

Serviço de Pós-Graduação EESC/USP  
EXEMPLAR REVISADO  
Data de entrada no Serviço: 10 / 10 / 00  
Ass.: *Daniela*

# DESDOBRAMENTO DA ESTRATÉGIA: INTEGRANDO EMPRESA E AMBIENTE COMPETITIVO

**Luís Henrique Piovezan**

Dissertação apresentada à Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, como parte dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

DEDALUS - Acervo - EESC



31100016751

ORIENTADOR: Prof. Dr. Luiz C. R. Carpinetti

São Carlos  
2000



Class.	TESE-EESC
Aut.	4479
Tombo	T0233/00

31100016751

st 1110075

Ficha catalográfica preparada pela Seção de Tratamento  
da Informação do Serviço de Biblioteca – EESC/USP

P662d

Piovezan, Luís Henrique

Desdobramento da estratégia : integrando empresa e ambiente competitivo / Luís Henrique Piovezan. -- São Carlos, 2000.

Dissertação (Mestrado) -- Escola de Engenharia de São Carlos-Universidade de São Paulo, 2000.

Área: Engenharia de Produção.

Orientador: Prof. Dr. Luiz C. R. Carpinetti.

1. Estratégia. 2. Estratégia empresarial.
3. Estratégia de manufatura. I. Título.

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Candidato: Engenheiro **LUÍS HENRIQUE PIOVEZAN**

Dissertação defendida e aprovada em 16-08-2000  
pela Comissão Julgadora:



---

Prof. Doutor **LUIZ CESAR RIBEIRO CARPINETTI (Orientador)**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



---

Prof. Doutor **EDMUNDO ESCRIVÃO FILHO**  
(Escola de Engenharia de São Carlos - Universidade de São Paulo)



---

Profa. Doutora **MÉRCIA MARIA SEMENSATO BOTTURA DE BARROS**  
(Escola Politécnica - Universidade de São Paulo)



---

Prof. Associado **RENATO VAIRO BELHOT**  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação  
em Engenharia de Produção



---

**JOSÉ CARLOS A. CINTRA**  
Presidente da Comissão de Pós-Graduação da EESC

*À Fátima,  
ao Leandro,  
e à Giovana.  
Minha família,  
meu apoio.*

## AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, Prof. Dr. Luiz Cesar Ribeiro Carpinetti, pelo acompanhamento constante e que determinou grande parte do sucesso deste trabalho.

Aos professores e colegas do Departamento de Engenharia de Produção da Escola de Engenharia de São Carlos, pelos debates sobre o tema, principalmente ao Prof. Dr. Edmundo Escrivão Filho, ao Prof. Dr. Carlos Frederico Bremer e ao Eng. Manoel Otelino da Cunha Peixoto. Também deixo meu agradecimento à Profa. Dra. Mercia M. S. B. de Barros pela leitura criteriosa e pelas sugestões.

Ao SENAI – Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial e à FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, principalmente nas pessoas do Dr. Horácio Lafer Piva, do Dr. Max Schrappe, do Dr. Carlos Eduardo Moreira Ferreira, do Dr. Luis Carlos Vieira, do Prof. Milton Gava e do Prof. Antonio Domingos Melchiori, que gentilmente permitiram que este trabalho fosse realizado e subsidiaram parte de sua execução.

Aos colegas da Escola SENAI “Orlando Laviero Ferraiuolo”, que ajudaram com seu incentivo.

Ao Prof. Dr. Fernando Henrique Sabbatini e aos professores do Departamento de Construção Civil da Escola Politécnica da USP, que ensinaram-me os primeiros passos como pesquisador e, até hoje, dão mais que incentivos.

À Quimicryl S.A., principalmente a seu diretor presidente, Pedro Augusto Pereira de Queiroz, e à Argamont Revestimentos e Argamassas Ltda., principalmente a sua diretora, Laura Maria Vivone Monteiro, e a seus funcionários, pela possibilidade de realizar as aplicações práticas.

Aos meus pais, Valdimir e Maria de Lourdes, pelo incentivo, pelo apoio constante e pela revisão ortográfica e gramatical.

## SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS .....	iii
SUMÁRIO .....	iv
LISTA DE FIGURAS .....	vi
LISTA DE TABELAS .....	vii
RESUMO .....	viii
<i>ABSTRACT</i> .....	ix
1 INTRODUÇÃO .....	1
1.1 O problema .....	2
1.2 Objetivos .....	5
1.3 Estrutura .....	6
2 O PAPEL DA ESTRATÉGIA NA MELHORIA ORGANIZACIONAL .....	8
2.1 Introdução .....	8
2.2 Falhas em programas de melhoria organizacional .....	16
2.3 Diagnóstico eficaz como ferramenta para a melhoria organizacional .....	19
2.4 A importância da estratégia para a organização .....	22
2.5 O papel da manufatura na estratégia .....	26
2.6 A necessidade de transformar estratégia em ações .....	30
2.7 As características de uma boa estratégia .....	35
3 CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS NO CONJUNTO DE PASSOS .....	41
3.1 Descrição de empresas em diversos autores .....	41
3.1.1 A descrição de Fayol .....	42
3.1.2 A descrição das quatro funções .....	43
3.1.3 O ciclo PDCA como descrição de empresa .....	44
3.1.4 O descrição do Prêmio Nacional da Qualidade .....	45
3.1.5 A descrição de Slack .....	46
3.1.6 A descrição de Hill .....	49
3.1.7 A descrição da Cadeia de Valores de Porter .....	49
3.2 Estratégias genéricas .....	53
4 PROPOSTA DE PASSOS PARA A DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA .....	56
4.1 Descrição da empresa atual .....	58
4.2 Posicionamento estratégico atual .....	60
4.3 Análise estrutural da posição da empresa .....	62
4.4 Posicionamento estratégico pretendido .....	66
4.5 Estabelecimento dos objetivos de desempenho .....	68
4.6 Alinhamento dos processos da empresa com a estratégia .....	73
4.7 Definição dos indicadores de desempenho principais .....	75

5 PRIMEIRA APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PASSOS PROPOSTOS.....	80
5.1 A empresa.....	81
5.2 A aplicação do conjunto de passos.....	83
5.2.1 Passo 1: descrição da empresa atual.....	84
5.2.2 Passo 2: posicionamento estratégico atual .....	84
5.2.3 Passo 3: análise estrutural da posição da empresa.....	86
5.2.4 Passo 4: posicionamento estratégico pretendido .....	87
5.2.5 Passo 5: Estabelecimento dos requisitos de desempenho.....	88
5.2.6 Passo 6: alinhamento dos processos da empresa com a estratégia .....	90
5.2.7 Passo 7: definição dos indicadores de desempenho principais .....	90
5.3 Conclusões da aplicação prática.....	92
5.4 Avaliação do conjunto de passos pelos participantes.....	93
6 SEGUNDA APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PASSOS PROPOSTOS.....	95
6.1 A empresa.....	95
6.2 A aplicação do conjunto de passos.....	97
6.2.1 Passo 1: descrição da empresa atual.....	98
6.2.2 Passo 2: posicionamento estratégico atual .....	99
6.2.3 Passo 3: análise estrutural da posição da empresa.....	99
6.2.4 Passo 4: posicionamento estratégico pretendido .....	101
6.2.5 Passo 5: Estabelecimento dos requisitos de desempenho.....	102
6.2.6 Passo 6: alinhamento dos processos da empresa com a estratégia .....	104
6.2.7 Passo 7: definição dos indicadores de desempenho principais .....	105
6.3 Conclusões da aplicação prática.....	106
6.4 Avaliação do conjunto de passos pelos participantes.....	106
7 CONCLUSÕES.....	108
7.1 Avaliação do conjunto de passos.....	108
7.2 Perspectivas.....	110
7.3 Comentários finais.....	112
ANEXO: FORMULÁRIOS UTILIZADOS NAS APLICAÇÕES PRÁTICAS.....	114
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	126

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Elaboração de teoria de empresa .....	3
Figura 2	Abordagem de mudança de melhoria .....	12
Figura 3	Abordagem de mudança de planejamento .....	13
Figura 4	Abordagem de mudança de estratégia .....	14
Figura 5	Possibilidades de mudanças em cada uma das abordagens .....	14
Figura 6	Forma de entendimento da organização de NADLER & TUSHMAN (1994) ...	21
Figura 7	Importância da estratégia para a organização (adaptado de NADLER & TUSHMAN, 1994) .....	24
Figura 8	As possíveis fronteiras da administração da produção (SLACK et al., 1997) ...	26
Figura 9	Importância da estratégia de manufatura para a estratégia .....	30
Figura 10	Estrutura dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1998) .....	46
Figura 11	Modelo de transformação de Slack .....	47
Figura 12	Operações comuns de uma empresa (SLACK, 1997) .....	48
Figura 13	Cadeia de valores .....	50
Figura 14	Estratégias genéricas (PORTER, 1990) .....	54
Figura 15	Passos para a elaboração da estratégia .....	56
Figura 16	As cinco forças competitivas (PORTER, 1990) .....	63
Figura 17	Fluxograma de escolha da estratégia genérica .....	67
Figura 18	Efeito do ciclo de vida nos objetivos de desempenho (SLACK et al., 1997) ...	69
Figura 19	Objetivos de desempenho (SLACK et al., 1997) .....	70
Figura 20	Matriz de desempenho estratégico .....	72
Figura 21	Análise dos processos da empresa em função dos objetivos de desempenho ...	74
Figura 22	Apresentação dos indicadores definidos .....	77
Figura 23	Exemplo esquemático de acompanhamento dos indicadores de desempenho ...	78
Figura 24	Aplicação de gesso por jateamento .....	82
Figura 25	Operação de sarrafeamento .....	83
Figura 26	Misturadores de argamassa da Argamont – processo produtivo .....	97
Figura 27	Processo de melhoria considerando a estratégia empresarial .....	111
Figura 28	Planilha para aplicação do passo 1 .....	115
Figura 29	Planilha para aplicação do passo 2 .....	116
Figura 30	Planilha para aplicação do passo 3 – parte 1 .....	117
Figura 31	Planilha para aplicação do passo 3 – parte 2 .....	118
Figura 33	Planilha para aplicação do passo 3 – parte 3 .....	119
Figura 34	Planilha para aplicação do passo 4 .....	120
Figura 35	Planilha para aplicação do passo 5 – parte A .....	121
Figura 36	Planilha para aplicação do passo 5 – parte B .....	122
Figura 37	Planilha para aplicação do passo 6 .....	123
Figura 38	Planilha para aplicação do passo 7 .....	124
Figura 39	Formulário para avaliação pelos participantes .....	125



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	O tema estratégia ao longo dos diversos movimentos administrativos (baseado em ESCRIVÃO FILHO, 1998).....	10
Tabela 2	Formas alternativas de formulação de estratégias .....	32
Tabela 3	Etapas do ciclo PDCA.....	44
Tabela 4	Modelo de empresa de HILL (1987).....	49
Tabela 5	Riscos das estratégias genéricas (PORTER, 1990).....	55
Tabela 6	Formulário para descrição da empresa atual .....	59
Tabela 7	Texto para ser utilizado para a descrição das estratégias genéricas .....	61
Tabela 8	Componentes das forças competitivas (baseado em PORTER, 1990).....	64
Tabela 9	Posicionamentos da estratégia genérica .....	71
Tabela 10	Indicadores de desempenho a serem escolhidos .....	76
Tabela 11	Processos do sistema Baucryl AG.....	85
Tabela 12	Forças competitivas atuantes na linha Baucryl AG.....	87
Tabela 13	Relação entre forças competitivas e estratégias genéricas do Sistema Baucryl AG	88
Tabela 14	Posicionamento da estratégia genérica para o produto Baucryl Sistema AG.....	89
Tabela 15	Matriz de desempenho estratégico para o produto Baucryl Sistema AG.....	90
Tabela 16	Alinhamento dos processos com a estratégia para o Sistema Baucryl AG .....	91
Tabela 17	Somas da Tabela 16 ordenadas em ordem crescente.....	91
Tabela 18	Indicadores de desempenho para acompanhar a estratégia do Sistema Baucryl AG	92
Tabela 19	Avaliação dos participantes da Quimicryl S.A.....	93
Tabela 20	Comentários sobre o modelo da Quimicryl S.A.....	94
Tabela 21	Processos da Argamont – argamassa industrializada .....	98
Tabela 22	Forças competitivas atuantes na Argamont – argamassa industrializada.....	101
Tabela 23	Relação entre forças competitivas e estratégias genéricas para a Argamont – argamassas industrializadas.....	102
Tabela 24	Posicionamentos da estratégia genérica para a Argamont – argamassas industrializadas.....	103
Tabela 25	Matriz de desempenho estratégico para a Argamont – argamassas industrializadas.....	103
Tabela 26	Alinhamento dos processos com a estratégia para a Argamont – argamassas industrializadas.....	104
Tabela 27	Somas da Tabela 26 ordenadas em ordem crescente.....	105
Tabela 28	Indicadores de desempenho para acompanhar a estratégia da Argamont – argamassas industriais .....	105

## RESUMO

PIOVEZAN, L.H. (2000). *Desdobramento da estratégia: integrando empresa e ambiente competitivo*. São Carlos, 2000. 129p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

Este trabalho parte do princípio de que a estratégia não é um conjunto de planos, mas a resultante da posição da empresa no ambiente competitivo com os sistemas da empresa. Assim, o objetivo deste trabalho é desenvolver um conjunto de passos racionalmente determinados para a análise e a elaboração de estratégias de acordo com as características da empresa e do ambiente. A partir da análise e discussão de diversos conceitos sobre estratégia, propõe-se o conjunto de passos que apresenta a forma de “Y”. O “braço” da esquerda é o diagnóstico da situação atual da empresa. O “braço” da direita é a avaliação da situação atual do ambiente onde a empresa atua. A base do “Y” é a definição da estratégia da empresa. Este conjunto de passos foi aplicado em duas empresas para a verificação de sua aplicabilidade. Os resultados da aplicação mostram a possibilidade de execução e a receptividade pelas empresas. Por fim, o trabalho apresenta as perspectivas de novos desenvolvimentos e comentários sobre o conjunto de passos.

**Palavras-chave:** estratégia; estratégia empresarial; estratégia de manufatura.

**ABSTRACT**

PIOVEZAN, L.H. (2000). *Strategy deployment: integrating business and competitive environment*. São Carlos, 2000. 129p. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo.

*This work is based on the principle that the strategy is not a set of plans, but the resultant of the business position in the competitive environment with the business systems. Thus, the objective of this work is to develop a set of rational steps for the analysis and creation of strategies in accordance with the business characteristics and with the environment. This work starts with the analysis and discussion about several concepts of strategy and it proposes a set of steps with a “Y” shape. The left “arm” is the diagnostics of the current position of the business. The right “arm” is the evaluation of the current situation of the business environment. The base of the “Y” is the definition of the business strategy. This set of steps was applied in two companies for the verification of its applicability. The results of the application show the possibility of use and the receptivity by the companies. Finally, this work presents the perspectives of new developments and commentaries on the set of steps.*

**Key-words:** *strategy; business strategy; manufacture strategy.*

## 1 INTRODUÇÃO

As teorias administrativas utilizadas nos tempos atuais invariavelmente citam a necessidade de implantação de melhorias em empresas mas nem sempre são encontradas respostas práticas, adequadas e eficazes para estas mudanças. Sejam estas melhorias motivadas pelos clientes, sejam motivadas pelos competidores, elas são consideradas fundamentais para a sobrevivência da empresa em um ambiente em mudança contínua – como se vive nesta época.

Exemplificando, ROWLAND (1993) cita o discurso inicial do primeiro mandato do Presidente William J. Clinton: “Profundas e poderosas forças estão agitando e remodelando nosso mundo e a questão urgente de nosso tempo é se nós conseguimos fazer a mudança nossa amiga e não nossa inimiga”. Estas forças também atuam nas empresas. SALOMON et al. (1993) descrevem o novo contexto internacional onde é apresentado um mundo de incertezas. Este mundo de incertezas atinge o cenário político, a economia internacional, as novas exigências sociais, as preocupações ambientais e as transformações culturais – por consequência, atinge também as empresas. WIGAND et al. (1997) descrevem que mudanças no ambiente competitivo, mudanças no sistema de valores do local de trabalho e da sociedade e o potencial inovador das tecnologias de informação e de comunicação vêm trazendo novos desafios à empresas.

As empresas, se quiserem ser eficazes durante longo período de tempo, elas devem saber lidar com essas mudanças. Para ajudar às empresas a lidar com este “novo” ambiente

de mudanças – para torná-las amigas –, novas técnicas administrativas vêm sendo criadas continuamente. Analisando esta situação, Koontz, citado por WREN (1994), mostra as diversas abordagens das teorias administrativas e denomina esta situação de “selva das teorias administrativas”, em função de diversas correntes e escolas que existem. Nesta selva, inclusive, surgem problemas semânticos. Um grupo de pesquisadores acredita na possibilidade de uma teoria geral, enquanto outro afirma que a teoria geral é impossível pela complexidade das situações administrativas. Assim, cada vez mais surgem opções de teorias administrativas “corretas” ou mesmo milagrosas.

Porém, muitas destas teorias falham quando aplicadas em problemas práticos. As empresas, em conseqüência, desacreditam que devam mudar em função dos resultados negativos dessas teorias. E estes resultados negativos, em geral, têm como resultado maus desempenhos financeiros.

Neste contexto, é necessário que as empresas saibam reconhecer ou desenvolver ações de melhoria que levem a resultados positivos de forma a sobreviverem em um ambiente turbulento.

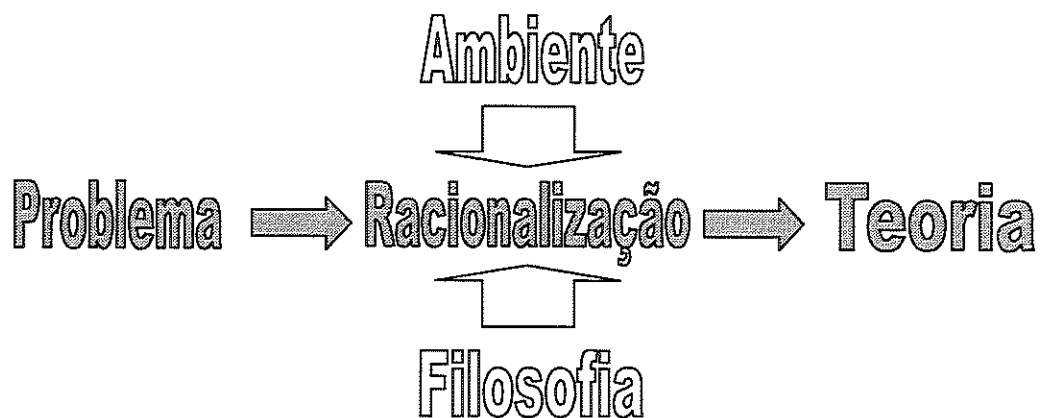
### 1.1 O problema

A princípio, o problema estudado é a determinação da melhor teoria para ser utilizada na empresa. Porém, pode ser também interessante desenvolver uma teoria própria para uma determinada empresa. É uma escolha difícil que ocorre mesmo quando a empresa afirma estar utilizando práticas e não teorias. A “prática” é, na verdade, também uma teoria.

Considera-se teoria (DRUCKER, 1999) um conjunto de hipóteses sobre “as quais a organização foi construída e está sendo dirigida. Elas moldam o comportamento de qualquer

organização, ditam suas decisões a respeito do que fazer ou não, definem o que as organizações consideram resultados significativos, tratam de mercados, clientes e concorrentes, seus valores, comportamento, da tecnologia e sua dinâmica e das forças e fraquezas de uma empresa. Estas hipóteses são a respeito do motivo pelo qual uma empresa é paga”. DRUCKER (1999) as chama “a teoria do negócio de uma empresa”.

Cada nova teoria surge como resultado da solução científica de problemas práticos específicos. Neste sentido, não existem grandes diferenças entre as diversas teorias e entre os diversos movimentos. As diferenças que existem entre os movimentos estão nas formas diferentes de solucionar os diversos problemas. O que se ressalta neste ponto é que todas as teorias foram criadas como resposta a um problema prático (por exemplo, estruturação da empresa, definição de tecnologia, entre outros) em um determinado ambiente econômico e social e a partir de premissas filosóficas que retratam o “pensamento” da época. Porém, a busca da racionalização – entendida como a aplicação de métodos científicos na solução de problemas – é comum a todas as teorias. A Figura 1 abaixo ilustra esta situação.



**Figura 1** Elaboração de teoria de empresa

Em geral, as soluções e as teorias apresentadas em programas de melhoria – ou mesmo em programas de qualidade – pouco consideram o ambiente ou a filosofia das em-

presas. Em alguns casos, considera-se a teoria como algo etéreo ou elaborado por “gênios”. Em outros casos, simplifica-se a teoria de forma a reduzi-la a apenas definições de políticas ou metas. Outras vezes, a teoria é uma verdade inquestionável e sagrada. Porém, poucas vezes a teoria é tratada como um conjunto de escolhas estratégicas que a empresa realiza para a materialização de seus objetivos. Como conseqüência, a aplicação de programas de melhoria fica prejudicada pela falta de coerência e coesão entre as ações destes programas e o ambiente da empresa, levando a resultados indesejáveis em muitos casos.

A estratégia garante a coerência e a coesão entre as ações da empresa e o ambiente. Ou seja, é preciso conhecer a influência do ambiente na empresa para que ela possa resolver racionalmente seus problemas. Não existe uma teoria única e válida universalmente que garanta a solução de todos os problemas de qualquer empresa. Segundo DRUCKER (1999), uma teoria válida deve apresentar quatro características:

1. “As hipóteses a respeito do ambiente, da missão e das competências essenciais precisam se encaixar na realidade”.
2. “As hipóteses nas três áreas precisam encaixar-se”.
3. “A teoria do negócio precisa ser conhecida e compreendida em toda a organização”.
4. “A teoria do negócio precisa ser constantemente testada”.

Como cada empresa possui ambiente, missão e competências essenciais diferentes, cada empresa possui sua própria teoria. A elaboração da estratégia é a criação ou a recriação da teoria da empresa.

## 1.2 Objetivos

Tem-se como objetivo desenvolver um conjunto de passos racionalmente determinados para a análise e a elaboração de estratégias para empresas. Não são criadas novas ferramentas nem novas técnicas. Este conjunto de passos deve capacitar as empresas a escolher eficazmente a melhor proposta para suas características de acordo com a realidade de cada empresa.

Neste sentido, tem-se como objetivo secundário procurar uma compreensão maior do que seja estratégia – entendida aqui como um processo de levantamento e de escolha de alternativas – buscando uma visão sistêmica, sem deixar de buscar o máximo de simplicidade possível. Outro objetivo secundário é aumentar a compreensão sobre a dinâmica empresarial, contribuindo para a utilização de experiências na implantação de melhorias em empresas e auxiliando empresários na solução de problemas. Esta compreensão vem do entendimento do posicionamento estratégico da empresa e do comportamento do seu ambiente, partindo do princípio que a organização é o mecanismo que toma a estratégia, no contexto do ambiente, e a transforma em produto. Um terceiro objetivo secundário é a aplicação em um exemplo prático que busca validar os passos apresentados e realizar as correções necessárias.

