

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DA PRODUÇÃO

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO BASEADO EM
PROJETOS EMPRESARIAIS E, EM ESPECIAL, NOS PROJETOS LOGÍSTICOS.**

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA À UNIVERSIDADE
FEDERAL DE SANTA CATARINA PARA A OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE EM
ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

IGLÊ SANTOS PEQUENO

CURITIBA

ABRIL DE 2000

IGLÊ SANTOS PEQUENO

**A ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA: PROPOSIÇÃO DE UM MODELO BASEADO EM
PROJETOS EMPRESARIAIS E, EM ESPECIAL, NOS PROJETOS LOGÍSTICOS.**

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do grau de “Mestre em Engenharia”, especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo-Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Curso

Banca Examinadora:



Prof. Carlos Taboada Rodriguez, Doutor.
Orientador



Prof. Emilio Menezes, Doutor.



Prof. Heitor José Pereira, Doutor.

AGRADECIMENTOS

Aos professores, colegas e dirigentes do Curso de Pós-Graduação em Engenharia da Produção pelo estímulo e, principalmente, pela crítica responsável, na construção do conhecimento cuja pequena parte é agora expressa.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Carlos Taboada, pelo incentivo à busca da excelência, pela disposição de ouvir e pela paciência de ensinar, lembrando que aos ensinamentos dos professores, respeita-se, porém, às lições do mestre, segue-se.

Também, aos meus familiares que sofreram comigo as dores da criação.

Por fim, à Clarissa, com carinho.

SUMÁRIO

RESUMO	viii
ABSTRACT	viii
INTRODUÇÃO E BASES DO TRABALHO	01
1.1 Justificativa	01
1.2 Objetivos	05
1.3 Premissas Utilizadas	06
1.4 Proposição de Hipóteses de Trabalho	08
1.5 Metodologia de Trabalho	10
1.5.1 Subsistema de Planejamento Estratégico	10
1.5.2 Subsistemas Projeto Empresarial e Conector	11
1.5.3 Definição das Bases de Validação do Modelo	12
1.5.4 Conclusões e Recomendações	13
1.6 Organização do Trabalho	15
2. UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	17
2.1 Revisão Bibliográfica	17
2.2 Definição das Categorias de Análise	25
2.3 Modelagem de um <i>Constructo</i> de Planejamento Estratégico	26
2.4 A Dinâmica do Modelo	33
2.5 Uma Visão Especial do Planejamento Estratégico : a Logística	34
2.6 Conexão entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais	36
3. UMA PROPOSTA DE MODELO DE PROJETO EMPRESARIAL	38
3.1 Revisão Bibliográfica	40
3.2 Definição de Categorias de Análise	42
3.3 Modelagem de um <i>Constructo</i> de Projeto Empresarial	43
3.4 Uma Visão Dinâmica do Modelo de Projeto Empresarial	51

3.5 Adaptação do Modelo de Projeto Empresarial para um Projeto Logístico	56
3.6 Instrumentos de Conexão	57
3.6.1 Da Natureza e Funcionalidade da Articulação entre o Planejamento Estratégico e o Projeto Empresarial	59
3.6.2 A Interação entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais	62
3.6.3 A Interação do Projeto Logístico e os demais Projetos Empresariais	64
3.6.4 O Modelo Completo de Planejamento Empresarial: Uma visão dinâmica como um todo	66
4. A CONSISTÊNCIA PRÁTICA DO MODELO	68
4.1 Definição das Bases de Pré-Validação do Modelo	68
4.2 Preparação do Modelo para o Teste de Pré-Validação	70
4.3 Características de uma Empresa-Teste	80
4.4 Descrição das Empresas Seleccionadas	82
4.5 Teste de Pré-Validação do Modelo	88
4.6 Contribuição da Pesquisa para o Modelo Proposto	90
4.7 Análise Crítica do Modelo Testado	93
5. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	97
5.1 Conclusões	100
5.1.1 Quanto ao Modelo Proposto	100
5.1.2 Quanto à Aplicação Prática do Modelo Proposto	100
5.2 Quanto às Hipóteses	101
5.2.1 Verificação da Hipótese Geral	101
5.2.2 Verificação das Hipóteses Específicas	101
5.3 Quanto aos Objetivos	102
5.3.1 Exame dos Objetivos Gerais	102
5.3.2 Exame dos Objetivos Específicos	102
5.4 Generalizações e Limitações	103
5.5 Recomendações para Trabalhos Futuros	104

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	105
----------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	107
-------------------------	-----

LISTA DE TABELAS

1 – Sistematização das Abordagens de Planejamento Estratégico	22
2 – Correlações entre Logística e os Setores Operacionais	65
3 – Roteiro do Subsistema de Planejamento Estratégico	72
4 – Roteiro do Subsistema de Projeto Empresarial	74
5 – Roteiro do Subsistema Conector	78
6 – Síntese da Avaliação de Aplicabilidade do Modelo de Planejamento Empresarial	89
7 – Parâmetros de Avaliação de Pontos Notáveis	92

LISTA DE FIGURAS

1 – Representação Gráfica da Metodologia de Trabalho	14
2 – Perspectivas Genéricas à Estratégia	21
3 – Representação Gráfica da Lógica do Modelo de Planejamento Estratégico Proposto	27
4 – Estrutura Hierárquica e Níveis de Planejamento	29
5 – Relação entre Planejamento Estratégico e os Projetos	37
6 – Posicionamento do Objeto do Projeto Empresarial	45
7 – As Partes Constitutivas de um Projeto Empresarial e seus Posicionamentos	47
8 – A Visão Dinâmica de um Projeto Empresarial	52
9 – O Exame do Modelo de Projeto Empresarial Segundo as Categorias de Análise	56
10 – O Subsistema Conector como Elo entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais (Planejamento Tático)	59
11 – Inter-relações entre Projetos que formam o Planejamento Tático	63
12 – A Integração dos Três Subsistemas - Estratégico, Tático e Conector	66

13 – Esquema de Preparação do Modelo e Teste de Pré-validação	71
14 – Possibilidades de Virtudes – Empresas vs. Modelo	91

RESUMO

Cada vez mais a competitividade entre as empresas torna-se mais acirrada, o que certamente comprova a crescente necessidade das empresas usarem instrumentos como a Administração Estratégica e as ferramentas da Logística para se manterem competentes em seus mercados.

O presente trabalho propõe um modelo de Planejamento Empresarial, formado por um *constructo* de Planejamento Estratégico, outro de Projeto Empresarial e por um sistema de conexão entre estas partes. Em especial, o trabalho destaca o uso de um dos tipos de Projeto Empresarial, o Projeto Logístico, como forma de viabilizar a implementação da visão estratégica.

O pressuposto para esta intenção é que a Logística tem cada vez mais se caracterizado como importante elemento de diferenciação estratégica, o que permite, até mesmo, caracterizá-la como mais uma área fim das empresas, capaz de agregar real valor aos produtos e serviços.

A proposta foi submetida a esquema de pré-validação que comprovou a sua viabilidade, importância e possibilidades.

ABSTRACT

More and more the competitiveness among the players becomes stronger, fact that proves the crescent needs of the enterprises to use the new appliances like the strategic management and the Logistics tools for keeping on the top of their markets.

This works proposes a model of Enterprise Planning, build with a Strategic Planning, a Project Evaluation and a connection system among those parts. In special, the work underlines one kind of Project, the Logistic Project, how to be able to implement the strategic vision.

This premise is that today the Logistic is becoming a stronger tool for strategic differentiation, reason that permits to consider it as a goal's practice of the enterprises, since it is able to add values to the products and services.

The proposal underwent a pre-validation that demonstrated its viability, significance and possibilities.

1 INTRODUÇÃO E BASES DO TRABALHO

1.1 Justificativa

Na atualidade, o ambiente empresarial como um todo está passando por significativas mudanças, cujos conteúdos e direcionamentos ainda não foram inteiramente percebidos pelos estudiosos e profissionais envolvidos.

Alguns especialistas falam em uma nova revolução industrial, desta vez configurada como revolução pós-industrial, onde mais uma vez as mudanças tecnológicas, desta vez nas áreas da informática, telemática e de biotecnologia, têm trazido novos e importantes componentes na percepção e compreensão de um novo mundo. O custo de atualização nestas novas tecnologias tem sido muito alto, o que favorece a liderança de grandes empresas nos segmentos de mercado considerados de ponta.

Adicionalmente, outro fenômeno percebido atualmente, desta vez complementar, é a mudança de comportamento dos clientes, que têm reagido de maneira muito crítica em relação aos produtos e serviços colocados a sua disposição. Cada vez mais eles têm considerado, com certa dose de razão, os produtos oferecidos como uma espécie de *commodity*, onde o diferencial competitivo tem se deslocado dos produtos para os serviços que os acompanham ¹.

Estudos de tendências (ou macro tendências), como maneira de tentar prever caminhos, como os estabelecidos por NAISBITT ⁽²⁾, têm sido sistematicamente superados pelos fatos, ou pelo menos, pela superveniência de outras variáveis que tornam as previstas menos importantes. É o caso, na atualidade, das inesperadas crises econômicas de países considerados como importantes atores no cenário mundial e que arrastaram consigo relevantes mercados e empresas de presença mundial. Situações como esta mudam significativamente os cenários.

Outra dimensão das mudanças que estão acontecendo diz respeito ao processo de “conurbação” empresarial, onde empresas concorrentes têm feito fusões que permitem o surgimento de mega-empresas mundiais, mudando de maneira dramática o contexto competitivo. Como exemplo, pode-se mencionar a indústria automobilística, que se encontra em pleno processo de concentração de empresas. Estima-se que somente serão viáveis empresas automobilísticas que possuam uma escala mínima de produção da ordem de quatro milhões de unidades ano, conforme a Revista Exame ⁽³⁾, o que resultaria, no final, em apenas cerca de seis empresas competitivas atuando no mercado mundial. Este mesmo processo de concentração empresarial tem se repetido em algumas indústrias, tais como, a farmacêutica, a química, a de comunicação e nos bancos e companhias financeiras.

Estas mudanças significam que existe uma necessidade das empresas tornarem-se pró-ativas em seus respectivos cenários e não somente se deixarem levar pelas correntezas das mudanças. PORTER ⁽⁴⁾ propõe que a simples eficácia operacional não é suficiente para que a empresa se transforme em líder de algum mercado. Neste artigo há a menção de empresários que têm rejeitado o posicionamento estratégico empresarial, o ponto central de Planejamento Estratégico, por não estar sendo, por sua menor dinamicidade, tão eficaz agora como era no passado. Nesta ótica, empresas posicionadas podem se tornar rapidamente vulneráveis por concorrentes que copiem suas vantagens competitivas. Porter neste mesmo trabalho refuta estas idéias de depreciação da ferramenta estratégica pelo simples fato de serem meias-verdades e pela interpretação de que a raiz da questão está relacionada com a dificuldade das empresas em distinguir entre eficiência operacional e estratégia.

Portanto, mais do que nunca as empresas precisam de uma estratégia como rumo para sobreviver aos tumultos e surpresas do ambiente competitivo.

As empresas e organizações, de um modo geral, em particular no Brasil, parece que estão convencidas da necessidade de se posicionarem estrategicamente, situação que supera o fato de serem boas naquilo que fazem. A questão, como ainda sugere PORTER (1996), é que há um distanciamento entre a estratégia e a ação empresarial, ou então, em confundir uma boa efetividade operacional com ações estratégicas. A peça chave neste dilema é o que se costuma denominar de administração estratégica, isto é, como operacionalizar um Planejamento Estratégico no dia-a-dia

das empresas? Como separar, nas decisões, o que é estratégico e o que é meramente operacional e que simplesmente melhora uma situação empresarial normal? Como medir o resultado estratégico das operações do dia-a-dia?

Outra questão envolvida no Planejamento Estratégico é a diferença existente entre a estratégia delineada e a efetivamente implantada, por decorrência de fatores não previstos. MINTZBERG sistematizou este tipo de situação, identificando quatro tipos de estratégias: a deliberada, a não-realizada, a emergente e, por fim, a realizada.

Talvez estes dilemas tenham levado muitas empresas a fazerem um Planejamento Estratégico que, popularmente, se chama de “projeto de gaveta”, como aquele exercício que apenas resulta em documento bem elaborado, porém poucas vezes implementado ou, em outras situações, de planejamentos estratégicos que se implantam apenas em sua dimensão estrutural, fazendo com que o conjunto de mudanças planejadas fique pela metade.

Embora o Planejamento Estratégico seja, por definição, um planejamento sobre questões qualitativas da empresa, ou sobre seu posicionamento, é possível que haja desdobramentos estruturais, funcionais e comportamentais da visão estratégica. Esta sistematização da execução do Planejamento Estratégico permitiria o acompanhamento quantitativo da implementação do processo estratégico.

A utilização de Projetos Empresariais, definindo todas as características específicas dos projetos, pode ser o instrumento pelo qual a intenção estratégica se transforma em novo posicionamento. Esta opção permite a existência de muitas vantagens, conforme se poderá observar no desenvolvimento do trabalho.

Pode-se, no entanto, apontar antecipadamente algumas importantes características do projeto que permitem utilizá-lo como instrumento de implementação do Planejamento Estratégico. O primeiro deles é que os projetos, por suas características, podem utilizar a filosofia do “orçamento base zero”⁽⁵⁾ de PYHRR, ou seja, cada iniciativa passa por uma avaliação consistente e global, independente de situações anteriores.

Em segundo lugar, o projeto pode ser aferido quantitativamente quanto a sua viabilidade, utilizando-se, para isto, dos tradicionais instrumentos de avaliação. Outra característica

está relacionada com o fato dos projetos estabelecerem em seu processo todas as influências setoriais, o que os torna, em princípio, um instrumento sistêmico.

Por fim, o projeto em sua implantação permite o acompanhamento de todas suas etapas, utilizando mecanismos de planejamento e acompanhamento como cronogramas, redes de caminho crítico e instrumentos afins, o que permite uma avaliação concreta e direta do “*status*” de sua implementação.

Estabelecidas estas vantagens do Projeto Empresarial como instrumento de administração estratégica, o presente trabalho pretende concentrar-se especificamente na categoria dos Projetos Logísticos como importante base para a realização do Planejamento Estratégico.

Este pressuposto está relacionado com o fato da Logística consistir, hoje, na efetiva ferramenta que permite que as duas áreas fins das empresas, o marketing e a produção, possam ser competitivos. Na área de marketing, segundo a visão de teóricos como KOTLER, o enfoque do composto mercadológico (*marketing mix*), a logística seria inteiramente responsável por um deles – a praça – e contribui diretamente pelo melhor desempenho dos outros três⁽⁶⁾.

Na área de produção, principalmente no que trata de diferenciações por custo, qualidade ou prazos, a participação da logística se transforma em contribuição definitiva por origem e sobre a qual poucas dúvidas existem.

O presente trabalho está centrado, portanto, na necessidade que as empresas têm, face às aceleradas mutações ambientais, de se olharem e se planejarem estrategicamente e de, em continuidade, transformarem o Planejamento Estratégico em uma **administração estratégica**, como maneira de tornar efetivo seu posicionamento estratégico.

A proposta de que esta administração estratégica se faça através de Projetos Empresariais constitui caminho bastante viável, conforme se poderá constatar no desenvolvimento do trabalho. Particularmente, o estudo deverá centrar-se na contribuição dos Projetos Logísticos, ou seja, os Projetos Empresariais voltados para a Logística, para a realização das estratégias.

Este posicionamento de discutir os Projetos Logísticos como afluentes do Planejamento Estratégico se deve ao fato de que a logística tem se tornado cada vez mais

importante, como variável de diferenciação ou de barateamento dos produtos e serviços que uma empresa pode oferecer ⁽⁷⁾.

Do ponto de vista de vantagens, os modelos de Planejamento Estratégico, de Projeto Empresarial, em especial de Projetos Logísticos, e a interação entre estes dois instrumentos, o Sistema Conector, podem gerar um modelo integrado de intervenção válido para empresas que atuam também na área logística e que desejem implementar uma visão estratégica e seu respectivo desdobramento em termos de uma administração estratégica, que poderia ser denominado de Planejamento Empresarial.

Estabelecido este contexto justificativo, é possível o delineamento de objetivos a serem alcançados com a proposição deste estudo, conforme se pode inferir do conteúdo da próxima seção.

1.2 Objetivos

Os objetivos a serem atendidos com o desenvolvimento da dissertação se situam em duas dimensões: a dimensão geral, onde se estabelece o esclarecimento de questões de natureza genérica, ou seja, conteúdos que atendam a proposições teóricas e abrangentes e a objetivos específicos, que têm por propósito discutir e elucidar pontos relacionados com questões particulares ligadas com o Planejamento Estratégico em sua vertente logística, dos projetos logísticos e a inter-relações entre as partes.

1.2.1 Objetivos Gerais

Os objetivos gerais da dissertação são :

1.2.1.1 a proposição de um modelo de Planejamento Estratégico para as empresas, de natureza sistêmica e de aplicabilidade geral;

1.2.1.2 a proposição de modelo de Projeto Empresarial que consubstancie uma forma de administração estratégica e, por fim,

1.2.1.3 a proposição de um modelo de sistema de inter-relação entre o Planejamento Estratégico e o Projeto Empresarial, de maneira que se tenha garantias que a implementação do projeto configure uma administração estratégica.

1.2.2. Objetivos Específicos

Como objetivos específicos, a dissertação tratará de :

1.2.2.1 estabelecer no modelo de Planejamento Estratégico, acima definido, a caracterização dos diversos contribuintes para a visão estratégica, em especial, a participação da Logística;

1.2.2.2 estabelecer no modelo de projeto a ser proposto, conforme definido nos objetivos gerais, as características que o tornam um Projeto Logístico.

Na próxima seção serão tratadas as premissas que permitirão a concepção e condução do trabalho, além de delinear as limitações de seu alcance.

1.3 Premissas Utilizadas

As premissas gerais do trabalho são importantes princípios funcionais e fundamentais, quase de natureza epistemológica, que permitem que a pesquisa e o trabalho se situem em determinado espaço de atuação, onde há garantia que os parâmetros e variáveis utilizados sejam válidos, o que significa dizer que suas conclusões sejam confiáveis. Entre as inúmeras premissas que podem ser propostas, tendo como base a experiência e referencial teórico do autor como consultor, são propostas as seguintes premissas que estruturam o “em torno” do estudo:

1.3.1 – Premissa da Universalidade – esta premissa garante que os caminhos, conclusões e corolários gerais de um determinado estudo, desde que criticamente validados, podem ser, de alguma maneira, aplicados a outras situações semelhantes. O propósito de utilização desta premissa é permitir que, estabelecidas condições semelhantes de ambiente, a aplicação de uma conclusão geral possa ser aplicada de maneira indistinta a todas as situações. Esta premissa é que permitirá que o modelo de planejamento e intervenção estabelecido neste trabalho possa ser, *ceteris*

paribus, aplicado a todas as organizações semelhantes àquela tomada como referência para condução do estudo.

1.3.2 – Premissa da Perenidade – da mesma forma que a Premissa da Universalidade, esta premissa estabelece que, mantidas as condições de semelhança, a aplicação das propostas possa ser sempre feita de igual maneira, resultado em exsumos semelhantes. Assim, a premissa, uma vez aceita, permite afirmar que o estudo e suas conclusões não mudam com o tempo se, também, as premissas não mudarem.

1.3.3 Premissa da Sistemicidade das Organizações – a utilização de instrumentos de Planejamento Estratégico, da mesma forma que a aplicação de suas recomendações, partem do princípio de que as organizações são formadas por partes, em princípio concebidas como subsistemas que se integram e interagem, estabelecendo efeitos sistêmicos e sinérgicos. Da mesma maneira, a organização como um todo se configura como um subsistema de um sistema maior que, genericamente, pode-se denominar de sistema ambiental que influencia e sofre influência do subsistema organização. O propósito do Planejamento Estratégico é conseguir estabelecer a melhor adaptação, dentro das condições de equilíbrio dinâmico, da organização ao seu ambiente.

1.3.4 Premissa do Conhecimento Consciente dos Elementos Participativos e seus Efeitos – a elaboração de um modelo de Planejamento Estratégico pode significar que a adequada utilização desta ferramenta necessitaria do conhecimento de todos os elementos, em número e importância, que podem influenciar o processo de planejamento e intervenção, sem o que o instrumental tenha sua validade ou utilidade reduzida. No campo prático, esta condição faz com que a plena utilização do instrumental proposto se reduza à proporção do campo da percepção de seus usuários, ou, em outras palavras, torna o ferramental proposto mais ou menos útil conforme a habilidade de seu operador.

Nestas condições, testes de validação do instrumental têm que ser vistos com devidas ressalvas, já que dificilmente existirão todas as condições perceptivas dos operadores do modelo para o teste ideal do modelo. No campo prático, esta é uma situação que se repete sistematicamente, razão pela qual as empresas se diferenciam.

1.3.5 Premissa das Finalidades Comuns – esta premissa estabelece que as organizações busquem, em analogia com os organismos vivos, a sua própria perpetuação, que pode ser estabelecida como a finalidade das organizações. Nas organizações lucrativas, a forma pela qual as empresas se posicionam é a busca de três objetivos derivados e que podem ser expressos pela busca do lucro máximo em curto prazo, pelo ideal da lucratividade estável no longo prazo e pelo mimetismo social, através da identificação com a sociedade. Estes três objetivos, portanto, se relacionam com a busca da perpetuação das organizações. Para a elaboração de um Planejamento Estratégico, esta finalidade comum a todas as organizações se configura como importante referência para a construção de um modelo de visão estratégica e *modus operandi* de intervenção.

1.3.6 Premissa da Racionalidade nas Decisões – esta premissa, por fim, estabelece que a regra para as tomadas de decisões no processo de Planejamento Estratégico e nas conseqüentes atitudes administrativas que implementam este Planejamento Estratégico seja a racionalidade. O corolário desta proposição é que, estabelecido um conjunto de parâmetros condicionadores das organizações, que pelas premissas anteriores possuem os mesmos objetivos finais e conhecimento igual das variáveis, as decisões que as organizações devem tomar seriam, em princípio, iguais.

Obedecida esta premissa, há garantia da neutralidade do modelo proposto que teria, nestas condições, como resultado de sua aplicação, uma certa homogeneidade dos concorrentes que somente seriam diferenciados, mais uma vez, pelas diferentes percepções dos utilizadores do mecanismo.

Uma vez estabelecido o quadro de premissas, que de alguma maneira define fronteiras do espaço onde as idéias, proposições e análises são válidas, é possível a proposição, na próxima seção, das hipóteses de trabalho que marcarão, ao término do estudo, sua validade.

1.4 Proposição de Hipóteses de Trabalho

Nesta seção, procurar-se-á estabelecer quais são as hipóteses de trabalho propostas e que deverão ser testadas no decorrer do desenvolvimento deste trabalho. Principalmente no capítulo final, onde serão sumarizadas as conclusões e recomendações inerentes ao estudo desenvolvido, serão evidenciadas as indicações que comprovem a validade ou não das hipóteses

propostas, que para melhor verificação, são em número de três, sendo uma principal e duas derivadas.

1.4.1 Hipótese de Factibilidade de um Modelo de Intervenção Estratégica

A Hipótese de Factibilidade de um Modelo de Intervenção Estratégica propõe que é possível estabelecer um modelo conjunto de intervenção na realidade das empresas, formado pelos submodelos de Planejamento Estratégico, de Projeto Empresarial e de um sistema de articulação entre o Planejamento Estratégico e Projeto Empresarial.

A existência deste modelo de intervenção não significa que ele seja único, mas apenas que o modelo proposto será mais uma ferramenta para se alcançar o objetivo previsto de tornar as empresas mais competitivas. O modelo ora proposto deverá ter como diferencial o fato de destacar a variável logística, ou seja, é um modelo que pode ser preferido por empresas que tenham a logística como ponto fulcral de sua atuação.

Para que aconteça a comprovação desta hipótese, é necessária a realização de duas outras condições, que podem ser denominadas de sub-hipóteses.

1.4.2 Hipóteses Derivadas

A partir da hipótese principal apresentada na seção anterior, é possível seu desdobramento nas seguintes hipóteses complementares:

Hipótese de Segmentação do Planejamento Empresarial

Esta tese propõe que é possível decompor um Planejamento Empresarial que, embora por definição seja um instrumento inteiro por origem, segundo suas componentes setoriais que atuam entre si, se complementam e se estabelecem num resultado sinérgico. No presente caso, o Planejamento Estratégico será segmentado na sua execução pelos Projetos Empresariais, onde será possível destacar a importância da área de logística como parte importante na visão estratégica da empresa e como importante fator irradiador, dentro da visão sistêmica, de influências sobre os demais setores contributivos para o posicionamento estratégico.

Hipótese da Possibilidade de Tratamento do Projeto Logístico como Projeto Empresarial

Esta proposição permite afirmar que Projetos Empresariais setoriais, no caso, Projetos Logísticos, são importantes variáveis de contribuição para a consecução do Planejamento Estratégico como um todo. A comprovação da hipótese será feita através da demonstração de que, embora setorial, os Projetos Logísticos produzem efeitos sinérgicos sobre outros setores e permitem um posicionamento estratégico.

Entendido o conjunto de hipóteses de trabalho, nesta seção formalizado, como a base referencial para se assegurar a validade do estudo, conclusão que poderá ser obtida a partir do confronto entre os resultados alcançados e as hipóteses de antemão propostas, a tarefa que a seguir se impõe é a construção de uma metodologia para a realização do estudo.

1.5 Metodologia de Trabalho

A metodologia de trabalho a ser desenvolvida para a elaboração do estudo está contida nas atividades gerais de pesquisa de textos sobre o tema, na escolha de conceitos capazes de estruturar um modelo conceitual que seja aplicável na prática, e por conseqüência, na validação deste *constructo* do ponto de vista de seus propósitos, estrutura e funcionalidade.

Esta visão é válida para cada um dos três componentes do modelo global, ou seja, a um modelo de administração estratégica que será formado por três sub-sistemas, conforme visto anteriormente: um modelo de Planejamento Estratégico, um modelo de Projeto Empresarial, particularizado em termos de atuação logística e um modelo de sistema que interligue o Planejamento Estratégico e o Projeto Logístico.

Em termos mais específicos, a metodologia abrange as seguintes atividades a serem desenvolvidas:

1.5.1 – Subsistema de Planejamento Estratégico

Revisão Bibliográfica dos modelos e conceitos existentes de Planejamento Estratégico, principalmente no que tange à abordagem prática;

Definição de Categorias de Análise que permitam a escolha de uma opção mais adequada no espírito do estabelecido no item anterior;

Modelagem de *Constructo* de Planejamento Estratégico, feito a partir da escolha de abordagens e conceitos que configurem um modelo capaz de ser operacionalizado como ferramenta de estabelecer um plano estratégico;

Estabelecimento da Visão Dinâmica do Modelo, de modo a verificar de que forma o modelo pode ser utilizado como instrumento recorrente, realimentado e adaptado a situações próprias do Planejamento Estratégico;

Estabelecimento de uma Visão Particular do Modelo Proposto Destacando a Logística, de maneira a permitir que seja possível examinar o modelo de Planejamento Estratégico da ótica particular da atuação logística;

Estabelecimento, no Modelo Proposto, dos Pontos de Conexão entre o Planejamento Estratégico e o Projeto Empresarial (Instrumento de Conexão), particularizado pelo Projeto Logístico.

