimentos conforme a necessidade, e outras não muito presentes a esta realidade de gestão, como fluxo de caixa positivo. No entanto, tratam-se de fatores importantes para o cotidiano, além dos mesmos serem factíveis de análise para verificação do alcance dos objetivos estratégicos da empresa. Já a tabela 12 analisa as oportunidades e ameaças externas para a empresa classificadas conforme as cinco forças competitivas de Porter:

Tabela 12: Análise das oportunidades e ameaças da Schneider conforme cinco forças competitivas de Porter

| Análise SWOT Perspectivas | Oportunidades | Ameaças |
|---|---|--|
| Rivalidade entre Concorrentes | <ul style="list-style-type: none"> • Fase de sustentação • Inovação e adaptação estratégica de produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Necessidade de mais reduções de custos • Prejudica lealdade dos clientes |
| Novos Entrantes | <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento de novas competências | <ul style="list-style-type: none"> • Diminuição de vendas • Captação e retenção de clientes |
| Ameaça de Produtos Substitutos | <ul style="list-style-type: none"> • Investimento em novos ativos • Estímulo de venda cruzada de produtos | <ul style="list-style-type: none"> • Aumento dos diferenciais do produto • Redesenho da experiência de compra do cliente |
| Poder de Negociação dos Compradores | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade e desempenho do produto oferecido • Tradição da marca no mercado | <ul style="list-style-type: none"> • Maior prazo de pagamento com mesmos benefícios • Custos de mudança para outro fornecedor são baixos |
| Poder de Negociação dos Fornecedores | <ul style="list-style-type: none"> • Espaço de estoque de produto acabado na expedição do fornecedor | <ul style="list-style-type: none"> • Repasse de aumento de custos pela WEG • Sem flexibilidade no prazo de pagamento |

Fonte: Dados primários

Embora a Schneider seja uma empresa sólida e com sua marca já estabelecida no mercado, sempre são necessárias cautelas e análises do comportamento do mercado, principalmente da concorrência. Analisando as cinco forças competitivas de Porter e cruzando-as positiva ou negativamente com a realidade da empresa, verifica-se que estes

fatores influenciam diretamente no desempenho da gestão da Schneider, necessitando de constantes análises e reanálises.

Para a construção do *balanced scorecard* é necessário compreender o porquê da existência da empresa (o propósito da organização) e para onde a empresa deseja ir (o que busca alcançar no longo prazo). O fato da Schneider não dispor de um planejamento estratégico estruturado, dificulta, mas não impede a implementação do *BSC*, pois a missão e a visão estão presentes na cultura da empresa.

Unindo-se estes argumentos à cultura de tradição em qualidade e evolução tecnológica, ao fato da Schneider possuir uma visão de futuro que orienta e reforça o trabalho dos colaboradores e, principalmente, pela inexistência de uma ferramenta que acompanhe o desempenho das ações para o alcance dos objetivos estratégicos, o *balanced scorecard* vem a ser uma potencial ferramenta para auxiliar no acompanhamento do desempenho da empresa.

Com base nos objetivos estratégicos futuros da Schneider foi estruturado o modelo de *BSC* para viabilizar a transformação das estratégias da empresa em ações. Os objetivos consistem em:

- a) trabalho em exportação;
- b) busca do mercado de venda industrial;
- c) realocização do parque fabril;
- d) abertura de uma nova filial;
- e) ampliação da linha de produtos; e
- f) desenvolvimento constante de tecnologias.

O *balanced scorecard* utiliza a notação abaixo, mostrada pela tabela 13, para demonstrar a geração de status da empresa para indicadores e iniciativas, conforme o cumprimento das metas.

Tabela 13: Notação do status para indicadores e iniciativas

| | Elementos BSC | Indicadores | Iniciativas |
|---|----------------------|------------------------|----------------------|
|  | Ótimo | Acima de 110% da meta | |
|  | Bom | De 100% a 110% da meta | |
|  | Razoável | De 85% e 100% da meta | Verificar iniciativa |
|  | Ruim | De 70% a 85% da meta | Reciclar iniciativa |
|  | Péssimo | Abaixo de 70% | Cancelar iniciativa |
|  | Não definido | | |

Fonte: Dados primários

O status dos demais elementos do BSC é formado segundo os critérios abaixo:

- a) Status dos objetivos: gerado pelo status do pior indicador que compõe o objetivo;
- b) Status das perspectivas: gerado pela média aritmética do status dos objetivos da perspectiva em questão; e
- c) Status do BSC: gerado pela média aritmética do status das perspectivas.

Tendo como base a visão da Schneider, “*Ser a escolha preferencial de soluções hidráulicas da América Latina nos setores residencial, industrial, agrícola e predial*”, foram elaborados temas estratégicos para cada perspectiva de valor, os quais deram origem aos objetivos, que foram estruturados conforme diagnóstico realizado na empresa, estipulados de modo a criar valor interno, ao cliente e aos colaboradores.

As tabelas a seguir demonstram as perspectivas de valor financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado & crescimento elaborados para a Schneider. Nelas constam o tema estratégico, objetivos, indicadores³ e iniciativas classificados conforme notação de status que mensura as metas realizadas com as planejadas no primeiro quadrimestre do ano de 2005.

³ O DNA dos indicadores é apresentado no Apêndice C.

Tabela 14: Perspectiva financeira da Schneider

| FINANCEIRA | | | | |
|--|---------------|---------------|--------------|---|
| Tema Estratégico: Elevar o Retorno Total do Negócio | | | | |
| Objetivos/Indicadores | Real | Meta | Desvio | Iniciativas |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Ter fluxo de caixa livre positivo (R\$) <ul style="list-style-type: none"> ● Fluxo de caixa livre | 123.118,92 | 155.000,00 | (31.881,08) | Equilibrar as entradas e saídas no fluxo de caixa |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Melhorar faturamento (R\$) <ul style="list-style-type: none"> ● Faturamento Santa Catarina Comercial ● Faturamento Santa Catarina Industrial ● Faturamento Exportação ● Faturamento Pernambuco ● Faturamento Minas Gerais ● Faturamento Pará ● Faturamento Fundação Araquari | 11.278.613,37 | 11.833.000,00 | (554.386,63) | Oferecer suporte à equipe de representantes; Desenvolver novos produtos |
| | 159.699,57 | 208.000,00 | (48.300,43) | |
| | 382.323,38 | 458.000,00 | (75.676,62) | |
| | 2.714.889,27 | 2.845.000,00 | (130.110,73) | |
| | 1.457.607,86 | 1.533.000,00 | (75.392,14) | |
| | 1.223.956,96 | 1.287.500,00 | (63.543,04) | |
| | 3.178.078,12 | 3.750.000,00 | (571.921,88) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Realizar investimentos <ul style="list-style-type: none"> ● Margem Líquida ● Retorno sobre o investimento | (6,4%) | (8,0%) | (1,6%) | Elaborar plano de investimento para os projetos |
| | (4,5%) | (5,6%) | (1,1%) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Manter o valor para o acionista <ul style="list-style-type: none"> ● Retorno total do acionista | 10,0% | 12,5% | (2,5%) | Avaliar o desempenho da empresa sobre suas ações |