Como consequência da elaboração do conjunto de passos, procura-se permitir que programas de melhoria sejam baseados em uma estratégia empresarial e não somente em conceitos genéricos de excelência. Também procura-se auxiliar empresas a determinar a melhor estratégia para a sua sobrevivência em função do ambiente empresarial e transformar conceitos teóricos sobre estratégia baseados em PORTER (1990) em algo mais diretamente aplicável na empresa.



### 1.3 Estrutura

Este trabalho é dividido em sete capítulos.

No primeiro capítulo, a Introdução, é feita a contextualização e a apresentação do problema de pesquisa.

No segundo capítulo, é feita uma discussão, baseada na bibliografia estudada, sobre estratégia. Parte-se da demonstração da necessidade de melhorias em empresas e da forma como tais melhorias devem ocorrer. São levantadas as falhas em programas de melhoria organizacional e como os pesquisadores analisaram estas falhas. Assim, pode-se verificar a necessidade de realizar diagnósticos para os programas de melhoria. Estes diagnósticos, porém, não são considerados suficientes e apresenta-se a necessidade de se considerar a estratégia da organização, tanto globalmente como na manufatura. Por fim, defende-se maneiras de transformar a estratégia em ações. Defende-se que a estratégia não seja um conjunto de planos, mas a resultante da posição competitiva da empresa com os sistemas da empresa.

O terceiro capítulo apresenta a descrição de diversos modelos de empresa encontrados na literatura e que poderão ser utilizados no conjunto de passos. Cada modelo é analisado e uma discussão sobre estratégias genéricas encerra o capítulo.

O quarto capítulo apresenta o conjunto de passos para a análise estratégica. Embora devam ser desenvolvidos principalmente junto à alta direção, estes passos não consideram a hierarquia atual da empresa. Não se afirma que a hierarquia é desnecessária na administração de uma empresa, mas apenas são criados de passos não dependentes diretamente da hierarquia da empresa. Os passos combinam o diagnóstico da empresa com a posição da empresa no mercado. Desta combinação resultam as estratégias de manufatura e de melhoria, que nada mais são do que os novos princípios para a manufatura e para a melhoria.

O quinto e o sexto capítulo apresentam duas aplicações práticas do conjunto de passos em empresas de pequeno porte das cidades de Cotia-SP e de Itaquaquecetuba-SP. Nestas aplicações práticas, os participantes opinaram sobre a execução do trabalho e a validade do conjunto de passos.

As conclusões são apresentadas no sétimo capítulo.

## 2 O PAPEL DA ESTRATÉGIA NA MELHORIA ORGANIZACIONAL

### 2.1 Introdução

O entendimento do tema estratégia não é idêntico ao longo do tempo. Diversos autores trataram-no em diversos aspectos e diferentes conclusões surgiram.

O primeiro teórico a tratar da estratégia foi Fayol. Em seu livro “Administração Industrial e Geral” (FAYOL, 1989), escrito por volta de 1908, ele propõe que um dos elementos da Administração é a previsão. “Prever, aqui, significa ao mesmo tempo calcular o futuro e prepará-lo; é, desde logo, agir”. O instrumento proposto para a previsão é um “programa de ação”. “O programa de ação é, ao mesmo tempo, o resultado visado, a linha de conduta a seguir, as etapas a vencer, os meios a empregar; uma espécie de quadro do futuro em que os acontecimentos próximos figuram com certa clareza, segundo idéias preconcebidas, e onde os acontecimentos distantes surgem mais ou menos vagos; é a marcha da empresa prevista e preparada para certo tempo”.

Este programa de ação não é nada mais do que a estratégia da empresa. É interessante notar que questões como mercado ou ambiente não são preocupação para Fayol, pois eram suficientemente amplos e aparentemente estáveis. O importante era por a empresa em “ordem de marcha” e, assim, deveriam ser feitas as escolhas necessárias para que esta “marcha” fosse a mais tranqüila possível. Ou seja, no programa eram realizadas escolhas da forma de atuação da empresa, ou seja, era definida a estratégia da empresa.

Fayol definia algumas características deste programa:

- a) Unidade: “Não pode haver em ação mais de um programa de cada vez: dois programas diferentes dariam origem à dualidade, à confusão, à desordem. Mas um programa pode dividir-se em muitas partes.”
- b) Continuidade: “Para que não haja solução de continuidade na ação diretiva, é preciso que um segundo programa suceda ao primeiro sem interrupção, um terceiro ao segundo, e assim por diante.”
- c) Flexibilidade: “O programa deve ser bastante flexível, suscetível de se adaptar às modificações julgadas necessárias, seja sob pressão dos acontecimentos, seja por outra razão qualquer. Depois, como antes, ele é a lei ante a qual todos se inclinam.”
- d) Precisão: “Outra qualidade do programa é a de ter o máximo de precisão compatível com o desconhecido que pesa sobre os destinos da empresa. Habitualmente, é possível traçar a linha de conduta próxima com grande precisão. Uma simples diretriz convém às operações distantes.”

É interessante notar que Fayol – ao contrário dos que os críticos do Movimento da Racionalização do Trabalho apregoam – indica a necessidade do programa (ou da estratégia) se adaptar de acordo com o andamento das atividades. Fayol prega rigidez no atendimento ao plano, mas este deve ser flexível para suportar variações dos acontecimentos.

Outro ponto de nota é que Fayol prega o uso consciente da precisão. Ele ensina: “Quando a parte desconhecida é relativamente grande, o programa não pode ter precisão alguma; o empreendimento toma, então, o nome de aventura”. Ou seja, numa “aventura” –

lançar-se num negócio onde as variáveis conhecidas são poucas – a programação não conseguirá ser precisa. Assim, a precisão deve ser aquela suficiente para atender às necessidades do programa que está sendo elaborado.

A Tabela 1 mostra que o tema estratégia foi tratado, em diversos aspectos, por todos os movimentos administrativos. Em geral, percebe-se que as características unidade e continuidade são aceitas por todos os movimentos. O que varia são as hipóteses sobre a flexibilidade e a precisão.

<b>Movimentos</b>	<b>Autores e escolas que estudaram o tema Estratégia</b>
<b>Racionalização do Trabalho</b>	GERÊNCIA ADMINISTRATIVA: FAYOL, GULICK, URWICK, MOONEY, DAVIS
<b>Relações Humanas</b>	PROCESSUAL: NEWMAN, KOONTZ & O'DONNEL, DALE, TERRY
<b>Funcionalismo Estrutural</b>	GERÊNCIA POR OBJETIVOS: DRUCKER, ODIORNE
<b>Sistemas Abertos</b>	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: CHANDLER, ANSOFF, ANDREWS
<b>Contingências Ambientais</b>	COMPETITIVIDADE: MILES & SNOW, PORTER

**Tabela 1** O tema estratégia ao longo dos diversos movimentos administrativos (baseado em ESCRIVÃO FILHO, 1998)

Ao se comparar, por exemplo, a escola do Planejamento Estratégico com a escola da Competitividade, pode-se notar que nenhuma destas escolas nega a necessidade de unidade e continuidade da estratégia. Por outro lado, a escola do Planejamento Estratégico exige previsões muito mais precisas para a elaboração da estratégia do que a escola da Competitividade. A flexibilidade é maior na escola da Competitividade do que na escola do Planejamento estratégico.

Da mesma forma, pode-se comparar as demais escolas e movimentos entre si, com a mesma conclusão. Assim, a flexibilidade e a precisão de uma estratégia dependem da situa-

ção específica que se está trabalhando e não podem ser determinadas a priori através de uma teoria<sup>1</sup>. Ou seja, conforme PARKER et al.(1997), a organização é um sistema com equilíbrio dinâmico, que deve se ajustar continuamente ao seu ambiente e que, dado um problema administrativo, não existe uma solução única e permanente para este problema.

A necessidade deste ajuste contínuo torna obsoleto o conceito de paradigmas. Os paradigmas são apenas regras e padrões simplificados que têm uma aplicação prática muitas vezes duvidosa. Aprender como administrar com os japoneses é importante, mas não seguir cegamente seus princípios. Nem de americanos, europeus, africanos ou russos. Deve-se criar o próprio conjunto de valores e não utilizar paradigmas de outros. Como exemplo, pode-se citar MCNEILLY (1999): “Infelizmente, muitas vezes os gerentes se limitam a adotar a estratégia ‘segura’. Eles ‘solucionam’ problemas estratégicos imitando seus concorrentes e atacando-os em seus pontos mais fortes (...). Adotando a solução óbvia (o que a concorrência está fazendo), ninguém poderá culpá-los se ela não der certo”.

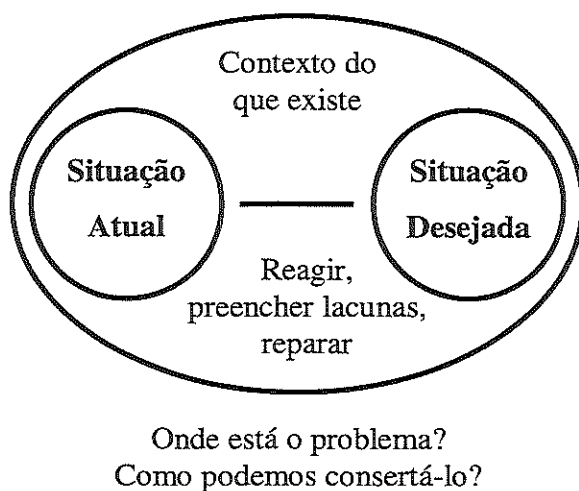
Mais adiante, MCNEILLY (1999) aconselha: “Aprenda isso. Não faça as mesmas coisas indefinidamente. Não caia em padrões ou rotinas em sua estratégia ou em suas táticas. Senão, será um alvo fácil para a emboscada empresarial” Paradigmas são dogmas sobre a situação atual que não auxiliam em nada o ato de conhecer e de administrar.

---

<sup>1</sup> É interessante observar que, em geral, busca-se adaptar a realidade da empresa a uma teoria. Assim tem-se que buscar a melhor teoria (a do “momento”) para ser aplicada sem se considerar a especificidade de cada situação e de cada empresa. O que se defende aqui é que a teoria deve ser adaptada à empresa. E já existe, no caso da estratégia, um conjunto de teorias que atendem diversos casos específicos.

O próprio conceito do que é mudança pode ser diferente em diversas situações. Por exemplo, ROWLAND (1993) descreve três formas de mudança: a mudança de melhoria, a mudança de planejamento, a mudança de estratégia<sup>2</sup>.

A Figura 2 ilustra a primeira abordagem: mudança de melhoria. Segundo ROWLAND (1993), “assume-se que as coisas estão basicamente corretas e procura-se fazer mudanças incrementais ou reparos em áreas onde o desempenho está abaixo da expectativa. Esta é uma abordagem reativa.” Ou seja, parte-se do princípio que é conhecida a situação desejada e que basta corrigir a situação real, atuando-se dentro do espaço conceitual do que já existe. “O produto da abordagem de melhoria é uma ação específica para ser tomada ou ‘re-médio’ para ser aplicado”.

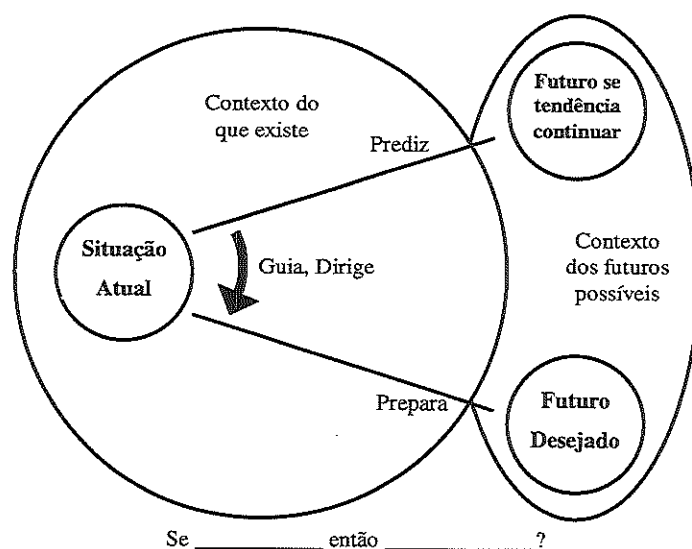


**Figura 2** Abordagem de mudança de melhoria

---

<sup>2</sup> Traduziu-se a palavra em inglês “design” por “estratégia” por estar mais coerente com o vocabulário utilizado neste texto. Na verdade, “design” significa “projeto”. “Projeto”, no entanto, parece não traduzir o pensamento de ROWLAND (1993).

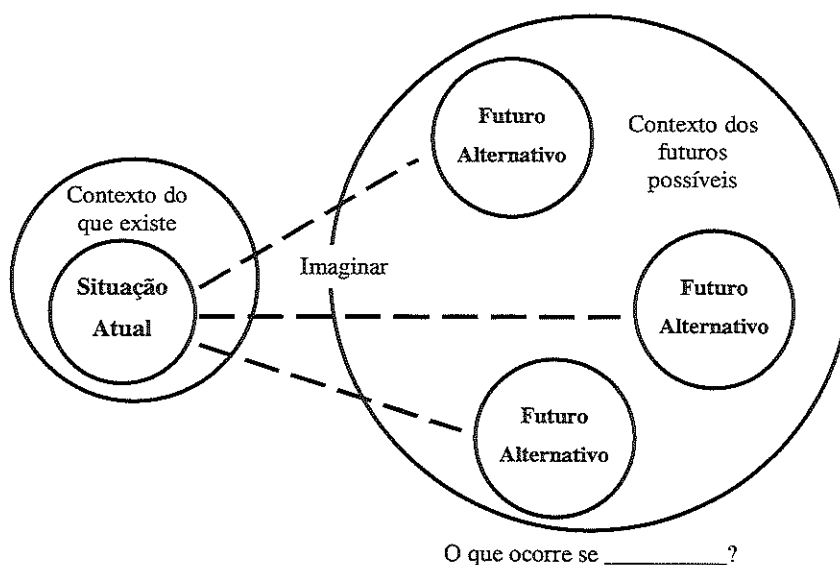
A Figura 3 ilustra a abordagem mudança de planejamento. Neste tipo de mudança, “devem ser feitos ajustes periódicos para serem mantidas as metas. Para preparar efetivamente para o futuro, deve ser previsto para onde estão sendo direcionadas as tendências atuais, deve ser determinado onde o futuro previsto falha em comparação com onde se quer ir e devem ser feitas as mudanças adequadas”. Assim, a partir da previsão de que há uma tendência que não é desejada, são tomadas atitudes para que esta previsão seja atingida. “O produto da abordagem de planejamento é uma série de tarefas organizadas em um cronograma específico”.



**Figura 3** Abordagem de mudança de planejamento

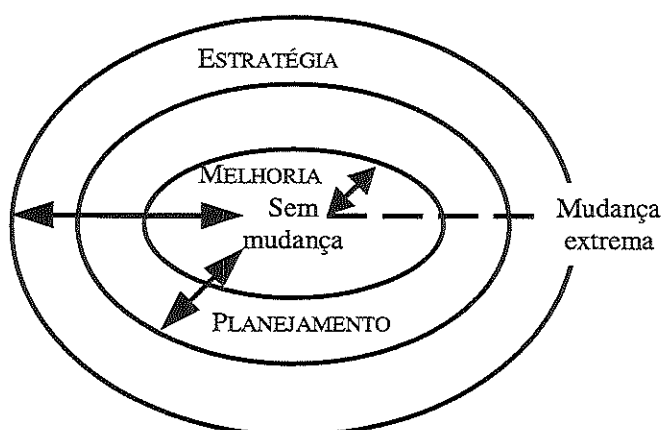
A Figura 4 ilustra a abordagem mudança de estratégia. Neste caso, “salta-se fora do que existe e criam-se futuros alternativos – não por previsão, mas por imaginação. Seleciona-se a melhor alternativa para se trabalhar, essencialmente fazendo a seguinte questão: ‘o que ocorrerá se for escolhido tal futuro?’” Ainda segundo ROWLAND (1993), “não se assume necessariamente eficiência ou qualidade ruins no sistema que existe.” Partindo de uma situação atual, é feita uma escolha entre diversos possíveis futuros. “O produto da abordagem de estratégia é uma ampla representação de um sistema futuro que se decidiu criar”.





**Figura 4** Abordagem de mudança de estratégia

ROWLAND (1994) conclui que esta última forma é a maior capacidade de mudança, conforme mostra a Figura 5 abaixo. Assim, “libera-se o pensamento dos limites do contexto atual. Vê-se o futuro como uma criação mais do que destino e vê-se a capacidade de auto-determinação”.



**Figura 5** Possibilidades de mudanças em cada uma das abordagens

O que se pode concluir é que a elaboração da estratégia não é a simples composição de paradigmas e dogmas, mas sim, a elaboração da “teoria da empresa”, que DRUCKER

(1994) define como sendo “os princípios nos quais a organização foi elaborada”.

Por outro lado, os esquemas desnecessariamente muito complicados de elaboração e entendimento da estratégia devem ser abandonados. MINTZBERG (1994) afirma que “o pensamento estratégico é sintético. Ele envolve intuição e criatividade. O produto do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada da empresa, uma visão de direção não tão precisamente articulada”. Esta elaboração não é a determinação de uma verdade a ser pré-assumida – um esquema ou modelo previamente aceito como verdadeiro –, mas a construção dialética da verdade a ser utilizada na prática. Da mesma forma, em outro artigo, MINTZBERG (1987) mostra que não existe um esquema pronto elaborar a estratégia, ou seja, que a criação da estratégia é ainda artesanal. Ser artesanal, no entanto, não significa ser ausente de metodologia; ser artesanal significa apenas que a metodologia não é padronizada para todas as situações.

Por fim, o cuidado que se deve tomar é evitar a racionalização exagerada. Não existem ferramentas e técnicas corretas para elaborar a estratégia, mas passos racionalmente determinados para a análise e a elaboração de estratégias devem ser utilizados. Não devem ser absolutizadas novas ferramentas nem novas técnicas. O que deve ser levado em conta é a forma que tais ferramentas e técnicas devam ser utilizadas, lembrando sempre que utilizar técnicas e ferramentas nem sempre é ser racional e científico. Como adverte JASPERS (1971), “começa a infelicidade do gênero humano quando se identifica o cientificamente conhecido ao próprio ser e se considera não-existente tudo quanto foge a esta forma de conhecimento. A ciência dá então lugar à superstição da ciência, e esta, sob a máscara da pseudo-ciência, lembra um amontoado de extravagâncias onde não está presente ciência, nem filosofia nem fé”.

## 2.2 Falhas em programas de melhoria organizacional

Que a mudança nas empresas é necessária, ninguém duvida. Por outro lado, muitos programas de melhoria falham quando implantados – mesmo quando baseados nas melhores teorias. Alguns autores estudaram as causas destas falhas.

TATIKONDA & TATIKONDA (1996) citam dez razões para as ações de qualidade total falharem em uma empresa: falta de visão, falta de foco no cliente, falta de comprometimento dos gerentes, treinamento sem propósito, falta de análise de custo e benefícios, estrutura organizacional, burocracia criada pelo gerenciamento da qualidade total, falta ou erro em medidas, sistema de recompensas e reconhecimento e sistemas de contabilidade.

MARTINS & TOLEDO (1998), após estudar trabalhos de diversos autores, concluem que “a partir das causas levantadas pelos autores citados pode-se verificar a importância de um plano bem estruturado para implantação de TQM<sup>3</sup>.”

Não há dúvidas sobre a existência de falhas em programas de melhoria e sobre o que os autores anteriores citaram como problemas a serem resolvidos durante a implantação. Em geral, tais problemas são associados ao comportamento inadequado da empresa e não à inadequação do programa ao contexto da empresa. Porém, esta é uma outra forma de abordar estes problemas.

Por exemplo, JURAN (1966) cita o mau uso de programas de zero defeito. “Mais uma vez, o mundo do controle da qualidade está no meio de um ‘movimento’. (...) Os sinto-

---

<sup>3</sup> TQM é a abreviatura de “Total Quality Management” ou Gestão da Qualidade Total.

mas de um 'movimento' são estes: um fluxo de artigos entusiasmados, casos publicados com resultados excelentes, discursos de executivos de empresas e do governo, filmes com sons e coloridos<sup>4</sup>, uma imprensa glorificando e um assunto para um novo seminário 'quente'. Porém, JURAN (1966) mostra que ocorreram mais insucessos que sucessos e que alguns resultados publicados eram suspeitos. "O fato é que as pessoas falam largamente de seus sucessos e falam pouco ou ficam quietos acerca de seus fracassos. Através deste viés, apenas histórias de sucesso são publicadas."

O problema que JURAN (1966) aponta não é o erro na utilização de programas, mas o abuso. "Quando os problemas estão lá e quando um programa é feito sob medida para encaixar nestes problemas específicos, bons resultados geralmente aparecem. O que é decisivo é se os problemas são conhecidos antes que o remédio seja escolhido ou se o remédio é escolhido sem considerar qual é o problema." Mais para frente, cita que "as falhas iniciam com um remédio pré-fabricado, uma panacéia, uma resposta para todos os problemas. O sucesso inicia pela pergunta: 'qual é o problema?'".

Em outro exemplo, comparando a indústria japonesa com a britânica, WILKINSON & OLIVER (1989) demonstram que a primeira apresenta mais condições para o sucesso de sistemas just-in-time. Por condições preexistentes no Japão, o just-in-time foi implantado sem grandes problemas e, por condições não existentes na Inglaterra, o just-in-time gerou greves com conseqüências graves. Os autores concluem que o just-in-time somente pode ser implantado a partir do momento que certas condições sociais e políticas estejam satisfeitas.

---

<sup>4</sup> Lembrar que o artigo é de 1966. Atualizando, podemos dizer, utilização maciça de CD-ROM e multimídia.

No terceiro exemplo, DAVENPORT (1998) critica a implantação de sistemas computacionais de gestão empresarial integrados. “Sistemas empresariais parecem um sonho que tornou-se realidade”. Os pacotes prometem um série de vantagens relacionadas com a integração de todos os sistemas. Porém, conclui, “se a empresa busca implantar um sistema empresarial sem primeiro ter um entendimento claro das implicações no negócio, o sonho da integração pode-se transformar rapidamente em pesadelo. A lógica do sistema pode conflitar com a lógica do negócio e, ou a implementação falha, gastando-se vastas somas de dinheiro e causando um grande sentimento de ruptura, ou o sistema enfraquecerá importantes fontes de vantagem competitiva, manquejando a empresa”.

Isto não significa, no entanto, que DAVENPORT (1998) seja contra a implantação de sistemas empresariais, mas o autor indica “a necessidade de deliberação cuidadosa” e “a importância do envolvimento direto da alta gerência no planejamento e na implantação de um sistema empresarial”. No final, alerta que “muitos executivos continuam a ver a instalação de um sistema empresarial principalmente como um desafio tecnológico”.

Comparando estes três últimos artigos com os de TATIKONDA & TATIKONDA (1996) e de MARTINS & TOLEDO (1998), pode-se perceber que são feitas críticas a uma aplicação errônea de programas de melhoria. Os programas também são falíveis e devem ser tomadas atitudes para a correta contextualização destes programas. Assim, estes três últimos autores não são contra programas de zero defeito (JURAN, 1966), de just-in-time (WILKINSON & OLIVER, 1989) e de sistemas empresariais (DAVENPORT, 1998), mas são contra a utilização destes programas sem planejamento e sem conhecimento das reais necessidades da empresa.