1.5.2 – Subsistemas de Projeto Empresarial e Conector

Revisão Bibliográfica dos modelos e conceitos existentes de projeto empresarial, principalmente no que tange à aplicabilidade e afinidade com o modelo de Planejamento Estratégico;

Definição de Categorias de Análise que permitam uma escolha entre os modelos de projetos empresariais de uma opção mais adequada no espírito do estabelecido no item anterior e, principalmente, no que tange a sua capacidade de ser proposto como Projeto Logístico;

Modelagem de *Constructo* de Projeto Empresarial, feito a partir da escolha de abordagens e conceitos que configurem um modelo capaz de ser operacionalizado como ferramenta de um plano estratégico, onde serão considerados como foco principal as variáveis logísticas;

Estabelecimento da Visão Dinâmica do Modelo de Projeto Empresarial, de modo a verificar de que forma o modelo pode ser utilizado como instrumento de intervenção em dada realidade, e como adequá-lo a uma visão estratégica. Neste particular serão consideradas, em princípio, as variáveis relacionadas com a flexibilidade, a consentaneidade e a conectividade com o Planejamento Estratégico;

Adaptação do Modelo de Projeto Empresarial em um Modelo de Projeto Logístico, de maneira a ressaltar as características próprias deste ambiente de trabalho, principalmente procurando ressaltar as inter-relações entre as variáveis logísticas e as demais variáveis empresariais;

Estabelecimento, no Modelo Proposto, dos Pontos de Conexão entre o Projeto Empresarial e o Planejamento Estratégico, particularizado, ainda, pelo Projeto Logístico.

Caracterização da Natureza e Funcionalidade entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais, de modo a configurar, na articulação dos três subsistemas, uma ferramenta de administração estratégica.

Estabelecimento de interação entre o Planejamento Estratégico e os demais Projetos Empresariais que caracterizam o Planejamento Tático.

Estabelecimento de interação entre os Projetos Logísticos e os demais Projetos Empresariais, na caracterização do Planejamento Tático.

Formulação de uma visão dinâmica do Planejamento como um todo, destacando suas partes – o Planejamento Estratégico, O Planejamento Tático e suas Partes, os Projetos Empresariais, em especial, os Projetos Logísticos.

1.5.3 – Definição das Bases de Validação do Modelo

Preparação do Modelo para o Teste de Pré-Validação, com destaque das áreas de validação e das condições de teste.

Determinação das características das empresas teste e seleção das mesmas.

Descrição da empresa selecionada, estabelecendo-se uma visão ambiental e uma visão interna das mesmas.

Teste de Pré-Validação do Modelo, verificação da adesão e funcionalidade do modelo em situação de aplicação real. O teste da validação será feito quanto a sua adequabilidade (forma e conteúdo) e não quanto aos resultados que possam vir a ser obtidos, produto de grande quantidade de variáveis não controláveis, portanto, impedindo qualquer avaliação de resultados mais séria.

É importante mencionar, neste ponto, a questão das limitações do trabalho quanto ao teste de adequabilidade do modelo a ser proposto às condições de realidade empresarial, visto que uma prova exaustiva (resultados eventualmente obtidos em decorrência da utilização do modelo) das proposições demandaria esforços e tempos incompatíveis com os propósitos acadêmicos do trabalho. Esta circunstância será melhor discutida no capítulo correspondente.

Análise dos problemas de adequação, estabelecendo as categorias de análise, desvios realidade *versus*. modelo e percepção de eventuais possibilidades de aperfeiçoamento do modelo.

Análise Crítica de Validação

Adaptação do Modelo Proposto, de modo a incorporar as discordâncias do modelo vs. realidade e os aperfeiçoamentos que possam tornar o modelo mais abrangente e consentâneo com a realidade.

1.5.4 – Conclusões e Recomendações

Teste e análise dos resultados alcançados quanto às hipóteses estabelecidas, aos objetivos propostos e à capacidade de generalização do modelo.

Desta maneira, a metodologia, como um todo, é formada por seis blocos de atuação, sendo que os três primeiros constituem toda a concepção acadêmica do estudo, fixando as

bases conceituais que o embasarão. O produto destas três etapas inter-relacionadas é o modelo proposto de Planejamento Empresarial.

As etapas seguintes tratam, respectivamente, dos trabalhos técnicos de teste de validação do modelo proposto, de adaptação do modelo em função do resultado do teste de validação e, finalmente, a elaboração das conclusões e recomendações do trabalho.

A Figura 1 – Representação Gráfica da Metodologia de Trabalho, mostrada a seguir, demonstra de maneira visual a metodologia a ser seguida na elaboração do trabalho. Nela é possível observar que todas as etapas que a constituem estão relacionadas de maneira a estabelecer um fluxo racional do trabalho.

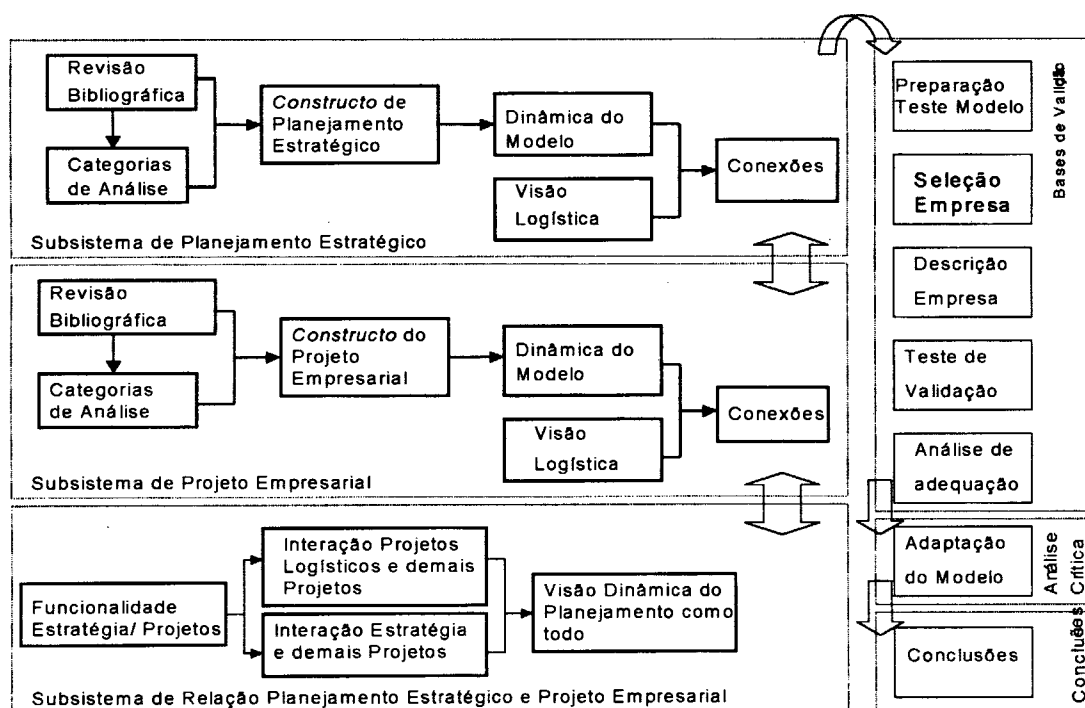


Figura 1 – Representação Gráfica da Metodologia de Trabalho

Finalmente, em termos de preparação para a elaboração do estudo em si, apresenta-se na seção seguinte a maneira pela qual o documento será organizado.

1.6 Organização do Trabalho

Para a obtenção dos propósitos estabelecidos, o trabalho está organizado segundo as seguintes partes.

No capítulo - **1. Introdução e Bases do Trabalho** - são tratadas as justificativas que levaram à proposição do tema, mostrando como o acelerado movimento de mutação do ambiente tem levado as empresas a adotarem, como alternativa darwiniana de adaptação ao ambiente, o Planejamento Estratégico. Neste mesmo capítulo estão relacionados os objetivos gerais pretendidos e, por caso particular, os objetivos específicos derivados dos principais.

São estabelecidas, também, algumas premissas necessárias para a definição do espaço de estudos e trabalho dos modelos propostos. Da mesma forma, no capítulo são explicitadas as hipóteses de trabalho que, ao fim do estudo, serão objeto de comprovação ou validação. Por fim, neste capítulo, será estabelecida a metodologia de trabalho que permitirá que a elaboração do estudo seja feita de maneira mais consistente, econômica e objetiva.

O capítulo seguinte, - **2. Um modelo de Planejamento Estratégico** – será a base para o processo de modelagem de um *constructo* que consubstanciará um modelo de Planejamento Estratégico, fundado de acordo com as premissas estabelecidas no capítulo anterior. O trabalho de estabelecimento deste modelo passará pela revisão bibliográfica de abordagem do tema, a fixação de categorias de análise destas abordagens e a escolha das alternativas que melhor atendam ao propósito pretendido. O modelo resultante deverá ser resistente a uma visão dinâmica, e ser enfocado, como derivação explícita, do ponto de vista logístico e, por fim, ter suas conexões com os demais instrumentos de intervenção claras e indicadas.

Já o capítulo - **3. Uma Proposta de Modelo de Projeto Empresarial** – trata fundamentalmente da modelagem da ferramenta projeto empresarial voltado, no caso, para a execução de ações que atualizem o potencial do Planejamento Estratégico. Da mesma forma que a modelagem do Planejamento Estratégico, a modelagem do projeto empresarial se fará por revisão bibliográfica e pela definição de categorias de análise. Também, da mesma forma do capítulo anterior, o modelo será submetido a uma análise de consistência dinâmica e também será especificada uma variante logística para o projeto empresarial.

O capítulo tratará, ainda, da conexão do Planejamento Estratégico ao Projeto Empresarial onde se estabelecerá o tipo de elos que se firmam entre os dois tipos de planejamento, associado ainda ao planejamento operacional. A união dos três instrumentos - O Planejamento Estratégico, o Projeto e os Instrumentos de Conexão - permitirá o estabelecimento de um conjunto único de intervenção empresarial, o Planejamento Empresarial, que visa, sobretudo, a adequação da organização ao meio ambiente.

O capítulo - **4. A Consistência Prática do Modelo** – tratará de estabelecer uma forma de pré-validar, ou não, o modelo conceitual de planejamento e execução estratégica. Nestas circunstâncias, será selecionada uma ou mais empresas onde o modelo será validado quanto a sua eventual aplicação. Estabelecida, através de metodologia apropriada, a validação do modelo, as contribuições, restrições e melhorias que o teste trouxe ao modelo original serão explicitadas. Também neste capítulo se tratará da pré-validação do modelo que resumirá as alterações no modelo inicialmente proposto, de maneira a tornar o instrumental mais prático, consentâneo com a realidade e, principalmente, mais genérico. O capítulo proporá, portanto, além da pré-validação da proposta, um aperfeiçoamento prático do modelo.

Finalmente, o Capítulo - **5. Conclusões e Recomendações** - procurará estabelecer reflexões críticas a respeito do trabalho desenvolvido, principalmente quanto ao modelo, sua aderência às hipóteses propostas, bem como a percepção de alcance aos objetivos esperados. Algumas análises quanto às dificuldades encontradas, da capacidade do modelo ser generalizado e as recomendações para trabalhos futuros também comporão este capítulo final.

O conteúdo deste capítulo tratou, portanto, das proposições e práticas preparatórias para o desenvolvimento do estudo em si, o que passa a ser efetivado a partir do próximo capítulo que tratará da primeira porção do modelo de Planejamento Empresarial que é o subsistema de Planejamento Estratégico.

2 UM MODELO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Uma visão um pouco mais detalhada na questão teórica do Planejamento Estratégico permite afirmar que o campo de pesquisa, de conceituação e de ferramental desta matéria é significativamente amplo.

Esta afirmação torna-se bastante verificável quando se percebe o número de títulos bibliográficos existentes, sob a denominação de Planejamento Estratégico. Uma rápida pesquisa em fornecedores de livros, através do esquema de *internet*, permite verificar que em dezembro de 1999, na distribuidora *Amazon*, existiam cerca de 8.746 títulos contendo a expressão estratégia em seus nomes ou conteúdos, o que significa potencialmente abordagens muito diferentes a respeito da questão do Planejamento Estratégico.

2.1 Revisão Bibliográfica

O trabalho de elaboração de uma revisão bibliográfica, neste contexto mostrado, pode significar uma tarefa extremamente complexa face ao grande volume de referências existentes, e que consistiria, por si só, caso elaborado diretamente, num trabalho acadêmico de especial fôlego.

O caminho proposto para a tarefa de revisão bibliográfica é a utilização de trabalhos que já tenham desenvolvido este tipo de atividade e estabelecido, após, uma classificação e sistematização abrangente do panorama do Planejamento Estratégico.

Nesta perspectiva, foram escolhidas obras que se detiveram nesta missão de examinar os mais diversos textos e história sobre o Planejamento Estratégico, principalmente aqueles de maior importância acadêmica, estabelecendo características comuns destas proposições,

agrupando-os segundo suas principais categorias de análise em algo que se possa chamar de escolas e, finalmente, sistematizar este conhecimento acumulado em abordagens bem definidas.

Foram utilizados para isto dois autores cujos trabalhos são adequados ao propósito apresentado. O primeiro deles é HENRY MINTZBERG, que é professor da *McGill University in Montreal*, da *INSEAD*, na França, e presidente da *Strategic Management Society* e seu mais recente trabalho, além dos clássicos como *The Nature of Managerial Work* (1973) e *The Strategy Process : Concepts, Context and Cases* (1995), é uma análise de trinta anos de textos contemporâneos a respeito do planejamento e administração estratégicos.

O segundo autor considerado é RICHARD WHITTINGTON, cuja posição é de *Senior Lecturer in Marketing and Strategic Management at the University of Warwick*, na Inglaterra, e o seu trabalho, aqui utilizado, teve como referência mais de trezentos textos que, direta ou indiretamente, se relacionam com o Planejamento Estratégico.

MINTZBERG, em seu clássico trabalho de 1993 – *The Rise and Fall of Strategic Planning : Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners*, e em sua continuidade – *Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico*, de 2000 no Brasil e 1998 no original, reconhece que a elaboração do plano estratégico e a administração estratégica são duas atividades diferentes. Entre outras razões desta dicotomia, o autor propõe, de início, que a expressão Planejamento Estratégico possui uma contradição intrínseca em seus termos – a atividade de planejamento é típica de análise, enquanto a estratégia concerne à síntese⁽⁸⁾, o que significa que a administração estratégica deve ser feita a partir do detalhamento (análise), remetendo este papel ao Planejamento Tático.

Este posicionamento reforça a proposição do presente trabalho, que separa o pensamento estratégico da ação estratégica, estabelecendo para cada campo um modelo de compreensão e atuação. Entre estes dois campos, um processo que permita a adequada comunicação entre as partes.

No seu trabalho mais recente, MINTZBERG estabelece uma visão panorâmica das abordagens estratégicas existentes, identificando dez escolas de pensamento: a do design, a do planejamento, a do posicionamento, a empresarial, a cognitiva, a do aprendizado, a do poder, a ambiental e a transformacional⁽⁹⁾.

Em que pese a magnitude e importância do pensamento de MINTZBERG, o presente trabalho pretende se pautar, no entanto, por obra congênere publicada em 1993 por RICHARD WHITTINGTON, que desenvolveu semelhante abordagem e sistematização, porém estabelecendo outras categorias de análise que, sob a ótica do autor desta dissertação, melhor se adequou ao propósito de seu trabalho.

São propostas, assim, por WHITTINGTON, quatro abordagens genéricas para as estratégias ⁽¹⁰⁾:

Clássica – a mais antiga abordagem e ainda a mais influente, constitui a visão predominante nos livros textos, devido, em princípio, ao seu método de planejamento racional. Esta abordagem está associada com autoridades, tais como IGOR ANSOFF e MICHAEL PORTER, e propõe a estratégia como o processo racional de, através de análises e cálculos, buscar a chamada vantagem de longo prazo. Sua mecânica é tomar as informações e aplicá-las, através de técnicas adequadas, para prever o mundo exterior e transformar a organização, que seria previsível e plástica, de acordo com os planos da alta administração. Análises racionais e decisões objetivas consistem no conteúdo da estratégia que faria a diferença entre os sucessos de longo prazo e os fracassos.

Evolucionista – constitui a abordagem que se apóia numa percepção da evolução biológica, calcada por sua vez na visão darwiniana, apenas substituindo a “lei das selvas” pelo mercado. Seus representantes mais conhecidos, citados por WHITTINGTON são HANNAN E FREEMAN (1988) e OLIVER WILLIAMSON (1991), e têm que o ambiente é tipicamente implacável e de impraticável antecipação efetiva. Dentro desta perspectiva, existem poucas alternativas para a sobrevivência das empresas – em primeiro lugar, devem conseguir o máximo lucro hoje, já que o planejamento da sobrevivência em longo prazo não é possível e, em decorrência, as oportunidades são oferecidas pelo mercado a cada momento atual, cabendo ao administrador tomar decisões tempestivas que serão julgadas pelo mercado. As empresas que tomarem as decisões certas, no momento certo, serão vencedoras por algum tempo, as demais desaparecerão ou simplesmente sobreviverão.

Processualista – enfatiza na estratégia as imperfeições naturais de todos os aspectos da vida humana, acomodando pragmaticamente a estratégia à falibilidade das organizações e dos mercados. Os processualistas também comungam com a inutilidade do planejamento de longo prazo, porém são menos pessimistas que os evolucionistas. O processo das organizações e dos

mercados é raramente perfeito para uma boa estratégia como propõem os clássicos ou para a sobrevivência dos evolucionistas. As pessoas são muito diferentes em seus interesses, limitadas em seus entendimentos, errantes em suas atenções e negligentes em suas ações para arquitetar um perfeito plano calculado, ainda mais considerando que as circunstâncias mudam. Na prática, acontece que as estratégias emergem de percepções, aprendizados e compromissos do que de racionais saltos para o futuro. Isto significa que o conteúdo deste tipo de estratégia não é ótimo, porém satisfacente. São representantes desta “escola” teóricos como CYERT, MARCH E MINTZBERG.

Sistêmica – propõe uma abordagem relativista, percebendo os fins e meios da estratégia como fortemente vinculados às culturas e forças do sistema social local, onde deve ser exercida a estratégia. Nesta perspectiva, a estratégia é um conteúdo, porém não exatamente do modo como os clássicos percebem; do mesmo modo, é muito menos pessimista que os processualistas sobre a capacidade de se conceber e aplicar um plano racional de ação e, por fim, vê de uma maneira bem mais otimista que os evolucionistas sobre a possibilidade de elaborar planos desafiando as forças de mercado.

A visão sistêmica da estratégia propõe que os objetivos e práticas da estratégia dependem do sistema social, onde a organização planejante está imersa. Este pano de fundo social pode considerar uma estratégia com outros interesses além do lucro, o que pode levar alguns estrategistas a, deliberadamente, não considerar a maximização do lucro como resultado final. Assim, os estrategistas sistêmicos podem se desviar das regras racionais de cálculos, não porque eles são ignorantes, mas porque na cultura que eles trabalham estas regras não fazem sentido.

Esta abordagem reflete, obviamente, que países ou classes diferentes como ambientes resultam em estratégias diferentes, o que, na atual perspectiva de globalização da economia, pode representar fontes de problemas ou oportunidades.

A definição de modelo proposta para o presente capítulo tem como primeira tarefa a escolha da abordagem que o modelo a ser construído deve possuir.

Estas quatro abordagens podem ser essencialmente vistas segundo duas dimensões principais: os resultados da estratégia e o processo pela qual a estratégia é construída. Uma visão resumida e gráfica de como estas quatro abordagens se posicionam pode ser percebida na Figura 2, adaptada de WHITTINGTON, apresentada a seguir.

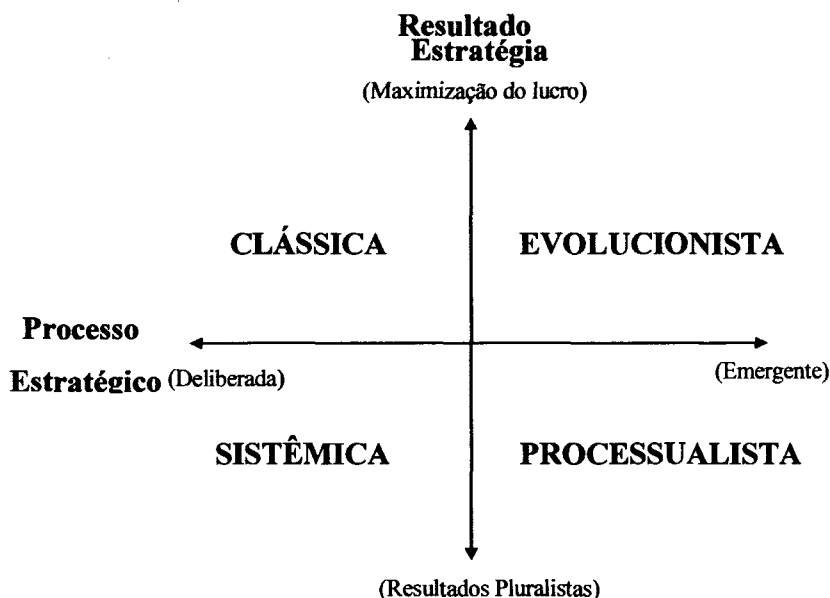


Fig. 2 - Perspectivas Genéricas na Estratégia

Nesta visão, é possível perceber que as “escolas” Clássica e Evolucionária tendem a considerar unicamente o ganho do lucro como resultado do planejamento e ação estratégica, enquanto as visões Sistêmica e Processualística são mais pluralísticas, buscando também outros retornos, além do justo ganho.

Numa outra perspectiva, a horizontal, as abordagens Evolucionária e Processualística vêem o processo de elaboração estratégica como resultado emergente de situações *ad doc* definidas por possibilidades, confusões e conservadorismos. No outro lado, as visões Clássica e Sistêmica percebem a estratégia como proposições que podem ser pré-deliberadas.

Deve-se ressaltar que os eixos axiomáticos são, na realidade, *continuum* que medem graus de adesão aos valores absolutos apontados como referências absolutas e que as chamadas escolas são formadas por um conjunto de autores e posicionamentos que eventualmente não possuem, em si, consciência de grupo ou ideologia de classe.

O autor propõe uma síntese das principais escolas de estratégia que podem ser mostradas na tabela a seguir ⁽¹¹⁾:

Tabela 1 – Sistematização das Abordagens de Planejamento Estratégico

	Clássica	Processualística	Evolucionária	Sistêmica
Estratégia	Formal	Artesanal	Eficiente	Envolvida
Racionalidade	Maximização do Lucro	Indefinida	Sobrevivência	Local
Foco	Interno (planos)	Interno (política/conhecimento)	Externo (mercados)	Externo (Sociedades)
Processos	Análítico	Negociação/Aprendizado	Darwinismo	Social
Influência	Economia/Militar	Psicologia	Economia/Biologia	Sociologia
Autores Principais	Chandler Ansoff Porter	Cyert & March Mintzberg Pettigrew	Hannan & Freedman Williamson	Granovetter Marris
Período Chave	1960's	1970's	1980's	1990's

Embora a tabela possa sugerir, não há uma evolução dos conceitos e, à maneira do que acontece com as “escolas organizacionais”, há a aplicação atual de qualquer uma das abordagens desejadas. Em outras palavras, os fatos das diversas “escolas” terem surgido ou destacadas em diferentes épocas não significa que, por exemplo, uma abordagem clássica não possa ser eficientemente aplicada na atualidade. Na realidade, a abordagem utilizada pode ser produto das circunstâncias externas e internas de cada organização.

Algumas considerações adicionais devem ser feitas, no entanto, à guisa de atualização das propostas feitas pelo autor, bem como para o melhor entendimento do presente trabalho. Nesta perspectiva, é importante lembrar que a obra utilizada como referência foi escrita no início da década passada e que no atual mundo de negócios uma década pode representar uma quantidade muito grande de mudanças.

A primeira delas é que a visão clássica, principalmente a proposta por Porter, seu maior representante, evoluiu bastante. Neste sentido, é importante mencionar os mais recentes pronunciamentos do autor, principalmente os relacionados com o artigo *What is Strategy?*, publicado na *Harvard Business Review*, em dezembro de 1996 e no Seminário Internacional *The New Era of Strategy*, realizado no Brasil em outubro de 1999, que, embora ainda continuem propondo uma visão microeconômica, já faz menção ao fato de que apenas a eficiência empresarial não é suficiente para um posicionamento estratégico. No seminário apresentado no Brasil, o autor faz importantes menções aos fatores ambientais, principalmente no que diz respeito à educação brasileira e a aspectos infra-estruturais ⁽¹²⁾.

Por outro lado, deve-se observar que a denominação de escola Sistêmica é devida principalmente a uma das mais importantes características dos modelos sistêmicos que é o fato de estabelecer uma intercambiabilidade com o ambiente onde o sistema está situado, ou seja, a caracterização do sistema como um “sistema social”. Portanto, um “sistema aberto”. Entretanto, outras características sistêmicas de natureza funcionais, mais relacionadas com os chamados sistemas fechados, existem nas demais “escolas”, já que constituem predicados de bom funcionamento de qualquer modelo.

Neste sentido, características funcionais próprias dos sistemas, como, por exemplo, os objetivos e a retroalimentação, devem estar presentes em qualquer modelo de Planejamento Estratégico que se pretenda propor, independente de sua ideologia.

Finalmente, deve-se perceber que existe uma certa tendência de que na prática, a adoção de determinado caminho ideológico (escolha de uma determinada “escola”), pode transformar a realidade de acordo com esta premissa, naquele fenômeno chamado por alguns de “Síndrome da Previsão Consumada”, onde o simples fato de se anunciar alguma expectativa faz com que o ambiente se oriente por esta previsão. Um exemplo prático é dado pelas chamadas corridas bancárias, onde um simples boato de má situação financeira do agente econômico pode se transformar em realidade, pelo simples fato de que ele é o detonador de um processo que, ao fim, leva a confirmá-lo.

No texto produzido por WHITTINGTON, quando trata da abordagem sistêmica, um dos exemplos mais trabalhados é o do Japão, onde se diz, com concordância inclusive de PORTER, que não há Planejamento Estratégico. Esta ausência é considerada por WHITTINGTON uma prova de

como o ambiente afeta a estratégia das empresas, já que, no Japão, os valores sociais são diferentes, enfatizando-se, mais do que os lucros, o mercado, a imagem e o desenvolvimento de novos produtos. Esta situação era possível graças aos valores de disciplina dos japoneses e à lealdade, parte à parte, existente entre os trabalhadores e as empresas.

Da época da elaboração do texto para cá, no entanto, estes valores sociais japoneses mudaram significativamente, levando muitas empresas locais e tradicionais a desencadear um processo de mudanças para continuarem competitivas no mundo global, adotando técnicas ocidentais de redução de custos. A quebra de padrões de lealdade levou os funcionários japoneses a mudarem também suas concepções de consumo, aumentando drasticamente o padrão de poupança (que passa a ser individual e não mais da responsabilidade dos empregadores) e induzindo a economia japonesa a uma recessão acentuada que dura quase uma década.

Neste sentido, todos os argumentos do autor referido se inviabilizam, já que se percebe no mundo empresarial japonês uma tendência recente para os métodos empresariais ocidentais, com ênfases em rentabilidades, adequação do dimensionamento de pessoal e redução de custos, cujo predomínio estratégico está calcado na abordagem clássica.