Fonte: Dados primários

Tabela 15: Perspectiva de clientes da Schneider

| CLIENTES | | | | |
|---|--------------|-------------|-------------|---|
| Tema Estratégico: Satisfazer o cliente | | | | |
| Objetivos/Indicadores | Real | Meta | Desvio | Iniciativas |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Conquistar novos clientes <ul style="list-style-type: none"> ● Market share de exportação ● Market share de vendas industriais | 1,87% | 2,09% | (0,22%) | Realizar prospecção e visita no mercado alvo |
| | 0,78% | 0,95% | (0,17%) | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Ter clientes satisfeitos <ul style="list-style-type: none"> ● Investimentos em treinamento clientes e ATs ● Tempo de respostas de consultas técnicas | 0,20% | 0,29% | (0,09%) | Realizar pesquisa de satisfação com clientes |
| | --- | 4 horas | --- | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Oferecer prestação nos serviços <ul style="list-style-type: none"> ● Reclamações atendidas ● Treinamento de Assistência Técnica (interno) | 0,32% | 0,40% | (0,08%) | Criar histórico de reclamações versus soluções, mantendo-o atualizado e acessível |
| | 1 | 1 | 0 | |
| <ul style="list-style-type: none"> ● Desenvolver Gestão Social <ul style="list-style-type: none"> ● Retorno de produtos utilizados (cadeia reversa) ● Geração de resíduos sólidos ● Geração de resíduos líquidos ● Ciclo de visitas em Instituições de Ensino | --- | --- | --- | Instituir projetos de cunho ambiental e social |
| | 419 kg | 500 kg | (81 kg) | |
| | 4.150 litros | 2500 litros | 1650 litros | |
| | 4 | 5 | (1) | |

Fonte: Dados primários

Tabela 16: Perspectiva de processos internos da Schneider

| PROCESSOS INTERNOS | | | | |
|--|--------|--------|----------|---|
| Tema Estratégico: Oferecer soluções eficazes | | | | |
| Objetivos/Indicadores | Real | Meta | Desvio | Iniciativas |
| Oferecer inovação nos produtos | | | | Analisar tendências do mercado |
| Novos produtos desenvolvidos | 0 | 1 | (1) | |
| Novas versões de bombas e motobombas | 20 min | 60 min | (40 min) | Reestruturar controle e garantia da qualidade; Certificar o produto |
| Ter qualidade nos processos | | | | |
| Aprovação no primeiro teste | (95%) | (98%) | (3%) | Criar sistema para análise dos dados do CRP; Desenvolver Gestão à Vista |
| Melhorar eficiência interna | | | | |
| Índice de produtividade | 99,26% | 99,50% | (0,24%) | |
| Índice de defeitos | 0,74% | 0,50% | 0,24% | |
| Tempo de set up | --- | 5 min | --- | |
| Índice de refugo | 0,74% | 0,25% | 0,49% | |
| Índice de retrabalho | --- | 0,25% | --- | Investir em máquinas e equipamentos; Instituir melhorias na linha de montagem |
| Reduzir custos do processo | | | | |
| Índice de produtividade | 99,26% | 99,50% | (0,24%) | |
| Investimentos em máquinas e equipamentos | 0,41% | 0,24% | 0,17% | Treinar constantemente as Assistências Técnicas |
| Oferecer rapidez no atendimento | | | | |
| Estoque estratégico de peças | 17974 | 20058 | (2084) | |
| Estoque estratégico de produtos | 15178 | 15995 | (817) | |
| Credenciamento da Assistência Técnica | 29 | 32 | (3) | |
| Consumidores atendidos | 0,32% | 0,40% | (0,08%) | |

Fonte: Dados primários

Tabela 17: Perspectiva de aprendizado & crescimento da Schneider

| APRENDIZADO & CRESCIMENTO | | | | |
|---|-------|-------|---------|--|
| Tema Estratégico: Desenvolvimento de competências | | | | |
| Objetivos/Indicadores | Real | Meta | Desvio | Iniciativas |
| Aumentar capacidade de inovação | | | | Estimular criação de novos conhecimentos; Desaprender o que ficou obsoleto |
| Investimentos em P&D | 0,19% | 0,25% | (0,06%) | |
| Desenvolver novas tecnologias/produtos | | | | Introduzir equipes práticas responsáveis por segmentos de atuação no mercado |
| Novas patentes registradas | 1 | 1 | 0 | |
| Ter colaboradores motivados | | | | Estimular o intra-empendedorismo |
| Rotatividade | 0,82% | 0,75% | (0,07%) | |
| Idéias de melhoria | 20 | 20 | 0 | |
| Desenvolver colaboradores | | | | Realizar parcerias com Instituições de Ensino e/ou Consultorias |
| Investimentos em treinamentos e cursos | 0,25% | 0,25% | 0% | |

Fonte: Dados primários

Na figura 07 podem-se visualizar todos os status das perspectivas de valor e respectivos objetivos estratégicos do BSC, bem como a relação interativa e cíclica entre as perspectivas.