Em outras palavras, como discorre WREN (1994), ao contrário do que muitos gurus prometem, não há um fator que garanta o sucesso de uma empresa. A excelência é o resulta-

do de uma composição de fatores e nenhuma técnica, por si própria, pode assegurar o sucesso empresarial. Ou seja, relembrando o que FAYOL (1989) alerta sobre seus quatorze princípios da administração: “Não existe nada rígido nem absoluto em matéria administrativa; tudo nela é uma questão de medida”.

### **2.3 Diagnóstico eficaz como ferramenta para a melhoria organizacional**

Do item anterior, conclui-se que, para a eficácia de uma mudança, é necessário o conhecimento da realidade da empresa. A este conhecimento é chamado de diagnóstico. Este não é um conceito novo. Porém, não é suficiente existir o diagnóstico. Este diagnóstico tem que atingir seu objetivo.

Por exemplo, JURAN (1957) defende a realização de diagnósticos. No mesmo artigo, diz que este diagnóstico deve ser voltado para os problemas e não para as soluções. “A tentação para iniciar com as soluções em vez do diagnóstico é tão comum que isto merece uma discussão separada. O perigo existe porque muitas pessoas são engajadas na venda de soluções, mas poucos são na venda de diagnósticos. (...) A diferença no número e intensidade daqueles que vendem soluções e aqueles que vendem diagnósticos é grande o suficiente para ser uma causa muito comum para desviar-se do diagnóstico”.

Embora muitas empresas venham adotando programas de melhoria com o objetivo de melhorar a gestão, de reduzir custos, de melhorar as vendas e de aumentar a lucratividade de seus negócios, o que muitas vezes se negligencia é a necessidade de realização de diagnósticos abrangentes que retratem a real situação das empresas e que sirvam de subsídio para a implementação desses programas. Na maioria das vezes, são realizados cursos e treinamentos em um conjunto de metodologias e ferramentas de melhoria contínua de processos, produtos e serviços. Isso significa o mesmo que treinar as pessoas envolvidas no

trabalho do dia em uma série de ferramentas sem que elas saibam corretamente identificar os problemas que podem potencialmente ser minimizados com o uso delas.

A dificuldade de se realizarem diagnósticos eficazes surge porque, de acordo com ESCRIVÃO FILHO (1996), as diversas correntes do Pensamento Administrativo contribuem com conteúdos distintos para a formação de um corpo de conhecimentos utilizados para a solução de problemas práticos. É comum se dividir estes conhecimentos em diversas teorias, escolas, abordagens e cada parte destes conhecimentos é tratada como isolada e estanque em relação às outras. Dentro de um enfoque histórico, nota-se que a diversidade de correntes é mais aparente do que real e está baseada em diferenças superficiais. Outro problema acerca do estudo isolado das correntes é que cada uma delas aponta sempre uma visão especializada e parcial da organização.

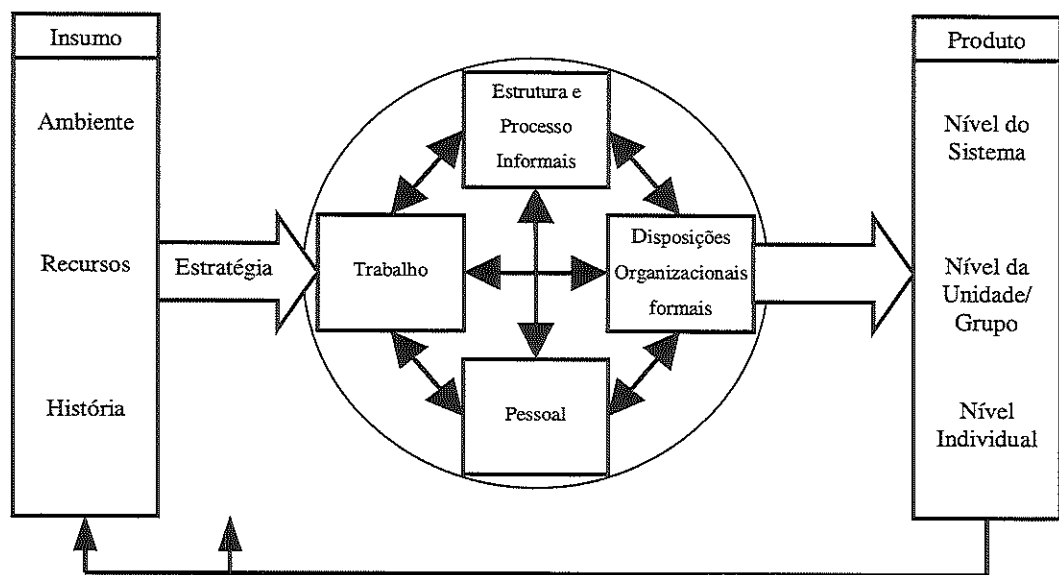
Desta forma, os diagnósticos resultantes indicarão apenas problemas relacionados ou próximos ao campo de conhecimento do especialista. Por exemplo, um especialista em qualidade apontará, via de regra, os problemas de qualidade enquanto que o especialista em tecnologia apontará os problemas de tecnologia. Em consequência, as ações sugeridas a partir destes diagnósticos podem ser contraditórias.

A abordagem contingencialista, por outro lado, tenta romper esta barreira. Segundo PARKER et. al. (1997), a abordagem contingencialista parte do princípio que a organização é um sistema aberto onde o comportamento dos participantes é inter-relacionado. O administrador tem uma amplitude de atuação dentro da prática administrativa. Para os contingencialistas, esta amplitude varia de acordo com o ambiente externo e interno da organização.

Uma forma contingencialista de entender uma organização é considerá-la como um sistema social dinâmico e aberto (NADLER & TUSHMAN, 1994). Sistema é uma série de

elementos inter-relacionados. A mudança de um elemento afeta os demais. O sistema em questão é aberto porque interage com o ambiente. As organizações como sistema possuem uma série de características básicas dos sistemas. As mais críticas são: interdependência interna, capacidade de feedback, equilíbrio (volta ao equilíbrio como resultado de um evento perturbador), equifinidade (diferentes configurações podem levar ao mesmo fim) e adaptação às mudanças ambientais.

Neste sistema, a organização pode ser entendida como um processo de transformação e define-se a eficiência de uma organização pela congruência. Congruência é, neste caso, a medida da adequação entre as partes da organização. Este modelo está esquematizado na Figura 6.



**Figura 6** Forma de entendimento da organização de NADLER & TUSHMAN (1994)

A organização é composta de trabalho, pessoal, estrutura formal e estrutura informal. O insumo é composto pelo ambiente (com restrições e oportunidades), os recursos (bens e imagem) e a história (padrões de comportamento, atividade e eficiência). A estratégia compreende a decisão de distribuir recursos escassos. O produto inclui produtos físicos e abstra-



tos. O desempenho organizacional deve ser baseado na realização de metas, na utilização de recursos e na adaptabilidade. A organização será mais eficiente quanto maior o grau de congruência entre as partes e entre a organização e o ambiente. Esta congruência é garantida pela estratégia. Em resumo, a organização é o mecanismo que toma a estratégia, no contexto do ambiente e a transforma em produto.

Desta forma, uma ação de melhoria não pode desconsiderar as partes da organização, principalmente aquela que faz a ligação do ambiente com a empresa: a estratégia.

O diagnóstico, portanto, é a primeira etapa de elaboração da estratégia. Este diagnóstico, no entanto, não pode ser parcial nem orientado apenas para uma parte da empresa. Ele deve ser o mais abrangente possível e deve considerar também o ambiente da empresa. Porém, não basta apenas um bom diagnóstico para uma boa estratégia.

#### **2.4 A importância da estratégia para a organização**

DRUCKER (1994) afirma que “toda organização (...) possui uma teoria do negócio” que tem três partes: suposições sobre o ambiente, sobre a missão da organização e sobre sua competência. As suposições sobre o ambiente incluem suposições sobre a sociedade e sua estrutura, o mercado, o cliente e a tecnologia. Ou seja, a organização só pode ser compreendida se seu ambiente for também compreendido. Na mesma linha, NADLER & TUSHMAN (1994) concluem que “as organizações podem ser melhor compreendidas se forem consideradas como sistemas sociais abertos e dinâmicos”, ou seja, que interajam com o seu ambiente.

O determinismo de algumas formas de analisar a estratégia está na suposição errônea que existe apenas uma forma ótima de se obter a eficácia da organização. NADLER &

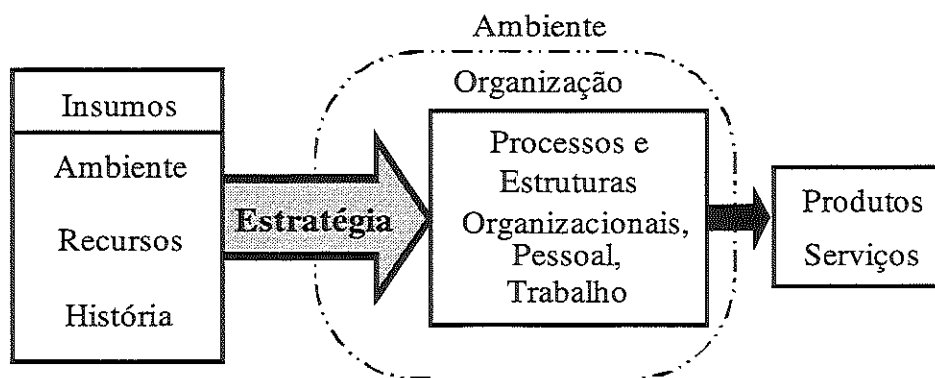
TUSHMAN (1994) afirmam que “não existe uma maneira universal, ou ‘melhor’ de se organizar”, ou seja, maneiras diferentes de configurar as organizações podem levar a resultados semelhantes. Existem configurações melhores que outras mas também existe um conjunto de configurações com resultados tecnicamente comparáveis.

Segundo HAYES & PISANO (1994), “o problema, porém, não está nos programas (de melhoria) nem na forma como são implantados. O problema é que a simples adoção de um programa de melhoria, como o just-in-time, por exemplo, não significa que se está adotando uma estratégia para ganhar vantagem competitiva.” A estratégia e o ambiente são fatores fundamentais para o sucesso de implantação de melhorias embora, em geral, não sejam considerados ou sejam considerados parcialmente. Talvez isso ocorra por um desconhecimento do que é estratégia.

Etimologicamente, a palavra estratégia origina-se do grego “strategos” que significa general no comando de tropas ou a arte deste mesmo general. A administração empresta este termo militar associando a atividade do general à do gerente de empresa (LEITÃO, 1995). Por outro lado, o conceito de estratégia ainda é muito vago e está sujeito a interpretações semânticas. Junta-se a esta situação o fato de ser corriqueiro, em administração, o uso de palavras como política, visão ou missão. Em geral, ou são frutos de interpretações inusitadas de alguns termos, ou são detalhamentos desnecessários, ou são meros sinônimos, não mostrando nenhuma diferença com o termo estratégia e criando apenas confusão.

Talvez não seja muito importante uma definição de estratégia mas é importante seu entendimento dentro do processo da empresa. NADLER & TUSHMAN (1994) afirmam que “um importante insumo organizacional é a estratégia, as decisões básicas sobre as atividades que a empresa se dedicará”. A estratégia é o insumo de ligação entre o ambiente, os recursos e a história com a empresa. Assume, assim, um papel primordial na organização, pois sua

estrutura e seus processos são elaborados sobre um conjunto de decisões estratégicas. A Figura 7 ilustra esta importância.



**Figura 7** Importância da estratégia para a organização (adaptado de NADLER & TUSHMAN, 1994)

Tem-se dois grandes problemas que afetam uma melhor compreensão do que seja estratégia: a confusão entre estratégia e ferramentas de eficácia e a confusão entre estratégia e planejamento estratégico.

Abordando o primeiro problema, PORTER (1996) critica a ausência de posicionamento estratégico nas empresas pois este posicionamento é acusado, por aqueles que o abandonaram, de ser “muito estático para os mercados dinâmicos e as novas tecnologias atuais”. As novas técnicas gerenciais – que surgiram com a busca de produtividade, de qualidade e de velocidade – não são substitutos da estratégia, mas são utilizadas, via de regra, como tal. Por outro lado, PORTER (1996) afirma que “a raiz do problema está na falha em distinguir-se entre eficácia operacional e estratégia”. Para ele, a eficácia operacional significa “desempenhar atividades similares de uma maneira melhor que os rivais”. O posicionamento estratégico, por sua vez, significa “desempenhar atividades diferentes do rival ou desempenhar atividades similares de uma forma diferente”. O que se defende não é a superioridade de um tipo de desempenho sobre outro, mas sim demonstrar o papel essencial de ambos para a or-

ganização.

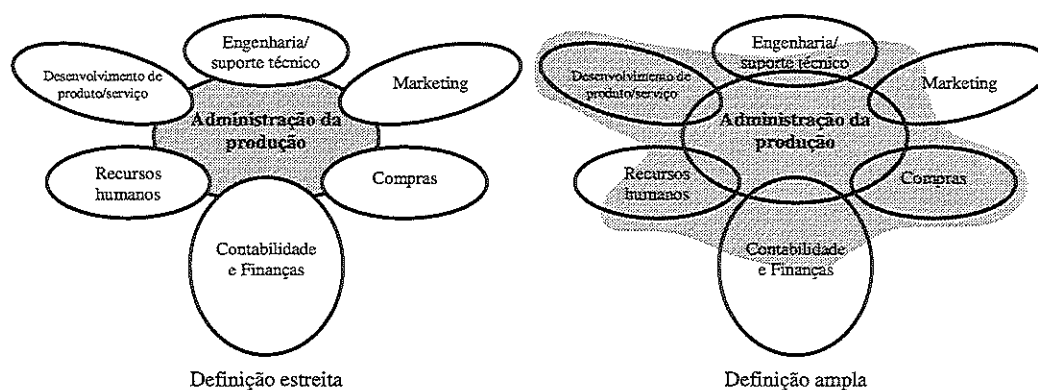
Sobre o segundo problema, MINTZBERG (1994) descreve a queda dos planejadores estratégicos. Segundo ele, esta queda tem a seguinte razão: “planejamento estratégico não é pensamento estratégico”. O planejamento estratégico é uma atividade de análise, ou seja, de desdobramento de uma idéia de forma a se permitir a ação, enquanto o pensamento estratégico é uma atividade de síntese, onde se envolve intuição e criatividade para a busca de uma visão ou teoria integrada da empresa. O primeiro se relaciona mais com atividades de previsão, detalhamento e formalização enquanto que o segundo, com atividades de criação. Este segundo não pode ser concebido em bases rígidas como o primeiro e sempre deve estar em busca de novas perspectivas.

Quando se confunde ferramentas de eficácia com estratégia, a estratégia de uma empresa fica simplificada demais, refletindo apenas o pensamento corrente e não considerando as possíveis variações do ambiente da organização e nem as possíveis variações da percepção, pela empresa, deste ambiente. Quando se confunde planejamento estratégico com estratégia, a formulação da estratégia fica complicada demais, refletindo modelos matemáticos mais do que a realidade da empresa. Em geral, tais modelos assumem que a empresa possui uma hierarquia bem definida, o que, principalmente em pequenas e médias empresas, necessariamente, não ocorre. Entre estas duas perspectivas estabelece-se o que realmente é estratégia.

Estratégia é o processo de utilização, pela empresa, das informações do ambiente de forma a serem tomadas decisões e serem feitas escolhas pela empresa. Estas decisões e escolhas devem ser sempre em sentido de buscar a eficácia a longo prazo e a coesão da empresa. Para isso, as relações entre as diversas variáveis do problema devem ser conhecidas e utilizadas neste processo.

## 2.5 O papel da manufatura na estratégia

A razão da existência de qualquer organização é a produção de bens ou serviços tangíveis ou intangíveis para os clientes, acionistas, funcionários ou outros interessados de forma a serem satisfeitas parte das suas necessidades. Porém, existem outras funções na organização. SLACK et al. (1997) citam as funções marketing, contábil-financeira, desenvolvimento de produto/serviço, recursos humanos, compras e engenharia/suporte técnico. Todas estas funções têm relação com a produção, porém a forma conceitual de relacionamento entre estas funções e a produção pode variar. É o que mostra SLACK et al. (1997) na Figura 8. Na definição estreita, todas as atividades compartilhadas com as outras funções são desconsideradas e a função produção apenas executa o que foi determinado. Na definição ampla, inclui-se na produção todas as atividades que possuem conexão com a produção de bens e serviços<sup>5</sup>. Adota-se a definição ampla de produção neste trabalho.



**Figura 8** As possíveis fronteiras da administração da produção (SLACK et al., 1997)

<sup>5</sup> Ampliando um pouco mais este conceito, pode-se concluir que todas as atividades de uma empresa são produção. Na verdade, cada função da organização possui a sua própria “função de produção”.

Mesmo quando se conceitua amplamente a produção, a estratégia de uma empresa nem sempre considera que a função produção tem uma importância estratégica fundamental<sup>6</sup>. SKINNER (1969), em um artigo muito citado ainda, afirma que “a conexão entre manufatura e sucesso corporativo é raramente vista como algo mais que a obtenção de alta eficiência e baixos custos. De fato, a conexão é muito mais crítica e muito mais sensível”. Para ele, a manufatura altera a estratégia da empresa e a estratégia da empresa altera a manufatura; não há um relacionamento simples entre estratégia empresarial e manufatura, mas sim uma série de relações e áreas de decisão que devem ser otimizadas em função da estratégia empresarial. Pode-se dizer que há uma relação de causa e efeito entre a estratégia empresarial e a manufatura.

Uma crítica importante de SKINNER (1969) é a falta de envolvimento dos gerentes superiores em questões de manufatura. Assim, estes gerentes delegam a especialistas – como engenheiros industriais e analistas de sistemas – as decisões a serem tomadas sobre a manufatura. Estes especialistas, por sua vez, não têm a visão completa da empresa e podem tomar decisões sub-ótimas. Sendo o especialista preocupado com apenas parte do sistema total, “é necessário que alguém da alta gerência lhe dê objetivos e políticas”.

WHEELWRIGHT & HAYES (1985) propõem um modelo de quatro estágios contínuos que mostra a evolução do papel da manufatura em uma empresa. Esta evolução não se faz sem esforço, porém indica a possibilidade que as críticas feitas por SKINNER (1969) podem ser superadas. Em um primeiro estágio, a procura-se minimizar apenas o potencial

---

<sup>6</sup> Isto também é válido para a “função de produção” de cada uma das funções da organização. Ver nota de rodapé 5.

negativo da manufatura. No segundo, há a busca de paridade da manufatura com os competidores. No terceiro, procura-se prover, através da manufatura, suporte para a estratégia da empresa. No quarto, estratégia da empresa passa a ser baseada, entre outras coisas, na sua capacidade de manufatura.

A partir da possibilidade de evolução, foram propostos vários modelos de estratégia de manufatura. PLATTS & GREGORY (1990) propõem, em seu modelo de auditoria, a identificação, a coleta e a estruturação de informações como base para a formulação de uma estratégia de manufatura. A comparação entre o que o mercado exige e o que o sistema desempenha, considerando oportunidades e ameaças, é o que gera a estratégia de manufatura. HILL (1987) propõe um modelo de cinco estágios para a elaboração da estratégia de manufatura. Estes estágios são a definição dos objetivos da empresa, a definição de estratégias de marketing para alcançar estes objetivos, a definição de como os diferentes produtos ganharão pedidos, a escolha do processo e a provisão de infra-estrutura de manufatura. WILLIAMS et al. (1995) também propõem um modelo diferente. Basicamente, a estratégia de manufatura é dividida em duas orientações básicas: tecnologia e mercado. A orientação para a tecnologia se preocupa com os processos e os produtos. A orientação para o mercado é caracterizada pela busca de oportunidades de mercado e pela satisfação das necessidades dos clientes. CORRÊA & PROCHNO (1998) propõem outro modelo onde a identificação da necessidade de estratégias de manufatura parte da média gerência de uma empresa. Utilizando uma matriz de importância-desempenho baseada em SLACK (1991), os autores comparam critérios competitivos com o desempenho em relação à concorrência para identificar situações de possíveis melhorias. Em paralelo, utilizam a mesma matriz para criar procedimentos de negociação entre os diversos departamentos da empresa. Por fim, o modelo de PORTER (1996) para estratégia também é considerado um modelo de estratégia de manufatura, embora definido como descritivo (SPRING & BOADEN, 1997).

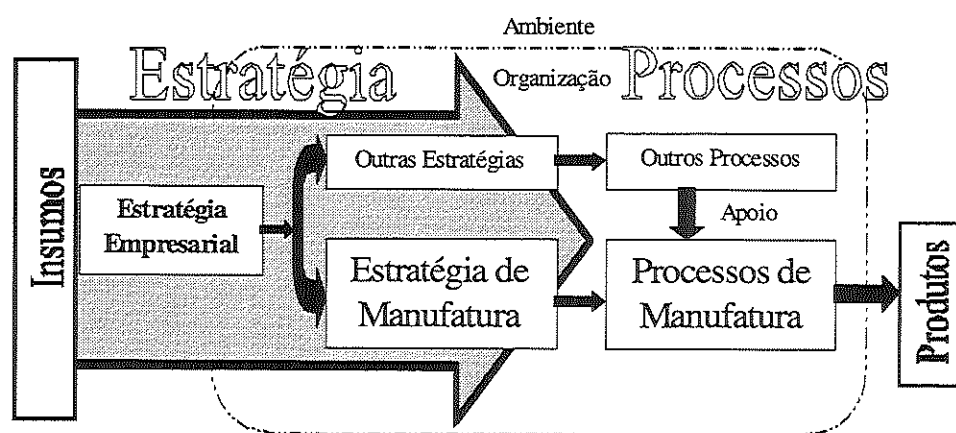
Embora os modelos descritos acima não representem, com certeza, a totalidade dos modelos possivelmente descritos pela literatura, pode-se notar uma grande diferença entre as propostas. Alguns outros estudos percebem algo semelhante. Analisando três empresas, CHENG & MUSAPHIR (1996) encontram diferenças na forma dos processos de elaboração de estratégias de manufatura. Através de uma pesquisa em 60 empresas da Bélgica, GELDERS et al. (1994) estudam a relação entre a estratégia da empresa, a medida de desempenho na manufatura e os projetos de melhoria na manufatura. “Quando são analisadas as respostas individuais, descobre-se freqüentemente uma falta de consistência entre os objetivos propostos (estratégia), os sistemas de medidas (indicadores de desempenho) e os programas reais de melhoria da empresa”.

Pode-se, então, observar que existe um grande número de teorias que procuram definir e auxiliar na elaboração de estratégias de manufatura. Em muitos casos, algumas destas teorias são, inclusive, conflitantes. Por outro lado, GELDERS et al. (1994) mostram que nem sempre estas teorias são realmente aplicadas na prática. Há uma “selva” de teorias que, ao invés de auxiliar na adoção de estratégias de manufatura, contribuem para o abandono do pensamento estratégico dentro da empresa.

