

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

**UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO: PREPARANDO
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES
ESTRATÉGICOS**

**Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do
Grau de Mestre em Engenharia.**

JADER JULIO PIRES DA SILVA

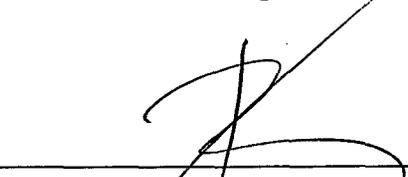
Florianópolis, março de 2001.

JADER JULIO PIRES DA SILVA

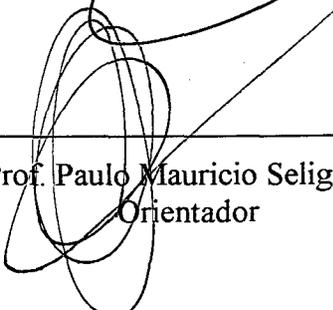
**UM MODELO DE DESENVOLVIMENTO ESTRATÉGICO: PREPARANDO
MICRO E PEQUENAS EMPRESAS PARA A UTILIZAÇÃO DE INDICADORES
ESTRATÉGICOS**

Esta dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.

Banca Examinadora:



Prof. Ricardo Miranda Barcia, PhD.
Coordenador do Curso



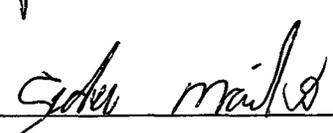
Prof. Paulo Mauricio Selig, Dr.
Orientador



Prof. Dálvio Ferrari Tubino, Dr.



Prof. Lucila Maria de Souza Campos, Dra.



Prof. Sidnei Vieira Marinho, Msc.

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho à

- ☞ **Conceição, minha mãe, cujo amparo e dedicação se faz presente há mais tempo do que tenho lembrança.**
- ☞ **Geraldo, meu pai, cujo caráter e humildade fizeram minha personalidade.**
- ☞ **Tammye, minha filha, cujo amor é meu alimento e motivação.**
- ☞ **Jarbas, Jaerton, Janderson e Jackson, meus irmãos, cujas inspirações se fazem presentes em todos os momentos.**

AGRADECIMENTOS

Nesta oportunidade gostaríamos de manifestar os agradecimentos a tudo e a todos que contribuíram para o desenvolvimento e para a consecução deste trabalho:

Ciente de que nossas ambições estão além do nosso saber, inicialmente gostaríamos de agradecer ao “patrão lá de cima” por ser o objetivo estratégico das nossas libertações.

Em seguida, agradecemos ao prof. Selig pela oportunidade de ingressar na família PPGEP, pelo apoio e orientação sempre firmes e consistentes.

Agradecemos a todos os professores da banca examinadora, escritores e pensadores que influenciaram nossas idéias e tanto contribuíram para a consecução do trabalho.

À Universidade Federal de Santa Catarina pelo apoio institucional.

Agradecemos, também, as valiosas ponderações, incentivos e caminhos sugeridos pelos professores Joseilton Silveira Rocha, Sidnei Vieira Marinho, Rogério Masih e a todos os integrantes do GAV (Grupo de Análise de Valor).

À Alexandre Justino, cujas sugestões editoriais e revisões literárias foram oportunas.

Aos meus companheiros da Sala AIS (Sala de Tráfego), do Aeroporto Internacional Hercílio Luz, pela compreensão e companheirismo.

SUMÁRIO

LISTA DE FIGURAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
RESUMO	xi
ABSTRACT	xii
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO	1
1.1 APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA	1
1.2 JUSTIFICATIVAS	5
1.3 OBJETIVOS	6
1.3.1 Objetivo geral	6
1.3.2 Objetivos específicos	6
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	7
CAPÍTULO 2 - ESTADO DA ARTE	8
2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	8
2.1.1 Caracterização das micro e pequenas empresas (MPEs)	8
2.1.2 Importância das micro e pequenas empresas	11
2.1.3 Empreendedorismo	14
2.1.4 Métodos gerenciais inovadores	17
2.1.4.1. Administração por objetivos (APO)	17
2.1.4.2 Gerenciamento pelas diretrizes (GPD)	18
2.1.4.3 Gestão estratégica do conhecimento	19
2.1.4.4 Administração estratégica	20
2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	23
2.2.1 Planejamento	23
2.2.2 Caracterização do planejamento estratégico	25

2.2.3	Evolução do planejamento estratégico.....	27
2.2.4	O processo de planejamento e de formação e implementação de estratégias	29
2.2.5	Barreiras para implementação estratégica.....	38
2.2.6	Elementos básicos do planejamento estratégico.....	40
2.2.7	Estratégias empresariais	50
2.2.8	O planejamento estratégico nas micro e pequenas empresas	57
2.2.9	Preparação estratégica para as medidas de desempenho.....	61
2.3	<i>BALANCED SCORECARD</i> - BSC	63
2.3.1	O balanced scorecard como sistema gerencial	63
2.3.2	Como somos vistos por nossos acionistas?	70
2.3.3	Como somos vistos por nossos clientes?	73
2.3.4	Em que devemos ser melhores?	77
2.3.5	Como atingir a visão, mantendo o potencial de crescer e inovar?	78
2.3.6	Integração das perspectivas.....	81
2.3.7	O BSC integrando o planejamento estratégico e a mudança organizacional	82
2.3.8	Conclusão do capítulo.....	89
 CAPÍTULO 3 - MODELO PROPOSTO		91
3.1	ESTRUTURA GERAL.....	91
3.1.1	Primeira etapa – Referencial estratégico.....	94
3.1.1.1	1ª parte - Diagnóstico estratégico.....	94
3.1.1.2	2ª parte - Planejamento estratégico	99
3.1.2	Segunda etapa - Planejamento operacional	101
3.1.3	Terceira etapa - Acompanhamento estratégico.....	105
 CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO		109
4.1	INTRODUÇÃO.....	109
4.2	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA.....	110
4.3	PRIMEIRA ETAPA – REFERENCIAL ESTRATÉGICO.....	112
4.3.1	1ª parte - Diagnóstico estratégico	112
4.3.2	2ª parte – Planejamento estratégico	128

4.4 SEGUNDA ETAPA - PLANEJAMENTO OPERACIONAL	135
4.5 TERCEIRA ETAPA - ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO	145
4.6 CONCLUSÃO DO CAPÍTULO	153
CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS	159
5.1 CONCLUSÕES	159
5.2 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	161
5.3 REFLEXÕES	162
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	164
ANEXOS	171

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 - Fluxo de tomada de decisões.....	19
Figura 2.2 - Desdobramento dos fatores relevantes no processo da administração estratégica.....	22
Figura 2.3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento.....	26
Figura 2.4 - Relacionamento entre ciclos de planejamento e níveis de gerência.....	33
Figura 2.5 - Escolas de pensamento.....	35
Figura 2.6 - Forças que dirigem a concorrência nas indústrias.....	46
Figura 2.7 - Portfólio BCG.....	48
Figura 2.8 - Modelo dos sete “Ss”.....	55
Figura 2.9 - Sistema de gestão estratégica.....	66
Figura 2.10 - A estratégia em ação.....	70
Figura 2.11 - Fatores que induzem mudanças nas empresas.....	83
Figura 3.1 - Desmembramento das etapas da preparação estratégica e suas atividades.....	92
Figura 3.2 - Etapas do modelo de preparação estratégica.....	93
Figura 3.3 - Diagnóstico Estratégico.....	95
Figura 3.4 - Planejamento estratégico.....	99
Figura 3.5 - Planejamento operacional.....	102
Figura 3.6 - Acompanhamento estratégico.....	105
Figura 4.1 - Descrição dos processos envolvidos.....	113
Figura 4.2 - Inter-relação dos objetivos.....	154
Figura 4.3 - Interligações de causa-e-efeito entre metas na linha do tempo.....	155
Figura 4.4 - Inter-relações de causa-e-efeito entre visão, missão, objetivo, estratégia e suas metas.....	156
Figura 4.5 - Interligações de causa-e-efeito entre metas de curto prazo.....	157

LISTA DE TABELAS

Tabela 2.1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados	10
Tabela 2.2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual	10
Tabela 2.3 - Participação das MPEs na Economia Brasileira	11
Tabela 2.4 - Causas de fracassos nos negócios	16
Tabela 2.5 - Matriz das estratégias genéricas de Porter.....	52
Tabela 2.6 - Requisitos e habilidades das estratégias genéricas.....	53
Tabela 2.7 - Riscos das estratégias genéricas.....	54
Tabela 4.1 - Análise Econômico-Financeira.....	120
Tabela 4.2 - Matriz de influência dos fatores externos (Financeiro)	121
Tabela 4.3 - Matriz de fatores competitivos (Análise do ambiente interno)	122
Tabela 4.4 - Matriz de fatores competitivos (Análise financeira da relação entre os ambientes)	122
Tabela 4.5 - Matriz de influência dos fatores externos (Não financeiro)	124
Tabela 4.6 - Matriz de fatores competitivos (Ambiente interno não financeiro)	124
Tabela 4.7 - Matriz de fatores competitivos (Análise não financeira da relação entre os ambientes)	125
Tabela 4.8 - Relação dos problemas com os FCS financeiros	128
Tabela 4.9 - Relação dos problemas com os FCS não financeiros.....	128
Tabela 4.10 - Metas de longo prazo financeira	132
Tabela 4.11 - Metas de longo prazo dos clientes.....	133
Tabela 4.12 - Metas de longo prazo dos processos	133
Tabela 4.13 - Metas de longo prazo de aprendizado e crescimento.....	134
Tabela 4.14 - RIGs financeira	135
Tabela 4.15 - CIGs financeira	136
Tabela 4.16 - RIGs dos clientes.....	136
Tabela 4.17 - CIGs dos clientes.....	136
Tabela 4.18 - RIGs dos processos	137
Tabela 4.19 - CIGs dos processos	137

Tabela 4.20 - RIGs de aprendizado e crescimento	137
Tabela 4.21 - CIGs de aprendizado e crescimento	138
Tabela 4.22 - Causas e ações das principais deficiências financeiras	138
Tabela 4.23 - Causas e ações das principais deficiências não financeiras.....	139
Tabela 4.24 - Relação das ações com as principais deficiências financeiras.....	140
Tabela 4.25 - Relação das ações com as principais deficiências não financeiras	141
Tabela 4.26 - Resumo comparativo orçado x realizado (Financeiro)	146
Tabela 4.27 - Resumo comparativo orçado x realizado (Não financeiro)	147
Tabela 4.28 - Resumo da revisão financeira	148
Tabela 4.29 - Resumo da revisão não financeira.....	149
Tabela 4.30 - Resumo da análise financeira trimestral.....	150
Tabela 4.31 - Resumo da análise não financeira trimestral	151

RESUMO

A busca contínua da confiabilidade nas tomadas de decisões depende de variáveis complexas. A estratégia bem como o seu planejamento antecipando decisões são identificados como importantes fatores de competitividade e de subsídio no controle dessas variáveis. Mas, apesar da implantação do planejamento estratégico da maioria dos sistemas de gerenciamento serem o alicerce para a análise crítica e a melhoria empresarial, ele deixa a desejar quando se trata da sistematização do processo de desenvolvimento e seu respectivo acompanhamento na linha do tempo através de indicadores estratégicos.

Para minimizar esses efeitos, os princípios relacionados com o desenvolvimento do planejamento estratégico podem ser desmembrados em suas capacidades e competências fundamentais para que a integração do planejamento estratégico e operacional seja usada nos diversos níveis da organização, em condições de reunir os requisitos do cliente e do negócio, identificando as áreas prioritárias para melhoria ou manutenção do nível de performance.

O presente trabalho tem por objetivo verificar como os princípios relacionados com o desenvolvimento estratégico em empresas de pequeno porte podem ser desmembrados em capacidades e competências financeiras e não financeiras, preparando o planejamento estratégico para trabalhar com indicadores estratégicos.

ABSTRACT

The continuous search of the reliability of the takings of the decisions depends on complex variables. The strategy as well as its planning advancing decisions are identified as important factors of competitiveness and of subsidy in the control of those variables. But, in spite of the implantation of the strategic planning of most of the management systems be the alicerce for the critical analysis and the managerial improvement, they leave much to be desired when it is the sistematization of the development process and its respective accompaniment in the line of the time through strategic indicators.

To minimize those effects, the beginnings related with the development of the strategic planning can be dismembered in its capacities and fundamental competences so that the integration of the strategic and operational planning be used in the several levels of the organization, in conditions of gathering the customer's requirements and of the business and identifying the priority's areas for improvement or maintenance of the performance level.

The present work has for objective to verify as the beginnings related with the strategic development in companies of small load they can be dismembered in capacities and financial and not financial competences, preparing the strategic planning to work with strategic indicators.

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

“Qualquer caminho é apenas um caminho (...) Olhe cada caminho com atenção. Então, faça a si mesmo e apenas a si mesmo uma pergunta: possui esse caminho um coração? Em caso afirmativo, o caminho é bom. Caso contrário não possui importância alguma.”

(Carlos Castaneda, Os Ensinamentos de Don Juan).

1.1 APRESENTAÇÃO E RELEVÂNCIA DO TEMA

As empresas necessitam de respostas eficazes para as mudanças verificadas em nome da manutenção e do crescimento não só do seu *status quo*, mas também das suas capacidades organizacionais. Entretanto, essas respostas dependem de muita flexibilidade empresarial para uma reestruturação das atividades sem grandes desgastes nas áreas envolvidas.

Assim, acompanhar o dinamismo dos fatores e capacidades que surgem e interagem constantemente é a chave para as estratégias fundamentadas em competências básicas e no aprendizado atual, resultando na habilidade em prescrever racionalmente a sua capacidade de competir.

Antigamente as empresas podiam concentrar-se na integração vertical que permitisse aos gerentes controlar todos os passos de seus processos de produção. Mas hoje em dia, essa premissa da estratégia tradicional não funciona mais.

Com a horizontalização da empresa, as funções passaram a ser alinhadas de modo a aumentar as suas inter-relações. Assim, o que importa não é se uma função tem maior hierarquia, importância ou poder mas, sim, a comunhão das mesmas idéias e objetivos com base na estratégia da empresa.

Essa tendência de horizontalização traz muitos benefícios como maior inter-relacionamento, participação, inovação e congruência em todos os níveis organizacionais, colaborando para tradução e uniformização dos objetivos estratégicos e operacionais.

De acordo com Quinn et *alli* (1988, p.47) a refocalização e o esvaziamento estratégico é mais do que um reposicionamento tático para o bem da eficiência. Por se evitar investimentos em integração vertical e por gerenciar “sistemas intelectuais” em vez de trabalhadores e máquinas, as empresas diminuem o investimento total e alavancam recursos de forma substancial.

Contudo, a dificuldade de alcançar os resultados esperados pelos programas de implantação de estratégia confirmam a antítese existente entre as definições e os lemas referentes a missão, aos objetivos de curto e longo prazo e a própria estratégia da empresa.

Os lemas da empresa estão arraigados na sua cultura, fazem parte de seu histórico e esse é o ponto de partida para o processo de mudança refletir as definições de estratégias competitivas.

A utilização do lucro como meio para se atingir os fins e a maximização do retorno sobre o investimento são sinais de que as empresas estão direcionando suas atividades para a obtenção de vantagens a curto prazo. Assim, qualquer proposta de estratégia fica mascarada já no seu planejamento.

Na realidade, ser competitivo estrategicamente nos tempos atuais envolve capacidades e fatores dinâmicos que surgem e interagem constantemente. Se por um lado esse dinamismo traz insegurança e nervosismo ao mercado, por outro ele conduz ao incremento de grandes inovações e ao aparecimento de novos fenômenos gerenciais.

As micro e pequenas empresas estão descobrindo que o messianismo do sucesso alcançado pelas grandes empresas na implantação de suas estratégias resulta da competência em analisar e compreender profundamente as características do seu ambiente de negócio.

Austin (1990, p.3) compactua com essa idéia afirmando que a natureza dinâmica do ambiente de negócios é o elemento de distinção das práticas de estratégias competitivas entre pequenas e grandes empresas.

Neste entretanto, as mudanças que alvorecem a sociedade pós-industrial apontam para uma nova sociedade real – a do capitalismo emergente, onde não mais é permitido falar em expressão da individualidade fora do mundo global. Como uma espécie de utopia tecnológica, as mudanças conduzem para um futuro próximo onde todas as fronteiras entre mercados estarão dizimadas.

Segundo Baldock (2000, p. 68) o cenário das pequenas empresas prevê um mundo em que as transações externas à empresa serão muito menos onerosa e muito mais eficientes do que hoje. Assim, o resultado previsto é um ambiente organizacional rico em transações externas, no qual as vantagens da velocidade e da flexibilidade ultrapassam os benefícios de escala e praticamente já não há lugar para as organizações permanentes de grande porte.

Nesse mesmo pensamento, Drucker (1997, p. 21) salienta que a flexibilidade e a mobilidade são fatores essenciais para o ambiente organizacional moderno, onde as empresas que, antigamente, eram construídas como pirâmides, hoje, devem ser construídas como tendas.

A crescente preocupação em dissipar as divergências mercadológicas e de construir um ambiente de negócios diferenciado das pequenas empresas que circundam os países em

desenvolvimento derivam da análise e da reavaliação estratégica para sustentar as várias mudanças advindas do ambiente e do macroambiente globalizados. As pequenas empresas precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades.

Como a natureza dos negócios mudam com uma velocidade tão impressionante que as empresas vivem num ambiente em que qualquer erro de planejamento e estratégia causa um impacto muito maior do que num passado próximo. Ao mesmo tempo, Longenecker (1997, p.421) avisa que as mudanças envolvidas à medida que o negócio passa pelos períodos de crescimento são muito mais extensas que aquelas que ocorrem com o crescimento de um negócio relativamente maduro.

Desse modo, a trajetória das micro e pequenas empresas para o futuro especificada em seus planos de longo prazo ou estratégicos torna a empresa muito menos vulnerável às intempéries dos ambientes de mudança empresariais.

Assim, as micro e pequenas empresas precisam elaborar estratégias mais amplas, analisando seu futuro em um contexto bem mais amplo do que os seus mercados tradicionais. Ao mesmo tempo, é necessário a utilização de ferramentas, que auxiliem a minimizar os obstáculos ao gerenciamento estratégico destas empresas.

O planejamento contempla a vocação da pequena empresa, seus cenários, sua visão de futuro e dos grandes objetivos, além das alternativas a serem adotadas para alcançá-los. Entretanto, poucas empresas atualmente poderiam dizer que estão satisfeitas com o modo como planejam para um ambiente de negócio competitivo. Elas têm consciência da dificuldade de acompanhar a estratégia. Sabem que mais cedo ou mais tarde as previsões falharão. Pior ainda, quando as falhas de previsões ocorrem na antecipação das principais mudanças no ambiente de negócios.

Além disso, as micro e pequenas empresas, normalmente, desperdiçam esforços no estabelecimento de metas que parecem impossíveis de serem atingidas. Essas metas, muitas vezes, são surrealistas, desprezando construções refletidas e encadeamentos lógicos. Criam desestímulos e não repassam um mínimo de conhecimento sobre o caminho a percorrer para alcançá-las. Assim, os executivos operacionais não conseguem enxergar a realização de metas agressivas. Consequentemente, não acreditarão no sucesso da estratégia da empresa.

A busca contínua da confiabilidade das tomadas das decisões depende de variáveis complexas. A estratégia, bem como o seu planejamento antecipando decisões, são

identificados como importantes fatores de competitividade e de subsídio no controle dessas variáveis.

Apesar da implantação do planejamento estratégico da maioria dos sistemas de gerenciamento ser o alicerce para a análise crítica e a melhoria empresarial, eles deixam a desejar quando se trata da sistematização do processo de desenvolvimento e seu respectivo acompanhamento na linha do tempo através de indicadores estratégicos.

Para minimizar esses efeitos, os princípios relacionados com o desenvolvimento do planejamento estratégico podem ser desmembrados em suas capacidades e competências fundamentais para que a integração do planejamento estratégico e operacional seja usada nos diversos níveis da organização, em condições de reunir os requisitos do cliente e do negócio, identificando as áreas prioritárias para melhoria ou manutenção do nível de performance.

Do mesmo modo, para minimizar os efeitos do acompanhamento estratégico na linha do tempo é importante a definição de indicadores que abranjam o desenvolvimento global das micro e pequenas empresas.

Para o desenvolvimento de indicadores estratégicos, o BSC - *Balanced Scorecard* - aparece como uma opção inovadora no contexto empresarial, oferecendo os instrumentos necessários para alcançar o sucesso das tomadas de decisões estratégicas associados a um modelo de acompanhamento que possibilite monitorar e corrigir os eventuais desvios que possam desalinhar o desempenho estratégico.

O BSC, idealizado por Robert Kaplan e David Norton, é um sistema de gestão baseado em indicadores que impulsionam o desempenho, traduzindo a missão e estratégia em objetivos e medidas organizadas nas perspectivas financeira, cliente, processos internos, aprendizado e crescimento.

Para que as causas que conduzem ao insucesso das tomadas de decisões sejam evitadas, faz-se necessário o desenvolvimento de um planejamento estratégico que possibilite analisar e acompanhar o seu desempenho, para que ações e intervenções sejam realizadas com o objetivo de adequar as estratégias ao nível de sucesso que a micro e pequenas empresa almeja.

Portanto, o planejamento estratégico deve ser preparado para trabalhar com indicadores estratégicos que contemplem fatores críticos de sucesso de longo e de curto prazo, através de um modelo estratégico que acompanhe as novas variáveis e as mudanças dos novos paradigmas da excelência das micro e pequenas empresas.

1.2 JUSTIFICATIVAS

"o homem não é outra coisa que um nó de relações, só as relações contam para o homem."
(Saint-Exupéry, Pilote de Guerre.)

A integração da economia e suas tendências imprimem novos ritmos em termos de competitividade, produtividade e sobrevivência das empresas. Como exemplo de tendências deste novo paradigma incluem-se a globalização com a abertura de mercados intensificando a concorrência, o crescente fluxo de capital rompendo barreiras geopolíticas e as inovações tecnológicas.

Essas tendências impeliram, assim, a relevância estratégica dos processos dos produtos na cadeia de valor da maioria das empresas. Concomitantemente, a aplicação dos serviços como agregador de valor se torna cada dia mais imprescindível para as estratégias empresariais. O que antes poderia ser resultado dos processos do produto, hoje o valor agregado deriva de outras habilidades e competências.

Quinn apud MONTGOMERY (1999, P.49) compactuam com essa idéia alegando que as empresas formulam suas estratégias não mais em torno de produtos, mas através de um conhecimento profundo de algumas habilidades altamente desenvolvidas e essenciais aos serviços.

Do mesmo modo, a crescente preocupação em dissipar as divergências mercadológicas e de construir um ambiente de negócios diferenciado das pequenas empresas derivam da análise e da reavaliação estratégica para sustentar as várias mudanças advindas do ambiente e do macroambiente globalizados.

A trajetória das micro e pequenas empresas direcionada para um futuro especificado em seus planos de longo prazo ou estratégicos, torna-as muito menos vulneráveis às intempéries dos ambientes de mudanças empresariais.

Assim, as pequenas empresas precisam elaborar estratégias mais amplas, analisando seu futuro em um contexto bem mais amplo do que os seus mercados tradicionais. Ao mesmo tempo, é necessário a utilização de ferramentas que auxiliem a minimizar os obstáculos ao gerenciamento estratégico de micro e pequenas empresas.

Genericamente, esses fatores acima descritos motivaram a realização do presente trabalho envolvendo variáveis de caráter dinâmico como planejamento estratégico, estratégias, pequenas empresas, capacidades, desempenho, indicadores, mudanças e melhorias empresariais.

Desse modo, partindo de uma visão de contexto da área de conhecimento, a justificativa da elaboração do presente trabalho decorre da apresentação do seguinte questionamento:

Os princípios relacionados com o desenvolvimento estratégico em empresas de pequeno porte, desdobrados em capacidades e competências financeiras e não financeiras, podem preparar o planejamento estratégico para trabalhar com indicadores estratégicos?

1.3 OBJETIVOS

*"O segredo da felicidade está em olhar todas as maravilhas do mundo e nunca se esquecer da sua missão ou do seu objetivo."
(O alquimista, Paulo Coelho)*

Os objetivos do presente trabalho ao mesmo tempo que nortearam o direcionamento e o desenvolvimento das ações para satisfazer ou superar as expectativas e anseios gerados, alinharam o comprometimento da exposição de assuntos com o tema proposto.

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo deste estudo é desenvolver um modelo capaz de auxiliar o desenvolvimento estratégico em empresas de pequeno porte, preparando-as para trabalhar com indicadores estratégicos.

1.3.2 Objetivos específicos

Visando atingir o objetivo geral e a sua complementação de acordo com etapas consecutivas, os objetivos específicos deste trabalho deverão :

- Expor os aspectos gerais da teoria estratégica, necessários a compreensão de algumas bases fundamentais relacionadas com o desenvolvimento do planejamento estratégico;
- Expor a importância e as peculiaridades das empresas de pequeno porte;

- Revelar aspectos básicos da teoria do gerenciamento dos indicadores estratégicos do BSC, através de uma abordagem simples e didática, elucidando a sua importância na área, sua utilização e suas particularidades;
- Com base nos suportes teóricos fundamentais, estruturar o modelo proposto para o desenvolvimento estratégico em empresas de pequeno porte, preparando-as para trabalhar com indicadores estratégicos;
- Aplicar o modelo proposto em uma empresa pertencente a um setor competitivo atual.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

Visando maximizar a compreensão e o acompanhamento do tema abordado, bem como a concatenação de idéias e conceitos apresentados, o trabalho estruturou-se com base na seqüência lógica em que são dispostos seus 5 capítulos.

O primeiro capítulo apresentará uma breve explanação sobre o cenário empresarial, objetivos e sobre a problemática e justificativas que levaram a investigação do assunto.

O segundo capítulo apresentará a base conceitual do trabalho, onde renomados autores são citados e modernos conceitos são utilizados para o desenvolvimento da revisão bibliográfica. Serão levantadas, inicialmente, questões relacionadas com a teoria das pequenas e micro empresas. Na seqüência da estruturação da apresentação, aborda-se-á conceitos básicos do planejamento estratégico, bem como aspectos do gerenciamento através de indicadores estratégicos – BSC.

No terceiro capítulo será apresentada a proposta metodológica de desenvolvimento estratégico para preparar micro e pequenas empresas para trabalhar com indicadores estratégicos.

No quarto capítulo, a implantação do modelo é elaborada através de sua aplicação numa empresa prestadora de serviço. Especificamente, a empresa utilizada é um posto de serviço, situado na região da Grande Florianópolis.

No quinto capítulo são apresentadas as considerações finais e os resultados obtidos, bem como recomendações para futuras pesquisas.

CAPÍTULO 2 - ESTADO DA ARTE

“Um plano não pode ser melhor do que as informações sobre as quais está baseado.”
(Autor desconhecido)

O propósito deste capítulo é estabelecer algumas bases fundamentais relacionadas com o desenvolvimento do planejamento estratégico, contemplando um espectro de formas de gerenciamento e tecnologias que podem ser aplicadas no âmbito empresarial das micro e pequenas empresas.

Este capítulo discorrerá sobre a revisão de literatura, abordando, inicialmente, algumas nuances do estudo das micro e pequenas empresas, evidenciando a sua caracterização, sua importância no contexto empresarial, suas variáveis e seu ambiente confrontado com o planejamento estratégico. Alguns comentários, também, sobre como essas nuances foram influenciadas pelas tendências e cenários da economia mundial e suas premissas para produzir informações contextualizadas para os diversos níveis gerenciais das micro e pequenas empresas.

Em seguida, abordar-se-á os aspectos gerais do planejamento estratégico, evidenciando algumas influências no seu processo de desenvolvimento, sua evolução, seus elementos básicos, seu direcionamento para o universo das micro e pequenas empresas, além das tendências dos métodos gerenciais no ambiente competitivo moderno que alicerçam o papel da estratégia no ambiente competitivo atual.

Finalmente, serão abordados os conceitos necessários ao entendimento da ferramenta *Balanced Scorecard*, direcionando a sua utilização para a consecução dos objetivos do trabalho.

2.1 MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

“Você deve ser a mudança que deseja ver no mundo.”
Gandhi

2.1.1 Caracterização das micro e pequenas empresas (MPEs)

Tanto no Brasil quanto em qualquer parte do mundo as conceituações e as classificações de empresas são bem variadas, com critérios bastante diversos. Longenecker et Alli (1997, p.27) alegam que especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo

necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes.

Geralmente, essa variedade de critérios e referências à pequena empresa obedece, entre outras, as seguintes condições:

- Propósito do usuário ou órgão interessado diretamente nos critérios;
- Região e país em que opera;
- Peculiaridades e estágio de desenvolvimento econômico.

A Constituição federal brasileira estipula a adoção do conceito de MPEs fundado na receita bruta. Mas, são constantemente alterados os limites da receita, sua forma de cálculo, seus indexadores e outros aspectos que confundem e contribuem para aumentar os problemas de regulamentação das MPEs.

Todavia, a Lei nº 9732/98 (Lei do Imposto Simples) fixa, a partir de janeiro de 1999, os critérios atuais para a classificação de MPEs:

Micro empresa: A pessoa jurídica e a firma individual que tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 25.000,00 (Vinte e cinco mil reais);

Pequena empresa: A pessoa jurídica e a firma individual, que não enquadrada como micro empresa, tiveram receita bruta anual igual ou inferior ao valor de R\$ 1,2 milhão (Hum milhão e duzentos mil reais).

Longenecker et Alli (1997, p.28) argumentam que os padrões determinados pela Small Business Administration para os quais o tamanho de um empreendimento é medido, são expressos em termos de número de empregados e do volume de vendas, setORIZADOS. Todavia, o faturamento anual é o padrão mais utilizado para a maioria dos setores industriais.

Outra classificação fornecida por Longenecker et Alli (1997, p.29) como padrão de tamanho para definir a pequena empresa, sugere os seguintes critérios:

- O financiamento do negócio é fornecido por um indivíduo ou grupo pequeno. Apenas raramente os negócios teriam mais de 15 ou 20 proprietários;
- Exceto por sua função de marketing, as operações da empresa são localizadas geograficamente;
- Em comparação com as maiores empresas no setor, a empresa é pequena; e
- O número de empregados geralmente é menor que 100.

Nota-se que estes autores classificam o número de empregados considerando somente o limite superior (menor que 100). Sendo assim, subentende-se que quando eles falam de pequenas empresas já estão incluindo as micro-empresas em suas idéias.

Oliveira (1999, p.18) identifica uma nomenclatura singular: a de empresa familiar, caracterizada pela sucessão do poder decisório de maneira hereditária a partir de uma ou mais famílias.

Para efeito deste trabalho, a delimitação das variáveis utilizadas baseia-se na classificação estabelecida pelo SEBRAE NACIONAL (2000) – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas, que considera os seguintes fatores : o número de empregados e o faturamento bruto anual (tabelas 2.1 e 2.2).

PORTE	<i>Empregados</i>
Microempresa	No comércio e serviços até 09 empregados Na indústria até 19 empregados
Pequena Empresa	No comércio e serviços de 10 a 49 empregados Na indústria de 20 a 99 empregados
Empresa de Médio Porte	No comércio e serviços de 50 a 99 empregados Na indústria de 100 a 499 empregados
Empresa de Grande Porte	No comércio e serviços mais de 99 empregados Na indústria mais de 499 empregados

Tabela 2.1 - Classificação das MPEs segundo o número de empregados
Fonte: SEBRAE (classificação utilizada pela área de Pesquisas do SEBRAE)

PORTE	<i>Faturamento Bruto Anual</i>
Microempresa	Até R\$ 244.000,00
Pequena Empresa	Entre R\$ 244.000,00 e R\$ 1.200.000,00

Tabela 2.2 - Classificação das MPEs segundo o faturamento bruto anual
Fonte: Lei Federal no. 9.841, de 05/10/99 (Estatuto da Micro e Pequena Empresa)

Segundo o SEBRAE NACIONAL (2000), o número de empregados e o faturamento bruto anual são os critérios mais utilizados para definir o porte das empresas.

2.1.2 Importância das micro e pequenas empresas

De acordo com Longenecker et Alli (1997, p.32) uma forma simples de medir a importância relativa das pequenas empresas é comparar o número de empregados que trabalham em pequenas empresas com o número de empregados que trabalham em grandes empresas. Essa análise pode ser feita para cada setor e para a economia como um todo.

Todavia, outros fatores representativos conjugados podem dar uma noção mais realista do papel das micro e pequenas empresas no contexto nacional. O SEBRAE NACIONAL (2000) cita que de acordo com os dados do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística), existem no Brasil cerca de 3,5 milhões de empresas, das quais 98% são de micro e pequeno porte. Com base nos dados disponíveis da Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios (PNAD) do IBGE e Relação Anual de Informações Sociais do Ministério do Trabalho e Emprego (RAIS/MTE), é possível afirmar que as atividades típicas de micro e pequenas empresas mantêm cerca de 35 milhões de pessoas ocupadas em todo o país, o equivalente a 59% das Pessoas Ocupadas no Brasil, incluindo neste cálculo Empregados nas MPEs, Empresários de Micro e Pequenas Empresas e os “Conta Própria” (indivíduo que possui seu próprio negócio mas não tem empregados).

Assim, os números abaixo não deixam dúvidas da importância das MPEs no contexto nacional.

Variável	As MPEs no Brasil (em %)
Número de Empresas	98 %
Pessoal Ocupado	59%
Faturamento	28%
PIB	20%
Número de Empresas Exportadoras	29%
Valor das Exportações	1,7%

Tabela 2.3 - Participação das MPEs na Economia Brasileira
 Fonte: Elaboração a partir de dados do IBGE, FUNCEX, PNAD e RAIS/TEM (1994, 1995 e 1996)

Segundo Longenecker et Alli (1997, p.43) as pequenas empresas prestam contribuições singulares a economia. Fornecem uma parte desproporcional de novos empregos necessários para uma força de trabalho em crescimento. São responsáveis pela introdução de muitas inovações e

originam avanços científicos como fotocopiadoras e a insulina. Além disso, as pequenas empresas podem produzir bens e serviços com mais eficiência em algumas áreas, atuar como concorrentes econômicas vigorosas e desempenhar algumas funções nos negócios - como distribuição e fornecimento - com mais experiência que as grandes empresas.

Assim, quanto a contribuição para o bem-estar econômico, político e social de uma nação, as pequenas empresas oferecem inúmeros benefícios excepcionais, tais como:

- Novos empregos: Fornece muitas das oportunidades de emprego de que uma população e uma economia em crescimento precisam, pois novos empregos surgem, basicamente, do nascimento de novas empresas e de sua expansão subsequente Longenecker et Alli (1997, p. 34).
- Inovação: Novos produtos originados em laboratórios de pesquisa prestam uma contribuição valiosa para o padrão de vida da sociedade. Mas, Segundo Longenecker et Alli (1997, p.35) os registros comprovam que a maioria dos avanços científicos foram originados por inventores independentes e pelas pequenas empresas. Do mesmo modo, Longenecker et Alli (1997, p. 36) diz que “pesquisas recentes sugerem que a atividade inovadora tende a diminuir, à medida que o nível de concentração em um setor se eleva, confirmando assim a importância da inovação das pequenas empresas”.
- Estímulo a competição econômica: A adoção de medidas para incentivar a formação de pequenas empresas é utilizada por muitos países como meio para estimular o crescimento econômico, aumentando a competitividade, a produtividade e o padrão de vida da sociedade.
- Auxiliando a grande empresa: Como algumas funções são desempenhadas com mais eficiência pelas pequenas empresas, elas podem contribuir para o sucesso das grandes empresas. Segundo Longenecker et Alli (1997, p. 39) além de oferecer serviços diretamente a grandes corporações, as pequenas empresas fornecem serviços a clientes de grandes empresas.

Analisando as micro e pequenas empresas, verifica-se que elas atuam em mercados com grande número de empresas de mesmo tamanho e pequena diferenciação de produtos e serviços. Além disso, apresentam estrutura, capacidade produtiva e financeira bem semelhantes.

As micro e pequenas empresas, normalmente, trabalham em nichos pouco desenvolvidos por empresas maiores. Considerados como mercados imprevisíveis, as MPEs procuram ocupar

esse espaço vazio deixado no mercado pelas grandes empresas. Esse processo está mais presente no setor de serviços e nas indústrias com pouca demanda tecnológica.

Todavia, quando as MPEs desenvolvem-se, adquirindo condições competitivas e tornando ameaças para as grandes empresas, principalmente em relação as margens de rentabilidade, estas executam retaliações e políticas restricionistas às pequenas empresas.

Como as MPEs são mais ágeis e flexíveis do que as grandes e podem corresponder mais rápido às demandas de mudanças externas, Naisbitt (1994, p. 06) defende um paradoxo global no qual, na medida em que cresce a economia mundial, mais poderosos vão se tornando seus protagonistas menores, havendo a tendência de existirem atores menores em maior número e ênfase tribal num mundo cada vez mais globalizado. Como exemplo desta posição ele cita que 50% das exportações americanas e alemãs são geradas por empresas com 19 empregados ou menos.

Além disso, as pequenas tem outras vantagens sobre as grandes, como por exemplo:

- Estar mais perto dos clientes, fornecedores e canais de distribuição;
- Informalidade; e
- Rapidez nas ações.

Partindo desse princípio, quanto mais complexas forem as variáveis que comandam as mudanças na economia global, maiores são as oportunidades para as MPEs, principalmente para o posicionamento de novos processos e tecnologias envolvidos em novos nichos de mercado. Assim, o grande negócio é ser pequeno.

Segundo Porter (1989, p. 14) cada empresa que atua em um mercado possui uma estratégia competitiva, seja ela explícita ou implícita. Mas, para atingir o desempenho superior as empresas precisam otimizar seu gerenciamento e estar a par das modernas tendências dos métodos gerenciais no ambiente competitivo moderno.

Wack apud MONTGOMERY (1998, p.232) compartilha essas idéias alegando que as estratégias são o produto de uma visão global. Quando o mundo muda os gerentes precisam compartilhar uma visão comum do novo mundo.

No próximo tópico será evidenciado o empreendedorismo como um processo de criação e de crescimento empresarial.

2.1.3 Empreendedorismo

A atual estrutura da empresa nacional em termos de tamanho e dos padrões de competitividade foram consolidadas a partir do modelo de industrialização da década de 50, através de instrumentos de política expansionista que estimularam a produção de insumos básicos e bens de capital. Gradativamente, o moderno estágio de desenvolvimento empresarial foi definindo-se nas décadas subsequentes.

Geralmente, as pequenas empresas originam-se de micro-empresas. Com o passar do tempo, através do empreendedorismo dos seus fundadores, surge na empresa de sucesso a necessidade de crescimento das atividades, das operações e do número de funcionários.

Assim, o início dessas empresas está diretamente ligado a fundadores pertencentes a uma mesma família ou relativa a sócios com propósitos semelhantes, apresentando uma estrutura modesta e contando com o auxílio de um pequeno número de funcionários.

O conceito de empreendedor é bastante amplo, algumas vezes muito específico, outras vezes muito genérico. De acordo com Longenecker et Alli (1997, p.3) empreendedor é aquela pessoa que inicia e/ou opera um negócio. Todavia, estes autores utilizam uma definição que não restringe o termo empreendedor aos fundadores de empresas, incluindo todos os gerentes-proprietários ativos, que abrange membros de segunda geração de empresas familiares e gerentes-proprietários que compram empresas já existentes.

Segundo o IEL/CNI (2000) - Instituto Euvaldo Lodi/Confederação Nacional das Indústrias - o empreendedor é capaz de pensar e agir por conta própria, utilizando criatividade, habilidade pessoal, liderança e visão de futuro para inovar e criar condições para ocupar o seu próprio espaço no mercado.

Geralmente, os empreendedores desenvolvem uma idéia de um produto ou serviço unida a visão de como transformar essa idéia em um negócio empreendedor.

De acordo com dados do SEBRAE NACIONAL (1995), o número de micro e pequenas empresas vem crescendo a taxas anuais de 10%. Apesar de não ser tão evidente as razões para esse crescimento, elas estimulam as pessoas a criarem seu próprio negócio. Como fatores que contribuem para esse crescimento, destacam-se:

- A cautela e a inércia das grandes empresas em áreas inovadoras e imprevisíveis;
- Grande flexibilidade das pequenas empresas;

- Os devaneios sociológicos dos pequenos empreendedores de não querer ser mandado e não ter seus horários controlados;
- *O status* de empresário;
- Libertação da rotina, monotonia e empregos não-desafiadores;
- As perspectivas de diminuição das dificuldades financeiras em função da libertação dos limites de pagamentos padronizados para trabalhos também padronizados;
- As rápidas mudanças tecnológicas do mundo atual que afetam diretamente toda a estrutura empresarial, tendo conseqüências direta no comportamento e nas expectativas dos clientes e funcionários;
- Maior capacidade de responder às exigências do consumidor.

Apesar de tentadoras as oportunidades de um empreendimento, existem também as suas desvantagens. Longenecker et Alli (1997, p.9) dizem que “a possibilidade de fracasso nos negócios é uma ameaça constante aos empreendedores”.

Longenecker et Alli (1997, p.42) citam alguns dados de fracassos em negócios compilados pela empresa **Dun & Bradstreet, Inc.** que pesquisa e publica informações sobre negócios. Em geral, a taxa de fracasso tem sido baixa durante períodos de prosperidade e alta durante recessões econômicas.

Como principal causa dos fracassos nos negócios - tabela 2.4 - aparecem os fatores econômicos – que incluem vendas inadequadas, lucros ineficientes, e fracas perspectivas de crescimento, com 45% do total. Considera-se, ainda, as causas financeiras como outro fator importante do fracasso dos negócios – que incluem pesadas despesas operacionais e capital insuficiente.

Com essas ameaças de fracasso, uma grande parcela de empresas apresentam dificuldades para sobreviver neste contexto competitivo. De acordo com estudos do SEBRAE NACIONAL (1995), a taxa média de sobrevivência no Brasil dos pequenos empreendimentos entre cinco e dez anos de vida é de apenas 24% , enquanto que entre empresas com até cinco anos de vida é de 47,5% .

CAUSAS DE FRACASSOS	PORCENTAGEM DE FRACASSOS
Causas de negligências	3,1
Acidente	1,6
Fraude	1,4
Fatores econômicos	45,0
Causas relativas à experiência	10,5
Causas financeiras	37,2
Causas estratégicas	1,2

Tabela 2.4 - Causas de fracassos nos negócios

Fonte: Business Failure Record (Nova Iorque: Dun & Bradstreet, Inc, 1992).

Para Longenecker et Alli (1997, p.3) os empreendedores são vistos como energizadores que assumem riscos necessários, fornecendo a liderança dinâmica que leva ao progresso econômico.

O IEL/CNI (2000) diz que especialistas concordam que a capacidade de empreender não é apenas uma habilidade pessoal, inerente à personalidade de cada um, e acreditam que a maioria das pessoas, se estimulados, podem desenvolver uma mentalidade empreendedora.

De acordo com Brockhaus (1999, p.1), estatísticas recentes sobre estratégias do empreendedorismo americano, desenvolvidas por uma pesquisa feita em 1997 entre Universidades, hospitais e instituições de pesquisa, revelaram um crescimento considerável nas atividades de licenciamento e patenteamento durante o ano anterior. Constatou-se que 333 empresas iniciantes eram formadas a partir de 101 instituições contra 248 empresas iniciantes oriundas de 86 instituições no ano anterior. Cabe ressaltar que 83% dessas novas empresas foram formadas no próprio Estado da instituição de origem.