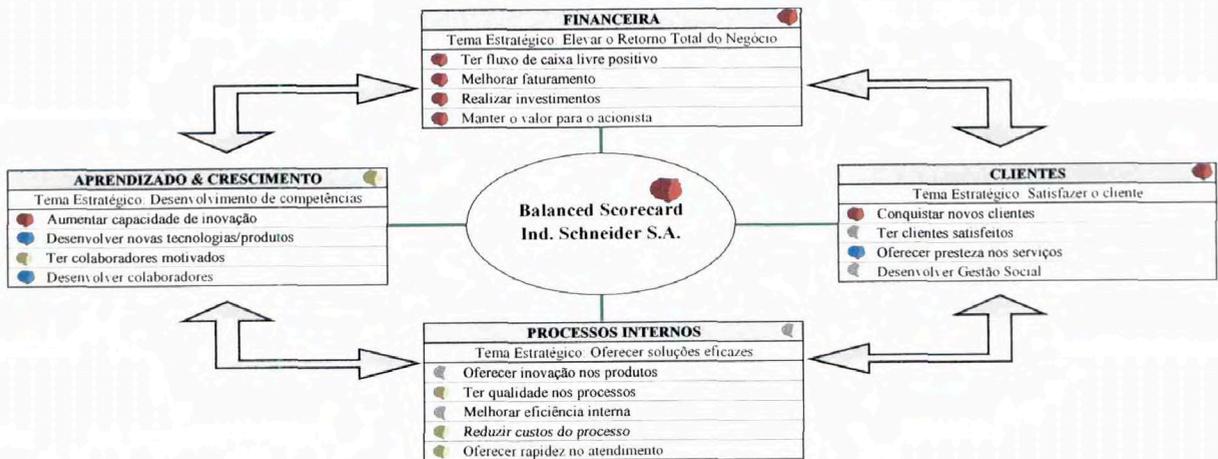


Figura 07: Visão geral do *balanced scorecard* da Schneider
Fonte: Dados primários

Analisando a figura 07 conforme a notação de status da tabela 13, observa-se que a perspectiva de aprendizado & crescimento obteve desempenho razoável, transformando 91% das estratégias em ação, tendo a melhor performance se comparada com as demais perspectivas. Avaliando os processos internos, estes converteram somente 64% das estratégias em ação, obtendo um desempenho considerado péssimo. Já as perspectivas de clientes e financeira tiveram uma performance ruim, transformando em ações, respectivamente, 77% e 79% das estratégias.

Portanto, no primeiro quadrimestre do ano de 2005, a Schneider apresentou um desempenho geral ruim, conseguindo aliar e transformar 78% das estratégias globais em ação. Este status se dá devido ao péssimo desempenho dos processos internos e ruim desempenho dos clientes e da perspectiva financeira. Os processos internos foram prejudicados por fatores de produção, principalmente o índice de refugo, e também pela não geração de valor ao produto, mediante desempenho nulo no desenvolvimento de novos produtos.

Para visualizar a estratégia da Schneider, foi elaborado um mapa estratégico (figura 08) que mostra como os objetivos das quatro perspectivas de valor se integram numa relação de causa e efeito.

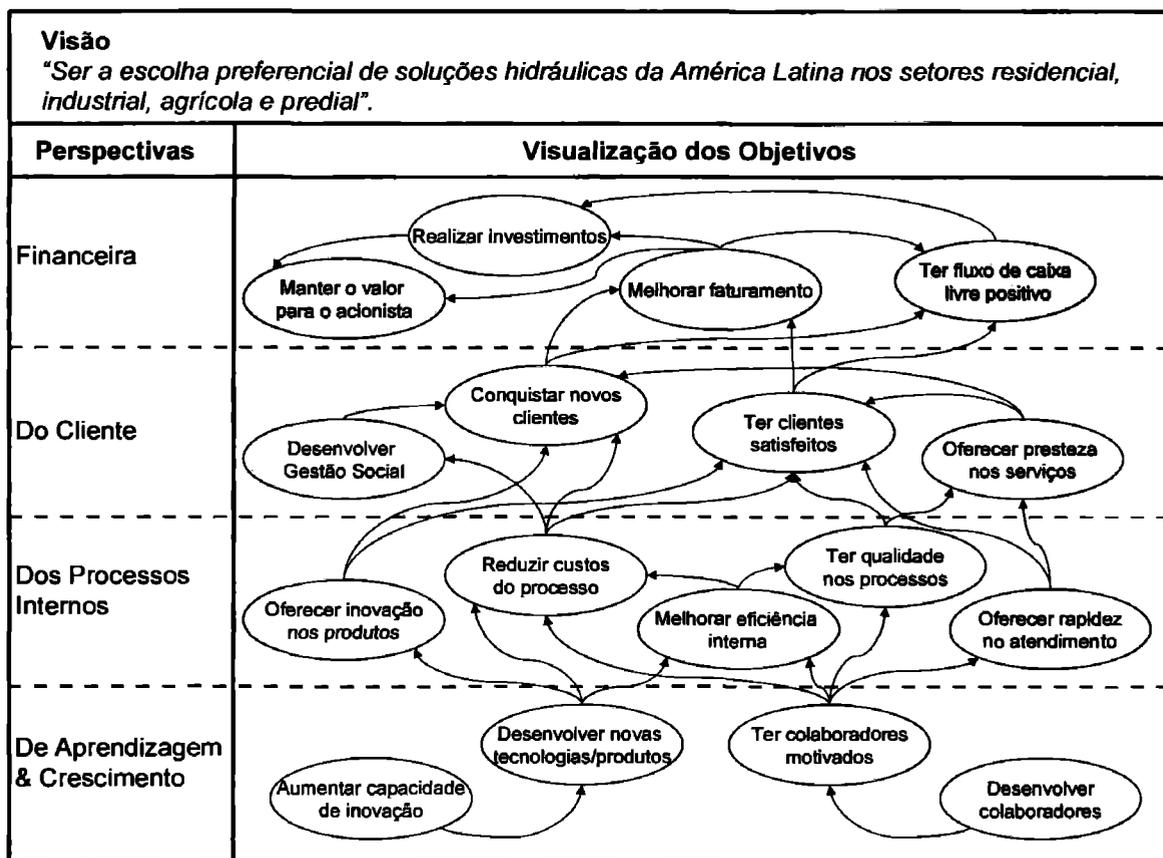


Figura 08: Mapa estratégico da Schneider

Fonte: Dados primários

No mapa estratégico pode-se observar como um objetivo da perspectiva de aprendizado & crescimento influencia os processos internos que, por sua vez, é necessário para alcançar um objetivo do cliente, fundamental para a consecução do financeiro. Para entender melhor o processo de causa e efeito, será explicado através de uma série de questões do tipo "se, então" a relação entre manter o valor do acionista e desenvolver colaboradores, conforme mostra a figura 09.