Para reverter-se esta situação, há a necessidade não de um modelo mas do entendimento do processo. Estratégia de manufatura não pode ser desligada da estratégia da empresa como um todo, como já alertava SKINNER (1969). A Figura 9 mostra esta relação a partir do detalhamento da Figura 7 na página 24. Dentro do que se pode chamar estratégia, é possível identificar a estratégia empresarial, a estratégia de manufatura e outras estratégias. Observar que as outras estratégias devem estar ligadas a processos e não a departamentos. A estratégia empresarial deve estar preocupada com o posicionamento do processo-empresa como um todo, enquanto a estratégia de manufatura está preocupada com o posicionamento dos processos de manufatura.



A descrição de estratégia colocada na Figura 9 reforça a estratégia como um processo de comunicação. Este processo de comunicação tem como objetivo informar claramente à manufatura sobre os insumos do ambiente, ou seja, sobre o ambiente, os recursos e a história, de forma que os produtos e serviços sejam elaborados e vendidos e contribuam para a sobrevivência da empresa. Esta forma de pensar tende a eliminar as fronteiras entre estratégia empresarial e estratégia de manufatura e também entre outras estratégias, ou seja, tanto a estratégia empresarial como a estratégia de manufatura são parte da estratégia.



**Figura 9** Importância da estratégia de manufatura para a estratégia

No processo de elaboração de estratégias não há necessidade de detalhes tão grandes – como certos modelos propõem – em algumas realidades empresariais específicas. A preocupação maior daqueles que elaboram a estratégia deve estar não na escolha do modelo a ser seguido mas na possibilidade de tomada de ação, como discute-se a seguir.

## 2.6 A necessidade de transformar a estratégia em ações

“O fracasso de muitas empresas deve-se à incapacidade de traduzir uma estratégia competitiva geral em etapas de ação específicas necessárias para se obter vantagem compe-

titiva” (PORTER, 1990). A elaboração da estratégia tem como objetivo a tomada de ação coerente com as ameaças e oportunidades oferecidas pelo ambiente. Da mesma forma, qualquer ação da empresa deve ser consequência direta ou indireta da estratégia. Ou seja, estratégia e processos, conforme a Figura 9 no item 2.5 acima, devem estar em perfeita sintonia. Embora seja possível, didaticamente, separar a formulação da estratégia da tomada de ações, na realidade estes dois instantes ocorrem simultaneamente, ou seja, a escolha de um posicionamento estratégico já é uma ação.

Existem inúmeras maneiras de se formular estratégias e, portanto, de tomar ações. Pode-se propor uma classificação dos tipos de estratégias em função de seu processo de elaboração. As classes propostas são as seguintes:

- a) Formulação prescritiva de estratégias;
- b) Formulação sintética de estratégias;
- c) Formulação estruturalista de estratégias.

A Tabela 2 detalha um pouco mais esta classificação.

A formulação estruturalista parte do princípio que a estratégia da empresa deve ser disseminada principalmente através da sua estrutura hierárquica. Assim, esta estrutura não necessita ser modificada pela nova estratégia a ser elaborada. Nesta maneira de formular, estratégias mais amplas são elaboradas pelos diretores e disseminadas pela empresa pela estrutura hierárquica. As estratégias mais amplas são balizadores para a criação de estratégias mais específicas pelos departamentos e setores. Esta disseminação é atualmente chamada de desdobramento da estratégia. Um ponto negativo desta maneira de formular é que ela é eficiente em empresas que tenham uma estrutura hierárquica formalizada e eficaz. Para empresas

onde não existe hierarquia ou ela não é bem estruturada, esta maneira de formulação não se mostra adequada. Outro ponto negativo é que, partindo do pressuposto que a forma da hierarquia<sup>7</sup> deva ser mantida, a flexibilidade fica prejudicada. E problemas referentes à própria forma da hierarquia, por sua vez, têm dificuldades de serem resolvidos. MINTZBERG (1994) ilustra os problemas desta forma de elaborar estratégias mostrando a variação do papel do planejador estratégico.

	<b>Prescritiva</b>	<b>Sintética</b>	<b>Estruturalista</b>
<b>Forma de elaboração</b>	Baseada na existência de uma posição competitiva ideal em determinado setor industrial.	Baseada em posição competitiva própria para a empresa.	Baseada na capacidade de líderes formais de formular estratégias adequadas.
<b>Obtenção de vantagens</b>	Surgem em poucos fatores de sucesso, recursos críticos, competências centrais	Surgem da junção de atividades cruzadas e do sistema de atividades e não de partes	Surgem da estrutura hierárquica e de sua capacidade de entendimento
<b>Objetivos</b>	Garantir o sucesso através da realização de “benchmarking” de todas as atividades e adquirir a melhor prática	Ampliar o entendimento da estratégia por todos os participantes da empresa e adquirir a prática mais adequada à estratégia	Garantir a relação entre as estratégias dos setores e a estratégia da empresa e adquirir a padronização da prática

**Tabela 2 Formas alternativas de formulação de estratégias**

A formulação prescritiva parte de princípio que existem paradigmas gerais válidos

<sup>7</sup> A “forma da hierarquia” é a maneira pela qual a hierarquia está estruturada dentro da empresa, ou seja, como a estrutura hierárquica está desenhada. Assim, não se está apontando a hierarquia como um ponto negativo, mas sim indicando que a formulação estruturalista tem dificuldades de tratar problemas relacionados com o desenho da estrutura hierárquica.

para qualquer setor industrial. Isto traz conseqüências importantes. Partindo destes paradigmas, pode-se concluir que existem estratégias melhores que outras, ou seja, ações preferencialmente mais adequadas. Assim, o processo de formulação de estratégia busca conhecer estas melhores práticas e adotá-las na empresa. Especialistas e empresas líderes tornam-se os grandes fornecedores de estratégias. O ponto negativo desta forma de elaborar estratégias está na simplificação exagerada do ambiente e das atividades da empresa. Assim, a diferenciação entre ações das empresas diminuem e a competição destrutiva aumenta. PORTER (1996) faz diversos comentários sobre estratégias desta forma.

A formulação sintética parte do princípio que existe um ambiente que deve ser entendido para se elaborar uma estratégia e que percepções diferentes do ambiente levam a estratégias diferenciadas. Outro princípio é que o conhecimento total do ambiente não é possível e que as decisões são tomadas a partir de um conhecimento parcial. O processo de estratégia, nesta formulação, é um processo dialético e sintético entre o ambiente e a organização<sup>8</sup>. Este diálogo, inclusive é continuamente travado entre empresa e ambiente. Assim, não existem princípios gerais ou fixos para a estratégia nem regras estabelecidas para um melhor desempenho. O que se busca é a adequação da empresa ao ambiente onde ela está inserida. Uma desvantagem é que, partindo de uma visão parcial do ambiente, pode-se chegar a estratégias infrutíferas. Outra desvantagem é a dificuldade em transmitir este tipo de estratégia à empresa como um todo dado o seu caráter dialético e, portanto, muito mais sujeito a con-

---

<sup>8</sup> Os participantes deste diálogo, por parte da empresa, são os líderes. Embora estes líderes possam ser os chefes hierarquicamente definidos, pode ocorrer também que sejam consideradas líderes as pessoas que tenham conhecimento do mercado e da empresa e influência entre as pessoas da empresa de forma a dirigir a ação da empresa.

flitos de interesses entre as partes<sup>9</sup>.

Destas possíveis formulações, a que tem potencial de transformar-se mais rapidamente em ação adequada é a formulação sintética. Neste conceito não é suficiente apenas a rapidez, mas também que os resultados da ação sejam coerentes. Como diz Jack Welsh, no livro de SLATER (1999), “a arte de gerenciar e liderar se reduz a uma questão muito simples, que é determinar e enfrentar a realidade das pessoas, situações, produtos e em seguida atuar com objetividade e rapidez nessa realidade”.

Desta forma, qualquer metodologia desenvolvida sobre esta formulação deve prever uma descrição suficientemente abrangente do ambiente da empresa e um sistema de desdobramento que não leve em conta a hierarquia ou qualquer pressuposto sobre a estrutura da empresa.

Por sua vez, uma descrição bastante interessante do ambiente empresarial é dada por PORTER (1990). É interessante, em primeiro lugar, o seu modelo de sistema de valores. “Em termos competitivos, o valor é o montante que os compradores estão dispostos a pagar por aquilo que uma empresa lhes fornece. (...) Uma empresa é rentável, se o valor que ela impõem ultrapassa os custos envolvidos”. O sucesso empresarial, portanto, não parte nem do respeito férreo à estrutura nem de fórmulas mágicas. É interessante notar que muitos programas partem exatamente de princípios semelhantes. Ao valorizar a estrutura, alguns programas, em verdade, burocratizam a elaboração de estratégias a simples “desdobramentos” ou “planos” que devem ser seguidos por todos os funcionários. No segundo caso, tem-se o largo

---

<sup>9</sup> O estudo do tratamento destes conflitos não faz parte do escopo deste trabalho, embora seja um cuidado muito importante para a eficácia da estratégia.

uso de “gurus” ditando regras administrativas dogmáticas que, em grande maioria dos casos, parecem carecer de uma fundamentação científica adequada. Porém, tais formas encontram amplo respaldo no meio empresarial.

Neste mesmo sentido, uma empresa pode ser confundida por documentos que se nomeiam, em geral, de “planejamento estratégico”. Segundo ANSOFF et al. (1990), “a experiência em empresas mostrou que os preceitos de planejamento estratégico são difíceis de ser transferidos para a prática. Não só essa transferência é difícil, como também as tentativas de instalar uma disciplina estratégica rigorosa provocaram ‘resistência ao planejamento’ – inércia organizacional que parece frustrar os esforços e as tentativas de planejamento com se este fosse um ‘anticorpo estranho’”. Assim, em geral, os planejamentos estratégicos se tornam documentos gigantescos com pouca ou nenhuma utilidade prática, porém amplamente racionais. Em outras palavras, é um documento quase que puramente racional sem nenhuma validade prática.

Ou seja, muitos métodos de análise empresarial partem do princípio que existe uma forma correta de se elaborar uma estratégia. MINTZBERG (1987) destrói esta forma de ver ao afirmar que a elaboração da estratégia deve ser artesanal.

## **2.7 As características de uma boa estratégia**

A estratégia da empresa e as outras estratégias – incluindo a estratégia de manufatura – devem estar coerentes e coesas. Ou seja, além de alinhadas, devem ser o resultado de um desenvolvimento natural de escolhas do que se fazer na empresa a partir de escolhas anteriormente definidas. Porém, este desdobramento pode ser feito não considerando a estrutura hierárquica da empresa. Esta, por sua vez, pode atrapalhar – por diversos motivos – a implantação destas escolhas.

A melhoria não é um conceito rígido baseado em regras ou paradigmas que leva a um único caminho para se obter melhoria: seguir os novos paradigmas. O que se mostra neste trabalho é que o caminho para a melhoria pode ser múltiplo e que a escolha entre os diversos caminhos deve ser racional.

Como diz HENDERSON (1989), “os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:

1. capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recursos interagem continuamente;
2. capacidade de usar essa compreensão para predizer como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
3. recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecerem a longo prazo;
4. capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
5. disposição de agir”.

Assim, a estratégia é um processo onde se inicia pela análise (“compreensão”) e atinge a ação. Ou, como diz BARROS NETO (1999), “a estratégia é fruto de um ‘processo de negociação’ entre os objetivos da empresa (planos) e o conhecimento organizacional (padrão e perspectiva), que, por sua vez, são influenciados pelas informações do ambiente (interno e externo). Como conseqüência desta negociação, definem-se também as manobras a

serem utilizadas e o posicionamento a ser tomado”.

Mas a estratégia não se restringe a apenas a definir a ação. Esta ação deve ser rápida. Como observa SLATER (1999), “Se você não for rápido, não poderá vencer. Você tem de colocar os produtos no mercado e reagir às necessidades do cliente com mais velocidade. Você precisa ser mais ágil no processo de tomada de decisão. Se você tiver uma estrutura muito hierarquizada e possuir uma série de camadas de gerenciamento, deverá se sentir da mesma maneira que uma pessoa que sai para a rua no frio com seis suéteres. Seu corpo não sabe mais a temperatura que está fazendo”.

Porém, não basta agir rapidamente. É preciso que todas as pessoas da empresa estejam conhecendo e atuando de acordo com a estratégia. É preciso que haja unicidade de estratégias. Assim as missões devem estar claramente definidas. Ou seja, como cita MCNEILLY (1999), “para seus funcionários conhecerem sua intenção e porem em prática a estratégia, precisam conhecer a estratégia geral e que missão têm dentro dela. ‘Aquele cujas fileiras estiverem unidas no propósito sairá vitorioso’<sup>10</sup>. Para realizar suas tarefas com eficácia, os funcionários precisam primeiro entender como seus esforços se enquadram no quadro geral. De modo semelhante, divisões dentro da empresa e funções dentro de cada divisão precisam entender suas missões e como apóiam umas às outras”.

Como última característica, é importante ressaltar a necessidade da simplicidade. Como diz Jack Welsh, citado por SLATER (1999), “As pessoas sempre exageram a complexidade dos negócios. Mas eles não são ciência aeroespacial. Escolhemos uma das profissões mais simples do mundo”. Simplicidade não deve ser confundida com simplismo. Como diz

---

<sup>10</sup> Citação do livro de Sun Tzu “A arte da guerra”.



FAYOL (1989), a estratégia (ou, como ele a nomeia, programa) deve ter “o máximo de precisão compatível com o desconhecido que pesa sobre os destinos da empresa”. Ou seja, os planos muito precisos são apenas perda de dinheiro quando o ambiente se torna cada vez mais turbulento.

Concluindo, as características que deve ter uma boa estratégia são:

1. a análise adequada dos fatores influentes na estratégia;
2. a disposição para a ação de acordo com a estratégia;
3. a uniformização da estratégia através do conhecimento da estratégia por cada pessoa da empresa;
4. a rapidez das definições e das ações de acordo com a estratégia;
5. a simplicidade dos procedimentos e das informações.

É importante ainda discutir alguns pontos. O conjunto de passos que será apresentado no capítulo 4 **Proposta de passos para a definição estratégica** simplifica procedimentos consagrados de planejamento estratégico. Isto, porém, não diminui o caráter científico da abordagem apresentada. Segundo WEBER (1991a), “o domínio do trabalho científico não tem por base as conexões ‘objetivas’ entre as ‘coisas’ mas as conexões conceituais entre os problemas. Só quando se estuda um novo problema com o auxílio de um método novo e se descobrem verdades que abrem novas e importantes perspectivas é que nasce uma nova ‘ciência’”. Assim, a objetividade do planejamento estratégico – que procura conexões entre medidas objetivas e ações – é substituída pelo conceitualismo característico deste conjunto de passos. Em outras palavras, este conjunto de passos trabalha com os conceitos existentes

nas próprias pessoas mais do que medidas objetivas. E isto não deixa de ser científico.

Deve-se também levar em conta, na elaboração da estratégia, as opções a princípio não objetivas e racionais. Segundo KANT (1996), “a razão só discerne o que ela mesmo produz segundo seu projeto, (...) ela tem de ir à frente com princípios dos seus juízos segundo leis constantes e obrigar a natureza a responder às suas perguntas, mas sem ter de deixar-se conduzir somente por ela como se estivesse presa a um laço; pois do contrário observações casuais, feitas sem um plano previamente projetado, não se interconectariam numa lei necessária, coisa que a razão todavia procura e necessita”. Isto permite que estratégias inovadoras sejam criadas. Em geral, os modelos de planejamento estratégico existentes não se preocupam com tal aspecto. O conjunto de passos permite que visões subjetivas do mundo sejam incorporadas e racionalizadas de forma a se produzir novas estratégias desvinculadas de uma realidade racional previamente estabelecida.

Utilizando uma forma estrutural mais simples, o conjunto de passos permite que se combine duas formas legítimas de dominação, segundo WEBER (1991b). A dominação carismática<sup>11</sup> permite que se crie o novo, mas a característica das empresas ainda exige um outro tipo de dominação. A dominação legal<sup>12</sup> permite a eficiência e a eficácia exigidas pela

---

<sup>11</sup> “O tipo que manda é o líder. O tipo que obedece é o ‘apóstolo’. Obedece-se exclusivamente à pessoa do líder por suas qualidades excepcionais e não em virtude de sua posição estatuída ou de sua dignidade tradicional; e, portanto, também somente enquanto essas qualidades lhe são atribuídas, ou seja, enquanto carisma subsiste”. (WEBER, 1991b)

<sup>12</sup> “Obedece-se não à pessoa em virtude de seu direito próprio, mas à regra estatuída, que estabelece ao mesmo tempo a quem e em que medida se deve obedecer. Também quem ordena

empresa moderna. A forma de dominação legal mais utilizada em empresas é a burocracia (no sentido weberiano) – embora existam teorias contrariando a eficiência da burocracia, estas teorias costumam falhar ou apresentam formas diferentes de burocracia. O conjunto de passos permite que se passe de uma forma carismática de dominação para uma forma burocrática de dominação, utilizando a capacidade melhor de cada uma das formas.

---

obedece, ao emitir uma ordem, a uma regra: à ‘lei’ ou ‘regulamento’ de uma norma formalmente abstrata. O tipo daquele que ordena é o ‘superior’, cujo direito de mando está legitimado por uma regra estatuída, no âmbito de uma competência concreta, cuja delimitação e especialização se baseiam na utilidade objetiva e nas exigências profissionais estipuladas para a atividade do funcionário. O tipo do funcionário é aquele de formação profissional, cujas condições de serviço se baseiam num contrato, com um pagamento fixo; graduado segundo a hierarquia do cargo e não segundo o volume de trabalho, e direito de ascensão conforme regras fixas”. (WEBER, 1991b).

### **3 CONCEITOS BÁSICOS UTILIZADOS NO CONJUNTO DE PASSOS**

Este capítulo apresenta alguns conceitos básicos que serão utilizados no conjunto de passos a ser descrito no capítulo **4 Proposta de passos para a definição estratégica** a seguir. Estes conceitos foram colocados em um capítulo separado para dar maior clareza ao capítulo 4 e evitar a repetição destes conceitos em itens diferentes. Na primeira parte (item 3.1), são apresentadas diversas descrições da estrutura de empresas e, na segunda parte (item 3.2), é apresentado o conceito de estratégia genérica.

#### **3.1 Descrição de empresas em diversos autores**

As descrições apresentadas a seguir serão utilizadas no primeiro e no sexto passo do conjunto de passos (itens 4.1 e 4.6). Partindo do princípio que a elaboração da estratégia deve ser artesanal, não existe um modelo único válido e globalmente aceito para a descrição de uma empresa. O que é apresentado aqui são várias descrições de empresas que diversos autores apresentam na literatura. O objetivo deste item é mostrar as diversas formas que podem ser utilizadas para descrever uma empresa. Porém, não se pretende esgotar o assunto.

Por outro lado, toma-se o cuidado de apresentar descrições mais completas sobre a organização. Isto se dá porque o conjunto de passos apresentado no capítulo 4 vai exigir uma descrição assim. Os critérios para utilização de uma descrição da empresa são os seguintes:

- 1) A descrição deve abranger os processos ou as funções da empresa e não sua es-

trutura. Em uma adaptação da linguagem, o modelo deve descrever o “software” da empresa e não o seu “hardware”.

- 2) A descrição deve ser a mais completa possível, classificando todas as possíveis atividades da empresa.

Assim, modelos de desenho organizacional fundamentados na estrutura da empresa, organogramas ou modelos baseados em atividades parciais, como descrições exclusivamente financeiras ou de marketing não servem para esta descrição.

### **3.1.1 A descrição de Fayol**

FAYOL (1989) foi o primeiro a descrever um modelo de empresa baseado nos processos totais que esta empresa realizava. É certo que, na época, o conceito de processo ainda não existia. Desta forma, Fayol utiliza a palavra “operação” ao invés de processo.

Este modelo estabelece seis grupos de operações:

- 1) “Operações técnicas: produção, fabricação, transformação.
- 2) Operações comerciais: compras, vendas, permutas.
- 3) Operações financeiras: procura e gerência de capitais.
- 4) Operações de segurança: proteção de bens e de pessoas.
- 5) Operações de contabilidade: inventários, balanços, preços de custo, estatística, etc.

- 6) Operações administrativas: previsão, organização, direção, coordenação e controle.”

Segundo Fayol, “esses seis grupos de operações ou funções essenciais existem sempre em qualquer empresa, seja ela simples ou complexa, pequena ou grande”.

Este modelo pode ser utilizado pois atende aos dois critérios definidos em 3. Embora este modelo sofra críticas, ele descreve a empresa através de processos e faz uma descrição completa da empresa.

### **3.1.2 A descrição das quatro funções**

Uma outra forma de analisar os processos de uma empresa é dividi-la em quatro funções como OLIVEIRA (1987) descreve:

- 1) Função Marketing;
- 2) Função Finanças;
- 3) Função Produção;
- 4) Função Recursos Humanos.

A Função Marketing engloba o sistema de distribuição, a análise dos produtos, a pesquisa de mercado, a força de venda, o lançamento de novos produtos, a promoção e a propaganda, as políticas de preço e a organização do departamento de marketing. Na Função Financeira, procedem-se a análise de índices financeiros, a análise do sistema de planejamento e controle financeiro e a análise do sistema de registro e de análise contábil. A Função

Financeira engloba as instalações físicas, o processo produtivo, a programação e o controle da produção, o controle de qualidade, o sistema de custos industriais, a pesquisa e o desenvolvimento, o sistema de suprimentos e a organização da fábrica. A Função Recursos Humanos inclui os aspectos relativos aos fatores humanos na empresa.

Embora esta descrição seja simples, ela descreve completamente os processos da empresa. É útil quando as empresas possuem uma estrutura simples, como as pequenas empresas. Em empresas maiores, esta descrição pode ser demasiada simples e detalhes interessantes podem ser perdidos.

### 3.1.3 O ciclo PDCA como descrição de empresa

Uma terceira forma de descrever uma empresa em termo de processos é utilizar o ciclo PDCA. Este ciclo é um método de gestão que propõe abordagem organizada para a solução de problemas ou para o acompanhamento de um processo. Este ciclo pressupõe quatro etapas cíclicas e contínuas, como mostra a Tabela 3.

P	Plan	Planejar
D	Do	Executar
C	Check	Verificar/Controlar
A	Act	Agir/Aprimorar

**Tabela 3** Etapas do ciclo PDCA

Planejar consiste em estabelecer um plano, que pode ser um cronograma, um gráfico ou um conjunto de padrões. Esta etapa subdivide-se em definir metas e definir método. Executar consiste em realizar as tarefas exatamente como previstas na fase anterior e coleta de dados para verificação do processo. Verificar é a comparação dos dados coletados na fase anterior com os resultados da meta planejada. Na etapa Agir, o responsável pelo processo

deve cuidar para que haja a consolidação dos resultados, se estes estiverem conforme o planejado ou propor ações corretivas, se algum problema foi localizado durante a fase anterior.

Assim, para a descrição da empresa deve-se procurar o como é realizada cada uma das etapas do ciclo dentro da empresa.

Esta forma de descrever pode levar a uma visão parcial da empresa, invalidando o resultado. A combinação com os modelos descritos em 3.1.1 e 3.1.2 acima pode ser interessante para garantir a abrangência da descrição. Desta forma, cada função ou operação – que, na verdade são processos – pode ser descrita como um ciclo PDCA.

#### **3.1.4 O descrição do Prêmio Nacional da Qualidade**

Embora apresente sete critérios, o Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1998) apresenta uma descrição interessante dos processos industriais. Isto ocorre porque estes critérios analisam globalmente a empresa e seus processos. Ou seja, cada critério está relacionado com um ou vários processos da empresa. A Figura 10 ilustra os critérios do Prêmio e mostra todos os aspectos críticos da gestão de uma organização.