Outras descobertas significativas dessa pesquisa revelaram que :

- 69% das tecnologias licenciadas provinham de companhias estabelecidas e 31% de empresas iniciantes;
- em 1997, houve um aumento de 31% nos pedidos de patenteamento, somando um total de 4267;
- houve um aumento de 21% de novas licenças, totalizando 3328;
- 70% das 15 328 licenças hoje são na área de ciências;
- o impacto econômico é de US\$ 30 bilhões e 250 000 empregos criados, anualmente.

Assim, o empreendedorismo como um processo de criação e de crescimento empresarial depende de fatores que estão diretamente vinculados ao acompanhamento das mudanças nas realidades do mercado - como a elevada variação tecnológica e a globalização, para que a pequena empresa possa continuar no mercado exercendo seu papel preponderante na economia.

No tópico seguinte serão comentadas tendências de alguns métodos gerenciais no ambiente competitivo moderno.

2.1.4 Métodos gerenciais inovadores

De acordo com Longenecker et Alli (1997, p. 419) tanto as grandes quanto as pequenas empresas exigem um processo gerencial para dirigir e coordenar as atividades de trabalho.

Assim, à medida que uma empresa cresce e, conseqüentemente, aumentam suas complexidades de relacionamentos, atividades e processos é essencial que exista um meio termo entre um estilo gerencial liberal do empreendedor e um estilo mais formal e sistemático de gerenciamento.

Cabe salientar que, de acordo com Morgan (1993, p.112), os sistemas gerenciais devem ser situacionalmente específicos já que diferentes ambientes requerem diferentes relações organizacionais para a máxima eficiência.

Uma análise dos aspectos singulares do gerenciamento empresarial inclui, entre outros, os seguinte métodos gerenciais inovadores:

2.1.4.1 Administração por objetivos (APO)

Criado na década de 50 por Peter Drucker, a APO baseia-se na definição dos objetivos da micro e pequena empresa numa participação integrada de todos níveis hierárquicos. A partir da definição dos objetivos são delimitadas as ações necessárias para a sua execução. O controle é realizado através de suas medidas que servem como um guia para o cumprimento das metas preestabelecidas.

A APO começa com o planejamento estratégico, com a finalidade de determinar as metas, objetivos e medidas de desempenho. O grande diferencial da APO em relação aos métodos clássicos de gerenciamento consiste no propósito da melhoria da eficácia, onde existe um

feedback contínuo no processo. Em virtude desse diferencial a APO foi o ponto de partida para o desenvolvimento da maioria dos novos métodos gerenciais.

Entretanto, a APO tem na sua base uma série de deficiências que levaram a sua inutilização que, entre outras, pode-se citar:

- Complexidades e mudanças do contexto planejado em relação ao realizado;
- Inflexibilidade e dificuldade de alterar os objetivos depois de determinados;
- Baixo nível de comprometimento e confiança dos funcionários;
- Falta de acompanhamento estratégico para atingir as metas.

2.1.4.2 Gerenciamento Pelas Diretrizes (GPD)

O GPD surgiu como resposta à necessidade de um sistema administrativo mais flexível, com tempo de resposta mais curto em relação às necessidades e mudanças mercadológicas e tecnológicas, de inovações crescentes e, maior exigência dos clientes.

O GPD é uma tradução da metodologia Hoshin Kanri. O Kanri é um sistema para atividades de melhoria contínua. Consiste na determinação dos objetivos ou diretrizes da organização e no seu encadeamento e no seu desdobramento em todos os níveis hierárquicos da micro e pequena empresa. Isso é possível graças a estrutura e os padrões em que são unificados os formatos dos planos no processo Hoshin. Além disso, esta padronização permite a avaliação das decisões e da efetividade das estratégias.

No Hoshin são definidos os itens de controle (as metas), e para controlá-las são definidos os itens de verificação, traçando-se o caminho para se chegar à meta final.

Este sistema tenta garantir a formação, implantação e manutenção do planejamento estratégico, partindo da idéia do contínuo processo de controle para verificar se o que está sendo realizado reflete as metas estabelecidas.

O GPD é conduzido, simultaneamente, por dois sistemas gerenciais:

- gerenciamento interfuncional: através do desdobramento das diretrizes e seu controle entre departamentos procura-se a solução de problemas relevantes;
- Gerenciamento funcional: através da rotina das operações diárias procura-se a manutenção e a melhoria contínua das operações.

O GPD consolida-se como uma potente arma gerencial diferenciando-se por sua grande flexibilidade, atualização periódica dos objetivos e maior rapidez na implementação das diretrizes.

2.1.4.3 Gestão Estratégica Do Conhecimento

Abordando processos complexos de transformação e o conceito de “learning organizations” a Gestão Estratégica do Conhecimento é um novo direcionamento dado por alguns gurus da administração. Ela considera como a única vantagem competitiva sustentável a capacidade de aprender mais rápido que a concorrência.

O fluxo de informações dentro da empresa deve ser gerenciado adequadamente para que a informação relevante, devidamente filtrada e absorvida torne-se conhecimento para subsidiar a estrutura decisória da micro e pequena empresa.

Assim, o fluxo da tomada de decisão deve começar com a seleção e o processamento dos dados realmente relevantes, de modo a substanciar as informações que formarão o conhecimento necessário para compor a decisão atual e futura. O processo do fluxo da tomada de decisão se fecha, num ciclo contínuo, com a realimentação dos ambientes internos e externos da micro e pequena empresa, como na figura 2.1.

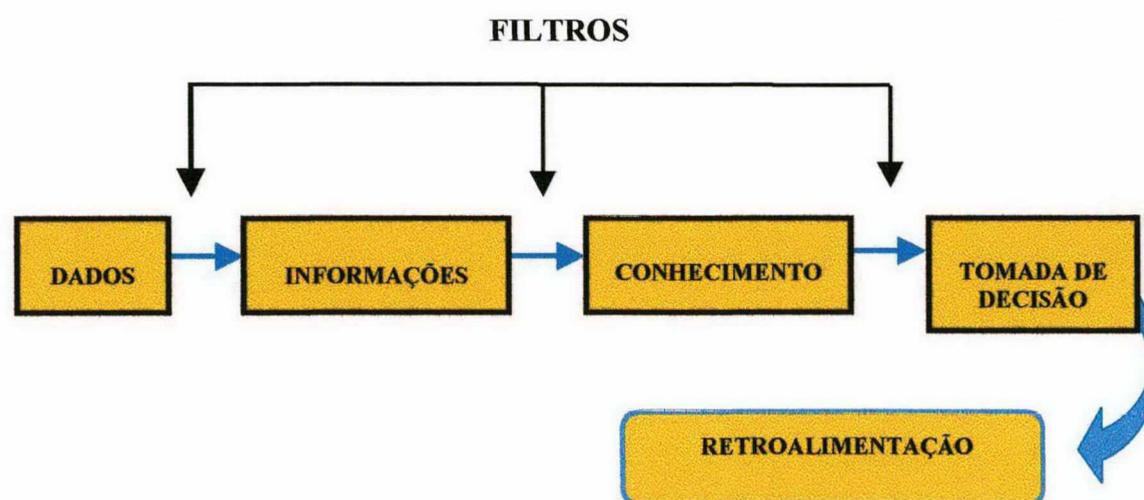


Figura 2.1 - Fluxo de tomada de decisões

Adaptado de Silveira (1997, p.74)

A grande dificuldade da Gestão Estratégica do Conhecimento, bem como de outras metodologias, passa pela análise e acompanhamento estratégico das variáveis do ambiente externo e suas incertezas. O tratamento dessas informações para acompanhar as variáveis que influenciam o desenvolvimento competitivo da micro e pequena empresa deve ser realizado pelo Sistema de Gestão do Conhecimento (SGC).

Nesta abordagem, existe um processo dinâmico envolvendo o planejamento estratégico, montado com base nas informações relevantes, os objetivos que são definidos e a rede externa de informação.

Assim, os principais focos da estratégia do conhecimento que capacitarão a micro e pequena empresa a uma maior flexibilidade são o compartilhamento das informações e o trabalho cooperativo com base na melhoria da coordenação, comunicação e colaboração entre seus elementos.

2.1.4.4 Administração Estratégica

A literatura sobre Administração Estratégica alavancou, espantosamente, na década de 80, quando o enfoque do planejamento estratégico ganhou maior relevância, amplitude e complexidade. De acordo com Ansoff & Hayes apud FERREIRA (1997, p.118) “o planejamento estratégico tem eficácia limitada na resolução de problemas globais. Isso porque centrando sua análise no ambiente externo o planejamento estratégico pressupõe que as condições internas da empresa não sofrerão alterações.”

Assim, os autores acima afirmam que a Administração Estratégica surge como novo paradigma das idéias iniciais do planejamento empresarial, buscando considerar a variabilidade de todos os elementos envolvidos no processo: a configuração interna da empresa, as condições ambientais e as relações que se estabelecem entre a micro e pequena empresa e o ambiente, em seus diversos campos.

A Administração Estratégica baseia-se na orientação das suas decisões em função das diretrizes estratégicas visando alinhar a organização às contínuas mudanças ambientais.

Neste novo enfoque gerencial, Oliveira (1993, p.37) subdivide a Administração Estratégica em quatro funções administrativas de organizar, planejar, dirigir e controlar, com características interdependentes e interagentes. São elas:

- Planejamento Estratégico: É a atividade de planejar as ações de curto e longo prazo, analisando os ambientes interno e externo e, harmonizando-os com as estratégias da micro e pequena empresa;
- Organização Estratégica: É a atividade de alocar recursos da organização, interagindo ativamente com as realidades ambientais para atingir as metas previstas;
- Direção Estratégica: É a atividade em que a hierarquia é exercida de forma interativa através da análise das condições ambientais, transmitindo a visão e os objetivos para todos os setores da micro e pequena empresa;
- Controle Estratégico: É a revisão crítica das metas e do desempenho da empresa para que seja mantido o alinhamento com os objetivos estabelecidos.

De acordo com Dill apud FERREIRA (1997, p.118) a micro e pequena empresa que pretende implantar a Administração Estratégica deverá sobrepujar três desafios:

- Convencer a gerência a pensar em termos estratégicos, fazendo com que não apenas questione o que deve persistir na organização mas também o que deve ser alterado;
- Garantir a resposta organizacional, ou seja, desenvolver formas de acompanhamento e controle do estabelecimento e implantação das etapas envolvidas no processo de administração estratégica;
- Enfrentar o ambiente. Além dos desafios e oportunidades que a empresa encontra no ambiente, deve também considerar a multiplicidade de agentes que o compõem: consumidores, clientes em geral, políticos, organizações sem fins lucrativos, órgãos representativos do governo, etc.

Bornholdt (1997, p.134) acredita que, partindo de alguns fatores fundamentais para o sucesso da micro e pequena empresa podem ser formados outros subconjuntos de fatores relevantes capazes de orientar continuamente as mudanças inerentes ao quadro competitivo atual.

Desse modo, os fatores são desdobrados tanto na horizontal quanto na vertical, identificando novos objetivos (figura 2.2).



Figura 2.2 - Desdobramento dos fatores relevantes no processo da administração estratégica.

Fonte : Bornholdt apud NODA (1999, p.21)

Para Ansoff apud FERREIRA (1997, p.116) a Administração Estratégica compartilha com a Administração por Objetivos a preocupação com as contínuas mudanças do ambiente externo da empresa. Entretanto, ao passo que a primeira se interessa pelo papel dos objetivos nas decisões estratégicas, a segunda utiliza os objetivos traçados como base de uma visão global da gestão.

Finalizando os comentários sobre as teorias modernas de gestão defendidas nas últimas décadas, pode-se dizer que as mudanças mais recentes no ambiente empresarial confirmam a necessidade dos administradores estarem preparados para os acontecimentos externos que podem vir a influenciar o futuro das micro e pequenas empresas, isto é, a necessidade de administrá-las estrategicamente.

Desse modo, o próximo tópico apresentará o planejamento estratégico, englobando algumas influências no seu processo de desenvolvimento, sua evolução, seus elementos básicos, seu direcionamento para o universo das micro e pequenas empresas além das tendências dos métodos gerenciais no ambiente competitivo moderno que alicerçam o papel da estratégia no ambiente competitivo atual.

2.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

“O couro que me cobre a carne não tem plano.”
(Luiz Melodia - Ébano)

2.2.1 Planejamento

O planejamento é uma característica intrínseca do desenvolvimento e da evolução do ser humano. Através dele o ser humano consegue traçar metas para o seu bem-estar, se preparar para eventualidades e ameaças futuras e obter sucesso em função da possibilidade de novas oportunidades. Assim, para se atingir um objetivo é preciso primeiro planejar o caminho a percorrer.

Do mesmo modo, as organizações precisam planejar o futuro como preparação para essas metas, ameaças e oportunidades. Isto é conseguido por meio da análise e avaliação do relacionamento com o ambiente, através da utilização de um processo capaz de integrar os diversos aspectos da empresa e do seu ambiente.

Como a função fundamental da administração é tomar decisões que determinem para a empresa o curso de ação a curto e a longo prazo, Oliveira (1999, p.48) comenta que o planejamento aparece como ponto inicial no processo administrativo nas empresas, embora essa ordem de desenvolvimento não deva ser considerada como fixa, sendo apenas orientativa quanto a um raciocínio lógico.

Mintzberg (1994, p. 35) salienta que algumas razões importantes ajudam a explicar a ampla aceitação das técnicas de planejamento, como por exemplo:

- a empresa precisa coordenar suas atividades e resultados;
- a empresa precisa considerar a implicação futura de decisões presentes;
- a empresa precisa adotar procedimentos formalizados, padronizados e sistemáticos do estabelecimento de objetivos, metas e estratégia para as ações organizacionais;
- a empresa precisa exercer controle, através da influência sobre o interior da empresa e sobre o ambiente.

Quanto a definição do planejamento, Mintzberg (1994, p. 14) conceitua-o como sendo um processo formalizado para produzir e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisões.

O planejamento é composto, basicamente, de três etapas distintas e complementares: identificação de cursos de ação, divisão racional de esforços e redução da subjetividade na tomada de decisão. Essas etapas implicam na realização de diversos passos, cujo desenvolvimento requer uma seqüência lógica, visando a construção dessa realidade.

Segundo Longenecker et alli (1997, p.425) a quantidade de planejamento é tipicamente muito menor que o ideal. O pouco planejamento que existe também tende a ser limitado e assistemático. Circunstâncias específicas afetam o grau em que o planejamento formal é necessário, mas a maioria dos negócios pode funcionar mais lucrativamente, aumentando seu planejamento e tornando-o mais sistemático.

Os tipos de decisões tomadas pelos planejadores caracterizam-se pela liberdade de escolha entre as várias alternativas. Entretanto, os métodos tradicionais de planejamento não funcionam adequadamente quando aplicados a ambientes de mudanças onde o comportamento dos seus elementos é dinâmico. Este é o grande dilema da administração em relação aos métodos tradicionais de planejamento, já que estes produzem um plano estático, fundamentado num modelo muito simplificado da realidade.

O forte descrédito do planejamento tradicional é decorrente, também, dos seguintes problemas:

- ◆ ignorar as mudanças do ambiente ;
- ◆ não se preocupar com a sua efetiva implementação;
- ◆ má qualidade do data-base existente na empresa;
- ◆ não ser visualizado como um processo contínuo;
- ◆ falta de priorização das ações.

Apesar dos problemas decorrentes da ineficácia dos modelos de planejamento tradicional, não houve argumentos suficientemente necessários que induzissem o seu abandono. Assim, visando minimizar as falhas do planejamento tradicional, que são bem específicas, surgiu um novo modelo de planejamento - o planejamento estratégico, mais abrangente, preocupado com os objetivos organizacionais globais e assumindo novos conceitos e ferramentas dispostos sob uma simplicidade atraente.

2.2.2 Caracterização do planejamento estratégico

Com vista a criar um modelo funcional onde o comportamento dos seus elementos apresente características dinâmicas, permitindo a empresa ser visualizada em termos globais dos objetivos, da visão, dos fatores críticos de sucesso e da estratégia empresarial, surgiu o planejamento estratégico.

De acordo com Mintzberg (2000, p. 43), a partir da década de 60 a utilização do planejamento estratégico motivou a integração do planejamento com a visão estratégica das decisões e os modelos de gestão aderidos por grandes empresas.

Stoner apud FERREIRA (1997, p.116) diz que o planejamento estratégico é o processo de planejamento formalizado e de longo alcance, empregado para se definir e atingir os objetivos organizacionais. Assim, ele ocorre no nível estratégico da estrutura da organização e deverá nortear as atividades de planejamento nos demais níveis hierárquicos.

Já Oliveira (1993, p.36) considera que o planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

Drucker (1997, p.77) define o planejamento estratégico como o processo contínuo de, sistematicamente e com maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos, organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução dessas decisões; e através de um feedback organizado e sistemático, medir os resultados dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas.

Através do planejamento estratégico, a empresa espera segundo Oliveira (1983, p.46) :

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas
- Ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo as premissas básicas, as expectativas e os caminhos almejados pela empresa.

Segundo Oliveira (1993, p.35) a estrutura das organizações subdividem-se em três categorias de decisões que formam o planejamento empresarial : nível estratégico, nível tático e o nível operacional (Ver figura 2.3). O planejamento estratégico abrange a empresa como um todo,

enquanto os planejamentos táticos e operacionais se preocupam com metas restritas a determinada área da empresa.

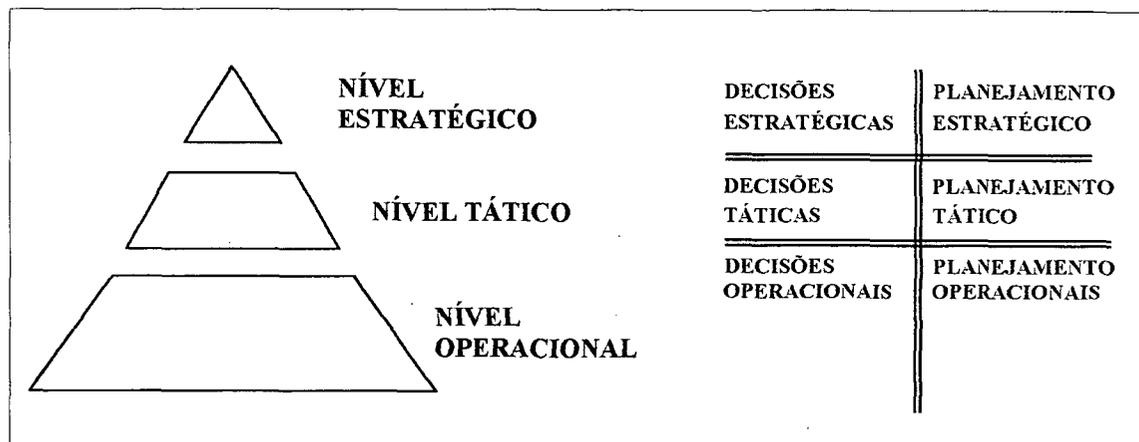


Figura 2.3 - Níveis de decisão e tipos de planejamento
 Fonte: Oliveira (1993, p.35)

Embora distintas em amplitude de atuação, elas são interdependentes e complementares, pois a decisão num nível irá refletir em conseqüências e exigências em outro.

Os processos considerados ao assumir um planejamento estratégico, segundo Vancil & Lorange (1977, p.24) consistem em :

Partindo de um determinado período de vários anos, a diretoria faz uma reavaliação de sua estratégia atual procurando oportunidades e ameaças no ambiente externo e analisa os recursos da empresa para identificar suas forças e suas fraquezas. A diretoria pode traçar vários cenários estratégicos opcionais e avaliá-los em confronto com os objetivos da empresa. Para começar a aplicar a estratégia escolhida, a diretoria deve encará-la em termos de ações a serem tomadas num futuro próximo.

Neste novo modelo de planejamento, a preocupação em analisar o ambiente externo e harmonizar a realidade do mercado com as estratégias da empresa é a sua principal característica.

2.2.3 Evolução do planejamento estratégico

A evolução do planejamento estratégico ocorre em função da velocidade das mudanças ocorridas no âmbito empresarial. Mas, esse processo evolutivo ao invés de descartar os enfoques antecedentes, assimila os seus elementos mais valiosos e condizentes com as mudanças.

Abell (1991, p.302) divide a evolução do planejamento estratégico em três estágios bastantes distintos. No primeiro estágio, planejamento significa pouco mais que orçamento e previsão de vendas. Como as previsões de venda são feitas para um horizonte temporal de cinco anos, o processo é, muitas vezes, conhecido como planejamento de longo prazo. Para fins de tomada de decisões estratégicas somente os orçamentos e planos do primeiro ano têm algum significado.

No segundo estágio de desenvolvimento, há uma preocupação crescente pelo planejamento de marketing, como precursor de outros planos e orçamentos funcionais. O plano de marketing é mais do que um uma previsão de vendas. Ele leva em conta tendências básicas do meio ambiente, mudanças no comportamento do consumidor, segmentação de mercado, posição competitiva, etc. como bases para desenvolvimento de produto, políticas de canal, promoção e propaganda, assim como decisões de preço. Contudo, os gerentes de recursos ainda detêm considerável influência no processo de planejamento geral. Apesar do plano de marketing poder guiar o desenvolvimento dos planos funcionais, ele não o dita (Abell, 1991, p.303).

No terceiro estágio, o planejamento do “negócio” precede o desenvolvimento dos planos de marketing e dos planos funcionais. Um plano de negócios é um plano estratégico totalmente integrado para as atividades de uma empresa num determinado negócio.(Abell, 1991, p.303)

As características básicas dos planos de negócios :

- incluem todos os aspectos estratégicos, e não somente o marketing;
- são traçados para as unidades de negócio;
- consideram que as unidades de negócios individuais dentro da empresa podem desempenhar diferentes papéis na consecução de objetivos empresariais gerais.

Abell (1991, p. 303) alerta que as empresas que praticam o planejamento do negócio normalmente pensam em si mesmas como um “portfólio” de negócios, cada um deles tendo objetivos diferentes. Esses objetivos são determinados com base nas oportunidades de mercado e na capacidade da empresa.

Na visão tradicional, a administração estratégica enfatiza o lado racional e prescritivo do processo, girando em torno de fases distintas de formulação, implementação e controle, executadas em etapas quase em cascata. Mintzberg (2000, p. 24) salienta a evolução desta visão racional e prescritiva do processo para uma visão mais abrangente, baseado nas escolas não-rationais e não prescritivas que sinalizam outras formas de olhar para a administração estratégica.

Apesar do planejamento estratégico ter apresentado inovações no ambiente empresarial, principalmente ampliando o espectro de variáveis a longo prazo para o processo de tomada de decisão, a maioria das deficiências do planejamento tradicional permanece, ainda, atormentando a maioria das empresas.

Os métodos de planejamento estratégico tem na sua base uma série de deficiências, levando em alguns casos, a sua inadequação, e em outros, até a sua inutilização. Alguns fatores responsáveis por essas deficiências são:

- A dependência da precisão com que as estimativas básicas são elaboradas;
- O planejamento deve ser constantemente adaptado às circunstâncias existentes;
- A falta de comprometimento, comunicação e participação geral da empresa;
- O planejamento é uma função que deve ajudar a administração e não substituí-la.

Em função das lacunas deixadas pelo modelo tradicional de planejamento estratégico ou pelo aumento da complexidade da competitividade empresarial, diversos enfoques surgiram para complementar esse modelo. Como resposta às necessidades de melhoria cada enfoque está relacionado com um ambiente externo próprio, contextualizado a partir de suas peculiaridades. Entre eles, pode-se citar:

- Planejamento estratégico participativo (PEP): o enfoque está na influência participativa do corpo gerencial no processo de formulação dos planos que serão implementados;
- Planejamento estratégico situacional (PES): o enfoque está na influência da situação como fator relevante para diminuir a distância entre o modelo e a realidade;
- Planejamento estratégico orientado para o mercado (PEM): o enfoque está na influência do mercado como o princípio e o fim de todas as ações do plano.
- Planejamento interativo ou de aspiração estratégica: Nisembaum (2000, p. 19) conceitua-o como planejamento com base na aspiração e significa o processo de desenhar a imagem

da empresa no futuro, de “trazer” o futuro para o presente e determinar as ações de curto, médio e longo prazos.

Como a finalidade de qualquer plano estratégico deve adequar-se às necessidades da empresa, é possível utilizar a combinação desses planejamentos.

Além disso, outras contribuições e conceitos importantes se destacaram no desenvolvimento do planejamento estratégico com o passar dos anos, como a administração estratégica, que envolvendo a capacitação estratégica incorpora as lógicas de pensamento e de intenção e adaptação estratégica, permitindo trabalhar melhor as competências essenciais. Essas contribuições partiram de diversos autores, muitos já conhecidos e consagrados como Ansoff, Mintzberg, Porter, Montgomery, Hamel e Prahalad, entre outros.

As lógicas de pensamento dizem respeito ao desenvolvimento de uma visão descritiva real da situação estratégica. Como as estratégias podem emergir a qualquer momento, Mintzberg (1994, p. 54) comenta que cabe aos administradores mais próximos da produção capturá-las e aos planejadores, formulá-las.

Já a intenção estratégica representa uma maneira peculiar de pensar e agir, envolvendo o direcionamento de toda a empresa para inovações estratégicas.

A administração estratégica tem a função, também, de efetuar a adaptação estratégica, que representa o ajustamento da empresa ao ambiente.

Prosseguindo o raciocínio estratégico, no próximo tópico serão discorridos comentários essenciais do processo de formação e implementação de estratégias.

2.2.4 O processo de planejamento e de formação e implementação de estratégias

De acordo com Mintzberg (2000, p. 45) existem vários diagramas para mostrar o fluxo global do planejamento estratégico. Mas, sem a preocupação de apresentar e debater sobre as peculiaridades de cada metodologia de planejamento estratégico existente, serão discorridos alguns tópicos essenciais do processo de planejamento e de formação e implementação de estratégias.

Até porque a maioria delas, segundo Mintzberg (2000, p. 45), apresentam as mesmas idéias - a utilização do modelo de SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats*), dividindo-o em etapas bem delineadas e dando considerável atenção à fixação de objetivos no início e à elaboração de orçamentos e planos operacionais no final.

Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen (1971, p. 15), dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por numerosos acadêmicos a SWOT estuda a competitividade de uma organização segundo quatro variáveis: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

As principais etapas da metodologia SWOT são:

- Fixação de objetivos: Nesta etapa são explicados e quantificados as metas e os objetivos da organização.
- Análise externa: Nesta etapa são feitas previsões a respeito das condições futuras da empresa no ambiente.
- Análise interna: Nesta etapa as forças e fraquezas inerentes à empresa são decompostas e analisadas.
- Avaliação da estratégia: Nesta etapa são avaliadas e escolhidas as alternativas estratégicas.
- Operacionalização da estratégia: Esta etapa caracteriza-se pela implementação estratégica.

Andrews (1971, p. 16) alega que uma vez que as forças e fraquezas internas e as oportunidades e ameaças externas tenham sido avaliadas , os decisores estratégicos estão numa posição de poderem formular o plano estratégico. Idealmente, o plano deve ser formulado de maneira a capitalizar as oportunidades externas, evitar ou trabalhar ao redor das ameaças externas, deve ser construído sobre as forças internas, e evitar ou trabalhar ao redor das fraquezas internas. De fato, muitas organizações tentam maximizar o número de situações em que podem capitalizar as oportunidades externas com as forças internas; estas são situações de crescimento e investimento. De maneira semelhante, muitas empresas tentam minimizar o número de situações que realçam as ameaças externas e as fraquezas internas. Situações como esta sugerem a diminuição (encolher) ou a retirada.

Todavia, não tenciona-se detalhar as diversas fases e etapas dessa metodologia, pois segundo Oliveira (1999, p.50) quase sempre ocorrem adaptações na metodologia geral e, conseqüentemente, nos vários aspectos de suas fases e etapas. E também porque a apresentação dos elementos básicos do planejamento no tópico 2.2.6 abrange praticamente as diversas fases das metodologias de planejamento existentes.

Resumidamente, Oliveira (1999, p.53) considera que o planejamento pode ser desenvolvido na empresa familiar de acordo com as seguinte fases:

- Diagnóstico estratégico : envolvendo visão, análise externa, análise interna, análise dos concorrentes e estabelecimento das vantagens competitivas.
- Missão: envolvendo a missão propriamente dita, propósitos atuais e potenciais, cenários, postura estratégica, macroestratégias e macropolíticas.
- Instrumentos prescritivos e quantitativos: envolvendo objetivos, desafios, metas, estratégias, políticas, projetos e planos de ação.
- Sistema de acompanhamento e avaliação: envolvendo o estabelecimento de padrões de medida e avaliação, medida dos desempenhos apresentados, comparação entre o realizado e o esperado e ação corretiva.

Segundo Oliveira (1999, p. 126) deve-se utilizar a mesma estrutura metodológica para a perfeita interação do processo estratégico com os táticos e operacionais, mas considerando os ajustes necessários à realidade de cada um dos três tipos de planejamento.

Contudo, Oliveira (1993, p. 47) enfatiza que o planejamento estratégico possui duas dimensões operacionais: elaboração e implementação.

A elaboração inclui a identificação das oportunidades e ameaças no ambiente da empresa, a identificação dos pontos fortes e fracos da empresa, a adoção de estimativas de risco para as alternativas estabelecidas e a explicitação dos alvos ou situações a serem alcançadas pela empresa, incluindo as maneiras de desenvolver as ações necessárias à concretização do processo.

O ambiente externo exerce importante influência sobre o comportamento da empresa, especialmente sobre a formulação de estratégia. Na concepção de Stoner (1985, p.45) todas as empresas, grandes ou pequenas, tem de prestar mais atenção a seus ambientes quando formulam e implantam políticas e estratégias.

A implementação envolve assuntos organizacionais, os sistemas de informações, os sistemas de incentivos, a competência operacional, o treinamento e a liderança necessária ao desenvolvimento do processo. A implementação abrange, de um modo geral, o desenvolvimento da estrutura organizacional e a administração das atividades da empresa durante o processo de planejamento estratégico.

Mas, o desenvolvimento do planejamento estratégico parte de duas possíveis situações, e que podem ser consideradas conjuntamente:

- define-se primeiro “onde se quer chegar” e depois define-se “onde se está”; ou
- define-se primeiro “onde se está” e depois define-se “onde se quer chegar”.

A primeira situação possibilita maior criatividade no processo por não ter grandes restrições. Já a segunda situação possibilita iniciar o processo partindo de uma visão realista da empresa.

Para Harrington (1997, p.89) a elaboração de um plano estratégico objetiva:

- Fixar a direção;
- Estabelecer expectativas;
- Definir ações.

O processo de elaboração do planejamento estratégico pode ser visto como um processo de integração vertical entre os níveis da organização, onde a matriz é responsável pela estratégia da organização, as divisões cuidam da estratégia das operações e os departamentos cuidam da estratégia funcional. Vancil & Lorange (1977, p. 26) afirma que os processos de planejamento que levam à formulação dessas estratégias podem ser chamados paralelamente de :

- Planejamento da organização: É o processo de decisão sobre as metas e os objetivos da empresa, obtenção de recursos necessários para atingir esses objetivos e a distribuição destes recursos para permitir que os objetivos sejam atingidos.
- Planejamento das operações: É o processo de decisão sobre os objetivos da divisão em sua área específica, sobre as políticas para alcançar tais objetivos e o escopo das atividades de uma divisão.
- Planejamento funcional: É o processo que envolve o desenvolvimento de uma série de planos de ações viáveis para implantar a estratégia da divisão, ao passo que a divisão

seleciona o subconjunto de programas a serem executados. Na realidade, os programas são o suporte dos planos estratégicos funcionais.

Percorrendo as várias etapas do processo de planejamento, os gerentes de todos os níveis da empresa devem chegar a um consenso com relação aos diversos aspectos do plano. Assim, esse processo deve integrar o fluxo de tomada de decisão com os diversos níveis organizacionais (Ver figura 2.4).

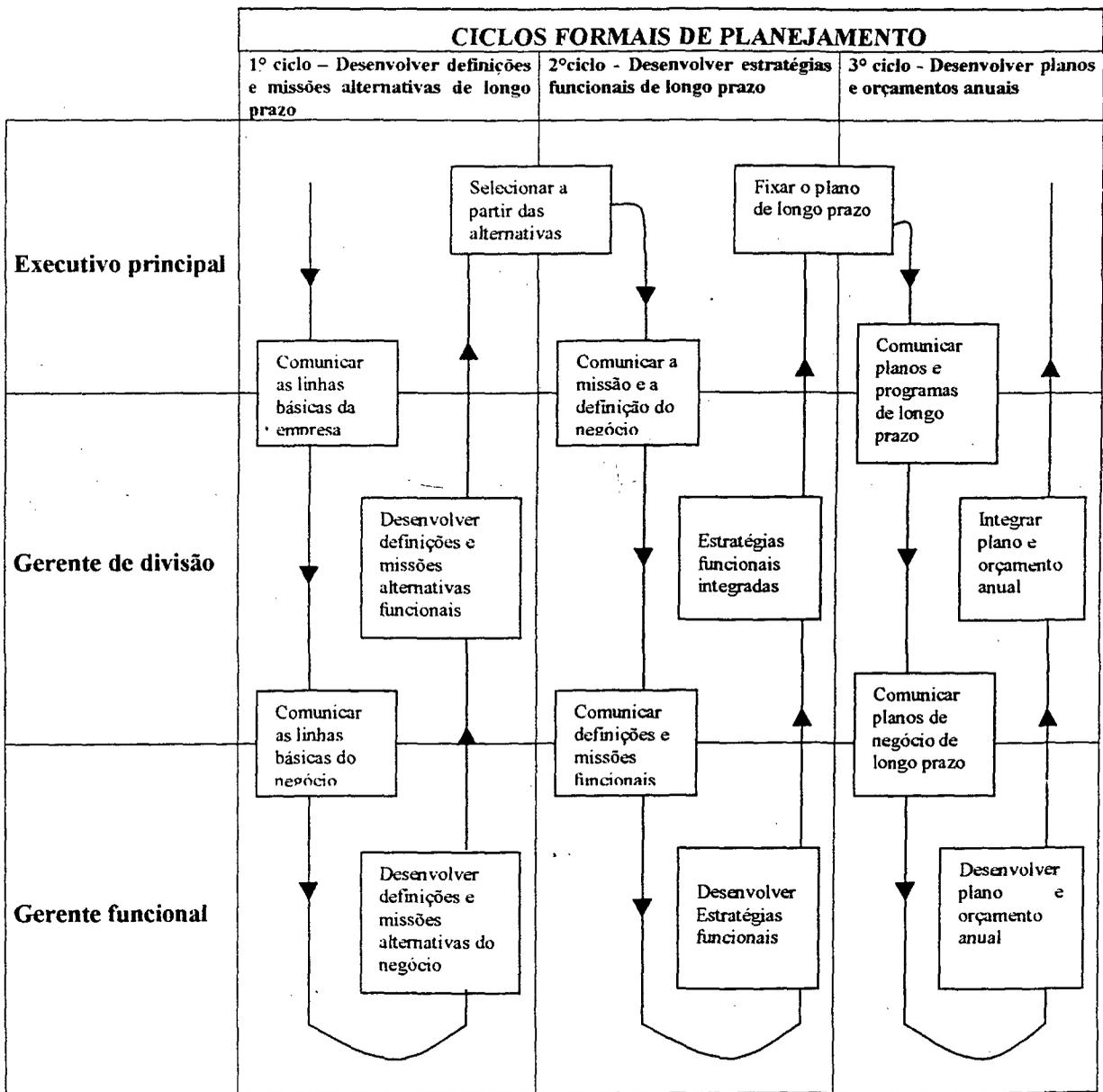


Figura 2.4 - Relacionamento entre ciclos de planejamento e níveis de gerência.
 Fonte: Abell (1991, p.305)

Igualmente, Vancil & Lorange (1977, p. 24) demonstram como o fluxo de três ciclos de administração combinam com o fluxo dos três ciclos de decisão: estabelecer os objetivos empresariais, ao nível da diretoria; fixar metas coerentes com esses objetivos, ao nível de divisões e elaborar planos de ação, ao nível de departamentos. Mas, Abell (1991, p.304) nota que a importância relativa dos três ciclos varia consideravelmente, conforme a definição particular do negócio.

Quando se trata de negócios maduros a atenção está voltada para um planejamento e um orçamento anual de curto prazo em harmonia com objetivos estabelecidos de longo prazo. Assim, o planejamento de longo prazo é simplesmente “sintonizado para refletir mudanças ocorridas desde o último ciclo completo de planejamento (Abell, 1991, p.304).

Mas, quando se trata de negócios que estão nos primeiros estágios de desenvolvimento ou que houve pouco planejamento no passado, deve-se dar bastante atenção ao primeiro e segundo ciclo, especialmente para a definição do negócio (Abell, 1991, p.305).

Quanto ao relacionamento entre ciclos de planejamento e níveis de gerência em pequenas empresas, Vancil & Lorange (1977, p. 26) diz que o planejamento estratégico nas pequenas empresas é um processo menos formal e mais contínuo do que nas grandes empresas. O número de executivos que ocupam posições-chaves envolvidos em tais decisões é geralmente reduzido, e sua localização na empresa é suficientemente próxima para permitir encontros casuais frequentes.

Existem várias maneiras pelas quais as estratégias são formuladas, mas segundo Nadler et Alli (1983, p. 227) três abordagens são predominantes:

- **Abordagem do planejamento:** considera a racionalidade e um sistema formal de alcance de metas. Existe a crença de que a análise sistemática pode conduzir a compreensão do ambiente o suficiente para influenciá-lo, tornando as decisões menos conflitantes e mais complementares do que se elaboradas independentes.
- **Abordagem do processo político:** considera as empresas como compostas de coalizões de grupos de interesses que frequentemente tem poder de influência na tomada de decisões estratégicas. Assim, a estratégia é consequência de competição, conflito, coalizão e poder de barganha entre os vários grupos de interesse.
- **Abordagem adaptativa:** considera a existência de um *status quo* poderoso e a divisão de poder entre os membros de várias coalizões. Suas ações visam remediar

situações e se adequar ao ambiente. Assim, movendo-se em passos curtos e desarticulados, as soluções ocorrem mais por reação aos problemas existentes do que pela busca de oportunidades.

Desse modo, as abordagens levam em conta os fatores limitativos na formulação de estratégias. Dos vários fatores limitantes pode-se citar a cultura organizacional, as relações de poder, a complexidade dos sistemas e, conseqüentemente, a racionalidade limitada dos indivíduos.

Mintzberg (2000, p. 13) divide a formulação estratégica em 10 escolas de pensamento, onde cada uma tem sua perspectiva única, focalizando um aspecto importante desse processo estratégico.

Essas escolas de pensamento surgiram em estágios diferentes do desenvolvimento da administração estratégica. As escolas com os adjetivos que melhor parece captar a visão que cada uma tem do processo de estratégia, como mostra a figura 2.5, são:

ESCOLA	FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA COMO UM PROCESSO:	
DO DESIGN	De Concepção	ESCOLAS PRESCRITIVAS
DO PLANEJAMENTO	Formal	
DO POSICIONAMENTO	Analítico	
EMPREENDEDORA	Visionário	
COGNITIVA	Mental	ESCOLAS DESCRITIVAS
DO APRENDIZADO	Emergente	
DO PODER	De Negociação	
CULTURAL	Coletivo	ESCOLA MISTA
AMBIENTAL	Reativo	
DE CONFIGURAÇÃO	De Transformação	

Figura 2.5 - Escolas de pensamento

Adaptado: Mintzberg, 2000, p. 14.

Segundo Mintzberg (2000, p. 14) as dez escolas “caem” em três agrupamentos. As três primeiras escolas do primeiro grupo são de natureza prescritiva, mais preocupadas no modo como as estratégias devem ser formuladas do que como foram concebidas. As seis escolas seguintes do segundo grupo são de natureza descritiva, mais preocupadas com aspectos específicos do processo de formulação de estratégias. O terceiro grupo é um concentrado dos outros dois grupos e contém apenas uma escola de pensamento – de configuração.

Além disso, as quatro últimas escolas do segundo grupo abriram o processo de formulação além do indivíduo, para outras forças e agentes.

- **Escola do Design:** a primeira escola de formulação de estratégias focaliza-a como um processo de desenho informal, essencialmente de concepção. Também conhecida como escola da concepção, lançou, em 1960, a base das outras duas escolas prescritivas.

- **Escola do Planejamento:** atingindo seu auge na década de 70, esta escola vê a formulação de estratégias como um processo de planejamento formal, separado e sistemático.

- **Escola de Posicionamento:** desenvolvida nos anos 80, essa terceira tendência focaliza a seleção de posições estratégicas no mercado, preocupando-se mais com o conteúdo real das estratégias do que com o processo de formulação dessas.

- **Escola Empreendedora:** associando estratégia ao espírito empreendedor, esta escola caracteriza-se por descrever o processo em termos da criação da visão pelo grande líder.

- **Escola Cognitiva:** desenvolveu a linha do conhecimento que busca usar as mensagens da psicologia cognitiva para entrar na mente do estrategista.

- **Escola de Aprendizado:** considera o mundo demasiadamente complexo para que as estratégias sejam desenvolvidas de uma só vez como planos e visões claros. Assim, a estratégia deve emergir em passos curtos, conforme a adaptação da empresa.

- **Escola do Poder:** a formulação da estratégia é um processo de negociação, tanto por conflitos dentro da empresa como conflitos de natureza externa.

- **Escola Cultural:** considera a formulação de estratégia como estando enraizada na cultura organizacional, vendo o processo como sendo coletivo e cooperativo.

- **Escola Ambiental:** considera a formulação de estratégias como sendo um processo reativo no qual a iniciativa não está dentro da empresa, mas em seu contexto externo e às pressões.

- **Escola de Configuração:** considera o processo como a combinação das outras escolas, onde os vários elementos da formulação de estratégias são agrupados em estágios distintos, procurando, assim, integrar várias partes - gênese, conteúdo, estruturas organizacionais, contextos, em função de estágios de vida diferentes.

É muito difícil encontrar qualquer uma das escolas em sua forma pura. Na realidade, as diferenças situam-se em termos de qual abordagem é preponderante em cada situação. Já a combinação das escolas pode refletir certas características ou necessidades de cada empresa. O próprio Mintzberg (2000, p.13) faz uma autocritica das escolas, alegando que apesar de interessante e criteriosa elas apresentam, em certo sentido, uma visão estreita e exagerada.

Assim, o ponto de equilíbrio de qualquer estratégia deve combinar aspectos de diferentes escolas de pensamento de acordo com seus fundamentos, conteúdos e processos aplicados à conveniência e a realidade de cada contexto estratégico.

Pode-se notar que a estratégia deve acompanhar as variáveis que influenciam o ambiente empresarial, a empresa e suas metas. Ela precisa ser dinâmica. Por isso, deve ser sempre revista visando garantir o reflexo das mudanças inerentes nesse contexto.

Com vista a criar um modelo funcional que permita a empresa ser visualizada em termos da visão, dos fatores críticos de sucesso e da estratégia empresarial, os objetivos do planejamento estratégico devem abranger algumas funções, que inclui entre outras:

- investigar as ameaças, oportunidades e as vantagens competitivas;
- estabelecer os objetivos e os fatores críticos de sucesso (FCS) para a empresa, onde os FCS são os fatores importantes que a empresa precisa atender para alcançar os resultados esperados.
- conduzir a consecução dos objetivos empresariais através da análise de seus FCS;
- filtrar e selecionar as informações necessárias para atingir os resultados esperados;
- desenvolver a participação efetiva dos dirigentes;
- desenvolver um processo participativo enfatizando a necessidade de comprometimento, do livre fluxo de idéias e informações;
- desenvolver uma maior flexibilidade e, com agilidade nas mudanças efetuar a realimentação periódica com as devidas alterações.