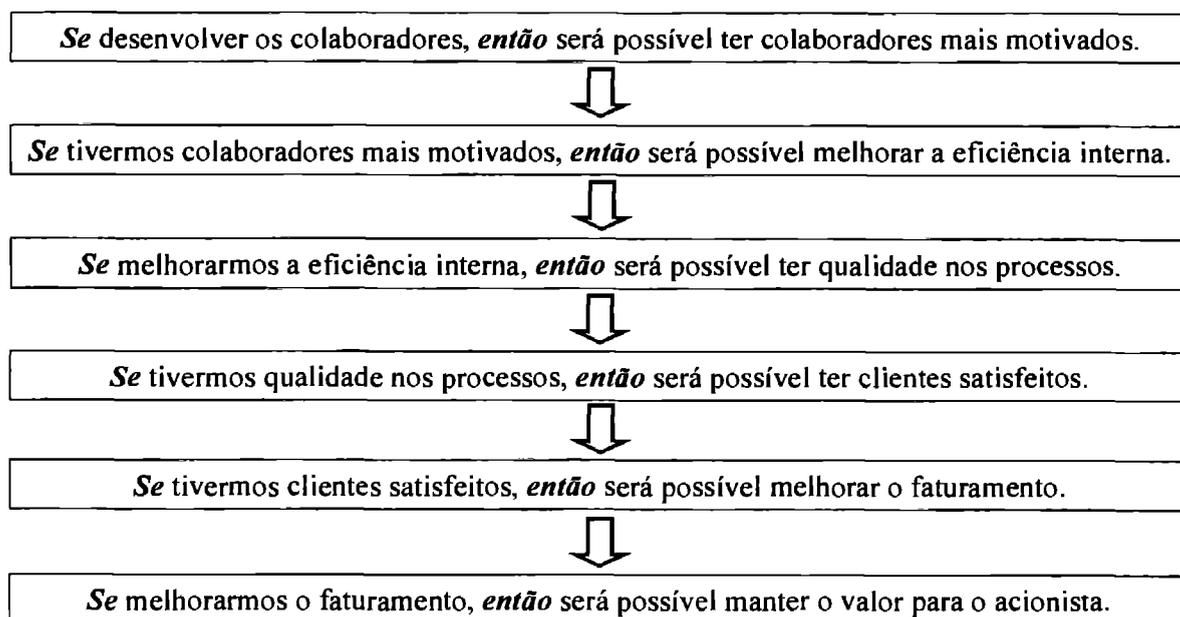


Figura 09: Relação de causa e efeito dos objetivos manter o valor para o acionista e desenvolver colaboradores

Fonte: Dados primários

De uma maneira geral, o processo de construção e implementação do *balanced scorecard* na Schneider deu-se a partir do seu planejamento estratégico informal, através da missão, visão e macro-objetivo. Sendo a vantagem competitiva da Schneider o foco na diferenciação de produtos e serviços, foi realizada uma análise do ambiente interno, ressaltando as forças e fraquezas da empresa, bem como do externos, onde as ameaças e oportunidades foram cruzadas com as cinco forças competitivas do mercado.

Verificada a viabilidade de implementação da ferramenta, foi elaborada a metodologia de mensuração dos objetivos, indicadores e iniciativas, e, posteriormente, das perspectivas, que resultaram no desempenho geral da empresa. Depois de mensurado o desempenho de cada perspectiva de valor (financeiro, de clientes, de processos internos e de aprendizado & crescimento), foi obtido o desempenho global da empresa, tendo como resultado o percentual da estratégia que foi transformado em ação.

Por fim, foi elaborado um mapa estratégico para melhor visualização da interação das causas e efeitos dos objetivos estruturados pelo *balanced scorecard*.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com quase seis décadas de existência, a Indústrias Schneider S.A. nasceu de uma oportunidade identificada no mercado e hoje se encontra sob administração da segunda geração familiar. Com tradição em qualidade e inovação tecnológica, a empresa é destaque no mercado nacional de bombas e motobombas.

Através do presente estudo, puderam-se contemplar os objetivos da pesquisa. Com relação ao resgate da origem e evolução da empresa, bem como seus processos estratégicos, observou-se que, desde sua fundação até os presentes dias, a evolução da gestão da Schneider pode ser dividida em dois períodos: gestão do fundador e a da segunda geração.

Joanes Schneider sempre prezou pela qualidade e durabilidade dos produtos fabricados. Durante sua gestão, a produção foi voltada para uma gama de produtos que a empresa tinha habilidade e, até então, tecnologia para desenvolver. O mercado tinha que absorver estes produtos, que eram caracterizados pela alta qualidade e alto custo, ou seja, a gestão era focada na produção e não nas necessidades e exigências do mercado.

A sucessão da gestão para a segunda geração deu-se de forma organizada e tranqüila. No entanto, a Schneider teria que realizar algumas mudanças estratégicas em sua gestão, para se manter no mercado. Mediante atitudes defensivas e imediatas, sem experiência e planejamento prévio, foram tomadas uma série de medidas que, no longo prazo, resultaram na geração de um diferencial competitivo para a Schneider.

As decisões tomadas abrangeram três áreas: produto, política comercial e produção. Quanto ao produto, foi definido o foco do negócio, através do qual a empresa passou a produzir somente bombas e motobombas, além da definição do fornecedor do principal

componente do produto. O motor elétrico WEG atende as necessidades de confiabilidade e qualidade, tanto da Schneider, quanto de seus clientes.

Com relação à política comercial, a empresa reciclou sua equipe de representantes comerciais, investiu no oferecimento de treinamento técnico para os clientes, credenciou as assistências técnicas, captou novos mercados, e direcionou táticas para melhor atender seus clientes, tais como a abertura de filiais estrategicamente localizadas para responder à demanda e a flexibilização da política de vendas, que, nos anos seguintes, foi a principal responsável na retomada da estabilidade financeira da Schneider.

Quanto à produção, foram introduzidos conceitos até então inexistentes de administração da produção, como planejamento e controle da produção (PCP), controles estatísticos e de estoques. Ocorreu investimentos também na melhoria dos processos, desenvolvimento de equipamentos próprios, além de redesenhar o produto para agregar mais valor ao cliente, reduzindo seu custo, mas mantendo o padrão de qualidade. No entanto, a principal medida adotada foi a integração das áreas de vendas e produção, a qual resultou na melhoria do atendimento ao cliente.