A liderança abrange o sistema de liderança da empresa e as formas de disseminação das diretrizes da empresa. O planejamento estratégico engloba como a empresa define suas estratégias e as desdobra em planos de ação. O foco no cliente e no mercado contém como a empresa identifica, entende e se antecipa às necessidades dos clientes e do mercado, como sua imagem é transmitida ao mercado e como mede a satisfação do cliente. A informação e análise trata como a empresa examina e utiliza informações sobre seu desempenho. A gestão de pessoas descreve como a empresa proporciona condições às pessoas que compõem a força de trabalho. A gestão de processos engloba como os principais processos são projetados,



executados, avaliados e melhorados.

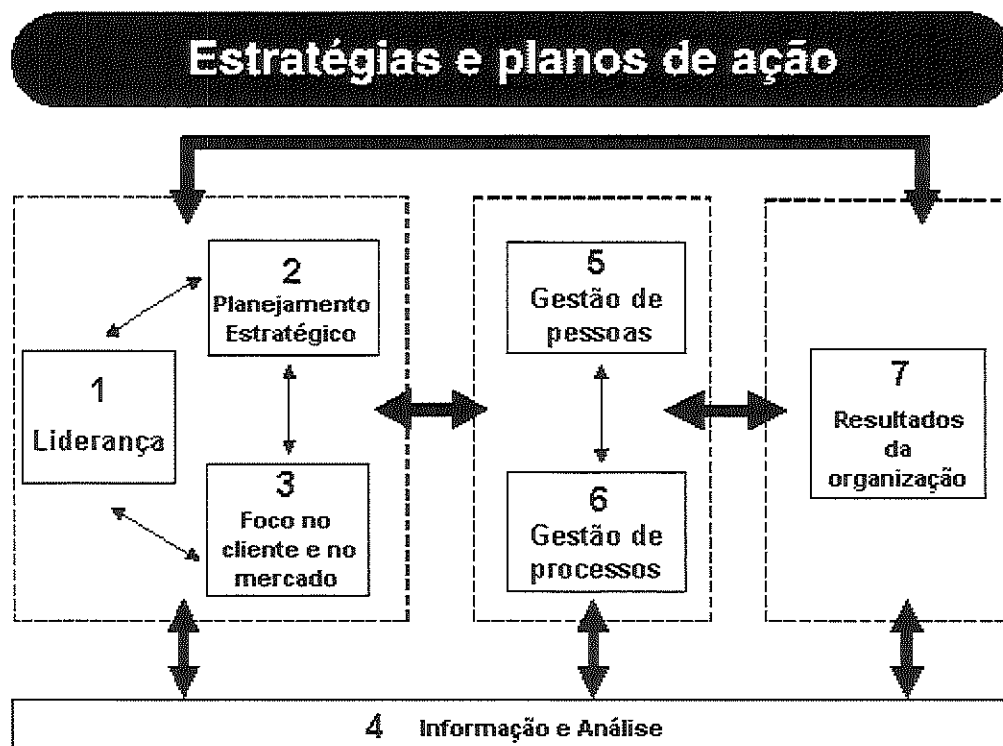


Figura 10 Estrutura dos critérios do Prêmio Nacional da Qualidade (FPNQ, 1998)

Além de relacionado com os processos, estes critérios cobrem toda a organização, atendendo aos requisitos descritos no início deste item.

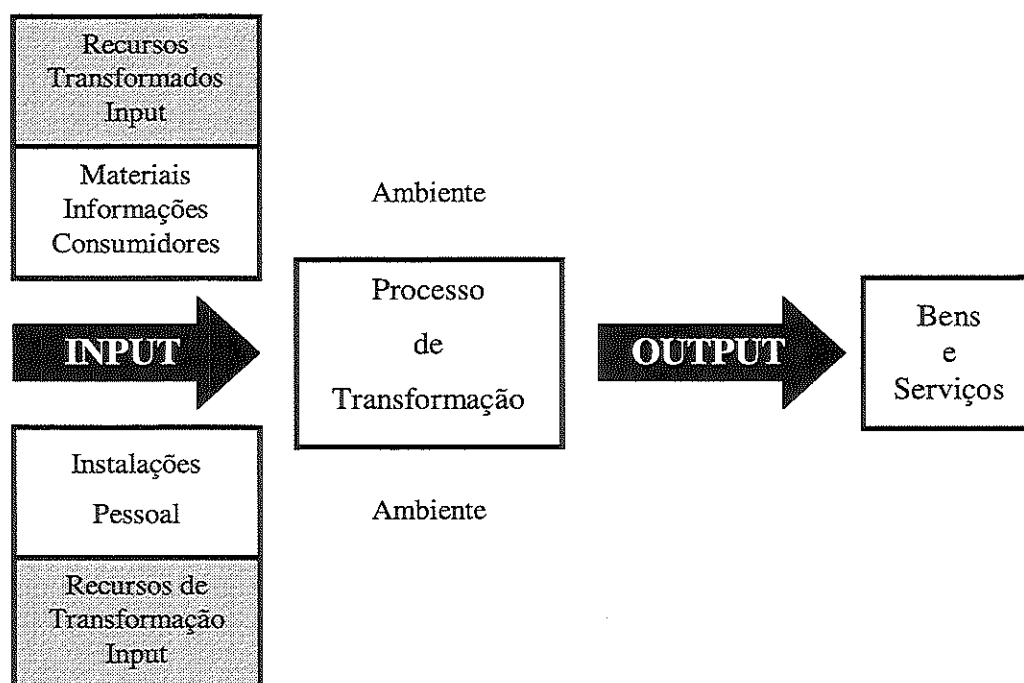
Outros modelos de prêmios podem ser utilizados, também, como o modelo do Malcom Baldrige National Quality (Estados Unidos da América), do prêmio da European Foundation for Quality Management ou do Deming Prize (Japão).

### 3.1.5 A descrição de Slack

SLACK (1997) chega à conclusão que todas as atividades, de alguma forma, são operações de produção. “Em outras palavras, todas as funções podem ser vistas como produ-

ção. Elas fornecem bens ou (mais usualmente) serviços para outras partes da organização. Cada função terá seu ‘conhecimento’ técnico.(...) Entretanto, cada uma delas terá também um papel de produção ao preparar planos, políticas e relatórios e serviços”.

Assim, todas as atividades da empresa podem ser descritas como processos de transformação de recursos em produtos ou serviços. Este processo de transformação está esquematizada na Figura 11 abaixo.



**Figura 11** Modelo de transformação de Slack

A descrição da empresa, portanto, será feita em cada função. Para cada função deve-se descrever os recursos de transformação (instalações, pessoas), os recursos transformados (materiais, informações e consumidores), a maneira como se opera esta transformação, os produtos e serviços resultantes. Os clientes e fornecedores de cada processo também devem ser descritos. As operações mais comuns de uma empresa – segundo este modelo – estão representadas na Figura 12.

Acrescentado mais um conceito no modelo, Slack afirma que nem todas as operações são iguais. “Há quatro medidas particularmente importantes que podem ser usadas para distinguir diferentes operações:

1. volume de output;
2. variedade de output;
3. variação da demanda do output;
4. grau de contato com o consumidor envolvido na produção do output”.

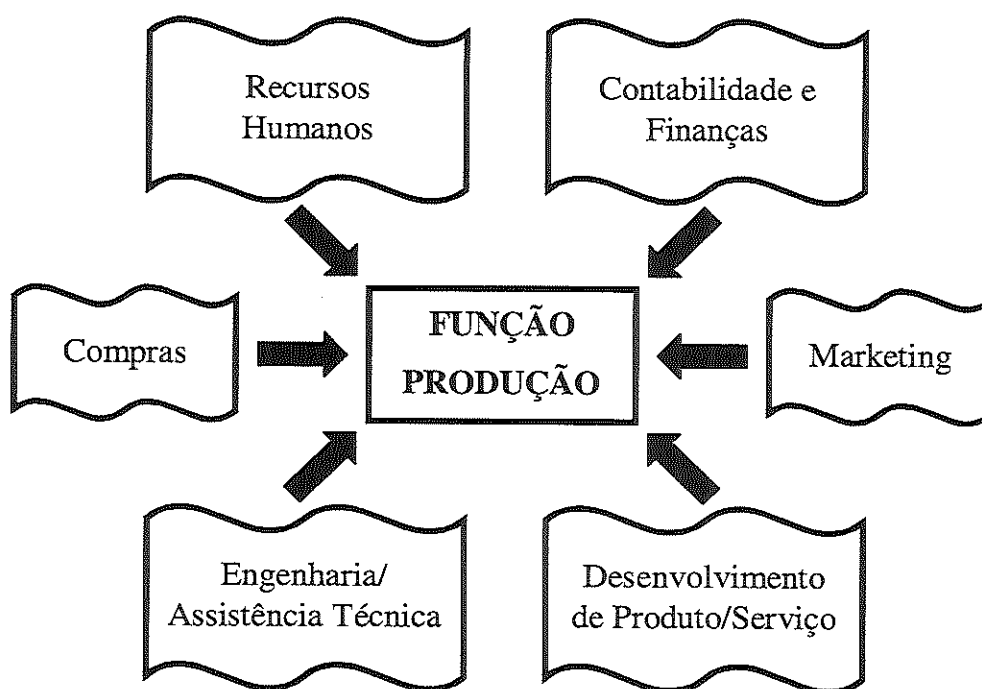


Figura 12 Operações comuns de uma empresa (SLACK, 1997)

A descrição destas quatro dimensões deve ser feita para se conhecer cada processo da empresa. Assim, este modelo abrange a totalidade da empresa e descreve processos mais do que estrutura.

### 3.1.6 A descrição de Hill

Da mesma forma que no item 3.1.5, utiliza-se uma descrição da administração da produção. Considera-se, porém, que todas as atividades, de alguma forma, são produção. O modelo de HILL (1987) pode ser resumido pela Tabela 4 abaixo.

Como Hill não descreve as operações da empresa, podem-se utilizar as mesmas operações da Figura 12 do item 3.1.5 acima. Assim, o modelo atinge os requisitos.

Objetivos Corporativos	Estratégia de Marketing	Como produtos ganham pedidos no mercado?	Estratégia de Produção e de Operações	
			Escolha do Processo	Infra-estrutura
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento</li> <li>• Lucro</li> <li>• Retorno de Investimento</li> <li>• Outras medidas financeiras</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mercados e segmentos de produtos/serviços</li> <li>• Extensão</li> <li>• Composição</li> <li>• Volumes</li> <li>• Padronização ou customização</li> <li>• Inovação</li> <li>• Líder ou seguidora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço</li> <li>• Qualidade</li> <li>• Rapidez de entrega</li> <li>• Confiabilidade de entrega</li> <li>• Gama de produto/serviço</li> <li>• Design de produto/serviço</li> <li>• Imagem de marca</li> <li>• Serviço técnico</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tecnologia do processo</li> <li>• Compromissos intrínsecos a processos</li> <li>• Papel dos estoques</li> <li>• Capacidade, tamanho, timing, localização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apoio funcional</li> <li>• Sistemas de Planejamento e controle da produção</li> <li>• Estruturação do trabalho</li> <li>• Sistemas de pagamento</li> <li>• Estrutura organizacional</li> </ul>

**Tabela 4** Modelo de empresa de HILL (1987)

### 3.1.7 A descrição da Cadeia de Valores de Porter

PORTER (1990) descreveu a empresa através de uma cadeia de valores que indica as atividades genéricas que qualquer empresa possui. Estas atividades podem ser divididas em dois tipos: atividades primárias e atividades de apoio.

As atividades primárias são aquelas que estão diretamente ligadas com a produção do produto final da empresa. As atividades de apoio são aquelas que sustentam as atividades primárias mas não estão diretamente ligadas à produção. A Figura 13 descreve graficamente a relação entre as atividades.



**Figura 13** Cadeia de valores

As atividades de valor podem ser definidas da seguinte maneira (PORTER, 1990):

- *Logística Interna:* Atividades associadas ao recebimento, armazenamento e distribuição de insumos no produto, como manuseio de material, armazenagem, controle de estoque, programação de frotas, veículos e devolução para fornecedores.
- *Operações:* Atividades associadas à transformação dos insumos no produto final, como trabalho com máquinas, embalagens, montagem, manutenção de equipamento, testes, inspeção e operações de produção.
- *Logística Externa:* Atividades associadas à coleta, armazenamento e distribuição física do produto para compradores, como armazenagem de produtos acabados,

manuseio de materiais, operação de veículos de entrega, processamento de pedidos e programação.

- *Marketing e Vendas*: Atividades associadas a oferecer um meio pelo qual compradores possam comprar o produto e a induzi-los a fazer isto, como propaganda, promoção, força de vendas, cotação, seleção de canal, relações com canais e fixação de preços.
- *Serviço*: Atividades associadas ao fornecimento de serviço para intensificar ou manter o valor do produto, como instalação, conserto, treinamento, fornecimento de peças e ajuste do produto.
- *Aquisição*: A aquisição refere-se à função de compra de insumos empregados na cadeia de valor da empresa, e não aos próprios insumos adquiridos. Insumos adquiridos incluem matérias-primas, suprimentos e outros itens de consumo, bem como ativos como máquinas, equipamento de laboratório, equipamento de escritório e prédios. Como todas as atividades de valor, a aquisição emprega uma "tecnologia", como procedimento para lidar com vendedores, normas de qualificação e sistemas de informação. A aquisição tende a espalhar-se pela empresa inteira. Alguns itens como matérias-primas são adquiridos pelo departamento de compras tradicional, enquanto outros itens são adquiridos por gerentes de fábrica (por exemplo, máquinas), gerentes de escritório (por exemplo, mão-de-obra temporária), vendedores (por exemplo, refeições e alojamento) e mesmo pelo diretor executivo (por exemplo, consultoria estratégica). Emprego o termo aquisição no lugar de compras, porque a conotação usual de compras é demasiadamente limitada entre administradores. A dispersão da função de aquisição frequentemente encobre a magnitude das compras totais.

- *Desenvolvimento de Tecnologia:* O desenvolvimento de tecnologia consiste em várias atividades que podem ser agrupadas, em termos gerais, em esforços para aperfeiçoar o produto e o processo. Ele não se aplica apenas a tecnologias diretamente relacionadas ao produto final. O desenvolvimento de tecnologia também assume diversas formas, desde a pesquisa básica e o projeto do produto até pesquisa de mídia, projeto do equipamento de processo e procedimentos de atendimento. Denomino esta categoria de atividades desenvolvimento de tecnologia, em vez de pesquisa e desenvolvimento, porque P&D tem uma conotação demasiado limitada para a maioria dos gerentes. O desenvolvimento de tecnologia costuma estar associado ao departamento de engenharia ou ao grupo de desenvolvimento. Normalmente, contudo, ocorre em muitas partes de uma empresa, embora isto não seja explicitamente reconhecido. O desenvolvimento de tecnologia pode apoiar qualquer uma das numerosas tecnologias englobadas em atividades de valor, inclusive áreas como tecnologia de telecomunicações para o sistema de entrada de pedidos, ou automação do escritório para o departamento de contabilidade.
- *Gerência de Recursos Humanos:* A gerência de recursos humanos consiste em atividades envolvidas no recrutamento, na contratação, no treinamento, no desenvolvimento e na compensação de todos os tipos de pessoal. As atividades da gerência de recursos humanos ocorrem em diferentes partes de uma empresa, conforme outras atividades de apoio, e a dispersão destas atividades pode resultar em políticas inconsistentes.
- *Infra-estrutura da Empresa:* A infra-estrutura da empresa consiste em uma série de atividades, incluindo gerência geral, planejamento, finanças, contabilidade, problemas jurídicos, questões governamentais e gerência de qualidade. A infra-

estrutura, ao contrário de outras atividades de apoio, geralmente dá apoio à cadeia inteira, e não a atividades individuais. Dependendo de a empresa ser diversificada ou não, a sua infra-estrutura pode ser fechada ou dividida entre uma unidade empresarial e a corporação matriz. Em empresas diversificadas, as atividades da infra-estrutura são em geral divididas entre a unidade empresarial e os níveis da empresa (por exemplo, o financiamento quase sempre é feito na empresa, enquanto a gerência de qualidade é feita na unidade empresarial). Muitas destas atividades ocorrem, contudo, em ambos os locais.

A abrangência das atividades da empresa novamente está garantida. Da mesma forma, as atividades mostradas são processos e não parte da estrutura da empresa.

### **3.2 Estratégias genéricas**

Por fim, o conceito central do conjunto de passos que se apresenta é o de estratégia genérica. Mais especificamente, este conceito é utilizado no segundo e no quarto passo do conjunto de passos (itens 4.2 e 4.4). Estratégia competitiva genérica é o posicionamento relativo de uma empresa dentro de uma determinada indústria.

Segundo PORTER (1990), “embora uma empresa possa ter inúmeros pontos fortes e pontos fracos em comparação com seus concorrentes, existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir baixo custo ou diferenciação. A importância de qualquer ponto forte ou ponto fraco que uma empresa possui é, em última instância, uma função de seu impacto sobre o custo relativo ou a diferenciação”.

Ainda segundo PORTER (1990), “os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a



três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas vertentes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação”.

A Figura 14 ilustra as estratégias genéricas.

		VANTAGEM COMPETITIVA	
		Custo mais baixo	Diferenciação
ESCOPO COMPETITIVO	Alvo amplo	1. Liderança de Custo	2. Diferenciação
	Alvo estreito	3A. Enfoque no Custo	3B. Enfoque na Diferenciação

**Figura 14** Estratégias genéricas (PORTER, 1990)

A estratégia genérica é uma “escolha” da forma como uma empresa irá enfrentar o ambiente descrito na fase anterior. Segundo PORTER (1990), “a noção que fundamenta o conceito de estratégias genéricas é que a vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e para obtê-la é preciso que uma empresa faça uma escolha – se uma empresa deseja obter uma vantagem competitiva, ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo dentro do qual irá alcançá-la. Ser ‘tudo para todos’ é uma receita para a mediocridade estratégica e para um desempenho abaixo da média, pois normalmente significa que uma empresa não tem absolutamente qualquer vantagem competitiva.” Cada uma destas alternativas oferece diversos riscos e vantagens, conforme mostra a Tabela 5.

Qualquer que seja o modelo escolhido para a descrição de uma empresa, o importante é que tal modelo leve a uma escolha estratégica consistente e única. Muitos programas de melhoria falham por não considerar a escolha de uma estratégia única antes de sua implantação, levando a empresa a conviver com diversos tipos de estratégia dentro de uma mesma unidade. Assim, não existe uma orientação unificada para a tomada de decisões e para a ação. Esta falta de orientação – ou a orientação múltipla – leva à convivência não pacífica de ações incoerentes entre si.

<b>RISCOS DA LIDERANÇA NO CUSTO</b>	<b>RISCOS DA DIFERENCIAÇÃO</b>	<b>RISCOS DO ENFOQUE</b>
Liderança no custo não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes imitam</li> <li>• Tecnologia muda</li> <li>• outras bases para liderança no custo se desgastam</li> </ul>	Diferenciação não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• concorrentes imitam</li> <li>• bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores</li> </ul>	A estratégia do enfoque é imitada O segmento-alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais: <ul style="list-style-type: none"> <li>• estrutura erode</li> <li>• demanda desaparece</li> </ul>
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade do custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• as diferenças do segmento em relação a outros segmentos estreitam-se</li> <li>• as vantagens de uma linha ampla aumentam</li> </ul>
Enfocadores no custo obtêm custo ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtêm diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria

**Tabela 5 Riscos das estratégias genéricas (PORTER, 1990).**

O conjunto de passos apresentado no próximo capítulo parte deste princípio e não leva em consideração a hierarquia da empresa.. Outro princípio é a importância da produção para a eficácia da empresa. Utiliza-se também o conceito de que um diagnóstico deve ser sempre realizado, mesmo que simples. Este diagnóstico deve considerar tanto os processos da empresa quanto o ambiente no qual ela está inserida.

#### 4 PROPOSTA DE PASSOS PARA A DEFINIÇÃO ESTRATÉGICA

A proposta de definição estratégica de uma empresa é composta por sete passos principais encadeados de acordo com a Figura 15 abaixo. Estes passos, porém, não são estanques, ou seja, de acordo com o desenvolvimento de um passo, pode haver necessidade de retornar aos passos anteriores.

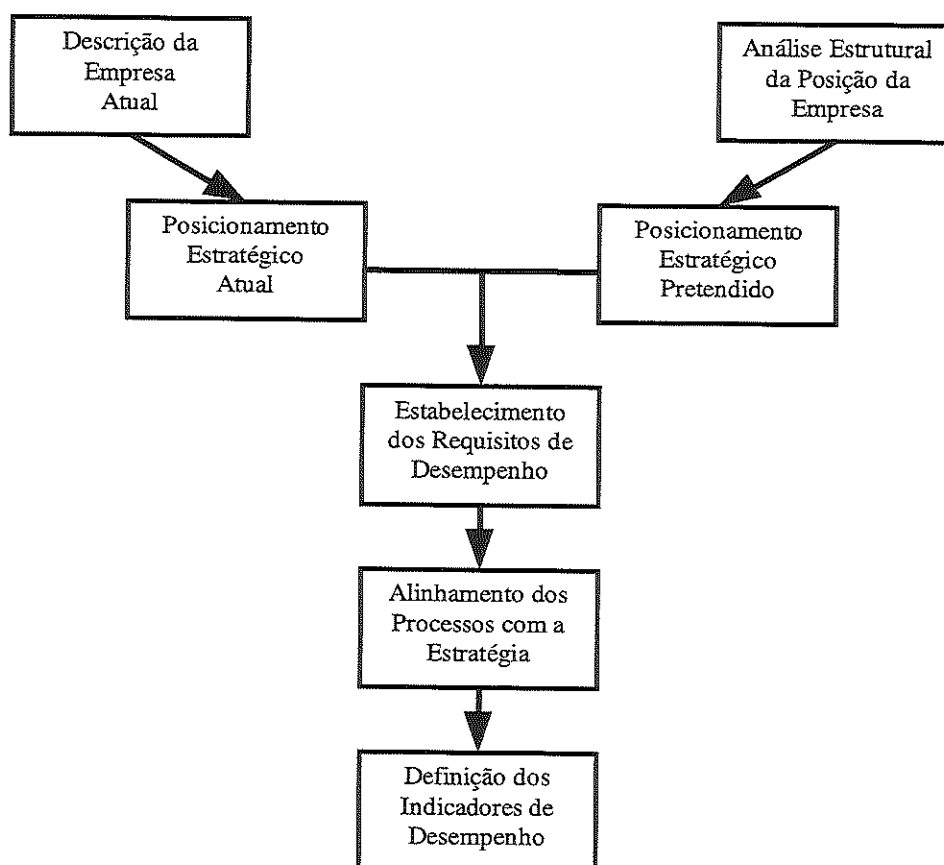


Figura 15 Passos para a elaboração da estratégia

Esta figura apresenta um formato de “Y”. O “braço” da esquerda é o diagnóstico da situação atual da empresa. O “braço” da direita é a avaliação da situação atual do ambiente onde a empresa atua. A base do “Y” é a definição da estratégia da empresa. Em outras palavras, este esquema indica que a estratégia é a combinação de uma análise do ambiente com a realidade atual da empresa. Define-se empresa, neste item, como uma entidade que atua em determinado mercado. Existem empresas, na realidade, que atuam em vários mercados com produtos iguais ou diferentes.