Desse modo, as empresas devem formular e encarar suas estratégias com foco num processo incremental, onde uma meta, um objetivo são resultados da habilidade de inúmeras decisões menores ao longo do percurso.

2.2.5 Barreiras para implementação estratégica

A implementação da estratégia começa, segundo Kaplan (1997, p. 207) pela capacitação e envolvimento das pessoas que devem executá-la.

A falácia do planejamento estratégico, de acordo com Mintzberg (1994, p. 36), apoia-se em três suposições básicas:

- **falácia da predição:** nem tudo pode ser previsto;
- **falácia da separação:** estratégias separadas das operações, a formulação separada da implementação;
- **falácia da formalização:** sistemas que não conseguem fazer melhor, ou pelo menos igual, ao ser humano, incapazes que são da interpretação, compreensão e síntese.

Assim, os planos são escritos por planejadores apresentando pouca sintonia com a realidade, favorecendo a visão de que planejamento e execução não estão relacionados.

Reid (1990, p. 86) alerta que, talvez por esse motivo, muitos executivos percebam o planejamento estratégico como uma atividade distante da realidade, não visualizando as vantagens em planejar, uma vez que há dificuldades na atribuição de resultados de negócios.

Segundo Kaplan (1997, p. 199) a incoerência entre a formulação e a implementação estratégica é causada por barreiras criadas pelos sistemas gerenciais tradicionais.

Kaplan (1997, p. 200) identifica quatro barreiras específicas à implementação eficaz da estratégia:

- visões e estratégias não executáveis;
- estratégias não associadas às metas dos departamentos, equipes e indivíduos;
- estratégia não associadas à alocação de recursos a longo e curto prazos;
- *feedback* tático, não estratégico.

A primeira barreira à implementação ocorre quando existem divergências entre a maneira como as declarações de visão e missão são traduzidas em ações. Na falta de consenso e clareza, os diversos grupos seguem agendas diversas, segundo suas peculiares interpretações da visão e estratégia. Assim, a consequência principal é a fragmentação e a subotimização das iniciativas estratégicas.

A segunda barreira surge quando as exigências de longo prazo da estratégia não são traduzidas em metas para os departamentos, equipes e indivíduos. Assim, não existe o alinhamento entre as metas e os objetivos da empresa como um todo.

Kaplan (1997, p. 203) diz que a terceira barreira é a falta de alinhamento dos programas de ações e da alocação de recursos às prioridades estratégicas de longo prazo.

Como a maioria dos sistemas gerenciais atuais dedicam pouco tempo ao exame do desempenho estratégico, a última barreira à implementação estratégica é a falta de *feedback* sobre como a estratégia está sendo implementada, e seus resultados.

CUNHA (1998, s.p.) aponta dez grandes erros na implantação do planejamento estratégico:

- 1) empresas teóricas e não práticas não têm um líder responsável que realmente comande a implantação do planejamento estratégico global;
- 2) empresas de papel e não de ação elaboram planos estratégicos encasteladas, em torres de marfim, com participação extremamente concentrada;
- 3) empresas de prateleira e não do chão de fábrica escrevem planos mirabolantes, muito mais no plano de intenções, do que um documento compatível com a cultura da empresa;
- 4) empresas de conceito e não de aplicação fazem do planejamento estratégico uma ação espasmódica, esquecendo que a sustentação permanente de uma organização é um processo lento, de avanços sucessivos e, até mesmo, de ensaio e erro;
- 5) empresas entrópicas e não abertas não monitoram devidamente o ambiente externo e não conhecem de maneira adequada todas as variações que devem ser levadas em consideração no processo decisório e na implantação;
- 6) empresas superficiais e não profundas esquecem de avaliar sua própria realidade nos níveis necessários, para uma efetiva tomada de decisão;

- 7) empresas ambiciosas e não conscientes esquecem de avaliar a totalidade de seus recursos na elaboração dos planos, o que acaba gerando uma grande distância entre o que deve e o que pode ser efetivamente implantado;
- 8) empresas puras, não realistas, não levam em conta o verdadeiro jogo de poder político dentro da organização;
- 9) empresas cartesianas, que não aceitam a dimensão psicológica, não levam em consideração o perfil de seus decisores, achando que o que eles dizem que querem é aquilo que realmente vão fazer;
- 10) empresas onipotentes e irrealistas não tomam por base o que os outros podem fazer e como podem reagir.

Devido a imprevisibilidade do mundo dos negócios, a realidade exige do planejamento estratégico cada vez mais flexibilidade às contingências, e ignorar ou esquecer que num determinado evento há sempre um conjunto de variáveis que influenciam umas às outras pode ser fatal para qualquer estratégia. Assim, o planejamento estratégico torna-se imprescindível num ambiente cada vez mais dominado por turbulências e incertezas.

Além disso, as empresas que conseguem visualizar a importância da contribuição de todos os funcionários para a implementação da estratégia, segundo Kaplan (1997, p. 207), devem compartilhar suas visões e estratégias de longo prazo com seus funcionários e os incentivá-los ativamente a sugerir formas pelas quais a visão e a estratégia possam ser alcançadas.

Desvendando o planejamento estratégico e suas componentes, o próximo tópico abordará sobre os seus elementos básicos.

2.2.6 Elementos básicos do planejamento estratégico

Basicamente, quase todas as técnicas de planejamento estratégico comungam de três componentes primordiais:

a) O ambiente com suas ameaças e oportunidades : Oliveira (1993, p. 41) conceitua o ambiente empresarial como sendo “o conjunto de todos os fatores externos à empresa que, de forma direta ou indireta, proporcionam ou recebem influência da referida empresa. Assim, o ambiente compreende todas as variáveis externas à empresa que podem afetá-la.

Na visão de Ansoff (1977, p.176) as empresas, geralmente, podem ser enquadradas em três categorias:

- Reativas: que esperam até os problemas ocorrerem antes de tentar resolvê-los;
- Planejadoras: que se antecipam aos problemas; e
- Empreendedoras: que se antecipam aos problemas quanto às oportunidades.

Assim, a análise estratégica é iniciada por um estímulo que pode surgir de várias maneiras, dependendo das circunstâncias da empresa e da amplitude de visão dos seus administradores.

Segundo Oliveira (1993, p. 43), as falhas mais frequentes no exame do ambiente de uma empresa são:

- não considerar fatores ambientais que exerçam influência sobre a empresa;
- não considerar o grau de influência da empresa sobre os fatores observados no ambiente; e
- não atuar de forma adequada sobre os fatores identificados no ambiente.

Para antecipar a possibilidade de influência dessas variáveis sobre a empresa se faz uma análise do ambiente - a análise externa. Assim, a análise externa é de fundamental importância para verificar as ameaças e oportunidades da posição competitiva da empresa frente à concorrência.

Oliveira (1993, p.42) alerta que a empresa deve olhar para fora de si, considerando uma série de tópicos, entre os quais se podem destacar:

- mercado internacional, nacional e regional;
- evolução tecnológica;
- fornecedores;
- aspectos sócio-econômicos, políticos, financeiros e culturais;
- entidade de classe e órgãos governamentais; e
- concorrentes.

Para facilidade do desenvolvimento da análise externa, convém dividir o ambiente em macroambiente – que afeta todas as empresas em um nível mais amplo, e ambiente organizacional – que afeta mais diretamente a empresa e o seu setor específico.

Com objetivo de auxiliar o desenvolvimento de processos de planejamento estratégico, as técnicas de análise externa permitem, segundo Oliveira (1993, p. 63), estudar a relação existente entre a empresa e seu ambiente em termos de oportunidades e ameaças, bem como a sua atual posição produto-mercado e quanto à sua posição produto-mercado desejada no futuro.

Algumas técnicas consideram o macroambiente, como a análise das variáveis ambientais, a análise de cenários e a análise de stakeholders, e outras consideram o ambiente operacional, como a análise de mercado, a análise da concorrência e a análise da competitividade. Todavia, essas técnicas por não serem excludentes, podem ser usadas concomitantemente.

Alguns comentários sucintos sobre as características básicas dessas técnicas faz-se necessário para o entendimento das análises:

- **Análise das variáveis ambientais:** O macroambiente é desvendado através de variáveis ambientais, examinando o estado atual de cada variável, suas tendências futuras e prováveis inter-relações entre elas.

Para facilitar a manipulação das variáveis externas que apresentam maior facilidade de mensuração da relação de influências entre a empresa e o ambiente, Oliveira (1993, p.43) aconselha a divisão do ambiente da empresa em duas partes – o ambiente direto e o ambiente indireto.

O ambiente direto consiste no conjunto de fatores através dos quais a empresa tem condições não só de identificar, mas também de avaliar ou medir, de forma mais efetiva e adequada, o grau de influência recebido e/ou percebido.

Já o ambiente indireto, Oliveira (1999, p.43) diz que representa o conjunto de fatores através dos quais a empresa identificou, mas não só tem condições, no momento, de avaliar ou medir o grau de influência entre as partes.

Oliveira (1993, p.43) contempla que “esse é um processo evolutivo e questionador de conhecimento da influência entre a empresa e seu ambiente”.

Oliveira (1993, p.44) apresenta, a seguir, um quadro do ambiente que pode ser desmembrado em suas variáveis e algumas componentes. São elas:

- Variáveis ambientais econômicas: taxa de inflação, taxa de juros, mercado de capitais, nível de PNB, balança de pagamentos, nível de reservas cambiais e nível de distribuição de rendas.
- Variáveis ambientais sociais: situação sócio-econômica de cada segmento da população, situação sindical (organização, participação e ideologias) e situação política (organização, participação e ideologias).
- Variáveis ambientais políticas: monetárias, tributárias, de distribuição de renda, de relações internacionais, legislativa (federal, estadual e municipal), de estatização e de estrutura de poder.
- Variáveis ambientais demográficas: densidade, mobilidade, taxas de crescimento, composição e distribuição da população e processo migratório.
- Variáveis ambientais culturais: nível de alfabetização, nível de escolaridade, estrutura educacional, veículo de comunicação de massa.
- Variáveis ambientais legais: aquisição tecnológica pelo país, desenvolvimento tecnológico no país, transferência de tecnologia pelo país, proteção de marcas e patentes, velocidade das mudanças tecnológicas, nível de orçamento de P&D do país e nível de incentivos governamentais.
- Variáveis ambientais ecológicas: nível de desenvolvimento ecológico, índices de poluição e legislações existentes.
- Variáveis ambientais da concorrência: localização e vantagens diferenciais.
- Variáveis ambientais dos fornecedores: localização, qualidade e capacitação.
- Variáveis ambientais dos consumidores: localização, necessidades, valor e expectativas, e nível de renda.

Assim, para cada uma das variáveis ambientais a empresa deve efetuar uma análise para os seus diversos itens. Assim, o seu produto final é o quadro do ambiente, com suas componentes e tendências.

- **Análise de cenários:** Essa técnica, implantada por Pierre Wack, na Royal Dutch Shell, objetiva construir possíveis alternativas ambientais para o futuro, envolvendo a identificação de incertezas, a determinação dos fatores causais e a formulação de um conjunto de possíveis suposições sobre o relacionamento dos diversos fatores envolvidos no cenário. São criados diversos e alternativos quadros para o futuro, determinando-se os caminhos que conduzem a cada quadro, considerando-se a ocorrência de diferentes contingências.

Segundo Schwartz (2000, p.56) o planejamento de cenários é uma ferramenta utilizada para ordenar as diferentes percepções do futuro no qual essas opções produzirão efeitos.

Schwartz (2000, p. 57) diz, ainda, que a chave da construção de cenários bem-sucedidos é preparar os executivos para ver além daquilo que querem ver, pois o ser humano nem sempre está preparado para acreditar naquilo que não está em seus planos ou em sua configuração mental.

Na construção de cenários Schwartz (2000, p. 58) frisa que é preciso considerar as histórias que poderão ter importância no futuro e sugere a seguinte metodologia:

- 1- Identifique a questão ou decisão central;
- 2- Determine as forças críticas no ambiente local;
- 3- Faça uma lista das forças principais que exercem alguma influência sobre os fatores-chave identificados;
- 4- Classifique-as quanto à sua ordem de importância e grau de certeza;
- 5- Defina a lógica do cenário: os vetores em torno dos quais haverá mudança;
- 6- Discorra sobre cada um dos elementos em jogo;
- 7- Indique as consequências dessa análise para a questão ou decisão central;
- 8- Estabeleça os indicadores que marcarão a evolução em direção a um ou outro cenário.

Entretanto, Schwartz (2000, p.58) alerta que é necessário algumas recomendações básicas para ler cenários:

- Crie um clima livre de tensão e aberto;
- Inclua pessoas e informações de fora da empresa;
- Trabalhe com perspectivas muito antes de ter de tomar decisões;
- Comece observando o presente e o passado;
- Transforme as conversas estratégicas em hábitos rotineiros;
- Evite atribuir probabilidades a um ou outro cenário.

Diferentemente das projeções, o planejamento de cenários não desenvolve apenas tendência do presente, ele constrói imagens do futuro. Confere a capacidade de agir com pleno conhecimento do risco assumido e da possível recompensa. (Schwartz,2000, p.56)

- **Análise dos Stakeholders:** Nesta técnica, monta-se o macroambiente a partir de todos os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar ou ser influenciado pela organização – os stakeholders.

- **Análise de mercado:** Esta técnica objetiva pesquisar e analisar as informações sobre a estrutura e mudanças no mercado e/ou segmento, estabelecendo a ligação entre a demanda, a oferta e a concorrência. Além disso, existe a preocupação com os clientes, atuais e futuros.

- **Análise da concorrência:** Esta técnica focaliza a concorrência, pesquisando e analisando as informações da concorrência. São estabelecidos parâmetros de comparação, facilitando a análise interna.

- **Análise da competitividade:** Esta técnica, talvez, seja a de maior influência para análise ambiental e para geração de estratégias empresariais. Neste modelo, o estágio de competição em que se encontra uma indústria é determinada por cinco forças básicas. Quanto maior essas forças, menor é a competitividade da empresa.

Assim, o grau de concorrência em determinada indústria depende das cinco forças competitivas. O equacionamento dessas forças determinarão, em última instância, o potencial de sucesso da empresa.

Essas forças competitivas que podem ser visualizadas na figura 2.6, são:

- **Entrantes potenciais:** São os possíveis novos concorrentes querendo entrar no setor. A capacidade de lidar com eles depende das barreiras de entrada, isto é, as dificuldades a serem estabelecidas para o ingresso no setor. Consistem em barreiras de entrada a economia de escala, a diferenciação do produto, a identidade da marca, os custos de mudança, as exigências de capital, as vantagens de custo absoluto, a curvas de experiência, o acesso a insumos, a política governamental e a retaliação esperada.

- **Produtos substitutos:** Consiste na capacidade de introdução de novos produtos. Ela se dá em função de desempenho do preço relativo do substituto, dos custos de mudança e da propensão do comprador a substituir.

- **Poder de negociação dos fornecedores:** O poder dos fornecedores se dá em função da diferenciação do insumo, do custo de mudança do fornecedor, da presença de insumos substitutos, da concentração de fornecedores, da importância do volume para o fornecedor e do custo relativo a compras totais na indústria.

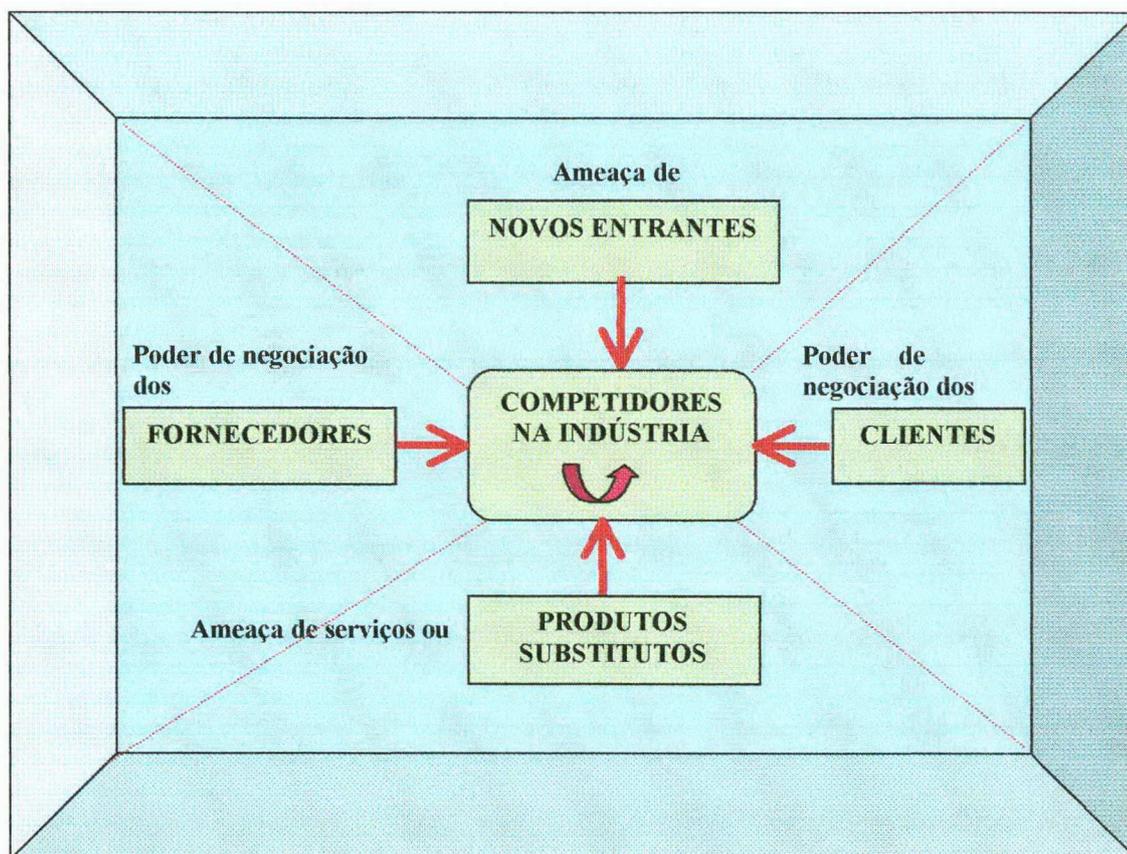


Figura 2.6 - Forças que dirigem a concorrência nas indústrias.
 Fonte : Porter (1991, p. 23).

- Poder de negociação dos compradores: O poder dos compradores é função do volume do comprador, dos custos de mudança do comprador, da concentração de compradores *versus* concentração de indústrias, dos custos de mudança para a indústria, da informação do comprador, da possibilidade de integração para trás, de produtos substitutos, da diferenciação do produto, entre outros.
- Rivalidade entre os competidores: Consiste no nível de rivalidade entre competidores e ela pode ser determinada pelo crescimento da indústria, dos custos fixos, da identidade da marca, dos custos de mudança, da pouca diferença dos produtos, dos interesses corporativos, da diversidade estratégica dos concorrentes, entre outros.

Porter (1989, p. 21) diz que o objetivo da estratégia competitiva é encontrar nela uma posição onde possa se defender das maneiras possíveis contra as forças competitivas, ou influenciá-las a seu favor. Todavia, este modelo de Porter apresenta uma estrutura simplificada da análise dos stakeholders, onde os grupos, indivíduos ou organizações que possam influenciar o

ambiente são classificados dentro das cinco forças competitivas. Mas, Porter sofreu algumas críticas por essa simplificação, especialmente por não incluir a regulação do governo na concorrência do setor.

Mesmo assim, o modelo das cinco forças de Porter apud FERREIRA (1997, p.121) é uma excelente técnica aplicável na etapa de análise ambiental do planejamento estratégico.

b) A empresa com seus pontos fortes e fracos: Conhecida como análise interna, esta análise procura verificar os pontos fortes e fracos da empresa. A verificação desses pontos é auxiliada pelos fatores críticos de sucesso e pelas variáveis críticas internas.

A análise interna deve envolver, também, segundo Oliveira (1993, p. 41), a preparação de um estudo dos principais concorrentes na relação produto-mercado, para facilitar o estabelecimento de ações da empresa no mercado.

Todavia, convém que a análise interna seja realizada após a análise externa, porque a análise externa serve de base para avaliação da competitividade.

Dentre as diversas técnicas de análise interna do planejamento estratégico, pode-se citar:

- **Análise de portfólio:** esta técnica originária da área financeira, de acordo com Abell (1991, p.300) parte do pressuposto de que os negócios podem ser classificados em termos de seu fluxo de caixa aproximado, ao se dispor num gráfico bidimensional a taxa de crescimento da indústria e de sua participação relativa no mercado.

Quando unidades de vários negócios são plotadas simultaneamente, o saldo geral entre eles pode ser explorado. Esses gráfico de “portfólio de produtos” podem ser usados para rastrear os negócios ao longo do tempo, para explorar o impacto de futuras mudanças na participação do mercado e do crescimento da indústria sobre o caixa, assim como para avaliar os portfólios dos concorrentes (Abell, 1991, p.300).

Assim, os objetivos da análise de portfólio compreende a análise das diferenças entre as alternativas em relação ao valor presente esperado e ao risco, a análise das dependências entre as alternativas e a escolha das melhores alternativas com base nos critérios de maximização do valor presente e minimização do risco.

Existem vários métodos para fazer a análise de portfólio, e o mais difundido é o portfólio BCG. Neste método deve existir um equilíbrio financeiro entre necessidade de capital e geração de capital.

Partindo dessas considerações, é construída uma matriz BCG, como na figura 2.7, onde na horizontal tem-se a participação no mercado dos negócios (dimensão interna), e na vertical tem-se o crescimento do mercado (dimensão externa).

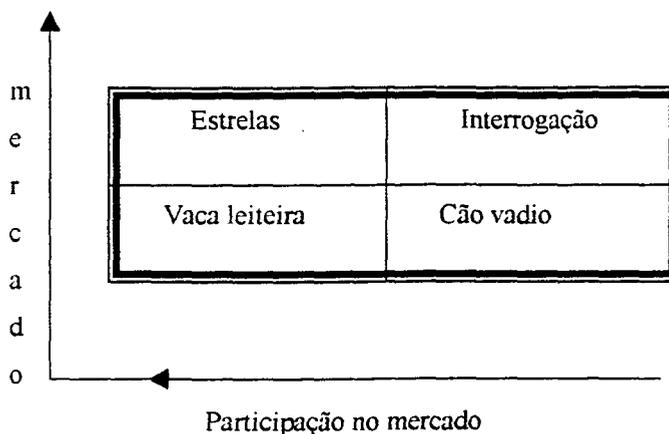


Figura 2.7 - Portfólio BCG

Fonte: Porter (1991, p. 330)

Cada quadrante dessa matriz 4x4 apresenta os seguintes significados:

Estrela: Produto líderes com alto crescimento de mercado. Necessita de investimentos, mas já apresenta um fluxo de caixa equilibrado.

Interrogação: Produto com alto crescimento do mercado, mas baixa fatia de mercado. Como exemplo, produtos em fase de lançamento. Altos investimentos podem torná-lo ou não estrela.

Vaca leiteira: Produto com alta participação no mercado, mas o mercado tem baixo crescimento. Possui a capacidade de gerar fundos para financiar estrelas e interrogações.

Cão vadio: Produto com baixo crescimento e baixa fatia de mercado. Normalmente, produto ultrapassado. Deve ser descontinuado.

Assim, o caminho desejável é que o produto passe da fase de interrogação para estrela e depois para vaca leiteira.

- **Análise da cadeia de valor:** Nesta análise considera-se os aspectos internos da empresa visando verificar se a empresa está apta para implementar as estratégias genéricas.

Partindo de modificações nos processos internos a empresa pode perseguir a estratégia competitiva desejada.

Nesta análise, a organização é vista como uma cadeia de funções. Onde função é uma atividade agregadora de valor, e valor significa quanto as pessoas estão dispostas a pagar pelo que a empresa oferece.

A análise da cadeia de valor têm como objetivos a análise interna da empresa, tendo como referencial os concorrentes e a empresa, e a definição e o entendimento das funções da empresa.

- **Análise funcional:** esta análise a empresa é decomposta em um sistema de funções interligadas, onde o funcionamento de cada parte do sistema é analisado.

Finalmente, para um delineamento estratégico otimizado é necessário que a análise das competências e deficiências internas dos diferentes setores e negócios da empresa seja estruturada em termos de processos e áreas funcionais da empresa.

c) Os instrumentos prescritivos: Segundo Oliveira (1993, p.45) nesta análise busca-se como chegar a situação que se deseja, através da explicitação do que deve ser feito pela empresa para direcionar ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão.

Os instrumentos prescritivos são, entre outros:

- **Objetivo:** é o alvo ou a situação futura que a empresa pretende alcançar.
- **Meta:** corresponde aos passos quantificados e com prazo de realização, isto é, um objeto quantificado com prazo de realização.
- **Estratégia:** é o caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo.

Segundo Oliveira (1993, p. 46) quando se consideram os instrumentos prescritivos, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

A análise e a operacionalização da estratégia a ser delineada é um instrumento prescritivo essencial para a empresa atingir a sua realidade atual e futura desejada. Desse modo, faz-se necessário tecer alguns comentários sobre as estratégias empresariais.

2.2.7 Estratégias empresariais

Estratégia como conceito tem origem derivada do grego significando " a arte do general", portanto originário dos meios militares. Assim, os executivos podem selecionar muitas idéias relevantes sobre as realidades dos negócios globais, extraindo conceitos de uma grande variedade de estrategistas militares.

Com o passar dos tempos esse conceito foi aumentando sua abrangência, e hoje está presente nos diversos sistemas de planejamento das organizações.

Especificamente em relação a estratégia em empresas familiares, Oliveira (1999, p.243) define estratégia como sendo a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar os objetivos e desafios da empresa familiar.

Ansoff apud FERREIRA (1997, p.116) define estratégia como as regras e diretrizes para decisão, que orientam o processo de desenvolvimento de uma organização. Assim, as decisões estratégicas são aquelas que permitem o desenvolvimento e a continuidade dos objetivos da empresa da melhor forma, considerando-se suas relações com o ambiente em que se insere.

Na concepção de Stoner apud FERREIRA (1997, p.117) a estratégia é "o programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão".

A estratégia é, segundo Kaplan (1997, p.154), o conjunto de hipóteses sobre causas e efeitos. Essas relações de causa e efeito podem ser expressas por uma seqüência de afirmativas do tipo 'se-então'. Ele define, ainda, estratégia como sendo:

"a escolha dos segmentos de mercado e clientes que as unidades de negócios pretendem servir, identificando os processos internos críticos nos quais a unidade deve atingir a excelência para concretizar suas propostas de valor aos clientes-alvo, e selecionando as capacidades individuais e organizacionais necessárias para atingir os objetivos internos, dos clientes e financeiros Kaplan (1997, p.38)."

Mintzberg (1987, p. 44) apresenta cinco definições propostas pelos mais variados manuais, onde a estratégia pode ser vista tanto como plano, modelo, manobra, posição ou perspectiva.

- **Estratégia é plano:** Também chamada de estratégia intencionada, Mintzberg (1999, p.104) define que a estratégia como plano é “o sinônimo mais comum, ao lado de direção, guia, modo de ação futura, trajetória para ir de um ponto a outro”.

Como são intenções conscientes para lidar com determinada situação, as estratégias como plano são elaboradas antes das ações a que se destinam e são desenvolvidas propositadamente.

- **Estratégia é modelo :** É um padrão que permite manter a coerência ao longo do tempo.
- **Estratégia é manobra:** Mas a estratégia pode ser uma manobra específica destinada a abalar um concorrente, sendo mais a ameaça do que a execução da ameaça propriamente dita. Mintzberg (1999, p. 104)
- **Estratégia é posicionamento:** É o lugar escolhido para determinados produtos em determinados mercados. Ela olha para baixo - até o ponto em que o produto encontra o cliente - e para fora - para o mercado .
- **Estratégia é perspectiva:** É o meio fundamental para que uma empresa execute as coisas. Ela olha para dentro - da empresa - e para o alto - em direção a uma visão ampla.

Na confrontação das estratégias executadas com as planejadas, Mintzberg (1999, p.104) salienta que a grande maioria das respostas das empresas situa-se entre os dois extremos: para algumas, tudo aconteceu conforme o previsto, enquanto para outras, foi totalmente diferente. Mas existe ainda uma terceira possibilidade, chamada de emergencial. São as coisas realizadas que não haviam sido previstas. É o caso das ações realizadas uma após outra que, com o tempo, convergem para uma espécie de coerência. Assim como poucas estratégias são puramente deliberadas, nenhuma é puramente emergente.

Mintzberg (1999, p.104) diz, ainda, que dentre os vários problemas que envolvem a estratégia, existem três problemas de conteúdo que se complementam - a complexidade, a integração e a especificidade estratégica. As estratégias genéricas parecem mais simples e menos integradas, porém são mais flexíveis e fáceis de articular. As estratégias inovadoras tendem a ser mais complexas, integradas e inflexíveis - ao mudar qualquer elemento corre-se o risco de desintegrar o todo. Elas talvez sejam mais difíceis de articular, mas uma vez feito isso são mais facilmente memorizadas.

Se as estratégias são genéricas, seu conteúdo passa a ser o centro de interesse. Se elas são únicas, o interesse será seu processo de criação.

Com o passar dos tempos, diversas estratégias genéricas também foram desenvolvidas, como os modelos de Porter, Ansoff, Andrews, Peters e Mintzberg. Dentre essas estratégias genéricas, uma das mais completas e difundidas é o modelo de Porter. A sua base é composta de muitos pontos coincidentes com os diversos modelos existentes, mas a grande simplificação de Porter consiste na afirmação de que o conceito básico para o posicionamento estratégico visualizado pela ótica da competitividade apresenta três saídas estratégicas, conforme tabela 2.5:

- Liderança de Custo;
- Diferenciação;
- Foco.

Assim, as empresas devem decidir o seu posicionamento estratégico, isto é, que posição ímpar desejam conquistar no mercado.

MATRIZ DE PORTER		VANTAGEM COMPETITIVA DA EMPRESA	
		CARACTERÍSTICA DO PRODUTO	BAIXO CUSTO
MERCADO COMPETITIVO VISADO	TODO	Diferenciação	Liderança de custo
	SEGMENTADO	Foco Diferenciação	Foco Liderança de custo

Tabela 2.5 - Matriz das estratégias genéricas de Porter
Fonte: Porter (1989, p.11)

A liderança em custos consiste na posição de custo mais baixo da indústria, para projetar um programa de mudanças que as ajude a ocupar a posição desejada através de um esforço coordenado das políticas funcionais.

A diferenciação consiste em diferenciar o produto ou serviço oferecido, criando valores que possam ser reconhecido como único na indústria. As fontes de diferenciação podem se

originar no *design* do produto, imagem da marca, tecnologia aplicada, capacidade de atender necessidades específicas de grupos de clientes, canais de distribuição e em outras capacidades eficientes exploradas pela empresa.

O foco consiste em utilizar a estratégia de baixo custo ou de diferenciação, aplicando qualquer uma delas a um segmento ou nicho específico de mercado.

Mas na escolha da estratégia para projetar um programa de mudanças e evitar as ameaças do fracasso da estratégia escolhida são necessários alguns requisitos e habilidades, como os previstos na tabela 2.6:

ESTRATÉGIA GENÉRICA	HABILIDADES	REQUISITOS
LIDERANÇA NO CUSTO	<ul style="list-style-type: none"> - Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; - Capacidade de engenharia de processo; - Supervisão intensa da mão-de-obra; - Produtos projetados para facilitar a fabricação; - Distribuição com baixo custo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Controle rígido de custos; - Relatórios de controle freqüentes e detalhados; - Organização e responsabilidades estruturadas; - Incentivos baseados em metas.
DIFERENCIAÇÃO	<ul style="list-style-type: none"> - Habilidade de marketing; - Engenharia do produto; - Tino criativo; - Capacidade em pesquisa básica; - Reputação da empresa como líder em qualidade ou tecnologia; - Tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidades de outros negócios. 	<ul style="list-style-type: none"> - Forte coordenação entre P&D, desenvolvimento de produto e marketing; - Avaliações e incentivos subjetivos, em vez de metas quantitativas; - Ambiente próprio para mão-de-obra qualificada (cientistas, pessoas criativas).
FOCO	<ul style="list-style-type: none"> - Combinações das políticas acima para a meta estratégica em particular. 	<ul style="list-style-type: none"> - combinações das políticas acima para a meta estratégica em particular.

Tabela 2.6 - Requisitos e habilidades das estratégias genéricas
Adaptação : Porter (1989, p.12)

Mas, a implantação dessas estratégias sugere uma situação que inspira certos cuidados para evitar cair nos problemas de cada posicionamento. Assim, essas estratégias evidenciam os seguintes riscos mostrados na tabela 2.7:

Riscos na liderança de custos	Riscos da diferenciação	Riscos do foco
Liderança não é sustentada: - concorrentes imitam; - tecnologia muda; - outras bases na liderança de custos se desgastam.	Diferenciação não é sustentada: - Concorrentes imitam; - Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores.	A estratégia de foco é limitada: - Segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais; - Estrutura erode; - Demanda desaparece.
Proximidade na diferenciação é perdida.	Proximidade no custo é perdida.	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: As diferenças do segmento em relação a outros estreitam; As vantagens de uma linha ampla aumentam.
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmento.	Enfocadores obtêm diferenciação ainda maior em segmento.	Novos enfocadores subsegmentam a indústria.

Tabela 2.7 - Riscos das estratégias genéricas
Adaptação : Porter (1989, p. 14)

Assim como a estratégia, os planos estratégicos não podem ser criado como uma ficção da realidade. Eles devem ser encaixados na estrutura da empresa.

Day (1999, p. 15) cita que Thomas J. Peters criou o modelo dos sete “Ss” (ver figura 2.8), mostrando que a estratégia deve ser inserida no tecido da organização, oferecendo uma estrutura com o qual se pode fazer uma análise da empresa como um todo, afim de que os problemas da organização possam ser diagnosticados e possa ser criada e implantada uma estratégia.

Nesse diagrama pode ser observada a interligação e a multiplicidade de elementos que influenciam a capacidade de mudança de uma organização. Além disso, o modelo não apresenta nenhum ponto de partida ou hierarquia subentendida.

As características inerentes a cada item, simplificada, são:

- Estrutura : Ela afeta o planejamento estratégico e sua capacidade de mudança, podendo ter enfoque no cliente ou enfoque geográfico;
- Estratégia : São as ações planejada em resposta a mudanças em seu ambiente externo, em seus clientes e em seus concorrentes ou prevendo essas mudanças;

A estratégia é algo complexo. O impacto de uma estratégia é determinado não apenas pela ação inicial da empresa, mas também pela interação da estratégia com concorrentes, clientes e outros protagonistas do ambiente competitivo. Os efeitos da estratégia se fazem sentir entre clientes e concorrentes, refletindo-se de volta na empresa.

Como a maioria das empresas vive em conflito entre inovar em novos negócios ou preservar seus antigos sucessos, Senge (1999, p.598) diz que “uma visão alternativa é a estratégia como conversação, baseada na idéia de que as organizações são formadas de pessoas inteligentes e conscientes, envolvidas em uma busca coletiva pelo significado da direção da organização”.

Senge (1999, p.599) comenta, ainda, que o caminho para construir habilidades estratégicas envolve cinco atividades-chaves:

- **Varredura:** ter um grupo suficientemente diverso de pessoas fazendo a “varredura” para ter a certeza de estar cobrindo todas as bases – as previsíveis e as imprevisíveis, cobrindo e mantendo a consciência objetiva de sua organização e meio ambiente, procurando sinais nas palavras e ações dos clientes, fornecedores ou nas organizações interessantes que possam ter implicações estratégicas.
- **Pensando:** significa questionar as explicações atuais da realidade e os modelos do negócio, e desenvolver e explorar as alternativas. Assim, questionar como os novos dados (levantados na varredura) se encaixam nos modelos de negócios atuais.
- **Escolhendo:** significa decidir sobre uma visão do futuro do mercado, e de que forma será melhor competir nele. Como as escolhas podem ter um impacto de vida ou morte este é o passo mais crítico em estratégia.
- **Planejando:** significando abrir o plano para qualquer um que possa se beneficiar do envolvimento, esta atividade é caracterizada por esperanças e praticidade, em que as escolhas estratégicas são traduzidas em ações. O ponto final do planejamento não é um documento; o valor está no processo que leva ao envolvimento das pessoas.
- **Implementando:** Significa executar, de maneira inteligente, as ações que a organização definiu como documentadas no plano estratégico.

Devido à flexibilidade exigida pelas contingências do mundo dos negócios, a estratégia e o seu planejamento antecipando decisões são indispensáveis, tanto para grandes quanto para as micro e pequenas empresas. CUNHA (1998, s.p.) diz que “o planejamento é indispensável num

quadro econômico, político e social marcado por turbulências, uma vez que em um ambiente de mudanças previsíveis e de constante estabilidade sua necessidade não é tão vital. Os requisitos ambientais de desempenho se afiguram à sua maneira, demandando respostas da organização, independentemente do seu porte ou natureza. E, em termos gerais, a pequena empresa, bem como a organização pública, estão inseridas no mesmo ambiente que a organização privada de grande porte”.

Porém, quando se trata de micro e pequenas empresas algumas considerações devem ser feitas para melhor contextualizar o ambiente.

2.2.8 O planejamento estratégico nas micros e pequenas empresas

Nas grandes empresas as estratégias são, via de regra, planejadas. A estratégia é formulada para atingir os objetivos empresariais. Todavia, nas micro e pequenas empresas as estratégias normalmente não são planejadas, necessitando de algum tratamento diferenciado.

Segundo Longenecker (1998, p.29) as características das micro e pequenas empresas podem ser divididas em:

- importância da figura do dono;
- tipo de gerenciamento; e
- estrutura organizacional.

A peculiaridade mais marcante nas micro e pequenas empresas é o poder exercido pelo dono. E como o discernimento para lidar com a mudança ambiental está diretamente relacionada à quantidade de relacionamentos do dono, os relacionamentos do dono com os *stakeholders* tornam-se de grande importância para a formulação e implantação de estratégias.

Outra peculiaridade das micro e pequenas empresas é quanto ao estilo gerencial. Diversas micro e pequenas empresas que praticam o gerenciamento estratégico têm obtido sucesso ao longo do tempo. Esse sucesso, normalmente, está baseado na visão do empreendedor, e esta visão, por sua vez, é obtida através da intuição e da improvisação do empreendedor.

A estratégia nas pequenas empresas é definida, segundo Mintzberg (1973, p.64), como o padrão de comportamento estabelecido pela tomada de decisão em face das mudanças ambientais percebidas pelo empreendedor. Assim, de acordo com o modo empreendedor, cada tomada de decisão reflete o comportamento estratégico da empresa.

Quanto à característica da estrutura organizacional, percebe-se a simplicidade dos níveis hierárquicos e uma estrutura onde o dono da empresa gerencia cada função, exercendo grande influência sobre as decisões de toda empresa.

A literatura sobre formulação e implementação de estratégias é, também, basicamente, voltada para grandes empresas. Mas, segundo Porter (1997, p. 8) a estratégia talvez seja mais importante ainda para as pequenas empresas, uma vez que as grandes empresas têm mais margem de manobra – porque seus recursos e sua inércia são maiores – e conseguem sobreviver mesmo com uma estratégia ruim.

O tratamento e a atenção às pequenas está muito além do seu poder e sua posição no contexto empresarial. Bambenger (1986, p. 58) diz que as pequenas empresas, freqüentemente, são empreendimentos familiares em que o principal dirigente é o próprio dono. O poder e o processo de tomada de decisão estão tipicamente concentrados na pessoa do empreendedor.

Segundo Golde (1986, p. 19) há certos elementos numa pequena empresa que tornam o planejamento mais fácil do que numa grande companhia, como por exemplo:

- menos dados a coletar;
- menos camadas administrativas pelas quais precisam passar as informações; e
- as operações talvez estejam menos espalhadas.

Bhide (1994, p. 150) comenta que os empreendedores usam uma abordagem rápida e barata que representa um meio termo entre a total ausência de planejamento e o desenvolvimento de planos amplos e minuciosos. Esta abordagem que é mais econômica e oportuna para as pequenas empresas se comparada com a prática típica das grandes empresas, divide-se em:

Seleção de oportunidades: Consiste na seleção de oportunidades, descartando as idéias de baixo potencial. As idéias empreendedoras surgem, principalmente, por replicar ou modificar uma idéia desenvolvida em um emprego anterior ou em decorrência de um problema em que se depararam pessoalmente como consumidores.

Como fatores importantes na avaliação de oportunidades, Bhide (1994, p.151) cita a criatividade e a capacidade superior de execução, que variam de acordo com as condições de cada negócio e características do empreendedor. Oportunidades sem nenhum conceito criativo ou especial execução podem ser descartados facilmente sem muita análise e avaliações. Além disso, é recomendável que os empreendedores avaliem o potencial do negócio, sua liquidez, seus riscos e retornos, comparando com outras oportunidades.

Análise e planejamento de idéias: Consiste na análise e planejamento de idéias com relação a questões consideradas mais importantes e relevantes.

Visando economizar tempo e dinheiro, empreendedores de sucesso desenvolvem análises e planejamento que parecem ser úteis e fazer julgamentos subjetivos quando necessários.

Integração entre ação e análise: Diferentemente das grandes empresas – onde as fases de análise e execução são bem distintas, os empreendedores não precisam saber todas as respostas antes de agir e dificilmente conseguem separar análise de execução.

Na realidade, Bhide (1994, p.161) argumenta que apesar das aparências, os empreendedores astutos analisam e avaliam as situações exaustivamente. Todavia, não consideram que todas as hipóteses devem ser conhecidas *a priori*. Esta análise inicial apenas fornece hipóteses plausíveis que devem ser testadas e/ou modificadas. Assim, suas estratégias são desenvolvidas num processo flexível de adivinhação, análise e ação.

Se por um lado a real rentabilidade das micro e pequena empresa reside em seu futuro, fato que a força a ter uma motivação para planejar, por outro lado, elas enfrentam problemas e restrições especiais em suas atividades que inibem o processo de planejamento estratégico.

Golde (1986, p. 9) cita algumas características básicas inibidoras do processo de planejamento estratégico das micro e pequenas empresas:

- O tempo que os dirigentes dispõem para atividades de planejamento é extremamente escasso;
- Pouca instrução sobre planejamento estratégico;
- A luta pela sobrevivência cotidiana das pequenas empresas suga muita atenção, desprezando aspectos estratégicos essenciais que poderiam ser observados;
- A natureza informal do processo de planejamento aumenta a dificuldade das comunicações referentes ao plano;
- O medo de planificar, pois este significa manipular enormes incertezas sobre as quais a pequena empresa parece ter pouco controle.

Golde (1986, p. 11) alerta que os processos considerados ao assumir um planejamento são essencialmente os mesmos, quer a empresa seja grande ou pequena. Todavia, faz-se necessário encontrar um método simples e prático que esteja ao alcance das pequenas empresas.

No estudo realizado por Cancellier (1998, p. 121) foram observados uma série de pontos em comum que permitem formular as seguintes proposições sobre o processo de elaboração de estratégias empreendido nas pequenas empresas por ele investigadas:

- **Formulação e implementação das estratégias** : As estratégias das pequenas empresas estudadas são elaboradas por um grupo restrito de indivíduos, denominado no estudo de Grupo Dirigente, que detêm e concentram o poder de decisão da empresa. Estes indivíduos são responsáveis pela definição dos objetivos, atuam ativamente na implantação de estratégias e são os principais interlocutores da empresa nas suas relações com o ambiente externo.

Segundo Cancellier (1998, p. 121) o processo de avaliação ambiental é uma atividade permanente dos dirigentes e, embora monopolizem o poder de decisão, estes indivíduos estimulam e incitam a participação de várias pessoas ou grupos que lidam com questões importantes para a vida organizacional a colaborarem neste processo. Desse modo, os funcionários são convidados a exteriorizar suas avaliações de fatores internos ou externos da empresa, conforme suas atividades envolvam estes fatores.