Este episódio, que paradoxalmente vem confirmar a abordagem sistêmica, mostra que não há fronteiras rígidas entre as abordagens. Pode-se dizer que, em essência, elas propõem objetivos semelhantes, porém, com enfoques diferenciados.

Da mesma forma que a parábola dos cegos apalpando o elefante (John Saxe, 1816-1887), pode-se dizer que as quatro abordagens estão conceituando o mesmo objeto. Esta é a razão pela qual o modelo de Planejamento Estratégico a ser agora proposto não irá se filiar radicalmente a nenhuma das abordagens vistas e procurará estabelecer um *constructo*, onde as melhores situações de cada uma das abordagens estejam presentes.

Na seção seguinte se abordarão as categorias de análise que permitirão a construção de um modelo de Planejamento Estratégico. A escolha destas categorias será feita a partir das características das abordagens examinadas, segundo a melhor adequabilidade de cada uma delas para um modelo de Planejamento Estratégico consistente, funcional e aplicável.

2.2 Definição das Categorias de Análise

A presente seção tratará de estabelecer as categorias de análise que funcionarão como uma espécie de superestrutura do modelo de Planejamento Estratégico a ser proposto. A escolha destas categorias será feita de modo a compor um modelo completo de Planejamento Estratégico, a escolha do conteúdo ou opção de cada categoria, no entanto, será independente de uma abordagem completa.

Em outras palavras, a escolha do conteúdo de cada categoria será feita de maneira a constituir um modelo mais adequado, sem se vincular a qualquer uma das abordagens vistas.

As principais categorias a serem examinadas, na visão do autor, são as seguintes:

- **Grau de Permeabilidade do Sistema** – corresponde a quanto o modelo proposto deverá ter de influência do ambiente sobre as informações processadas. Nesta categoria deve ser detalhada a amplitude do ambiente a ser considerado, a freqüência de interação com o ambiente, a importância das variáveis ambientais no processo de planejamento e o grau de detalhamento das informações do ambiente.
- **Grau de Explicação dos Objetivos** – se propõe nesta categoria o detalhamento dos objetivos pretendidos com o Planejamento Estratégico, se estes objetivos são qualitativos, quantitativos ou temporais, qual o grau de complexidade do quadro de objetivos e de que forma estes objetivos foram estabelecidos.
- **Grau de Avaliação de Desempenho** – nesta categoria deve ser definida a maneira pela qual o feedback do sistema vai estabelecer a verificação entre o resultado que está acontecendo e o que é esperado. Um bom mecanismo de retroalimentação pode permitir a identificação dos elementos do conjunto de variáveis que são responsáveis pelos eventuais desvios observados.
- **Grau de Complexidade da Estrutura do Modelo** – permite verificar a quantidade de elementos que constituem a estrutura do sistema. Partindo da premissa que quanto maior o número de elementos mais complexo pode se tornar o sistema, pode ser desejável uma estrutura mais simples.

- **Grau de Dinamicidade Funcional do Modelo** – corresponde a quantidade de iterações solicitadas pelo modelo para que tenha uma sensibilidade adequada da função de Planejamento Estratégico. Modelos muito dinâmicos tendem a ser caros, embora possam gerar uma curva de aprendizagem mais refinada. A cronologia do sistema está associada a esta categoria.
- **Grau de Aderência Organizacional** – relaciona-se com a necessidade do modelo estar, ou não, aderente a uma estrutura organizacional, tanto na geração de informações como no processo decisório. Sistemas de pouca aderência organizacional tendem a ser mais informais, relacionando-se mais diretamente com o líder da empresa (planejamento mais intuitivo).
- **Grau de Especialização de Operadores** – o exercício de determinados modelos de Planejamento Estratégico pode ser muito complexo, exigindo a existência de profissionais especializados capazes de analisar, atribuir e processar informações necessárias ao processo. Esta categoria pode ser impeditiva de sistemas singelos ou de fácil entendimento dos executores da ação estratégica na organização.

Estas sete categorias de análise permitirão uma composição mais adequada ao modelo de Planejamento Estratégico que se pretende propor. As decisões tomadas em cada uma destas categorias na construção do modelo poderão estar atreladas a abordagens diferentes, sem que impliquem em qualquer problema que não seja de natureza ideológica.

2.3 Modelagem de um *Constructo* de Planejamento Estratégico

A modelagem do *constructo* de Planejamento Estratégico a ser proposto é feita a partir dos pressupostos estabelecidos anteriormente, da visão mais ampla da teoria sobre o Planejamento Estratégico e das visões percebidas para a configuração de um modelo adequado e prático da função.

A Figura 3 – Representação Gráfica da Lógica do Modelo de Planejamento Estratégico proposto, mostrada a seguir, permite que seja feita sua apresentação de maneira mais sistemática e compreensível.

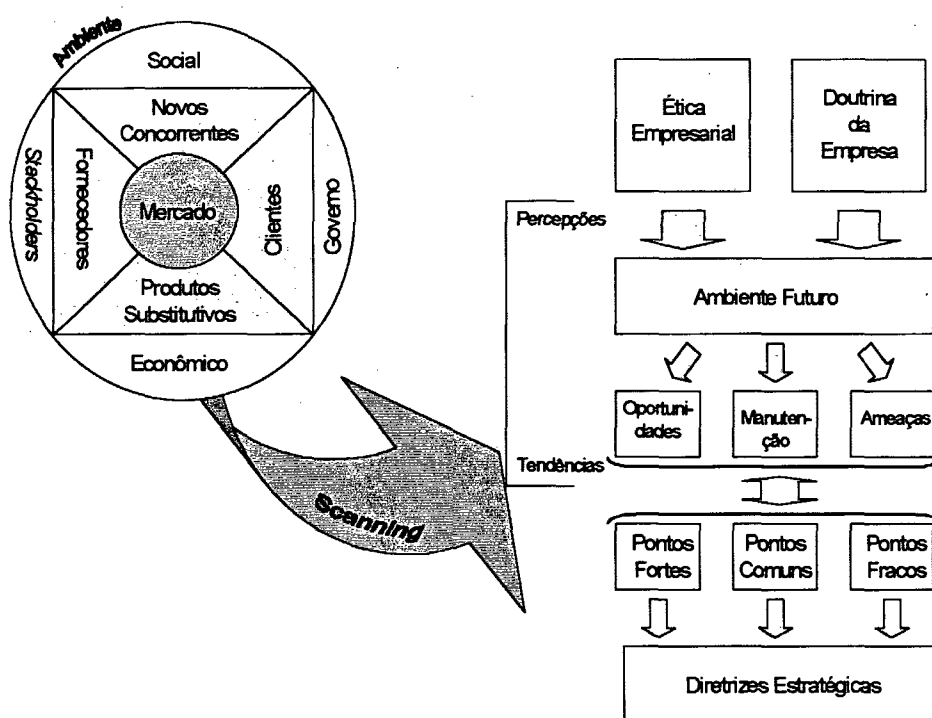


Figura 3 – Representação Gráfica da Lógica do Modelo de Planejamento Estratégico Proposto

A primeira observação que se pode fazer é que o produto resultante do modelo proposto é a definição de diretrizes estratégicas, o que estabelece, por definição, que os objetivos fixados são de natureza qualitativa, ou, em outras palavras, significa que o produto do processo corresponde a um posicionamento.

As Diretrizes Estratégicas são orientações que se estabelecem para que os projetos empresariais, de iniciativa do corpo gerencial, possuam características participativas, já que nascem por proposição de escalões decisórios inferiores. O fato das diretrizes estratégicas serem qualitativas significa que elas possuem um elevado conteúdo perceptivo, o que tem como corolário que estas orientações possuem uma gênese no escalão mais alto da estrutura decisional da organização. Esta visão corresponde à segunda categoria de análise proposta, ao Grau de Explicitação dos Objetivos.

Tendo em vista o produto gerado, é possível visualizar o tipo de informação que lhe dá origem. Neste sentido, a intenção do modelo proposto é que as informações a serem utilizadas como insumos para o processo de decisão podem ser consideradas como uma espécie de “ambiente de Porter” ampliado. Neste sentido, as informações daquilo que poderia ser referido como ambiente imediato corresponde à proposição PORTER⁽¹³⁾, ou seja, a visão clássica de que o posicionamento

estratégico está referenciado pelo comportamento de cinco forças que atuam num ambiente muito próximo da organização: os fornecedores, os clientes, eventuais novos concorrentes, eventuais produtos substitutivos e, por fim, o próprio mercado em que a organização atua.

O modelo de Planejamento Estratégico amplia, contudo, a visão mais clássica de ambiente, ao sugerir que variáveis ambientais que atuam em um ambiente não tão próximo, que poderia ser denominado de ambiente mediato, procurando informações de cenário ou de fundo, que podem incorrer em alterações no posicionamento da empresa. Estas informações correspondem a variáveis de natureza econômica, social, de governo e, por fim, as relativas aos setores sociais organizados (*stackholders*), capazes de estabelecer pressões sobre as empresas e suas relações com seus clientes. Pode-se afirmar que este grupo de variáveis ambientais se afina com as proposições dos teóricos da estratégia sistêmica. Estas considerações são afins à primeira categoria de análise, ao Grau de Permeabilidade do Sistema.

À medida que as variáveis se tornam mais dispersas, como estas alinhadas com a abordagem sistêmica, torna-se difícil estabelecer a maneira pela qual estas informações difusas, não sistemáticas e de bases metodológicas pouco claras, podem ser utilizadas para definir o conjunto de informações para um processo decisório.

Este processo de escolha e análise de informações relevantes denomina-se de *scanning* e possui uma grande dose de percepção e de intuição. A percepção e a intuição são importantes, tendo em vista a grande quantidade de dados existentes, ainda mais com a ampliação do uso de recursos de telemática, principalmente da internet, já que é necessário “escolher” entre as informações disponíveis quais são aquelas que, de alguma maneira, podem ter impacto estratégico sobre a organização.

Como este universo é muito grande e a capacidade de se estabelecer uma rede racional de influências (esta é uma visão dos processualistas), torna-se necessário que os operadores deste nível sejam qualificados por uma capacidade inata (intuição), ou aprendida (experiência), o que, fatalmente, leva à conclusão que estas operações devem ser feitas pelo escalão superior da organização.

Embora todas as informações estejam, via de regra, disponíveis, apenas os estrategistas diferenciados é que conseguem perceber quais as informações que podem estabelecer alguma influência decisiva sobre a organização. Estas informações é que podem influenciar

decisivamente a definição de uma estratégia de posicionamento, fazendo com que a organização tire o maior proveito de uma oportunidade futura, cujos primeiros passos de seu desenvolvimento podem ser percebidos, situação que vale também para a situação oposta, as ameaças. As categorias de análise Grau de Aderência Organizacional e Grau de Especialização de Operadores estão refletidas nestas considerações.

A clássica visão das pirâmides invertidas demonstra, também, porque a busca de informações estratégicas, e ainda mais, a capacidade de processá-las devem ser executadas pelos profissionais mais graduados, já que eles possuem a perspectiva mais ampla do panorama estratégico. A figura 4 apresentada ilustra graficamente a idéia, inspirada em MILES e SNOW, citados por CHIAVENATO ⁽¹⁴⁾.

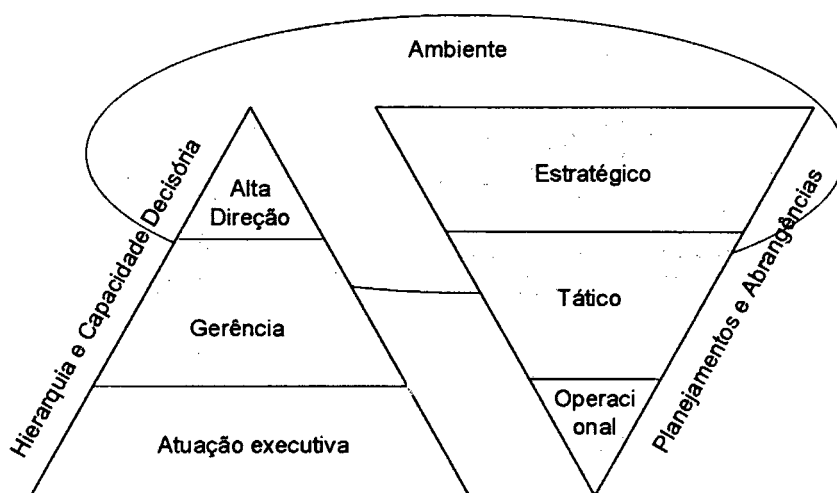


Figura 4 – Estrutura hierárquica e níveis de Planejamento

A tarefa seguinte, após a escolha e análise das informações que são relevantes, ou seja, após o processo de *scanning*, trata de extrapolar estas informações para o futuro, já que o Planejamento Estratégico trata, antes de qualquer coisa, de antecipar o futuro. Desta forma, o desafio passa a ser prever de que forma as informações presentes irão impactar o futuro.

De modo geral, qualquer fenômeno social, no caso representado por informações, se projeta para o futuro segundo duas maneiras. A primeira delas, a mais previsível, é através de um

desenvolvimento dito evolucionário, onde os acontecimentos se desenrolam segundo uma dada tendência, que deve ser o objeto de preocupação do planejador.

Estas tendências são objeto de estudos estatísticos, de forma a se tentar estabelecer uma inferência estatística, ou, em outras situações, na utilização de modelos matemáticos que, de alguma forma, indiquem previsões que tendam a se refletir como mais verdadeiras nos prazos mais curtos. Em situações qualitativas, onde não se pode estabelecer indicadores numéricos, os desenvolvimentos evolucionários se refletem em situações lógicas, que de alguma maneira podem ajudar no trabalho de Planejamento Estratégico.

O outro tipo de desenvolvimento é o chamado “revolucionário”, onde não existem regras que permitam a antecipação do caminho que será seguido. Normalmente, fatores externos, não previsíveis, são responsáveis pelas mudanças de curso para rumos não esperados. Nestas situações, a previsão de desenvolvimento de uma variável torna-se bastante complexa, o que pode levar à utilização de recursos do tipo árvores de decisão e delineamento de cenários alternativos. Pode-se afirmar que, via de regra, estes fenômenos refletem quebras de paradigmas.

Deve-se mencionar que dos elementos que constituem o ambiente apresentado, de modo geral, aqueles relacionados com os elementos clássicos do Planejamento Estratégico se configuram como as variáveis de mais fácil apuração quanto seu desenvolvimento. Os relacionados com a visão sistêmica, por sua natureza, apresentam maior dificuldade para se estimar seu desenvolvimento.

Independente do tipo de desenvolvimento das variáveis escolhidas, o propósito é prever como este conjunto de variáveis, visto no seu todo, forma um ambiente futuro. Como o conjunto de variáveis utilizadas é bem menor do que a quantidade de variáveis que formam o ambiente na realidade, pode-se chamar este ambiente simplificado de cenário futuro.

O cenário futuro é base para os trabalhos técnicos de Planejamento Estratégico. A análise do cenário, no entanto, é condicionada por algumas limitações, que fazem com que algumas conclusões ou ilações sejam não usadas, *in limine*.

Estas regras limitantes são a Ética Empresarial e a Doutrina da Empresa. Pela primeira, pode-se definir como o conjunto de valores, de modo geral consensados pela Sociedade, que estabelecem limites para o exercício de determinadas práticas no campo empresarial. De alguma

maneira, este conjunto de regras é formalizado em um corpo de normas chamadas genericamente de legislação. Entretanto, no campo empresarial, algumas práticas não são regulamentadas, ou proibidas pelas normas, porém podem ser moralmente condenadas pelo corpo social.

Finalmente, algumas outras não se constituem em consenso social, porém são definidas pela empresa como parte de seus princípios de atuação. Nesta categoria estão as regras éticas espontaneamente adotadas pela empresa e aquelas outras que dizem respeito a normas de atuação da empresa relativamente a seus clientes, fornecedores, funcionários e acionistas, entre outros, que estabelecem, por um determinado período, leitos de condutas empresariais. Este conjunto de regras internas e de comportamento pode ser chamado de Doutrina da Empresa. Um exemplo clássico de doutrina empresarial é o famoso decálogo da empresa Johnson & Johnson.

A análise do cenário futuro, sob as luzes da Ética Empresarial e de sua Doutrina Empresarial, permite o vislumbre de situações futuras que podem ser agrupadas em três categorias: as oportunidades, as ameaças e a manutenção do *status quo*. Entende-se por oportunidade todas as percepções, no cenário futuro, de possibilidades de ganhos empresariais, sejam por questões de mercado, de tecnologia, de favorecimento social, de regras legislativas ou econômicas favoráveis e de, por fim, fatores fortuitos.

Já as ameaças são caracterizadas como o inverso das oportunidades, ou seja, todas aquelas situações esperadas, onde se configura um ambiente hostil em termos dos negócios existentes, de projetos em desenvolvimento ou, mesmo, da sobrevivência da empresa.

Deve-se perceber que a questão da sobrevivência da empresa está intrinsecamente ligada à abordagem evolucionista do Planejamento Estratégico, já que, segundo esta visão, de nada adianta se estratificar a ação futura da empresa se ela se encontra ameaçada em sua existência.

A percepção de manutenção é decorrente da expectativa de que o desenvolvimento do ambiente se fará dentro das regras e condições atualmente existentes ou que, fatores variantes ajam em sentido contrário, anulando qualquer alteração no conjunto.

Portanto, a análise do cenário futuro pode levar a uma das três alternativas apontadas, quando se considera o cenário como um todo. Nada impede, no entanto, que este cenário seja segmentado e que as três possibilidades coexistam simultaneamente, uma ou mais para cada cenário setorial. Algumas empresas buscam nesta segmentação a eliminação de riscos, procurando

desta forma estabelecer uma espécie de *hedge* empresarial para suas diversas atuações no cenário futuro.

Numa visão sucinta, esta é a análise que se pode fazer com relação ao futuro ambiente que, de alguma maneira, deve condicionar a atuação futura da empresa.

A tarefa seguinte do processo de Planejamento Estratégico é confrontar a análise do cenário futuro com as capacidades da empresa. Assim como as pessoas, as empresas possuem capacidades e habilidades diferentes, as quais, face a um determinado ambiente favorável ou hostil, podem ser classificadas de pontos fortes (ou fortalezas), pontos fracos (ou deficiências) e situações onde a atuação da empresa é exatamente a média dos concorrentes (equilíbrio).

Percebe-se, pelo texto, que as diferenciações quanto a fortalezas e fraquezas não são estabelecidas como qualidades intrínsecas ou absolutas. Trata-se, na realidade, de conceituações relativas às empresas concorrentes, que assim se posicionam também como referências, num típico mecanismo de *benchmark*.

O confronto entre as oportunidades, ameaças e manutenções dos cenários futuros com as fortalezas, deficiências e equilíbrios das empresas pode resultar, através de análise lógica, numa série de recomendações de atuação chamadas de Diretrizes Estratégicas.

Portanto, o resultado do Planejamento Estratégico no modelo proposto não é um conjunto de metas, números e datas pontuais e sim, uma série de caminhos que devem ser seguidos pela organização para que ela se ajuste de maneira mais adequada ao ambiente, permitindo que a empresa continue ou se torne mais lucrativa, permaneça sobrevivendo e seja aceita pela Sociedade no longo prazo, pelo menor custo possível.

As metas e demais resultados pontuais constituem objeto do Planejamento Tático ou, em outras palavras, dos Projetos Empresariais que serão desenvolvidos em acordo com as Diretrizes Estratégicas.

Estas considerações atendem a mais duas categorias de análise – o Grau de Complexidade e o Grau de Dinamicidade.

Este seria, em resumo, o modelo de Planejamento Estratégico proposto.

2.4 A Dinâmica do Modelo

A visão apresentada do modelo de Planejamento Estratégico, embora se exprima de maneira que vai além de uma mera visão estrutural, ao mostrar, em seqüência, os passos necessários para se chegar ao produto pretendido, precisa estabelecer uma visão mais dinâmica de sua atuação.

Neste sentido, a visão completa do processo, no capítulo 3, procurará mostrar a dinamicidade do processo por inteiro, isto é, do Planejamento Estratégico, do planejamento e ação estratégica através dos Projetos Empresariais e da ligação entre os dois instrumentos, o que, por si só, estabelecerá uma visão mais dinâmica.

No entanto, aspectos relativos ao Planejamento Estratégico em si também podem ser objeto de contextualização temporal. Nesta visão, é importante notar que o Planejamento Estratégico possui um período de se renovar, que pode ser chamado de ciclo do Planejamento Estratégico. Cumpre notar que as informações ambientais não possuem qualquer ciclo, elas simplesmente acontecem em fluxo, com as informações mais novas tornando as anteriores obsoletas.

Isto significa que embora o Planejamento Estratégico possua seu ciclo, suas atualizações através do processo de *scanning* são contínuas. Isto significa que podem existir situações onde alterações significativas do meio ambiente e de uma variável relevante, por exemplo, a entrada de um novo concorrente de peso, pode levar a uma alteração das Diretrizes Estratégicas.

Alterações podem significar a necessidade de mudanças em algumas de suas ações estratégicas, ou seja, alterações nos projetos empresariais, caso adotado o modelo ora proposto. Estas alterações podem acontecer desde adaptações tópicas, até mesmo o abandono de projetos em implementação ou a concepção e implementação de novos projetos.

Empresas transnacionais passam por estas situações com bastante freqüência, face ao grande espectro de variáveis que compõem seus cenários, decorrência dos inúmeros mercados, países e legislações que atuam.

De maneira parcial, a dinâmica do modelo aqui apresentada atende à categoria de análise Grau de Avaliação de Desempenho. Quando da apresentação do modelo global, com suas três partes, a categoria será atendida por inteiro.

2.5 Uma Visão Especial do Planejamento Estratégico: a Logística

Conforme já estabelecido anteriormente, o modelo de Planejamento Estratégico proposto possui em sua estrutura lógica uma visão sistêmica, o que significa que as Diretrizes Estratégicas que são geradas pelo processo não são necessariamente segmentadas por uma visão funcional. Desta maneira, a proposição facilita uma abordagem, no desenvolvimento dos projetos empresariais, por atividade ou resultado, envolvendo vários setores da estrutura organizacional.

Colocado com certo radicalismo, pode-se dizer que o Planejamento Estratégico deve ter, por definição, uma visão global da empresa, já que todos seus setores, além de possuírem uma contribuição específica para o resultado estratégico pretendido, influenciam e são influenciados pelos demais setores. Referir-se a um Planejamento Estratégico setorial é, portanto, sempre parcial no sentido que não contempla os efeitos que este setor causa aos demais setores, bem como da influência que eles têm sobre o setor considerado.

Esta é a razão pela qual o Planejamento Estratégico aqui proposto sempre se refere a uma perspectiva global.

No presente trabalho, no entanto, se pretende que o modelo de Planejamento Estratégico proposto possua um determinado destaque para as atividades setoriais relacionadas com a Logística. Esta valorização da Logística no processo de planejamento no modelo apresentado não invalida a proposta de Planejamento Estratégico íntegro e global, já que está calcada em algumas constatações que formam um arrazoado significativo e que reforçam a visão unicista da estratégia.

Em primeiro lugar, conforme já explicitado na justificativa deste trabalho, a atual percepção é de que a Logística constitui um dos principais recursos para o estabelecimento do chamado posicionamento estratégico, a principal preocupação de Porter. A Logística é importante para este propósito, pois, no seu conceito mais moderno, esta função empresarial está intimamente ligada aos dois principais fatores para o processo de posicionamento: o Marketing e a Produção.

As possibilidades de posicionamento propostas por Porter são, na realidade, apenas duas alternativas originais e outra derivada. Na visão das duas alternativas básicas, o Marketing está geralmente relacionado com o posicionamento de liderança estratégica chamado de diferenciação, enquanto a Produção está ligada ao outro posicionamento, a minimização dos custos.

Na primeira alternativa, a Logística se relaciona com o Marketing de maneira bastante importante. Assim, os elementos que o Marketing utiliza para estabelecer sua atuação, chamados em seu conjunto, segundo KOTLER de composto mercadológico – *marketing mix* ⁽¹⁵⁾, em número de quatro, são o Preço, o Produto, a Promoção e a Praça. Os três primeiros estão diretamente envolvidos com o processo de conquista de novos clientes, enquanto o último, sinônimo de distribuição, é praticamente uma função logística.

Do ponto de vista da Produção, a segunda alternativa, a Logística constitui na atualidade o mais importante fator de redução de custos, já que no panorama mundial as chamadas técnicas de chão de fábrica, como aquelas que no seu conjunto são chamadas de “*just-in-time*” se encontram bastante disseminadas entre todos os principais concorrentes industriais, deixando, portanto, de ser um diferencial importante de diminuição dos custos de produção.

Estas contribuições da Logística à Produção estão relacionadas, entre outras possibilidades, com a redução de estoques de insumos e de produtos acabados, na diminuição do *lead time* de produção, com a possibilidade de adoção de técnicas de produção puxada, melhores insumos, previsões mais adequadas da demanda, troca de informações de maneira mais ágil e qualificada e retorno de informações dos clientes para o processo manufatureiro.

Desta forma, conclui-se que não há maneira prática de se estabelecer um Planejamento Estratégico sem que se pense, de alguma maneira, em usar a Logística.

A partir desta constatação é possível que os olhos utilizados para o exercício do *scannig* possuam uma perspectiva logística, o que eventualmente poderia resultar numa leitura ambiental bastante diferente. Neste sentido, a análise do conteúdo estratégico para um posicionamento empresarial pode se transformar em diferencial estratégico de importância destacada.

A este propósito LAMBERT ⁽¹⁶⁾, através de compilação de sucessivas pesquisas realizada por outros autores, de 1964 a 1984, mostra que, nos Estados Unidos, as funções de Logística progressivamente aumentaram de importância no julgamento dos executivos das empresas. Esta importância crescente se reflete, obviamente, no destaque estratégico da disciplina.

Já BOWERSON ⁽¹⁷⁾ é bem mais enfático, ao propor que as chamadas cadeias de suprimento (*supply chain*), típico conceito Logístico, corresponde a um fator imperativo estratégico,

desde que seja concebido e operado de maneira integrada. Esta posição é proposta porque as chamadas unidades estratégicas de negócio por si só não são capazes de gerar ganhos estratégicos, necessitando de uma visão integrada da atividade para poder gerar uma sinergia que se reflita em competitividade estratégica.

Por fim, o modelo de Planejamento Estratégico proposto é de natureza genérica, porém, o operador do modelo poderá estabelecer sua visão particular no processo de posicionamento estratégico, através da leitura própria do ambiente, da sua visão específica a respeito das capacidades da empresa e da proposição de Diretrizes Estratégicas e que, de alguma maneira, contemple a Logística como uma chave para o processo de posicionamento.

2.6 - Conexão entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais.

O modelo completo do ciclo de planejamento e execução estratégica, nos termos estabelecidos na metodologia de trabalho, está decomposto em três blocos – o Planejamento Estratégico, os Projetos Empresariais e os mecanismos de relação entre as partes anteriores.

A última seção deste capítulo tem como propósito demonstrar de que forma, em que momento e local o modelo de Planejamento Estratégico proposto se conecta com o módulo de Projetos Empresariais. Na realidade, o modelo de estratégia se relaciona com a execução através de seu exsuo principal, o conjunto de regras e objetivos qualitativos denominado de Diretrizes Estratégicas.

Este documento, contendo implicitamente a visão de futuro da empresa, estabelece uma série de orientações ao seu corpo executivo para que eles possam propor projetos de suas áreas de atuação, tentando de alguma maneira alcançar, do ponto de vista objetivo, a realização dos objetivos qualitativos esperados na visão estratégica.