A segunda geração, portanto, focou (e ainda o faz) em uma política de gestão direcionada a atender o mercado, oferecendo soluções para as necessidades dos clientes conforme conhecimento e habilidades internas.

Identificar e avaliar as atuais ferramentas de desempenho organizacional da empresa foi outro objetivo da pesquisa. As principais ferramentas que a Schneider utiliza para mensurar e acompanhar seu desempenho consistem na utilização do software Assessor Financeiro e do Mapa de Controle desenvolvido pela empresa. Embora o primeiro analise o desempenho mediante índices financeiros e o segundo contemple indicadores de produção, materiais, vendas e também financeiros, ambos se completam e fornecem bases para tomada

de decisões dos diretores, bem como permitem o acompanhamento e controle dos itens mensurados.

Quanto ao objetivo de avaliar a possibilidade de implementação do *balanced scorecard* na Schneider, após diagnóstico dos setores financeiro, comercial, produção e recursos humanos, análise dos pontos fortes e fracos, bem como oportunidades e ameaças externas, percebem-se boas práticas até então estruturadas. No entanto, observou-se uma lacuna no tocante à inexistência de uma ferramenta que acompanhe o desempenho das ações para o alcance dos objetivos estratégicos propostos.

Embora a Schneider não tenha um planejamento estratégico estruturado, a empresa dispõe de maneira informal, mas presente na cultura, uma missão, visão e macro-objetivo desmembrado em objetivos estratégicos. Somando à visão de futuro aspectos como a estrutura da empresa e a própria característica de ser familiar, o que permite um conhecimento geral do modelo de gestão, bem como de sua direção e acompanhamento, concluiu-se que o *balanced scorecard* é uma ferramenta que pode ser implementada para suprir a lacuna do acompanhamento do desempenho das estratégias em ação.

Objetivando examinar as relações de causa e efeito entre os objetivos utilizados a partir da ótica do *BSC*, pode-se observar, a partir da construção do scorecard para a Schneider, a integração dos objetivos entre as perspectivas em uma relação de causa e efeito que se inicia no aprendizado & crescimento, passando pelos processos internos e clientes para então atingir a perspectiva financeira. Esta integração dos objetivos tem como meta alcançar a estratégia da empresa, ou seja, de ser a escolha preferencial da América Latina, oferecendo soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

O mapa estratégico, além de indicar a relação causa e efeito ou, em outras palavras, a dependência da realização de uma ação, a qual servirá como fonte alimentadora da seguinte,

também oferece às pessoas a visão da concepção da estratégia e respectivos passos para seu alcance.

O objetivo geral do trabalho consistiu em avaliar o desempenho organizacional da empresa familiar Indústrias Schneider S.A. com base no modelo de controle estratégico *balanced scorecard* no primeiro quadrimestre do ano de 2005. Através da aplicação deste, observou-se que a empresa apresentou um desempenho ruim, caracterizado pelo alcance de 70 a 85% das metas estipuladas para cada objetivo dentro das perspectivas do *BSC*, ou seja, a Schneider está conseguindo aliar e transformar somente o intervalo entre 70 e 85% das estratégias em ações.

Para a implementação do *balanced scorecard* em uma organização, é imprescindível que a empresa tenha uma estratégia, que contemple um planejamento de longo prazo. O fato da Schneider não dispor de um planejamento estratégico estruturado, não impossibilitou a utilização da ferramenta, mas ocasionou certa dificuldade de estimação e mensuração de algumas metas.

Entretanto, deve-se levar em consideração que a disponibilidade de tempo e de recursos para planejar é limitada nos negócios de menor porte, nas quais o grau de ocupação do capital humano se dá com maior intensidade de tempo. E este é o caso da Schneider que, embora seja considerada uma empresa de médio porte, tem uma estrutura bastante enxuta de pessoal, o que desencadeia a concentração de diferentes atividades para diferentes e poucas pessoas.

Um fato que também caracteriza a empresa familiar analisada é o senso de compromisso identificado em todas as áreas da empresa, ou seja, há autoridade sobre o processo, participação nas ações e responsabilidade sobre os resultados obtidos, que, por sua vez, influi diretamente na condição global da empresa: oferecer soluções e serviços em motobombas hidráulicas de modo a satisfazer as necessidades dos clientes.

5.1 Recomendações

Devido às rápidas mudanças ocorridas no presente mercado competitivo do setor, recomenda-se à empresa analisada a estruturação de uma Assessoria de Gestão, área que seria responsável pela implementação e manutenção de um planejamento estratégico, bem como de ferramentas estratégicas que auxiliem na gestão e tomada de decisão, como o *balanced scorecard*, *benchmarking* e inteligência competitiva.

Outra recomendação seria aplicar o modelo estruturado nos próximos quadrimestres, com o propósito de verificar a transformação da estratégia em ação, além de permitir a comparação evolutiva do desempenho anual da Schneider.

Como sugestões de estudos futuros tem-se a realização de uma pesquisa quantitativa para averiguar os modelos de controle de desempenho estratégico utilizados pelas empresas familiares de Santa Catarina. Com tal pesquisa poder-se-ia verificar o nível de profissionalização das empresas familiares, além desta levantar quais os métodos e/ou ferramentas utilizados pelas empresas pesquisadas para mensurar seu desempenho estratégico.

Um segundo e último estudo sugerido seria a aplicação da ferramenta estruturada no presente trabalho para verificar o desempenho do setor de bombas e compressores, no segmento mecânico estadual. Desta maneira, a comparação do desempenho individual para com o do setor seria possível de ser realizado.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas, 2003.

BALANCEDSCORECARD. Disponível em: <www.balancedscorecard.org.br>. Acesso em: 14 out. 2004.

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. São Paulo: Ibecon, 1987

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BRUYNE, P. de. **Dinâmica da pesquisa em ciências sociais: os pólos da prática metodológica**. Rio de Janeiro : F. Alves, 1977.

CERVO, Amado L. BERVIAN, Pedro A. **Metodologia científica**. E.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

CHIZZOTTI, Antonio. **Pesquisas em ciências humanas e sociais**. São Paulo: Cortez, 2001.

CONHECIMENTOSGERAIS. Disponível em: < www.conhecimentosgerais.com.br >. Acesso em: 23 mar. 2005.

CRUZ NETO, Otávio. **O trabalho de campo como descoberta e criação**. In: MINAYO, Maria Cecília (Org.). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. 21. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2002.