No caso de empresas atuando em vários mercados com produtos iguais, cada mercado deve ser estudado separadamente como se fossem empresas diferentes. A compatibilização de atividades – quando possível – deve ser feita ao final. No caso de empresas atuando em um ou mais mercados com produtos diferentes, cada produto – ou família de produto – deve ser estudado como uma empresa diferente. Isto ocorre exceto quando forem produtos que disputem o mesmo mercado. Esta separação não é necessária ser definida no início dos passos. Durante a execução, se ela for necessária, aparecerá como consequência da dificuldade de certas análises.

Os participantes desta definição devem ser limitados a seis ou sete pessoas em função das dinâmicas a serem realizadas. A escolha dos participantes deve recair sobre os considerados líderes da empresa. Estes líderes não necessariamente precisam possuir alguma posição hierárquica na empresa, mas devem ser as pessoas que ajudam na tomada ou na divulgação de posições da empresa<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> Nem sempre uma posição hierárquica significa liderança. Embora não seja escopo deste trabalho, deve-se tomar cuidado com os conflitos entre pessoas na escolha dos participantes.

Para cada passo a seguir, foi desenvolvida uma planilha específica. Estas planilhas encontram-se em anexo.

#### **4.1 Descrição da empresa atual**

O objetivo desta fase é o conhecimento dos processos principais da empresa utilizando como base um dos modelos apresentados no Capítulo 3.

A escolha entre os modelos apresentados – ou sua combinação, ou a escolha de outros modelos – vai depender do caso específico que está sendo estudado. Uma boa escolha é aquela do modelo mais simples que descreve adequadamente a empresa. Assim, é evitada uma complexidade desnecessária. O retorno a esse passo pode ser importante quando, nos passos posteriores, descobrir-se a inadequação do modelo escolhido. Esta inadequação pode ser percebida pela dificuldade de análise nos passos posteriores.

Eventualmente pode ocorrer que estes passos sejam aplicados no desenvolvimento da estratégia de uma nova empresa. Desta forma, não existe uma empresa prévia para ser analisada. Uma solução pode ser a predefinição de uma forma de empresa e a realização da análise sobre esta empresa fictícia. Neste sentido, o plano de melhoria torna-se plano de criação e devem ser criadas modelagens para todas as atividades.

A descrição é realizada através de visitas à empresa e de entrevista com os responsáveis pelas atividades. A utilização de fluxogramas simplificados pode ser útil para esta descrição e permite uma visualização rápida dos processos atuais da empresa. Vale lembrar que o que se procura é descrever a realidade atual da empresa e não projetos ou desejos das pessoas envolvidas.

A Tabela 6 abaixo traz um formulário para este passo<sup>14</sup>. Embora não exista uma forma melhor de se ordenarem as questões, a ordem sugerida para as perguntas parte da atividade produtiva e vai para as atividades de apoio, pela maior facilidade de serem descritas as atividades de produção.<sup>15</sup> Os espaços vazios, na Tabela 6, devem ser preenchidos com os nomes dos sistemas ou das partes do modelo de empresa escolhido. Por outro lado, não se deve apenas basear nas respostas das questões. A observação direta pode indicar que a empresa utiliza formas diferentes das explicitadas.

N	Questão	Modelagem
1	Como se realizam suas atividades _____?	
2	Como se realizam suas atividades _____?	
3	Como se realizam suas atividades _____?	
...	...	
n	Como se realizam suas atividades _____?	

**Tabela 6** Formulário para descrição da empresa atual

O resultado desta fase é um conjunto de modelos que serão utilizados nas fases futuras. De maneira mais simples, o uso de fluxogramas para a descrição dos modelos pode ser interessante.

---

<sup>14</sup> Ver planilha para aplicação na Figura 28 em anexo.

<sup>15</sup> Esta facilidade de descrição também está ligada aos conhecimentos e experiências de quem descreve a empresa.

## 4.2 Posicionamento estratégico atual

A função desta fase é verificar se existe algum posicionamento estratégico na empresa. Assim, questiona-se a alta liderança sobre a estratégia da empresa. Depois, analisa-se a resposta em função dos processos da empresa descritos em 4.1. Não se espera, porém, que se tenha a estratégia bem explicitada.

Desta forma, descreve-se sucintamente as estratégias genéricas. Pode-se utilizar o texto de PORTER (1990), como descrito na Tabela 7. A Figura 14 pode ser também utilizada para a compreensão do texto. Tome-se o cuidado de não se expor detalhadamente sobre como obter estas vantagens, neste instante.

A partir da compreensão do texto, faz-se a pergunta sobre qual a estratégia atualmente utilizada pela empresa<sup>16</sup>. Muitas vezes, pode ocorrer que a empresa afirme não ter uma estratégia – o que não é um problema. Esta estratégia pode ser deduzida pelo comportamento da cadeia de valores. Para isso, deve ser feita a análise das atividades e deve ser verificado se o que se procura em cada uma é economia em custo ou diferenciação, voltado para um segmento ou todo o mercado.

O problema ocorre se, a partir desta análise, descobrir que cada parte da empresa atua buscando uma estratégia diferente – gerando conflitos. Outro problema é descobrir que a empresa declara uma estratégia e atua em uma diferente.

O resultado desta fase é uma descrição da estratégia da empresa em um pequeno

---

<sup>16</sup> Ver planilha para aplicação na Figura 29 em anexo.



texto. A profundidade variará conforme cada realidade.

*Os dois tipos básicos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades para quais uma empresa procura obtê-los levam a três estratégias genéricas para alcançar o desempenho acima da média em uma indústria: liderança de custo, diferenciação e enfoque. A estratégia do enfoque tem duas variantes: enfoque no custo e enfoque na diferenciação. (...).*

*Cada uma das estratégias genéricas envolve um caminho fundamentalmente diverso para a vantagem competitiva, combinando uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva buscada com o escopo do alvo estratégico onde ela deve ser alcançada. As estratégias de liderança no custo e de diferenciação buscam a vantagem competitiva em um limite amplo de segmentos industriais, enquanto a estratégia do enfoque visa a uma vantagem de custo (enfoque no custo) ou uma diferenciação (enfoque na diferenciação) num segmento estreito. (...)*

*A liderança no custo é talvez a mais clara das três estratégias genéricas. Nela, uma empresa parte para tornar-se o produtor de baixo custo em sua indústria. A empresa tem um escopo amplo e atende a muitos segmentos industriais, podendo até mesmo operar em indústrias correlatas – a amplitude da empresa normalmente é importante para sua vantagem de custo. As fontes de vantagem de custo variam e dependem da estrutura da indústria. (...)*

*A segunda estratégia genérica é a diferenciação. Neste tipo de estratégia, uma empresa procura ser única em sua indústria, ao longo de algumas dimensões amplamente valorizadas pelos compradores. Ela seleciona um ou mais atributos, que muitos compradores numa indústria consideram importantes, posicionando-se singularmente para satisfazer estas necessidades. Ela é recompensada pela sua singularidade com um preço-prêmio. (...)*

*A terceira estratégia genérica é o enfoque. Esta estratégia é bem diferente das outras, porque está baseada na escolha de um ambiente competitivo estreito dentro de uma indústria. O enfocador seleciona um segmento ou um grupo de segmentos na indústria e adapta sua estratégia para atendê-los, excluindo outros. Otimizando sua estratégia para os segmentos-alvo, o enfocador procura obter uma vantagem competitiva em seus segmentos-alvo, muito embora não possua uma vantagem competitiva geral.*

**Tabela 7** Texto para ser utilizado para a descrição das estratégias genéricas



### 4.3 Análise estrutural da posição da empresa

A análise estrutural da empresa parte do princípio que, segundo PORTER (1990), “a estratégia competitiva deve surgir de uma compreensão sofisticada das regras da concorrência que determinam a atratividade de uma indústria”. As regras da concorrência são os fatores externos à empresa que determinam limites às suas ações. Estes mesmos fatores determinam se um setor atrairá ou expelirá investimentos dos empreendedores. Por outro lado, estes fatores externos também influenciarão na forma com que cada empresa estabelecerá sua estratégia. Não confundir, aqui, com regras determinísticas mas sim há uma relação entre o ambiente da empresa e sua estratégia.

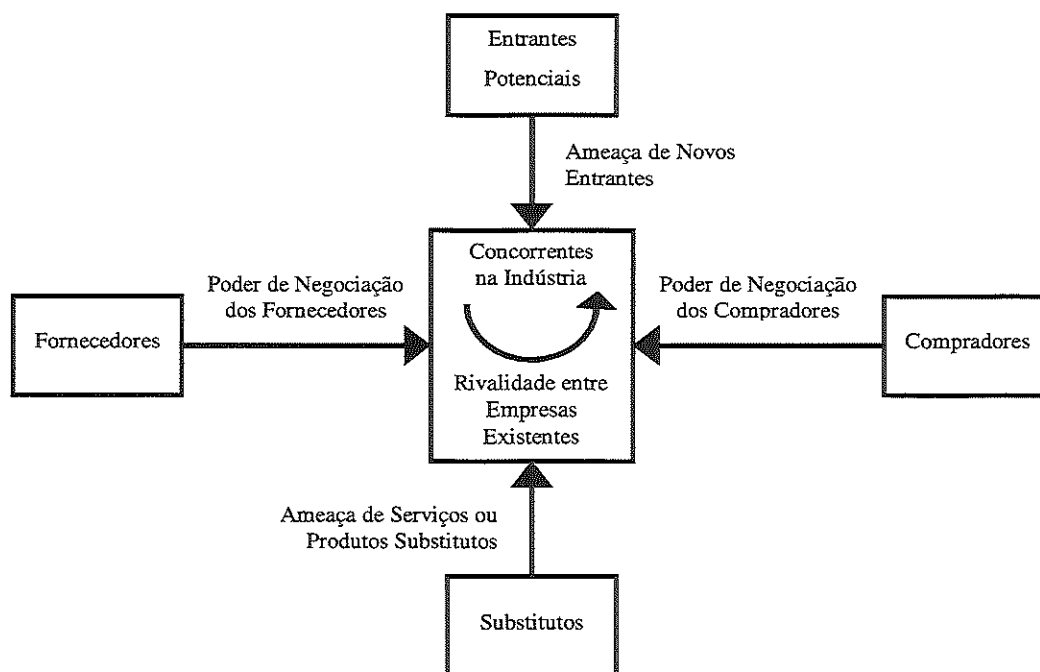
Segundo PORTER (1990), “as regras de concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes”. Assim, o objetivo deste passo é a descrição das forças competitivas que determinam a ação da empresa.

A Figura 16 ilustra, esquematicamente, o modelo de Porter e a Tabela 8 indica alguns dos elementos que compõem estas forças.

Este passo ainda é uma fase exploratória da empresa e do ambiente. A melhor maneira de realizar esta fase é através de um brainstorming com os líderes da empresa. A gravação deste brainstorming pode ser interessante, embora não seja obrigatório. As questões devem ser baseadas na Tabela 8 abaixo. Um roteiro proposto é o seguinte:

- a) Utilize uma sala isolada onde todos os recursos necessários estejam colocados.

Por exemplo, flip-chart, papel, canetas, gravador, mesa, retroprojector, etc.



**Figura 16** As cinco forças competitivas (PORTER, 1990)

- b) Exponha o objetivo da reunião: conhecer o ambiente externo da empresa. Se necessário, exponha o objetivo global do trabalho: elaborar estratégias.
- c) Eleja, se necessário, um relator.
- d) Proponha uma pergunta: qual é o ambiente competitivo da empresa? Recolha as informações do debate.
- e) Explícite que o ambiente será detalhado em cinco forças competitivas e exponha a Figura 16.
- f) Exponha sucintamente o que são fornecedores. Utilize a Tabela 8 abaixo para esclarecer quais são as forças que os fornecedores possuem. Realize novo debate.

<b>Força Competitiva</b>	<b>Ações</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Fornecedores</b>	Poder do fornecedor	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciação de insumos;</li> <li>• Custos de mudança dos fornecedores e das empresas na indústria;</li> <li>• Presença de insumos substitutos;</li> <li>• Concentração de fornecedores;</li> <li>• Importância do volume para o fornecedor;</li> <li>• Custo relativo a compras totais na indústria;</li> <li>• Impacto dos insumos sobre custo ou diferenciação;</li> <li>• Ameaça de integração para frente em relação à ameaça de integração para trás pelas empresas na indústria.</li> </ul>
<b>Novos Entrantes</b>	Barreiras de entrada	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Economia de escala;</li> <li>• Diferenças de produtos patenteados;</li> <li>• Identidade de marca;</li> <li>• Custos de mudança;</li> <li>• Exigências de capital;</li> <li>• Acesso à distribuição;</li> <li>• Vantagens de custo absoluto;</li> <li>• Curva de aprendizagem;</li> <li>• Acesso a insumos necessários;</li> <li>• Projeto de produtos de baixo custo;</li> <li>• Política governamental;</li> <li>• Retaliação esperada.</li> </ul>
<b>Compradores</b>	Poder do comprador	Alavancagem de negociação: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concentração de compradores versus concentração de empresas;</li> <li>• Volume do comprador;</li> <li>• Custos de mudança do comprador em relação aos custos de mudança da empresa;</li> <li>• Informação do comprador;</li> <li>• Possibilidade de integração para trás;</li> <li>• Produtos substitutos;</li> <li>• Pull.</li> </ul>
		Sensibilidade ao preço: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preço/compras totais;</li> <li>• Diferenças dos produtos;</li> <li>• Identidade de marca;</li> <li>• Impacto sobre qualidade/desempenho;</li> <li>• Lucros do comprador;</li> <li>• Incentivos dos tomadores de decisão.</li> </ul>
<b>Substitutos</b>	Ameaças de substituição	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desempenho do preço relativo dos substitutos;</li> <li>• Custos de mudança;</li> <li>• Propensão do comprador a substituir.</li> </ul>
<b>Concorrentes</b>	Intensidade das rivalidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crescimento da Indústria;</li> <li>• Custos fixos (ou de armazenamento)/valor adicionado;</li> <li>• Excesso de capacidade crônica;</li> <li>• Diferença de produtos;</li> <li>• Identidade de marca;</li> <li>• Custos de mudança;</li> <li>• Concentração e equilíbrio;</li> <li>• Complexidade informacional;</li> <li>• Diversidade de concorrentes;</li> <li>• Interesses empresariais;</li> <li>• Barreiras de saída.</li> </ul>

**Tabela 8 Componentes das forças competitivas (baseado em PORTER, 1990)**

- g) Repita o passo f) para as outras quatro forças competitivas.
- h) Faça um resumo preliminar das principais conclusões<sup>17</sup>.
- i) Acrescente considerações sobre o ambiente que não foram abordadas.
- j) Prepare um relatório sucinto e gráfico para ser exposto em uma próxima reunião.  
As próximas fases utilizarão as informações deste relatório.

Lembrar que o brainstorming é uma técnica de estimulação da criatividade de uma equipe, para gerar e esclarecer uma série de idéias, problemas ou questões. É usada para identificar possíveis soluções para problemas e oportunidades em potencial para a melhoria da qualidade. O brainstorming é uma técnica muito flexível em termos de possibilidades de aplicação. As regras para o sucesso da reunião são:

- a) Nenhuma idéia deve ser criticada ou discutida.
- b) Anotar as idéias com as mesmas palavras de quem as deu, e em local que todos possam vê-las.
- c) O processo continua até que não haja mais geração de idéias ou se esgote o tempo previamente definido.

Pode ocorrer, por diversos motivos, que o conhecimento do ambiente por parte dos dirigentes seja parcial ou incompleto. Em alguns casos, pode, inclusive, inviabilizar este

---

<sup>17</sup> Utilizar as planilhas da Figura 30, Figura 31 e Figura 32 para a aplicação deste passo.

brainstorming. Consultores podem auxiliar na determinação deste ambiente.

Alternadamente, pode-se utilizar a observação direta quando a preocupação com a velocidade da atividade é importante. Quando o corpo diretivo da empresa é pequeno, pode-se utilizar entrevistas ao invés de reuniões. Isto é bastante comum em micro e pequenas empresas, onde o empresário atua isolado na direção.

O produto desta fase é uma compreensão do ambiente no qual a empresa está inserida, ou seja, das regras de competição que estão em vigor para a empresa. É interessante notar que este ambiente não é imutável. Uma matriz de frases – no relatório – descrevendo cada força competitiva é o resultado deste passo.

#### **4.4 Posicionamento estratégico pretendido**

Neste passo, deixa-se de fazer uma descrição das realidades para ser feita uma escolha a partir das realidades descritas em 4.1, 4.2 e 4.3. A descrição do posicionamento estratégico visa entender qual tipo de estratégia competitiva genérica em que a empresa está se engajando no momento.

O objetivo desta fase é descrever a estratégia genérica a ser adotada pela empresa. Este processo de escolha que deve ser baseado na estrutura da indústria descrita em 4.3 e nos riscos de cada estratégia genérica.

Assim, a partir de uma matriz que correlaciona estratégias genéricas e forças competitivas, é feita a escolha preliminar da estratégia. A partir desta escolha é analisado o risco e a existência de competidores no setor. Todos estes passos devem ser elaborados em conjunto com a alta direção através de reuniões. Em alguns casos, conforme as característi-

cas da empresa, é interessante elaborar um estudo preliminar preparado de acordo com os passos descritos antes de envolver a alta direção. A escolha preliminar pode ser alterada durante o processo em função dos riscos e do ambiente competitivo. A Figura 17 abaixo ilustra o fluxograma deste passo.

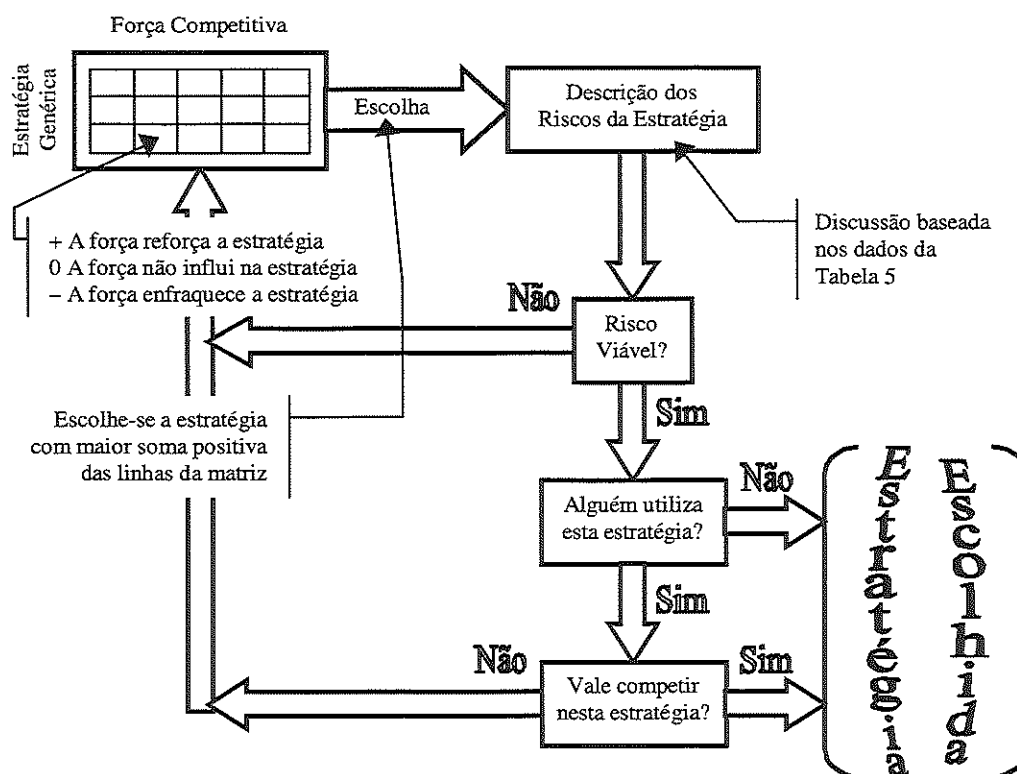


Figura 17 Fluxograma de escolha da estratégia genérica

O primeiro quadro<sup>18</sup> deste fluxograma relaciona as estratégias genéricas com as forças competitivas. É analisado se cada uma das forças reforça, não influi ou enfraquece determinada estratégia. As estratégias genéricas podem ser mais detalhadas conforme o caso. Por exemplo, a estratégia de enfoque pode ser dividida por tipo de mercado que se quer

<sup>18</sup> Este quadro está em forma de planilha na Figura 33 em anexo.

atender. A escolha é feita pela soma simples dos pontos das linhas da matriz. A estratégia escolhida é a que possuir mais pontos.

O segundo quadro analisa os riscos da estratégia escolhida. Os riscos são descritos de acordo com a Tabela 5 na página 55. A partir da descrição dos riscos, são feitas três perguntas que permitem a escolha da estratégia definitiva.

A primeira pergunta verifica se a empresa – ou seus diretores – estão dispostos a correr determinados riscos na implantação da estratégia. Muitos riscos na etapa anterior podem comprometer as atividades de uma empresa. A segunda pergunta verifica se já existe alguém com a mesma estratégia implantada. Pode ser interessante, em alguns casos, utilizar um estratégia diferente de outros competidores; em outros casos, a busca de uma estratégia de enfrentamento é aconselhável. Esta é a escolha que deve ser feita neste instante. Assim, podem ocorrer situações onde uma empresa queira competir com a mesma estratégia de outras. Daí a questão do próximo quadro. Ou seja, a empresa deve decidir se é viável ou não competir. Caso haja algum impedimento, outra estratégia deve ser escolhida, como mostram as setas retornando ao primeiro quadro. Os passos devem ser repetidos para esta nova estratégia.

#### **4.5 Estabelecimento dos objetivos de desempenho**

O quinto passo tem como objetivo levar a estratégia genérica descrita no item anterior a uma forma operacional. Ainda sim, é um processo de descrição das escolhas que vão sendo tomadas durante o processo.

Assim, este passo inicia o “desdobramento” da estratégia por uma forma não hierárquica. Parte-se do princípio que a estratégia é um processo de escolha (“trade-off”) das atividades a serem executadas mais do que um processo de comando e controle da organização.

Outro princípio é que a transmissão da estratégia de níveis hierárquicos superiores a inferiores não se faz apenas de maneira linear, mas ocorre a todo instante através de relacionamentos formais e informais. Aliás, a própria estratégia pode ser considerada resultado de um processo dialético, ou seja, de um diálogo constante entre os participantes da empresa. Desta maneira, considerar que a estratégia é transmitida de cima para baixo é uma simplificação da realidade existente.

Pode-se, de certa maneira, afirmar que se está estabelecendo, neste ponto, a estratégia de manufatura.

A estratégia genérica definida em 4.4 deve ser descrita mais detalhadamente em termos de objetivos de desempenho que servirão como critérios para a elaboração e implantação dos planos de melhoria definidos em 4.6. Estes objetivos de desempenho são: qualidade, rapidez, confiabilidade, flexibilidade e custo (SLACK et al., 1997). O objetivo desta fase é definir como a empresa priorizará os objetivos de desempenho em função da estratégia genérica escolhida. Note que a escolha destes objetivos já considerou as influências dos clientes e dos concorrentes. Tal priorização nem sempre ocorre formalmente ou explicitamente. Constitui um problema grave quando ela não ocorre ou ocorre de forma diferente em cada parte da empresa.