Este relacionamento é, portanto, uma visão de fluxo no sentido estratégico / tático-operacional que permitirá, neste ponto, uma ampla participação dos escalões intermediários da organização, que pode, dentro dos limites estabelecidos pelas diretrizes, exercer suas visões de criatividade, competência e eficiência, conforme poder-se-á observar no próximo capítulo.

Como todo Projeto Empresarial tem como propósito mudar uma determinada situação, geralmente, no modelo presente, a alteração de postura e a capacidade de eficiência da organização para se adaptar ao ambiente da maneira mais consistente e econômica possível, a

execução dos projetos empresariais se transforma em alterações organizacionais e operacionais que, no próximo passo do ciclo de planejamento, mudarão a organização em seus pontos fracos/fortes, alterando, por consequência, as novas diretrizes estratégicas.

A Figura 5 apresentada a seguir mostra, numa perspectiva maior, a relação entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais, mostrando os principais pontos de conexão entre os elementos que compõem o modelo completo.

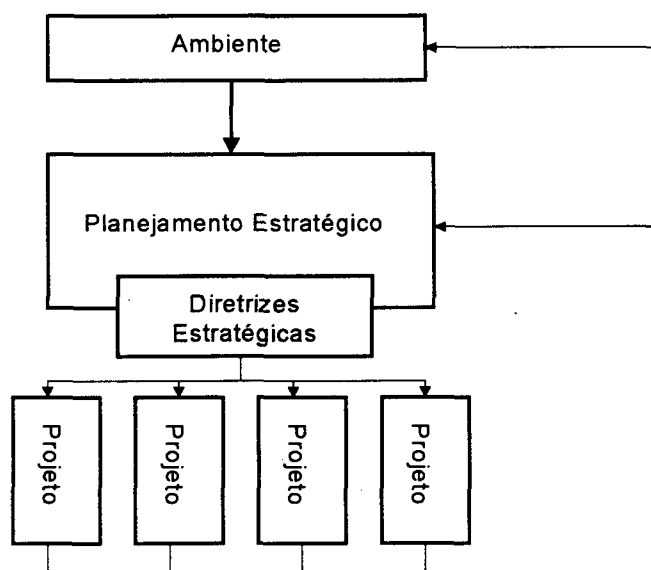


Figura 5 – Relação entre o Planejamento Estratégico e os Projetos

No próximo capítulo será tratada a construção de um modelo de Projeto Empresarial e a elaboração de uma proposta de um sistema de conexão entre este modelo e o de Planejamento Empresarial, gerando, por fim, uma visão completa do planejamento nas empresas.

3 UMA PROPOSTA DE MODELO DE PROJETO EMPRESARIAL

O presente capítulo trata da modelagem do segundo elemento que compõe a proposta completa do planejamento e administração estratégicos, bem como se tratará, também, da sistemática de conexão entre este modelo e o Planejamento Estratégico. Este novo modelo corresponde, pela proposição, ao chamado Projeto Empresarial.

A partir do resultado do Planejamento Estratégico, segundo o modelo examinado no capítulo anterior, as Diretrizes Estratégicas, há a necessidade de um planejamento de natureza mais operacional, com definições claras de metas e de objetivos, com o propósito de melhor permitir uma efetiva ação para a realização dos resultados pretendidos.

Tradicionalmente, a forma pela qual estes planejamentos táticos se expressam é o orçamento empresarial. Este instrumento traduz, em termos físicos e, principalmente, financeiros, uma forma de atuação tática que se reflete fundamentalmente em termos da distribuição dos recursos disponíveis pelos diversos setores e itens que compõem o custo da intervenção.

Embora seja um instrumento bastante usado e detalhado em sua origem, o orçamento empresarial possui algumas deficiências relacionadas principalmente com o fato do orçamento refletir uma estrutura organizacional e, portanto, estabelecendo enfoques estruturais de setores. Embora esta característica do orçamento permita, no seu aspecto positivo, um delineamento de responsabilidades, traz consigo algumas dificuldades na função de planejar as denominadas ações estratégicas.

A primeira delas diz respeito à dificuldade de se trabalhar com atividades que possuam caráter multissetorial, ou seja, o desenvolvimento de ações que transpassam a estrutura organizacional, recebendo, de cada unidade organizacional, contribuições para a consecução dos resultados pretendidos.

Por esta razão, os orçamentos empresariais se prestam mais para o planejamento de atividades internas de um setor, de preferência de natureza rotineira e cujos resultados se expressem também dentro do próprio setor, de maneira que se mantenha absoluto controle do processo em execução.

Nas empresas de maior complexidade, esta típica deficiência é uma situação que dificulta a utilização do orçamento empresarial como ferramenta de planejamento tático das ações estratégicas, já que estas, por sua importância, normalmente são mais sistêmicas.

Cumprе lembrar, ainda, que a Logística é uma destas atividades que envolvem vários setores, já que suas funções abrangem áreas como o marketing e a produção, além do constante envolvimento com a área financeira.

O segundo problema relativo aos orçamentos empresariais é o fato de que, no decorrer do tempo, o planejamento das atividades recorrentes torna-se rotineiro, estabelecendo uma tendência dos planejadores tornarem-se menos críticos com relação ao verdadeiro retorno das atividades desenvolvidas, o que faz com que o orçamento tenda a se tornar burocrático. Esta é uma situação bastante comum em organizações governamentais ou para-estatais, onde o planejamento orçamentário, embora possua um modelo consistente e testado – baseado na Lei 4.320/65, se traduz, via de regra, como repetições incríticas de orçamentos anteriores.

Esta particular característica dos orçamentos fez com que surgisse, por volta do início dos anos 70, uma proposta denominada de orçamento base zero, já mencionada anteriormente, onde se procura o estabelecimento de constante crítica em relação ao planejamento orçamentário, demandando que se faça em todas as propostas orçamentárias, mesmo aquelas de natureza rotineira ou burocrática, uma confrontação entre os custos dispendidos na atividade e os resultados que podem ou devem ser alcançados.

Para iniciativas de maior fôlego e que buscam relações favoráveis e claras em termos custo-benefício, no entanto, é recomendada a elaboração de projetos ou estudos de viabilidade técnica, econômica e financeira que, a partir de agora, passam a ser denominados de Projetos Empresariais, cujas características serão propostas na modelagem a ser estabelecida nas próximas seções deste capítulo.

3.1 Revisão Bibliográfica

O uso do termo projetos para a caracterização de estudos de viabilidade técnica, econômica e financeira é relativamente recente, principalmente no Brasil. De modo geral, os projetos técnicos de obras ou de instalações industriais tinham como natural decorrência ou complemento a elaboração dos chamados orçamentos de obras, ou seja, a valoração dos gastos necessários para a implementação do objeto do projeto.

É sempre importante lembrar que as observações elaboradas a partir de agora dizem respeito, principalmente, às abordagens de projetos empresariais verificada no Brasil. A visão do retorno do capital em outros países, principalmente nos Estados Unidos da América do Norte, é bem mais antiga, com seus antecedentes estabelecidos por volta da década de vinte do século passado.

No Brasil, entretanto, logo que se materializou o capitalismo nacional, se sentiu a necessidade de estabelecimento de uma relação custo/benefício para os projetos a serem implantados, num contexto que poderia ser chamado de estudo de viabilidade. Para este propósito já existiam, há muito, os instrumentos financeiros de aferição, mas que ofereciam, até então, apenas uma visão meramente financeira do processo.

Ainda no Brasil, a partir da década de sessenta este enfoque do projeto de viabilidade passa a ser mais valorizado. Em 1965, as Nações Unidas passaram a oferecer subsídios para a avaliação de projetos, através de um Manual de Avaliação de Projetos⁽¹⁸⁾, onde deveriam ser consideradas, conjuntamente, as metodologias de trabalho, os aspectos comerciais do empreendimento, e, principalmente, os impactos econômicos do investimento sobre renda, emprego e economia nacional. O enfoque principal da metodologia era, obviamente, a consistência econômica.

Em 1975 a Universidade de São Paulo traduziu e lançou o Manual de Análise de Projetos Industriais nos Países em Desenvolvimento ⁽¹⁹⁾, trabalho elaborado pela OCDE-Organização de Cooperação e Desenvolvimento Econômico, em que se enfatiza a visão da empresa privada. Nesta época, por conta de políticas governamentais, estes tipos de projetos são bastante utilizados para obtenção de financiamentos governamentais ou benefícios fiscais. Embora o projeto se volte para a microeconomia, as análises de mercado ainda possuem uma forte conotação econômica, onde as demandas são estabelecidas a partir de conceitos econômicos de mercado, sem a utilização de propostas mercadológicas.

Vale mencionar que por esta época se desenvolvem, no Brasil, de maneira bastante significativa, os conceitos e práticas de engenharia econômica, estabelecendo uma espécie de área comum entre os engenheiros e economistas, já que as ferramentas desta disciplina são fundamentais para a definição da viabilidade financeira dos novos empreendimentos. Uma das primeiras referências sobre o assunto é a obra Engenharia Econômica de HESS ⁽²⁰⁾, desenvolvida por professores de Engenharia Industrial da PUC-RJ.

Embora grande parte dos autores, os mais antigos, visse os projetos como atividades que se fundiam com a questão estratégica, na década de 80 estes dois instrumentos começam a se separar, propondo-se, então, aos projetos a análise técnica, financeira e econômica de alternativas para se alcançar um propósito estratégico ⁽²¹⁾.

Proposições mais recentes, no entanto, já fazem claras referências ao projeto como parte ou detalhamento de um planejamento maior (no caso presente, o Planejamento Estratégico). A obra Projetos Empresariais e Públicos de CLEMENTE ⁽²²⁾, assim se expressa sobre o tema :

“Entretanto, a maioria dos autores considera que, embora a elaboração, a análise e a avaliação de projetos sejam atividades de planejamento, esse conceito é mais amplo e compreende outras atividades. De modo geral, admite-se que um projeto se refere a um tema específico, requer quantidades definidas de recursos e de tempo e estabelece resultados tipicamente quantificáveis.”

Isto posto, é possível a estruturação de uma proposta ou modelo de Projeto Empresarial que se consubstancie como o planejamento detalhado de caminhos de atuação

estratégica. Em última análise, os Projetos devem escolher alternativas de ação tática, ou de administração estratégica, que permita o alcance de visões estratégicas. Quanto maior o envolvimento do corpo executivo ou gerencial neste processo, maior a quantidade de alternativas propostas de execução tática de diretrizes estratégicas e, conseqüentemente, maior a necessidade de se executar Projetos Empresariais.

3.2 Definição de Categorias de Análise

Da mesma forma que foi estabelecido na elaboração do modelo de Planejamento Estratégico, a modelagem do Projeto Empresarial deverá seguir a mesma metodologia, definindo categorias de análise que permitirão a verificação se a proposta de projeto atende aos requisitos pré-estabelecidos.

Assim, no capítulo anterior foram propostas sete categorias de análise, a maioria das quais podem ser, *mutatis mutandi*, utilizadas na formatação do *constructo* do Projeto Empresarial. As categorias de análise do modelo estratégico que serão utilizadas neste capítulo são as seguintes:

- **Explicitação dos Objetivos** – se propõe nesta categoria quão detalhado podem ser os objetivos pretendidos com o Projeto Empresarial.
- **Grau de Avaliação de Desempenho** – nesta categoria deve ser definida a maneira pela qual o *feedback* do sistema vai permitir estabelecer a verificação entre o resultado previsto e o resultado esperado.
- **Grau de Complexidade da Estrutura do Modelo** – permite verificar a quantidade de elementos que constituem a estrutura do sistema, estabelecendo que não haja uma complexidade estrutural desproporcional aos propósitos pretendidos.
- **Grau de Dinamicidade Funcional do Modelo** – corresponde à quantidade de iterações solicitadas pelo modelo para que tenha uma sensibilidade adequada da função de planejar taticamente a ação estratégica.

- **Grau de Aderência Organizacional** – relaciona-se com a necessidade do modelo estar, ou não, aderente a uma estrutura organizacional, tanto na geração de informações como no processo decisório.
- **Grau de Especialização de Operadores** – o exercício de determinados modelos de Projeto Empresarial pode ser muito complexo, exigindo a existência de profissionais especializados capazes de analisar, atribuir e processar informações necessárias ao processo.

Além destas categorias utilizadas anteriormente, outras duas podem ser agregadas ao conjunto, de modo a se ter uma base de construção do modelo mais afinada com o processo como um todo. Estas novas categorias de análise são as que se seguem:

- **Grau de Aderência às Diretrizes Estratégicas** – o Projeto Empresarial se consubstancia como um processo derivado do Planejamento Estratégico, o que equivale dizer que a saída do Planejamento Estratégico – as Diretrizes Estratégicas – é o insumo principal do Projeto Empresarial. As propostas a serem analisadas pelo projeto devem satisfazer, em variados graus, a diretriz emanada do processo estratégico.
- **Grau de Participação Gerencial** – o seguimento de uma ou mais Diretrizes Estratégicas pode gerar um sem número de propostas de ação estratégica que satisfaçam as demandas estabelecidas na estratégia, o que significa que quanto maior o número de proposição, maior pode ser a qualidade do caminho escolhido. O principal papel do Projeto Empresarial é definir qual destes caminhos possui maior viabilidade empresarial.

Na secção que se segue, será estabelecida a proposta de um *constructo* de Projeto Empresarial que deverá satisfazer os requisitos definidos pelas categorias de análise.

3.3 Modelagem de *Constructo* de Projeto Empresarial

Uma boa técnica para se iniciar a modelagem de um sistema ou processo é a discussão e definição de seu objeto. Tradicionalmente, o objeto de um Projeto Empresarial é a

verificação das viabilidades técnica, econômica e financeira de novas unidades operacionais, de novos produtos ou de expansões.

A capacidade de atuação dos projetos, no entanto, pode ir mais além destas possibilidades, desde que se estabeleça, em sua metodologia de trabalho, a existência de uma espécie de contraditório entre os resultados obtidos por uma ação proposta no projeto e os custos, diretos e indiretos, inerentes a esta proposição. Esta relação de contraditórios, devidamente valorizados quanto aos seus efeitos, pode genericamente ser chamada de relação benefício/custo.

Desta forma, qualquer ação, cujos pólos antagônicos possam ser razoavelmente medidos, pode ser objeto de análise através de um Projeto Empresarial. Assim, medidas como decisões de comprar ou alugar, de alterações funcionais ou de implementação de um novo serviço logístico podem ser aferidas prospectivamente com o uso desta ferramenta.

No caso específico da inserção do Projeto Empresarial no processo de planejamento e execução de estratégias, sua utilidade pode tornar-se ainda muito mais importante. Esta afirmação é decorrente da possibilidade que os Projetos Empresariais oferecem de permitir a comparação objetiva entre dois cursos de ação alternativos.

Medidas de viabilidade como o *pay-back period*, o valor presente líquido ou a taxa interna de retorno, permitem a escolha por critérios objetivos entre dois ou mais propósitos táticos que podem atender uma mesma diretriz estratégica. É claro que a fidelidade destes parâmetros é decorrente da justeza com que os dados e informações são levantados e tratados, porém, esta é uma condição de qualquer processo de análise que se queira fazer.

A figura apresentada a seguir procura mostrar como o Projeto Empresarial, o orçamento e a decisão de simples execução se ajustam com o processo de Planejamento Estratégico.

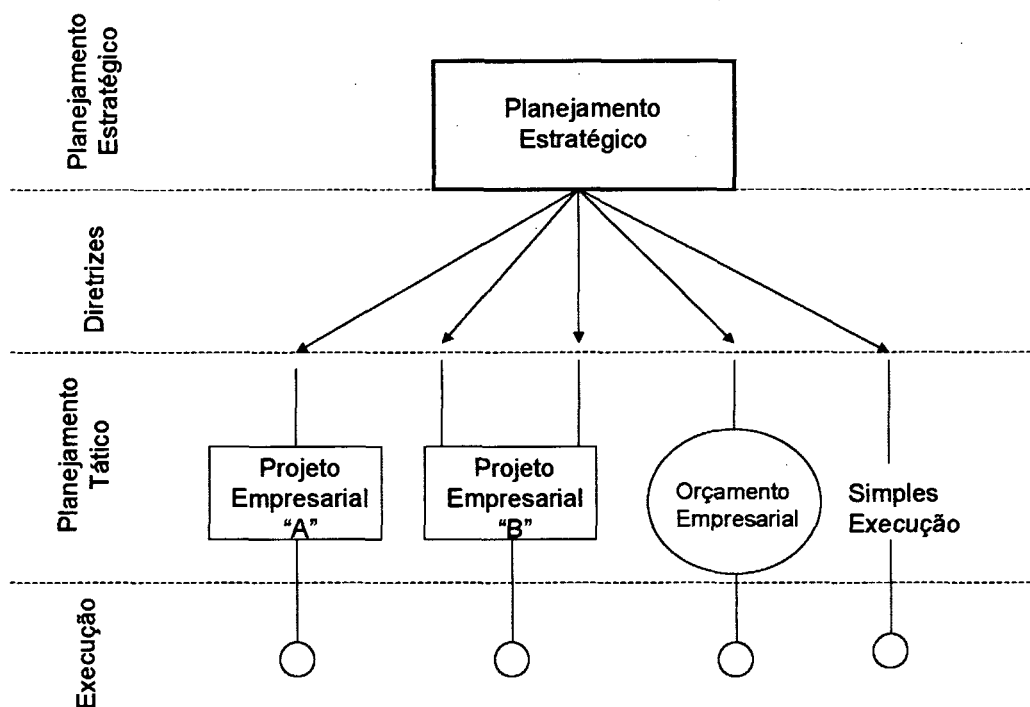


Figura 6 – Posicionamento do Objeto do Projeto Empresarial

Assim, pode-se observar que os Projetos Empresariais, bem como as demais ferramentas para planejar a ação estratégica, podem se distribuir pelas diversas diretrizes estratégicas. Situações especiais podem acontecer, relativamente a uma determinada diretriz. Pode acontecer, na situação menos complexa, a simples elaboração de um Projeto Empresarial para planejar uma ação estratégica que atende a uma diretriz. Neste caso, o projeto teria como propósito a avaliação dos resultados físicos e financeiros a serem obtidos, os valores a serem dispendidos e qual seria o retorno deste dispêndio.

Numa situação mais complexa, pode existir mais de um curso alternativo de ação para atender a diretriz estabelecida. Neste caso, num primeiro momento, o projeto servirá para escolher a alternativa com melhor retorno; num segundo momento, remete-se aos objetivos da situação anterior.

Outra situação possível é a existência de uma ação que atenda mais de uma diretriz e, nesse caso, o projeto é importante para resgatar todos os benefícios de atendimento das diretrizes. O primeiro papel do projeto, portanto, é estabelecer uma espécie de consolidação, para depois situar as relações globais ou parciais de retorno.

Cumpra mencionar que os projetos na área de logística, pela natureza desta função, podem resultar em claros efeitos mercadológicos e produtivos, além de efeitos “colaterais” na área financeira, conforme já explicitado anteriormente.

As outras situações, que não envolvem os projetos, estão relacionadas com o planejamento de uma determinada ação estratégica através de um orçamento empresarial, onde os elementos de decisão e controle são bem mais simples. Finalmente, as situações onde se configuram situações emergenciais ou absolutamente óbvias, quando as ações são simplesmente executadas.

Quanto aos propósitos e situações de aplicação dos Projetos Empresariais, o contexto acima explicitado constitui o suficiente para o tratamento que se quer dar ao assunto. Na composição do modelo do projeto, o passo seguinte deve ser a consubstanciação da estrutura e processo de delineamento do Projeto Empresarial.

Tipicamente um Projeto Empresarial pode ser formado pelas seguintes oito partes, atividades ou elementos, agrupados em três grandes conjuntos: o conjunto dos resultados, o conjunto dos recursos e propostas e o conjunto de análise.

Conjunto dos Resultados

- Mercado
- Produção (parte) (*)

Conjunto dos Recursos e Posicionamentos

- Produção (parte) (*)
- Institucional

(*) – atividade partilhada por ambos os conjuntos

- Administração Geral

- Ecologia

Conjunto de Análise

- Finanças

- Viabilidade

- Plano de Implementação

A Figura 7 mostrada a seguir indica graficamente estes elementos e dá uma idéia da justaposição entre eles.

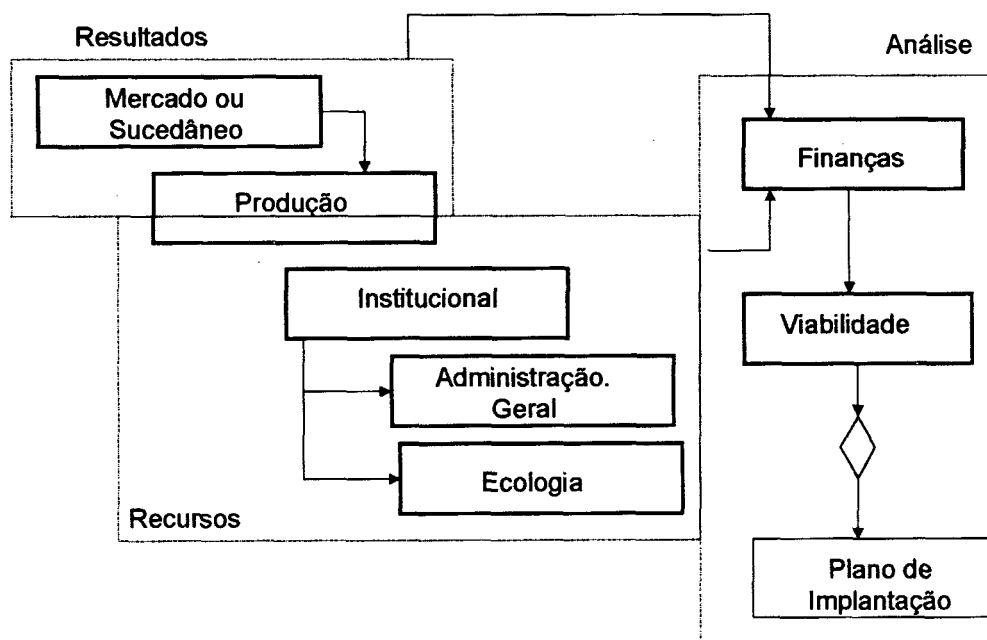


Figura 7 – As partes constitutivas de um Projeto Empresarial e seus posicionamentos.

A tarefa que se segue é a explicitação destes elementos e a definição de como eles se interagem.

Nestas circunstâncias, de modo geral o **mercado** constitui o objeto de atuação do projeto, principalmente se a atuação se dá no nível estratégico. Mesmo proposições internas, como por exemplo, uma melhoria de qualidade, tem seus resultados expressos por uma resposta do mercado. Normalmente, procura-se estabelecer nesta parte a adequada conceituação mercadológica dos efeitos ou produtos propostos.

Cumprido este propósito, a tarefa seguinte é procurar explicitar quem é seu cliente, qual o seu perfil, como se comporta e como poderá se posicionar com relação ao objetivo proposto. Normalmente este conhecimento é adquirido através de pesquisas qualitativas e quantitativas.

Estas informações, principalmente se forem estabelecidas como série histórica, ou através do conhecimento de intenções, permitirá o exercício de projeção do mercado como um todo, ou seja, como será o mercado no futuro, dentro do horizonte de planejamento estabelecido pelo Planejamento Estratégico.

Na visão tradicional, isto é, aquela estabelecida nos projetos com ênfase econômica, costuma-se tomar estas informações e estabelecer simulações ou metas como referência para o *share* da empresa. No Projeto Empresarial, como aqui definido, o estudo do *marketing* continua com o processo de estabelecimento do planejamento mercadológico, onde se estuda, do ponto de vista mercadológico, o comportamento dos concorrentes.

Uma das metodologias mais poderosas para o exercício deste mister é o exame do comportamento dos concorrentes segundo a ótica do *marketing mix*, verificando de que maneira o quadro geral de comportamento da concorrência, de modo a se verificar os pontos de menor resistência, ainda segundo os quatro elementos do composto mercadológico, para que a empresa em questão possa estabelecer seu posicionamento de mercado.

A partir disso é possível estimar, com razoável eficiência, a fatia de mercado que a empresa pode aspirar. Conhecidas a projeção e participação futura de mercado, é possível fazer a estimativa de vendas da empresa, resultado final desejado para esta especialidade.

Com relação à **produção**, na figura se aponta como um elemento participante tanto do conjunto de resultados como do conjunto de recursos, isto porque a produção pode ser decomposta em dois grandes segmentos: a chamada engenharia de produto e a conhecida engenharia do processo. A atuação destas duas áreas possui perspectivas diferentes, sendo que a primeira está mais ligada ao *marketing* enquanto a segunda se relaciona de maneira mais intensa com as questões chamadas de chão de fábrica e tem como objeto a busca da eficiência.

A área de engenharia do produto tem sofrido importantes evoluções nos tempos recentes, principalmente em função da agregação constante de conteúdos tecnológicos e da busca de qualidade objetiva feita pelos consumidores, que tornou o produto em si um importante diferencial de conquista de mercado. Do ponto de vista da engenharia do processo, a recente revolução por que passou o processo produtivo, onde paradigmas foram (e ainda estão sendo) substituídos, trouxe para as unidades produtivas novos parâmetros de atuação, tais como a flexibilidade, a produtividade, a diminuição de tempo de produção, a redução de defeitos, a visão da fábrica como um todo, além de outras características inerentes ao conjunto de técnicas que formam a chamada filosofia "*just-in-time*".

Importantes decisões passam pelo processo produtivo, tais como custos, qualidade e orientação para o cliente, que tornam esta dimensão altamente comprometida com a competitividade, ou seja, um posicionamento estratégico. Este panorama demanda, portanto, planejamentos táticos e operacionais. Deve-se mencionar, mais uma vez, a importância da Logística neste conjunto, já que atualmente pode-se afirmar que as funções desta nova área de atuação podem ser classificadas como atividades fim.

Estabelecidas as duas dimensões mais importantes de um empreendimento empresarial, o mercado e a forma de atender este mercado, o trabalho que se segue corresponde ao estabelecimento do conjunto de decisões relacionadas com a estrutura de meios necessários para que a superestrutura finalística possa atingir seus propósitos.

O primeiro planejamento a ser estabelecido na área meio do empreendimento, se se tratar de uma nova unidade, diz respeito ao **modelo institucional** ser utilizado. Entende-se por modelo institucional o arranjo formal estabelecido entre os instituidores da empresa, a base estrutural do capital e a forma pela qual a instituição se apresentará perante a sociedade, o governo e os fornecedores e clientes. Nas empresas já constituídas, este é um passo dispensável.

Estabelecidas estas regras mais permanentes, o desenvolvimento do projeto deve-se voltar para as chamadas questões de **administração geral**, que envolve os arranjos organizacionais, estruturas e processos de funcionamento, principalmente no que tange as questões de ordenamento e controle de pessoal, gerenciamento de informações, planejamento e controle de recursos financeiros, suportes para incorporação do conhecimento, tratamento da transmissão, disseminação de informações, etc.

De modo geral, este item é responsável pelo terceiro maior valor de despesas gerenciáveis, o que significa que sua atenção corresponderá a retornos apreciáveis.

Quase por fim, o tratamento **administração financeira** da empresa merece detida atenção. Embora no esquema apresentado este elemento esteja configurado dentro do conjunto de análise, é importante verificar que os recursos financeiros tradicionalmente são tratados como recursos organizacionais, tal como a questão dos recursos humanos e da tecnologia existente.