DONNELLEY, Robert G. A empresa familiar. **Coleção Harvard de Administração**. n.22, p.57-96, São Paulo: Nova Cultural, 1987.

DRUCKER, Peter F. **O melhor de Peter Drucker: a administração**. São Paulo: Nobel, 2002a.

DRUCKER, Peter F. **Introdução à administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002b.

FERREIRA, Ademir Antonio; REIS, Ana Carla Fonseca; PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão empresarial: de Taylor aos nossos dias**. São Paulo: Pioneira, 1997.

GAZETA MERCANTIL. Balanço anual 2002. São Paulo, n.26, 2002. Suplemento. p.204.
GOODE, W; HATT, P. **Métodos em pesquisa social**. 4.ed. São Paulo: Cia editora nacional, 1975.

GRACIOSO, Francisco. Empresas Familiares. **Revista da ESPM**, São Paulo. v.11, n.5, p.25-34, set/out. 2004.

HERRERO FILHO, Emílio. **Balanced scorecard e a gestão estratégica**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KELLY, Francis J.; KELLY, Heather Mayfield. **O que realmente se ensina na Escola de Administração de Harvard**. São Paulo: Record, 1995.

LOBATO, David Menezes (coord). **Estratégia de empresas**. São Paulo: FGV, 2003.

LODI, João Bosco. **A empresa familiar**. 4. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

MACÊDO, Ivanildo Izaías de (coord.) **Aspectos comportamentais da gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing v.1: metodologia, planejamento**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia**. São Paulo: Bookman, 2000.

MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo; ALTHEMAN, Edman. Profissionalização e Sucessão. **Revista da ESPM**, São Paulo. v.11, n.5, p.20-24, set/out. 2004.

MUSON, Horward. As PMEs também planejam. **HMS Management**, São Paulo, v.47, nov/dez. 2004.

NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. **A estratégia em ação: *balanced scorecard***. 18.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

NORTON, David P.; KAPLAN, Robert S. **Kaplan e Norton na prática**. Rio de Janeiro, Elsevier, 2004.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. São Paulo: Atlas, 1999.

PADULA, Antonio Domingos. **Empresa familiar: profissionalização, desenvolvimento e sucessão**. 2.ed. Porto Alegre: SEBRAE/RS, 2002.

PORTER, Micheal. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. 28.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

PORTER, Micheal. A nova era da estratégia. **Coletânea HSM Management**. São Paulo, p.21-38, 2000.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo; BECKER, Grace Vieira; MELLO, Maria Ivone de. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Jader Souza. Sucessão e competência. **Revista da ESPM**, São Paulo. v.11, n.5, p.44-48, set/out. 2004.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

VERGARA, Sylvia Maria. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1997.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookmark, 2001.

WRIGHT, Peter et al. **Administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 2000.

APÊNCICE A – Indicadores financeiros utilizados para controle

| Indicador | Categoria de Indicador | Fórmula | Finalidade |
|---|-------------------------------|--|---|
| 1. Capital Circulante Líquido | Indicador de análise liquidez | Ativo Circulante – Passivo Circulante | Avalia a parcela complementar necessária de financiamento para suportar o investimento em giro. |
| 2. Índice de Liquidez Corrente | Indicador de análise liquidez | Ativo Circulante / Passivo Circulante | Avalia de forma genérica a capacidade de pagamento das obrigações a curto prazo. Se a relação entre o passivo circulante e o ativo circulante da empresa for superior a 1, indica a existência de um capital circulante líquido positivo suficiente capaz para saldar os compromissos do passivo. |
| 3. Retorno Sobre Vendas | Indicador de rentabilidade | <i>MARGEM OPERACIONAL</i> Lucro Operacional / Vendas líquidas <i>MARGEM LÍQUIDA</i> Lucro Líquido / Vendas Líquidas | Mede a eficiência da empresa em produzir lucro por meio de suas vendas, indicando o quanto a empresa ganhou em cada unidade monetária de venda realizada. A diferença entre os índices se deve principalmente à influência do Imposto de Renda e Contribuição Social incidentes sobre o lucro operacional da empresa. |
| 4. Retorno Sobre O Investimento (ROI) | Indicador de rentabilidade | Lucro Líquido/Ativo Total | Mensura o investimento dos recursos deliberadamente levantados pela empresa e aplicados em seus negócios. |
| 5. Retorno Sobre Patrimônio Líquido (ROE) | Indicador de rentabilidade | Lucro Líquido/Patrimônio Líquido | O ROE mensura o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários, indicando o lucro auferido a cada unidade monetária investida. Quando o índice do ROE é superior que o ROI, pode-se dizer que a empresa possui uma capacidade de alavancagem favorável. |
| 6. Retorno Sobre Ativo Total (ROA) | Indicador de rentabilidade | Lucro Operacional / Ativo Total | Os ativos incorporam todos os bens e direitos mantidos por uma empresa. Esta medida revela o retorno produzido pelo total das aplicações realizadas pela empresa em seus ativos. |
| 7. Contas a Pagar | Indicador de atividade | <i>GIRO DE CONTAS A PAGAR</i> Compras a prazo / Fornecedores <i>PERÍODO MÉDIO DE PAGAMENTO</i> 365 / Giro de Contas a Pagar | Indica a quantidade média de dias para pagamento de obrigações com os fornecedores. |