Os formuladores das estratégias também são os responsáveis pela sua implantação, inexistindo, assim, a perniciosa separação entre estrategistas e o objeto da estratégia, considerada essa uma das falácias do planejamento estratégico.

- **Objetivos** : A definição de objetivos nas empresas estudadas é feita de forma bastante genérica, mas ao mesmo tempo é considerado como um fator de grande importância para a empresa e influi na escolha estratégica. Uma característica importante dos objetivos encontrados nas empresas estudadas é a flexibilidade. Assim, O ajuste dos objetivos ou metas com a realidade ambiental não encontra tanto obstáculos quanto nas grandes empresas.

- **Ambiente externo** : observar e identificar novas oportunidades é a grande preocupação das análises do ambiente externo das pequenas empresas estudadas. As ameaças são secundárias, demonstrando maior importância às tarefas de construir e crescer do que às de solucionar problemas.

- **Ambiente interno** : Existe uma tendência no sentido de concentrar esforços em um número reduzido de habilidades principais. As pequenas empresas estudadas evitam sair de suas habilidades básicas e filtram a escolha de oportunidades de acordo com o seu potencial de complementaridade e adequação em relação a elas.

Além disso, a aproximação e interação dos grupos dirigentes com os *stakeholders* facilita a compreensão das forças que influenciam a empresa.

Verifica-se que a trajetória das micro e pequenas empresas para o futuro, especificada em seus planos de longo prazo ou estratégicos, torna a empresa muito menos vulnerável às intempéries dos ambientes de mudança empresariais.

Na realidade, as mudanças vem ocorrendo numa velocidade tão espantosa que vai se tornando cada vez mais difícil antecipá-las. Mas, analisando os eventos anteriores e subsequentes de cada uma dessas mudanças, observa-se que elas deixam pistas que indicam a concretização de suas ocorrências. Para que essas mudanças integrem o previsto pelo plano é de fundamental importância a utilização de ferramentas de controle estratégico como as medidas de desempenho.

2.2.9 Preparação estratégica para as medidas de desempenho

Sentindo a ameaça de redução de suas fatias de mercado ou a ansiedade empreendedora de seus líderes, as empresas perceberam o quanto é imprescindível a reavaliação dos seus fatores-críticos de sucesso (FCS). E essa atitude pró-ativa de reavaliação otimiza as estratégias necessárias para a empresa estar em sintonia com as principais alterações dos contextos competitivos modernos como a integração dos mercados mundiais.

Conduzir o direcionamento destes fatores-críticos de sucesso pode ser obtido por meio de medições que, segundo Murray (1996, p.78), existem pelo menos duas razões para fazer medições para fins de melhoria inovadora de processos que cabem muito bem neste caso:

- Preparar ou sustentar a melhoria (linha de referência e foco);
- Fazer com que o que você mede seja objeto de melhoria radical (fixar metas).

Portanto, a utilização de indicadores precisos e confiáveis visando superar as falhas decorrentes do processo de controle é vital para o sucesso da sobrevivência da empresa, tendo em vista os desafios crescentes das estratégias de manutenção das vantagens competitivas.

Contudo, Shank (1997, p. 54) comenta que encontrar indicadores eficazes dos fatores críticos de sucesso não é um processo simples. Muitos desses imperativos são multifacetados, de forma que diversas medidas podem compreender um fator crítico de sucesso; raramente existe

uma relação 1:1 entre um fator crítico de sucesso e uma medida quantificável. Como exemplo ele cita a qualidade como fator crítico de sucesso envolvendo indicadores como a taxa de qualidade de saída, a rejeição do cliente, garantias e outras medidas potenciais.

Assim sendo, compreender esses imperativos é um passo importante para direcionar o controle estratégico através dos benefícios das medidas de desempenho.

Os indicadores de desempenho como instrumento de análise dos processos estratégicos derivam da necessidade de serem constantemente avaliados os fatores críticos de sucesso e suas expectativas. Nesse contexto, os indicadores de desempenho são passíveis de alterações e, através dos sistemas de feedback para aperfeiçoamento desse processo, serem cada vez mais otimizados na missão de avaliadores das necessidades de melhoria nas empresas.

Partindo do sistema de medidas, as dimensões estratégicas identificadas são avaliadas em termos dos fatores críticos de sucesso alinhados a visão e objetivos organizacionais. O impacto num índice de fatores críticos de sucesso é estimado. O impacto dos fatores críticos de sucesso em várias medidas de desempenho econômico é, também, estimado. Isso habilita a empresa a alocar recursos naqueles componentes que têm o máximo impacto em seu desempenho.

Todo esse direcionamento voltado para os fatores críticos de sucesso dependem, muitas vezes, de variáveis subjetivas que são utilizadas em modelos preditivos, e que atuam como instrumentos de alto valor de mensuração das informações estratégicas para a empresa.

Como alguns dos benefícios do processo de medição, pode-se citar que ocorre melhoria contínua, por causa do foco resultante da medida e da identificação de problemas do processo; a atitude em relação à medição começa a mudar, preparando a empresa para o esforço de melhoria radical, além disso, são identificadas oportunidades de resultados de avanço radical por meio do redesenho inovador dos processos (Murray, 1996).

Vendo pelo lado das possíveis causas de fracasso, pode-se citar a falta de cumplicidade da alta administração, que precisa estar sempre pró-ativa visando motivar toda organização; a falta de controle tanto a nível estratégico quanto operacional e a dificuldade de mensuração de itens intangíveis como relacionados a satisfação dos clientes, tecnologias de informações, entre outras.

Assim, partindo da ótica das medidas de desempenho como um processo de aprendizado contínuo, em que não se pode gerenciar aquilo que não se pode medir, o seu alto valor agregado sob a identificação dos fatores críticos de sucesso consolida a importância do emprego do

planejamento estratégico para mostrar como as ações estão alinhadas aos objetivos e metas organizacionais visando a obtenção de indicadores de desempenho eficazes.

Assim, as empresas precisam elaborar estratégias mais amplas, analisando seu futuro em um contexto bem mais amplo do que os seus mercados tradicionais. Ao mesmo tempo, é necessário a utilização de ferramentas, que auxiliam a minimizar os obstáculos ao gerenciamento estratégico de micro e pequenas empresas.

Normalmente, devido a imprevisibilidade do mundo dos negócios, a realidade dos planejadores exige da intuição muito mais do que eles podem a respeito das previsões. Assim, a decisão sobre o futuro da empresa é tomada com base na combinação de medidas quantitativas e qualitativas. Todavia, devido a falta de tangibilidade das medidas qualitativas, as medidas quantitativas tornaram-se a direção para o plano estratégico típico. Dessa forma, é com base nas necessidades financeiras que é feito a interpretação do futuro da empresa.

O planejamento estratégico exige previsões razoavelmente acuradas, estas porém são difíceis de serem concretizadas devido a ausência de ferramentas para as medidas qualitativas. Assim, a falta de medidas qualitativas distorcem o futuro da empresa.

Verifica-se que o gerenciamento dos indicadores estratégicos – *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta de grande auxílio para estratégias flexíveis. Sendo assim, o próximo tópico mostrará que suas premissas são de grande valia para o gerenciamento não só das grandes, mas também das micro e pequenas empresas.

2.3 BALANCED SCORECARD – BSC

“Adiar significa abandonar o poder de determinar o verdadeiro rumo que se deseja para a própria vida”.
(Roberto Shinyashiki – Sem medo de vencer)

2.3.1 O *balanced scorecard* como sistema gerencial

No ambiente competitivo atual as empresas buscam a otimização entre a eficiência e a eficácia através de soluções que alavancam a sua continuidade para produzir vantagens competitivas sustentáveis em termos de excelência dos produtos, rapidez e precisão dos serviços e menor prazo de entrega ao cliente como parte da modernização dos processos produtivos, da abordagem de mercado e da forma de gerenciar a empresa.

Se as empresas quiserem sobreviver e prosperar na era da informação elas devem estar habilitadas a utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho derivados de suas estratégias e capacidades.

Esse cenário que rapidamente tomou conta do dia-a-dia das empresas apresenta novos fatores críticos que suplantam o seu desempenho a longo prazo, gerando oportunidades de crescimento, com produtos e serviços com alto valor agregado, e que não são consideradas na estrutura das medidas de desempenho financeiro (tradicional).

Na realidade, as empresas careciam de um sistema de gestão que contemplasse os fatores críticos de sucesso de longo e de curto prazo numa metodologia estratégica que acompanhassem as novas variáveis e as mudanças dos novos paradigmas da excelência empresarial.

Além disso, os sistemas de medições de desempenho de muitas empresas freqüentemente refletem aquilo que elas podem ou estão dispostas a medir, ao invés de medir aquilo que elas consideram realmente relevantes em termos de resultados.

Kaplan (1997, p.8) comenta que “o choque entre a força irresistível de construir capacidades competitivas de longo alcance e o objeto estático do modelo tradicional da contabilidade financeira de custos criou uma nova síntese: o BSC”.

Assim, o BSC - *Balanced Scorecard* – foi idealizado em 1992 por dois professores da Harvard Business School. Seus reconhecidos criadores, Robert Kaplan e David Norton, observaram que o modelo tradicional financeiro que formam a base dos diversos sistemas de gestão não refletiam a situação real das empresas, apontando somente para desempenhos históricos e de curto prazo.

O BSC - *Balanced Scorecard* - aparece como uma opção inovadora para preencher essas lacunas no contexto empresarial que, segundo Campos (1998, p.25), as perspectivas são analisadas sob a ótica de melhoria dos processos, crescimento da organização e dos colaboradores e criação de valor para os clientes, enfatizando-se, particularmente, que a medição do desempenho é um contínuo ato de saber balancear os indicadores contábeis e os ativos intangíveis, e que o retorno do investimento sempre passa pela qualidade do serviço e satisfação e retenção do cliente.

De um modo geral, o BSC pode ser conceituado como:

“Um sistema gerencial capaz de canalizar as energias, habilidades e os conhecimentos específicos de indivíduos dos mais diversos setores da organização em busca da realização de metas estratégicas de longo prazo”. (Kaplan, 1997, capa)

“ Um sistema balanceado de monitoramento de resultados da empresa”. Oliveira (1999, p.232)

“Um sistema de gestão estratégica que permite a tradução da visão, missão e aspiração estratégica da empresa em objetivos tangíveis e mensuráveis”. (Nisembaum, 2000, p.47)

O BSC como um sistema equilibrado de mensuração estratégica correlaciona:

- medidas financeiras e não-financeiras;
- objetivos de curto e longo prazos;
- perspectivas interna e externa de desempenho; e
- indicadores da relação planejado x realizado.

Partindo de uma quantidade determinada de indicadores associados a algumas perspectivas o BSC pode ajudar a implementar uma estratégia flexível e ao mesmo tempo consistente. Assim, esses indicadores tem relação direta com a estratégia e se interligam por uma série de relações de causa e efeito.

Um sistema de mensuração de valores consiste num instrumento de análise e controle visando apresentar formas de mensurar desempenho segundo algumas medidas. Mas, o BSC ganha mais importância e credibilidade quando deixa de ser, simplesmente, um sistema de indicadores e passa a ser utilizado - de acordo com Kaplan (1997, VIII) - para comunicar novas estratégias e alinhar suas empresas a elas: afastando-se do foco tradicional de curto prazo na redução de custos e na concorrência de preços baixos, e procurando gerar oportunidades de crescimento, oferecendo aos clientes produtos e serviços personalizados com alto valor agregado.

Refinando suas características, o *Balanced Scorecard* não deve se limitar a servir somente como um sistema de indicadores de medidas, onde apesar de integrar medidas oriundas da estratégia não exerce toda a sua capacidade de utilização. O verdadeiro poder do *Balanced Scorecard* surge quando ele deixa de ser um sistemas de medidas e se transforma em um sistema de gestão estratégica que viabilize processos gerenciais críticos como os citados por Kaplan (1997, p.9) na figura 2.9:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o feedback e o aprendizado estratégico.

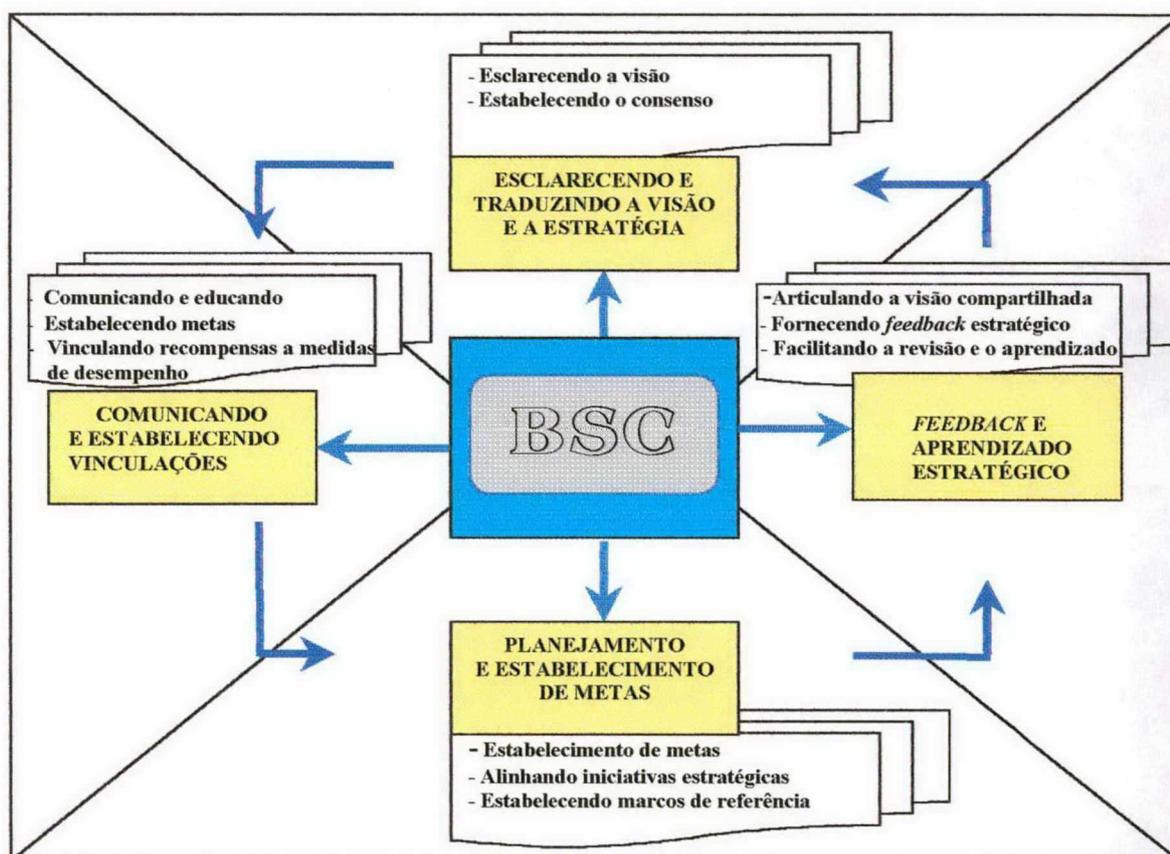


Figura 2.9 – Sistema de gestão estratégica

Fonte: Kaplan (1997, p.302)

Esse sistema de gestão estratégica inclui a combinação de seus objetivos para consolidar se as decisões tomadas estão produzindo os resultados esperados, além do planejamento, a melhoria e o controle estratégico, proporcionando aos gestores organizacionais o conhecimento e o monitoramento da empresa a longo prazo, bem como os efeitos das tomadas de decisões estratégicas. Assim, o BSC é capaz de desenvolver e alavancar capacidades futuras.

Para fins de implantação o sistema deve ser estruturado levando em conta alguns fatores, como:

- Independência estrutural e liberdade de ação da controladoria;
- Conhecimento da cultura organizacional e seu impacto no sistema;
- Comprometimento da alta administração;
- Análise econômica e financeira da sensibilidade das múltiplas variáveis da empresa, levando-se em conta suas relações com clientes/fornecedores, inovações de tecnologias e processos de gestão, concorrência e as políticas governamentais;
- Gerenciamento e manutenção do fluxo contínuo de informações;
- Esclarecimento, comunicação e gerenciamento da estratégia.

De acordo com Marinho (1999, p. 23) “o primeiro BSC a ser implantado na organização parte do pressuposto que a estratégia e os objetivos financeiros a serem alavancados estejam definidos. Assim, os objetivos financeiros, que servem de meta principal para as outras três perspectivas, as relações de causa e efeito e os vetores de desempenho formam as premissas básicas para a integração completa do BSC a sua estratégia”.

A estratégia com base na experiência e visão de cada indivíduo pode apresentar conceitos, princípios e objetivos distintos, indicando uma série de modelos que podem sofrer diversas alterações. Desse modo, a unificação destes conceitos e a reestruturação da estratégia organizacional representa um grande desafio e um fator crítico de sucesso para o sucesso do sistema.

A visão consiste na maneira de perceber a situação projetada da empresa com base nas condições, limitações e expectativas do seu ambiente interno e externo. É a imagem estabelecida e projetada do que a empresa almeja. A visão depende da execução e do acompanhamento constante das diretrizes estratégicas para que os objetivos estabelecidos sejam alcançados.

Com a visão estando estabelecida, os demais elementos do sistema como as variáveis, as metas e o perfil da empresa serão determinados de acordo com ela, sendo assim, de vital importância a sua formulação.

A finalidade da empresa consiste no papel principal da empresa, definido pela sociedade em que se insere e compartilhado por todas as empresas similares dessa sociedade.

Diferentemente, segundo Stoner (1991, p.68) a missão da empresa nada mais é do que as peculiaridades que a diferencia de suas semelhantes, isto é, a finalidade própria da empresa.

Neste mesmo contexto, Stoner (1991, p.71) esclarece que o objetivo da empresa é um alvo que precisa ser atingido, para que a empresa possa atingir suas metas. Ele traduz a missão para termos específicos e mensuráveis.

Entretanto, as declarações de missão devem transmitir as crenças e valores fundamentais para toda empresa. Segundo Kaplan (1997, p.25) o BSC cria uma estrutura, uma linguagem, para comunicar a missão e a estratégia, e utiliza indicadores para informar os vetores do sucesso atual e futuro.

Articulando a estratégia da empresa, comunicando-a e ajudando-a a alinhar iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, o BSC deve ser utilizado como um sistema de comunicação, informação e aprendizado, e não como um sistema de controle Kaplan (1997, p.25).

Já as unidades estratégicas são as áreas da organização que por sua dimensão na estrutura empresarial devem ser consideradas na definição e acompanhamento dos objetivos. De acordo com Ferreira (1997, p.123), elas são relativamente independentes e possuem características próprias para negociação e aproveitamento das oportunidades que se apresentam no mercado.

Além disso, a partir da percepção da dificuldade de se tratar a empresa como um todo homogêneo, diversos fatores relacionados às diferentes áreas de atuação da empresa não podem ser analisados da mesma forma e, para efeito de formulação de estratégias, precisam ter um tratamento diferenciado durante o processo de planejamento Ferreira (1997, p.123).

Na área administrativa das empresas existem três dimensões básicas que segundo Drucker (1997, p. 77) podem ser aplicadas às tarefas econômico-financeiras:

- A empresa atual precisa ser eficaz; senão elas nunca vão ter lucros;
- O seu potencial precisa ser identificado e administrado com eficácia; os recursos humanos representam o maior potencial da empresa;
- A empresa precisa acompanhar as transformações de hoje para ser diferente no futuro.

Assim, o sucesso empresarial depende do trabalho eficaz dos recursos financeiros, humanos e materiais disponíveis que possibilitarão criatividade, motivação e inovação para obter com eficácia os resultados estratégicos planejados.

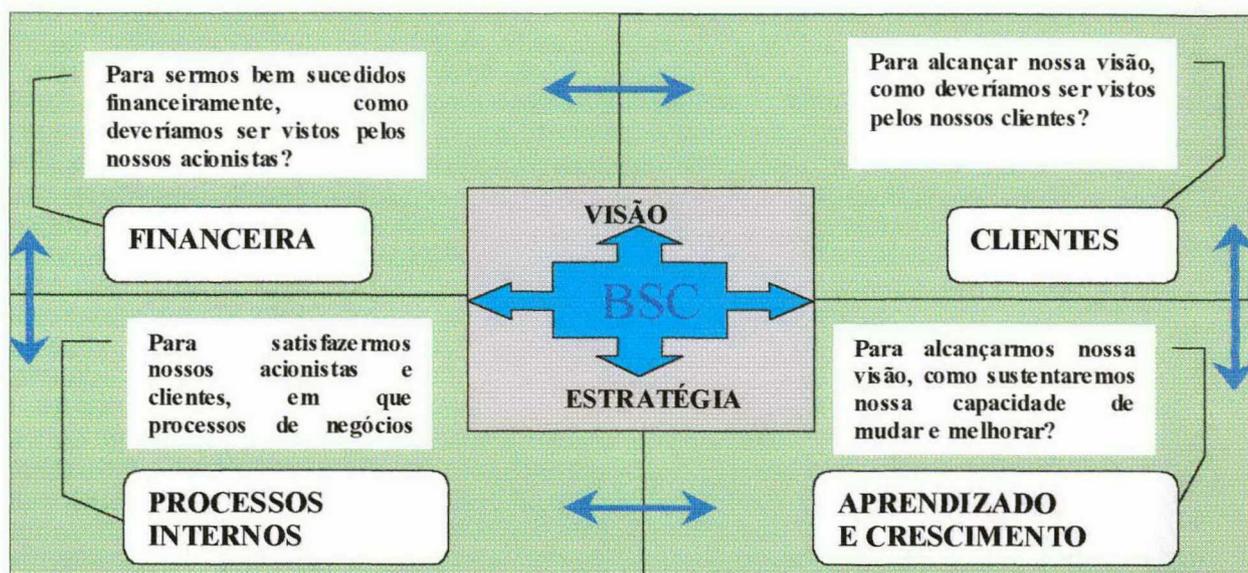


Figura 2.10 - A estratégia em ação
 Fonte: Adaptado de Kaplan (1997, p.10)

Este sistema já denota uma grande diferença em relação aos sistemas tradicionais quando agrega as outras três perspectivas ao desempenho financeiro, sobressaindo a influência desses fatores no subsídio às decisões estratégicas. No monitoramento desse sistema os gestores podem acompanhar quais objetivos não estão sendo atingidos e os seus reflexos na estratégia da empresa.

Agora, serão abordados aspectos da perspectiva financeira, já que estes são guias dos objetivos e as medidas das outras perspectivas do BSC.

2.3.2 Como somos vistos por nossos acionistas ?

Nas cadeiras de administração financeira, tradicionalmente, define-se que o objetivo maior da empresa consiste em maximizar o valor do investimento de modo remunerar o capital investido através do lucro.

Desse modo, para uma situação financeiramente estável a empresa deve ter bons lucros vendendo a bons clientes, investindo moderadamente em ativos fixos, criando reservas para aumentar o capital e distribuindo dividendos adequados a seus acionistas.

As empresas equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características, segundo Zdanowicz (1989, p.72) :

- a) há permanente equilíbrio entre os ingressos e os desembolsos de caixa;
- b) o capital próprio tende a aumentar, em relação ao capital de terceiros;
- c) a rentabilidade do capital empregado é satisfatória;
- d) menor necessidade de capital de giro;
- e) há uma tendência para aumentar o índice de rotação de estoques;
- f) os prazos médios de recebimento e de pagamento tendem a estabilizar-se;
- g) não há imobilizações excessivas de capital, nem ela é suficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- h) não há falta de produtos prontos ou mercadorias para o atendimento das vendas.

Para Zdanowicz (1989, p73) entre as várias causas que poderão ocasionar uma escassez de recursos financeiros na empresa, pode-se citar:

- expansão descontrolada das vendas, implicando em maior volume de compras e de custos pela empresa;
- insuficiência de capital próprio e utilização do capital de terceiros em proporção excessiva, em consequência, aumentando o grau de endividamento da empresa;
- ampliação exagerada dos prazos de vendas pela empresa, para conquistar o mercado;
- necessidade de compras de vulto, de caráter cíclico ou para reserva, exigindo maiores disponibilidades de caixa;
- diferenças acentuadas na velocidade dos ciclos de recebimento e pagamento, em função dos prazos de venda e de compra;
- baixa velocidade na rotação de estoques e nos processos de produção;
- sub-ocupação temporária do capital fixo, seja pelas limitações de mercado, seja pela falta ou insuficiência de capital de giro;
- distribuição de lucros, além das disponibilidades de caixa;
- altos custos financeiros em função de mau planejamento e controle de caixa.

As medidas financeiras de desempenho representam o diagnóstico que indica a situação econômico-financeira da empresa relacionada com a estratégia da empresa.

Tradicionalmente, as medidas e indicadores sempre foram utilizados como um instrumento para análise de desempenho e controle do comportamento histórico.

Entretanto, a predominância excessiva dos resultados financeiros de curto prazo subavalia a capacidade de tomada de decisão, causando soluções imprudentes e superficiais, ao invés de investir no crescimento futuro com base na criação de valor a longo prazo.

Segundo Kaplan (1997, p.23) quando os executivos são pressionados para produzir um desempenho financeiro regular e excelente a curto prazo, são feitas opções que limitam a busca por investimentos em oportunidades de crescimento.

Além disso, eles salientam que a pressão por desempenho financeiro a curto prazo pode levar as empresas a reduzir os investimentos em desenvolvimento de produtos, recursos humanos, tecnologia da informação, banco de dados e sistemas, clientes e mercados e melhoria de processos.

Realmente, muitas decisões consideradas bem sucedidas são tomadas visando atingir objetivos imediatos. Elas podem até representar um sucesso satisfatório e refletir uma situação positiva no futuro. Mas, normalmente, o resultado a longo prazo não é planejado.

Com o uso do BSC as empresas podem conseguir especificar os indicadores e as variáveis relevantes para desenvolver os objetivos de resultado a longo prazo. Assim, Kaplan (1997, p.25) afirma que as medidas do BSC devem ser usadas de forma diferente – para articular a estratégia da empresa, para comunicar a estratégia e para ajudar a alinhar iniciativas com a finalidade de alcançar uma meta comum.

As funções a serem desempenhadas pelas medidas e objetivos financeiros resumem-se em:

- controle e avaliação do desempenho financeiro planejado; e
- meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do *scorecard*.

Assim, os objetivos e medidas das perspectivas não financeiras devem estar interligados ao resultado de algum objetivo financeiro. De acordo com Kaplan (1997, p.65) “a relação com os objetivos financeiros reconhece explicitamente que a meta de longo prazo da empresa é gerar retornos financeiros para os investidores, e que todos os programas, estratégias e iniciativas devem permitir que a unidade de negócios alcance seus objetivos financeiros.”

Como a escolha dos indicadores deve ser consequência direta da visão e dos relacionamentos existentes entre eles na busca dos objetivos estratégicos, Kaplan (1997, p.65) alerta que toda medida selecionada para um *scorecard* deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que termina em objetivos financeiros.

A base do BSC fundamenta-se na concepção da visão de futuro das empresas associada a estratégia e ao desempenho organizacional e que, segundo Campos (1998, p.11), complementa as medidas financeiras com medidas que viabilizam o desempenho financeiro futuro.

Considerando as perspectivas de forma integrada o BSC consegue traduzir as informações contidas nas suas medidas em subsídios às tomadas de decisões não só a curto prazo, mas também, a longo prazo.

Essa integração dar-se-á pela sua análise seqüencial, num processo contínuo e em cadeia, que revelará processos de negócios inteiramente novos nos quais a empresa deverá buscar a excelência.

Kaplan (1997, p.3) salienta que o BSC continua enfatizando a busca de objetivos financeiros, mas também inclui os vetores de desempenho desses objetivos que consiste no progresso da construção de capacidades e na aquisição dos ativos intangíveis necessários para o crescimento futuro.

Analisando o papel da informação como um modelo prescritivo do futuro, ao invés de cuidar somente das causas do que ocorreu no passado, as medidas não financeiras corroboram com o desempenho e o comportamento futuro da empresa.

Contudo, novas perspectivas podem ser incluídas no BSC a partir do desmembramento daquelas criadas por Kaplan, como TI (tecnologia de informação), RH (recursos humanos). Além disso, outras podem ser criadas em função da especificidade da área de atuação da empresa e das exigências mercadológicas como Segurança e Meio Ambiente.

O aumento das informações que norteiam as tomadas de decisões aumentam a capacidade estratégica que advém da inclusão das novas perspectivas que serão comentadas a partir de agora.

2.3.3 Como somos vistos por nossos clientes?

Há mais de 200 anos, Adam Smith observou que a produção tem somente uma simples finalidade : servir ao consumo. Toda e qualquer medida global da qualidade deveria ser tomada no nível da demanda ou do consumo - não no nível da oferta ou da produção. Essa constatação levou, recentemente, à criação de macroindicadores de satisfação de clientes como representativos da avaliação da qualidade pelo mercado (Fornell, 1994).

Além disso, a concentração de referenciais somente em operações internas era considerado comum a pouco tempo atrás. Quem imaginaria que o jargão “Cliente tem sempre razão” poderia ser afirmado com tanta convicção, sem dar a impressão de falsidade ou soar com um certo ar de pejoração?

Mas, no onipotente mercado globalizado a empresa que se portar dessa maneira correrá sérios riscos em termos de vantagem competitiva e manutenção de mercado. Hoje existe uma vontade dominadora de atender a satisfação das necessidades dos clientes, de modo, que o novo foco de concentração de referenciais está num plano mais abrangente e estratégico, envolvendo operações internas e externas.

Nos diversos enfoques apresentados pelos inúmeros *gurus* da qualidade constata-se uma forte evidenciação na satisfação do cliente, mas cada qual contribuindo com o direcionamento que, sob a sua ótica, parece mais relevante.

Nesse ambiente de variáveis e fatores competitivos, o cliente é o foco principal dentro da crescente arena de negócios, e segundo Johnson (1993, p. 73) os modelos de satisfação do cliente tornam-se importantes ferramentas analíticas, uma vez que permitem às empresas monitorar clientes e consumidores, enfocar melhorias em produtos e serviços, propiciar referenciais de desempenho em relação a concorrência (benchmarking) e ensejar pontos de referência na remuneração de gerentes e empregados.

Em última análise, a grande vedete deste novo cenário são os clientes que passaram da condição passiva para um papel preponderante, recebendo atenção e tratamento tão especial que as empresas estão traduzindo suas estratégias em objetivos relacionados com o mercado.

Mas a utilização de indicadores de desempenho baseados na satisfação do cliente, por ser um assunto de recente domínio por partes das empresas, engloba técnicas que ainda não estão plenamente consolidadas, de modo que Fornell et alli (1995, p. 8) alegam que tanto falhas nos sistemas de medição quanto nas metodologias tradicionais para o acesso à satisfação do cliente, afetam a habilidade da maioria das empresas de relacionar, diretamente, melhorias da qualidade com mudanças no desempenho econômico.

Desse modo, a maioria das empresas utilizam a satisfação do cliente como medida de desempenho que traduzem os resultados do que ocorreu no passado, e não como modelo de previsão através de técnicas mais modernas necessárias para antever os reflexos do ambiente competitivo atual. Kaplan (1996, P. 53) alerta que “melhorias de desempenho exigem grandes

mudanças, e isso inclui mudanças nos sistemas de medição e gestão utilizados pelas empresas. Será impossível navegar rumo a um futuro mais competitivo, tecnológico e centrado nas competências monitorando e controlando apenas as medidas financeiras do desempenho passado”.

Atualmente, instrumentos bem abrangentes, precisos e confiáveis de mensuração de qualidade, via satisfação do cliente são utilizados em medições, através de modelos de causa-e-efeito, interligando construtos formados por variáveis manifestas e latentes, que são tratados por técnicas estatísticas avançadas, como por exemplo a categorizada como análise multivariada de segunda geração que é dotada de grande poder preditivo, e permite relacionar a experiência passada de consumo com a previsão de comportamento futuro do cliente (Fornell, 1994).

Do mesmo modo, o *Balanced Scorecard* de Kaplan é um ótimo exemplo de uma ferramenta estratégica que traduz muito bem a relação causa-e-efeito, lidando com medidas de desempenho passado conjuntamente com as medidas de previsão de desempenho futuro. Kaplan diz que “o *Balanced Scorecard* complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro, onde os objetivos e medidas do *Scorecard* derivam da visão e estratégia da empresa”.

Partindo da idéia que o cliente está em busca de um produto que apresente características e capacidades que satisfaça as suas necessidades, o valor agregado do produto vale muito mais do que o próprio produto, isto é, o valor percebido pelo cliente.

Kaplan (1997, p.77) alega que utilizando indicadores de segmento de mercado e lucratividade para avaliar os clientes, a empresa obtém um retorno inestimável sobre a eficácia de suas estratégias de segmentação de mercado.

Assim, as empresas devem identificar e focalizar as preferências dos clientes. Logo após, devem escolher a proposta de valor a ser apresentada aos clientes, que segundo Kaplan (1997, p.77) representam os atributos que os fornecedores oferecem, através de seus produtos e serviços, para gerar fidelidade e satisfação em segmentos-alvo. Em seguida, elas devem selecionar objetivos e medidas essenciais nas classes de atributos de produtos e serviços, relacionamento com os clientes e imagem e reputação. Assim, poderão reter e alavancar os negócios com seus segmentos-alvo.

Portanto, as empresas devem traduzir sua visão e missão em objetivos específicos de clientes e mercado através da identificação e direcionamento dos segmentos-alvo que desejam

competir. Estes segmentos são representados por um conjunto de objetivos e medidas essenciais – participação, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes – que consideram metas de superação para seus processos de atendimento aos clientes. As preferências dos clientes atuais e potenciais devem ser investigadas para atingir as necessidades do mercado competitivo.

Kaplan (1997, p.14) contribui salientando que “ As metas de superação podem ter diversas origens. O ideal é que as metas relacionadas aos clientes derivem da satisfação ou da superação das expectativas dos clientes. As expectativas dos clientes atuais e potenciais devem ser examinadas à procura de expectativas de um desempenho excepcional.

Quando essa idéia não garante a manutenção de sua fatia de mercado, é comum as empresas considerarem os clientes como sendo desleais.

Entretanto, desleais são as próprias empresas que não conseguem garantir a mesma satisfação de quando haviam conquistado o cliente. Este, frustrado em termos de não ser atendido mais as suas necessidades como antes e inseguro pelo risco de tentar uma nova marca com características e capacidades desconhecidas, arrisca pelo produto concorrente que aparentemente agregue mais valor.

Assim, dimensionar a satisfação do cliente através de um monitoramento estratégico contínuo do seu valor percebido é essencial para a manutenção de mercado das empresas.

Segundo Kaplan (1997, p. 67) a perspectiva dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes como segmentos específicos de clientes e mercado. Além disso, permitem a clara identificação e avaliação das propostas de valor dirigidas a esses segmentos. As propostas de valor são os vetores e os indicadores de tendências, para as medidas essenciais de resultados na perspectiva dos clientes.

Focalizando o *Scorecard* na visão dos clientes, Kaplan (1997, P.67) anuncia que a perspectiva estratégica dos clientes permite que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionadas aos clientes - satisfação, fidelidade, retenção, captação e lucratividade - com segmentos específicos de clientes e mercado.

Nesse dimensionamento devem ser levantadas questões relativas à :

- ◆ Mercado de atuação e criação de mercados futuros;
- ◆ Perfil dos clientes;
- ◆ Mecanismos de retenção do cliente;
- ◆ Serviço de atendimento ao cliente;

- ◆ Canais de interação com os clientes;
- ◆ Visão do cliente em relação a empresa e aos produtos.

Assim, além de aspirarem a satisfazer e encantar os clientes, os executivos das unidades de negócios devem nesta perspectiva traduzir suas declarações de missão estratégica em objetivos específicos baseados no mercado e nos clientes Kaplan (1997, p. 68).

A perspectiva clientes influencia diretamente o desempenho da empresa sob o ponto de vista do seu mercado de atuação e, conseqüentemente, das suas vendas. Como as suas vendas representam o resultado do sacrifício das operações normais expresso em termos de faturamento, a perspectiva clientes impacta diretamente a perspectiva financeira.

Logicamente, os objetivos do *Scorecard* devem estar direcionado para os segmentos de clientes e mercado, onde a empresa atuará com base na visão que o cliente tem da empresa e da visão que ele deveria ter da empresa.

O verdadeiro foco da estratégia significa que a empresa deve concentrar mais poder em seus mercados escolhidos, alcançando o sucesso através de profundas e realçadas habilidades humanas, com base em conhecimento, que conduzam a um valor maior para o cliente.

2.3.4 Em que devemos ser melhores?

Os sistemas tradicionais de medição de desempenho que visam o controle e a melhoria dos processos baseiam-se na idéia de melhorar o desempenho de departamentos isolados, ao invés de processos de negócios integrados abrangendo todas as funções tradicionais.

Mas, no BSC o conjunto de medidas e objetivos essenciais dos processos internos, segundo Kaplan (1997, p.98), derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes, onde o estabelecimento de objetivos e medidas através de um procedimento hierarquizado transforma a estratégia em objetivos operacionais.

O BSC inclui no estabelecimento da perspectiva processos internos uma cadeia de valor mais completa que os sistemas tradicionais. Esta atinge todo ciclo operacional da empresa e compõe-se de três processos :

- ◆ processo de inovação : consiste na identificação das necessidades atuais e futuras dos clientes e desenvolvimento de novas soluções;

- ◆ processo das operações : consiste na entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes;
- ◆ processo pós-venda : consiste na oferta de serviços após a entrega dos produtos e prestação dos serviços aos clientes que complementam o seu valor proporcionado.

Otimizando os processos internos a empresa conseguirá atender muito mais fácil e adequadamente as exigências dos seus clientes. Atendendo a essas exigências com rapidez e precisão a relação de causa e efeito das perspectivas incide sobre os resultados financeiros. Assim, as empresas identificam e focalizam os processos mais críticos visando atender os objetivos dos clientes –alvo e acionistas.

2.3.5 Como atingir a visão, mantendo o potencial de crescer e inovar?

A empresa moderna tem que renovar a sua organização para conseguir atingir seus objetivos estratégicos. Os recursos humanos e materiais da era da informação não é o mesmo da era industrial. Sofreram enormes modificações que revolucionaram as estruturas da concorrência atual. Segundo Kaplan (1997, p.3) com o advento da era da informação muitas das premissas fundamentais da concorrência industrial tornaram-se obsoletas.

Hoje em dia, os *softwares* de gestão empresarial, que preparam toda estrutura e o suporte dos negócios e induzem mudanças culturais, estão se tornando uma questão de sobrevivência para as empresas. Assim, os grandes responsáveis pelas transformações inovadoras são aqueles que detêm a tecnologia e a informação capaz de organizar e integrar informações relevantes para o mundo dos negócios.

Se até muito pouco tempo atrás as grandes inovações tecnológicas concentravam-se nos lançamentos revolucionários da indústria informática, hoje as novidades ampliaram suas dimensões. A forma como estrategicamente é administrada a informação, os funcionários e o alinhamento organizacional passa a ter uma conotação de extrema importância perante o ambiente competitivo atual e futuro.

Mas, a percepção humana de um acontecimento ocorre na medida em que se experimenta as informações que chegam através dos canais sensoriais. Mas, antes de interpretar as informações, elas são filtradas através de processos internos que omitem, distorcem e generalizam os seus conteúdos.

Do mesmo modo, a empresa necessita filtrar e interpretar seus dados brutos e transformá-los em informações relevantes para a tomada de decisão. Assim, a capacidade dos sistemas de informações de gerenciar os inter-relacionamentos organizacionais é considerado como um fator fundamental para as empresas conseguirem obter vantagens competitivas sustentáveis.

Sobre a relação entre funcionários e a informação Kaplan (1997, p.141) diz que “ Para que os funcionários se desempenhem com eficácia no ambiente competitivo de hoje, precisam de excelentes informações – sobre os clientes, os processos internos e as conseqüências financeiras de suas decisões”.

Quanto a capacidade dos funcionários, existem hoje diversas tendências modernas que discutem a satisfação, motivação e produtividade. Entretanto, seja em função das crises socio-econômicas da sociedade pós-industrial (conjunturais) , seja em função dos avanços tecnológicos (estruturais), todas estas tendências esbarram no grave fantasma do desemprego como um elemento heterogêneo de suas composições teóricas. Algumas alegam que a necessidade de estar sempre pronto para adaptações constantes, sem aviso prévio, como o caso das reengenharias e outras flexibilizações, pode detonar valores culturais e pessoais como segurança, liderança, lealdade, confiança e espírito de corpo. Outros mais radicais, alegam que a produção estressante imposta pelo sistema capitalista flexível tende ao anarquismo, com a decisão da utilização dos recursos recaindo aos membros das livres associações e reconstrução da teoria do ócio. De outra visão não tão radical, sob a ótica de De Masi (1999, p.1) - que passou de sociólogo do trabalho para sociólogo do lazer - o fim do trabalho não será catastrófico, mas sim a libertação da fadiga num processo de transição em que o lazer e a criatividade serão resgatados. Além disso, o trabalhador do pós-industrial é um intelectual, um mentor de idéias capaz de compartilhar suas capacidades criativas para o sucesso empresarial.

Assim, na relação complexa envolvendo a capacidade dos funcionários e a instabilidade no emprego devido à fatores conjunturais e/ou estruturais fica quase impossível traçar diretrizes estratégicas sem considerar o novo papel da contribuição dos funcionários para empresa perante a era da informação.

De acordo com Kaplan (1997, p.29), os objetivos inclusos nas outras perspectivas do BSC revelam grandes lacunas entre as capacidades atuais e o que será necessário para alcançar um desempenho inovador.

Assim, a quarta perspectiva relacionada por Kaplan (1997, p.29), identifica a infraestrutura que a empresa deve construir para gerar crescimento e melhoria a longo prazo. Portanto, essa perspectiva de crescimento e inovação surge como grande diferencial estabelecendo medidas e objetivos para orientar as capacidades do aprendizado e crescimento empresarial, embasando estruturalmente as outras perspectivas para o atingimento do sucesso estratégico.

Kaplan (1997, p.131) salienta que os objetivos dessa perspectiva são os vetores de resultados excelentes nas outras perspectivas do *scorecard*.

Já os vetores de aprendizado e crescimento são decorrentes de três categorias - capacidade dos funcionários, capacidade dos SI's e alinhamento organizacional.

Apesar da ausência de indicadores específicos para a perspectiva aprendizado e crescimento - ainda são muito genéricos - estes constituem num grande diferencial para o desempenho excepcional da empresa e representam a maioria dos investimentos das exigências estruturais competitivas.

A ausência de medições nesta perspectiva é uma lacuna frustrante já que uma das metas mais importantes para a adoção do *Scorecard* como ferramenta de gestão e controle é promover o crescimento das capacidades individuais e organizacionais. Além disso, é sinal de que não há um comprometimento real dessa perspectiva com os objetivos de longo prazo e, conseqüentemente, com a estratégia da empresa.

A realidade dos novos paradigmas da excelência empresarial impulsiona a empresa a refletir sobre a sua posição competitiva, a criação de mercados futuros e canais de interação com os clientes e fornecedores. Como parte dessa realidade, o investimento na aquisição de novos ativos intelectuais é essencial para a elaboração da estratégia da empresa, encurtando o vácuo existente entre o planejado e o realizado. Assim, Kaplan (1997, p.19) diz que “a inovação e a melhoria de produtos, serviços e processos nascerão da reciclagem dos funcionários, pelo uso de tecnologias de informações e de procedimentos organizacionais estrategicamente alinhados”.