Entretanto, modernamente os recursos financeiros têm sido focados como um recurso a ser obtido a partir de um projeto em especial. Trata-se de fenômeno recente, ainda não muito estudado, e que se reflete, por exemplo, no financiamento que as empresas de alto conteúdo tecnológico, em especial as que tratam da junção da informática com a comunicação, têm obtido no mercado.

Dentro desta perspectiva, e para efeitos de projetos, a parte financeira trata muito mais do levantamento dos custos e resultados, em estreita observação com a variável tempo, de maneira a estabelecer uma visão de como estes recursos deverão estar dispostos, principalmente no que tange ao chamado capital de giro e os custos de seu financiamento.

Por fim, como último item de um Projeto Empresarial ordinário, há a etapa de elaboração dos estudos relativos à **viabilidade** do projeto proposto. Neste ponto são estabelecidas as

medidas de viabilidade do empreendimento, as análises de sensibilidade e as conclusões e recomendações.

Uma vez viável e recomendado, o projeto pode ter uma parte aditiva que corresponde ao **Plano de Implantação**, onde são estabelecidos cronogramas ou outros instrumentos do tipo métodos de caminho crítico e metodologias de medição do andamento do processo de implementação, para que possa o projeto ser realizado com custos e tempestividade adequados.

Desta forma, pode-se considerar que o Projeto Empresarial já possui uma proposta de modelo. Fica evidente que a visão apresentada corresponde a um projeto completo e que, dependendo de cada situação prática, haverá adaptações e conformações para a devida adequação do processo.

De qualquer maneira, vale a recomendação de que sempre é necessária a existência das duas partes comentadas, o benefício e os custos, para que se configure uma espécie de contraditório que permite a definição de sua viabilidade.

3.4 Uma Visão Dinâmica do Modelo de Projeto Empresarial

Como colocado, o projeto está delineado como uma estrutura estática e que, no seu uso, demandará uma determinada funcionalidade, objeto de comentários desta seção.

O Projeto Empresarial, por sua própria natureza, não tem características lineares. Na realidade, o processo de definição dos vários componentes é feito por iterações sucessivas, já que eventualmente dimensionamentos posteriores obrigam a reformulação de etapas anteriores. A razão desta circunstância é que os parâmetros definidores de cada etapa são diferentes – o mercado e a produção possuem parâmetros próprios, por exemplo, o que os obriga a um constante processo de vai-e-vem para o ajuste das etapas.

A Figura 8 mostrada a seguir procura demonstrar, de modo gráfico, as principais interações que podem resultar em iterações diversas. Estão representados os fluxos mais óbvios, definindo, inclusive, seus respectivos sentidos.

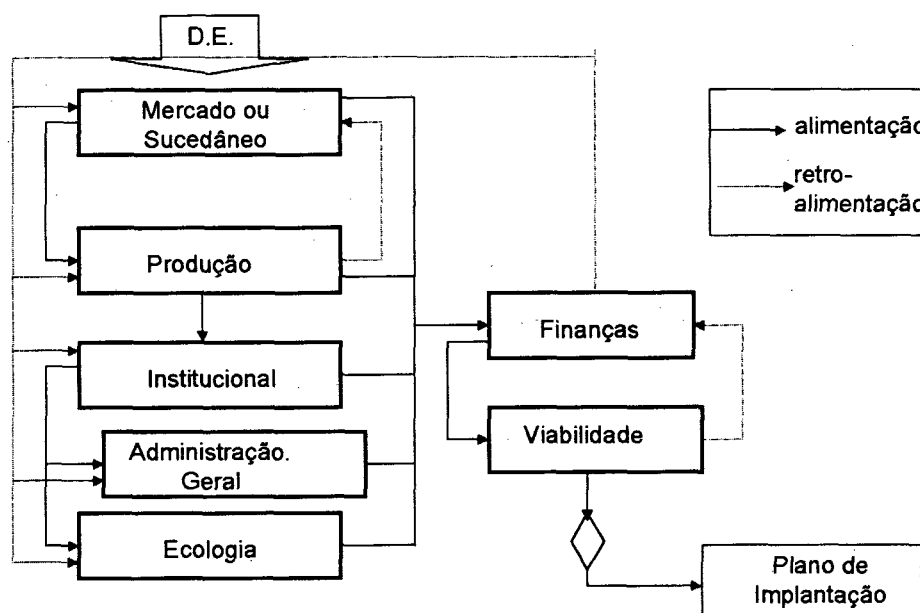


Figura 8 – A visão dinâmica de um Projeto Empresarial

Em síntese, um Projeto Empresarial completo parte de uma orientação externa, no caso representada por uma diretriz estratégica. O desenvolvimento das atividades relativas daquilo que se pode chamar de modelo mercadológico, é a correta definição de produtos, clientes, concorrências (produtos similares e substitutos), pesquisas de mercado, projeção do mercado, estabelecimento do perfil de atuação da concorrência, proposição de posicionamento mercadológico, projeção de *market share* e, finalmente, a projeção de vendas.

A participação do que pode ser chamado de modelo produtivo é, inicialmente, o desenvolvimento pela engenharia do produto conforme balizado pelo modelo mercadológico. Este estudo, que se orienta sobretudo pelas técnicas inerentes ao *design* industrial, dá oportunidade à primeira retroalimentação, com a versão quase final do produto do ponto de vista técnico ou do processo chamado de prototipagem.

Numa visão mais completa, o modelo mercadológico deve ajustar a visão do mercado com respeito ao produto da forma como se apresenta no momento. Definido este ponto, passa-se, internamente dentro do modelo técnico, para a fase da engenharia do processo, onde se procura estabelecer o “como” produzir industrialmente o produto gerado pela área de engenharia do produto. Neste ponto estão presentes preocupações com a tecnologia a ser adotada, do processo produtivo, do dimensionamento e orçamento dos equipamentos e planta industrial, quantidades a serem produzidas e custos industriais e, subsidiariamente, política de estoques e localização industrial. Neste ponto pode acontecer a segunda retroalimentação, com o envio ao modelo mercadológico de novos atributos do produto, como escala de produção, custos, especificação final de elementos constitutivos e protótipo industrial.

Pode-se afirmar que neste momento a parte substantiva do projeto está completa, o que significa que projeto pode voltar-se para a sua parte de suporte, com a elaboração dos modelos institucional, organizacional e ecológico. No modelo institucional se parte inicialmente do volume de recursos a serem aplicados, já quase que em sua maior parte dimensionado, para se estabelecer o esquema participativo dos financiadores do projeto, de qual regime legal este arranjo será formalizado e de regras especiais, que podem ser chamadas de acordo de acionistas.

O modelo organizacional tem como ponto de partida a definição institucional, uma vez que a estrutura da organização depende em grande parte desta escolha. Outras preocupações organizacionais passam a ser estudadas, principalmente as relativas a processos de planejamento, execução e controle dos chamados recursos organizacionais, tais como os recursos humanos (dimensionamento, cargos, salários e motivações), os financeiros (mecanismos de controle, de fluxo, fontes de aplicação e de empréstimos, etc), segurança, comunicação, transporte, entre outras típicas funções administrativas. Importantes informações do ponto de vista financeiro (ou orçamentários) são geradas nesta etapa.

O ponto de vista do modelo ecológico é preocupação recente em Projetos Empresariais, já que ele reflete a terceira dimensão do *ethos* empresarial, a sua responsabilidade social. A visão aqui, no entanto, ultrapassa a mera preocupação com o ambiente natural, foco atual de RIMAs, para ampliar sua abrangência para a relação da empresa com a comunidade em que

estará inserida e com a sociedade organizada que a contém. A este enfoque amplo corresponde uma efetiva preocupação com o ambiente em seu lato sentido.

Finalizadas estas etapas, as retroalimentações necessárias, por exemplo, as exigências ambientais com relação ao processo produtivo, definidas para cada uma delas os respectivos orçamentos de investimentos e de recursos de giro, passa-se ao **modelo financeiro**, penúltima etapa do projeto. Importante definição deve ser tomada neste caso que é o horizonte de planejamento a ser adotado, que deve ser relacionado alternativamente com duas visões: a obsolescência total do produto ou a vida útil da unidade fabril.

O principal trabalho nesta etapa é a organização das informações financeiras em orçamentos de investimentos, de vendas, de custos industriais, de despesas comerciais e administrativas, de fluxo de caixa, de resultados, de obrigações fiscais e de posições patrimoniais. Estas informações processadas é que permitem a definição dos resultados financeiros finais do projeto, insumo básico para a última etapa.

Por fim, a viabilidade do projeto é estabelecida a partir dos resultados, recursos aplicados e consumidos, permitindo a geração de indicadores desta viabilidade, tais como o tempo de retorno do investimento, do valor presente líquido do fluxo financeiro total do projeto e sua taxa interna de retorno. É o resultado da denominada etapa **estudo de viabilidade**.

Seguem as conclusões e recomendações do projeto e, caso viável e seja decidida sua implantação, o desenvolvimento de Projeto de Implantação, onde as principais indicações de progresso da implementação são indicadas, bem como as formas e parâmetros de controle.

É possível, neste ponto se avaliar a aderência do modelo aos critérios estabelecidos nas categorias de análise explicitados anteriormente. O primeiro teste será com relação à aderência ao planejamento estratégico (1), que, conforme se pode verificar no fluxo, corresponde ao primeiro passo do processo.

A explicitação dos objetivos (2), corresponde à visão de mercado do projeto, a partir de onde todos os aspectos inerentes às aplicações de recursos são desenvolvidos, porém, conforme se pode observar das retroalimentações, os objetivos de mercado, e portanto, do cliente sempre estão presentes.

Já com relação à categoria grau de avaliação de desempenho (3), a própria essência do projeto se volta para esta análise, conforme se vê na última etapa do processo, onde as medidas objetivas de desempenho de um projeto são definidas. A próxima categoria se refere ao grau de complexidade de estrutura (4), onde percebe-se que, apesar do grande número de etapas que compõem o projeto, a sua complexidade é pequena, face à situação de quase linearidade do encaminhamento das etapas.

Quanto à dinamicidade funcional (5) do modelo, a indicação que se estabelece na sua visão gráfica permite verificar o alto grau de interação e iterações gerado pelo processo. Outra dimensão de análise do modelo é o questionamento quanto ao grau de aderência organizacional (6) gerado no processo, o que pode ser observado que o projeto se configura como uma espécie de reflexo da organização, já que todos os tradicionais setores empresariais estão contidos nas etapas do projeto.

Com respeito à próxima categoria de análise, o grau de especialização dos operadores (7), de certa forma é decorrente ou consequência da análise anterior, já que os operadores da organização podem ser planejadores de cada uma das etapas do processo, não exigindo a existência de operadores específicos de projetos.

Finalmente, a última categoria de análise diz respeito ao grau de participação dos gerentes (8), que pode ser decorrência da comentada análise anterior, porém existe ainda o grau de iniciativa de proposição de projetos a partir das diretrizes estratégicas, que constitui importante destaque ao processo, já que estimula a participação, criatividade e motivação do corpo gerencial.

Este teste de coerência metodológica permite verificar que o modelo atende às categorias de análise propostas e que, neste sentido, pode ser efetivamente utilizado como uma ferramenta no desenvolvimento de ações que concretizem as intenções estabelecidas no Planejamento Estratégico.

A Figura 9 a seguir mostrada procura visualizar graficamente a localização das análises no fluxo do processo.

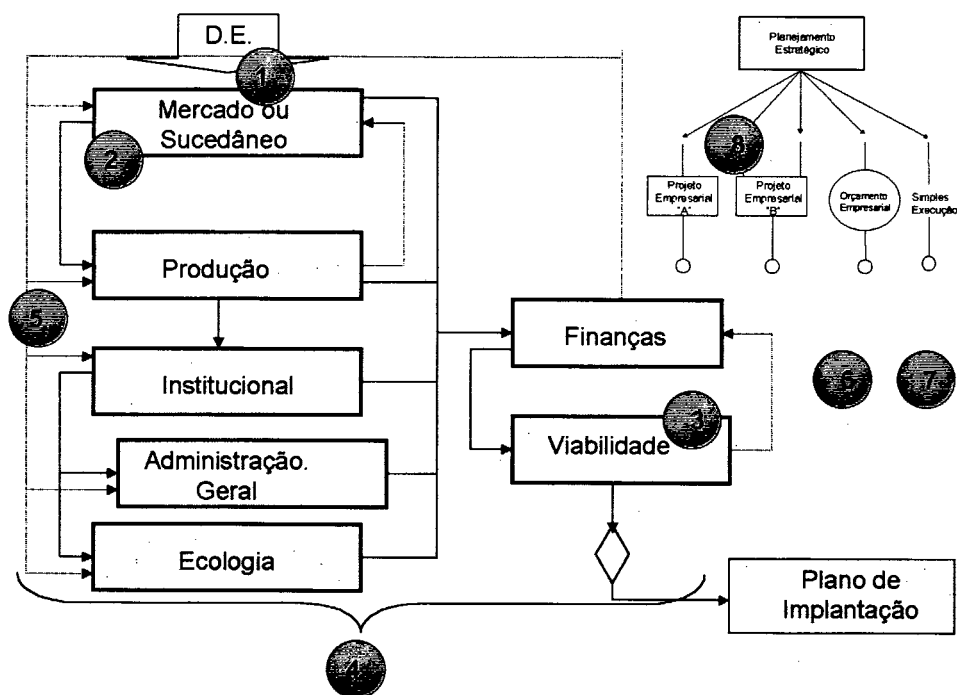


Figura 9 – O exame do modelo de Projeto Empresarial segundo as categorias de análise

3.5 Adaptação do Modelo de Projeto Empresarial para Projeto Logístico

A observação do modelo de Projeto Empresarial proposto permite a inferência de sua universalidade, ou seja, da sua aplicabilidade às mais diversas situações. O propósito desta seção é mostrar de que forma o Projeto Empresarial pode ser visto como um Projeto Logístico.

Uma exemplificação pode ser uma forma empírica de demonstrar esta possibilidade. Considere-se uma decisão estratégica de conquistar ou manter um mercado pela oferta de serviços logísticos, de maneira a se agregar valor ao produto comercializado.

O objeto de um Projeto Empresarial, neste caso, pode ocupar uma vasta gama de opções, que alternativamente pode ser desenvolvido por projetos individuais, escolhendo-se, após, a alternativa mais viável. Para efeitos de exemplo, no entanto, suponha-se que o serviço logístico a ser oferecido seja a troca eletrônica de informações, que permitirá a agilização da distribuição e a diminuição de estoques.

Este é, portanto, o objeto do Projeto Empresarial, um serviço e não um produto. A etapa de mercado deste “produto” é verificar qual o grau de atratividade que os clientes têm por este serviço, o quanto estão dispostos a pagar mais ou de expandir os pedidos.

Estabelecida esta dimensão, a etapa seguinte é desenhar o produto, principalmente quanto a sua *interface* com o cliente. A engenharia do processo deve, após, estabelecer a forma como este produto deve ser “produzido”, o equipamento, *softwares* e retro-estrutura necessária para prover os resultados da implementação do serviço e, obviamente, os custos associados.

Estabelecidos estes parâmetros, que obviamente seriam ajustados pelos estudos de mercado, a etapa seguinte se orienta para verificar quais os impactos que este tipo de serviço pode gerar na estrutura de meios da empresa e qual o reflexo financeiro deste diferencial.

Estes resultados podem, agora, ser objeto de tratamento financeiro com o desenvolvimento de todas as ferramentas apontadas, o que permitirá, no fim, o início dos estudos de custo-benefício, com a definição das medidas de viabilidade entre o benefício da prestação de serviço, em termos de ganhos de preço ou de escala, e o custo marginal de prestação deste serviço.

Esta situação caracteriza como é possível o emprego do Projeto Empresarial em situações de administração logística, validando, portanto, o uso que se quer fazer do mesmo como ferramenta de administração estratégica quando se trata de diretrizes na área de logística.

3.6 Instrumentos de Conexão

A mesma forma estabelecida para definir os pontos de conexão entre o Planejamento Estratégico e o Projeto Empresarial é válida para a verificação das ligações propostas nesta seção, já que correspondem, em última análise, aos mesmos pontos de conexão.

Especificamente, o principal ponto de conexão corresponde à articulação que deve existir entre as Diretrizes Estratégicas e os Projetos Propostos. A complementação ou diferencial em relação à proposta do capítulo anterior é o fato de que deve haver uma retroalimentação dos resultados projetados de uma determinada ação estratégica para verificar sua adequação ao proposto na diretriz.

Nesta situação pode haver algum tipo de ruído, principalmente pelo fato das diretrizes possuírem um conteúdo qualitativo e as propostas dos projetos se situarem numa perspectiva quantitativa. O uso, porém, do maior resultado, pode caracterizar que aquela ação corresponde à melhor possibilidade e, por conseqüência, o atingimento da qualidade requisitada.

Nesta seção serão tratadas as questões inerentes ao processo de comunicação entre os dois modelos propostos, de forma a se estabelecer uma visão contínua de atuação e caracterizar um processo sistêmico e competitivo.

Desta forma, na seção se procurará estabelecer a maneira pela qual se processará a articulação sistematizada entre os modelos propostos de Planejamento Estratégico e Projeto Empresarial, de modo que se configure um sistema de Planejamento Empresarial completo. Em especial, se destacará, neste capítulo, a aplicação particular do Projeto Empresarial na área de Logística, e cujo instrumento poderá ser denominado também de Projeto Logístico.

Assim, dentro de uma abordagem sistêmica, se considerado o Planejamento Empresarial como um sistema, o Planejamento Estratégico pode ser percebido como um subsistema para se pensar o posicionamento estratégico da empresa, enquanto, da mesma forma, os Projetos Empresariais podem ser considerados como um subsistema de planejar as ações decorrentes do plano estratégico e que formam o Planejamento Tático empresarial.

Nesta ótica, a conexão entre estes dois planos de planejamento pode ser considerada também um subsistema, embora de natureza e características diferentes. A união destes três subsistemas - Planejamento Estratégico, o Projeto Empresarial e subsistema Conector - configuraria, assim, o sistema de Planejamento Empresarial.

A Figura 10, mostrada a seguir, posiciona o Subsistema Conector no contexto sistêmico do Planejamento Empresarial, de maneira a visualizar todos os sub-sistemas que o compõem.

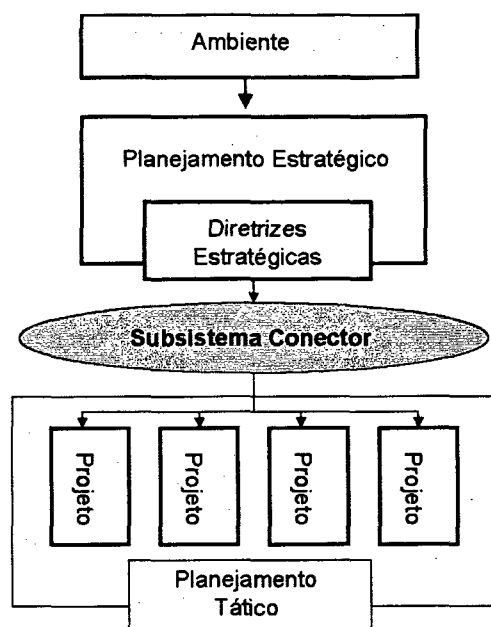


Figura 10 – O Subsistema Conector como elo entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais (Planejamento Tático)

3.6.1 Da Natureza e Funcionalidade da Articulação entre o Planejamento Estratégico e o Projeto Empresarial

Uma visão da teoria dos sistemas aplicada aos modelos de Planejamento Estratégico e Projeto Empresarial propostos anteriormente, permite destacar neles algumas características básicas dos sistemas, de maneira a permitir que sejam efetivamente caracterizados como subsistemas. Estas características são :

- A existência de objetivos ou propósitos;
- A existência, bem caracterizada, de entradas e saídas, bem como de um determinado processamento (*input, output e troughput*);
- A existência de partes inter-relacionadas;
- A existência de método para a escolha entre alternativas, como parte do processamento;
- A existência de um padrão de valores que referenciam as escolhas; e,
- A existência de um padrão tempo e de ciclos de atuação.

Assim, os modelos propostos constituem, cada um, um subsistema onde as informações de entrada são processadas de modo a permitir a geração de um produto de saída, que no caso do Planejamento Estratégico é um plano estratégico e no Projeto Empresarial, é a escolha e planejamento de ações estratégicas.

Em ambos os modelos, de modo geral, se têm que os respectivos produtos de saída podem ser formalizados, aliás, uma característica dos planos. No modelo ou subsistema de Planejamento Estratégico seu produto é consubstanciado pelas Diretrizes Estratégicas e, no segundo modelo, o Projeto Empresarial, pelo estudo de viabilidade de alternativas de ação estratégica.

Desta forma, ambos subsistemas produzem um resultado identificável, porém, pode-se verificar que, do ponto de vista empresarial, nenhum deles tem sentido se visto isoladamente. Assim, no caso do primeiro, a intenção de adaptar a empresa (lucrativamente) ao ambiente, sintetizada nas Diretrizes Estratégicas, não tem propósito sem que haja uma ação efetiva sobre ou para este ambiente – as ações estratégicas, que têm origem e seleção nos Projetos Empresariais e cujo conjunto forma o Planejamento Tático da empresa.

Por outro lado, o planejamento das ações estratégicas a serem exercidas sobre ou para o ambiente, se não estiverem alicerçadas em um Planejamento Estratégico, deixa de ser o planejamento de ações estratégicas para ser simplesmente o planejamento de ações.

O resultado esperado se obtém, portanto, somente quando os subsistemas examinados estejam interagindo, de modo a se ter um processo de intervenção da empresa no meio ambiente e, a partir destes resultados, propor uma nova visão estratégica da empresa para suportar novas intervenções, caracterizando, desta forma, outro importante elemento dos sistemas, que é a retroalimentação (*feedback*). Observe-se que nestas circunstâncias, o processo de análise e ação se completa de maneira sistêmica e racional. A análise sem ação é improdutiva e a ação sem análise é ineficiente.

Neste ponto há de se ressaltar a existência de um nível adicional de atuação, não contemplado neste estudo, que é o conjunto de processamentos operacionais, isto é, a execução das decisões contidas nos Projetos Empresariais, orçamentos ou simples decisões de execuções. Alguns autores definem este conjunto como um subsistema de planejamento operacional, como o caso de

HAMPTON⁽²³⁾, embora possa haver algumas dúvidas ao se conceber se efetivamente existe planejamento como o exercício de decisões mais amplas.

Assim, o que é por vezes chamado de planejamento operacional pode ser definido como o exercício de procedimentos, instrumentos que possuem especificidades próprias em cada setor – CHIAVENATO⁽²⁴⁾. A visão de sistema para o conjunto como um todo perde identidade e homogeneidade, podendo, de alguma maneira, ser considerado como processos setoriais distintos ou sistemas fechados, com amplitude decisional limitada.

Da mesma forma, outras características de sistemas neste nível ficam prejudicadas, como por exemplo, a inexistência de ciclos, sugerindo que os objetos dos Projetos Empresariais são implantados de maneira singular.

Para efeito deste trabalho, pois, propõe-se que as execuções dos planejamentos estabelecidos nos Projetos Empresariais sejam consideradas como procedimentos operacionais que podem ser, inclusive, detalhados no projeto e, portanto, um apêndice processual.

A se considerar, entretanto, apenas os dois subsistemas correspondentes aos modelos propostos, a conectividade entre eles é feita por um outro subsistema, o de relacionamento entre Planejamento Estratégico e Projeto Empresarial. Trata-se, portanto, de um **sistema de informações**. Estabelecida esta conectividade, os três subsistemas formam um Sistema que pode ser denominado de Planejamento Empresarial.

A afirmação de que o Subsistema Conector é da espécie particular de sistema de informações é baseada em algumas de suas características. A primeira delas é que se trata de um processo de distribuição das informações, de tal forma que todos os gerentes tenham acesso às Diretrizes Estratégicas de maneira clara e atual. Isto significa que, num processo de Planejamento Estratégico mais sofisticado, onde o ciclo de processamento seja mais curto, as diretrizes estratégicas atuais devem estar sempre disponíveis.

Em segundo lugar, os dados e informações que resultaram do processo de *scanning* na função de planejar a estratégia precisam estar também disponíveis para os gerentes, já que muitas destas informações constituem importantes insumos para a elaboração do Projeto Empresarial. Deve-se mencionar que, embora estas informações sejam em sua maioria ambientais, o

sistema deve incorporar as de natureza interna (ou organizacionais) que igualmente são muito importantes para o desenvolvimento de projetos mais detalhados.

Em terceiro lugar, é preciso que os projetos escolhidos para serem desenvolvidos sejam, em seus parâmetros principais, distribuídos entre todos os setores empresariais para evitar duplicidades, superposições e, principalmente, permitir avaliar impactos intersetoriais.

Esta última consideração merece algumas reflexões adicionais, não só devido às possibilidades de otimização de recursos, mas também, para preservar o processo de sinergia que o Planejamento Tático deve possuir. A próxima seção tratará desta questão.

Por fim, a quarta característica a ser mencionada diz respeito ao processo de acompanhamento da implementação das ações planejadas pelos projetos, cujos indicadores de resultado deverão estar disponibilizados para todos os gerentes, que assim poderão avaliar os respectivos impactos em suas áreas.

É importante mencionar que a iniciativa de propor projetos é dos gerentes, de tal maneira que se inclui neste processo a responsabilidade setorial, a criatividade profissional e a responsabilidade gerencial. Esta prática permitirá, inclusive, o surgimento de projetos complementares, suplementares ou de apoio e caracteriza uma visão participativa do planejamento.

3.6.2 A interação entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais.

O Planejamento Estratégico, por se tratar de uma formulação quase sempre restrita à alta administração da empresa, é um processo que gera um conteúdo que deve expressar unidade de ideologia, metodologia e conteúdo. Desta forma, as Diretrizes Estratégicas se configuram, apesar de sua natureza narrativa, num documento denso de propósitos esperados pela organização.

Ao se passar estas diretrizes para o corpo gerencial da empresa e promovendo, portanto, sua democratização, pode acontecer distorções de resultados, devido às interpretações pessoais destas diretrizes e, em segundo lugar, ao propor ações estratégicas, que serão objetos de análise de viabilidade, que provoquem alterações indesejadas na empresa ou em seus setores, principalmente em função de efeitos colaterais destas proposições.

A Figura 11, mostrada em seguida, adaptada de PEQUENO ⁽²⁵⁾, procura visualizar as inter-relações de ações, reações e colateralidades nas implementações planejadas pelos Projetos Empresariais. De modo geral, as ações propostas pelos projetos são voltadas diretamente ao meio ambiente (mercado), embora, em muitas situações, mesmo quando o objeto primeiro do projeto não seja especificamente o mercado pode acabar, de maneira indireta, ali se refletindo.