Por exemplo, SLACK et al.(1997) mostra a variação dos objetivos de desempenho em função do ciclo de vida do produto ou serviço na figura a seguir.

Característica	Etapas do ciclo de vida			
	Introdução	Crescimento	Maturidade	Declínio
Principais objetivos de desempenho	Flexibilidade Qualidade	Rapidez Confiabilidade Qualidade	Custo Confiabilidade	Custo

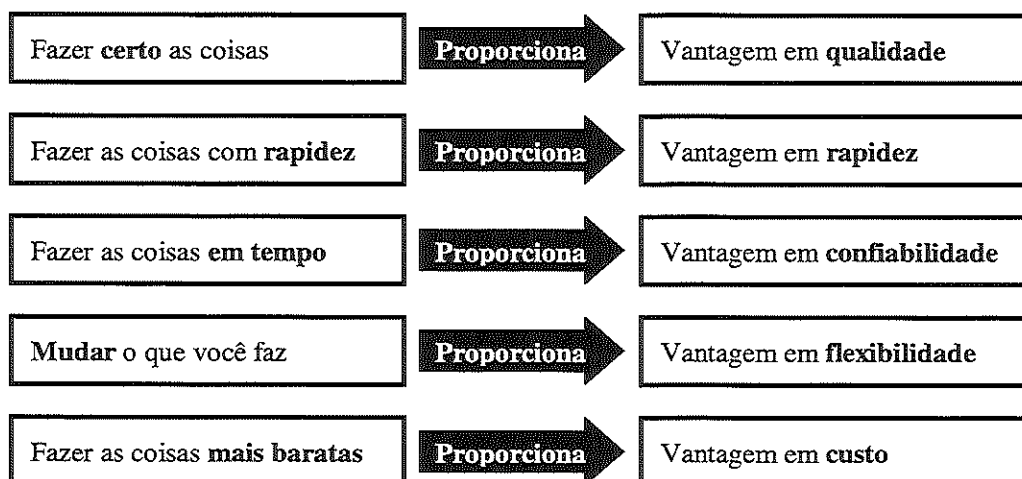
**Figura 18** Efeito do ciclo de vida nos objetivos de desempenho (SLACK et al., 1997)



SLACK et al.(1997) definem estes objetivos de desempenho como:

- a) **Qualidade:** fazer certo as coisas, mas as coisas que a produção precisa fazer certo variarão de acordo com o tipo de operação;
- b) **Rapidez:** quanto tempo os consumidores precisam esperar para receber seus produtos e serviços;
- c) **Confiabilidade:** fazer as coisas em tempo para os consumidores receberem seus bens ou serviços quando foram prometidos;
- d) **Flexibilidade:** ser capaz de mudar a operação de alguma forma;
- e) **Custo:** o dinheiro gasto na produção, principalmente pessoal, instalações, tecnologia, equipamentos e materiais.

A figura abaixo ilustra estas definições:



**Figura 19** Objetivos de desempenho (SLACK et al., 1997)

Para realizar esta comparação, a estratégia genérica é traduzida em termos de estra-

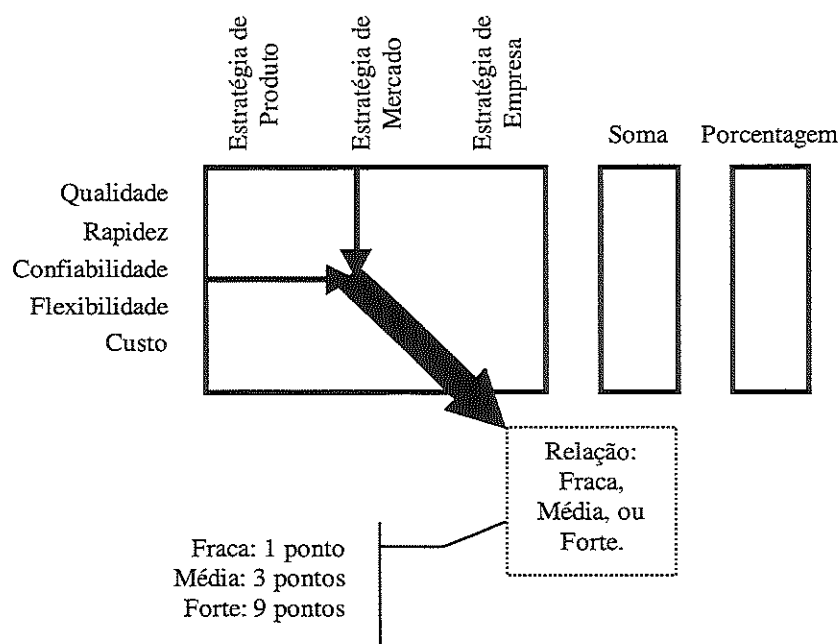
tégia de produto, de estratégia de mercado e de estratégia de empresa – que podem ser denominadas estratégias de posicionamento. Esta divisão se baseia nos “denominadores de posicionamento” de MCKENNA (1999): “Faze-se um esquema, enumerando os pontos fortes e fracos em três categorias de posicionamento: produto, mercado e empresa. Na categoria produto, compara-se o produto com seus concorrentes em termos de poder, velocidade e compatibilidade. Na categoria mercado, compara-se distribuição, equipes de vendas e clientes. Na categoria empresa, compara-se recursos financeiros, reputação e imagem gerencial.” Neste trabalho, porém, simplifica-se esta forma conforme a Tabela 9 abaixo.

Estratégia	Características	Possibilidades
Produto	Velocidade de Produção	Automatizada Linha de montagem Artesanal
	Compatibilidade Tecnológica	Tecnologia antiga Tecnologia atual Tecnologia a desenvolver
Mercado	Distribuição	Local Regional Nacional Internacional
	Vendas	Diretas Terceirizadas
	Clientes	Existentes A desenvolver
Empresa	Reputação	Existente A construir
	Recursos financeiros	Próprios Terceiros Empréstimos

**Tabela 9** Posicionamentos da estratégia genérica

A partir da estratégia genérica descrita em 4.4, determina-se, através de outro

brainstorming, qual possibilidade de cada uma das características da Tabela 9 acima é mais viável para atender à estratégia genérica determinada<sup>19</sup>. Como resultado, tem-se uma descrição sucinta de cada estratégia de posicionamento como, por exemplo: “a estratégia de produto é utilizar uma produção artesanal de baixa produtividade e uma tecnologia disponível”.



**Figura 20** Matriz de desempenho estratégico

A comparação das estratégias de posicionamento com os cinco objetivos de desempenho é realizada através de uma matriz como ilustra a Figura 20 acima. Esta comparação é realizada por famílias de produtos ou serviços. Para cada estratégia de relacionamento é estabelecida a força da relação entre ela e o objetivo de desempenho. Assim, esta matriz indica

<sup>19</sup> A planilha da Figura 34 em anexo pode auxiliar neste passo.

o que é estrategicamente desejável para a empresa<sup>20</sup>.

O objetivo desta fase é a priorização dos objetivos de desempenho em função da estratégia genérica da empresa. Esta priorização não é apenas fruto das necessidades e dos desejos dos clientes – como pregado em muitos programas de melhoria – mas sim de um posicionamento em função do ambiente no qual a empresa está inserida. A empresa, neste caso, é menos uma “servidora” de seus clientes e mais um “ser” que deve buscar sua sobrevivência a longo prazo.

#### **4.6 Alinhamento dos processos da empresa com a estratégia**

A partir da priorização do item 4.5 acima, é hora de alinhar os processos da empresa com a estratégia, ou seja, deve-se verificar se todos os processos da empresa estão coerentes com a estratégia. Assim sendo, cada processo é analisado em relação a seu atendimento aos objetivos de desempenho definidos em 4.5. O resultado é uma matriz de acordo com a Figura 21. A primeira coluna é oriunda da descrição no item 4.1 e as cinco próximas são a resposta à questão: o processo contribui ou não para o objetivo de desempenho?<sup>21</sup>

Pode-se, então, alinhar os processos da empresa com a estratégia definida. Este alinhamento é apenas a indicação dos processos que devem ser revistos para garantir o alinhamento das operações com a estratégia, e não um plano detalhado. O detalhamento desta estratégia em planos é uma atividade posterior. Os processos que devem ser revistos são

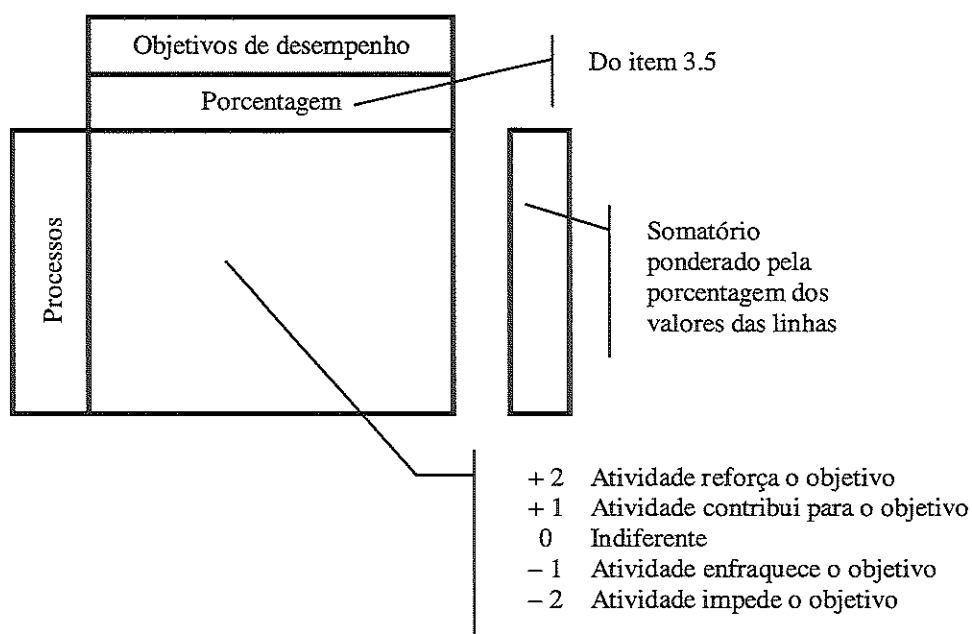
---

<sup>20</sup> Esta matriz é apresentada em maiores detalhes para a aplicação na Figura 35 em anexo.

<sup>21</sup> A planilha apresentada na Figura 36 em anexo pode auxiliar neste passo.

aqueles com a soma mais negativa e aqueles que apresentaram algum  $-2$ . A priorização dos processos deve ser feita da seguinte forma:

- a) Em primeiro lugar, processos que tiveram algum  $-2$  em sua linha. Estes processos devem ser priorizados em ordem decrescente de sua soma;
- b) Em segundo lugar, processos em ordem decrescente de soma.



**Figura 21** Análise dos processos da empresa em função dos objetivos de desempenho

Mesmo que a soma de todos os processos sejam positivas, pode haver a escolha de algum processo a sofrer alinhamento, principalmente entre os processos que obtiveram menor soma. Para os processos que participarão dos planos de melhoria, pode ser feita uma breve reformulação do modelo, embora não muito profunda. O detalhamento dos planos vem em uma seqüência de passos posterior. O objetivo desta fase é apenas identificar quais processos devem ser modificados e em que sentido.

Nesta fase é importante verificar se o alinhamento dos processos realmente é executável e se há a intenção de realizar todas as mudanças estratégicas previstas. Havendo alguma negativa, é necessário rever, pelo menos, o passo anterior.

Por fim, pode ser feita uma nova descrição da empresa, embora não necessária. Pode-se descrever os processos de relevância de uma empresa, destacando os processos a serem modificados. O esquema a ser utilizado é o mesmo do item 4.1.

#### **4.7 Definição dos indicadores de desempenho principais**

O passo final é a definição de indicadores de desempenho para o acompanhamento da estratégia implantada. Entende-se indicador de desempenho como um instrumento para a medida do desempenho. Segundo SLACK et al. (1997), “medida de desempenho é o processo de quantificar a ação”.

Assim, para cada objetivo de desempenho é estabelecido um indicador que deve ser escolhido pela sua importância dentro dos processos da empresa e pela facilidade de sua obtenção<sup>22</sup>. Como exemplos de indicadores que podem ser escolhidos, tem-se os indicadores da Tabela 10. Padrões de desempenho – históricos, alvos, da concorrência ou absolutos – podem ser estabelecidos para cada um dos cinco indicadores. O objetivo de se estabelecer estes indicadores é permitir uma medida rápida do desempenho da empresa.

Esta forma de medida rápida, porém, não deve substituir sistemas de controles mais apurados. SLACK et al. (1997) cita que “os cinco objetivos de desempenho (...) são real-

---

<sup>22</sup> A planilha da Figura 37 em anexo pode ser utilizada para a definição dos indicadores.

mente compostos de muitas medidas menores”. Desta forma, a adoção de apenas um indicador por objetivo sempre irá fornecer uma visão parcial e incompleta do desempenho.

Objetivo de desempenho	Algumas medidas básicas
Qualidade	Número de defeitos por unidade Nível de reclamação de consumidor Nível de refugo Alegações de garantia Tempo médio entre falhas Escore de satisfação do consumidor
Velocidade	Tempo de cotação do consumidor Lead-time de pedido Frequência de entregas Tempo de atravessamento real versus teórico Tempo de ciclo
Confiabilidade	Porcentagem de pedidos entregues com atraso Atraso médio de pedidos Proporção de produtos em estoque Desvio médio de promessa de chegada Aderência a programação
Flexibilidade	Tempo necessário para desenvolver novos produtos/serviços Faixa de produtos ou serviços Tempo de mudança de máquina Tamanho médio de lote Tempo para aumentar a taxa de atividade Capacidade média/capacidade máxima Tempo para mudar programações
Custo	Tempo mínimo de entrega/tempo médio da entrega Variação contra orçamento Utilização de recursos Produtividade da mão de obra Valor agregado Eficiência Custo por hora de operação

**Tabela 10** Indicadores de desempenho a serem escolhidos

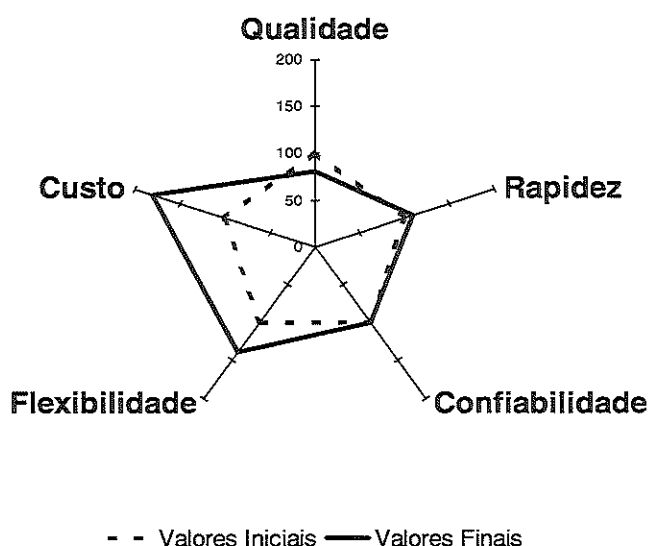
Lembrando, porém, que a rapidez vem cada vez mais sendo exigida na tomada de

decisões estratégicas, medidas rápidas são instrumentos valiosos para um direcionamento seguro. Segundo GEUS (1999), “a lentidão é especialmente perigosa num mundo de freqüentes oscilações. Corre-se o risco de reagir ao último distúrbio, de ‘lutar a última guerra’, quando a próxima já está apontando na esquina.”

Por outro lado, estes indicadores devem ser completados por sistemas como o Balanced Scorecard, que têm como objetivo “abordar uma séria deficiência nos sistemas tradicionais de gerenciamento: sua inabilidade em ligar uma estratégia de longo prazo de uma empresa com suas ações de curto prazo”. (KAPLAN & NORTON, 1996).

A preocupação maior com o acompanhamento destes indicadores não deve ser o atingimento de uma meta de desempenho mas a medida das tendências destes indicadores. O objetivo destes indicadores é verificar se os principais objetivos estão sendo perseguidos pela empresa como um todo.

### Indicadores de Desempenho Principais



**Figura 22** Apresentação dos indicadores definidos

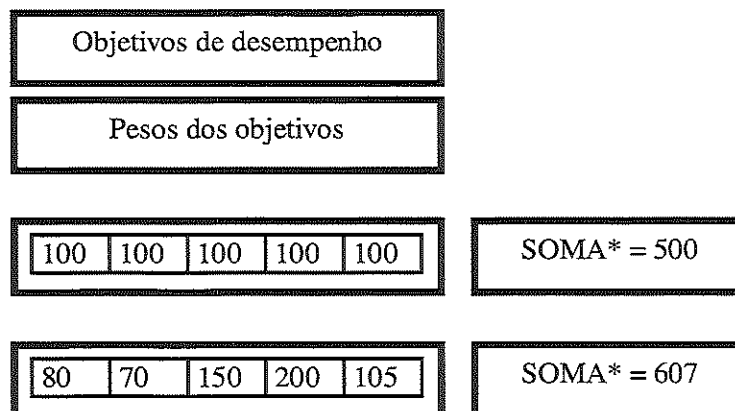
A apresentação em gráfico tipo estrela, exemplificado na Figura 22 acima com a es-



cala ponderada pela porcentagem obtida em 4.5 (ver Figura 20 - Matriz de desempenho estratégico) pode demonstrar o esforço da empresa em direção à estratégia estabelecida. Apesar da apresentação matemática, seus resultados não demonstram uma relação exata de alinhamento de atividades à estratégia, mas indica qual objetivo de desempenho está sendo melhor ou pior perseguido.

Neste exemplo, nota-se que, partindo do princípio que a empresa tenha como objetivos de desempenho principais o custo e a flexibilidade, ela está no caminho correto.

Outra forma de acompanhar estes indicadores é estabelecer uma soma ponderada pelos pesos dos requisitos de desempenho determinados no item **4.5 Estabelecimento dos objetivos de desempenho**. É interessante utilizar valores relativos, ou seja, o valor 100 para todos os indicadores na primeira medida. A Figura 23 ilustra esta comparação.



**Figura 23** Exemplo esquemático de acompanhamento dos indicadores de desempenho

É interessante notar que, apesar do conjunto de passos encerrar-se neste ponto, não se encerra aqui o processo de desdobramento da estratégia como um todo. O que se fez até aqui foi apenas o planejamento. É necessário detalhar e executar cada plano definido em 4.6 de acordo com os critérios de 4.5 e acompanhar os indicadores de desempenho definidos em 4.7. Como resultado deste detalhamento, da execução, é necessária a análise dos resultados

do processo de implantação.

Deve-se também observar que este conjunto de passos preocupa-se principalmente com a identificação de quais e onde as mudanças são necessárias para alinhar a função manufatura (por exemplo uma reestruturação organizacional, replanejamento do processo ou inovação da tecnologia de processo). Uma atividade posterior, não considerada neste conjunto de passos, é o desdobramento de ações prioritárias para a melhoria contínua das operações em aspectos já alinhados com a estratégia da empresa. Por exemplo, enquanto que a revisão ou formulação de uma estratégia de manufatura pode identificar a necessidade de implementação de um sistema ERP, aquisição de um novo equipamento ou de pessoal com qualificações em determinada área de conhecimento, o processo de desdobramento de melhorias tem por objetivo a maximização do desempenho ou melhor utilização desses recursos.

Esta análise deve fornecer melhores informações sobre a empresa e ambiente de forma a permitir a repetição desta análise estratégica com mais precisão. Entretanto, como o desdobramento e a priorização de melhorias não fazem parte do escopo de trabalho, num primeiro instante, não serão detalhados.

## 5 PRIMEIRA APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PASSOS PROPOSTOS

Os passos propostos no Capítulo 4 são o resultado de um desenvolvimento teórico baseado na experiência e na literatura. Para verificar a sua aplicabilidade, estes passos foram testados em uma aplicação prática. Esta ocorreu em uma empresa, onde os passos foram seguidos para se determinar pontos fortes e oportunidades de melhoria para eles.

A empresa foi escolhida de acordo com alguns critérios:

- a) Tamanho da empresa: foi escolhida uma empresa de pequeno ou médio porte, porém com uma estrutura hierárquica definida. Este critério foi proposto pela necessidade de completar mais rapidamente o trabalho e de evitar que muitas variáveis impossibilitem a análise do conjunto de passos.
- b) Localização da empresa: por proximidade geográfica, foi escolhida uma empresa da região da Grande São Paulo, mais especificadamente, da cidade de Cotia.
- c) Setor da empresa: foi escolhida uma empresa da cadeia produtiva da Construção Civil.
- d) Tipo da empresa: a empresa escolhida tem a produção organizada e a liderança formalmente definida.

## 5.1 A empresa

A aplicação prática deste trabalho foi realizada na Quimicryl S.A., empresa localizada na cidade Cotia, no Estado de São Paulo.

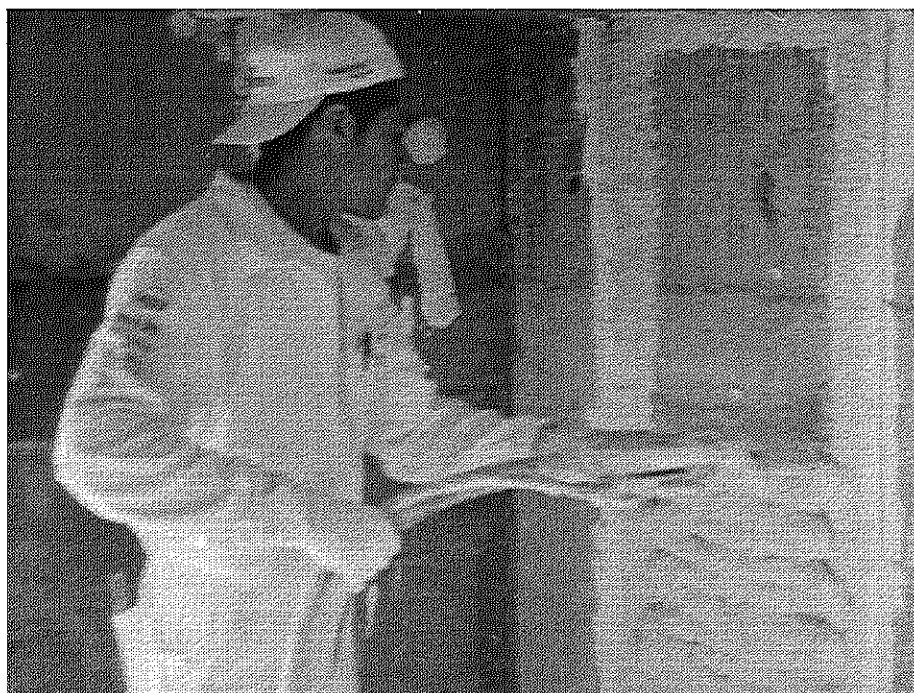
As atividades desta empresa foram iniciadas em 1987. Num primeiro instante, a empresa atuou com distribuição de produtos químicos em quantidades menores que as oferecidas pelas grandes empresas químicas. Eram seus clientes pequenas empresas que não possuíam necessidade ou condições de compra de grandes quantidades de produtos químicos. Em uma segunda etapa, a empresa passou também a produzir produtos químicos. Nestas duas fases, seus principais clientes se encontram nas indústrias de auto adesivos, de embalagens, de tintas, de plásticos e da química da construção civil. Na fase atual, a empresa está se expandindo para atividades de prestação de serviços para empresas de construção civil. A empresa está com 40 empregados e uma gama variada de produtos e serviços relacionados a produtos químicos.