No tópico seguinte, o BSC manifestará a integração das perspectivas onde os objetivos e medidas estratégicas de alto nível são traduzidas aos níveis mais baixos em ações contínuas que contribuem para a consecução das metas organizacionais.

2.3.6 Integração das perspectivas

Com a horizontalização da empresa as funções são alinhadas de modo a aumentar as suas inter-relações. Assim, o que importa não é se uma função tem maior hierarquia, importância ou poder mas, sim, a comunhão das mesmas idéias e objetivos com base na estratégia da empresa.

Essa tendência de horizontalização traz muitos benefícios como maior inter-relacionamento, participação, inovação e congruência em todos os níveis organizacionais, colaborando para tradução e uniformização dos objetivos estratégicos e operacionais.

Do mesmo modo, apesar dos objetivos e medidas derivarem de um processo hierárquico (top down) norteado pela missão e pela estratégia da unidade de negócios, as perspectivas de acompanhamento estratégico do BSC, que englobam as principais variáveis relacionadas com a empresa (fatores críticos de sucesso), são horizontalmente alinhadas numa inter-relação de causa e efeito que contribui para alcançar a integração da visão e da estratégia da empresa.

Na realidade, os fatores críticos de sucesso afetam a empresa num processo em cadeia, de modo que os fatores de uma perspectiva afetam as demais perspectivas. Assim, a definição dos objetivos e indicadores devem ser realizados concomitantemente, isto é, garantindo as suas interações de forma conjunta e coerente para o acompanhamento do sistema.

A perspectiva financeira contempla a parte das medidas consideradas como financeiras tradicionais que tratam e traduzem as informações necessárias às tomadas de decisões em relatórios que evidenciam a situação econômico-financeira da empresa e que em última instância evidenciam o resultado e o objetivo final de toda empresa: o lucro.

As medidas financeiras serão sempre úteis no monitoramento do desempenho da empresa, mas seu papel concentrar-se-á no controle de ativos tangíveis de curto prazo visando a redução de custos e a maximização do lucro. Elas servem de base para analisar o que ocorreu no passado e, conseqüentemente, o que ocorre no presente da empresa, subsidiando as tomadas de decisões através da composição de seus dados históricos.

Ainda com relação aos resultados, as medidas financeiras só dizem respeito a situação atual da empresa, não garantindo que a sua posição futura manter-se-á de acordo com o resultado atual. Na avaliação da capacidade de geração de futuros resultados a empresa necessita do acompanhamento de outras variáveis que complementem as medidas financeiras.

Essa perspectiva é a que mais afeta a empresa em termos de medida e de resultado pois representa a sua capacidade de sobrevivência. Ela é divulgada tanto no âmbito interno quanto externo à empresa como clientes, fornecedores, acionistas e entidades financeiras e governamentais, afetando suas relações, seu poder de barganha, sua auto-estima e suas expectativas.

Apesar de toda pressão externa e interna que a empresa sofre com relação aos seus resultados financeiros e econômicos, isto é, apesar do objetivo final da empresa recair sob a perspectiva financeira, esta é tratada igualmente na relação de causa e efeito das perspectivas do BSC.

Contemplando as perspectivas de forma integrada, o BSC consegue analisar as causas dos resultados obtidos através do constante monitoramento das demais perspectivas, e traduzir as informações contidas nas suas medidas em subsídios às tomadas de decisões não só a curto prazo, mas também, a longo prazo.

Campos (1998, p. 61) complementa a idéia dizendo que o BSC acompanha os principais indicadores de desempenho financeiro e não financeiro inseridos na estratégia de uma organização e possibilita uma rápida análise da situação, permitindo constantes correções de rumo de modo a garantir que todas as metas e objetivos sejam atingidos.

2.3.7 O BSC integrando o planejamento estratégico e a mudança organizacional

O planejamento estratégico contempla a vocação da empresa, seus cenários, sua visão de futuro e dos grandes objetivos, além das alternativas a serem adotadas para alcançá-los. Entretanto, poucas empresas atualmente poderiam dizer que estão satisfeitas com o modo como planejam para um ambiente de negócio competitivo. Elas têm consciência da dificuldade de acompanhar a estratégia. Sabem que mais cedo ou mais tarde as previsões falharão. Pior ainda, quando as falhas de previsões ocorrem na antecipação das principais mudanças no ambiente de negócios.

Uma visão inovadora na estratégia consiste em aceitar a incerteza, tentar compreendê-la e integrá-la ao ambiente de negócios, ao invés de trabalhar com a possibilidade de monitorar e controlar todas as variáveis existentes.

Bueno (1995, p.34), acredita que a mudança é um processo constante. Ao mesmo tempo em que ela é incerta porque não a dominamos, tememos seus efeitos e confiança, ela é certa porque é rotineira, nos envolve, nos faz crescer.

As mudanças estratégicas são mais difíceis ainda de realizá-las. Elas envolvem variáveis com maior grau de incerteza. Quanto mais dilatado é o raio de ação da mudança em relação ao futuro maiores serão as variações das circunstâncias e as possibilidades de fracasso.

Bueno (1995, p.48) considera alguns itens como sendo doenças fatais para as empresas. São eles:

- falta de constância de propósitos;
- ênfase no curto prazo;
- Administração apenas com base em números visíveis, sem uma análise profunda dos números desconhecidos ou difíceis de se avaliar (intangíveis).

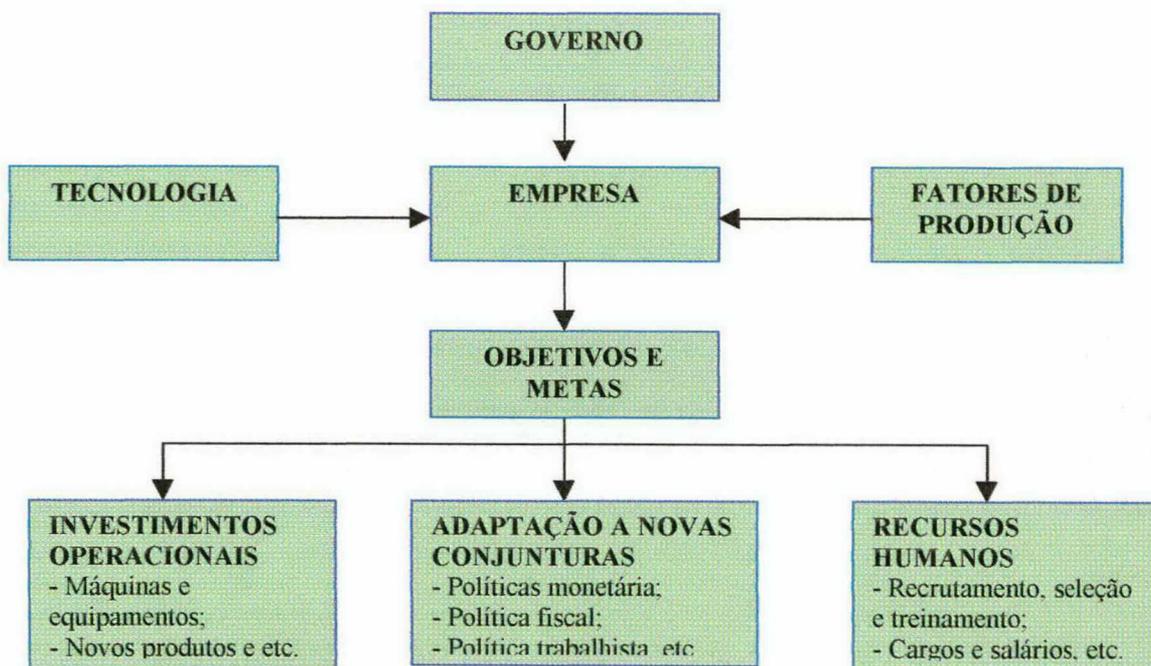


Figura 2.11 - Fatores que induzem mudanças nas empresas

Fonte : Welsch (1987, p.17)

De acordo com Welsch (1987, p. 17) existem os fatores que induzem mudanças nas empresas (figura 2.11). O governo através de medidas, impostos e leis faz com que as empresas fiquem mais atentas e aproveitem as oportunidades. A tecnologia através da capacitação e rapidez das informações e operações. Os fatores de produção através de suas próprias limitações quantitativas e qualitativas.

Estes fatores exigem adaptações e fazem com que a empresa tenha determinados objetivos e metas.

Todavia, qualquer metodologia de gestão empresarial construída com base no processo de mudança planejada necessita refletir sobre quatro fases distintas da mudança, que são:

- Acreditar e estabelecer uma necessidade de mudança;
- Estabelecer uma relação de mudança;
- Gerenciar de maneira ampla a mudança; e
- Estabilizar a mudança.

No processo gerencial de planejamento e estabelecimento de metas permite-se que a empresa, segundo Kaplan (1997, p.15):

- Quantifique os resultados pretendidos a longo prazo;
- Identifique mecanismos e forneça recursos para que os resultados sejam alcançados;
- Estabeleça referenciais de curto prazo para as medidas financeiras e não-financeiras.

O planejamento estratégico pode ser dividido em duas partes: formação e implementação. Do mesmo modo, Kaplan (1997, p.43) salienta que com o BSC as empresas tem duas tarefas: elaborar o *scorecard* e utilizar o *scorecard*. A elaboração cuida dos elementos fundamentais para a criação de objetivos e medidas de acordo com as perspectivas.

A utilização do *scorecard* implica na escolha estratégica nos planos desenvolvidos, com o objetivo de atingir níveis especificados e compatíveis de custo e qualidade em consonância com a estratégia global da empresa.

Nesses processos de definição e desenvolvimento do *scorecard* devem ser analisados o ambiente externo, as capacidades internas, formulados os objetivos e metas, concebidos os programas e implementadas as ações.

A partir de uma visão prática, objetiva, mas também com um embasamento teórico para a mudança planejada, lentamente o BSC vai subindo posições no credenciamento empresarial devido a grande credibilidade do seu papel como instrumento de acompanhamento estratégico. Sobre o processo de mudança planejada Kaplan (1997, p.14) auxilia dizendo que o BSC produz maior impacto ao ser utilizado para induzir a mudança organizacional.

A mudança organizacional no BSC é comunicada através do estabelecimento de metas para os indicadores. Elas devem ser projetadas para um período de 3 a 5 anos de modo a representar a descontinuidade do desempenho atual.

Entretanto, as empresas, normalmente, desperdiçam esforços no estabelecimento de metas que parecem impossíveis de serem atingidas. Essas metas, muitas vezes, são surrealistas, desprezando construções refletidas e encadeamentos lógicos. Criam desestímulos e não repassam um mínimo de conhecimento sobre o caminho a percorrer para alcançá-las. Assim, os executivos operacionais não conseguem enxergar a realização de metas agressivas. Consequentemente, não acreditarão no sucesso da estratégia da empresa.

A técnica de montagem de cenários é uma ótima alternativa para visualização de metas agressivas. Composto as partes de um todo, o cenário é montado de modo a permitir que a meta principal possa ser decomposta em metas menores. Os executivos operacionais conseguem visualizar a influência de suas metas específicas na meta principal da empresa. Através da análise de vários cenários eles podem identificar o caminho que melhor conduza a consecução dos objetivos maiores da empresa. Nessa análise, a disponibilidade de alguns fatores são fundamentais, como :

- Disponibilidade de investimentos e de recursos;
- Disponibilidade de tempo para administrar as metas;
- Habilidade política no trato das relações humanas, com vistas à consecução dos objetivos da empresa;
- Congruência e comprometimento de toda equipe executiva.

O BSC pode ser usado como uma ferramenta essencial para direcionar esse caminho. Com base em iniciativas estratégicas, Kaplan (1997, p. 236) diz que o BSC provou ser uma

poderosa ferramenta para induzir a aceitação de metas agressivas, porque esclarece as relações de causa e efeito que serão utilizadas para atingir um desempenho excepcional em indicadores integrados.

Com base em iniciativas estratégicas, Kaplan (1997, p. 237) considera que a inclusão dos vetores de desempenho e dos indicadores de tendências no *scorecard* permitem que os executivos identifiquem fatores operacionais – como investimentos estratégicos, pesquisas de mercado, produtos e serviços inovadores, reciclagem de funcionários e melhores sistemas de informação – que devem ser criados para viabilizar o atingimento de metas ambiciosas.

A partir do estabelecimento das metas, os executivos devem avaliar as iniciativas estratégicas atuais. Se elas não fornecem subsídios suficientes para atingir os objetivos excepcionais, novas iniciativas far-se-ão necessárias.

As oportunidades de melhoria de desempenho começam tão logo o BSC é construído. Existem dados que a empresa não disponibiliza por achar irrelevante para o gerenciamento da empresa. Entretanto, alguns desses dados fazem parte das medidas do BSC e representam processos críticos que determinarão o sucesso para a estratégia da empresa. A falta de medidas importantes para o BSC é um sinal que a empresa apresenta problemas de gerenciamento em processos estratégicos. Segundo Kaplan (1997, p.241) “se não existirem dados que respaldem a medida, o processo gerencial para o objetivo estratégico provavelmente é inadequado ou inexistente”.

Assim, ao tomar providências para a coleta e a manipulação desses dados, a empresa poderá reunir informações relevantes para as medidas do BSC.

A formulação de iniciativas estratégicas depende do cenário escolhido, da habilidade e criatividade da empresa. Entretanto, Kaplan (1997, p.240) acredita existir três maneiras pelas quais um processo de planejamento, baseado no BSC, pode melhorar essa formulação:

- programa das “medidas que faltam”;
- Programas de melhoria contínua relacionados a um indicador da velocidade de mudança;
- Iniciativas estratégicas, como programas de reengenharia e transformação relacionados à melhoria radical de vetores críticos de desempenho.

Kaplan (1997, p.233) constatou a necessidade de quatro passos para o uso do *scorecard* num processo integrado de planejamento estratégico e orçamento operacional a longo prazo:

- estabelecer metas de superação;
- identificar e racionalizar as iniciativas estratégicas;
- identificar iniciativas críticas (sinergias) que envolvam mais de uma unidade de negócios;
- vincular a estratégia à alocação de recursos e aos orçamentos anuais.

Além disso, esses quatro passos identificam os resultados que a empresa deseja alcançar no futuro. Esses resultados incluem, além dos indicadores, as metas de superação para esses indicadores. Posteriormente, são identificados e racionalizados os mecanismos pelo qual esses resultados podem ser alcançados e, estabelecidos marcos de referência (despesas discricionárias e desempenho orçado) de curto prazo que permitam o acompanhamento da trajetória estratégica.

Com o BSC, depois de estabelecido as associações dos objetivos estratégicos com as metas de longo prazo e, de alinhadas as metas para as diversas perspectivas, as empresas estarão aptas a alinhar e focalizar suas iniciativas estratégicas para alcançar os resultados superiores almejados.

Assim, Kaplan (1997, p.254) indica que depois que o BSC estiver articulado a estratégia e identificado os vetores para a sua concretização, as empresas podem identificar novas iniciativas estratégicas e focalizar iniciativas estratégicas variadas (programas de reengenharia, melhoria contínua e transformação).

Contudo, Kaplan (1997, p.15) salienta que :

“o BSC oferece a justificativa principal, além de foco e integração para a melhoria contínua, a reengenharia e os programas de transformação. Em vez de limitar o redesenho a quaisquer processos locais que produzam ganhos fáceis, os esforços gerenciais serão dirigidos à melhoria e à reengenharia dos processos críticos para o sucesso estratégico da empresa. As metas para as iniciativas estratégicas derivam de medidas do *scorecard* tais como reduções radicais do tempo dos ciclos de processamentos de pedidos, redução do tempo de lançamento de novos produtos e aumento das qualificações dos funcionários. É claro que essas reduções de tempo e aumentos de capacidades não são o objetivo maior. Através de uma série de relações de causa e efeito incorporadas ao BSC, essas capacidades acabam sendo transformadas em um desempenho financeiro superior”.

Sorrateiramente, o *Balanced Scorecard* sustenta-se como ferramenta de apoio ao planejamento estratégico, promovendo a participação global na empresa, abrangendo tanto processos de formação como da implementação do plano. Através da análise, execução e controle

esses processos são monitorados em tempo real. A partir da identificação e atuação sobre esses itens de controle os processos são constantemente realimentados.

Segundo Noda (1998, p. 60) os planejadores que investirem na preparação para a mudança organizacional como caminho para solucionar pontos nevrálgicos no planejamento estratégico terão os seguintes benefícios:

- A busca da participação de todos os elementos da empresa trará uma maior interação decorrente do comprometimento e colaboração mútua;
- A distribuição do poder de decisão estimula a descentralização e amplia a delegação de direitos e deveres para níveis inferiores da organização. Em geral, este sentimento de responsabilidade gera maior índice de motivação. A qualidade visa a autonomia dos empregados, isto é, habilitar o trabalhador a alcançar seu potencial mais elevado;
- Gera maior atenção ao elemento humano da organização. Para isso deve ser realizado uma pesquisa das necessidades e interesses individuais e dos grupos;
- Permite que todos conheçam a organização, seus objetivos e finalidades, fazendo com que cada um conheça o que é esperado dele e o que esperar dos outros;
- Desenvolve a educação continuada, com a finalidade de melhoria profissional e para a satisfação pessoal. Visa capacitar as pessoas para as transformações necessárias na empresa;
- Estimula a criatividade e inovação no planejamento estratégico. São fundamentais para que a empresa possa encontrar novos caminhos, aproveitando oportunidades e solucionando problemas.

Desse modo, vendo o conceito de *Balanced Scorecard* como oportunidade para acompanhar as mudanças ambientais pode-se aprimorar o processo de planejamento estratégico, realizando-se avaliações periódicas nos planos estratégicos para as atualizações necessárias. É essencial também, realizar a realimentação do processo, para verificar se as ações estratégicas estão de acordo com o planejado. É uma forma de conseguir implementar ações corretivas no momento certo e de maneira apropriada. Esta realimentação possui caráter preventivo, procurando evitar desvios de resultado em relação aos objetivos das ações preestabelecidas. As mudanças ambientais vêm reforçar a necessidade de realizar a realimentação do processo de planejamento.

Verifica-se, assim, que o gerenciamento dos indicadores estratégicos - *Balanced Scorecard*, é uma ferramenta de grande auxílio para o planejamento de estratégias flexíveis, associando o sucesso empresarial estratégico a um modelo de acompanhamento que capaz de monitorar e corrigir os eventuais desvios que possam desalinhar o desempenho estratégico.

2.3.8 Conclusão do capítulo

A forte influência do desenvolvimento tecnológico impõe uma sociedade informatizada e automatizada. Os reflexos causados por esse paradigma recaem, também, sob as empresas, ocasionando colapsos que afetam sua produtividade e sua competitividade.

Qualquer inovação tecnológica torna-se obsoleta e descartável com uma rapidez cada vez maior. No mundo dos negócios, com a oferta cada vez maior e mais rápida das informações, as previsões e planejamentos tem um horizonte cada vez mais turbulento e, porque não dizer, limitado.

Segundo Beinhocker (2000, p.88), é muito difícil prever os sistemas complexos - que o mundo dos negócios fazem parte, porque eles têm um equilíbrio pontual e dependem da trajetória. Isso significa que as grandes mudanças ocasionais são inerentes à dinâmica do sistema e não resultado de um choque externo eventual. A dependência da trajetória é a constatação de que pequenas mudanças aleatórias em um ponto da linha do tempo podem levar a resultados radicalmente diferentes mais adiante.

Mas, analisando os eventos anteriores e subsequentes de cada uma dessas mudanças, observa-se que elas deixam pistas que indicam a concretização de suas ocorrências. Para que essas mudanças integrem o previsto pelo plano, vários autores dedicam-se ao estudo das gestões empresariais como forma de dotar as empresas de instrumentos capazes de aprimorar o acompanhamento das mudanças ambientais.

Apresentando conceitos que evidenciam relevantes tópicos empresariais como gerenciamento, estratégia, controle, planejamento e medidas de desempenho, procurou-se fundamentar teoricamente o acompanhamento estratégico das micro e pequenas empresas de modo a atingir o objetivo proposto pelo presente trabalho.

Desse modo, este capítulo discorreu sobre a revisão de literatura, cujo propósito básico foi estabelecer algumas bases fundamentais relacionadas com o desenvolvimento do planejamento estratégico, contemplando um espectro de formas de gerenciamento e tecnologias que podem ser aplicadas no âmbito empresarial das micro e pequenas empresas.

Como suporte teórico para o desenvolvimento das etapas subsequentes, aqui encerra-se a revisão bibliográfica. Esta incluiu diversos fatores, detalhes e ambientes associados a preparação da problemática como subsídio ao desenvolvimento do trabalho.

De acordo com os objetivos do trabalho, no próximo capítulo será apresentada a proposta metodológica de desenvolvimento estratégico para preparar micro e pequenas empresas para trabalhar com indicadores estratégicos.

CAPÍTULO 3 - MODELO PROPOSTO

"A verdadeira descoberta não consiste em descobrir terras novas e sim vê-las de maneira diferente".
(Marcel Proust)

O propósito deste capítulo é apresentar uma proposta metodológica de desenvolvimento estratégico para preparar micro e pequenas empresas para trabalhar com indicadores estratégicos.

3.1 ESTRUTURA GERAL

Este modelo foi estruturado com base no processo de planejamento em empresas familiares proposta por Oliveira (1999, p. 53) para fins de atendimento da amplitude - micro e pequenas empresas, na metodologia de SWOT para fins de desenvolvimento das etapas, na consolidação de orientações conceituais em termos de processos de desenvolvimento estratégico de Abell, Longenecker, Steiner & Miner, Ansoff, Stoner, Kaplan e Mintzberg, palestras e debates com especialistas, bem como na realização de serviços de consultoria em micro e pequenas empresas.

Todavia, Mendes (1998, p. 90) salienta a ausência de autores que propõem uma estrutura básica para cada uma das etapas do processo. Envolvendo aspectos importantes do processo estratégico, as principais deficiências são:

- não está claro quais são as entradas e saídas de cada uma das etapas;
- não se propõe um responsável;
- não se propõe os possíveis participantes; e
- não se considera a sensibilização e o treinamento de todos como fundamental para o sucesso do desenvolvimento do plano.

Assim, visando minimizar essas deficiências utilizou-se algumas orientações extraídas dos trabalhos de Rhoden, Mendes, Cancellier e Noda para fins de complementar o modelo.

Segundo Rhoden (2000, p. 138) os estudos e experiências práticas demonstram que a carga de teoria e capacidade de abstração suportada pelos micro e pequenos empresários em relação ao tema é pequena. Além disso, é necessário demonstrar os primeiros resultados sem muita demora. Portanto, convém apresentar um modelo objetivo, estruturado, de fácil aplicação e que possa ter seus resultados avaliados.

Com vista a criar um processo funcional que permita a empresa ser visualizada em

termos da missão, dos fatores críticos de sucesso e da estratégia empresarial este modelo estabelece uma estrutura com a qual se pode fazer uma análise da micro e pequena empresa como um todo, a fim de que os problemas da organização possam ser diagnosticados e possa ser criada e implantada uma estratégia contínua, preparada para trabalhar com indicadores estratégicos.

O modelo é desenvolvido em 3 etapas interligadas entre si, mas cada qual com objetivos específicos, inerentes ao seu papel no processo estratégico. Cada etapa é desmembrada em atividades básicas que formulam os cenários das variáveis definidas para a estruturação da preparação estratégica (Figura 3.1).

A Etapa 1 é o referencial estratégico, que estabelece as diretrizes necessárias ao direcionamento e acompanhamento das principais ações da micro e pequena empresa. Essas diretrizes estão divididas em duas partes: o diagnóstico estratégico - que consiste no estudo detalhado da micro e pequena empresa - e o planejamento estratégico - que visa determinar os impactos potenciais para a micro e pequena empresa alavancar vantagens competitivas.

Fundamentado no planejamento estratégico, o planejamento operacional - Etapa 2 - é elaborado. O planejamento operacional compreende as peculiaridades do conjunto de atividades necessárias para fomentar o progresso no planejamento estratégico, desenvolvido através da determinação de metas de curto e médio prazos. Nele são fixados os recursos materiais, humanos e financeiros necessários, e os papéis e responsabilidades específicos vinculados à estratégia.

Em seguida, o processo de acompanhamento estratégico - Etapa 3 - orienta as equipes executivas para que reafirmem ou alterem a direção anualmente. Dessa forma, as equipes executivas devem questionar anualmente se a missão e o plano estratégico ou de longo prazo ainda são válidos. Assim, nesse processo de correção de desvios serão analisados os objetivos e metas realizados em função da comparação com o que foi planejado.

Ao introduzir esse processo de acompanhamento gerencial, é estabelecida uma ligação entre a estratégia de longo prazo da micro e pequena empresa, e as ações de médio e curto prazo definidas no plano operacional de cada unidade. Com efeito, intenciona-se atingir uma avaliação de resultado global, abrangendo vários aspectos da estratégia do negócio.

Como cada etapa do modelo desmembra-se, gradativamente, em suas atividades subsidiando a etapa seguinte, é embasado nas correlações e afinidades existentes entre as etapas, que o subsídio de informações antecipadas para uma etapa seguinte forma um ciclo contínuo para o processo estratégico.

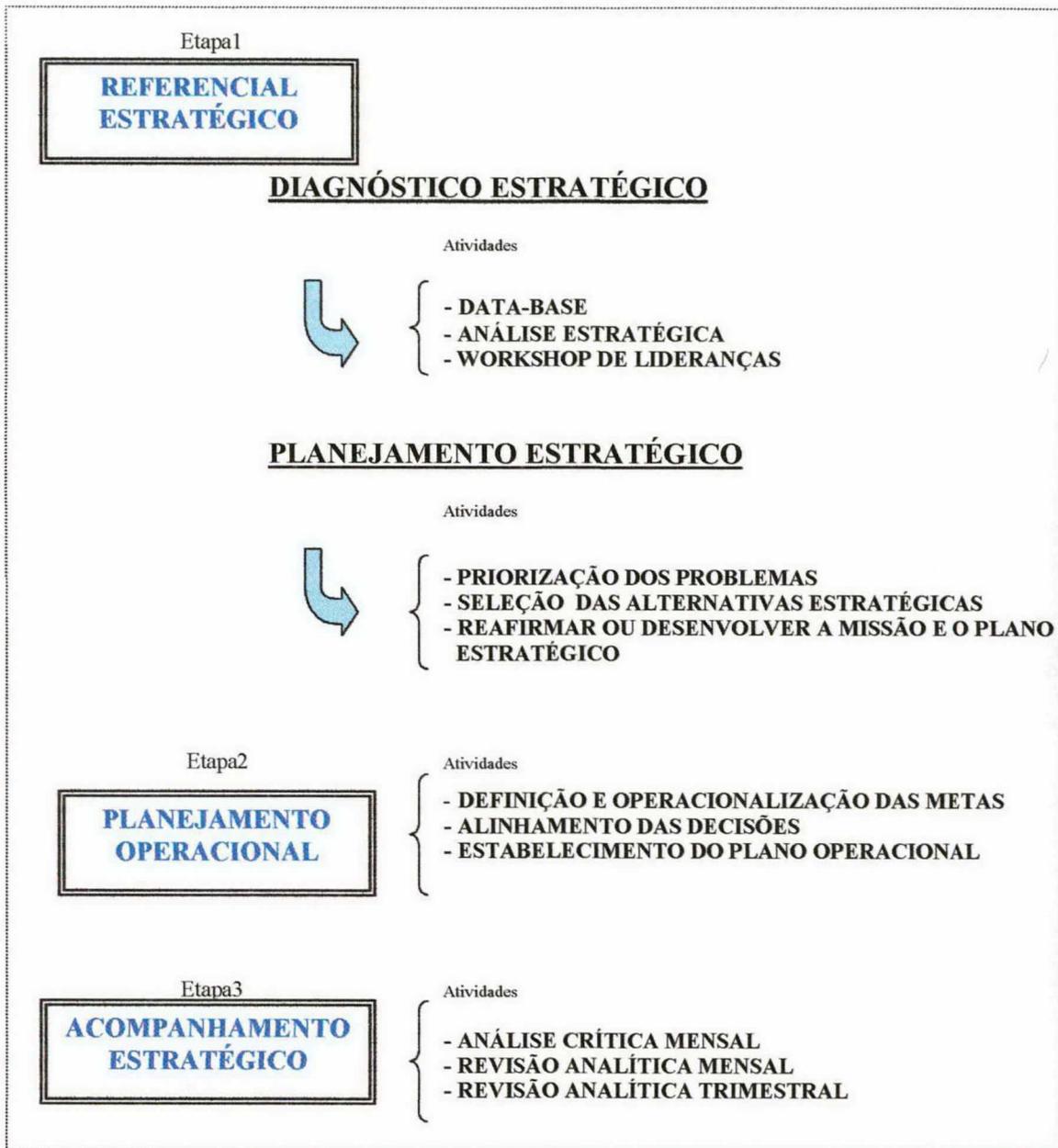


Figura 3.1 - Desmembramento das etapas da preparação estratégica e suas atividades.

A visão sistêmica produzida pelo modelo favorecerá a tomada de decisão com base em iniciativas estratégicas planejadas à curto e à longo prazo compreendidas em um período médio de 5 anos.

No processo de desenvolvimento e aplicação do modelo, deve-se analisar o cumprimento dos requisitos propostos em cada fase, realizando os *feedbacks* necessários para alcançar os resultados esperados. Conforme figura 3.2, após o cumprimento de cada etapa está prevista uma revisão das atividades avançadas em confrontação com o resultado esperado.

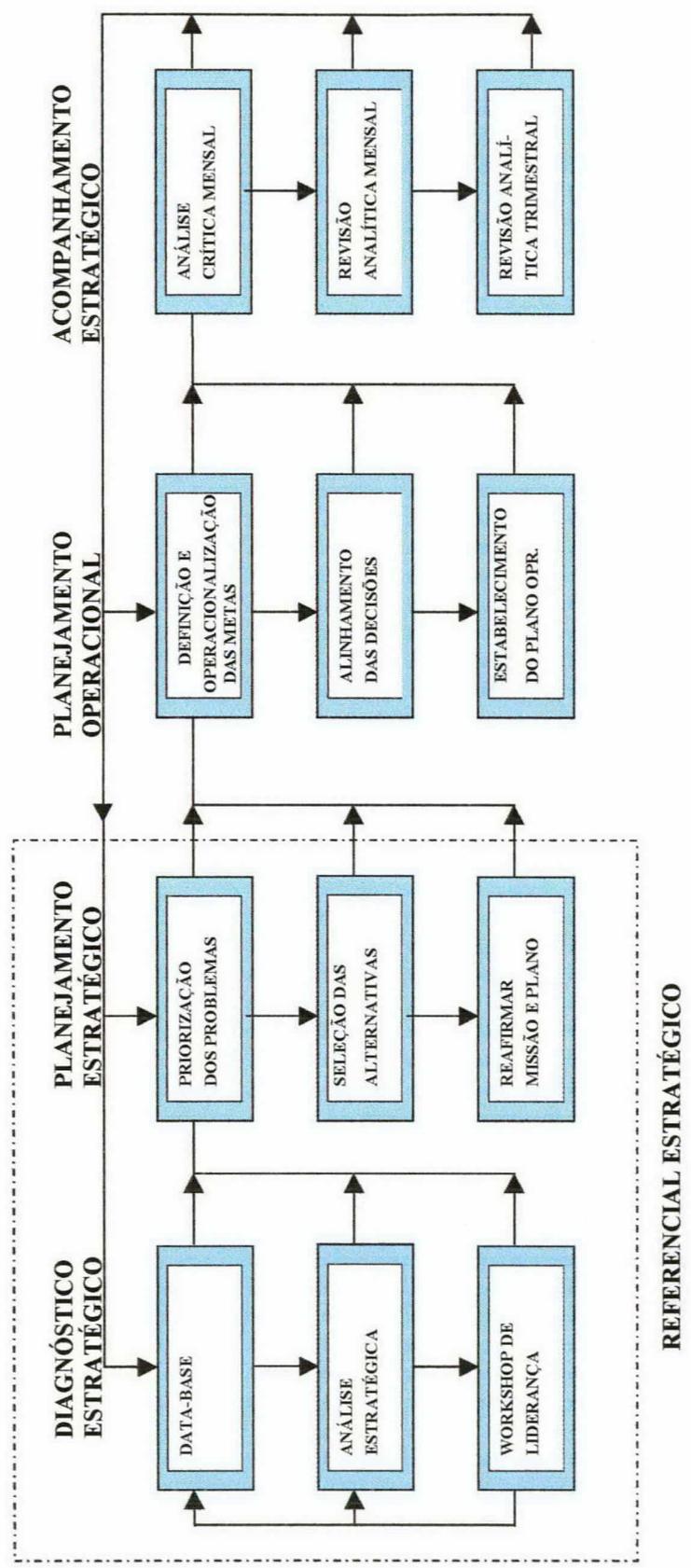


Figura 3.2 – Etapas do modelo de preparação estratégica

O fato do modelo ter sido desenvolvido através do encadeamento de suas etapas permitirá a tradução dos problemas em níveis diferentes de planejamento. Este poderá ser desmembrado desde o nível estratégico até o operacional. Conforme as metas são desdobradas para níveis mais baixos, elas se tornam mais específicas e acionáveis. Além disso, indiretamente esse desdobramento :

- Possibilita que todos os níveis e pessoas na organização estejam focalizados nas mesmas prioridades e comprometam-se com as ações que irão satisfazer os clientes e aumentar a vantagem competitiva; e
- Traduz a direção da alta administração para todos os níveis da organização.

Para aumentar o nível de compreensão do modelo e justificar as fases que delinearam a preparação estratégica, a partir de agora serão apresentadas detalhadamente as suas etapas e suas respectivas atividades, conforme a caracterização do modelo apresentada no anexo 1.

3.1.1 Primeira etapa – Referencial estratégico

Esta primeira etapa estabelece as diretrizes necessárias ao direcionamento e acompanhamento das principais ações da micro e pequena empresa. Essas diretrizes derivam da análise estratégica e do planejamento estratégico. Além disso, elas servem como guia para:

- a tomada de decisão e aplicação de recursos;
- o alinhamento dos indicadores de desempenho para todos os setores;
- consolidação do posicionamento estratégico da empresa, elaborado de acordo com a problemática existente.

Assim, o referencial estratégico divide-se em duas partes:

1ª PARTE - Diagnóstico estratégico; e

2ª PARTE - Desenvolvimento do planejamento estratégico.

3.1.1.1 1ª parte - Diagnóstico estratégico

O Diagnóstico estratégico é o processo que envolve o estudo detalhado da organização através da identificação das forças que atuam sobre o negócio e suas funções. Tem como objetivo reunir e analisar dados de clientes, fornecedores, mercados, processos, *benchmarks*, concorrentes, ambiente econômico e de negócio, a fim de determinar e avaliar os relacionamentos estratégicos entre as funções, processos e com o ambiente externo.

O Diagnóstico estratégico abrange as atividades de data-base, a análise estratégica financeira e por fim o *workshop* de lideranças, conforme figura 3.3 abaixo.



Figura 3.3 – Diagnóstico Estratégico

Com a finalização desta etapa, permite-se a realização de um diagnóstico prévio através:

- da visão macro dos processos organizacionais e seus relacionamentos;
- dos conhecimentos específicos do levantamento de problemas e possíveis desafios;
- da evidenciação de fatos necessários para entender as possíveis oportunidades e enumeração de melhorias;
- do estudo do engajamento e capacitação dos funcionários para que entendam as necessidades da unidade (baseada em fatos), e para que estejam alinhados aos mesmos objetivos.

Para o desenvolvimento do referencial e um melhor detalhamento de todo processo dividiu-se o diagnóstico estratégico em 3 atividades sequenciais, que agora são elencadas:

a) atividade 1 : Data-base

Esta atividade objetiva reunir dados sobre as necessidades do cliente, negócio, oferta, demanda e potenciais de serviço; bem como posições atualizadas sobre o que existe e pode ser controlado para aumentar a competitividade e o grau de satisfação do cliente.

Além disso, esta atividade compreende a reunião de um conjunto compreensivo de dados para a correta análise estratégica, que inclui :

- Temas corporativos primordiais (meio ambiente, segurança, saúde, políticas de relacionamento com funcionários, comunidade, qualidade, produtividade e inovação);
- Necessidades e expectativas dos clientes confrontados com a performance real;
- Influências dos fatores que afetam a demanda;
- Capacidades e competências para enfrentar o futuro;
- As características da concorrência, tendências tecnológicas, etc.

Os dados reunidos nessa atividade já podem ser classificados em categorias para cada uma das perspectivas do *Balanced Scorecard*.

Para definir a amplitude da coleta de dados é importante a identificação do escopo da análise, que compreende a concorrência, os negócios, mercados, clientes, fornecedores, produtos, serviços e processos que serão analisados dentro das seguintes sub-atividades:

- Seleção da SBU (unidade estratégica organizacional):

De acordo com Kaplan (1997, P.314), preferencialmente deve ser selecionada uma unidade estratégica de negócios em que haja uma cadeia de valores completa: inovação, operações, marketing, vendas e serviços. Essa unidade deve ter seus próprios produtos e clientes, canais de marketing e distribuição, e instalações de produção. Deve ser uma unidade de negócios onde seja relativamente fácil criar medidas agregadas de desempenho financeiro e não financeiro.

- Identificação das relações da SBU:
 - Para analisar o relacionamento da unidade na estrutura divisional e corporativa ;
 - Para analisar temas corporativos primordiais;
 - Para analisar as relações com os concorrentes.

Incluindo, assim, a definição das localidades que estarão envolvidas no processo de planejamento, bem como, a seleção da SBU adequada e seu inter-relacionamento com a toda corporação e o seu ambiente externo.

Com base no escopo da análise a composição das equipes de análise estratégica são elaboradas. Essas equipes deverão ser formadas por pessoas com habilidades amplas, que gozem de uma visão global do negócio, e que consigam, com isso, combinar informações e analisar possíveis conflitos.

Equipes executivas podem integrar-se e interligar-se em nível, funcionalmente ou com funções cruzadas. A integração e a interligação das equipes aumenta a complacência do desdobramento do plano estratégico e operacional para todos os níveis. Os membros de uma equipe executiva em um processo podem incluir indivíduos da equipe executiva de outro processo. Nessa cadeia todos os níveis e processos podem estar interligados.

b) atividade 2 : Análise estratégica

Nesta atividade, busca-se obter uma visão sistêmica das interfaces da micro e pequena empresa com o ambiente interno e externo, identificando como esta se relaciona e seu fluxo de informações, produtos e serviços.

Consiste, também, em examinar e prognosticar tendências, padrões e oportunidades dos objetivos, estratégias, metas, fatores críticos de sucesso e indicadores, além da organização de uma análise dos fatores externos e internos.

Esta atividade pode avaliar as vantagens e desvantagens relativas de um determinado uso de recursos face a possíveis alternativas de investimento e abrange os seguintes procedimentos:

- Mensurar os impactos das mudanças externas sobre a demanda;
- Confrontar o desempenho atual da empresa com *benchmarks*;
- Descobrir fatores que afetam a performance da micro e pequena empresa;
- Analisar as tendências e variações históricas;
- Analisar potenciais tecnológicos e de desenvolvimento para os próximos anos.

Esta atividade, na conclusão da análise estratégica de dados e previsões, deve ao final dos trabalhos :

- Descrever a visão dos processos e relacionamentos;
- Identificar problemas e desafios;
- Identificar relações de causa e efeito entre todos as forças que atuam no negócio;

- Confrontar e avaliar estrategicamente as informações e previsões, compreendendo tendências, variações históricas, impactos e oportunidades.
- Selecionar quais conclusões e descobertas são essenciais e quais podem ser desprezadas;
- Avaliar a capacitação e engajamento dos funcionários para alinhar aos objetivos estratégicos;
- Identificar o que pode fazer a diferença entre o sucesso e o fracasso no negócio.

A documentação resumida dos diagnósticos e descobertas essenciais, que indica o caminho para atingir os objetivos traçados, deve incluir: conclusões, confronto das informações e previsões, descobertas essenciais, análise de competitividade, análise de oportunidades e riscos e análise de causa e efeito.

c) atividade 3 : Workshop de lideranças

O workshop de lideranças é o processo de geração de consenso entre as equipes. São discutidos os objetivos estratégicos propostos, as declarações de missão, visão e estratégia.

Nesta etapa as equipes devem se reunir para:

- Uma análise mais profunda dos dados e apresentação dos resultados da análise para toda a liderança da organização;
- Iniciar o processo de indução da micro e pequena empresa a pensar em traduzir a estratégia e os objetivos em medidas operacionais tangíveis;
- Checar se todas as oportunidades e desafios, estrategicamente importantes, foram analisadas;
- identificar conflitos potenciais entre os participantes.

Esta atividade visa, ainda, reunir os executivos da micro e pequena empresa para examinar a lista de objetivos estratégicos para discutir os objetivos propostos individualmente e selecionar os mais importantes. Deve-se identificar e descrever detalhadamente os objetivos estratégicos e listar indicadores potenciais para cada objetivo.

Assim, o resultado da atividade deve ser uma lista com a classificação dos objetivos. Esta lista deve revelar a estratégia da SBU ao mesmo tempo que os objetivos devem estar prontos para serem interligados por uma relação causa-efeito entre outros objetivos e medidas.

Estando diagnosticadas as estratégias é possível dar seguimento imediato ao planejamento estratégico.

3.1.1.2 2ª parte - Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é uma exposição desenvolvida que determina os impactos potenciais para a micro e pequena empresa alavancar vantagens competitivas e melhorar o desempenho da micro e pequena empresa através do estabelecimento de metas de longo prazo.

O planejamento estratégico (figura 3.4) comporta as atividades de priorização dos problemas, seleção das alternativas estratégicas, desenvolver ou reafirmar a missão, desenvolver ou reafirmar o plano estratégico.

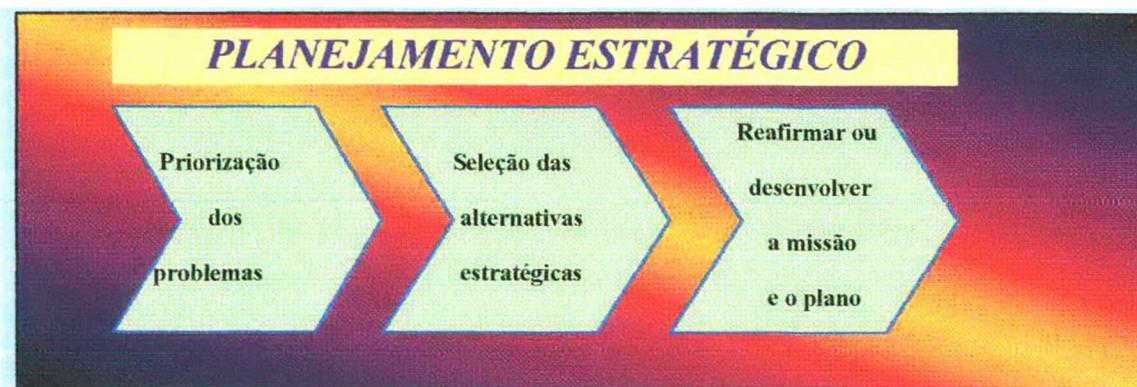


Figura 3.4 - Planejamento estratégico

Neste modelo de planejamento a preocupação em analisar o ambiente externo e harmonizar a realidade do mercado com as estratégias da micro e pequena empresa são suas principais características.

d) atividade 4: Priorização dos problemas

A priorização dos problemas objetiva determinar os poucos aspectos vitais que influenciam negativamente o sucesso da micro e pequena empresa.

Nesta atividade serão levantadas as relações entre os problemas e os fatores críticos de sucesso, bem como o grau de influencia que os problemas possuem entre si. Posteriormente, os problemas serão priorizados.

e) atividade 5: Seleção das alternativas estratégicas

Esta atividade objetiva identificar as forças que influenciam nos resultados da organização e o seu potencial para melhoria, para que, através desse conhecimento possam ser selecionadas as alternativas estratégicas.