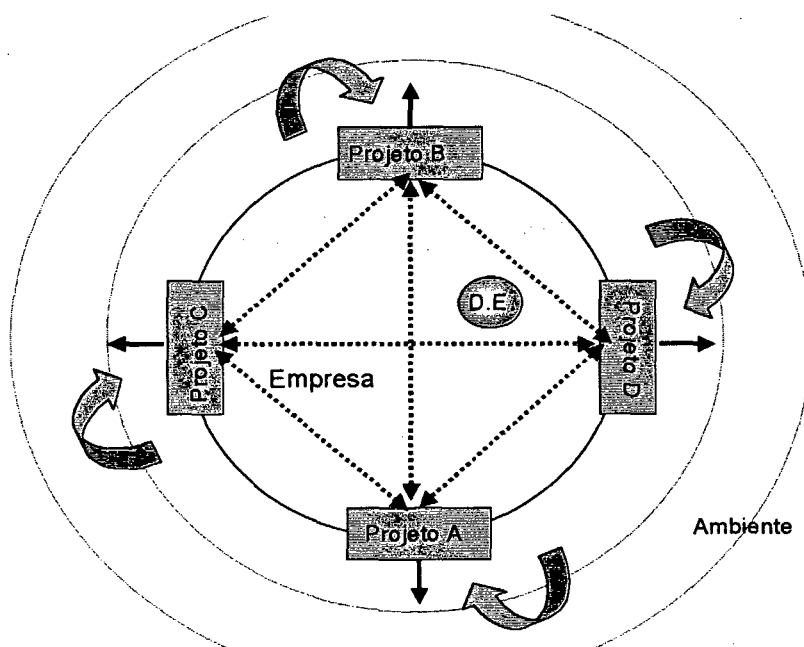


Figura 11 – Inter-relações entre Projetos que formam o Planejamento Tático

Esta é a situação ou efeito mais visível do processo de planejar as ações estratégicas. À medida de sua eficácia é representada pelo percentual do efeito esperado, medido diretamente no ponto de impacto da ação. No entanto, nem sempre é possível este tipo de mensuração, já que existem reações às ações estratégicas que são sentidas, de modo geral, num período mais longo ou numa intensidade menor, ou de acordo com um gradiente de atuação próprio, além de haver a possibilidade de se refletir, de maneira sistêmica, em outros pontos do ambiente.

Finalmente, existem os chamados efeitos colaterais internos, onde os reflexos da atuação de um projeto se manifestam dentro da própria empresa, seja por uso de recursos comuns,

seja por decorrência dos aspectos comportamentais, em outros setores ou projetos da empresa. Obviamente estes feitos indiretos podem ser positivos ou negativos para a empresa.

Isto significa que as ações estratégicas planejadas pelos Projetos Empresariais devem ser escolhidas não só por seus índices de retorno mas, também, pelo grau de sinergia que estas ações conseguem estabelecer no conjunto de projetos que formam o Planejamento Tático. A escolha dos projetos que constituirão do Planejamento Tático, portanto, deve ser feita observando-se dois critérios: o grau de viabilidade do projeto e o grau de sinergia que ele traz para o conjunto.

A seção seguinte tratará do caso específico dos Projetos Logísticos, que se caracterizam pelo alto grau de colateralidade em relação a outros projetos e atuações setoriais.

3.6.3 A Interação do Projeto Logístico e os demais Projetos Empresariais

Os Projetos Logísticos, conforme já comentado anteriormente são particularmente interagentes com outros projetos ou setores empresariais, dadas suas características de atuar como suporte das áreas fins dos empreendimentos.

Pode-se afirmar que qualquer atividade fim e permanente da empresa tem seu início ou término suportado por uma atividade logística e, mais recentemente, até mesmo o processo operacional tem tido este tipo de suporte. Assim, as iniciativas na área mercadológica têm evidentes impactos nas atividades logísticas, da mesma forma que, em sentido contrário, as projetadas ações na área logística se refletirão em impactos no setor mercadológico da empresa.

Já no setor produtivo da empresa - entendido neste caso a produção como a transformação de materiais, informações ou consumidores que resultam em bens e serviços - a afinidade com a Logística também se mostra com elevada interação. Assim, informações, estoques, *lead-times*, transportes, especificações, entre outras características de produção, constituem elementos suportados pela área logística, o que demonstra que os projetos em áreas-fim, se refletem na Logística com bastante intensidade. A situação inversa também é verdadeira.

Com as demais áreas empresariais a relação, além do impacto direto, tende a se reproduzir indiretamente, já que a atuação em áreas fim resulta, quase sempre, em reflexos nas áreas financeira, de recursos humanos, informática, comunicação, entre outras áreas empresariais.

De qualquer maneira, pode-se verificar que é possível estabelecer uma estratégia fundamentada em sua maior parte em Projetos Logísticos, não só pelo fato da Logística agregar valor aos produtos e serviços da empresa, mas também em função da alta colaterabilidade das ações logísticas com as outras ações empresariais, notadamente as relacionadas com as atividades-fim da empresa.

Na tabela seguinte, apresentam-se algumas das principais áreas de atuação, ou de resultados esperados, da Logística nos setores mercadológico e produtivo. Note-se que o sentido de atuação dos impactos é bidirecional, o que significa que a recomendação estabelecida na seção anterior quanto ao grau de sinergia dos projetos para sua escolha tem significativa importância.

Tabela 2 – Correlações entre Logística e os Setores Operacionais, adaptado de CHRISTOPHER e SLACK

Setor	Etapa	Exemplos de pontos de atuação ou de resultados esperados	
Marketing	Pré-transação	Disponibilidade de estoques	
		Metas para datas de entrega	
		Tempos de resposta para questões	
	Transação	Índice de atendimento de pedidos	
		Entrega pontual	
		Substituição de produtos	
Pós-transação	Conserto na primeira chamada		
	Reclamações de clientes		
	Erros na fatura		
Produção	Inputs	Disponibilidade de peças sobressalentes	
		Materiais	
		Informações	
		Consumidores	
		Processo	Materiais
			Informações
	Consumidores		
	Outputs	Estocabilidade	
		Transportabilidade	
		Simultaneidade	
			Contato com consumidor
			Qualidade

As áreas de impacto exemplificadas, que constam na tabela, estão referenciadas em CHRISTOPHER ⁽²⁶⁾ e SLACK ⁽²⁷⁾, foram adaptadas pelo autor e sugerem a possibilidade de pesquisas e análises para a elaboração de uma relação mais completa, onde estejam indicadas, além das correlações, uma tipificação do grau de impacto destas ligações.

Na próxima seção se procurará estabelecer, numa visão mais completa, de que forma o modelo proposto adquire a dinamicidade necessária para que o processo de planejamento e execução estratégica seja consentâneo com as alterações no ambiente e eficaz com o propósito de alcançar os resultados almejados.

3.6.4 O Modelo de Planejamento Empresarial: Uma Visão Dinâmica do Planejamento como um todo

A visualização da Figura 12, apresentada a seguir, permite uma percepção completa do modelo de planejamento e execução estratégica.

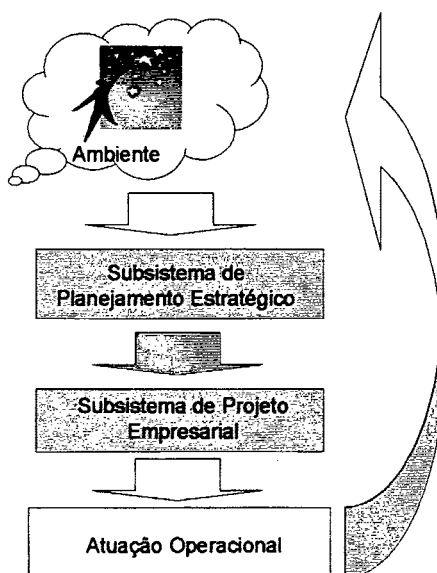


Figura 12 – A integração dos três subsistemas – Estratégico, Tático e Conector

Conforme se pode observar na figura, o modelo de planejamento, agora concluído, permite verificar que o ciclo se completa. O objeto a ser atuado pelo sistema é o ambiente, ou o mercado, ou, por fim, o cliente. Desenvolvida a análise ambiental, conforme

preconizado no modelo proposto de Planejamento Estratégico, obtém-se seu produto final, as Diretrizes Estratégicas.

As Diretrizes Estratégicas, por sua vez, constituem o insumo principal para as proposições táticas, que são selecionadas por estudos de factibilidade, ou seja, o Projeto Empresarial. O conjunto de ações operacionais ou projetos selecionados configura o Planejamento Tático, cuja implementação atua, direta ou indiretamente, sobre o ambiente, modificando-o.

O ambiente modificado, por fim, constitui um novo objeto de análise, permitindo, desta forma, o reinício do ciclo.

Esta visão completa do modelo de Planejamento Empresarial, utilizando a abordagem sistêmica, permite a sua visão de uma maneira panorâmica e completa, bem como permite que se perceba a inserção da função de planejamento na empresa e, por consequência, no ambiente. O sistema de Planejamento Empresarial conforme descrito, modelado de modo narrativo⁽²⁸⁾, se presta especialmente para um entendimento lógico, abrangente e acadêmico, necessitando, porém, de um confronto de natureza prática.

Portanto, no capítulo que se segue, este modelo de Planejamento Empresarial será testado e pré-validado segundo os termos propostos e estabelecidos para este fim.

4 A CONSISTÊNCIA PRÁTICA DO MODELO

O modelo de Planejamento Empresarial apresentado, agora completo, poderá ser aperfeiçoado a partir da verificação de sua adequabilidade à realidade empresarial. Este é o propósito das seções que compõem o capítulo.

4.1 Definição das Bases de Pré-validação do Modelo

O modelo de planejamento e administração estratégico apresentado nos capítulos anteriores se configura como uma visão completa de um processo de Planejamento Empresarial, onde se trata do posicionamento institucional de uma empresa perante um ambiente percebido, da declaração e disseminação de suas diretrizes estratégicas, da proposição, democratizada pelo seu corpo gerencial, de ações para a realização desta visão estratégica.

O processo trata, ainda, da seleção, por critérios de custo/benefício, seja qual for a lógica da relação, e de efeitos sinérgicos, das melhores propostas face ao nível de recursos disponíveis, da consolidação dos projetos vencedores num Planejamento Tático, da execução controlada destas ações de inspiração estratégica e, por fim, de estabelecer um novo olhar sobre o renovado ambiente, fruto da ação estratégica executada pela empresa, somada à movimentação dos concorrentes e à ação dos fatores intrínsecos do dinamismo ambiental, consolidando, assim, um novo ciclo de planejamento.

Embora em grande parte os conceitos e idéias propostos tenham bases empíricas apreciáveis, a forma de arranjo e combinação destes elementos precisa ser submetida à realidade,

com o fim de verificar o comportamento do modelo face à aplicabilidade e quanto aos retornos que poderão, eventualmente, trazer a uma empresa.

A proposta deste capítulo é justamente submeter o modelo proposto a uma espécie de pré-validação de sua aplicabilidade e de seu potencial de retorno. A proposta metodológica estabelecida no capítulo 2, no que diz respeito à adequabilidade do modelo à realidade empresarial, sugere um teste qualitativo do modelo junto à empresa com atuação logística. Entenda-se como qualitativa a avaliação conceitual do modelo por empresários que atuem efetivamente em suas empresas.

A situação de pré-validação está contingenciada pelo tamanho da amostra adotada para a verificação. Uma efetiva validação seria obtida pelo aumento do universo de empresas reais consultadas a respeito do modelo, de modo a se estabelecer medidas mais consistentes de questões propostas, enquanto a segunda maneira seria a própria implantação do modelo em uma delas, onde poder-se-ia estabelecer relações de desempenho entre o antes e o depois.

Com relação a esta hipótese, surge de imediato um questionamento de natureza metodológica. Dado o reconhecimento da existência de disparidades empresariais, já que fatores como porte, cultura organizacional, oportunidades de mercado, ambientes diversos, tecnologias, recursos organizacionais, entre outros, no seu conjunto estabelece individualidades às empresas, o que não permite medidas válidas quanto à efetiva capacidade de atuação empírica do modelo, ressalvadas situações de grande número de empresas pesquisadas, o que transcende os limites de uma dissertação.

Já uma validação de natureza quantitativa pressupõe a definição de números e valores obtidos pela empresa após a implantação do modelo em relação a uma situação inicial ou de controle. Esta possibilidade poderia trazer excelentes contribuições práticas ao modelo, porém, tem como inconveniente o prazo relativamente longo para sua implantação, aperfeiçoamento e avaliação de resultados, situação incompatível com a proposta acadêmica do trabalho.

Daí as razões de se propor apenas uma pré-validação do modelo, onde metodologicamente se define um perfil mínimo das empresas teste que comporão um pequeno painel empresarial. O modelo será confrontado com a realidade empresarial e de onde se

estabelecerá, através de pesquisa qualitativa entre executivos das empresas para se indicar, em primeiro lugar, a eliminação das falhas mais grosseiras do modelo e, em segundo lugar, indicar o caminho de uma efetiva validação que poderá ser realizada por eventuais aprofundamentos e aperfeiçoamentos do modelo proposto.

Este caminho, pois, será a essência do desenvolvimento do presente capítulo. O primeiro passo nesta direção será o exame do modelo de planejamento proposto, com a sua preparação para ser submetido a uma pré-validação, conteúdo da seção que se segue.

4.2 Preparação do Modelo para o Teste de Pré-Validação

O modelo de Planejamento Empresarial, tal como apresentado nas páginas anteriores, deve ser adaptado para uma melhor compreensão dos empresários e executivos das organizações, procurando definir uma retórica mais apropriada às organizações.

Nestas circunstâncias, um trabalho de pré-validação da proposta, sem nenhuma adaptação, poderia gerar alguma dificuldade de se obter dos executivos das empresas uma opinião clara e objetiva sobre as eventuais dificuldades de implementação do modelo. Desta forma, com o intuito de tornar o processo de validação da proposta o mais objetivo possível, se procurará estabelecer nesta seção uma versão mais funcional e utilitária do modelo, para permitir verificar as possibilidades empíricas da proposta.

Assim, o modelo que está descrito em uma linguagem narrativa, deverá ser transformado num instrumento mais executivo que, aqui neste trabalho, será designado como **roteiro**. Neste propósito, o roteiro nada mais é do que uma linguagem simplificada, direta e própria para um processo de implantação do modelo, sem que isto signifique qualquer tipo de concessão quanto aos pressupostos acadêmicos estabelecidos na sua estruturação.

A Figura 13 mostrada a seguir resume a idéia geral do posicionamento e eventual utilização do roteiro para efeitos de implementação do modelo de Planejamento Empresarial proposto.

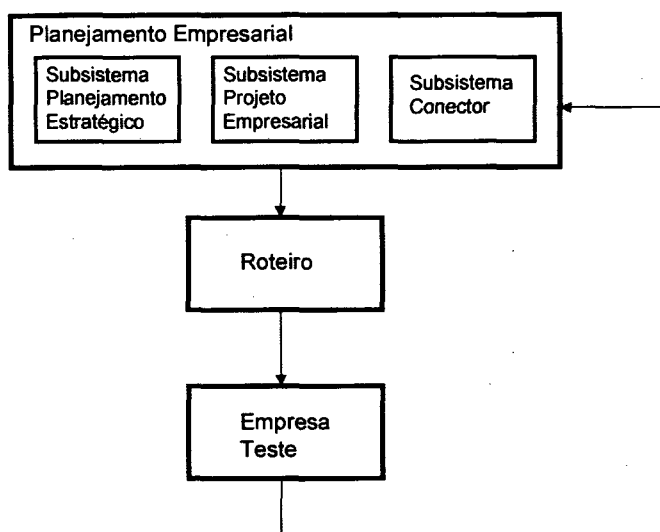


Figura 13 – Esquema de preparação do modelo e teste de pré-validação

O caminho mais fácil para a consecução deste propósito é a estruturação esquemática do processo de Planejamento Empresarial, destacando, para cada um dos passos, indicadores de qualidade ou de magnitude que devem ser objeto de reflexão pelas empresas teste. O propósito, portanto, é verificar a adequabilidade da implementação de cada etapa apresentada do modelo na empresa testada, bem como estimar o grau de facilidade neste propósito.

A Tabela 3, apresentada a seguir, sintetiza o roteiro para o subsistema Planejamento Estratégico, que se constitui em ferramenta para melhor se avaliar a adequabilidade do modelo ou a facilidade de uma empresa em implementá-lo.

Tabela 3 – Roteiro do Subsistema de Planejamento Estratégico

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
Planejamento Estratégico	Delimitação do Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado • Concorrentes • Clientes • Fornecedores • Governo • Infra-estrutura • Tecnologia • Fatores Sociais 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Instrumentos de Scanning	<ul style="list-style-type: none"> • Revistas • Jornais • Associações • Reuniões Sociais • Consultoria • Pesquisa Própria 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Técnicas de Percepção	<ul style="list-style-type: none"> • Reuniões internas • Congressos e Seminários • Consultores • <i>Benchmark</i> • <i>Feeling</i> • Pesquisa própria • Controles 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Análise das Informações Externas Seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> • Executivos Internos • Consultores • Conselho de Administração 	
	Estabelecimento de Cenários Futuros	<ul style="list-style-type: none"> • Mercado Atual • Perfil do Produto ou Serviço • Evolução da Concorrência • Produtos Concorrentes • Perfil Social • Perfil Econômico • Tecnologia • Regras Governamentais • Restrições Ambientais • Fornecedores 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Análise e Diagnóstico de Fatores Externos	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidades • Estabilidade • Ameaças 	

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
	Levantamento de Informações Internas	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfação cliente • Produção • Custos • Estrutura de capitais • Recursos Humanos • Sistemas de Informações • Suporte Administrativo • Comunicação 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Análise e Diagnóstico dos Fatores Internos	<ul style="list-style-type: none"> • Pontos Fortes • Pontos Satisfatórios • Pontos Fracos 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Confronto entre Diagnósticos Externo e Interno	<ul style="list-style-type: none"> • Linhas de Agilização • Linhas de Manutenção • Linhas de Defesa 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Elaboração das Diretrizes Estratégicas		Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível

Como se pode deduzir da tabela apresentada, o uso do roteiro permitirá a consecução de dois propósitos. O primeiro, e principal para o presente trabalho, é a verificação, do ponto de vista das empresas-teste caracterizadas na próxima seção, de quais pontos podem ser considerados como sensíveis, de difícil aplicação ou pouco entendimento pelos empresários, de modo a permitir uma revisão crítica destes pontos no modelo.

O segundo propósito diz respeito à percepção da aplicabilidade futura do modelo em empresas, que permitirá uma visão completa dos pontos que elas deverão percorrer ou preparar-se para implementar seu Planejamento Empresarial. Assim, eventuais recursos não disponíveis, por exemplo, poderão ser alocados a tempo para o processo de implementação do modelo proposto.

No caso específico do Subsistema de Planejamento Estratégico, em seu roteiro, algumas observações devem ser feitas. As etapas para a implantação do Planejamento Estratégico

foram arranjadas em dez passos consecutivos, onde a eventual falta de algum deles pode inviabilizar a implementação do modelo ou comprometer a qualidade do resultado final alcançado.

Cada etapa é formada por subetapas ou recursos necessários para sua consecução, que estão referenciados no roteiro como fatores incidentes. Uma observação mais atenta permite verificar que cada um destes fatores pode ser detalhado em subfatores ou unidades ainda menores, dependendo da necessidade do implementador. Quanto mais detalhado, no entanto, mais fácil se torna o processo.

Finalmente, com relação à coluna Facilidade, ela rigorosamente não deveria constar do roteiro como elemento regular, entretanto, no presente trabalho ela é incluída com o propósito de facilitar a revisão do modelo, já que a análise crítica dos pontos considerados como difícil ou impossível se constituirá em base para o aperfeiçoamento do modelo.

Nestas situações críticas serão verificadas as possibilidades de utilização de outra metodologia de trabalho ou simplificação do ponto proposto, de maneira a se obter um modelo mais adequado à realidade que se quer atingir.

Na tabela 4 que se apresenta a seguir é apresentado, na forma já definida anteriormente, o roteiro para o Subsistema de Projeto Empresarial.

Tabela 4 – Roteiro do Subsistema de Projeto Empresarial

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
Projeto Empresarial	Interpretação das Diretrizes Estratégicas (D.E.)	<ul style="list-style-type: none"> • Seminário Gerencial para Disseminação das D.E. • Informações do <i>Scanning</i> 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Listagem das Proposições Setoriais que podem atender às Diretrizes Estratégicas	<ul style="list-style-type: none"> • Reunião Seminário Setor • Técnicas de Criatividade • Relação de Proposições 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
	Pré-avaliação lógica das proposições individuais, conjuntas e inviáveis	<ul style="list-style-type: none"> • Comitê de Planejamento Setorial • Avaliação de Impactos • Eliminação Projetos Pré-Inviáveis • Contato com outros Comitês 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Elenco de proposições que podem ser objeto de viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenação de alternativas segundo percepção 	
	Intercâmbio setorial de propostas	<ul style="list-style-type: none"> • Troca de Elenco de Alternativas Setoriais • Seminário Gerencial para Avaliação de Alternativas a serem Viabilizadas 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Por projeto: levantamento de informações preliminares	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Horizonte de Planejamento • Análise de Informações <i>Scanning</i> • Outras informações internas • Pesquisa Instituto • Pesquisa Internet • Pesquisa Meios Comunicação • Pesquisa Inicial Direta 	
	Modelo Mercadológico	<ul style="list-style-type: none"> • Definição mercadológica do Produto/Serviço • Delimitação do Mercado • <i>Portfolio</i> Concorrentes • Pesquisas de Mercado Diretas e Indiretas • Projeção de Mercado • Avaliação Concorrência • Projeção de <i>share</i> • Projeção de Vendas 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Modelo Técnico – Concepção do Produto ou Serviço	<ul style="list-style-type: none"> • Conceito Produto/Serviço (PS) • Restrições Mercado, Tecnologia e Custos • <i>Design</i> do PS • Especificações Preliminares • Prototipagem 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
	Modelo Técnico – Engenharia do Processo	<ul style="list-style-type: none"> • Escolha de Tecnologia • Definição do Fluxo Produtivo • Dimensionamento Equipamentos • Dimensionamento de Pessoal Produtivo • Especificação de Insumos • <i>Lay out</i> • Instalações de Operação • Custos Produtivos • Localização de Centros Operacionais 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Adequação dos Meios Necessários	<ul style="list-style-type: none"> • Levantamento de Demanda de Recursos Organizacionais (MO) • Verificação da Oferta de MO • Incrementos Necessários de MO • Custos Marginais 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 –Impossível
	Impactos Ecológicos	<ul style="list-style-type: none"> • Avaliação de impactos na Ecologia.. <ul style="list-style-type: none"> • Natureza • Comunidade • Governamental 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 –Impossível
	Modelo Financeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboração de Orçamentos de <ul style="list-style-type: none"> ○ Investimentos ○ Vendas ○ Operações ○ Meios Administrativos ○ Capital de Giro ○ Resultados ○ Ganhos Patrimoniais 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Estudo de Viabilidade	<ul style="list-style-type: none"> • Fluxos de Caixa • <i>Pay Back Return</i> • Valor Presente Líquido • Taxa Interna de Retorno • Margem de Contribuição Individual e da Empresa 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Conjunto : Confronto dos diversos índices de viabilidade e consolidação de recursos necessários	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenamento dos Projetos segundo os retornos • Eliminação dos Projetos Inviáveis • Consolidação de Recursos Demandados 	

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
	Confronto das proposições setoriais e seus recursos demandados	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação de Projetos Setoriais e Recursos Demandados • Ordenamento de Projetos da Empresa 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Decisão Empresarial : Projetos a serem implementados	<ul style="list-style-type: none"> • Definição de Recursos Disponíveis, de Fontes de Recursos e demais facilidades • Escolha dos Projetos de maior retorno até o limite da capacidade de investimento 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Por projeto: elaboração de Plano de Implantação	<ul style="list-style-type: none"> • Cronogramas detalhados • Gráficos de Caminho Crítico • Orçamento de Desembolso • Objetivos Parciais e Final • Recomendações de Implantação 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Conjunto: Compatibilização de cronogramas e demandas de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Orçamento de Desembolso Consolidado • Objetivos Parciais e Finais do Vários Projetos • <i>Chek-up</i> das Recomendações de Implantação 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível

As etapas constantes do roteiro do Projeto Empresarial são em número de treze. Mais uma vez são necessários alguns comentários a respeito do roteiro materializado na tabela.

Da mesma forma que o roteiro do subsistema Planejamento Estratégico, o roteiro dos Projetos Empresariais pode ter seus fatores incidentes detalhados de maneira a se obter uma visão mais particularizada. Para os efeitos propostos, no entanto, o nível de detalhamento pode ser considerado como satisfatório.

Com relação à determinação dos níveis de facilidade existentes na empresa para a implementação do modelo de planejamento empresarial, ou que, por definição do modelo, torne o processo de difícil implantação, valem as observações feitas para o subsistema anterior.

Também neste caso, as situações apresentadas como difíceis ou impossíveis deverão ser objeto de alteração, visando a formulação de um *by-pass* ou de alterações conceituais, de modo a tornar o sistema como um todo mais simples e factível.

Por fim, a preparação do modelo proposto de planejamento empresarial para o teste de pré-validação deve ser complementada com a apresentação do roteiro do subsistema conector, objeto da tabela 5 apresentada a seguir.

Tabela 5 – Roteiro do Subsistema Conector

<i>Subsistema</i>	<i>Etapas</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
Conector	Identificação do corpo gerencial envolvido com o Planejamento Tático	<ul style="list-style-type: none"> Análise estrutural e funcional da organização Estabelecimento de perfil executivo Verificação da estrutura de info-comunicação disponível para os gerentes 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Disponibilização das Diretrizes Estratégicas e informações de <i>scanning</i> na info-comunicação (**)	<ul style="list-style-type: none"> Sistematização das informações Escolha do <i>software</i> para atualização e estabelecimento de relações entre as informações Implantação do <i>software</i> e dos dados Documentação para usuário <i>on line</i> 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Interpretação das Diretrizes Estratégicas (D.E.) (*)	<ul style="list-style-type: none"> Seminário Gerencial para Disseminação e interpretação das D.E. Informações do <i>Scanning</i> 	
	Elaboração de Formulários Sínteses de Pré-Projetos	<ul style="list-style-type: none"> Implantação dos Dados Avaliação de impactos verticais e laterais dos Pré-projetos Avaliação de recursos demandados 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Intercâmbio setorial de propostas (*)	<ul style="list-style-type: none"> Troca de Elenco de Alternativas Setoriais Seminário Gerencial para Avaliação de Alternativas a serem Viabilizadas 	

<i>Subsistema</i>	<i>Etapa</i>	<i>Fatores Incidentes</i>	<i>Facilidade</i>
	Elaboração de Formulários Sínteses de Projetos	<ul style="list-style-type: none"> • Graus de detalhamento nos termos do modelo de Projetos Empresariais • Disponibilização de parâmetros de elaboração de Projetos, de autoria de setores especializados. (ex. projeção de mercado pelo setor de <i>Marketing</i>) • Plano de Atualização de andamento dos estudos 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Confronto das proposições setoriais e seus recursos demandados (*)	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidação de Projetos Setoriais e Recursos Demandados • Ordenamento de Projetos da Empresa 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível
	Elaboração de Formulários Sínteses de Projetos Executivos (implantação)	<ul style="list-style-type: none"> • Graus de detalhamento nos termos do modelo de Projetos Empresariais Executivos • Plano de Atualização de implantação dos projetos 	Status : 5- Existente 4 -Fácil 3- Médio 2 -Difícil 1 -Impossível

(*) – em conjunto com os Projetos Empresariais (**) em conjunto com O Planejamento Estratégico .

Este último roteiro, que corresponde ao Subsistema Conector, possui interfaces ou etapas comuns aos dois roteiros anteriores, como deve ser natural num subsistema de conexão. Assim, estão destacadas graficamente na tabela-síntese do roteiro as etapas que constituem conjuntos intersecção entre os subsistemas, as etapas sombreadas em tom mais escuro constituem a intersecção com o subsistema Planejamento Estratégico e as sombreadas mais claras com o subsistema Projetos Empresariais.