| | | | |
|--|-------------------------------|---|--|
| 8. Contas a Receber | Indicador de atividade | <i>GIRO DE CONTAS A RECEBER</i> Vendas a prazo / Contas a Receber <i>PERÍODO MÉDIO DE RECEBIMENTO</i> PMR = 365 / Giro de Contas a Receber | Indica a quantidade média de dias para concessão de créditos, ou seja, o número de dias que a empresa demora para receber de seus clientes. |
| 9. Estoques | Indicador de atividade | <i>GIRO DE ESTOQUES</i> Custo dos Produtos Vendidos / Estoques <i>PERÍODO MÉDIO DE ESTOCAGEM</i> 365 / Giro de Estoques | Avalia o tempo médio de permanência dos diversos tipos de estoques no contexto da atividade operacional. |
| 10. Relação Capital de Terceiros Sobre Capital Próprio | Indicador de Endividamento | Exigível Total / Patrimônio Líquido | Revela o nível de dependência da empresa em relação ao seu financiamento por meio de recursos próprios. |
| 11. Relação Capital de Terceiros Sobre Passivo Total | Indicador de Endividamento | Exigível Total / Passivo Total | Mede a porcentagem dos recursos totais da empresa que se encontra financiada por capitais de terceiros. |
| 12. Imobilização de Recursos Permanentes | Indicador de Endividamento | Ativo Permanente / (Exigível a Longo Prazo + Patrimônio Líquido) | Indica a porcentagem do passivo permanente que se encontra imobilizado em itens do ativo permanente. Segundo Assaf Neto (2003), se o índice apresentar resultado superior a 1, indica que os recursos permanentes da empresa não são suficientes para financiarem suas aplicações de permanentes, sendo utilizados fundos provenientes do passivo circulante com reflexos negativos sobre o capital de giro. |
| 13. Lucro por Ação (LPA) | Indicador de análise de ações | Lucro Líquido/Número de Ações Emitidas | Ilustra o lucro auferido por cada ação emitida pela empresa, ou seja, do lucro líquido obtido quanto compete a cada ação. |
| 14. Índice Preço/Lucro (P/L) | Indicador de análise de ações | Preço de Mercado (Aquisição) da Ação/Lucro por Ação | Mostra o número de anos que um investimento tardaria em recuperar o capital aplicado. |

Fonte: Adaptado de Assaf Neto (2003)

APÊNDICE B – Questionário aplicado com os diretores da Schneider

CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

1. Levantar histórico da empresa.
2. Quais foram as tomadas de decisão para implementação de estratégias mais marcantes que a empresa já passou por? Todas tiveram resultado positivo? Aprendeu-se com os erros cometidos?
3. Como se caracteriza o gerenciamento da Schneider quanto ao controle e gestão? Por que se optou por tal modelo?
4. Como foi o processo de sucessão do fundador para a segunda geração familiar?
5. Como estão estruturadas na empresa as responsabilidades e autoridades dos executivos familiares? Como se dá o processo decisório?
6. O que fez a Schneider buscar o mercado exterior? Que ano foi exportado o primeiro lote? Quais as estratégias da empresa para o mercado externo? Quais as expectativas?
7. Há previsões para associação com outras empresas (empresas estrangeiras, fusões, *joint ventures*)?
8. Como é feito o processo de planejamento (estabelecimento de objetivos e linhas de ação para alcançá-los) da empresa? Quem participa? É feita uma análise crítica da situação atual do negócio? As tomadas de decisão são baseadas em que tipos de informações? O planejamento visa o curto, médio ou longo prazo?
9. Como se dá a comunicação na empresa?
10. É comum o envolvimento de pessoas de âmbito diretivo nos processos operacionais da empresa? Caso positivo, qual a razão para tal?
11. Os líderes têm capacidade de exercer influência, de mudar as atitudes ou o comportamento de indivíduos ou grupos (poder)?
12. Qual o fator mais forte na direção da Schneider: poder, autoridade ou responsabilidade? Por quê?
13. A Schneider utiliza alguma ferramenta de controle para acompanhar o desempenho a fim de verificar se os resultados estão sendo efetivamente alcançados? Quais? Como se dá este controle? Elas são suficientes para oferecer informações concretas?
14. Na sua opinião, como a empresa chegou onde está hoje?

PERSPECTIVA FINANCEIRA

1. Que fase do ciclo de vida a Schneider se encontra: crescimento, sustentação ou colheita?
2. O que a empresa faz para: a) Crescer e diversificar seu mix de receita? b) Reduzir custos e melhorar a produtividade? c) Utilizar seus ativos e fazer estratégias de investimento?

3. Alguma perspectiva para: a) Novos produtos? b) Novas aplicações? c) Novos clientes/mercado? d) Novas relações? e) Novo mix de produtos/serviços? f) Nova estratégia de preços?
4. A empresa trabalha com: a) Aumento da produtividade da receita? b) Redução de custos unitários? c) Melhoria do mix de canais de comunicação? Como este se dá com fornecedores e clientes? d) Redução das despesas operacionais?
5. Como se gerencia o ciclo de caixa da Schneider (pagamento de obrigações x recebimento de clientes)? Ele é positivo ou negativo?
6. Qual é o objetivo estratégico financeiro da Schneider? O que a empresa faz para alcançá-lo?
7. Os investimentos da empresa estão voltados para o curto ou longo prazo? Por quê?
8. Destes investimentos, como o percentual de destino está dividido (novos produtos, P&D, pessoas, sistemas, procedimentos)?

PERSPECTIVA CLIENTES

1. Qual o segmento de mercado que a empresa atua? Há algum mercado potencial em perspectiva?
2. Qual o perfil dos clientes alvo/preferenciais da Schneider?
3. Quais são os principais clientes da empresa? Consultando a carteira de clientes, quantos destes estão ativos? Qual a razão para a inatividade de clientes?
4. Qual a participação de mercado atual da Schneider no seu ramo de atuação?
5. A empresa conhece a sua participação na conta total de negócios de seus principais clientes?
6. O que a empresa faz para satisfazer as necessidades de seus clientes? Há alguma facilidade?
7. Pelo histórico da Schneider, qual atributo do produto mais pesa na hora do cliente adquiri-lo: preço, qualidade, funcionalidade, imagem, reputação, relacionamento ou presteza de serviço?
8. Como é o relacionamento da empresa com seus clientes?
9. O que a Schneider faz para manter/reter seus clientes?
10. Quais estratégias da empresa na captação de clientes?
11. A empresa recebe feedback de seus produtos/serviços oferecidos aos clientes e consumidores finais?
12. A empresa realiza alguma pesquisa de satisfação de clientes?
13. A empresa possui alguma estratégia de promoção para fixar sua imagem e reputação na mente do cliente?
14. Qual o papel dos representantes comerciais com relação aos clientes?

PERSPECTIVA PROCESSOS INTERNOS

1. Como se dá o processo de inovação de produtos na Schneider? Como é detectada a oportunidade? De que meios a empresa dispõe para idealizar e materializar a oferta de novos produtos?
2. Com que frequência a empresa lança novos produtos?
3. Como se dá o processo de produção/operação? Quais as etapas da linha de produção de motobombas? Há algum processo crítico na produção?
4. Como se dá a entrega dos produtos aos clientes? Há tratamento diferenciado na entrega para os clientes? Se sim, por quê?
5. Como é mensurado o desempenho da linha produtiva? Que dimensões são analisadas: qualidade, custo, entrega, tempo, moral, segurança, meio ambiente? Quais os indicadores utilizados? Eles satisfazem as necessidades?
6. Como se dá o processo de pós-venda da Schneider? O serviço pós-venda inclui processos de garantia, conserto, correção de defeitos e devoluções?
7. Que motivo levou a empresa a difundir/investir em pontos de assistência técnica em território nacional?