Descrevendo as formas pelas quais a organização deve responder a cada força e potencial identificado no “Resumo da Análise Estratégica” é criada uma relação de alternativas estratégicas.

Consiste, também, em avaliar criticamente as alternativas identificadas de acordo com critérios pré-determinados para essa análise, como:

- Objetivos, visão e metas estratégicos;
- Fatores internos e externos que impactam o desempenho;
- Relações de causa e efeito entre as medidas;
- Aumento da flexibilidade;
- Potencial de crescimento;
- Controle efetivo dos custos;
- Mensuração do impacto das mudanças;
- Vantagem competitiva;
- Volume de capital para investimento;
- Inovação tecnológica;
- Visão dos processos e relacionamentos.

Cada opção deverá fundamentar vantagem competitiva, otimizar resultados e melhorar a performance da micro e pequena empresa.

f) atividade 6 : Reafirmar ou desenvolver a missão e o plano

Esta atividade reconhecerá várias questões interempresariais não compreendidas na estratégia empresarial encetada.

A missão financeira relaciona a razão de ser, a natureza financeira e o futuro dos negócios da micro e pequena empresa. Assim, como a missão da micro e pequena empresa abarca o fim a que ela se destina, esta etapa identificará:

- os limites que a micro e pequena empresa atuam ou pretendem atuar, isto é, a definição ou redefinição do negócio;

- os pontos de vista, os mercados-alvo e os resultados essenciais da declaração de missão que não haviam sido inicialmente incluídas na estratégia empresarial;
- as sugestões de estímulos nas declarações de missão que proporcionem valor e motivação para a micro e pequena empresa.

Assim, esta atividade verificará se o plano estratégico está construído e fundamentado no que as pessoas observaram nos processos de :

- Análise e acompanhamento estratégico;
- Decisões financeiras;
- Administração das funções de continuidade e dos fluxos financeiros;
- Benchmarking das competências e análise dos custos da concorrência; e
- Avaliação das alternativas que foram identificadas.

Além disso, devem ser definidos:

- A intenção estratégica - uma ou mais afirmações curtas e fáceis de serem lembradas sobre para onde a organização está indo;
- As metas de 3-5 Anos que definem claramente a intenção estratégica;
- Os indicadores chaves para medir o desempenho do negócio;
- Os indicadores chaves necessários para medir o progresso das metas financeiras de 3-5 Anos;
- As ações necessárias para alcançar as metas.

A equipe executiva deve procurar envolver todas as demais lideranças da organização na tarefa de buscar e alcançar a missão e, conseqüentemente, conduzir o plano. Há vários canais de comunicação, mas qualquer que seja o canal utilizado, a mensagem deve ser consistente, repetida com freqüência, e sua eficácia deve ser verificada.

A equipe executiva deve documentar a missão, estratégia e intenção estratégica da organização em um “Resumo da Direção” de modo a facilitar a sua divulgação a todos os níveis da organização.

3.1.2 Segunda etapa - Planejamento operacional

O desenvolvimento do planejamento operacional consiste nas decisões sobre objetivos operacionais que irão alavancar o planejamento estratégico. Incluindo, assim, as decisões sobre objetivos de médio e curto prazo e as ações necessárias para alcançar o plano estratégico. Os objetivos do planejamento operacional são: alinhar as ações de todos na

organização com as metas definidas, focalizar os esforços de melhoria da organização nas áreas vitais e assegurar que outras áreas chaves sejam incrementalmente melhoradas ou mantidas.

Essa etapa e suas atividades, apresentadas na figura 3.5, são desenvolvidas através de uma análise detalhada da empresa para determinação dos processos críticos. Identificando as principais deficiências desses processos é possível eliminá-las através da implementação de ações de melhoria.



Figura 3.5 - Planejamento operacional

Desenvolver o plano operacional, representa desenvolver atividades como:

- Determinar as RIGs (Radical Improvement Goal) - Metas de melhoria radical, visando focalizar os esforços de melhoria em poucas áreas vitais. Essas metas medem o progresso rumo as metas de 3-5 Anos;
- Determinar as CIGs (Continuous Improvement Goal) – Metas de melhoria contínua, visando assegurar que outros requisitos chaves sejam incrementalmente melhorados ou mantidos;
- Determinar os FIs (indicadores financeiros) e os NFIs (indicadores não financeiros);
- Associar os FCS (Fatores Críticos de Sucesso) - atividades críticas e ações sobre processos críticos necessários para alcançar os RIMs e CIMs.

Através do processo de desdobramento (*deployment*) os objetivos amplos e as ações estabelecidas no plano operacional da micro e pequena empresa são traduzidos em objetivos e ações específicos nos demais níveis.

Para a seleção de RIGs, CIGs, FIs, NFIs e FCS, as equipes executivas devem reunir e priorizar os requisitos e oportunidades, sempre considerando os espaços existentes entre o desempenho atual e o desejado e o valor para eliminar esses espaços.

Estabelecer RIGs envolve a identificação de grandes espaços entre o desempenho atual e o desejado nos indicadores. Esses espaços precisam ser eliminados para que o plano estratégico seja alcançado. Um ou mais indicadores devem ser selecionados para medir o progresso de cada RIG.

Estabelecer CIGs envolve a identificação das áreas onde uma deterioração na performance pode levar a sérias conseqüências. Mesmo que a performance atual apresente-se satisfatória, pode haver um espaço entre o desempenho atual e o desejado. Um ou mais indicadores devem ser selecionados para monitorar a performance de cada CIG.

Os alvos de performance para os indicadores devem ser determinados, assim como, os caminhos alternativos de ações para a melhoria. Tendo descrito várias alternativas, membros da equipe executiva devem definir os FCS considerando o nível de melhoria possível e a dificuldade e recursos necessários para alcançá-la. Deve ser considerado o tempo exigido para implementar tais FCS, o efeito que a realização de tais FCS terá sobre outras áreas e possíveis conseqüências.

g) atividade 7: Definição e operacionalização das metas

Os membros da equipe executiva devem decidir o que a companhia precisa realizar no ano para alcançar as metas de 3-5 anos e comunicar para toda a organização essas metas e as razões para a sua escolha.

Visando atingir a sensibilização dos integrantes da micro e pequena empresa ao final desta atividade todos deverão:

- Ter uma visão global da estratégia, objetivos e metas;
- Entender os conceitos envolvidos; e
- Entender o papel dos elementos envolvidos que estão diretamente relacionados com sua atividade;

As equipes executivas, de departamentos, áreas e processos, conforme o caso, decidem o que precisam realizar de forma a alcançar as metas da alta administração. Para isso podem escolher seus RIGs e CIGs. Também decidem quanto ao alvo de performance para os indicadores e FCS correspondentes, necessários para alcançar tais melhorias.

Deve-se decidir quais os fatores mais críticos de sucesso e estabelecer a ordem de prioridade. A lista destes fatores providenciará uma base para a discussão de indicadores-chave. Pode-se, então, desenvolver os indicadores prioritários e ordená-los por relevância, possibilidade de monitoramento e que, de fato, permitam mensuração.

Conforme os RIGs e os CIGs são desdobrados do nível mais global para os mais específicos eles vão se tornando mais acionáveis.

Cada equipe executiva deve buscar alcançar consenso com as demais equipes executivas. É fundamental que pelo menos um ou mais RIGs selecionados por um departamento, área ou processo esteja suportando uma meta definida pela equipe executiva.

h) atividade 8: Alinhamento das decisões

Essa atividade visa assegurar que os planos maximizarão a melhoria para toda a organização. Assim, o resultado dessa atividade é o consenso final quanto ao plano em todos os níveis.

As decisões tomadas na atividade anterior devem ser alinhadas e o consenso deve ser alcançado. Existem ferramentas de alinhamento muito úteis como:

- Matriz de Correlação;
- Diagrama de causa e efeito;
- Outros.

i) atividade 9: Estabelecimento do plano operacional

O estabelecimento do plano operacional consiste num resumo do planejamento elaborado através de cada nível organizacional. No entanto, esse procedimento visa reunir as várias conclusões geradas nos departamentos e processos da micro e pequena empresa e uniformizá-las.

As lideranças da unidade de negócio e o fornecedor do processo de planejamento resumem e documentam o plano operacional da unidade e o submetem à avaliação da alta direção da micro e pequena empresa.

O plano operacional é o conjunto das metas, indicadores, e FCS gerados em cada nível organizacional ou de processo da organização. O Resumo do plano operacional é um documento que resume os planos a nível global da micro e pequena empresa, incluindo algo mais específico quando necessário.

3.1.3 Terceira etapa - Acompanhamento estratégico

Esta fase envolve a essência do sucesso do sistema, pois é através do acompanhamento estratégico que se consegue realmente qualquer melhoria sustentada. Uma micro e pequena empresa pode se dar por satisfeita atingindo os seus objetivos apenas com os resultados alcançados pelos RIGs (melhorias radicais). No entanto, ela desperdiçará uma grande chance de resultados sustentados se não direcionar a empresa em busca dos CIGs (melhorias contínuas). Assim, o processo de acompanhamento estratégico e suas atividades, apresentados na figura 3.6, orientam as equipes para que reafirmem ou modifiquem a direção no período para atingir metas mais abrangentes.

A relevância do acompanhamento estratégico no modelo proposto pode ser colocada em prática através das análises dos objetivos, metas e indicadores que identificarão, num primeiro momento, os componentes financeiros que afetam competitivamente a empresa. Desdobrando as componentes críticas financeiras em relações de causa e efeito chega-se nas componentes não financeiras responsáveis pelas causas dos desvios, revendo, assim, toda a estratégia adotada.



Figura 3.6 - Acompanhamento estratégico

As equipes devem refletir sobre a validade do plano, da missão, dos objetivos e dos seus indicadores. Assim, esta fase é caracterizada pela consolidação do plano e deve ser realizada periodicamente. Ela objetiva revisar o próprio plano através de questionamentos a respeito dos objetivos, medidas e metas planejadas.

Como uma preparação para o desenvolvimento de seus *scorecards*, as micro e pequenas empresas devem iniciar o processo de revisão mensal. As revisões mensais são complementadas pelas revisões trimestrais, que de maneira mais ampla enfoca as questões estratégicas.

progresso do plano principal, elas identificam as oportunidades que podem ser encaminhadas no próximo plano, respondendo rapidamente às mudanças nos requisitos do cliente e do negócio. Do mesmo modo, na medida que o plano se generaliza pela empresa, devem ser definidos mecanismos de sustentação, atualização, inovação e melhoria contínua dos objetivos e medidas.

j) atividade 10: Análise crítica mensal

As análises críticas mensais consistem na revisão periódica do progresso do plano, feita pelos membros das equipes operacionais ao final de cada mês através da comparação do desempenho de curto prazo com as tendências anuais.

Esta revisão está baseada na averiguação da confiabilidade dos indicadores, metas e objetivos do plano.

As equipes devem recomendar modificações nos alvos de performance quando:

- As ações corretivas não são suficientes para alcançar o alvo;
- As ações corretivas não podem ser implementadas rapidamente.

De acordo com Oliveira (1999, p. 227) as ações corretivas correspondem às medidas ou providências que são adotadas para eliminar os desvios significativos que a equipe operacional detectou, ou mesmo para reforçar os aspectos positivos que a situação apresenta.

k) atividade 11: Revisão analítica mensal

A revisão do progresso do plano operacional consiste, primordialmente, na avaliação feita pela equipe executiva das análises anteriormente realizadas pelas equipes operacionais. Além disso, esta revisão destina-se a averiguar o grau de confiança que merecem os procedimentos e as atividades operacionais, os links entre resultados e estratégias, os desvios necessários para manutenção das estratégias visando alcançar os objetivos estratégicos e as melhorias futuras esperadas.

O processo que as equipes executivas devem seguir durante essa revisão consiste em :

- Revisar o progresso do plano;
- Discussão dos desvios da performance planejada;
- Revisão de qualquer mudança nos requisitos de cliente ou do negócio;
- Consenso sobre as modificações no plano;
- Avaliação dos recursos necessários.

1) atividade 12: Revisão analítica trimestral

O executivo principal conduz avaliações trimestrais visando manter as diretrizes dentro de padrões previstos para alcançar as metas de longo prazo estabelecidas. Esta revisão deve verificar se:

- as políticas e os procedimentos da micro e pequena empresa estão claramente definidos e estão sendo atendidos;
- os parâmetros dos controles internos e externos permitem avaliar o desempenho da empresa face as metas estabelecidas;
- os procedimentos estabelecidos no plano estão dirigindo os trabalhos para os objetivos previstos, avaliando o que já foi desenvolvido e corrigindo desvios de metas, eventualmente existentes;
- o plano está sujeito a limitações quanto ao processo de melhoria, especialmente para os processos de melhoria que envolvem cruzamento de funções;
- os recursos disponibilizados estão sendo eficazmente aplicados.

Desse modo, termina-se a última etapa da proposta metodológica de desenvolvimento estratégico que visa preparar micro e pequenas empresas a trabalharem com indicadores estratégicos. Esta etapa consiste em uma revisão que fornece a oportunidade de reforçar a intenção estratégica, as RIGs e as CIGs. Num processo de correção de desvios serão analisados os objetivos e metas realizados em função da comparação com o que foi planejado.

Apresentando uma estrutura com o qual se pode fazer uma análise da micro e pequena empresa como um todo, este modelo permite a sua visualização em termos da missão, dos fatores críticos de sucesso e da estratégia empresarial a fim de que os problemas da organização possam ser diagnosticados e possa ser criada e implantada uma estratégia contínua, preparada para trabalhar com indicadores estratégicos.

Finalizando, este capítulo estabeleceu a proposta metodológica de desenvolvimento estratégico para preparar micro e pequenas empresas para trabalhar com indicadores estratégicos.

No próximo capítulo, apresentar-se-á a aplicação de um estudo de caso visando validar o modelo proposto.

CAPÍTULO 4 - APLICAÇÃO DO MODELO

“Quando não há interesse pessoal em se levar o ouro da vitória para um lado pessoal não há limites no que se pode fazer e alcançar”.
(Autor desconhecido)

4.1 INTRODUÇÃO

A aplicação do modelo dar-se-á através de sua execução prática numa empresa que atua no mercado de postos de serviço, atendendo a região da Grande Florianópolis, em Santa Catarina.

A abordagem utilizada na aplicação do modelo levará em consideração o ambiente como agente influenciador da empresa.

Os propósitos e as etapas do modelo foram desenvolvidos através de pesquisas realizadas através de reuniões, entrevistas ambientais - conforme anexo3 - e consultas literárias setoriais. Inicialmente ocorreu um breve desenvolvimento conceitual, com a disponibilização de material de leitura e informes para todos da empresa. Mas, foi com o decorrer dos encontros e da aplicação que os conceitos e idéias foram se solidificando dentro da empresa. O engajamento e a participação dos funcionários também foram se solidificando com o tempo.

Quanto as peculiaridades de cada etapa, pode-se dizer que a 1ª etapa (Referencial estratégico) demandou mais tempo, reuniões e discussões. Dentre os vários fatores que influenciaram essa maior demanda, pode-se citar:

- por ser a etapa inicial onde existiu uma maior resistência às mudanças e dificuldades de assimilação dos conceitos envolvidos;
- por ser dividida em duas partes e envolver um maior número de atividades; e
- pela sua própria abrangência no modelo estabelecendo as diretrizes necessárias ao direcionamento e acompanhamento das principais ações empresa.

Quanto as suas duas partes, no diagnóstico estratégico foi possível fazer um “raio x” da empresa identificando as forças que atuam sobre o negócio e suas funções. Com a finalização do diagnóstico percebeu-se um clima totalmente diferente na empresa, onde todos estavam mais motivados, conscientes e engajados, tanto em relação às atividades diárias quanto em relação a consecução das atividades do modelo.

No planejamento estratégico foi possível determinar os impactos potenciais para a empresa alavancar vantagens competitivas. O resultado dos diagnósticos e descobertas essenciais foram documentados no resumo da análise estratégica.

No desenvolvimento da segunda etapa - o planejamento operacional, as tarefas que operacionalizaram e sustentaram a estratégia da empresa foram realizadas na prática.

Em seguida, prosseguiu-se com o processo de acompanhamento estratégico. Neste processo de correção de desvios, efetuado na última etapa do modelo, foram analisados os objetivos e metas realizados em função da comparação com o que foi planejado.

A preparação estratégica pôde ser usada como um passo essencial para a aceitação de metas agressivas, acompanhamento da estratégia e para minimizar as falhas de previsões na antecipação das principais mudanças no ambiente de negócios.

Devido a pressões externas advindas da necessidade de estar em sintonia com as tendências globalizadas e as inovações tecnológicas, a empresa vem procurando desenvolver capacidades competitivas para enfrentar a concorrência cada dia mais acirrada. Nesse sentido, a empresa aceitou aplicar o presente estudo, composto pela análise simplificada do negócio, aplicação do modelo e considerações finais. Um resumo dos seus resultados será agora aduzido.

4.2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

PRODUTOS E SERVIÇOS

Toda linha de produtos combustíveis, seus derivados e serviços direcionados a carros, automobilistas e afins.

PROCESSOS DOS COMBUSTÍVEIS

Os combustíveis derivados de petróleo são produzidos em refinarias, armazenados em tanques e enviados às companhias distribuidoras através de oleodutos. As companhias distribuidoras, por sua vez, transportam o produto até chegar aos revendedores (postos de serviço). Estes armazenam os produtos em tanques até a sua venda ao consumidor final, que é realizada através das bombas de combustíveis.

O álcool produzido em unidades de industrialização de cana-de-açúcar, tais como destilarias ou usinas produtoras de açúcar e álcool, é transportado em vagões e caminhões-tanque, desde as unidades produtoras até as bases de suprimento, onde é feita a verificação de qualidade do produto. As bases de suprimento, por sua vez, transportam o produto até os revendedores

(postos de serviço). Estes armazenam os produtos em tanques até a sua venda ao consumidor final, que é realizada através das bombas de combustíveis.

DISPONIBILIDADES FINANCEIRAS

No momento de abastecer, a tranquilidade para escolher a forma de pagamento é da preferência do cliente: dinheiro, cheque, cartão de crédito ou vale-compras. Além disso, periodicamente são feitas promoções, sorteios e distribuição de brindes para clientes especiais.

INFRA-ESTRUTURA

- Ilha de bombas;
- Bebedouros na pista, com água filtrada e gelada;
- Borracharia;
- Estande para limpezas;
- Mini-Oficina elétrica;
- Mini-Oficina mecânica;
- Rampas para troca de óleo e lubrificação;
- Orelhão;
- Banheiros;

CLIENTES

Condutores de veículos motorizados da região da Grande Florianópolis.

FORNECEDORES

BR Distribuidora.

PERIODICIDADE DAS OPERAÇÕES

O ano todo.

FUNCIONAMENTO

06:00 às 22:00 hs.

RECURSOS HUMANOS

13 funcionários permanentes.

VISÃO

Ser uma referência padrão de excelência na prestação de serviços.

MISSÃO

Ofertar toda a gama de produtos e serviços direcionados a usuários de veículos.

ESTRATÉGIA

Atender às expectativas dos clientes combinando qualidade com melhores preço.

OBJETIVO

Suprir qualquer necessidade de um usuário de veículo.

Visando validar o modelo proposto, será apresentada sua aplicação.

4.3 PRIMEIRA ETAPA – REFERENCIAL ESTRATÉGICO

Nesta etapa, as diretrizes da formulação estratégica, necessárias ao direcionamento e acompanhamento das principais ações da empresa, derivaram da análise estratégica e do planejamento estratégico.

4.3.1 1ª parte - Diagnóstico estratégico

a) atividade 1: Data-base

Em virtude do tamanho da empresa, esta análise compreende toda cadeia de valores financeiros e não financeiros da empresa, juntamente com suas medidas disponibilizadas.

PRINCIPAIS PROCESSOS ENVOLVIDOS:

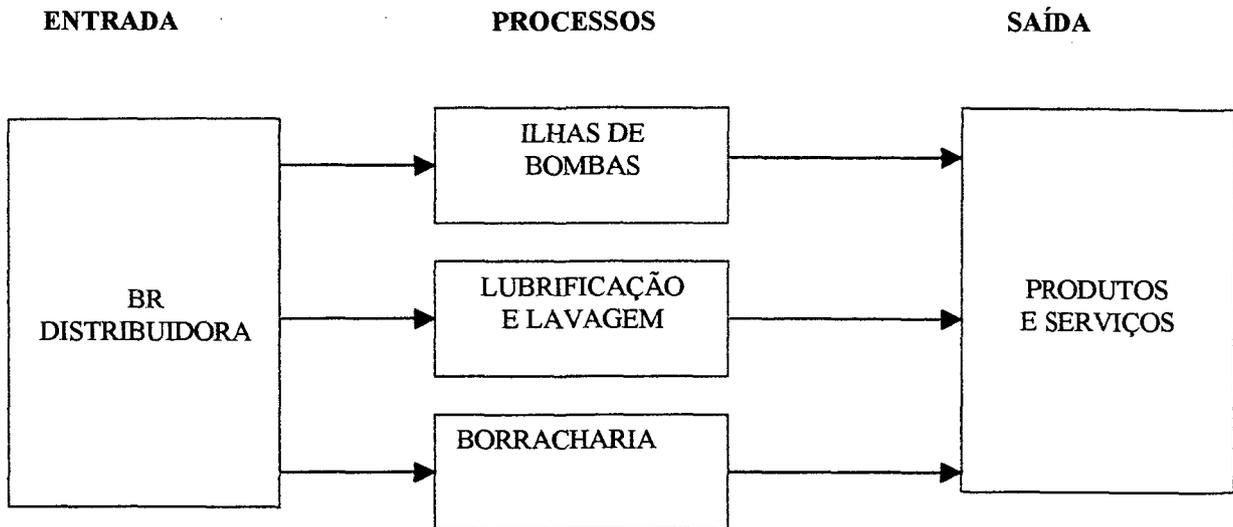


Figura 4.1 - Descrição dos processos envolvidos

A equipe responsável pela implantação do modelo está composta por 13 pessoas, sendo os 13 funcionários da própria empresa.

As equipes de análise estratégica foram criadas em função das peculiaridades do setor. Elas se dividem em:

- Executivo principal: exercida pelo dono do posto de serviço;
- Equipes executivas: formadas pelo Executivo principal, seu sócio e o gerente do posto de serviço; e
- Equipes operacionais: formadas pelo gerente do posto de serviço, por 06 frentistas, 02 lavadores de carros e 01 trocador de óleo.

Por ser uma micro-empresa de funções dinâmicas, a integração e a interligação das equipes já existem na prática.

Para a coleta de dados foram utilizados dados internos da empresa como relatórios contábeis, extra-contábeis e outros informativos extraídos diretamente do sistema da empresa.

Foram, também, aproveitadas valiosas contribuições da assessoria comercial da BR Distribuidora e da Associação dos Revendedores de Combustíveis da Grande Florianópolis.

Além disso, como pesquisa de campo, principalmente na análise externa, foram utilizadas algumas informações da ANP (Agência Nacional do Petróleo) e do IBP (Instituto Brasileiro do Petróleo) contidas em seus *sites* na internet.

b) atividade 2: Análise estratégica

A conjuntura sem precedentes que o mercado de postos de serviço se depara é um exemplo claro da velocidade e das proporções das mudanças ocorridas nos últimos tempos.

A liberação para implantação de novos postos e a liberação para constituição de novos transportadores revendedores retalhistas – TRR e novas distribuidoras deu início as transformações no setor. Logo após veio a desqualização dos preços, com o tabelamento passando a ser feito pelo preço máximo a partir das bases. A tendência é o destabelamento total dos preços.

As empresas precisam superar as barreiras da acirrada disputa pelo mercado que tornou-se altamente competitivo. Como não existem diferenças substanciais nos produtos oferecidos por esse setor, oferecer vantagens comerciais passou a ser muito comum. Além disso, a diferença básica está na diferenciação do serviço prestado.

Nessa atividade, foram trabalhadas a reorganização das informações e as deduções sobre riscos e oportunidades. Também foram realizados exames e prognósticos das tendências e variações históricas.

A análise montada através de informações organizadas na atividade anterior, aparentemente, manifestou-se com uma contextura subjetiva na idéia dos funcionários, como se já soubessem de “tudo”, mas cada um à sua maneira. No entanto, tal qual uma desfragmentação, desvendou-se ao final que muitas opiniões divergentes puderam ser dirimidas e muitas idéias soltas puderam ser integradas.

Inicialmente, para a identificação das forças que atuam sobre o negócio e suas funções, tomar-se-á como base o conjunto de forças competitivas de Porter - rivalidade entre as empresas existentes, ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos clientes, poder de negociação dos fornecedores e produtos substitutos - que determinam o potencial de retorno a longo prazo da empresa.

O arquétipo de rivalidade entre as empresas existentes no setor de postos de serviço podem ser analisados por meio dos seguintes fatores :

Financeiros: Crescimento do setor, crescimento do número de concorrentes, custos fixos/valor adicionado e custos de mudança;

Não financeiros: Identidade da marca, diferença de produtos, barreiras de saída, interesses empresariais, diversidade de concorrentes, complexidade informacional, concentração e equilíbrio, excesso de capacidade crônica.

A indústria em questão caracteriza-se por uma elevada rivalidade, onde os esforços de cada um dos concorrentes contribui para o aumento de mercado.

Além disso, existem os fatores desleais da concorrência atual, como:

- A sonegação fiscal, onde solventes e álcool adicionados à gasolina não recolhem tributos (ICMS e PIS/COFINS); e

- A adulteração na qualidade da gasolina, através do alto teor de álcool e da mistura com solventes.

Para se conseguir adentrar no setor de postos de serviço, a ameaça de novas empresas depende da visualização da ausência de obstáculos:

Financeiros: Montante do capital para investimento, vantagem de custo absoluto, custos de mudança e capital de giro.

Não financeiros: Políticas e barreiras governamentais, políticas e barreiras setoriais, característica e diferenciação dos produtos, identificação da marca, acesso a distribuição e a insumos.

Contudo, a ameaça de novos concorrentes está condicionada à dimensão das empresas existentes que dominam praticamente o mercado. No entanto, devido à sua dimensão este tem poder de retaliação. Além disso, a exigência de investimentos elevados condicionam o aparecimento de novos concorrentes.

O poder de negociação com fornecedores e compradores caracterizam a capacidade de competitividade estratégica da empresa por ser o elo de ligação na intermediação do produto ou serviço.

Quanto ao poder de negociação com os compradores o que determina o sucesso no setor vem ao encontro das estratégias :

Financeiras : De atendimento das necessidades de melhor preço com valor agregado como volume do comprador, preço/compras totais, custos de mudança dos compradores relacionados aos custos de mudança da empresa e de melhor preço com valor agregado.

Não financeiras: De atendimento das necessidades dos clientes como alavancagem de negociação, produtos substitutos, diferença dos produtos, identidade da marca, impacto sobre qualidade/desempenho, capacidade de influenciar o consumidor, informação do comprador.

Quanto ao poder de negociação com os fornecedores, este vem crescendo em função de pressões coletivas, mas ainda existem as retaliações de se comprar somente os produtos da própria empresa fornecedora (bandeira). Além disso, o custo de mudança do fornecedor, a presença de insumos substitutos e a falta de concentração de fornecedores torna inviável a utilização de insumos de outras bandeiras.

A partir desses fatos, a existência de produtos e serviços substitutos aumentariam os potenciais retornos da empresa. E quanto a determinação de ameaças de substitutos inclui os fatores financeiros de custos de mudança e desempenho do preço relativo dos substitutos, além dos fatores não financeiros de propensão do comprador a substituir.

Conclusivamente, conhecendo as 5 forças competitivas, o mercado tem adotado uma via de enquadramento na indústria que consiste na adequação e no uso da sua dimensão acompanhando tendências futuras.

Apesar da maior parte do controle do macroambiente ser influência das políticas exercidas normalmente pela Bandeira BR, cabe salientar que as oportunidades e ameaças externas chegam à organização através de boletins, informes e troca de informações informais que acontecem em toda a cadeia produtiva.

Na identificação dos pontos fortes e fracos da organização partiu-se dos procedimentos de auditoria realizados, da análise financeira e econômica dos relatórios contábeis e das variáveis críticas internas que orientam os fatores críticos de sucesso.

Uma auditoria contábil foi realizada sem prévio aviso e na presença do executivo principal. Apesar de detectadas algumas deficiências, os procedimentos de auditoria verificaram um bom controle das contas acima. Observa-se inicialmente como pontos fortes da empresa sob a perspectiva financeira, o controle das contas caixa, estoques, contas a pagar e contas a receber.

Além disso, a análise dos sistemas de controle interno, utilizada para conhecer o funcionamento dos setores auditados e verificar a sua eficiência, não evidenciaram deficiências significativas, exceto algumas restrições que foram antecipadas pelo próprio executivo principal com a adoção de novos procedimentos.

Para uma melhor visão das tendências dos negócios, a análise financeira e econômica das contas da empresa evidenciaram os seguintes indicadores conforme tabela 4.1, apresentada a seguir:

- Indicadores de endividamento:

Com relação à participação de capitais de terceiros sobre recursos totais, nota-se que a empresa se financia mais com recursos próprios do que com de terceiros. Quanto à participação de capitais de terceiros sobre capitais próprios foi em média 16% nos dois períodos, do mesmo modo, a garantia do capital de terceiros foi de 281%.

Em relação às imobilizações do PL utilizou-se 68% do Patrimônio Líquido para financiar o Ativo Permanente, ou seja, empregou-se uma considerável parcela de capital próprio em ativos não circulantes.

Portanto, pode-se dizer que a empresa aplicou em ativo fixo porque buscou novas técnicas, novos posicionamentos em função do mercado.

- Indicadores de rentabilidade:

A análise econômica estuda a capacidade de retorno da empresa em relação aos recursos investidos em seu patrimônio.

O indicador de margem operacional bruta indica o quanto a empresa lucrou comparativamente com suas vendas. Percebe-se que a empresa teve margens acima de 15% nos dois períodos, apesar do decréscimo do último ano, em função da queda no volume de vendas, do mesmo modo as vendas influenciam o giro do ativo total, onde, a rotação de vendas está em $90/0,31 = 290$ dias.

Como houve quedas no giro, as vendas diminuíram, gerando assim, uma rentabilidade menor para o 2º trimestre (0,11%). Do mesmo modo, a lucratividade final foi prejudicada, reduzida de 0,32% para 0,15%.

- Indicadores financeiros e de liquidez:

A análise financeira estuda as condições de liquidez e solvência da empresa através do exame das condições desta em saldar seus compromissos e dos riscos associados a estas operações.

Quanto ao capital de giro próprio, a empresa não possui nos dois períodos, e o CGL (Capital de Giro Líquido) aparece no 2º trimestre com uma pequena parcela, período em que o IOG (Investimento Operacional em Giro) também começou aparecer.

Convém salientar que a empresa apesar de parecer trabalhar com pouca liquidez corrente, apresenta um ótimo nível de liquidez geral, e melhor ainda é seu grau de solvência.

- Indicadores de atividade:

Os estoques estão girando em um prazo de 19 dias, enquanto o prazo médio de recebimento de clientes gira em torno de 11 dias, e o prazo médio de contas a pagar é de 17 dias. Assim, têm-se que a empresa tem disponibilidades de recursos para suprir suas dívidas, pagando-as antes do prazo, diminuindo a necessidade de utilizar despesas financeiras e aumentando o lucro.

Quanto ao ambiente operacional, foram identificados como pontos fortes:

- Financeiros: Sistema de controle interno eficiente, capacidade de investimento e a capacidade financeira para agregar novos negócios.
- Não financeiros: Posição geográfica favorável, amizades comerciais, atendimento das reclamações, sistema de informações, espaço físico e mercadológico para agregar novos negócios.

E quanto aos pontos fracos mais significativos, pode-se incluir :

- Financeiros: a pequena margem de lucro praticada, quedas de produtividade, má disposição e ociosidade nas instalações, além de alguns procedimentos ineficazes como o acompanhamento das informações bancárias deficientes, princípio contábil da entidade não é observado e o excesso de burocracia e documentação.
- Não financeiros: recrutamento e seleção de funcionários, relacionamento interpessoal, imagem do posto, atendimento, vendas baixas e centralizadas, *merchandising*, gerenciamento ambiental, retrabalho e baixa eficiência operacional.

Os mercados emergentes que poderão surgir e o desenvolvimento técnico/tecnológico são oportunidades externas e futuras da empresa.

Quanto a visão da empresa, os requisitos e as habilidades da empresa, a diferenciação revela-se como a melhor estratégia genérica a ser abordada pela ótica da competitividade.

Quanto aos requisitos financeiros básicos, pode-se citar os incentivos baseados em metas e sistema de custeio baseado em atividades; Quanto aos requisitos não financeiros básicos, pode-se citar a capacidade criativa.

Quanto as habilidades, pode-se citar como relevante a ênfase no valor agregado e a habilidade comercial.

Em termos das competências principais identificadas, na elaboração do resumo da análise estratégica foram levados em consideração o ambiente com suas ameaças e oportunidades além da empresa com seus pontos fortes e fracos.

O resumo da análise estratégica evidencia as análises do ambiente externo, as análises do ambiente interno e as suas relações, conforme os formulários apresentados no anexo 2. Na pré-avaliação dos resultados e limites do resumo, considerou-se ainda a cultura da empresa e as relações de poder existente.

De grande valia, também, foram as declarações de missão, visão e suas influências no comportamento da empresa.

<p>RESUMO DA ANÁLISE FINANCEIRA</p> <p>FORMULÁRIO PE-1 : Análise do cenário econômico-financeiro</p>
--

Questão 1: Quais as características do cenário econômico-financeiro atual?

- Alta nos preços internacionais do petróleo onde o barril tipo Brent subiu de US\$ 11, em janeiro de 1999, para US\$ 34, em outubro deste ano, o que representa uma elevação de 210%;
- Diminuição das reservas internacionais de petróleo;
- Aumento da produção nacional de petróleo;
- Aumento da produção nacional de álcool;
- Segmento de postos de serviços operando em ambientes altamente competitivos e apresentando variações de preço e demanda;
- Abertura total do mercado e das importações prevista para dez/2001;
- Redução do poder aquisitivo da classe média;
- Crescimento médio do PIB de 3% ao ano;
- Continuidade do processo de estabilização econômica.

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO

FORMULÁRIO PE-2 : Análise Econômica e Financeira

INDICADORES DE PERFORMANCE				
DESCRIÇÃO	MELHOR QUANDO	UNIDADE	1ºtrim/2000	2ºtrim/2000
1-LIQUIDEZ				
a) LIQUIDEZ CORRENTE				
<u>Ativo Circulante</u>		R\$	1,07	0,73
Passivo Circulante				
b) LIQUIDEZ GERAL				
<u>Ativo Circulante + Realizável longo Prazo</u>				
Passivo Circulante + Exigível Longo Prazo		R\$	1,91	1,78
c) SOLVÊNCIA				
<u>Ativo Total</u>		R\$	3,81	3,13
PC+ELP+REF				
2) ENDIVIDAMENTO				
a) GRAU DE ENDIVIDAMENTO				
<u>Exigível Total</u>		%	0,26	0,31
Ativo Total				
b) GARANTIA DE CAP. DE TERCEIROS				
<u>Patr. Líquido</u>		%	2,81	2,13
Exigível Total				
c) IMOBILIZAÇÃO DO PL				
<u>Ativo Permanente</u>		%	0,68	0,63
Patrimônio Líquido				
3 - RENTABILIDADE				
a) MARGEM OPERACIONAL BRUTA				
<u>Resultado Operacional Bruto</u> x100		%	34,68	36,82
Receita Operacional Líquida				
b) LUCRATIVIDADE FINAL				
<u>Lucro Líquido do Exercício</u>		%	0,15	0,16
Receita Operacional Líquida				
c) GIRO DO ATIVO				
<u>Receita Operacional Líquida</u>		vezes	0,31	0,36
Ativo Total				
d) RETORNO DO INVESTIMENTO				
Margem Operacional x Giro do Ativo		%	0,11	0,13

Tabela 4.1 - Análise Econômico-Financeira

Conclusão da análise econômica e financeira:

De acordo com os dados levantados e analisados, chega-se às constatações de que há uma preocupação muito grande da empresa em acomodar-se ao cenário econômico que o país vive desde a implantação do processo de estabilização. Não só a empresa, mas todos os segmentos de combustíveis e derivados operam em um ambiente competitivo e em um cenário de estabilização. Assim, a empresa dedica seus esforços a projetos de investimentos visando aumentar sua competitividade, além de preocupar-se também com as adequações técnicas visando melhorias de produtividade.

A situação econômico-financeira da empresa apresenta resultados satisfatórios, podendo ser considerada estável. De um modo geral, a empresa apresentou um bom desempenho global apurados pelos seus demonstrativos, índices e pelas análises extraídas dos mesmos.

RESUMO DA ANÁLISE FINANCEIRA

FORMULÁRIO PE-3 : Análise Financeira Do Ambiente Externo

Questão1: quais os fatores financeiros que podem influenciar os negócios da empresa?

- Forte influência → Se inviabiliza o potencial do negócio
- Média influência → Se afeta o desempenho do negócio
- Baixa influência → Se pouco afeta o desempenho do negócio

FATORES EXTERNOS	INFLUÊNCIA
Concorrência	Forte
Produtos substitutos	Média
Novos entrantes	Baixa
Fornecedores	Média
Clientes	Forte

Tabela 4.2 - Matriz de influência dos fatores externos (financeiro)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO
FORMULÁRIO PE-4 : Análise Do Ambiente Interno

Se ganhador de pedido ameaça
ou qualificador não atendido → Fator crítico de sucesso

FATORES COMPETITIVOS	FATOR QUALIFICADOR		FATOR GANHADOR DE PEDIDO (CRÍTICO)	
	atendido	Não atendido	oportunidade	ameaça
Preço	-	-	X	-
Baixo custo	-	X	-	-
Carga tributária	X	-	-	-
Valor agregado	-	-	-	X
Capital de giro	X	-	-	-
Sistema de controle interno	-	-	X	-
Despesas operacionais	X	-	-	-
Prazo de pagamento	X	-	-	-

Tabela 4.3 - Matriz de fatores competitivos (Análise do ambiente interno)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO
FORMULÁRIO PE-5 : Análise da relação entre os ambientes

FATORES COMPETITIVOS	ÍNDICE DA EMPRESA EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA(%)	FCS (Sim ou não)
Preço	90%	NÃO
Baixo custo	110%	SIM
Carga tributária	100%	NÃO
Valor agregado	120%	SIM
Capital de giro	100%	NÃO
Sistema de controle interno	110%	NÃO
Despesas operacionais	-	NÃO
Prazo de pagamento	110%	NÃO

Tabela 4.4 - Matriz de fatores competitivos (Análise financeira da relação entre os ambientes)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL FINANCEIRO

FORMULÁRIO PE-6 : Conclusão do diagnóstico financeiro

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO NA PERSPECTIVA FINANCEIRA:

- Baixo custo com valor agregado.

FATOR DE COMPETITIVIDADE CRÍTICA NA PERSPECTIVA FINANCEIRA:

- Coordenar competências utilizando uma política de investimento centrada no aumento da produtividade global;
- Coordenar competências para o desenvolvimento de atividades alternativas de valor agregado visando aumentar a rentabilidade;
- Reduzir os custos de oportunidade das instalações.

RESUMO DA ANÁLISE NÃO FINANCEIRA

FORMULÁRIO PE-7 : Análise do cenário não financeiro

Questão 1: Quais características do cenário não financeiro atual?

- Crescente conscientização e exigência da preservação do meio ambiente;
- Capacidade tecnológica
- Reformas políticas, fiscais, previdenciária e administrativas;
- Forte influência disciplinar ao abuso do poder econômico;
- Aumento do controle fiscal;
- Queda do poder aquisitivo da classe média;
- Utilização e descoberta de alternativas energéticas;
- Aumento do desemprego;
- Segmento de postos de serviços operando em ambientes altamente competitivos e apresentando variações de preço e demanda;
- Abertura de mercado;
- Desestatização e reorganização da ação do Estado.

RESUMO DA ANÁLISE NÃO FINANCEIRA
FORMULÁRIO PE-8 : Análise Não Financeira Do Ambiente Externo

Questão1: quais os fatores não financeiros que podem influenciar os negócios da empresa?

- Forte influência → Se inviabiliza o potencial do negócio
 Média influência → Se afeta o desempenho do negócio
 Baixa influência → Se pouco afeta o desempenho do negócio

FATORES EXTERNOS	INFLUÊNCIA
Concorrência	Forte
Produtos substitutos	Baixa
Novos entrantes	Média
Fornecedores	Média
Clientes	Forte

Tabela 4.5 - Matriz de influência dos fatores externos (não financeiro)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NÃO FINANCEIRO
FORMULÁRIO PE-9 : Análise Do Ambiente Interno

Se ganhador de pedido ameaça ou qualificador não atendido → Fator crítico de sucesso

FATORES COMPETITIVOS	FATOR QUALIFICADOR		FATOR GANHADOR DE PEDIDO (CRÍTICO)	
	atendido	Não atendido	oportunidade	ameaça
Atendimento	-	X	-	-
Qualidade percebida	-	X	-	-
Recrutamento e seleção	-	X	-	-
Competências individuais	-	-	-	X
Marketing	-	-	X	-
Confiabilidade	X	-	-	-
Inovação	X	-	-	-
Segurança	-	-	X	-
Relacionamentos	-	-	X	-
Gerenciamento ambiental	-	X	-	-
Mix de produtos	-	-	-	X

Tabela 4.6 - Matriz de fatores competitivos (Ambiente interno não financeiro)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NÃO FINANCEIRO
FORMULÁRIO PE-10 : Análise da relação entre os ambientes

FATORES COMPETITIVOS	ÍNDICE DA EMPRESA EM RELAÇÃO À CONCORRÊNCIA(%)	FCS (Sim ou não)
Atendimento	90%	SIM
Qualidade percebida	80%	SIM
Confiabilidade	120%	NÃO
Inovação	110%	NÃO
Competências individuais	90%	SIM
Segurança	110%	NÃO
Recrutamento e treinamento	90%	SIM
Relacionamentos	100%	NÃO
Gerenciamento ambiental	100%	SIM
Mix de produtos	70%	SIM

Tabela 4.7 - Matriz de fatores competitivos (análise não financeira da relação entre os ambientes)

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL NÃO FINANCEIRO
FORMULÁRIO PE-11 : Conclusão da diagnóstico não financeiro

FATOR CRÍTICO DE SUCESSO NA PERSPECTIVA NÃO FINANCEIRA:

- Coordenar competências individuais;
- Criar uma impressão positiva através do atendimento eficiente;
- Aumentar a qualidade percebida pelos clientes;
- Aumentar o mix de produtos;
- Assegurar melhores preços com valor agregado.
- Proporcionar melhorias através da conscientização ambiental.

FATOR DE COMPETITIVIDADE CRÍTICA NA PERSPECTIVA NÃO FINANCEIRA:

- Coordenar competências individuais para criar uma impressão positiva no atendimento das necessidades dos clientes através de melhores preços com valor agregado.

c) atividade 3: Workshop de lideranças

c) atividade 3: Workshop de lideranças

Com o auxílio dos resultados da análise estratégica, no workshop de lideranças foram discutidos os objetivos, as declarações de estratégia, visão e de missão.

VISÃO DA EMPRESA

Ser uma referência padrão de excelência na prestação de serviços combinando melhores preços com valor agregado.

ESTRATÉGIA DA EMPRESA

Coordenar competências individuais para criar uma impressão positiva no atendimento das necessidades dos clientes através de melhores preços com valor agregado.

OBJETIVO DA EMPRESA

Elevar o padrão de excelência na prestação de serviços combinando melhores preços com valor agregado.