As observações feitas com relação aos roteiros anteriores são válidas para o presente plano, que é formado por oito etapas. Como consideração geral ao conteúdo desta seção deve-se mencionar a sua propositada generalidade, ou seja, são roteiros voltados para qualquer tipo de empresa e de qualquer porte.

A utilização deste ferramental metodológico como base para comprovar o uso de Projetos Empresariais voltados para a Logística, ou como mencionado anteriormente, Projetos

Logísticos, é perfeitamente válido na utilização dos roteiros propostos, conforme se verifica nas seções e capítulos que se seguem.

Na próxima seção será estabelecido o perfil desejável da empresa teste.

4.3 Características de uma Empresa Teste

O objetivo principal de se propor a realização de um teste de pré-viabilidade do modelo de Planejamento Empresarial, elaborado neste estudo, é a verificação da hipótese de trabalho estabelecida no Capítulo 1.

Entretanto, a busca da realização deste objetivo principal permitirá também a comprovação de alguns objetivos parciais, decompostos e diferenciados, porém colimados entre si e que se realizam nas seguintes verificações :

- A comprovação da factibilidade técnica do modelo (subsistema) de Planejamento Estratégico conforme referenciado no Capítulo 2;
- A comprovação da viabilidade técnica do modelo (subsistema) de Projeto Empresarial proposto no Capítulo 3;
- A certificação da possibilidade funcional de um Sistema Conector, que estabelece a ligação entre os dois modelos anteriores, conforme proposto no Capítulo 3;
- Uma vez estabelecida a viabilidade buscadas conforme os itens anteriores, a validação técnica do modelo completo de Planejamento Empresarial como consequência ; e, por fim,
- A verificação da hipótese central proposta, ou seja, da possibilidade de se ter o Projeto Logístico como instrumento de execução do Planejamento Estratégico.

Com este quadro de objetivos, o perfil da empresa a ser selecionada para o teste de pré-viabilidade deve ser, por imposição da última das verificações acima planejadas, uma empresa que possua algum tipo de atuação na área de Logística, o que de alguma maneira não deve ser muito

difícil, já que qualquer tipo de movimentação física (e seus processos auxiliares) corresponde a uma atuação logística.

Outra característica desejada para a empresa teste é que ela não possua, ainda, um Planejamento Estratégico formal, de modo que um eventual interesse da empresa em vir a adotar um plano desta espécie possa significar um real empenho em avaliar, seqüencialmente, as suas próprias possibilidades de usar o instrumento, o grau de complexidade do modelo proposto e as vantagens de uma empreitada deste tipo. Também pode ocorrer, subsidiariamente, que embora a empresa já possua uma sistemática de planejamento estratégico, perceba vantagens no uso do modelo de Planejamento Empresarial proposto.

Numa outra dimensão, é importante que a empresa considerada possua um porte que possa ser considerado como adequado, ou seja, não muito grande, porém, mais importante, não muito pequena, (onde não existam as condições mínimas para uma postura estratégica mais formal, como aqui proposta), para ser implementada. Em termos práticos, esta consideração pode ser parametrizada numa empresa com mais de 30 funcionários e menos de 500.

Outra condição desejável é a disposição dos executivos principais, ou proprietários, de participarem dos testes para a avaliação do modelo. Assim, os executivos principais avaliariam o segmento estratégico e teriam condições de estimar como seu o corpo gerencial trataria o segmento tático e conexão, de modo a se ter garantia que o modelo completo seria avaliado pelos eventuais próprios usuários.

Finalmente, condição também importante é a realização da avaliação num momento em que não esteja havendo alterações significativas no meio-ambiente, principalmente em termos de notícias de impacto, sob pena de alterar o ânimo e expectativas dos entrevistados.

Estabelecido este perfil, pode-se ter indicações que este tipo de organização pode representar empresas típicas daquelas que atuam, de alguma maneira, em áreas relacionadas com os negócios logísticos no Brasil. Por ser a Logística uma orientação relativamente nova no país, tem-se que grande parte das empresas transportadoras está tendo suas primeiras preocupações com a matéria, situação que pode facilitar uma eventual reformatação empresarial e reposicionamento estratégico.

A seção seguinte será destinada à descrição das empresas escolhidas, objeto que foram de pesquisas e indicações feitas por profissionais do meio, de modo a se ter uma base de pesquisa adequada aos propósitos de uma pré-validação do modelo de administração estratégica baseada em Projetos Logísticos.

4.4 Descrição das empresas selecionadas

Conforme foi estabelecido anteriormente, foi criado um painel de quatro empresas, representando atuações em campos razoavelmente distintos e tendo como interesse comum a importância, nem sempre percebida, que a área estratégica representa em suas atuações.

As entrevistas seguiram um roteiro pré-definido, onde em primeiro lugar se posicionou o objetivo da entrevista, a natureza do trabalho sob avaliação e os resultados específicos que se buscavam alcançar em termos de teste do modelo apresentado.

A seguir foi realizada uma apresentação síntese do modelo de Planejamento Empresarial proposto, utilizando principalmente figuras, de modo a estabelecer um entendimento global da proposição. Na medida do possível, procurou-se exemplificar os diversos elementos do processo com situações próprias da empresa entrevistada.

Estes exemplos geraram ambiente para discussão de situações especiais de cada uma delas em relação a cenários, fragilidades e importância da Logística em seu contexto. Procurou-se, em todos os momentos, evitar qualquer tipo de indução ou sofismas sobre esta questão, funcionando o entrevistador como esclarecedor ou metodólogo do processo de raciocínio do entrevistado.

Estabelecida esta etapa da entrevista, o passo seguinte foi mostrar o detalhamento do processo de Planejamento Empresarial, através da utilização dos roteiros. Após o entendimento deste propósito, pediu-se que cada entrevistado avaliasse, caso fosse implantar o modelo de Planejamento Empresarial proposto, quais seriam as dificuldades de usar o modelo em sua empresa, usando para isto a escala de dificuldade proposta, de um a cinco.

Vale ressaltar que esta avaliação de dificuldades poderá caracterizar, como se verificará adiante, tanto falhas do modelo como situações próprias da empresa entrevistada.

As empresas que compõem o painel de entrevistadas compõem diversos ramos de atuação e se configuram da maneira exposta a seguir.

A primeira delas corresponde a uma empresa que atua no segmento industrial, especificamente na indústria moveleira, setor que é caracterizado, no Brasil, pela existência de um número muito grande de estabelecimentos industriais. Segundo a associação do setor, a ABIMÓVEL, estima-se a existência de cerca de 13,5 mil empresas no setor, embora o Anuário Estatístico do IBGE ⁽²⁹⁾ aponte números mais modestos para esta indústria.

Assim, a empresa CIML atua no município de São José dos Pinhais, na Região Metropolitana de Curitiba, onde possui uma fábrica com cerca de 55 funcionários produzindo móveis modulados para dormitórios e salas, além de móveis não modulados (maciços) para salas de jantar. Assim, a linha de produtos pode ser dividida entre as chamadas linhas de painéis e de maciços.

A sua clientela se distribui por todo o país, embora nos últimos tempos esteja se concentrando na região sul e sudeste. São produtos de difícil comercialização, já que envolvem projetos personalizados de tal maneira a preencher, com a modularização do produto, os espaços que os clientes destinam aos móveis.

Neste aspecto a logística tende a ser bastante complexa, envolvendo a elaboração de um projeto, o envio de um romaneio com as peças do distribuidor para o fabricante, já que raramente o varejista possui as peças demandadas em estoque, a programação de entrega e não raramente, a fabricação de peças faltantes, o despacho da mercadoria, o recebimento pelo distribuidor, entrega para o cliente e, finalmente, a montagem.

Esta complexidade pode significar muitos dias de espera por parte do cliente, o que, nos atuais dias, torna-se uma transação de difícil sustentação. Nestas circunstâncias, um posicionamento estratégico com ênfase na Logística pode significar importante alteração nas vendas do produto e revisão das expectativas do empreendimento.

Houve a concordância que o atual e principal problema do produto, e da empresa, é basicamente de natureza logística e que, até agora, se tentava solucionar implementando proposições convencionais do tipo aumento de estoques, redução de preços e concessões financeiras

como dilação de prazos, que agravaram significativamente o ponto frágil da empresa – seu capital de giro.

Alternativas de Projetos Logísticos foram ensaiadas, à guisa de exemplificação, porém ficou clara a necessidade de um posicionamento estratégico envolvendo a área logística, afetando a área de suprimentos, de fabricação e, principalmente, de comercialização.

A entrevista foi realizada com o proprietário da empresa e seu principal executivo, em 08 de março de 2.000.

A segunda empresa é uma transportadora especializada no transporte de madeira aglomerada, denominada TEL, que possui apenas um cliente, uma das grandes produtoras deste tipo de matéria-prima no Brasil. Mais uma vez a entrevista foi realizada com o proprietário e executivo principal, em 13 de março de 2.000.

Não é uma empresa muito grande em termos de frota, com 16 veículos próprios e conseqüentemente em termos de funcionários, que somam um efetivo de 38 funcionários. Seu forte, no entanto, corresponde ao trabalho de fretamento de terceiros, já que seus embarques correspondem a cerca de 60 caminhões/dia, o que equivaleria ao total aproximado de 1.300 toneladas diárias de carga. A frota própria, na realidade, é usada para a execução de transportes não atraentes para os terceirizados.

Seu campo de atuação corresponde às regiões sul e sudeste do Brasil, existindo uma grande quantidade de clientes finais em muitas pequenas cidades do interior. O perfil típico deste cliente final é a indústria moveleira, valendo as observações já efetuadas a respeito desta indústria.

A situação atual do mercado moveleiro pode ser caracterizada como um mercado comprador de matéria-prima, o que leva os fornecedores a estabelecer regras restritivas à comercialização de seus produtos, tais como programações de entrega, exigência de lotes mínimos e diminuição de concessões comerciais. Nestas circunstâncias, a visão logística se restringe a eventuais economias do processo de distribuição, que eventualmente, não agregam valor ao produto para o cliente.

No entanto, este panorama pode se alterar em prazo relativamente curto pela gestação que está havendo de novos investimentos na área, principalmente pela presença de investidores estrangeiros. No Paraná, no último ano houve a inauguração de um grande empreendimento na área de produção de madeira aglomerada e painéis MDF e estão em implantação a duplicação desta unidade recém-inaugurada e de mais duas unidades produtoras, o que está fazendo do Paraná o maior pólo produtor de painéis de madeira.

Nestas circunstâncias, é de se esperar que em breve haja uma oferta mais adequada à demanda, o que resultaria, talvez pela primeira vez, na disputa de mercado e existência de concessões comerciais. Uma delas, seguramente, seria a oferta de serviços logísticos, tais como, entregas em regime de “*just-in-time*”, já que o impacto de custo desta matéria-prima na indústria moveleira é bastante significativo.

O delineamento de cenário futuro contou com a concordância do entrevistado, que anteviu a necessidade de uma postura estratégica voltada para mudanças nesta área de distribuição, tais como adequação de frota, centros regionais de distribuição, mecanismos informacionais de agilização da informação e apoio a decisões, entre outros instrumentos.

Nesta perspectiva, verifica-se que o posicionamento estratégico da empresa está relacionado com a execução de um Projeto Logístico nos termos acima sugeridos.

A terceira empresa participante do teste de Pré-validação do modelo de Planejamento Empresarial é uma empresa de transportes com forte atuação logística. Trata-se da empresa GVW que atua na área de transporte de malotes bancários, com atuação nos Estados do Paraná e Santa Catarina, contando ainda com filiais de apoio em Porto Alegre, São Paulo e Campinas.

Pelas características do mercado em que atua, é necessária uma forte ênfase logística, já que os padrões de entrega seguem curtos espaços de entrega variando em três módulos: 12, 24 ou 48 horas. Além da agilidade, é necessário significativo conteúdo de confiabilidade nos serviços, já que os malotes não podem sofrer qualquer tipo de alteração ou violação, contém documentos bancários ou burocráticos que envolvem conteúdos financeiros.

A empresa, para alcançar os níveis de excelência reclamados pelos clientes, que somam cerca de 2.000 agências bancárias, atua segundo um sofisticado sistema de roteirização na captação e entrega de malotes, além de contar com veículos diversos para satisfazer as atuações multimodais. Assim, a empresa conta com cerca de 350 veículos terrestres próprios, entre motos, automóveis, camionetes e caminhões, além de contar com quatro aviões próprios e dois terceirizados.

O contingente de funcionários para operar esta estrutura operacional é formado por aproximadamente 400 participantes, que são coordenados por esquemas de comunicação que envolve rádios, telefones e informações via internet.

A empresa, que vem evoluindo nos serviços logísticos, tem oferecido a seus clientes um contínuo aumento da complexidade de seus serviços, passando da tarefa original de atender apenas uma entidade bancária – o Banco do Brasil – para uma posição mais abrangente de atender várias instituições bancárias dentro de uma filosofia de *pool* regional, provendo relações de custo/benefício mais favoráveis para todos os clientes, além de melhoras na agilidade e confiabilidade em função da escala.

A próxima etapa do processo evolutivo dos serviços oferecidos foi o uso da multimodalidade com a incorporação do transporte aéreo, que aumentou a agilidade, a operacionalidade e a confiabilidade. Finalmente, dentro deste processo de aumento dos serviços logísticos, foram incorporados os transportes urbanos no processo, operados por rádio, permitindo maior agilidade no processo de captação de malotes.

O executivo e proprietário entrevistado reconheceu a importância do processo de planejamento estratégico, que aliás está em implantação na empresa, principalmente quanto à construção de cenários futuros, onde o progresso tecnológico do processo de digitalização de documentos constitui uma ameaça para o negócio em longo prazo.

Por outro lado, porém, a estrutura logística montada pela empresa pode constituir em ponto forte para a oportunidade que está surgindo com a logística necessária ao chamado *e-commerce*, cujo progresso tem sido obstado ultimamente por dois fatores: a segurança das transações e a falta de operadores eficazes na entrega física de mercadorias. Assim, mais uma vez,

se reconheceu a possibilidade dos Projetos Logísticos poderem oferecer a capacidade de realização de proposições estratégicas.

A entrevista foi realizada em 17 de março de 2.000, com executivo principal e um dos sucessores do grupo.

Finalmente, a quarta empresa opera no campo de transporte de valores, com atuação no Paraná, Santa Catarina e Paraguai. Trata-se de uma empresa onde a questão logística é extremamente importante, porém, diferentemente da maioria das demais, pois o parâmetro que rege as operações de logística é a segurança.

Assim, a TGV possui 15 bases operacionais nacionais e três internacionais. Sua frota é constituída por cerca de 100 veículos especiais, dotados de elevados padrões de segurança, atendendo entre 18 e 20 mil operações por mês.

Basicamente os seus clientes são os bancos e seus clientes, como supermercados e postos de combustível, atendendo as áreas de saques, depósitos, coletas e entrega de valores. Sua atuação operacional é atendida por operações intermodais, com as modalidades de transporte terrestre e aéreo.

A base de sua expansão está nos serviços logísticos que oferece, como por exemplo os serviços de tesouraria, onde os valores recolhidos são reorientados, de modo a permitir a execução de depósitos, onde necessário. Possui ainda estrutura para todo tipo de atendimento de caixas eletrônicos, desde manutenção até todos os aspectos de operação do equipamento.

As atividades de tesouraria envolvem operações como o envelopamento de pagamentos, instalação de guichês para pagamentos, compensação de valores e cheques e serviços correlatos.

Do ponto de vista estratégico, o objetivo da empresa tem sido o de acrescentar, sempre, novos serviços logísticos de maneira a tornar sua atuação mais valorizada. Na visão de cenários futuros não é observada nenhuma ameaça para estes serviços e a justificativa é o que tem acontecido nos países mais desenvolvidos, onde nem mesmo a ameaça dos *smart cards*, com o dinheiro eletrônico, diminuiu a necessidade de circulação de valores. O foco futuro dos serviços

parece ser o deslocamento cada vez maior das agências bancárias para os clientes que movimentam grandes quantidades de valores sonantes, tipo supermercados, e os *cash dispenser*.

A entrevista com a empresa foi realizada em 20 de março de 2.000, com o proprietário e executivo principal.

4.5 Teste de Pré-Validação do Modelo

A pré-validação do modelo de Planejamento Empresarial proposto está diretamente vinculada às questões básicas a serem respondidas pelo estudo, em termos de verificação de hipóteses e hipóteses complementares resumidas na seção 4.3 – Características das Empresas Teste.

Neste sentido, a chamada hipótese central proposta – a possibilidade de se ter o Projeto Logístico como instrumento de Execução do Planejamento Estratégico – deve ser avaliada a partir de uma visão de posicionamento estratégico da empresa, o que foi efetuada em conjunto com os empresários por ocasião da entrevista.

Trata-se, portanto, de constatação de natureza qualitativa e, embora não seja isenta de interpretações e subjetivismos, por sua contextualização, permite a inferência quanto à possibilidade do Projeto Logístico ser o instrumento de implementação de um Planejamento Estratégico.

Quanto aos demais itens do rol de questões a serem comprovadas, solicitou-se aos entrevistados a avaliação de questões-chave do processo de implementação do modelo, conforme indicado nos três roteiros apresentados. Para cada questão o entrevistado estimou um grau de facilidade de implementação do item em sua empresa, o que pode indicar duas possibilidades. A primeira delas é a dificuldade inerente à própria empresa, o que significaria a necessidade da mesma em alterar estes óbices antes de uma eventual implantação.

A segunda possibilidade, que interessa mais ao trabalho agora em desenvolvimento, é a análise das dificuldades geradas pelo próprio modelo que, em face disto, poderia ser alterado para minimizar estas questões.

A Tabela 6 - Síntese da Avaliação de Aplicabilidade do Modelo de Planejamento Empresarial apresentada a seguir procura estabelecer uma visão sintética das avaliações efetuadas pelas empresas que compõem o painel definido na seção anterior. Cumpre lembrar que a pontuação apresentada na tabela corresponde aos conceitos estabelecidos nos roteiros.

Tabela 6 – Síntese da Avaliação de Aplicabilidade do Modelo de Planejamento Empresarial

Tipificação e Pontos de Controle	CIML	TEL	GVW	TGV	Média	Desvio Padrão	Desvio Padrão %
Área de Atuação	Industria de Móveis	Transportes Insumos	Transportes Malotes	Transporte de Valores			
Delimitação do Ambiente	4	5	5	5	4,8	0,5	10,5%
Instrumentos de Scanning (**)	2	3	3	3	2,8	0,5	18,2%
Técnicas de Percepção	2	5	5	3	3,8	1,5	40,0%
Cenários Futuros	3	4	5	3	3,8	1,0	25,5%
Informações Internas	3	5	4	3	3,8	1,0	25,5%
Diagnóstico de Fatores Internos	3	4	4	5	4,0	0,8	20,4%
Confronto Externo vs. Interno	4	3	3	3	3,3	,5	15,4%
Diretrizes Estratégicas (**)	3	5	4	5	4,3	1,0	22,5%
Internalização das D. E.	2	3	3	3	2,8	0,5	18,2%
Projetos que atendem à DE	2	5	4	3	3,5	1,3	36,9%
Pré-avaliação lógica de projetos	2	4	4	5	3,8	1,3	33,6%
Intercâmbio de Propostas	2	3	2	4	2,8	1,0	34,8
Modelo Mercadológico	2	5	4	3	3,5	1,3	36,9%
Modelo Técnico: Concepção	3	4	3	3	3,3	0,5	15,4%
Modelo Técnico: Processo	4	4	4	3	3,8	0,5	13,3%
Meios Necessários	3	5	4	3	3,8	1,0	25,5%
Ecologia	3	3	4	3	3,3	0,5	15,4%
Modelo Financeiro	3	5	3	3	3,5	1,0	28,6%
Estudo de Viabilidade	2	5	2	3	3,0	1,4	47,1%
Conjunto: Consolidação de Projetos	3	5	2	5	3,8	1,5	40,0%
Recursos Disponíveis e Demandados (*)	3	5	2	5	3,8	1,5	40,0%

Tipificação e Pontos de Controle	CIML	TEL	GVW	TGV	Média	Desvio Padrão	Desvio Padrão %
Escolha de Projetos	4	5	2	5	4,0	1,4	35,4%
Plano de Implantação	3	4	3	4	3,5	0,6	16,5%
Compatibilização do Programa	3	4	5	5	4,3	1,0	22,5%
Identificação de Gerentes	3	4	3	5	3,8	1,0	25,5%
Formulários Sínteses de Pré-Projetos	3	3	3	5	3,5	1,0	28,6%
Formulários Sínteses de Projetos	3	3	3	5	3,5	1,0	28,6%
Formulários Sínteses de Projetos Executivos (Implantação)	3	3	3	5	3,5	1,0	28,6%
Média Geral	2,9	4,1	3,4	3,9	3,6	1,0	26,8%
Aval. Mínima	2,0	3,0	2,0	3,0	2,8	0,5	10,5%
Aval. Máxima	4,0	5,0	5,0	5,0	4,8	1,5	47,1%
Desvio Padrão	0,7	0,8	1,0	1,0	0,5	0,3	
Desvio Padrão %	22,8%	20,5%	28,0%	24,9%	12,7%		

As indicações contidas na tabela permitem algumas inferências, principalmente a partir de medidas estatísticas de média de avaliação e seu respectivo desvio padrão, o que permite estabelecer diferenciações quanto às dificuldades endógenas das empresas ou de óbices decorrentes do modelo proposto. Estas considerações estão contempladas na próxima seção.

4.6 Contribuição da Pesquisa para o Modelo Proposto

A utilização do teste de pré-validação realizado com as empresas do painel permitiu estabelecer, em nível inicial e indicativo, as possibilidades e áreas onde o modelo de Planejamento Empresarial proposto pode ser melhorado ou enfatizado em sua implementação. Adicionalmente permitiu verificar quais os pontos que, em princípio, uma empresa deve reforçar em sua estrutura de recursos para que possa obter sucesso na implementação do processo.

Do ponto de vista acadêmico, no entanto, a contribuição mais significativa do teste diz respeito à comprovação da possibilidade de utilização do Projeto Logístico como ferramenta para a implementação do Planejamento Estratégico.

De fato, esta comprovação feita de modo qualitativo durante as entrevistas, corroborada por uma visão sintética do problema de posicionamento estratégico das empresas que compõem o painel empresarial utilizado, mostrou que a tese é válida para o universo pesquisado, o que permite a inferência de extensão do conceito a outras empresas em situações ou mercados semelhantes.

Com respeito ao exame dos pontos notáveis do modelo proposto, ou seja, aqueles segmentos do modelo que, segundo a tabela síntese mostrada anteriormente, representam os pontos de máxima ou mínima média segundo a avaliação das empresas ouvidas. Estes pontos podem ser denominados, portanto, de pontos notáveis do modelo.

Persiste aqui, no entanto, a discussão quanto à notabilidade dos pontos segundo sua endogenia, isto é, se se trata de um ponto notável por características das empresas ou se por decorrência de uma característica própria do modelo proposto. Nesta situação, a utilização da medida de desvio padrão juntamente com a média torna-se elemento diferenciador destas posições.

A Figura 14 mostrada a seguir procura estabelecer as relações possíveis entre os

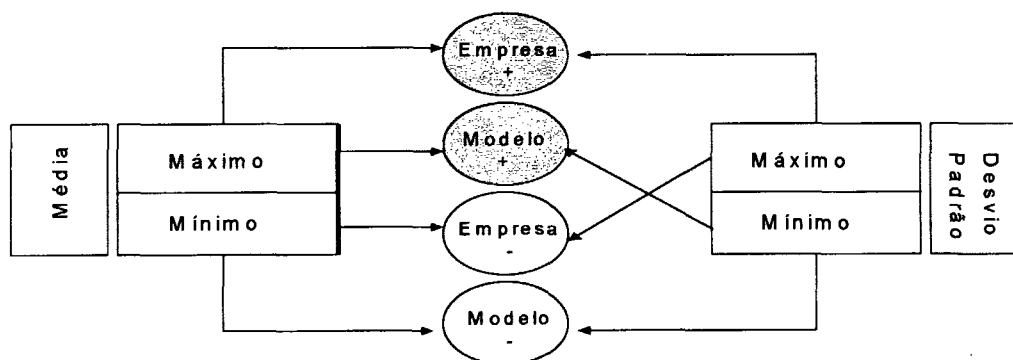


Figura 14 – Possibilidades de virtudes Empresa vs. Modelo

valores que podem ser obtidos dos conceitos segundo suas médias e respectivos desvios padrão.

Assim, pode-se inferir que nas avaliações médias altas com um desvio padrão baixo se caracteriza um ponto notável positivo do modelo, inversamente nas avaliações altas, porém

com um desvio padrão elevado pode significar um ponto notável positivo mas com grandes possibilidades de ser devido ao preparo de algumas das empresas.

Nas situações de baixa avaliação média, a existência de baixo desvio padrão significa um ponto notável negativo do modelo; já na alternativa de um alto desvio padrão, pode-se inferir com alguma segurança a existência de empresas mal preparadas para um processo de implantação do Planejamento Empresarial.

As ações a serem desenvolvidas para a melhoria do modelo estão relacionadas, obviamente, às situações de baixa avaliação média e desvio padrão também baixo. Para efeito de faixas de avaliação, pode-se assumir, com base nas probabilidades associadas aos desvios padrões nas distribuições normais, a seguinte escala:

Tabela 7 – Parâmetros de Avaliação de Pontos Notáveis

Medida	Escala	Conceito	Medida	Escala	Conceito
<i>Avaliação Média</i>			<i>Desvio Padrão de Avaliação Média</i>		
	1,0 a 2,3	Ponto Notável Negativo		0% a 33%	Baixo
	2,4 a 3,7	Regular		34% a 66%	Normal
	3,8 a 5,0	Ponto Notável Positivo		67% a 100%	Alto

Pode-se observar que, segundo estes parâmetros, nenhum dos itens constantes da tabela 6 está indicando a existência de ponto notável negativo e que deva forçosamente ser objeto de análise de alteração. Há, entretanto, a existência de três situações, onde poderia se caracterizar como uma espécie de piso do conceito médio regular.

Neste sentido, os pontos do modelo que merecem alguma reflexão são os seguintes:

- Instrumentos de *scanning*
- Internalização das Diretrizes Estratégicas
- Intercâmbio de Propostas de Projetos Empresariais

Na próxima seção serão discutidos alguns instrumentos ou adequações possíveis para a melhoria destes pontos mais frágeis da avaliação.

4.7 Análise Crítica do Modelo Testado

Conforme verificado na seção anterior, o modelo de Planejamento Empresarial não apresentou nenhum ponto considerado como notável, do ponto de vista negativo, nos termos estabelecidos como limites de conceituação dos valores alcançados (Tabela 7).

Entretanto, é sempre possível se aperfeiçoar qualquer modelo e buscar estabelecer níveis de excelência mais elevados em pontos que podem ser considerados mais frágeis no contexto apresentado. Esta metodologia de trabalho, afim da chamada Teoria das Restrições, busca fundamentalmente identificar e atuar sobre os chamados “pontos de gargalo” do modelo ou sistema apresentado. Numa visão mais completa, o resultado desta intervenção deve gerar um novo contexto, com sinergias, performances e pontos de destaque, fortes e frágeis (gargalos) diferentes, exigindo, portanto, um novo ciclo de intervenções. No presente caso, não se pretende estabelecer as várias interações, estabelecendo apenas uma intervenção.