PERSPECTIVA APRENDIZADO & CRESCIMENTO

1. Quais são os benefícios que a empresa oferece aos seus funcionários?
2. Como se dá o investimento o investimento da Schneider nos seus funcionários? A empresa investe na reciclagem de seus colaboradores?
3. Os operadores costumam contribuir com sugestões para melhoria da produção? Suas idéias são aceitas e implantadas?
4. A empresa proporciona reuniões diárias/semanais/mensais com os operadores para informá-los e discutir os resultados da produção?
5. São feitas pesquisas mensais/semestrais/anuais para verificar o grau de satisfação do funcionário com a empresa? Por quê?
6. Qual é o índice de rotatividade de pessoal? E de pessoas-chave da empresa?
7. Quais são as estratégias utilizadas para reter os funcionários na empresa?
8. É mensurada a produtividade por funcionário? Como?
9. Os funcionários conhecem os clientes da empresa?
10. Existe algum sistema de informação que auxilie o repasse de informações na empresa?
11. Já foi realizada algum tipo de pesquisa motivacional na empresa? Se sim, quais foram os resultados?

APÊNCICE C – DNA dos indicadores do *balanced scorecard*

| Indicador | Fórmula do indicador | Unidade | Tipo de indicador ¹ | Freqüência | Desvios indesejados | Definição da meta ² |
|--|--|------------------|--------------------------------|--------------|---------------------|--------------------------------|
| Fluxo de caixa livre | Lucro operacional + Depreciação = EBITDA - Pagto de tributos = Fluxo de caixa operações após impostos - Invest. capital giro operacional - Invest. ativos fixos = Fluxo de Caixa Livre | R\$ | resultado | quadrimestre | inferior | C |
| Faturamento | Receita líquida | R\$ | resultado | quadrimestre | inferior | A |
| Margem Líquida | Resultado líquido do exercício/Receita líquida | % | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Retorno sobre o investimento | Lucro líquido/Ativo total | % | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Retorno total do acionista | Ganho com valorização da ação + dividendos / preço da ação no início do período | % | resultado | ano | inferior | A |
| Market share de exportação | Faturamento exportação/Total faturamento | % | resultado | quadrimestre | inferior | A |
| Market share de vendas industriais | Faturamento vendas industriais/Total faturamento | % | resultado | quadrimestre | inferior | A |
| Investimentos em treinamento clientes e ATs | Investimento treinamento clientes e ATs/Faturamento | % | resultado | quadrimestre | superior | B |
| Tempo de respostas de consultas técnicas | Somatória do tempo de resposta de consultas de clientes/Total de consultas no período | horas | tendência | quadrimestre | superior | C |
| Reclamações atendidas | Quantidade de garantias ativadas no período/produção do período | % | resultado | quadrimestre | superior | B |
| Treinamento de Assistência Técnica (interna) | Número de turmas capacitadas na Schneider | número | resultado | quadrimestre | inferior | C |
| Retorno de produtos utilizados | Retorno de produtos utilizados do consumidor final à Schneider | número | tendência | quadrimestre | inferior | C |
| Geração de resíduos sólidos/líquidos | Quantidade de geração de resíduos contaminados | kilograma litros | resultado | quadrimestre | superior | B |
| Ciclo de visitas em Instituições de Ensino | Número de IEs visitadas no período | número | tendência | quadrimestre | inferior | B |
| Novos produtos desenvolvidos | Quantidade de novos produtos desenvolvidos | número | tendência | quadrimestre | inferior | C |
| Novas versões de bombas e motobombas | Tempo de criação de uma nova versão de bomba ou motobomba | minutos | tendência | quadrimestre | superior | B |
| Aprovação no primeiro teste | Número de bombas ou motobombas que passaram no primeiro teste/Total de bombas e motobombas | % | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Índice de produtividade | Produtos aprovados/Produtos produzidos | índice | resultado | quadrimestre | inferior | C |
| Índice de defeitos | Produtos reprovados/Produtos produzidos | índice | resultado | quadrimestre | superior | C |
| Tempo de set up | Tempo de set up | índice | resultado | quadrimestre | superior | C |
| Índice de refugo | Produtos reprovados não aproveitados/Produtos produzidos | índice | resultado | quadrimestre | superior | C |
| Índice de retrabalho | Produtos reprovados aproveitados/Produtos produzidos | índice | resultado | quadrimestre | superior | C |
| Investimentos em máquinas e equipamentos | Investimento máquinas e equipamentos/Faturamento | % | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Estoque estratégico de peças | Quantidade estratégica suficiente de peças para atender aos clientes | número | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Estoque estratégico de produtos | Quantidade estratégica suficiente de produtos para atender aos clientes | número | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Credenciamento da Assistência Técnica | Assistências Técnicas credenciadas no período | número | resultado | quadrimestre | inferior | C |
| Consumidores atendidos | Quantidade de garantias ativadas no período/produção do período | número | resultado | quadrimestre | superior | B |
| Investimentos em P&D | Investimento P&D/Faturamento | % | resultado | quadrimestre | inferior | B |
| Novas patentes registradas | Quantidade de novas patentes registradas | número | tendência | quadrimestre | inferior | C |
| Rotatividade | Demissões no mês/Número de colaboradores do mês anterior | índice | resultado | quadrimestre | superior | B |
| Idéias de melhoria | Idéias de melhoria/Idéias implantadas | índice | tendência | quadrimestre | inferior | B |
| Investimentos em treinamentos e cursos | Investimento treinamentos e cursos/Faturamento | % | resultado | quadrimestre | inferior | B |

1 Os indicadores podem ser classificados como:

- **Indicador de Resultado:** possui foco nos resultados de desempenho do final do período ou atividade
- **Indicador de Tendência:** intermedia processos, atividades e comportamentos ao desempenho

2 As metas podem ser estabelecidas decorrentes de quatro fatores:

- A Derivada de meta global
- B Melhoria incremental baseada no desempenho histórico
- C Estabelecimento de base e metas de melhoria em relação à base

ANEXO A – Organograma da empresa