MISSÃO DA EMPRESA

Ofertar toda a gama de produtos e serviços direcionados a carros, automobilistas e afins, atendendo, através da qualidade e competências individuais, as expectativas dos clientes.

O objetivo da empresa foi desmembrado, resultando na lista dos seguintes objetivos financeiros e não financeiros:

OBJETIVOS FINANCEIROS

- 1) Aumento da rentabilidade;
- 2) Potencialidades agregadoras de valor às atividades existentes;
- 3) Redução dos custos;
- 4) Aumento da taxa de ocupação das instalações;
- 5) Aumento da produtividade global.

OBJETIVOS NÃO FINANCEIROS

- 1) Aumento do mix de produtos;
- 2) Potencialidades agregadoras de valor às atividades existentes;
- 3) Novas oportunidades de negócios;
- 4) Atendimento das necessidades dos clientes;
- 5) Administração eficaz dos recursos humanos, o maior potencial da empresa;
- 6) Preservação de valores importantes para o cliente que elevem a imagem do posto;
- 7) Realização de habilidades para integrar eficientemente os recursos na obtenção de resultados eficazes;
- 8) Otimização do conjunto das transformações e inovações para obter resultados futuros.
- 9) Obtenção de parcerias com outras empresas;
- 10) Investimento em programas de gerenciamento ambiental envolvendo conservação de recursos e saúde/segurança das pessoas.

Em seguida, gerou-se um consenso entre as equipes, definindo o objetivo financeiro e os não financeiros:

FINANCEIRO

Obtenção e aplicação de recursos em atividades de alto valor agregado para a maximização do valor do investimento.

CLIENTES

Satisfação plena das expectativas do mercado consumidor.

PROCESSOS INTERNOS

Obtenção de resultados eficazes pela realização de atividades operacionais que através do exercício de habilidades para integre eficientemente os recursos.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO

Obtenção de resultados futuros através do desenvolvimento de competências individuais juntamente com o conjunto das transformações e inovações.

4.3.2 2ª parte – Planejamento estratégico

d) atividade 4: Priorização dos problemas

Para determinar os poucos aspectos vitais negativos que influenciam o sucesso financeiro e não financeiro da empresa estabeleceu-se sua relação com os fatores críticos de sucesso financeiro e não financeiro.

Questão 1: Existe relação dos problemas com os fatores críticos de sucesso financeiro?
Se existe relação ela é severa, forte, média ou baixa?

PROBLEMAS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO		código
	Baixo custo	Valor agregado	
1- Pequena margem de lucro	Severa relação	Severa relação	F ¹
2- Queda de produtividade	Forte relação	Severa relação	F ²
3- Capacidade ociosa das instalações	Média relação	Forte relação	F ³
4- Informes bancários deficientes	Baixa relação	Baixa relação	-
5- Excesso de documentação	Baixa relação	Baixa relação	-
6- Não obedece princípio da entidade	Baixa relação	Baixa relação	-

Tabela 4.8 - Relação dos problemas com os FCS financeiro

Questão 2: Qual a relação dos problemas com os fatores críticos de sucesso não financeiros?
(Responder se severa, forte, média ou baixa relação)

PROBLEMAS	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO					código
	Competências individuais	Atendimento	Qualidade percebida	Mix de produtos	Preço valor agregado c/	
1- Baixo nível de competência na prestação de serviços em relação aos concorrentes.	Forte	Média	Forte	Forte	Forte	C ¹
2- Rapidez nas tarefas e a cortesia	Forte	Severa	Forte	Baixa	Média	C ²
3- Percepção da imagem do posto	Média	Media	Severa	Forte	Forte	C ³
4- Carência de projetos, idéias e iniciativas	Severa	Média	Média	Forte	Forte	P ¹
5- Ineficácia de treinamento, valorização e integração dos funcionários com a empresa	Forte	Média	Média	Baixa	Média	A ¹
6- Política de preços deficiente	Média	Baixa	Média	Média	Forte	-
7- Retrabalho e baixa eficiência operacional	Forte	Média	Média	Média	Média	P ²
8- Vendas baixas e centralizadas	Média	Baixa	Baixa	Forte	Média	-

Tabela 4.9 - Relação dos problemas com os FCS não financeiros

e) atividade 5: Identificação, avaliação e seleção das alternativas

Partindo da declaração de estratégia e das análises ambientais efetuadas foram identificadas e selecionadas questões estratégicas relevantes para a sobrevivência e competitividade financeira da empresa.

- 1) Utilizar uma política de investimento centrada no aumento da rentabilidade;
- 2) Identificar potencialidades agregadoras de valor às atividades existentes;
- 3) Identificar novas oportunidades de negócios;
- 4) Aumentar as taxas de ocupação das instalações;
- 5) Viabilizar parcerias com outras empresas;
- 6) Aumentar a produtividade global.

Partindo, ainda, da declaração de estratégia e das análises ambientais efetuadas foram identificadas e selecionadas, também, questões estratégicas relevantes para a sobrevivência e competitividade não financeira da empresa:

- 1) Melhorar o nível de competência na prestação de serviços em relação aos concorrentes;
- 2) Respeitar as peculiaridades dos clientes-alvo;
- 3) Considerar a rapidez e a cortesia como fundamentais para o bom atendimento;
- 4) Maximizar a percepção da imagem do posto;
- 5) Lançar projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços;
- 6) Eliminar processos que constituem retrabalho, evitando desperdício de tempo e recursos;
- 7) Recrutar, selecionar e treinar adequadamente, integrando e familiarizando o empregado com os princípios da função e da empresa;
- 8) Proporcionar um ambiente favorável, estimulando a motivação dos empregados;
- 9) Realizar reuniões e confraternizações para integração da equipe e tornar a administração mais participativa;
- 10) Desenvolver a capacidade de geração de relatórios e a divulgação de informações relevantes, tanto aos funcionários como aos clientes, aos fornecedores e a comunidade;
- 11) Desenvolver a capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos e serviços;

- 12) Desenvolver a capacidade de automatização da infra-estrutura e dos sistemas de informações;
- 13) Conduzir uma política de preços diferenciada;
- 14) Efetuar um trabalho sólido de vendas e marketing.
- 15) Investir em sistemas de proteção e programas de treinamentos de segurança;
- 16) Investir em relacionamentos e atividades para integrar o posto à comunidade;
- 17) Investir em programas de gerenciamento ambiental envolvendo conservação de recursos e saúde/segurança das pessoas.

Dentro dessas estratégias foram prioritariamente selecionadas as seguintes estratégias:

ESTRATÉGIAS FINANCEIRAS

- F¹ Utilizar uma política de investimento centrada no aumento da rentabilidade;
- F² Reduzir os custos de oportunidade das instalações;
- F³ Aumentar a produtividade global.

ESTRATÉGIA DOS CLIENTES

- C¹ Melhorar o nível de competência na prestação de serviços em relação aos concorrentes;
- C² Satisfazer plenamente os clientes, considerando cada um como representante de todos os demais, no entanto, respeitando as peculiaridades de cada cliente;
- C³ Satisfazer plenamente os clientes, considerando a rapidez e a cortesia como fundamentais para o bom atendimento;
- C⁴ Estabelecer uma comunicação através do padrão visual/aparência para maximizar a percepção da imagem do posto.

ESTRATÉGIA DOS PROCESSOS

- P¹ Lançar projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços;
- P² Fazer certo da primeira vez, eliminando processos que constituem retrabalho, evitando desperdício de tempo e recursos.

ESTRATÉGIA DE APRENDIZADO E CRESCIMENTO

A¹ Desenvolver a capacidade de geração de relatórios e a divulgação de informações relevantes, tanto aos funcionários como aos clientes, aos fornecedores e a comunidade;

A² Desenvolver a capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos e serviços;

A³ Desenvolver a capacidade de automatização da infra-estrutura e dos sistemas de informações;

A⁴ Recrutar, selecionar e treinar adequadamente, integrando e familiarizando o empregado com os princípios da função e da empresa;

A⁵ Proporcionar um ambiente favorável, estimulando a motivação dos empregados;

A⁶ Realizar reuniões e confraternizações para integração da equipe e tornar a administração mais participativa;

A⁷ Proporcionar o investimento em programas de gerenciamento ambiental envolvendo conservação de recursos e saúde/segurança das pessoas.

f) atividade 6: Reafirmar ou desenvolver a missão e o plano estratégico

Após as discussões e a elaboração das declarações de objetivos e do desmembramento da missão e do objetivo sob as óticas financeira e não financeira, validou-se a proposta inicial de missão que está em consonância com os conceitos desenrolados nas atividades e não conflitará com futuras ambições da empresa. Além disso, a missão foi desmembrada em financeiras e não financeiras.

MISSÃO FINANCEIRA

Obter e aplicar os recursos nas atividades necessárias, visando a maximização do valor do investimento.

MISSÃO DOS PROCESSOS

Realizar atividades operacionais exercendo habilidades para integrar eficientemente os recursos para obtenção de resultados eficazes.

MISSÃO DE CRESCIMENTO E INOVAÇÃO

Desfrutar do conjunto das competências, transformações e inovações para obter resultados futuros.

MISSÃO DOS CLIENTES

Atender plenamente as expectativas do mercado consumidor.

Para adequação do planejamento aos reais problemas enfrentados pela empresa e sua conseqüente implementação optou-se por um processo participativo. Neste processo, a o comprometimento, a motivação, o interesse e a aceitação tornaram-se papéis relevantes para a sua efetivação.

Vendo o planejamento estratégico como a sistematização da intenção que os elementos da empresa querem seguir, reafirmou-se a idéia inicial da estratégia.

INTENÇÃO ESTRATÉGICA DA EMPRESA

Coordenar competências individuais para criar uma impressão positiva no atendimento das necessidades dos clientes através de melhores preços com valor agregado.

Para o estabelecimento das metas de longo prazo, partiu-se de todos questionamentos e conceitos desenvolvidos até o presente momento. Considerando como longo prazo o período de 3 anos, para alcançar as metas financeiras e não financeiras de longo prazo serão tomadas iniciativas de curto prazo presentes no plano operacional.

METAS FINANCEIRAS DE LONGO PRAZO:

CÓDIGO	META	INDICADOR
F ¹	Aumentar em 30% a rentabilidade da empresa	Retorno do investimento (RI)
F ²	Aumentar em 30% a taxa de ocupação do terreno	Taxa de ocupação do terreno
F ³	Aumentar em 50% a produtividade global da empresa	Resultado de produtos vendidos e serviços prestados

Tabela 4.10 - Metas de longo prazo financeira

Onde : Retorno do investimento (RI) = $\frac{\text{Lucro líquido do exercício}}{\text{Ativo total}}$

METAS NÃO FINANCEIRAS DE LONGO PRAZO:

CLIENTES :

CÓDIGO	META	INDICADOR
C ¹	Aumentar 35% o nível de competência na prestação de serviços em relação aos concorrentes.	Índice de captação dos clientes
C ²	Aumentar em 40% a satisfação plena dos clientes, considerando cada um como representante de todos os demais, no entanto, respeitando as peculiaridades de cada cliente.	Índice de satisfação dos clientes
C ³	Aumentar em 30% a satisfação plena dos clientes, considerando a rapidez e a cortesia como fundamentais para o bom atendimento	Índice de retenção dos clientes
C ⁴	Aumentar em 40% a comunicação através do padrão visual/aparência para maximizar a percepção da imagem do posto.	Índice de melhorias implantadas

Tabela 4.11 - Metas de longo prazo dos clientes

PROCESSOS :

CÓDIGO	META	INDICADOR
P ¹	Aumentar em 40% o lançamento de projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços	Percentual de iniciativas lançadas
P ²	Aumentar em 30% a capacidade das atividades, evitando desperdício de tempo e recursos.	Número de erros por tempo médio da atividade

Tabela 4.12 - Metas de longo prazo dos processos

APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

CÓDIGO	META	INDICADOR
A1	Aumentar em 50% a capacidade de geração de relatórios e a divulgação de informações relevantes, tanto aos funcionários como aos clientes, aos fornecedores e a comunidade	Número de <i>clipping</i> realizados
A2	Aumentar em 50% a capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos e serviços;	Número de avaliações dos funcionários efetuadas
A3	Aumentar em 40% a capacidade de automatização da infra-estrutura e dos sistemas de informações.	Percentual de procedimentos no sistema
A4	Aumentar em 50% o treinamento e a integração, familiarizando o empregado com os princípios da função e da empresa	Número de horas de treinamento
A5	Aumentar em 40% o sistema de gratificações, estimulando a motivação dos empregados	Percentual de gratificações por atingimento de metas
A6	Aumentar em 50% a realização de reuniões e confraternizações	Número de reuniões efetuadas
A7	Aumentar em 50% o investimento em programas de gerenciamento ambiental envolvendo conservação de recursos e saúde/segurança das pessoas.	Percentual de produtos reciclados por quantidade de resíduos

Tabela 4.13 - Metas de longo prazo de aprendizado e crescimento

O processo de desenvolvimento das etapas e atividades, as entrevistas, reuniões e suas influências nas rotinas diárias da empresa acabaram massificando na mente das pessoas a maioria das questões relevantes para a implementação do modelo.

O interesse, a participação e o engajamento observados no início das entrevistas acabaram sendo vitais para dirimir algumas dúvidas e alavancar o comprometimento geral das pessoas.

As diretrizes do referencial estratégico, necessárias ao direcionamento e acompanhamento das principais ações da empresa, derivaram da análise estratégica e do planejamento estratégico, que consideraram tanto os fatores individuais determinantes do como fazer para alcançar os

objetivos estabelecidos quanto a racionalidade objetiva, enfatizando a orientação para os objetivos da empresa e a sua adaptação às mudanças do ambiente em que está inserida.

4.4 SEGUNDA ETAPA - PLANEJAMENTO OPERACIONAL

O desenvolvimento do planejamento operacional consiste nas decisões sobre objetivos operacionais que alavancarão o planejamento estratégico.

Esse modelo foi desenvolvido através da análise detalhada da empresa para determinação dos processos críticos. Identificadas as principais deficiências desses processos é possível planejar, corrigir desvios e implementar ações de melhoria visando eliminar as atividades não agregadoras de valor.

g) atividade 7: Definição e operacionalização das metas

Nesta atividade, as equipes executivas selecionam as metas de curto prazo classificando-as em RIG quando se tratar de metas que envolvam melhorias radicais e CIG quando se tratar de metas que envolvam melhorias contínuas.

METAS DE CURTO PRAZO:

FINANCEIRA:

CÓDIGO	RIG (META RADICAL)	INDICADOR
F ¹	Aumentar em 20% a margem de lucro empresa da empresa	Percentual de lucratividade
F ²	Aumentar em 20% o conjunto de pontos-de-venda e suas atividades	Número de pontos-de-venda e de atividades
F ³	Aumentar em 40% o faturamento da empresa	Margem operacional bruta

Tabela 4.14 - RIGs financeira

CÓDIGO	CIG (META CONTÍNUA)	INDICADOR
F ¹	Reduzir em 15% os custos e despesas fixas	Percentual de Custos + despesas fixos
F ²	Aumentar em 20% a taxa de ocupação do terreno	Número de itens vendidos por metros quadrados
F ³	Aumentar em 15% o nível de investimento em estoque	Índice de rotação do estoque

Tabela 4.15 - CIGs financeira

CLIENTES :

CÓDIGO	RIG (META RADICAL)	INDICADOR
C ¹	Aumentar em 25% o número de produtos e serviços oferecidos	Número de produtos e serviços oferecidos
C ⁴	Aumentar em 25% a boa impressão e a comunicação através do padrão visual/aparência.	Número de melhorias implantadas
C ¹	Aumentar em 20% a participação no mercado	Percentual do faturamento do setor

Tabela 4.16 - RIG dos clientes

CÓDIGO	CIG (META CONTÍNUA)	INDICADOR
C ¹	Aumentar em 15% o nível de competência na prestação de serviços em relação aos concorrentes.	Índice de captação de clientes
C ²	Aumentar em 10% o nível de satisfação do cliente, considerando cada um como representante de todos os demais, no entanto, respeitando as peculiaridades individuais.	Índice de satisfação do cliente
C ³	Aumentar em 10% a capacidade de satisfação dos clientes, considerando a rapidez e a cortesia como fundamentais para o bom atendimento	Índice de retenção de clientes

Tabela 4.17 - CIG dos clientes

PROCESSOS :

CÓDIGO	RIG (META RADICAL)	INDICADOR
P ¹	Aumentar em 30% o lançamento de projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços	Percentual de iniciativas lançadas
P ²	Diminuir em 30% o número de erros em processos que constituem retrabalho.	Número de ocorrências de erros

Tabela 4.18 - RIG dos processos

CÓDIGO	CIG (META CONTÍNUA)	INDICADOR
P ²	Diminuir o desperdício de tempo e recursos	Número de tarefas realizados fora do prazo

Tabela 4.19 - CIG dos processos**APRENDIZADO E CRESCIMENTO:**

CÓDIGO	RIG (META RADICAL)	INDICADOR
A ²	Aumentar em 20% a participação do funcionário na procura de melhorias	Número de sugestões realizadas
A ³	Aumentar em 25% a média de procedimentos e operações implementados no sistema	Percentual de procedimentos no sistema
A ⁴	Aumentar em 30% o tempo de treinamento do novo funcionário	Número de horas de treinamento

Tabela 4.20 - RIG de aprendizado e crescimento

CÓDIGO	CIG (META CONTÍNUA)	INDICADOR
A ¹	Aumentar em 15% o nível de informações gerais	Número de <i>clipping</i> realizados
A ²	Aumentar em 10% o número de avaliações dos funcionários	Número de avaliações dos funcionários efetuadas
A ³	Aumentar em 15% o aproveitamento e a utilização dos sistemas.	Número de consultas ao sistema

A ⁴	Aumentar em 10% o número de cursos e eventos realizados	Número de cursos e eventos realizados
A ⁵	Aumentar em 10% a motivação dos empregados através das necessidades de auto-realização	Percentual de gratificações por atingimento de metas
A ⁶	Aumentar em 15% o número de reuniões e confraternizações para integração da equipe	Número de reuniões efetuadas
A ⁷	Aumentar em 15% a quantidade de resíduos reciclados	Percentual de produtos reciclados por quantidade de resíduos

Tabela 4.21 - CIG de aprendizado e crescimento

Ainda nesta atividade, a equipe executiva está encarregada de verificar se todas as pessoas estão comprometidas com as metas estabelecidas.

Questão 1: Quais as causas e respectivas ações das principais deficiências financeiras?

PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS	CAUSAS	AÇÕES
Pequena margem de lucro	<ul style="list-style-type: none"> - custo das mercadorias vendidas (CMV) alto; - Despesas opr. Altas; - Distribuidor exclusivo; - Queda nas vendas; - Queda no giro; 	<ul style="list-style-type: none"> -Reduzir custos; -Reduzir despesas operacionais; -Agregar novos produtos; - Aumentar os serviços;
Queda de produtividade	<ul style="list-style-type: none"> - elevação do custo; - alta nos preços; - falta de produtos e serviços alternativos; 	<ul style="list-style-type: none"> - Agregar novos produtos; - Aumentar o conjunto de pontos-de-vendas; - Aumentar os serviços; -Aumentar a rotação do estoque;
Capacidade ociosa das instalações	<ul style="list-style-type: none"> - falta de negócios e serviços alternativos; 	<ul style="list-style-type: none"> - viabilizar o aumento do conjunto de pontos-de-vendas; - aumentar os serviços;

Tabela 4.22 - Causas e ações das principais deficiências financeiras

Questão 2: Quais as causas e respectivas ações das principais deficiências não financeiras?

PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS	CAUSAS	AÇÕES
Baixo nível de competência na prestação de serviço em relação aos concorrentes	- Distribuidor exclusivo; - Falta de produtos e serviços alternativos;	- Melhorar o nível de competência na prestação de serviços ; - Aumentar os serviços; - Agregar novos produtos; - Aumentar o conjunto de ponto-de-vendas;
Lentidão nas tarefas e descortesia	- Falta de uma política voltada para o desenvolvimento dos funcionários;	- Aumentar o tempo de treinamento do novo funcionário; - Aumentar as avaliações dos funcionários;
Percepção da imagem do posto	- Falta valorização e reconhecimento do frentista como a imagem do posto;	- Aumentar a boa impressão e a comunicação através do padrão visual/aparência;
Carência de projetos, idéias e iniciativas	- Falta de uma política voltada para o desenvolvimento de melhorias;	- Aumentar o lançamento de projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços;
Ineficácia de treinamento, valorização e integração dos funcionários com a empresa	- Desestímulo dos funcionários; - Falta de uma política voltada para o desenvolvimento dos funcionários; - Falta valorização e reconhecimento do frentista;	- Aumentar a participação do funcionário na procura de melhorias; - Aumentar o tempo de treinamento do novo funcionário; - Aumentar as avaliações dos funcionários; - Aumentar a motivação dos empregados através das necessidades de auto-realização - Aumentar o número de reuniões e confraternizações da equipe;
Retrabalho e baixa eficiência operacional	- Desestímulo dos funcionários; - Falta de uma política voltada para o desenvolvimento de melhorias;	- Diminuir o número de erros em processos que constituem retrabalho;

Tabela 4.23 - Causas e ações das principais deficiências não financeiras

h) atividade 8: Alinhamento das decisões

Identificadas as principais deficiências é possível planejar, corrigir desvios e implementar ações de melhoria visando eliminar as atividades não agregadoras de valor. Assim, as decisões podem ser alinhadas para se atingir o consenso final.

Questão 1: Qual a relação das ações com as principais deficiências financeiras?

RELAÇÃO {
FORTE = 30 PONTOS
MÉDIA = 20 PONTOS
BAIXA = 10 PONTOS

AÇÕES	PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS			TOTAL
	1	2	3	
alavancar as vendas	MÉDIA	FORTE	BAIXA	60
reduzir custos e despesas operacionais	FORTE	MÉDIA	BAIXA	60
aumentar o conjunto de pontos-de-vendas	MÉDIA	FORTE	FORTE	80
Agregar novos produtos ofertados	FORTE	FORTE	MÉDIA	80
Aumentar os serviços	FORTE	FORTE	FORTE	90
Aumentar a rotação do estoque de produtos	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	60
Investir em recursos materiais	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	60

Tabela 4.24 - Relação das ações com as principais deficiências financeiras

Questão 2: Qual a relação das ações com as principais deficiências não financeiras?

RELAÇÃO {
FORTE = 30 PONTOS
MÉDIA = 20 PONTOS
BAIXA = 10 PONTOS

AÇÕES	PRINCIPAIS DEFICIÊNCIAS						TOTAL
	Serviços	Lentidão	imagem	projetos	treinamento	retrabalho	
Melhorar o nível de competência na prestação de serviços;	FORTE	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	130
Aumentar os serviços;	FORTE	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA	100
Agregar novos produtos;	FORTE	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA	100
Aumentar o conjunto de ponto-de-vendas;	FORTE	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA	100
Aumentar o tempo de treinamento do novo funcionário;	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	FORTE	MÉDIA	120
Aumentar a boa impressão e a comunicação através do padrão visual/aparência;	MÉDIA	BAIXA	FORTE	BAIXA	MÉDIA	BAIXA	100
Aumentar o lançamento de projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços;	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA	FORTE	MÉDIA	BAIXA	110
Aumentar a participação do funcionário na procura de melhorias;	MÉDIA	BAIXA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	110
Diminuir o número de erros em processos que constituem retrabalho;	MÉDIA	MÉDIA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA	FORTE	110
Aumentar as avaliações dos funcionários;	BAIXA	MÉDIA	BAIXA	BAIXA	FORTE	MÉDIA	100

Tabela 4.25 - Relação das ações com as principais deficiências não financeiras

Visando estabelecer que os planos maximizem a melhoria para toda empresa, considera-se assegurado o consenso final quanto ao plano em todos os níveis, tendo em vista a pequena linha de hierarquização da empresa.

i) atividade 9: Estabelecer o plano operacional

O desenvolvimento do plano operacional consiste num resumo do planejamento elaborado através de cada nível organizacional. No entanto, esse procedimento visa reunir as várias conclusões geradas nos departamentos e processos da empresa e uniformizá-lo.

Foram definidos os seguintes projetos no estabelecimento dos planos financeiros:

FINANCEIROS:

- Plano para maximizar a rentabilidade;
- Plano para reduzir os custos de oportunidade das instalações;
- Plano para maximizar a produtividade global.

Além disso, foram definidos os seguintes projetos no estabelecimento dos planos não financeiros:

CLIENTES:

- Plano para maximizar o nível de capacidade na prestação de serviços em relação aos concorrentes;
- Plano para satisfazer plenamente os clientes, considerando cada um como representante de todos os demais, no entanto, respeitando as peculiaridades de cada cliente;
- Plano para satisfazer plenamente os clientes, considerando a rapidez e a cortesia como fundamentais para o bom atendimento;
- Plano para estabelecer uma comunicação através do padrão visual/aparência para maximizar a percepção da imagem do posto.

PROCESSOS:

- Plano para lançar projetos, idéias e iniciativas para ampliar o valor agregado dos produtos e serviços;
- Plano para fazer certo da primeira vez, eliminando processos que constituem retrabalho, evitando desperdício de tempo e recursos.

APRENDIZADO E CRESCIMENTO:

- Plano para desenvolver a capacidade de geração de relatórios e a divulgação de informações relevantes, tanto aos funcionários como aos clientes, aos fornecedores e a comunidade;
- Plano para desenvolver a capacidade criativa para adaptar ou inovar processos, produtos e serviços;

- Plano para desenvolver a capacidade de automatização da infra-estrutura e dos sistemas de informações;
- Plano para recrutar, selecionar e treinar adequadamente, integrando e familiarizando o empregado com os princípios da função e da empresa;
- Plano para proporcionar um ambiente favorável, estimulando a motivação dos empregados;
- Plano para realizar reuniões e confraternizações para integração da equipe e tornar a administração mais participativa;
- Plano para desenvolver o investimento em programas de gerenciamento ambiental envolvendo conservação de recursos e saúde/segurança das pessoas.

Questão 1: Qual a definição dos resultados específicos esperados?

Quanto aos resultados esperados com a implantação do planejamento estratégico alguns já foram atingidos, outros são razoavelmente previsíveis, enquanto outros apresentam-se como uma incógnita pois dependem de muitos fatores adversos.

RESULTADOS FINANCEIROS:

Em relação aos resultados já alcançados, pode-se citar:

- Entendimento amplo e integração de processos e atividades financeiras;
- Revisão dos sistemas de controles internos;
- Auditoria das principais contas financeiras;
- Motivação e comprometimento da equipe executiva.

Em relação aos resultados previsíveis e esperados, pode-se citar:

- Aumento dos serviços oferecidos;
- Aumento do número de pontos-de-venda;
- Agregar novos produtos ofertados;
- Aumentar a rotação do estoque de produtos;
- Investir em recursos materiais;
- Redução nos custos e despesas operacionais.

Em relação aos resultados incertos mas esperados, pode-se citar:

- Manutenção da motivação e comprometimento;
- Aumento da margem de lucro;
- Aumento da produtividade;
- Aumento da rentabilidade.

RESULTADOS NÃO FINANCEIROS:

Em relação aos resultados já alcançados, pode-se citar:

- Entendimento amplo e integração de processos e atividades não financeiras;
- Motivação e comprometimento do empregado;
- Melhoria no atendimento;
- Melhoria nos inter-relacionamentos ambientais;
- Motivação e comprometimento da equipe executiva;
- Melhoria na imagem do posto.

Em relação aos resultados previsíveis e esperados, pode-se citar:

- Aumento dos serviços oferecidos;
- Aumento do número de pontos-de-venda;
- Agregar novos produtos ofertados;
- Investir em recursos materiais;
- Aumento da segurança;
- Melhoria dos serviços oferecidos e sua percepção pelos clientes;
- Melhoria no atendimento e sua percepção pelos clientes;
- Aumento da produtividade;

Em relação aos resultados incertos mas esperados, pode-se citar:

- Manutenção da motivação e comprometimento de toda equipe;

Nesta aplicação, considera-se que o plano operacional já está uniformizado para toda a empresa.

Com o desenvolvimento do plano operacional as tarefas que operacionalizam e sustentam a estratégia da empresa são realizadas na prática.

4.5 TERCEIRA ETAPA : ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO

As revisões e análises críticas monitoraram as metas e seus indicadores para a consolidação do plano.

j) atividade 10: Análise crítica mensal

Esta atividade, que consiste na revisão periódica do modelo, feita pelas equipes operacionais através de análises dos indicadores, metas e objetivos, indicou que :

- a empresa está bem direcionada para questões estratégicas financeiras e não financeiras;
- ainda existem medidas sem disponibilidade de dados;
- muitos indicadores somente poderão ser utilizados após a implantação das melhorias necessárias ao seu acompanhamento;

A análise, conforme tabelas 4.26 e 4.27, demonstra alguns indicadores como uma primeira tentativa de realizar uma análise crítica do processo estratégico e de gerar um controle estratégico.

A empresa ainda não disponibilizou os dados referentes a alguns indicadores devido certas restrições decorrentes da manipulação aleatória dos dados e sua confiabilidade.

ANÁLISE CRÍTICA FINANCEIRA:

Através do gerenciamento do nível de estoques em função dos prazos médios, o percentual de rotação do estoque evidenciou uma elevação acima do previsto.

A Margem bruta ainda evidencia reflexos da perda de mercado da empresa em função das altas de preço do mercado interno e internacional, do aumento da concorrência, da redução do poder aquisitivo da classe média e das antigas políticas adotadas pela empresa. Mesmo assim, observa-se pelos resultados obtidos que a margem operacional foi alavancada pelo gerenciamento

das atividades econômicas, como análise e redução dos custos operacionais, análise e redução dos níveis das despesas gerais e reclassificação do plano de contas.

RESUMO COMPARATIVO ORÇADO X REALIZADO

PERÍODO: DEZ/00

CÓDIGO		INDICADOR	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
F1	financeira	Percentual de lucratividade	17%	17%	-
F1	financeira	Índice de rotação do estoque	0,19	0,21	0,02
F3	financeira	Margem operacional bruta	37,5%	45%	7,5%
F2	financeira	Taxa de ocupação do terreno	-	-	-
F3	financeira	Variação dos custos e despesas fixas	5%	4%	1%
F2	financeira	Percentual do conjunto de pontos-de-venda e suas atividades	-	-	-

Tabela 4.26 - Resumo comparativo orçado x realizado (financeiro)

A empresa ainda não disponibilizou os dados referentes aos indicadores de taxa de ocupação do terreno e o percentual de conjunto de pontos-de-vendas. Mas, de modo geral, os resultados alcançados refletem as suas previsões.

ANÁLISE CRÍTICA NÃO FINANCEIRA:

O posto estabeleceu a inclusão de reuniões fixas todos os sábados pela manhã, com a participação da maioria do efetivo.

O incremento de procedimentos e operações implementados no sistema demonstra um percentual de procedimentos no sistema um pouco abaixo do esperado, mas está de acordo com o bom andamento das atividades.

O indicador número de ocorrências de erros foi obtido pelas auditorias diárias de serviço, caixa de reclamações e sugestões e do contato direto com os clientes, e já denota uma redução dentro dos padrões esperados.

Segundo os entrevistados, com os *clippings* realizados no programa de capacitação de geração de relatórios aumentou-se significativamente a divulgação das informações relevantes para os funcionários, clientes, fornecedores e relacionamentos em geral.

RESUMO COMPARATIVO ORÇADO X REALIZADO

PERÍODO: DEZ/00

CÓDIGO	INDICADOR	ORÇADO	REALIZADO	VARIAÇÃO
C ¹	Clientes Percentual do faturamento do setor	1,97%	1,85%	(0,12%)
C ²	Clientes Índice de satisfação dos clientes	77%	85%	8%
P ²	Processos Número de ocorrências de erros	68	61	07
A ¹	Crescimento Número de <i>clippings</i> realizados	30	53	23
A ³	Crescimento Percentual de procedimentos no sistema	75%	75%	-
A ⁶	Crescimento Número de reuniões efetuadas	4	6	2

Tabela 4.27 - Resumo comparativo orçado x realizado (não financeiro)

No entanto, a grande expectativa do modelo está centrada no reflexo que as mudanças atingiriam e seriam vistas pelos clientes.

Uma pesquisa de opinião realizada, que servirá de base para formação de alguns indicadores, identificou:

- Como os clientes avaliam a qualidade dos produtos e serviços da empresa;
- Percentual de clientes insatisfeitos com o posto e os motivos que levaram a essa insatisfação;
- Quais serviços e produtos gostariam de encontrar no posto;
- Que sugestão dariam para melhorar o atendimento do posto;

O índice de satisfação de clientes evidenciou um pequeno incremento de 1% de clientes satisfeitos, mas o resultado indica também que ainda existem muitos pontos a melhorar, pois evidencia um índice de 15% de insatisfação.

Apesar do aumento da participação do mercado, este ainda não reflete diretamente as expectativas orçadas nos resultados não financeiros e financeiros da empresa. O resultado obtido ainda reflete boa parte das antigas políticas adotadas pela empresa.

k) atividade 11: Revisão analítica mensal

Além de chegar a conclusões próximas da equipe operacional, a equipe executiva procurou fazer uma análise de revisão incluindo todo o sistema, dos indicadores e sua tangibilidade até os links entre os resultados e a estratégia, dos desvios necessários para manutenção das estratégias visando alcançar os objetivos estratégicos da empresa até as melhorias futuras esperadas e adequadas às análises trimestrais.

Esta atividade que consiste na revisão periódica da metodologia, feita pela equipe executiva através de análises dos indicadores, metas e objetivos, observou que a empresa manteve um nível de desempenho dentro dos padrões estabelecidos.

RESUMO DA REVISÃO FINANCEIRA:

PERÍODO: DEZ/00

CÓD.		INDICADOR	ORÇ.	REALIZ.	RESULTADOS
F1	financeira	Percentual de lucratividade	17%	17%	Aumento da Lucratividade
F1	financeira	Índice de rotação do estoque	0,19	0,21	Aumento do investimento em estoque
F3	financeira	Margem operacional bruta	37,5%	45%	Aumento das vendas
F2	financeira	Taxa de ocupação do terreno	-	-	-
F3	financeira	Varição dos custos e despesas fixas	5%	4%	Redução dos custos operacionais
F2	financeira	Percentual do conjunto de pontos-de-venda e suas atividades	-	-	-

Tabela 4.28 - Resumo da revisão financeira

RESUMO DA REVISÃO NÃO FINANCEIRA:

CÓD.	INDICADOR	ORÇ. REALIZ		PERÍODO: DEZ/00	
				RESULTADOS	
C ¹	Clientes	Percentual do faturamento do setor	1,97%	1,85%	- Aumento da Lucratividade - Aumento da fatia de mercado - Aumento das vendas brutas
C ²	Clientes	Índice de satisfação dos clientes	77%	85%	- Suporte na tomada de decisão - Identificação das necessidades dos clientes
P ²	Processos	Número de ocorrências de erros	68	61	- Eficiência nas operações - Redução da incidência de erros
A ¹	Crescimento	Número de <i>clipping</i> realizados	30	53	- Maior divulgação das informações relevantes
A ³	Crescimento	Percentual de procedimentos no sistema	75%	75%	- Eficácia das informações - Aumento da capacidade dos SI
A ⁶	Crescimento	Número de reuniões efetuadas	4	6	- Troca de informações relevantes - Entrosamento entre empresa, gerência e funcionários

Tabela 4.29 - Resumo da revisão não financeira

A empresa carece de alguns indicadores importantes tanto para diagnosticar as verdadeiras causas dos desempenhos como para alavancar alguns objetivos. Do mesmo modo, algumas metas e objetivos estabelecidos ainda dependem de decisões que exigem passos arriscados e um tempo incerto para suas realizações.

l) atividade 12: Análise crítica trimestral

Essa análise apesar de criar ansiedades e esperanças não pôde ser realizada no todo, devido a falta de informações que complementaríamos as justificativas de melhorias.

No entanto, esta atividade, que visa manter as diretrizes dentro de padrões previstos para alcançar as metas estabelecidas, ficará sob a dependência e a responsabilidade da equipe executiva de dar prosseguimento às atividades.

Esta atividade que consiste na revisão periódica do modelo, feita pelo executivo principal através de análises dos indicadores, metas e objetivos, indicou que :

- a empresa está bem direcionada para questões estratégicas financeiras, conseguindo alcançar os resultados esperados;
- ainda existem medidas sem disponibilidade de dados;
- muitos indicadores somente poderão ser utilizados após a implantação das melhorias necessárias ao seu acompanhamento.

RESUMO DA ANÁLISE FINANCEIRA TRIMESTRAL:

PERÍODO: DEZ/00

CÓD.	INDICADOR	OUT/00		NOV/00		DEZ/00		TRIMESTRE		
		Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	
F ¹	Financeira	Percentual de lucratividade	17%	16%	17%	16%	17%	17%	17%	16%
F ¹	Financeira	Índice de rotação do estoque	0,19	0,20	0,19	0,20	0,19	0,21	0,19	0,20
F ³	Financeira	Margem operacional bruta	37,5%	36%	37,5%	39%	37,5%	45%	37,5%	40%
F ²	Financeira	Taxa de ocupação do terreno	-	-	-	-	-	-	-	-
F ³	Financeira	Variação dos custos e despesas fixas	5%	3%	5%	4%	5%	4%	5%	4%
F ²	Financeira	Percentual do conjunto de pontos-de-venda e suas atividades	-	-	-	-	-	-	-	-

Tabela 4.30 - Resumo da análise financeira trimestral

A grande expectativa do modelo estava centrada no reflexo que as mudanças atingiriam e seriam vistas pelos clientes. O aumento da participação do mercado será um sinal claro que o aumento da capacidade dos serviços e toda uma política estratégica de diferenciação desenvolvida começa a dar sinais de sucesso.

Todavia, esse aumento da participação do mercado ainda não reflete diretamente nos resultados financeiros da empresa. O resultado obtido ainda sofre reflexos de antigas políticas adotadas pela empresa.

No entanto, a análise estratégica evidenciou que a estrutura financeira enxuta ajudará no sentido de evidenciar o aumento da produtividade e, conseqüentemente, da margem de lucro. Alavancando, assim, a rentabilidade da empresa.

RESUMO DA ANÁLISE NÃO FINANCEIRA TRIMESTRAL:

PERÍODO: DEZ/00

CÓD.	INDICADOR	OUT/00		NOV/00		DEZ/00		TRIMESTRE		
		Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realizado	Orçado	Realiz.	
C ¹	Cientes	Percentual do faturamento do setor	1,81%	1,7%	1,88%	1,80%	1,97%	1,85%	1,97%	1,85%
C ²	Cientes	Índice de satisfação dos clientes	77%	79%	79%	80%	82%	83%	82%	83%
P ²	Processos	Número de ocorrências de erros	68	61	60	52	55	49	55	49
A ¹	Crescimento	Número de <i>clipping</i> realizados	30	53	30	34	30	41	30	41
A ³	Crescimento	Percentual de procedimentos no sistema	75%	75%	77%	80%	82%	80%	82%	80%
A ⁶	Crescimento	Número de reuniões efetuadas	4	6	4	5	4	4	4	4

Tabela 4.31 - Resumo da análise não financeira trimestral

A empresa adotou a prática da Administração Participativa. Além das reuniões extraordinárias realizadas para aparar arestas não rotineiras, foi estabelecido a inclusão de reuniões fixas todos os sábados pela manhã, com a participação da maioria do efetivo. Nessas reuniões as metas são discutidas com as equipes, buscando participação, envolvimento e

comprometimento de todos os empregados. Os empregados mais motivados pela maior valorização, sentem-se membros de um mesmo time, que luta pelos mesmos objetivos e resultados.

Um frentista observou que: “ É mais fácil trabalhar em cima de números, conhecendo as metas a alcançar.”

Um outro que trabalha a três anos na empresa disse que: “ Hoje eu sei o que a gerência espera de mim e o que eu tenho que fazer para satisfazer os objetivos do posto.”

O aumento da participação do mercado será um sinal claro que o aumento da capacidade dos serviços, melhorias no atendimento e toda uma política estratégica de diferenciação desenvolvida começa a dar sinais de sucesso.

Consequentemente, esse aumento da participação do mercado refletirá diretamente nos resultados da empresa, aumentando sua produtividade e a sua margem de lucro. Alavancando, assim, a rentabilidade da empresa.

Todavia, esse aumento da participação do mercado ainda não reflete diretamente nos resultados não financeiros e financeiros da empresa. O resultado obtido ainda representa boa parte das antigas políticas adotadas pela empresa.

Essa análise, apesar de criar ansiedades e esperanças quanto aos seus resultados, não pôde ser realizada no todo, ficando prejudicada devido a falta de informações que complementaríamos as justificativas de melhorias. Com esses primeiros resultados, já é possível ver o comportamento de cada indicador. E ao mesmo tempo em que é possível discutir as variáveis que influenciaram esse comportamento, pode-se fazer uma melhor previsão dos indicadores.

No entanto, esta atividade, que visa manter as diretrizes dentro de padrões previstos para alcançar as metas estabelecidas, ficará sob a dependência e a responsabilidade da equipe executiva de dar prosseguimento às mesmas.

4.6 CONCLUSÕES DO CAPÍTULO

A identificação dos objetivos financeiros refletiu o ciclo de vida da empresa, obedecendo uma estratégia passando de crescimento a sustentação.

Para fugir da disputa de mercado exclusivamente baseada nos preços, que oferecem pequena base agregadora de valor e margem bruta, a empresa identificou através de sua pesquisa de mercado que os consumidores de seus segmentos-alvo compravam produtos e serviços que agregavam:

- Preço;
- Segurança, limpeza e capacidade das instalações;
- Funcionários prestativos, ágeis e cordiais;
- Inovação e funcionalidade de produtos e serviços diferenciados.

Assim, para a identificação dos objetivos não financeiros e seus indicadores, a empresa focalizou seus segmentos de mercado para a ampliação dos produtos e serviços ofertados.

A idéia básica das vinculações internas consiste em oferecer uma ampla variedade de produtos e serviços que não estando intrinsecamente relacionados a abastecimento, venham agregar à marca/bandeira uma imagem forte, diferenciando as suas atividades dos postos concorrentes.

Todavia, ficou evidenciado que a “personalidade” do posto estava presente nas capacidades organizacionais de aprendizado e crescimento, e que o investimento nesta personalidade alavancaria as potencialidades das metas ambiciosas para os demais objetivos. Assim, as necessidades de aprendizado e crescimento surgem das necessidades dos objetivos de performance em cada um dos objetivos anteriores.

Partindo da estrutura enxuta e dos fatores críticos de sucesso, a empresa optou pelo desenvolvimento de um planejamento estratégico participativo, com o envolvendo de todos os funcionários para a tomada de decisões. Vagarosamente, a sinergia provocada pelo modelo motivou e proporcionou maior responsabilidade aos funcionários.

O executivo principal questionou a delegação, percebendo que sua carga de trabalho aumentara. Mas ele mesmo chegou à conclusão que delegara atividades e decisões operacionais, podendo dedicar mais tempo para atividades estratégicas.

Assim, essa preparação estratégica pôde ser usada como um passo essencial para direcionar esse caminho, induzindo a aceitação de metas agressivas, acompanhando a estratégia e

evitando que ocorram falhas de previsões na antecipação das principais mudanças no ambiente de negócios.

Para a produção dos resultados desejados, a identificação das metas e indicadores para os objetivos estratégicos incluíram tanto metas e indicadores de longo prazo quanto de curto prazo.