Da maneira como foi apresentado na seção anterior, foi possível identificar três pontos do modelo que podem, numa intervenção mais grosseira, ser objeto de aperfeiçoamento. Nesta perspectiva, no entanto, é necessário se retomar a discussão, para os três itens apresentados, da genealogia de suas existências.

Por genealogia da avaliação de ponto do modelo com alguma notabilidade, deve-se entender, principalmente, as razões sua singularidade. A primeira possibilidade é esta avaliação ser devida a fatores de má conformação teórica (endogenia) e, portanto, passível de alterações que podem melhorar a aplicabilidade do modelo para todas as empresas.

A outra alternativa é decorrente da singularidade percebida ser resultado de avaliações díspares e extremas de poucas empresas teste, levando a avaliação média para patamares de notabilidade. Neste caso, a causa da situação está mais relacionada com o suporte de recepção das empresas e menos com o modelo. Entretanto, embora as soluções devam ser encontradas nas empresas e não no modelo, não se deve ignorar o problema.

Conforme visto anteriormente, os pontos com notabilidade pelo fato de possuírem uma baixa avaliação média são os seguintes:

- Instrumentos de *scanning*
- Internalização das Diretrizes Estratégicas
- Intercâmbio de Propostas de Projetos Empresariais,

todos avaliados com uma pontuação de 2,8 - na escala de 1 a 5 - resultado da média do painel de empresas teste. Embora possa se afirmar que esta avaliação esteja no piso do intervalo regular, pode-se, dentro do conceito de “pontos de estrangulamento”, se propor medidas que possam melhorar este índice.

A medida inicial que se faz necessária é a identificação da origem da notabilidade, se decorrente do modelo ou se originada da incapacidade das empresas em tratar do problema. A forma prática de tratar esta questão é através da verificação do desvio padrão da avaliação média considerada.

Neste sentido, se percebe pelo exame da Tabela 6 que os dois primeiros itens possuem conceito baixo (Tabela 7) no indicador desvio padrão - 18,2% -, enquanto o terceiro item desta medida sobe um pouco - 34,8% -, passando para o conceito de regular. Isto pode significar que os dois primeiros itens foram pior avaliados pelas empresas de uma maneira mais homogênea, enquanto, no último, não se encontrou o mesmo nível de concordância, o que remeteria o problema para apenas algumas das empresas amostradas.

Assim, os dois primeiros itens devem ser acrescentados de propostas que atendam mais diretamente o modelo, enquanto a proposta para o último item é voltada mais para as empresas.

Instrumentos de *Scanning* – esta parte do processo de planejamento estratégico é particularmente sensível pelo simples fato que a escolha dos instrumentos de busca de informações é diretamente relacionada com o tipo de informação desejada. Como na maior parte das vezes este é um processo de “garimpagem”, onde das diversas informações que se obtém, deve-se fazer uma

escolha de natureza quase sempre intuitiva, de quais delas serão usadas para a definição dos cenários da empresa.

Esta dificuldade pode ser amenizada pela possibilidade de contratação de especialistas, inclusive de áreas diversas, porém, complementares, para a realização de um processo que poderia ser chamado de “Técnica Delphos Virtual”, onde os especialistas poderiam oferecer suas contribuições para cenários desejados pela empresa, através da utilização da rede mundial, em sucessivas rodadas que caracterizam a técnica. A grande vantagem desta alternativa é a diminuição do “achismo”, a economia de tempo e recursos financeiros e a possibilidade de aprofundamento da pesquisa.

Internalização das Diretrizes Estratégicas – esta etapa do Projeto Empresarial pode se configurar, também, como de difícil realização, já que envolve a execução de uma tarefa de pouco controle, ou seja, o entendimento que um gerente pode ter de uma diretriz estratégica.

A sugestão para melhoria desta etapa é relativamente simples e se orienta no convite para que os gerentes participem da elaboração das Diretrizes Estratégicas, o que, porém, tem um custo adicional. Nestas circunstâncias, se há, por um lado, aumento do entendimento dos gerentes que serão responsáveis por propostas de projetos e conseqüentemente na melhora da produção do Planejamento Tático, por outro lado, há uma diminuição da capacidade da alta direção da empresa estabelecer sua marca e intuição no encaminhamento estratégico, podendo, ainda o processo gerar muitos questionamentos que resultem em despersonalização da empresa e aumento da energia dispendida em discussões e explicações.

Intercâmbio de Propostas de Projetos Empresariais – esta sugestão é orientada diretamente às empresas e tem como objetivo a realização de uma tradicional tarefa quase sempre indispensável nas empresas que é fazer com que os seus setores se comuniquem.

Isto significa que os gerentes devem ser motivados a fazer uma administração *Full Disclosure* de seus setores, de modo que todas as intenções, ações e resultados sejam amplamente conhecidos por todos os gerentes. Esta medida permite que eventuais efeitos colaterais de alguns projetos sejam melhor analisados, prevenidos e otimizados pelos diversos gerentes.

A ferramenta para este processo é a realização antecipada de seminários motivadores voltados para a formação e trabalho de equipes e, do ponto de vista operacional, a realização de seminários e rodadas de negócios para a troca de informações, quando o processo de elaboração de projetos alcançar esta etapa.

Cumprido o propósito de pré-validação do modelo proposto, no próximo e último capítulo será tratado o estabelecimento das conclusões, generalizações e recomendações do presente trabalho.

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O propósito deste capítulo é sistematizar os diversos posicionamentos e resultados estabelecidos ao longo do trabalho, de forma a permitir uma visão abrangente do tema proposto e desenvolvido.

O conteúdo do capítulo pretende, também, ratificar as respostas dadas aos diversos questionamentos formalmente colocados sobre o tema, principalmente aqueles registrados nos primeiros capítulos, onde são levantadas questões relativas a hipóteses e objetivos do trabalho e que se procurou, dentro da metodologia proposta, responder.

Entretanto, mais do que respostas, é importante a re colocação do tema, face à importância contextual e funcional que o mesmo possui nos dias de hoje.

Sem embargo, a questão da Logística Empresarial na atualidade assume importância destacada pelo fato de que cada vez mais a competitividade de empresas tem se tornado mais abrangente, deixando de ser referenciada com base na produtividade empresarial para assumir contornos mais envolventes.

Assim, a arena onde se embatem os concorrentes se amplia consideravelmente, assumindo, graças à comunicação, dimensões mundiais. Os mercados passam a ser cada vez maiores, ficando as dimensões locais, regionais e mesmo nacionais, reduzidas a *players* com estratégia focada (PORTER) ou a concorrentes poucos competitivos.

Se o mercado se amplia, a sofisticação dos produtos e serviços se torna cada vez maior, exigindo grandes investimentos para seu desenvolvimento, produção e comercialização. Com exceção de alguns poucos produtos, como por exemplos *softwares* especializados e inovadores, o custo de se ter um produto competitivo no mercado torna-se extremamente alto, o que leva à concentração de produtos, ao uso de versões semelhantes com marcas distintas e à dominação de grandes operadores.

Se os principais elementos que caracterizam a disputa de mercado levam para a única direção da massificação, existe um único elemento que segue na direção contrária – a individualização de tratamento. Este elemento é a Logística Empresarial.

Consciente de que o cliente prestigia aquilo que lhe transmite valor, o atendimento diferenciado que considera as peculiaridades do cliente é o desafio que a Logística tem de vencer. Adicionar valor ao cliente a partir de um bem ou serviço tratado cada vez mais como *commodity*.

Esta tem sido a missão da Logística de Distribuição, de encontrar mecanismos de acrescentar valor ao produto distribuído, e que, por tendência, está cada vez mais massificado. Questões como entrega, assistência técnica, garantias, retornos de produtos ou componentes usados, entre outras, se configuram como desafios entre custos operacionais e satisfação do cliente, principalmente buscando sua fidelização.

Se esta face da Logística está no contra-fluxo das tendências, as outras duas dimensões da Logística estão alinhadas com o processo de globalização e massificação da produção – trata-se da Logística de Suprimentos e da Logística de Produção. É também graças a estas duas visões da Logística que o processo de redução de custos e aumento de escalas tem sido possível de se desenvolver.

O grande mérito, porém, da Logística, está relacionada com a capacidade da área em tratar simultaneamente todos estes aspectos complexos, dentro de uma unidade de visão e homogeneidade de gestão (*Supply Chain Management*), que permite afirmar que o domínio da disciplina tem se tornado diferencial competitivo.

Esta foi a razão da proposição do tema desta dissertação – O Projeto Logístico como Instrumento da Administração Estratégica – já que ao se estabelecer o posicionamento

estratégico como importante diferencial competitivo, se remete ao fato, conforme as razões apontadas ao longo do trabalho, da Logística ser importante fator para o estabelecimento de uma estratégia de competição.

O propósito da discussão estabelecida nesta dissertação foi a de elaborar um modelo de Planejamento Empresarial, onde a definição estratégica tenha um prosseguimento conseqüente de ações que permitam a realização destes posicionamentos.

Assim, o modelo Planejamento Estratégico desenvolvido tem como foco o entendimento amplo do ambiente, a redução de suas tendências em cenários onde estão contidas oportunidades e ameaças, bem como um olhar crítico para dentro das próprias empresas para diagnosticar suas capacidades e, finalmente, estabelecer um confronto entre estas duas situações e extrair daí as diretrizes que a empresa deve seguir para um posicionamento de vantagem competitiva.

A realização desta intenção estratégica somente acontece se forem desenvolvidas ações concretas que materializem a estratégia idealizada. Este processo é possível de ser realizado através da elaboração de Projetos Empresariais, entre os quais o Projeto Logístico é uma particularização. O modelo de atuação através de Projetos Empresariais é construído e proposto, cuidando-se especialmente da adequada articulação com o Planejamento Estratégico.

Por fim, no estudo e proposição de um modelo de Planejamento Empresarial, tratou-se da definição de um modelo de sistema de informações capaz de realizar, de maneira ágil, precisa e contínua, a relação entre os dois modelos referidos anteriormente.

O exame empírico do modelo proposto foi realizado através de um processo de pré-validação por empresas que formaram um painel de avaliadores, permitindo uma conceituação qualitativa do modelo como um todo e de suas mais importantes partes.

Como resultado desta pré-validação, algumas medidas para atender os pontos mais frágeis do modelo foram propostas, conforme poder-se-á observar no capítulo 4. Na seção seguinte se procurará estabelecer uma visão mais específica sobre as conclusões a serem apresentadas.

5.1 Conclusões

5.1.1 – Quanto ao modelo Proposto

Pode-se concluir que o modelo proposto de Planejamento Empresarial cumpriu os requisitos de natureza acadêmica para a sua construção, ou seja, a inserção de suas bases de construção dentro de uma visão ideológica dentro das opções previamente levantadas, o condicionamento de sua racionalidade às premissas estabelecidas para o estudo como um todo e das categorias de análises previstas para as partes do modelo.

Adicionalmente, cada um dos subsistemas do modelo completo foi submetido à análise de comportamento quanto a sua dinamicidade, bem como indicados quais os elementos que servirão de elo de relação com os demais subsistemas.

Em todas as construções de subsistemas foram indicadas as situações particulares que referenciam o Projeto Logístico, de tal maneira a permitir que o modelo completo possa ser visto tanto na sua concepção original como na situação particularizada de um sistema de Planejamento Empresarial voltado para a percepção logística.

Portanto, em face destas objetividades, pode-se afirmar que o modelo de Planejamento Empresarial, composto de um subsistema de Planejamento Estratégico, um subsistema de Projeto Empresarial e um subsistema Conector, atende aos requisitos de ser considerado um modelo completo e academicamente correto.

5.1.2 Quanto à Aplicação Prática do Modelo Completo

O teste de pré-validação do modelo proposto mostrou que, na avaliação dos empresários que compuseram o painel de empresas teste, o modelo, tal como foi apresentado, caso fosse implementado em suas empresas e considerando uma distribuição normal, apresentaria uma eficiência de 3,6 que, considerada a escala de 1 a 5 significaria uma aprovação geral da ordem de 80% e com índice padrão de dispersão da ordem de 26,8%, o que pode ser considerado dentro de margens adequadas de satisfação.

Deve-se considerar, adicionalmente, que este índice reflete duas dimensões, a de adequabilidade do modelo e de adequabilidade da empresa. Considerando apenas a questão do modelo, isto é, expurgando-se a inadequação das empresas, ter-se-ia, por certo, uma melhor avaliação do modelo.

Por fim, a utilização das alterações propostas nos três itens analisados na seção 4.7 do também poderia contribuir para uma melhor avaliação do modelo.

Portanto, também nesta dimensão prática pode-se considerar a aprovação do modelo proposto.

5.2 – Quanto às Hipóteses

5.2.1 – Verificação da Hipótese Geral

A Hipótese Geral do trabalho expressa como: *“é possível estabelecer um modelo conjunto de intervenção na realidade das empresas, formado pelos submodelos de Planejamento Estratégico, de Projeto Empresarial e de um sistema de articulação entre o Planejamento Estratégico e Projeto Empresarial”*, foi verificada no decorrer do desenvolvimento do trabalho, principalmente quanto sua adequação acadêmica e prática.

Nas seções anteriores, quando foi tratada a questão do alcance dos objetivos, esta hipótese foi verificada e ratificada em várias situações, o que permite afirmar que esta condição foi atendida.

5.2.2 – Verificação de Hipóteses Específicas

As hipóteses específicas e derivadas ou complementares estão propostas no capítulo 1. A primeira delas propõe que: *“é possível decompor um Planejamento Empresarial que, embora por definição seja um instrumento inteiro por origem, segundo suas componentes setoriais que atuam entre si, se complementam e se estabelecem num resultado sinérgico”*, que significa a possibilidade de que a atuação em projetos setoriais pode cumprir, de alguma maneira, um propósito estratégico global.

No capítulo 3 que trata, também, da interação entre o Planejamento Estratégico e os Projetos Empresariais, este assunto foi explorado e demonstrada sua viabilidade. Além de tratar dos chamados efeitos colaterais e sinérgicos, o trabalho também demonstrou que entre os Projetos Empresariais, a utilização de Projetos Logísticos permite a obtenção dos efeitos propostos na primeira hipótese complementar.

Dadas estas considerações, pode-se considerar que a premissa foi comprovada.

A segunda hipótese complementar considerada foi de que é possível o tratamento dos Projetos Logísticos como projetos Empresariais, assunto que foi tratado no capítulo 3, seção 3.5 – Adaptação do Modelo de Projeto Empresarial para Projeto Logístico. No tópico 3.6.3 – A interação do Projeto Logístico e os demais Projetos Empresariais, o assunto foi também discutido e comprovado. Nesta perspectiva, portanto, pode-se considerar que a hipótese foi comprovada.

5.3 Quanto aos Objetivos

5.3.1 Exame dos Objetivos Gerais

Os Objetivos Gerais estabelecidos como metas a serem alcançadas com a execução da dissertação, formalizados no capítulo 1, são os seguintes:

- *a proposição de um modelo de Planejamento Estratégico para as empresas, de natureza sistêmica e de aplicabilidade geral;*
- *a proposição de modelo de Projeto Empresarial que consubstancie uma forma de administração estratégica e, por fim;*
- *a proposição de um modelo de sistema de inter-relação entre o Planejamento Estratégico e o Projeto Empresarial, de maneira que se tenha garantias que a implementação do projeto configure uma administração estratégica.*

O próprio conteúdo do trabalho, principalmente no que se trata nos capítulos 2, 3 e 4 demonstram que estes objetivos foram obtidos.

5.3.2 – Exame dos Objetivos Específicos

Quanto aos Objetivos Específicos, também formalizados no capítulo 1, são assim descritos :

- *estabelecer no modelo de Planejamento Estratégico, acima definido, a caracterização dos diversos contribuintes para a visão estratégica, em especial, a participação da Logística; e*
- *estabelecer no modelo de projeto a ser proposto, conforme definido nos objetivos gerais, as características que o tornam um Projeto Logístico.*

Pode-se afirmar que foram alcançados, pois além dos capítulos já mencionados anteriormente e que, por todo o trabalho, permeiam menções aos objetivos específicos acima mencionados.

5.4 Generalizações e Limitações

As premissas estabelecidas no capítulo 1 do presente trabalho procuram assegurar as condições de generalidade para o modelo de Planejamento Empresarial que foi desenvolvido. A pré-validação realizada, contando com a participação de quatro empresas que atuam em campos diferentes mostrou que o modelo proposto possui características que permitem sua utilização nas mais diversas circunstâncias.

O próprio fato de se ter utilizado uma abordagem sistêmica permite estabelecer uma visão mais abrangente para o modelo proposto, o que em última análise autoriza a ilação de sua generalidade.

Entretanto, o modelo tem como sua limitação maior o fato de que não é possível alcançar e funcionar com entidades que não tem como premissa o lucro. Assim, instituições governamentais e organizações não lucrativas não podem utilizar o modelo, pelo menos no que diz respeito à escolha de projetos, no subsistema Projetos Empresariais, segundo os indicadores de viabilidade, tais como taxa interna de retorno e valor presente líquido.

É possível, no entanto, a adaptação do conceito de receita pelo conceito de retorno social, determinando, assim, o contraditório custo/benefício. Tratado como benefício, neste caso, pode ser um aumento da expectativa de vida, a diminuição do índice de mortalidade infantil, ou outro qualquer, que seja possível valorizar como resultado financeiro, no caso, para a sociedade.

Esta metodologia de se tratar os benefícios na esfera do social ou difuso já é utilizada para estudos de empréstimos dos organismos financeiros internacionais quando, por exemplo, é definido um financiamento para uma rede de esgotos ou uma nova rodovia.

Para as demais situações empresariais, no entanto, onde os resultados podem ser obtidos de forma mais direta, pode-se afirmar que o modelo proposto se aplica quase que diretamente.

5.5 – Recomendações para Trabalhos Futuros

O estudo desenvolvido que produziu o modelo de Planejamento Empresarial ora proposto corresponde ao nível de uma dissertação, o que significa que muitos detalhes e possibilidades foram sintetizados, nas situações que não afetassem de forma significativa o trabalho.

O certo é que o modelo pode ser aperfeiçoado, principalmente quando se consideram os potenciais ganhos que se podem obter com os resultados de uma verdadeira implantação do modelo. Seguramente, questões funcionais de natureza prática, mecanismos de motivação e modularização do modelo para melhor se adequar ao tamanho e características setoriais das empresas são alguns exemplos de como o modelo de Planejamento Empresarial pode ser aperfeiçoado.

Por outro lado, a conceituação do Planejamento Estratégico como algo menos mecanicista e mais orgânico pode ser uma indicação para o desenvolvimento de trabalho similar, embora deva se reconhecer as dificuldades de se estabelecer mecanismos de estímulo/resposta que não sejam de natureza da lógica convencional ou de projeções lógicas comuns. Trata-se de elaboração de modelo sob novo Paradigma.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- (1) – CRHISTOPHER, Martin. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – São Paulo: Pioneira, 1997, p 27
- (2) – NAISBITT, John – **Megatrends Ásia: Eight Asian Megatrends that are Reshaping our World** – Reprint Edition – New York: Touchstone Books, 1997
- (3) – REVISTA EXAME – **Campo de Prova de Primeira** – - São Paulo : Abril, Edição 713-Ano 34, março/2000, pg 16
- (4) – PORTER, Michael E. – **What is strategy?** – Boston: Harvard Business Review, 1996, pg. 61
- (5) – PYHRR, Peter A. – **Orçamento Base Zero – Um instrumento Administrativo Prático para Avaliação das Despesas** - Rio de Janeiro: Editora Interciência – Editora da Universidade de São Paulo, 1.981
- (6) - CRHISTOPHER, Martin – **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – São Paulo: Pioneira, 1997, p 27
- (7) – FABBE-COSTES, Nathalie et al – **Logistics and Distribution Planning Strategies for Management** – London, 1994, p 38
- (8) – MINTZBERG, Henry – **The Rise and Fall of Strategic Planning : Reconceiving Roles for Planning, Plans, Planners** – New York: Free Press, 1993, pg. 13
- (9) – MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph – **Safári de Estratégia – Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico** – Porto Alegre: Bookman, 2000, p 14
- (10) - WHITTINGTOM, Richard – **What is Strategy ? – and Does it Matter** – London : Routledge, 1993, p 2
- (11) – Idem Ibidem – p 40
- (12) – PORTER, Michael E. – **The New Era of Strategy** – Anais - São Paulo: Seminário Internacional realizado em outubro de 1999, p 103
- (13) - PORTER, Michael E – **Vantagem Competitiva** – Rio de Janeiro : Campus, 1992, 1-29
- (14) - MILES, Raymond e SNOW, Charles – **Organizational Strategy, Structures and Process**, in CHIAVENATO, Idalberto – **Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial** – São Paulo : Makron Books, 1995, p 205
- (15) – KOTLER, Phillip e ARMSTRONG, Gary – **Princípios de Marketing** – Rio de Janeiro: Prentice/Hall do Brasil, 1993, p 29
- (16) – LAMBERT, Douglas M; STOCK, James R e VANTINE, J.G. – **Administração Estratégica da Logística** – New York: Richard Irwin Inc, 1993, p 29
- (17) – BOWERSON, Donald J. – **Integrated Supply Chain Management : A Strategic Imperative**, in Annual Conference Proceedings do Council of Logistics Management , Chicago: 1997, p. 184
- (18) – UNITED NATIONS INDUSTRIAL DEVELOPMENT ORGANIZATION – **Guidelines for Project Evaluation** – Viena: United Nations, 1972
- (19) – OCDE- **Manual de Análise de Projetos Industriais nos Países em Desenvolvimento** – tradução de *Manuel D'Aalyse des Projets Industriels dans les Pays em Voie de Développement* – São Paulo : Atlas, 1975
- (20) – HESS, Geraldo et al– **Engenharia Econômica** – Rio de Janeiro: Fórum, 1969
- (21) – WOILER, Samsão e MATHIAS, Washington F – **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise** – São Paulo : Atlas, 1985, p 22
- (22) – CLEMENTE, Ademir et al - **Projetos Empresariais e Públicos** – São Paulo: Atlas, 1997, p 21

- (23) – HAMPTON, David R. – **Administração Contemporânea – Teoria, Prática e Casos** – São Paulo: Mcgraw-Hill do Brasil, 1981, p 124
- (24) – CHIAVENATO, Idalberto – **Administração de Empresas – Uma Abordagem Contingencial** – 3ª Edição – Makron Books, 1995, p 310
- (25) – PEQUENO, Iglê S. et al – **Modernização Administrativa – Coletânea de Monografias – Demanda Organizacional, uma Estratégia de Modernização Administrativa** – Brasília: IPEA – SEMOR, 1978, p 237
- (26) - CRHISTOPHER, Martin – **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos** – São Paulo: Pioneira, 1997, p 54
- (27) – SLACK, Nigel et al – **Administração da Produção** – São Paulo: Atlas, 1996, p 37
- (28) – STAIR, Ralph M – **Princípios de Sistemas de Informação – Uma abordagem Gerencial** – Segunda Edição – Rio de Janeiro: LTC, 1998, p 11
- (29) – IBGE – **Anuário Estatístico do Brasil, 1998** – Rio de Janeiro: IBGE, 1999, Tabela 4.4

Bibliografia Consultada

- ANSOFF, H. Igor – **Estratégia Empresarial** – São Paulo: Mc GrawHill, 1977
- ANSOFF, H. Igor et al – *From Strategic Planning to Strategic Management* – New York: John Wiley & Sons, 1976
- BANKS, Robert L. & WHEELWRIGHT, Steven C. – **Operações Versus Estratégia : Trocando o Amanhã pelo Hoje** – Coleção Harvard de Administração – nº 2 – São Paulo: Nova Cultural, 1986
- BOULDING, Kenneth E. – *General Systems Theory – The S of Science* – New York: *Management Science*, 1956
- BROWN, J.A.C. – **Psicologia Social da Indústria** – São Paulo: Atlas, 1967
- CABRAL, Luis – **Economia Industrial** – Lisboa: McGraw Hill, 1994
- CHING, Hong Yuh – **Gestão de Estoques na Cadeia de Logística Integrada** – São Paulo: Atlas, 1999
- CHURCHMAN, C. West – **Introdução à Teoria dos Sistemas** – 2 a. Edição – Petrópolis: Vozes, 1972
- CORIAT, Benjamin et WEINSTEIN, Olivier – *Les Nouvelles Théories de l'entreprise* – Paris: *Le Livre de Poche*, 1995
- CROZIER, Michel – *L'Entreprise a L'Ecoute – Apprendre le Management Post-Industriel – Deuxième Tirage* – Paris: InterÉditions, 1991
- DRUCKER, Peter F. – **O Novo Papel da Administração** - Coleção Harvard de Administração - nº 1 – São Paulo: Nova Cultural, 1986
- DRUCKER, Peter F. – **O que Podemos Aprender com a Administração Japonesa** – Coleção Harvard de Administração - nº 4 – São Paulo: Nova Cultural, 1986
- ETIZIONI, Amitai – **Organizações Modernas** – Editora Pioneira – São Paulo – 1967
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David e HAGUENAUER, Lia – **Made in Brazil – Desafios Competitivos para a Indústria** – Rio de Janeiro: Campus, 1997
- FOSS, Nicolai J. – *Research in Strategy, Economics, and Michael Porter* – *Journal of Management Studies* – Cambridge, 1996
- FRANCIS, Jack Clark – *Investments: Analysis and Management* – McGraw-Hill – New York – 1972
- GITMAN, Lawrence J. – **Princípios de Administração Financeira** – 3ª. Edição – São Paulo: Harbra, 1987
- GOLDRATT, Eliyahu M. – **Corrente Crítica** – São Paulo: Nobel, 1997
- HUMMEL, Paulo R. V. e TASCHNER, Mauro R. B. – **Análise e Decisão sobre Investimentos e Financiamentos – Engenharia Econômica – Teoria e Prática** – São Paulo: Editora Atlas, 1995
- KELLEY, Eugene J. – **Mercadologia: Estratégia e Funções** – Rio de Janeiro: Zahar, 1969

LEVITT, Theodore – **Miopia em Marketing** - Coleção Harvard de Administração - nº 1 – São Paulo: Nova Cultural, 1986

MARCH, J.G. & SIMON, H. A. – **Teoria das Organizações** – 2ª. Edição – Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972

MOREIRA, Daniel A. – **Administração da Produção e Operações** – 3ª. Edição - São Paulo: Pioneira, 1998

PERROW, Charles B. – **Análise Organizacional : Um Enfoque Sociológico** – São Paulo: Atlas, 1976

POMERANZ, Lenina – **Elaboração e Análise de Projetos** – São Paulo: Hucitec ,1988

RUMELT, Richard P. et al – *Fundamental Issues in Strategy* – *Harvard Business School*, 1990

SLACK, Nigel et al – **Administração da Produção** – São Paulo: Atlas, 1996

STAIR, Ralph M. – **Princípios de Sistemas de Informação – Uma Abordagem Gerencial** – Rio de Janeiro: Livros Técnicos, 1998

STONER, J. A. F. – **Administração** – Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1982

TSUKAMOTO, Yuichi – **Os Quatro Pilares da Competitividade para o Século 21** – 1996

WOILER, Samsão e MATHIAS, Washington F – **Projetos: Planejamento, Elaboração e Análise** – São Paulo: Atlas, 1985