Já as inter-relações de causa-e-efeito justificaram as conexões existentes entre as missões, objetivos, estratégias, metas e indicadores. Para o seu inter-relacionamento, inicialmente procurou-se atentar para as declarações de visão e da missão da empresa. Em seguida, foram levantados os objetivos estratégicos para cada perspectiva. A definição dos objetivos em cada perspectiva foram arrolados numa seqüência que permite o inter-relacionamento de causa-e-efeito das estratégias, metas e indicadores.

Desse modo, pode-se inferir relações de causa-e-efeito das seguintes maneiras:

- entre visão, missão geral, objetivos, estratégia, meta de longo prazo, meta de curto prazo e seus indicadores;
- envolvendo metas e objetivos entre as perspectivas.

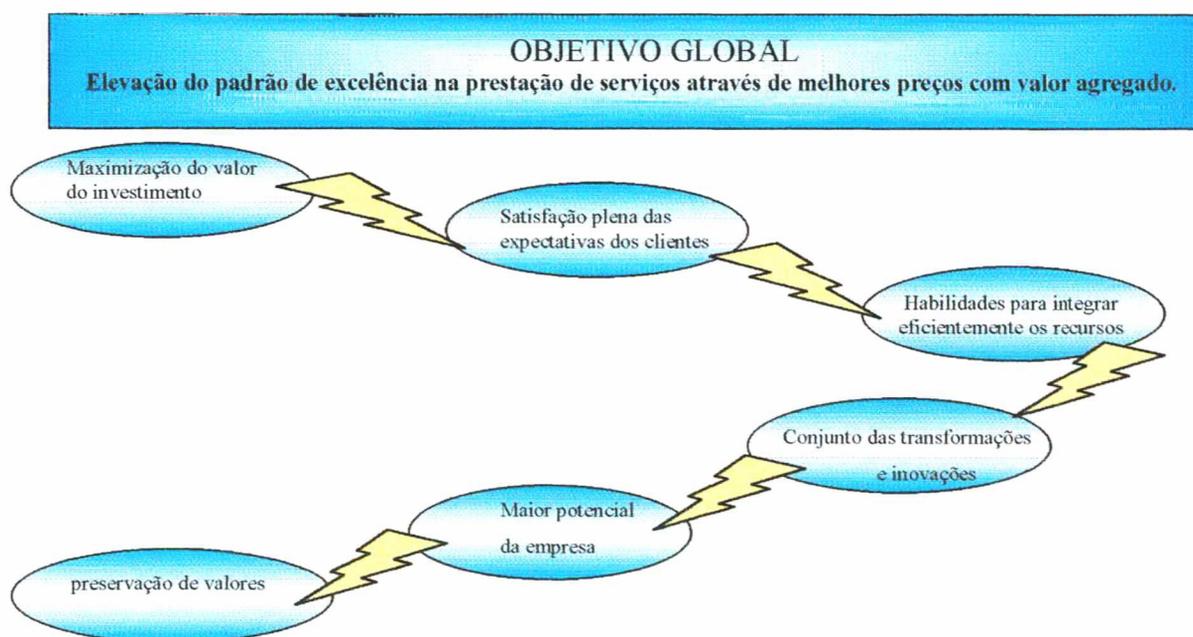


Figura 4.2 - Inter-relação dos objetivos

Na interligação dos objetivos percebe-se o encadeamento da estratégia utilizada pela empresa.

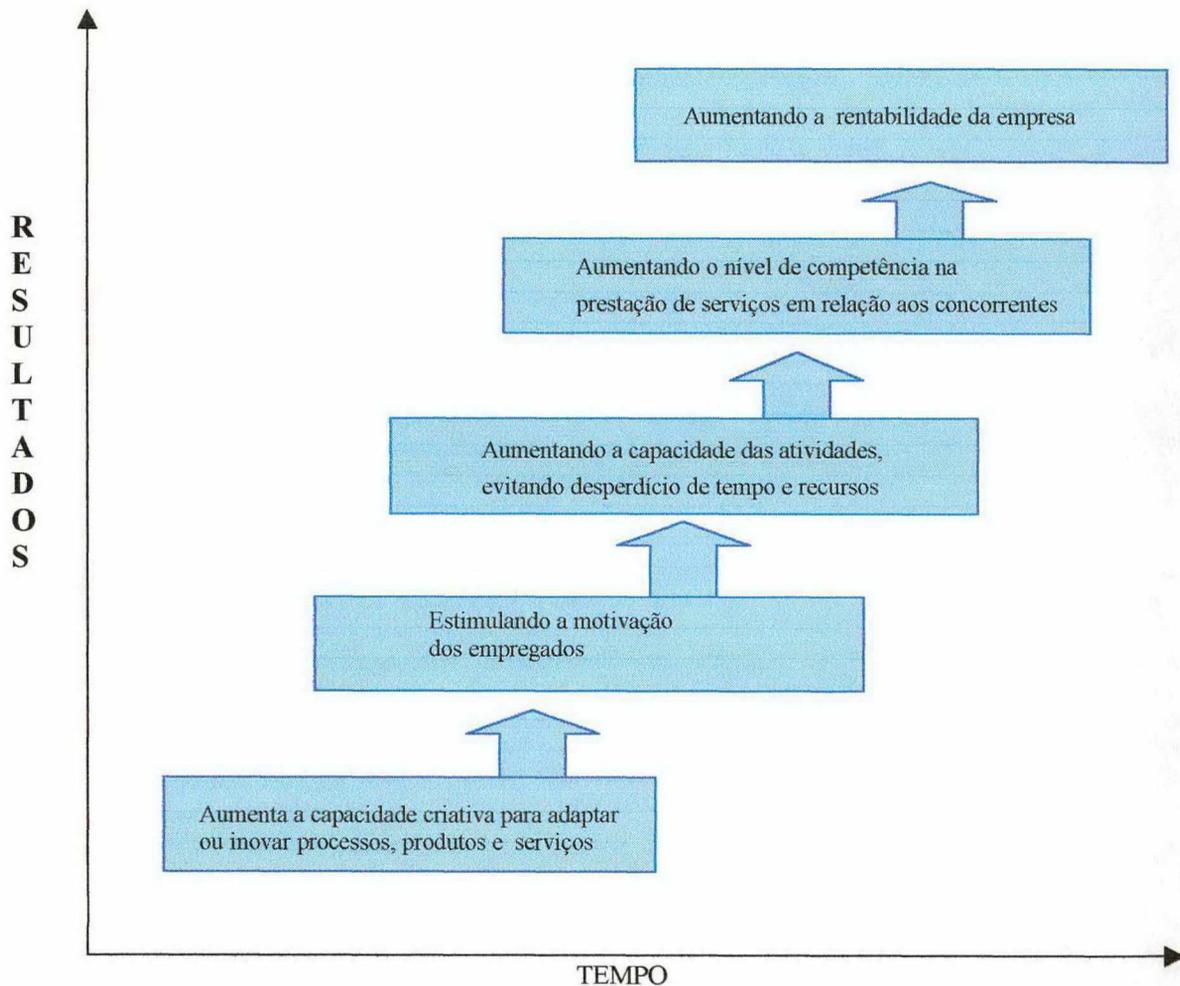


Figura 4.3 - Interligações de causa-e-efeito entre metas na linha do tempo

Na identificação das metas de superação faz-se necessário a verificação de variáveis quantitativas e qualitativas.

Como os valores quantitativos das metas podem ser ajustados periodicamente, priorizou-se os meios e ferramentas oferecidas para o alcance das metas ao longo do tempo.

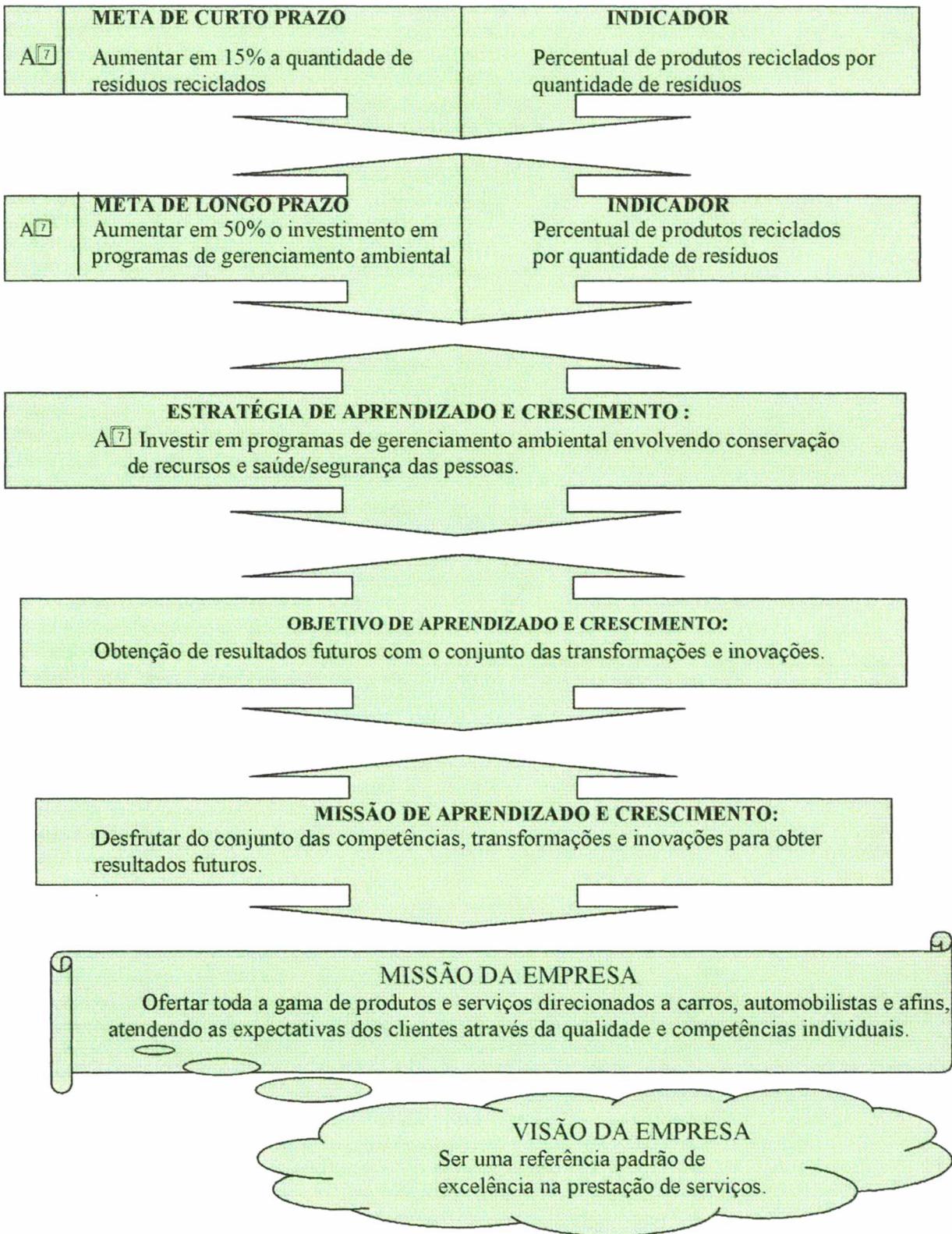


Figura 4.4 - Inter-relações de causa-e-efeito entre visão, missão, objetivo, estratégia e suas metas

O executivo principal avaliou se as metas estão sendo atingidas ou não no trimestre. Como não foi necessário efetuar correções de desvios, foram mantidos os mesmos procedimentos.

As metas de curto prazo envolvendo indicadores de resultados e indicadores de tendência, direcionaram a estratégia definida para a consecução dos objetivos pré-estabelecidos.

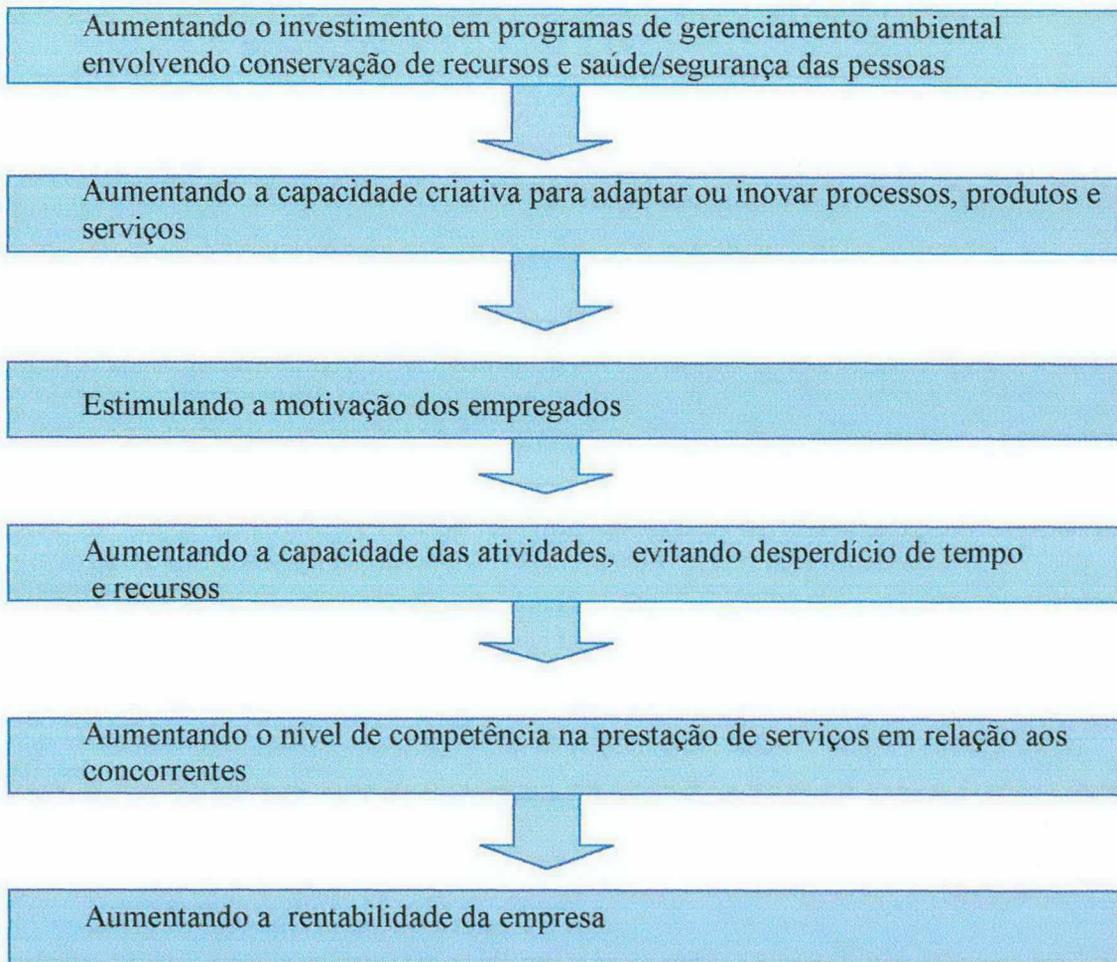


Figura 4.5 - Interligações de causa-e-efeito entre metas de curto prazo das perspectivas

O modelo e sua respectiva aplicação enfrentou muitos desafios para atingir os seus objetivos. Desafios estes que dependiam de diversos fatores multifacetados, alguns intangíveis, sem controles e outros que não faziam parte das prioridades do trabalho. Contudo, a partir da sistematização e implantação de suas etapas, este modelo conseguiu dar cabo a resolução da

problemática empresarial proposta, revolucionando toda estrutura, todos os conceitos e toda cultura da empresa analisada.

Desse modo, a aplicação demonstrou neste estudo de caso como os princípios relacionados com o desenvolvimento do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte, puderam ser desmembrados em capacidades e competências fundamentais conduzindo a uma preparação estratégica para trabalhar com indicadores estratégicos.

CAPÍTULO 5 - CONSIDERAÇÕES FINAIS

Feci quod potui, faciant meliora potentes.

5.1 CONCLUSÕES

Visando atingir a viabilidade do objetivo geral e a sua complementação de acordo com etapas consecutivas, os objetivos específicos deste trabalho foram alcançados da seguinte maneira:

A revisão dos aspectos gerais da teoria estratégica necessária à compreensão do desenvolvimento estratégico, das peculiaridades das empresas de pequeno porte e dos aspectos básicos do BSC foram apresentadas no capítulo 2.

Com base nos suportes teóricos fundamentais dessa revisão foi possível, no capítulo 3, estruturar o modelo proposto para o desenvolvimento estratégico em empresas de pequeno porte, como preparação para trabalhar com indicadores estratégicos.

Partindo dessa visão proeminente, optou-se em aplicar o modelo em um posto de serviço que integrasse expectativas de melhorias e capacidades de competitividade. Assim, a verificação da aplicação do modelo proposto foi desenvolvida em uma empresa visionária, pertencente a um setor competitivo atual.

Dessa forma, considera-se válida a contribuição científica que o objetivo geral deste estudo se propôs, de demonstrar como os princípios relacionados com o desenvolvimento do planejamento estratégico em empresas de pequeno porte podem ser desmembrados em capacidades financeiras e não financeiras, adaptando o planejamento estratégico para trabalhar com indicadores estratégicos.

O modelo satisfaz a necessidade de formular e implementar a estratégia de forma integrada. O estilo de desenvolvimento estratégico envolve tanto a racionalidade objetiva quanto os fatores individuais adaptativos do ambiente, minimizando a desarmonia existente entre a formulação e a implementação estratégica causada pela falta de alinhamento estratégico.

Os princípios relacionados com o desenvolvimento do planejamento estratégico foram desmembrados em suas capacidades fundamentais proporcionando a integração do planejamento estratégico e operacional nos diversos níveis da organização, em condições de reunir os requisitos do cliente e do negócio e identificando as áreas prioritárias para melhoria ou manutenção do nível

de desempenho. Assim, esse desdobramento em capacidades financeiras e não financeiras mostrou-se capaz de minimizar a desarmonia existente entre a formulação e a implementação estratégica causada pela falta de alinhamento estratégico.

Normalmente, a falta de um planejamento e acompanhamento das decisões pode levar a empresa a caminhos tenebrosos. Esta metodologia pode ser útil na identificação e na posterior colaboração para a solução de problemas como:

- ◆ uso inadequado de estratégias;
- ◆ falhas na sua execução;
- ◆ falta de acompanhamento estratégico; e
- ◆ falta de um sistema que permita avaliar a execução das mesmas.

Quanto a utilização de ferramentas, a preparação estratégica direcionou a empresa para começar a trabalhar com indicadores estratégicos, onde o direcionamento para o *Balanced Scorecard* (BSC) revelou-se como um importante apoio para a sistematização do processo de implementação e seu respectivo acompanhamento na linha do tempo, tendo em vista que a implantação do planejamento estratégico da maioria dos sistemas de gerenciamento estratégico consiste no alicerce para a análise crítica e a melhoria empresarial.

O resumo das análises do capítulo anterior indicou que a empresa ainda não disponibiliza todos os indicadores para o acompanhamento da metodologia. Do mesmo modo, existe uma grande expectativa quanto às metas de melhorias radicais que ainda não foram atingidas. Os resultados esperados serão afetados mais rapidamente quando estas metas estiverem solidificadas.

Todavia, são as metas de melhoria contínua que manterão a metodologia, o planejamento estratégico, e conseqüentemente o sucesso da empresa. Mas, se a empresa estivesse satisfeita em atingir os seus objetivos somente com os resultados alcançados pelos RIG (melhorias radicais) ela não teria investido tempo e recursos para o desenvolvimento da metodologia.

Provavelmente, ela não desperdiçará a chance de resultados sustentados, e direcionará a empresa em busca dos CIG (melhorias contínuas).

Para uma reavaliação futura da metodologia, convém analisar o alinhamento dos resultados esperados com as metas e os objetivos estabelecidos.

Assim, a utilização da abordagem mostrou-se adequada como contribuição para o estudo e desenvolvimento estratégico. Mostrou-se adequada, também, em relação a preparação das micro e pequenas empresas para a utilização de indicadores estratégicos.

Todavia, percebe-se que o sucesso das mudanças ainda depende, principalmente, das decisões finais do executivo principal.

5.2 CONSIDERAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Inicialmente, convém elucidar algumas considerações que chamaram a atenção do autor na elaboração do presente trabalho:

- O tema em estudo apresenta grande potencial de desenvolvimento de trabalhos, devido a importância do assunto no contexto empresarial moderno;
- Quanto à adaptabilidade do modelo, as etapas do modelo foram elaboradas de acordo com os conhecimentos teóricos/práticos e visão particular do autor. Assim, considerando que o processo deve ser incremental e nunca radical, algumas etapas podem ser acrescentadas ou suprimidas de acordo com os conhecimentos e a visão do planejador;
- Os resultados da aplicação do modelo não representam uma etapa final e acabada. Etapa final no sentido da consolidação do modelo ser de forma contínua e incremental; etapa acabada no sentido da falta de alguns indicadores para a solidificação das metas e objetivos;
- A participação de todas as equipes executivas e operacionais no desenvolvimento do planejamento estratégico, no estabelecimento e acompanhamento de objetivos, metas e indicadores criou uma sinergia envolvente entre as pessoas, que passaram a conviver com ideais voltados para uma mesma direção.

Recomenda-se, assim, algumas sugestões para trabalhos futuros e pesquisas a serem desenvolvidas, provenientes deste trabalho ou dos seus resultados:

- Adaptação do modelo para outros modelos de performance;
- Estudo comparativo dos modelos de performance para evidenciar a escolha para a preparação estratégica;

- Estudo e utilização de outras ferramentas para o desenvolvimento das etapas do modelo;
- Estudo e desenvolvimento de um sistema de informação que agilize a operacionalização de todo o desenvolvimento estratégico.

5.3 REFLEXÕES

É muito fácil num momento de empolgação falar de controle como um processo comum na vida das empresas. É extremamente fácil, para muitas pessoas, elaborar passos, critérios e seqüências a serem seguidos visando atingir as metas estabelecidas. Mas, quando se trata de “praticar o controle”, nem sempre o que foi planejado ocorre. Normalmente, isso acontece porque não houve um efetivo acompanhamento do que foi planejado. Talvez, muita energia despendida no planejamento induzisse que ele fosse um fim e não um meio de atingir o controle.

Aliás, o grande viés que normalmente impera no dia-a-dia das empresas e das pessoas é o **tempo**. O tempo gasto para elaboração das etapas a serem seguidas é precioso. As pessoas relacionam esse tempo como algo necessário e suficiente. Assim, as pessoas dedicam e direcionam todas as suas forças para a preparação e elaboração do controle, como se a elaboração fosse um fim em si mesmo. Mas, as pessoas se enfraquecem, esquecendo que a disciplina é a chave para o controle efetivo. Justo no momento mais importante, que é o próprio controle, são criados mecanismos de conflitos entre os valores, crenças, atitudes, memórias e decisões na cabeça das pessoas.

Na realidade, existe um fosso entre as atividades que apenas consomem tempo e aquelas que são realmente importantes. Os métodos de gestão do tempo ensinam a fazer mais coisas em menos tempo, ou seja, a ser mais eficiente em áreas como os compromissos, reuniões, horários, objetivos e atividades. Todavia, os maiores desafios não são, no entanto, resolvidos com a velocidade ou a quantidade de tarefas preenchidas. São, na verdade, problemas de eficácia (satisfação das metas prioritárias) e de ordem qualitativa. Os primeiros dizem respeito ao modo de como gerir o tempo e os segundos referem-se ao modo de como gerir a própria vida.

E como esses dois problemas correlacionam-se é preciso estabelecer prioridades e ser capaz de dizer não para as coisas que não são importantes.

Também é importante a maneira de encarar os resultados. Como diz Shinyashiki (1993, p. 34) a maioria das pessoas pensam que quando as coisas dão certo é porque agiram bem, e quando dão errado é porque os outros agiram mal. Retiram de si mesmas o controle da sobre a vida. Tornam-se fracas, sem poder. Para retomar esse controle é preciso honestidade, é preciso olhar para dentro de si e assumir que é a partir dos próprios tropeços que as coisas começam a desmoronar.

Praticar o controle envolva, talvez, sintonizar os valores, crenças, atitudes, memórias e decisões que determinam a representação interna das informações a serem retidas no subconsciente das pessoas.

Mas como fazer isso?

E como ajustar a rápida mudança dos fatores internos e externos que fogem ao seu controle?

Assim, convém refletir... e discernir: o que realmente conta e é importante na vida.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABELL, Derek F. **Definição do negócio: ponto de partida do planejamento estratégico**. São Paulo: Atlas, 1991.
- ANDREWS, Kenneth. *The Concept of Corporate Strategy*, Englewood Cliffs: Irvin, 1971.
- ANSOFF, Henry I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- AUSTIN, J.E. **Managing in developing countries**. The Free Press, 1990.
- BALDOCK, Robert. **Os cenários de 2008**. HSM Management, Mai/jun 2000.
- BAMBENGER, I. **Values and strategic behavior**. Management International Review. v. 26, n. 4, 1986.
- BEINHOCKER, Eric D. **A teoria da adaptação**. HSM Management 1, Jul/ago 2000.
- BHIDE, A. **How entrepreneurs craft strategies that work**. Harvard Business Review, Mar/apr 1994.
- BORNHOLDT, Werner. **Orquestrando empresas vencedoras: Guia prático da administração de estratégias e mudanças**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- BROCKHAUS, Robert H. **A influência do empreendedorismo na economia dos Estados Unidos**. Palestra apresentada na Conferência Nacional sobre Ensino do Empreendedorismo. Brasília, Mai/1999.

- BUENO, José Hamilton. **Manual do agente de mudanças: a era da qualidade.** 2ª ed, SP: LTR, 1995.
- CAMPOS, José Antônio. **Cenário Balanceado: painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios.** São Paulo: Aquariana, 1998.
- CANCELLIER, Everton L. P. de Lorenzi. **Formulação de estratégias em pequenas empresas: um estudo em pequenas empresas industriais da Grande Florianópolis.** Florianópolis: 1998. Dissertação (mestrado em Administração) PCAD/UFSC, 1998.
- CUNHA, Carlos E. F. da. **Planejamento estratégico em empresas pública versus empresa privada - Estudo do caso Epagri e Macedo Koerich S.A. Florianópolis: 1998.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGE/UFSC, 1998.
- DAY, George S. **A dinâmica da estratégia competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DE MASI, Domenico. **Entrevista no Roda Viva de 21jun99.** encontrado em <http://www.edutecnet.com.br/edmasi2.htm>. Arquivo capturado em 30 de novembro de 1999.
- DRUCKER, Peter. **Como reagir às mudanças.** HSM Management 1, Mar/abr 1997.
- FERREIRA, Ademir A. **Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias: evolução e tendências da moderna administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FORNELL, Claes. **American Customer Satisfaction Index**. The Total Quality Review, nov/dez 1994.

_____, Claes; ITTNER, Charles e LARCKER, David. **Understanding and using the American Customer Satisfaction Index (ACSI) : assessing the financial impact of quality initiatives**. The Juran Institute's Conference on Managing For Total Quality, 1995.

GOLDE, R. A. **Planejamento prático para pequenas empresas**. Biblioteca Harvard de Administração de Empresas. Série temática: planejamento estratégico. São Paulo: Abril, 1986.

HARRINGTON, H. James. **Gerenciamento total da melhoria contínua**. São Paulo: Makron Books, 1997.

IEL/CNI (INSTITUTO EUVALDO LODI/CONFEDERAÇÃO NACIONAL DAS INDÚSTRIAS). **Linhas de atuação/empreendedorismo**. Encontrado em <http://www.iel.org.br/home.htm>, Arquivo capturado em 15 de agosto de 2000.

JOHNSON, H. Thomas; KAPLAN, Robert S. **Contabilidade Gerencial: a restauração da relevância da contabilidade nas empresas**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

KAPLAN, Robert S. ; NORTON, David P. **Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System**, Harvard Business Review, Jan/fev 1996, volume 744, número 1.

_____. **A Estratégia em Ação: Balanced Scorecard**, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- LONGENECKER, Justin G., MOORE, Carlos W. e PETTY, J. William. **Administração de pequenas empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
- MARINHO, Sidnei V. **Utilização do conceito de Gestão Estratégica de Custos dentro do *Balanced Scorecard*** . Florianópolis: UFSC, 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 1999.
- MENDES, José Luiz. **Uma metodologia de desenvolvimento de planejamento estratégico empresarial**. Florianópolis: UFSC, 1998. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 1998.
- MINTZBERG, Henry. **Safári de estratégias**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- _____. **Todas as partes do elefante**. HSM Management, jan/fev 1999.
- _____. **The rise and fall of strategic planning**. New York: FreePress, 1994.
- _____. **The strategy concept I: five PS for strategy**. California Management Review, v. 30, 1987.
- _____. **Strategy-making in three modes**. California Management Review, v. 16, 1973.
- MONTGOMERY, Cinthia A. **Estratégia: A busca da vantagem competitiva**, Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MORGAN, Malcolm J. **How Corporate Culture Driver Strategy**. Long Range Planning, Great Britain, vol 26, 1993.

MURRAY, Bruce A. ; Charlene, Adair B. **Revolução Total dos Processos.** São Paulo: Nobel, 1996.

NADLER, D. A., HACKMAN, J. R. e LAWLER, E. E. **Comportamento organizacional.** Rio de Janeiro: Campus, 1983.

NAISBITT, J. **Paradoxo global.** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

NODA, Karin. **Estudo da Administração estratégica com foco no processo da qualidade.** Fpolis: 1998. Dissertação (mestrado em engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 1998.

NISEMBAUM, Hugo. **A competência essencial.** São Paulo: Infinito, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. **Planejamento Estratégico: conceito, metodologia e práticas.** 7ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.

_____. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo decisório.** São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. **A hora da estratégia,** HSM Management, nov/dez 1997.

_____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência.** 9 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

_____. **Vantagem competitiva criando e sustentando um desempenho superior.** Rio de Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, James B. et alli. **Exploiting the manufacturing-services interface.** Sloan Management Review, verão 1988.

REID, D. M. **Where planning fails in practice.** Long range planning, v.23, n.2, 1990.

RHODEN, Marisa I. S. **Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas.** Fpolis: 2000. Tese (Doutorado em engenharia de produção) PPGEP/UFSC, 2000.

SCHWARTZ, Peter. **O amanhã já chegou.** HSM Management 1, Mai/jun 2000.

SEBRAE NACIONAL. **Grandes sucessos da pequena empresa.** Edição SEBRAE, 1995.

____. **Dados gerais sobre o segmento nacional / micro e pequena empresa no Brasil / dados estatísticos.** GEPEP/SEBRAE. Encontrado em <http://www.sebrae.com.br/sebraenacional/dadosestatisticos>, Arquivo capturado em 08 de agosto de 2000.

SENGE, Peter. **A dança das mudanças.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SILVEIRA, Amélia **Bases de dados e informação para negócios.** V Seminário Nacional de Informação e Qualidade. Florianópolis. Anais, 1997.

SHANK, John K. **A Revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos.** 2 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHINYASHIKI, Roberto T. **Sem medo de vencer.** São Paulo: Gente, 1993.

STEINER, George A. ; MINER, John B. **Política e estratégia administrativa**. Rio de Janeiro: Interciência, 1977.

STONER, J. A. ; FREEMAN, E. **Administração**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.

VANCIL, Richard F. ; LORANGE, Peter. **Strategic planning in diversified companies**. Harvard Business Review, sep/oct 1977.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial**.4^A ed . São Paulo: Atlas, 1987.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. Porto Alegre: D. C. Luzatto, 1986.

ANEXO 1

CARACTERIZAÇÃO DA METODOLOGIA

Definindo a caracterização de cada etapa e atividade para fins de sua aplicabilidade, os seus objetivos e importância, simplificada, consistem em:

Etapa 1: REFERENCIAL ESTRATÉGICO:

Objetivo: Estabelecer as diretrizes necessárias ao direcionamento e acompanhamento das principais ações da micro e pequena empresa.

Importância: Essas diretrizes derivam da análise estratégica.

1ª parte: DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO:

Objetivo: Reunir e analisar dados sobre clientes, fornecedores, mercados, processos, *benchmarks*, concorrentes, ambiente econômico e de negócio, a fim de determinar e avaliar os relacionamentos estratégicos entre as funções, processos e com o ambiente externo.

Importância: Envolver o estudo detalhado da micro e pequena empresa através da identificação das forças que atuam sobre o negócio e suas funções.

Atividade 1: Data-base

Objetivo: Obter uma visão sistêmica das interfaces da micro e pequena empresa com o ambiente interno e externo, identificando como esta se relaciona e seu fluxo de informações, produtos e serviços, reunindo dados sobre as necessidades do cliente, negócio, oferta, demanda e potenciais de serviço; bem como posições atualizadas sobre o que existe e pode ser controlado para aumentar a competitividade e o grau de satisfação do cliente.

Importância: Compreender a reunião de um conjunto compreensivo de dados para a correta análise estratégica, como a concorrência, os negócios, mercados, clientes, fornecedores, produtos, serviços e processos.

Atividade 2: Análise estratégica

Objetivo: Examinar e prognosticar tendências, padrões e oportunidades dos objetivos, estratégias, metas, fatores críticos de sucesso e indicadores financeiros e não- financeiros, além da organização de uma análise dos fatores externos e internos em consonância com uma análise de custo e benefício das oportunidades e seus respectivos riscos.

Importância: Avaliar as vantagens e desvantagens relativas de um determinado uso de recursos face a possíveis alternativas de investimento.

Atividade 3: Workshop de lideranças

Objetivo: Levantar os objetivos estratégicos propostos, as declarações de missão, visão e estratégia.

Importância: É o processo de geração de consenso entre as equipes.

2ª parte: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Objetivo: Determinar os impactos potenciais para a micro e pequena empresa alavancar vantagens competitivas, aumentar a satisfação dos clientes e melhorar o desempenho da micro e pequena empresa, através do estabelecimento de metas de longo prazo.

Importância: Harmonizar a realidade do mercado com as estratégias da micro e pequena empresa.

Atividade 4: Priorização dos problemas

Objetivo: Determinar os poucos aspectos vitais que influenciam negativamente o sucesso da micro e pequena empresa.

Importância: Determinar as prioridades de atuação.

Atividade 5: Identificação e avaliação das alternativas estratégicas

Objetivo: Identificar as forças que influenciam nos resultados da organização e o seu potencial para melhoria, para que, através desse

conhecimento possam ser identificadas as alternativas estratégicas ou de longo prazo.

Importância: Descrever as formas pelas quais a micro e pequena empresa deve responder a cada força e potencial identificado no “Resumo da Análise Estratégica” é criada uma relação de alternativas estratégicas.

Atividade 6: Reafirmar ou desenvolver a missão e o plano estratégico

Objetivo: Relacionar a razão de ser, a natureza e o futuro dos negócios da micro e pequena empresa e verificar se o plano estratégico está construído e fundamentado no que as pessoas observaram.

Importância: Identificar os limites que a micro e pequena empresa atua ou pretende atuar, isto é, a definição ou redefinição do negócio, da direção estratégica, das metas e dos indicadores.

Etapa 2: PLANEJAMENTO OPERACIONAL:

Objetivo: Decidir sobre objetivos de médio e curto prazo e ações necessárias para alcançar o plano estratégico ou de longo prazo.

Importância: Alinhar as ações de todos na micro e pequena empresa com as metas definidas, focalizar os esforços de melhoria da organização nas áreas vitais e assegurar que outras áreas chaves sejam incrementalmente melhoradas ou mantidas.

Atividade 7: Definição e operacionalização das metas:

Objetivo: Decidir o que a micro e pequena empresa precisa realizar no ano para alcançar as metas de 3-5 anos e comunicar para toda a organização essas metas e as razões para a sua escolha.

Importância: Ter uma visão global das metas para focalizar os esforços de melhoria.

Atividade 8: Alinhamento das decisões:

Objetivo: Atingir o consenso final quanto ao plano em todos os níveis.

Importância: Assegurar que os planos maximizarão a melhoria para toda a organização.

Atividade 9: Estabelecimento do plano operacional:

Objetivo: Resumir e documentar o plano operacional da unidade e o submeter à avaliação da alta direção da micro e pequena empresa.

Importância: Reunir as várias conclusões geradas e uniformizá-las.

Etapa 3: ACOMPANHAMENTO ESTRATÉGICO:

Objetivo: Revisar o próprio plano através de questionamentos a respeito dos objetivos, medidas e metas planejados.

Importância: Aperfeiçoar o processo de planejamento.

Atividade 10: Análise crítica mensal

Objetivo: Análisar os indicadores, metas e objetivos.

Importância: Revisar mensalmente o plano.

Atividade 11: Revisão analítica mensal

Objetivo: Avaliar as análises das equipes operacionais feita pela equipe executiva.

Importância: Verificar o progresso do plano.

Atividade 12: Revisão analítica trimestral

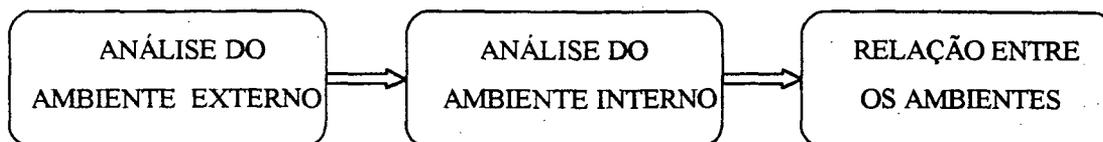
Objetivo: Avaliar amplamente as análises mensais.

Importância: Manter as diretrizes dentro de padrões previstos para alcançar as metas estabelecidas.

ANEXO 2

FORMULÁRIOS DA ANÁLISE ESTRATÉGICA

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL



PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO FORMULÁRIO PE-2 e 4 : Análise Do Ambiente Externo

Questão1: quais os fatores que podem influenciar os negócios da empresa?

Indique:

- Forte influência → Se inviabilidade potencial do negócio
- Média influência → Se afeta o desempenho do negócio
- Baixa influência → Se pouco afeta o desempenho do negócio

FATORES EXTERNOS	INFLUÊNCIA
Concorrência	
Produtos substitutos	
Novos entrantes	
Fornecedores	
Clientes	
Sazonalidade econômica	

Matriz de influência dos fatores externos

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE-3 e 6 : Análise Do Ambiente Interno

Indique se GP (ganhador de pedido) ou Qualificador (RESPONDER SIM OU NÃO)

FATORES COMPETITIVOS	FATOR QUALIFICADOR		FATOR GANHADOR DE PEDIDO (CRÍTICO)	
	atendido	Não atendido	oportunidade	ameaça
Preço				
Atendimento				
Qualidade percebida				
Confiabilidade				
Inovação				
Segurança				
Relacionamentos				
Mix de produtos				
Instalações/infra-estrutura				
Prazo de pagamento				

Matriz de fatores competitivos (Análise do ambiente interno)

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO
FORMULÁRIO PE-4 e 7 : Análise Do Ambiente Externo

Se ganhador de pedido ameaça ou qualificador não atendido → Fator crítico de sucesso

FATORES COMPETITIVOS	ÍNDICE DA CONCORRÊNCIA(%)	FCS (Sim ou não)
Preço		
Atendimento		
Qualidade percebida		
Confiabilidade		
Inovação		
Segurança		
Relacionamentos		
Mix de produtos		

Matriz de fatores competitivos (Análise da relação dos ambientes)

ANEXO 3

ROTEIRO DE ENTREVISTA

Empresa: _____

Entrevistado: _____

Função: _____

Dia: ____ / ____ / ____

Principais sócios:

NOME	PARTICIPAÇÃO (%) NO CAPITAL

Número de funcionários (descrever o organograma): _____

Início e desenvolvimento da empresa

- 1) Como surgiu a empresa e a idéia do negócio? Havia outras opções? Se haviam quais as razões da escolha? (descrever o histórico da empresa)

- 2) Em que fase de desenvolvimento a empresa se encontra? E como se deu o desenvolvimento?

Análise do negócio (momento atual da empresa):

- 1) Quais os principais produtos da empresa (o que)?

- 2) Qual o mercado-alvo (Para quem)?

3) Qual a localização (onde)?

4) Qual a área abrangida?

5) Qual o horário de funcionamento?

6) Qual a infra-estrutura disponível (com que recursos materiais)?

7) Quem distribui/promove?

8) A empresa tem conhecimento dos principais problemas externos que afetam atualmente a empresa? Quais são?

9) A empresa já fez alguma pesquisa de mercado?

10) A empresa faz acompanhamento do desempenho da concorrência?

Posicionamento estratégico

1) Quais aspectos a visão de futuro de nossa empresa se diferencia das empresas concorrentes?

2) Quais as vantagens competitivas de nossa empresa?

3) Quais as vantagens competitivas de nossos principais concorrentes?

4) Qual a principal mudança ocorrida em nossas empresas nos últimos cinco anos? E no último ano?

5) Quais os principais problemas que ocorreram nesse processo de mudanças?

6) Quais as principais situações que se não eliminadas, minimizadas ou evitadas, podem afetar a empresa negativamente (ameaças)?

Agora, dentro de cada perspectiva, avalie o grau de importância de cada item para a empresa.

Qualquer comentário sobre a utilização, efetiva ou potencial, das técnicas e procedimentos administrativos podem ser adicionados abaixo das referidas perguntas.

Perspectiva financeira:

1) A elaboração do planejamento financeiro da empresa?

muito importante importante neutro não é muito importante sem importância

2) O controle dos custos e despesas?

muito importante importante neutro não é muito importante sem importância

3) A apresentação de relatórios e informações contábeis adequadas?

muito importante importante neutro não é muito importante sem importância

4) Quais objetivos estratégicos relacionados a lucratividade refletem melhor a estratégia da empresa para os próximos 5 anos?

5) Quais objetivos estratégicos relacionados a produtividade refletem melhor a estratégia da empresa para os próximos 5 anos?

Perspectiva Clientes:

1) O mercado-alvo (clientes) explorado pela empresa é?

muito importante importante neutro não é muito importante sem importância

2) O mercado-alvo (clientes) não explorado pela empresa é?

muito importante importante neutro não é muito importante sem importância

3) O desenvolvimento de planos de marketing é?
() muito importante () importante () neutro () não é muito importante () sem importância

4) Quais são os segmentos de mercado-alvo hoje?

5) Para cada segmento de mercado-alvo, quais os critérios de escolha mais importantes para os próximos 5 anos?

6) Para cada critério escolhido, o que você e sua empresa tem que fazer com excelência para ser bem sucedida?

7) Para cada um desses objetivos escolhidos, que indicadores irão refletir a sua competência em satisfazer esses objetivos?

Perspectiva processos internos:

1) Os clientes percebem o processo de pós-venda da empresa?

2) Que tipo de benefícios os clientes valorizarão nos produtos/serviços de amanhã?

3) Como é possível, através da inovação oferecer esses benefícios ao mercado antes da concorrência?

4) Que capacidades precisaremos manter e/ou mudar e/ou melhorar para sustentar estas inovações?

Perspectiva aprendizado e crescimento:

1) Existe demanda de reciclagem dos funcionários exigidas pelos desafios organizacionais para responder às perspectivas de clientes e processos internos?

2) A capacidade dos sistemas de informações permite a atualização imediata dos colaboradores? Permite, também, aumentar o nível de atendimento interno e externo?

3) A empresa tem como valor a participação dos colaboradores?

Informações adicionais (anexar planilha com valores):

- Vendas em unidades e valores monetários(mês a mês, referente aos últimos anos, por produto ou linha de produto);
- Composição atual dos custos operacionais ;
- Receitas e despesas financeiras referentes à recursos de longo e curto prazos;
- Valor atualizado das dívidas;
- Contas em atraso (discriminar as contas, especificando o valor atual da dívida).
- Relatórios contábeis disponíveis;
- Tabelas atuais de preços dos produtos;
- Descrição dos processos envolvidos;
- Informações adicionais do setor como : crescimento do setor, crescimento do número de concorrentes, diferenciação dos produtos, políticas e barreiras governamentais, setoriais, montante do capital para investimento, capital de giro, poder de negociação com os fornecedores.