A parte da empresa que foi objeto desta validação foi a da produção do sistema Bau-cryl AG. Este sistema consiste na aplicação de revestimento em argamassa de gesso de alta qualidade – principalmente relacionada com características como lisura e planicidade – em paredes e tetos de edifícios. O produto que a empresa vende é o revestimento<sup>23</sup> e não os componentes isolados. A técnica executiva deste revestimento consiste na aplicação, por ja-

---

<sup>23</sup> O uso da expressão revestimento de parede, piso ou teto é, muitas vezes, confuso. Neste trabalho, revestimento é o resultado da aplicação de produtos na parede, piso ou teto. As partes que compõem o revestimento – que também podem ser chamados de revestimento – serão chamadas de componentes.

teamento, de gesso com aditivos especiais produzido pela Supergesso. A Figura 24 ilustra esta operação. Com o auxílio de mestras<sup>24</sup> anteriormente produzidas, o operador passa a sarrafear o revestimento de forma a produzir o plano final, como mostra a Figura 25. Após esta operação, é feito o desempenamento com uma desempenadeira especial de forma a serem corrigidas pequenas imperfeições e se obter a textura lisa final.



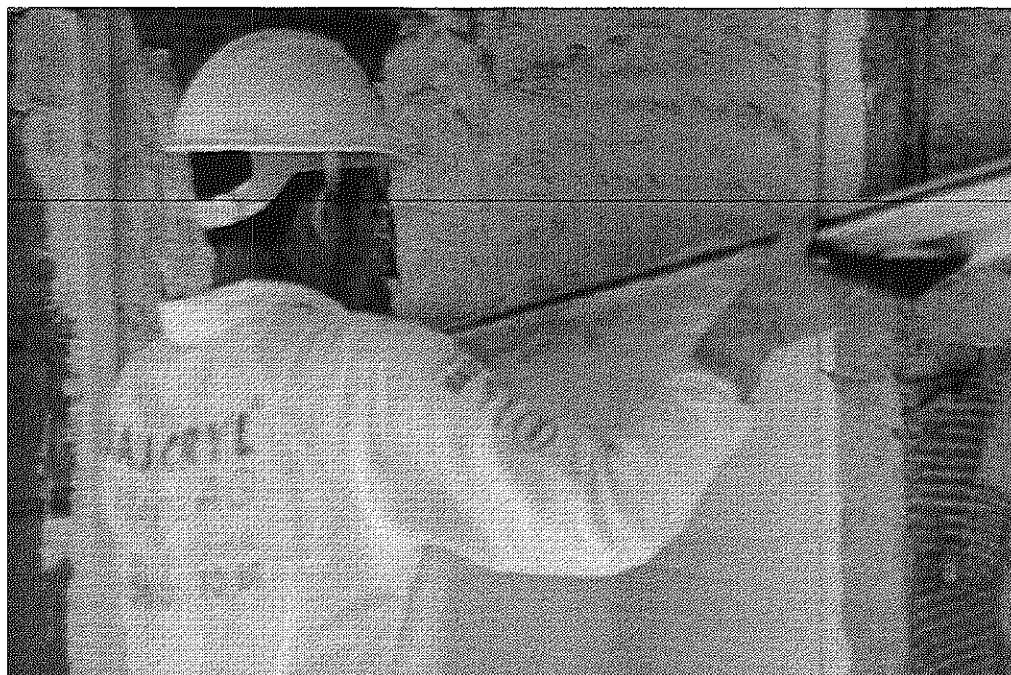
**Figura 24** Aplicação de gesso por jateamento

Para esta produção, são necessárias três equipes. Uma primeira equipe analisa a superfície a ser revestida, estuda suas imperfeições, determina a espessura necessária e produz as mestras. Uma segunda equipe faz a aplicação propriamente dita como descrito anteriormente. A terceira equipe opera e realiza a manutenção da máquina de projeção de gesso uti-

---

<sup>24</sup> Mestra é uma guia produzida anteriormente ao revestimento que indica o plano final de um revestimento.

lizada; esta manutenção deve ser cuidadosa para evitar o desgaste prematuro.



**Figura 25** Operação de sarrafeamento

As vantagens tecnológicas deste produto – dentro de uma produção racionalizada – são a redução do custo global do revestimento pela eliminação de etapas de produção (por exemplo, a etapa da aplicação da massa corrida) e a maior qualidade final, principalmente no aspecto visual do revestimento.

## **5.2 A aplicação do conjunto de passos**

O conjunto de passos foi aplicado na sede da empresa na cidade de Cotia, em uma reunião que se iniciou às 8h00 e se encerrou às 14h15, sem interrupção. Assim sendo, esta aplicação demorou seis horas e quinze minutos. Por se tratar de uma aplicação com o objetivo de avaliação do conjunto de passos, alguns tempos foram menores do que o necessário para se chegar a uma decisão consensual e madura.

Os participantes na reunião foram cinco pessoas, além do pesquisador. As pessoas da empresa consistiam em dois diretores, o diretor de engenharia, o gerente de produto e o consultor de negócios. Estas pessoas já se conheciam, o que dispensou maiores apresentações. O pesquisador atuou como orientador da reunião, sem interferir nas opiniões e nos resultados, apenas orientando e conduzindo a aplicação dos passos.

### **5.2.1 Passo 1: descrição da empresa atual**

A realização de um brainstorming permitiu a descrição de 14 processos de acordo com o que mostra a Tabela 11 abaixo. Esta descrição utilizou como base a descrição de Slack como descreve o item 3.1.5. Escolheu-se o modelo mais simples que se aproximava mais da forma de atuação real da empresa.

A descrição apresentada é simples por não ter havido uma visita detalhada de acompanhamento dos processos. Porém, para o objetivo desta primeira intervenção, este nível de detalhamento é suficiente.

### **5.2.2 Passo 2: posicionamento estratégico atual**

A estratégia atual da empresa, para este sistema, é atingir as construtoras de obras de alto padrão que procuram um revestimento de padrão superior ao encontrado no mercado.

A utilização de tecnologia para a racionalização e a redução de custos é outra característica procurada em clientes. Segundo a empresa, o cliente que utiliza corretamente a tecnologia tem uma compreensão maior dos sistemas de revestimento e pode usufruir melhor das vantagens econômicas do sistema. Por exemplo, uma construtora que produz a estrutura e a alvenaria com as dimensões e o prumo melhor controlados tem maiores possibilidades de

obter vantagens com este revestimento. Assim, a empresa procura oferecer um produto diferenciado no mercado que atenda a um público seletivo. Ou seja, a empresa procura apresentar uma diferenciação em relação a outros produtos com o enfoque em um tipo de cliente.

N	Processo	Modelo
1	Compra	Compra realizada junto a único fabricante nacional de argamassa de gesso aditivada para projeção, utilizando estrutura de compras da empresa como um todo
2	Controle de qualidade da matéria prima	Controle de qualidade não sistemático da argamassa de gesso aditivada
3	Estoque	Estoque realizado na própria obra, sem estoque de produto na empresa. Em geral, em sacos de 40kg ou em silos
4	Transporte interno	Utiliza o sistema de transporte da própria obra, com diversas interferências com as outras atividades da obra
5	Planejamento e programação	Planejamento informal das atividades, programação apenas para efeito de informação ao supervisor de produção. Não há acompanhamento formal da realização da programação
6	Marcação	Atividade de estabelecimento das mestras que definem o plano final do revestimento. Duas equipes
7	Aplicação	Atividade de lançamento, sarrafeamento e acabamento do revestimento, incluindo limpeza do local de trabalho. Processo realizado por quatro equipes
8	Operação da máquina	Atividade de uso e controle da máquina de projeção de argamassa (bomba), realizando pequenos reparos necessários
9	Manutenção da máquina	Manutenção realizada na empresa, principalmente nas peças de maior desgaste da máquina
10	Contato	Atividade de visita a clientes, de análise da estrutura do cliente e de elaboração de propostas técnicas e contratos
11	Assistência técnica	Assistência informal aos clientes finais do produto
12	Marketing	Divulgação dos produtos para clientes construtores de obras de alto padrão, com certa estrutura tecnológica. O produto é relacionado com a racionalização, permitindo a economia no sistema de pintura
13	Recursos humanos	Maioria das atividades realizada pela área de recursos humanos da empresa. Os aplicadores são contratados por produção enquanto que os marcadores são contratados por salário fixo
14	Contabilidade e finanças	Processos de controle financeiro e cobrança da empresa

**Tabela 11 Processos do sistema Baucryl AG**



### 5.2.3 Passo 3: análise estrutural da posição da empresa

A Tabela 12 mostra o resultado do brainstorming sobre as forças competitivas atuantes no mercado do produto que está sendo estudado.

Força	Ação
Fornecedores	<p>Poder do Fornecedor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O produto apresenta um grande insumo que é o gesso aditivado, responsável por 40% do custo do produto</li> <li>• O gesso aditivado é produzido, no Brasil, exclusivamente por uma empresa localizada no Nordeste</li> <li>• Uma alternativa a este produtor é a importação, porém o custo é muito alto, inviabilizando-a economicamente</li> <li>• Outra forma de substituição é a produção, pela própria Quimicryl, da argamassa de gesso aditivada (facilidade de integração para trás)</li> <li>• A Quimicryl é importante para o fornecedor por divulgar o uso correto e mais eficaz do produto</li> <li>• O fornecedor dá poucas vantagens em custos para a Quimicryl, não permitindo a negociação livre de preços</li> </ul>
Compradores	<p>Poder do comprador (negociação)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Existência de poucos compradores com as características definidas como ideais tanto tecnologicamente como organizacionalmente</li> <li>• Pouca informação do cliente sobre as vantagens do produto</li> <li>• Produtos substitutos de baixo custo inicial, facilitando a utilização destes produtos pelos clientes</li> <li>• Mercado com pouca informação sobre tecnologias de racionalização da produção</li> <li>• A empresa possui tradição em produtos de tecnologia para a construção</li> <li>• Dificuldade de clientes assumirem a atividade pela tendência das construtoras em se tornarem montadoras de edifícios</li> </ul>
	<p>Poder do comprador (preço)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O cliente compara preços dos subsistemas, ou seja, compara o revestimento tradicional com o de gesso aditivado sem levar em conta as vantagens adicionais para os outros sistemas</li> <li>• Os produtos substitutos são de baixo custo</li> <li>• Necessidade de um padrão de obra que exija qualidade e desempenho</li> </ul>
Substitutos	<p>Ameaças de substituição</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O produto pode ser facilmente substituído por outro pelo baixo custo de mudança de um sistema por outro</li> <li>• O cliente tem propensão a substituir o produto se problemas ocorrerem em uma obra</li> <li>• O preço é mais alto em relação aos produtos substitutos</li> <li>• Existem produtos no mercado que eliminam a necessidade de ser realizado o revestimento, como o gesso acartonado</li> </ul>

**Tabela 12** Forças competitivas atuantes na linha Baucryl AG (continua)

(continuação)

Novos entrantes	<b>Barreiras de Entrada</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Custo alto do sistema de produção, principalmente relacionado com custos de equipamentos e com custos de manutenção dos equipamentos</li> <li>• Conhecimento sobre a tecnologia de aplicação de argamassa de gesso aditivada</li> <li>• Dificuldade de encontrar o perfil de mão-de-obra voltada para a racionalização necessária para o sistema</li> </ul>
Concorrência	<b>Intensidade da rivalidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• A concorrência apresenta um produto com qualidade pior, principalmente com poucos cuidados com a limpeza</li> <li>• A marca Quimicryl é identificada com produtos de qualidade</li> <li>• Os concorrentes apresentam qualidade e preço muito diferentes</li> <li>• O mercado está com tendência de crescimento</li> <li>• Existe capacidade ociosa momentânea</li> </ul>

**Tabela 12 Forças competitivas atuantes na linha Baucryl AG**

A combinação apresentada mostra que a empresa, no mercado do produto Baucryl Sistema AG, apresenta-se muito dependente dos fornecedores – principalmente do fornecedor de gesso – e tem certo poder de negociação com os clientes, embora esteja limitada pelo desconhecimento tecnológico do mercado e pelo ainda pequeno número de empresas de construção preocupadas com a racionalização construtiva. Os produtos substitutos são muitos e apresentam vantagem em custo – principalmente no custo de aplicação. Novos entrantes devem investir em tecnologia para atuar no mercado que ainda permite a ampliação da concorrência pela sua tendência de crescimento.

#### **5.2.4 Passo 4: posicionamento es estratégico pretendido**

Foi realizado um segundo brainstorming onde foi perguntado como cada força competitiva interfere na possível estratégia genérica definida. A Tabela 13 abaixo indica o resultado deste brainstorming e mostra que a estratégia que melhor se adapta ao produto é o enfoque na diferenciação.

		Força competitiva					SOMA
		Fornecedores	Novos entrantes	Compradores	Substitutos	Concorrentes	
Estratégia Genérica	Liderança em custo	-	-	+	-	-	<b>-3</b>
	Diferenciação	<b>0</b>	-	-	-	-	<b>-4</b>
	Enfoque na diferenciação	+	<b>0</b>	+	-	<b>0</b>	<b>+1</b>

**Tabela 13** Relação entre forças competitivas e estratégias genéricas do Sistema Bau-cryl AG

Os riscos desta estratégia foram apresentados de acordo com a Tabela 5, segundo-se o consenso de que o risco é viável. Como ninguém usa esta estratégia, ela foi a escolhida pela empresa para atuar. Note que esta estratégia é semelhante à que a empresa já vinha seguindo, como mostra o item **5.2.2 Passo 2: posicionamento estratégico atual**.

#### **5.2.5 Passo 5: Estabelecimento dos requisitos de desempenho**

A primeira parte do estabelecimento dos requisitos de desempenho é o detalhamento da estratégia genérica, definindo-se posicionamentos para as estratégias de produto, de mercado e da empresa. A Tabela 14 ilustra este detalhamento definido para o produto em estudo.

A partir da finalização da Tabela 14, foi elaborada a matriz de desempenho estratégico como mostra a Tabela 15 para o produto em questão.

Assim, os requisitos de desempenho podem ser classificados na seguinte ordem de

importância: Qualidade<sup>25</sup>; Confiabilidade; Custo; Rapidez; e Flexibilidade. Isto não significa que a empresa deve apenas se preocupar com Qualidade e Confiabilidade, mas significa que estas devem ser as suas principais preocupações.

Estratégia	Característica	Escolha
Produto	Velocidade de produção	Produção em linha de montagem, levando em conta as peculiaridades da construção civil
	Compatibilidade tecnológica	Tecnologia atual, sem necessidade de desenvolvimento extras
Mercado	Distribuição	Atendimento em obras localizadas na Grande São Paulo
	Vendas	Diretas, utilizando a estrutura da empresa
	Clientes	Necessidade de desenvolver os clientes
Empresa	Reputação	Utilizar a reputação existente
	Recursos financeiros	Empréstimos

**Tabela 14** Posicionamento da estratégia genérica para o produto Baucryl Sistema AG

<sup>25</sup> Como mostra JURAN (1991), “a palavra qualidade tem múltiplos significados. O uso da palavra é dominado por dois desses significados:

1. A qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto.
2. A qualidade é a ausência de falhas.”

Neste trabalho, a palavra qualidade é utilizada neste segundo significado, mais restrito. Notar que a primeira definição de qualidade – mais ampla – abrange todos os requisitos de desempenho apresentados por SLACK et al. (1997) e utilizados neste trabalho.

	Estratégia de Produto	Estratégia de Mercado	Estratégia de empresa	Soma	Porcentagem
Qualidade	9	9	9	27	31,8%
Rapidez	9	1	3	13	15,3%
Confiabilidade	3	9	9	21	24,7%
Flexibilidade	3	3	3	9	10,6%
Custo	3	3	9	15	17,6%

**Tabela 15** Matriz de desempenho estratégico para o produto Baucryl Sistema AG

### 5.2.6 Passo 6: alinhamento dos processos da empresa com a estratégia

Neste passo, foi feita a avaliação dos processos da empresa em relação aos requisitos de desempenho. Esta avaliação foi realizada através de um brainstorming. Os resultados estão apresentados na Tabela 16. A coluna “soma” traz a soma ponderada pelo peso destes requisitos.

A Tabela 17 ordena os processos em função do desalinhamento com a estratégia. Como se pode notar, os processos mais desalinhados são “Planejamento e programação”, “Recursos humanos” e “Aplicação”. Estes são os processos que devem ter a maior atenção para a implantação de melhorias.

### 5.2.7 Passo 7: definição dos indicadores de desempenho principais

O último passo apresenta a lista dos indicadores de desempenho que serão utilizados para o acompanhamento da estratégia. A Tabela 18 apresenta esta lista. Esta lista foi também obtida por brainstorming após a apresentação dos indicadores da Tabela 10.

		Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade	Custo	Soma
		31,8%	15,3%	24,7%	10,6%	17,6%	100,0%
1	Compra	+1	+1	+1	+1	0	+0,82
2	Controle de qualidade da matéria prima	+1	-1	+1	+1	-1	+0,34
3	Estoque	+1	+1	0	0	-1	+0,30
4	Transporte interno	0	+1	+1	0	0	+0,40
5	Planejamento e programação	+1	-1	0	+1	-2	-0,08
6	Marcação	+2	+1	+2	+1	-1	+1,21
7	Aplicação	0	-1	-1	0	0	-0,40
8	Operação da máquina	+1	+1	+1	+1	+1	+1,00
9	Manutenção da máquina	+1	+1	+1	0	0	+0,72
10	Contato	+1	0	+1	+1	0	+0,67
11	Assistência técnica	+1	0	+1	+1	+1	+0,85
12	Marketing	+1	0	+1	+1	0	+0,67
13	Recursos humanos	+1	-1	+1	-1	-2	-0,05
14	Contabilidade e finanças	0	0	+1	0	+1	+0,42

**Tabela 16 Alinhamento dos processos com a estratégia para o Sistema Baucryl AG**

Processo	Valor	Processos com -2
Planejamento e programação	-0,08	Sim
Recursos humanos	-0,05	Sim
Aplicação	-0,40	
Estoque	+0,30	
Controle de qualidade da matéria prima	+0,34	
Transporte interno	+0,40	
Contabilidade e finanças	+0,42	
Contato	+0,67	
Marketing	+0,67	
Manutenção da máquina	+0,72	
Compra	+0,82	
Assistência técnica	+0,85	
Operação da máquina	+1,00	
Marcação	+1,21	

**Tabela 17 Somas da Tabela 16 ordenadas em ordem crescente**

Requisito de desempenho	Indicador de desempenho
Qualidade	Número de defeitos por unidade
Velocidade	Tempo de espera de pedido
Confiabilidade	Atraso médio de cronograma de produção
Flexibilidade	Tempo de mudança de máquina entre obras
Custo	Custo de mão de obra por metro quadrado

**Tabela 18** Indicadores de desempenho para acompanhar a estratégia do Sistema Bau-cryl AG

As definições de como calcular estes indicadores, da frequência de medição e da forma de acompanhamento não foram realizadas por falta de tempo e por ser uma aplicação piloto.

### 5.3 Conclusões da aplicação prática

As principais alterações a serem sugeridas no processo são as seguintes:

1. Melhorar o processo de planejamento, programação e controle da produção tendo em vista principalmente a redução da ineficiência e a confiabilidade do processo;
2. Reformular a contratação, o treinamento e o pagamento de recursos humanos com o objetivo de melhorar a produtividade;
3. Estabelecer forma de pagamento relacionada com a produtividade da mão-de-obra para todas as equipes ligadas à produção;
4. Estabelecer treinamento periódico para aplicadores de forma a se garantir a produtividade de mão de obra.

Estas ações ainda são genéricas e deveriam ser alvo de detalhamento para se tornarem efetivamente ações de melhoria. Assim, objetivos deveriam ser traçados para cada uma destas ações.

#### 5.4 Avaliação do conjunto de passos pelos participantes

Os participantes responderam a um questionário onde analisaram esta aplicação dos passos<sup>26</sup>. Este questionário apresenta sete questões, podendo haver respostas de 1 a 5, sendo 5 o valor para a concordância total com a afirmação. A Tabela 19 ilustra a média dos resultados obtidos na questão. Na mesma avaliação, foram solicitados que fossem feitos comentários que estão descritos na Tabela 20.

Questão	Nota Média
1 O modelo foi apresentado de maneira clara e adequada?	3,6
2 O modelo permitiu melhor compreensão do que seja estratégia?	4,0
3 Os passos do modelo estão ordenados de maneira lógica e simples?	4,2
4 É fácil implantar o modelo em uma empresa como esta?	4,2
5 O modelo permite melhorar a definição dos objetivos e das estratégias da empresa	4,6
6 O modelo permite transmitir a estratégia da empresa para os funcionários de forma simples	3,8
7 O modelo pode ajudar a melhorar os resultados de uma empresa	4,6

**Tabela 19** Avaliação dos participantes da Quimicryl S.A.

Estes comentários demonstram que o modelo foi bem aceito pela empresa, principalmente por as notas mais altas estarem concentradas nas questões sobre a melhoria da de-

---

<sup>26</sup> O questionário aplicado encontra-se na Figura 38 em anexo.



definição dos objetivos e das estratégias da empresa e sobre a melhoria dos resultados da empresa.

Ainda sobre os comentários, é interessante notar que os participantes consideram que o conjunto de passos permite uma reflexão sobre a atividade da empresa, localizando os pontos onde possam ser feitas melhorias. Da mesma forma, foi notado a importância da estratégia para a priorização das atividades, permitindo a concentração nas atividades mais importantes.

Pessoa	Comentários
1	O modelo permitiu e contribuiu, de maneira simples e objetiva, para detectarmos novas estratégias mercadológicas para nosso sistema Baucryl AG, objeto de análise neste trabalho.
2	O exercício sobre o modelo permitiu a definição da “estratégia de enfoque” com consenso do grupo e a indicação de algumas ações ou planos de ação, além de propiciar, de maneira simples, a adoção do mesmo para aprofundar a discussão sobre estratégia deste produto e de outros.
3	O modelo permite reflexão sobre a atividade da empresa, permitindo localizar os pontos de estrangulamento e quantificar a importância destes para a decisão estratégica da empresa.
4	A estratégia do negócio é importante para priorizar as ações dentro da empresa. E vejo neste trabalho uma maneira objetiva e simples de apresentar o conceito estratégia, de levá-la entre os participantes da alta administração, isto é, ter o comprometimento de todos e direcioná-la para uma ação conjunta objetivando o sucesso da empresa.

**Tabela 20** Comentários sobre o modelo da Quimicryl S.A.

## **6 SEGUNDA APLICAÇÃO PRÁTICA DOS PASSOS PROPOSTOS**

A segunda aplicação prática ocorreu também com o objetivo de testar os passos do Capítulo 4 e determinar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria para este conjunto de passos. Os critérios para a escolha desta segunda empresa foram os mesmos da primeira empresa, sendo que esta segunda localiza-se na cidade de Itaquaquecetuba, na Grande São Paulo.

### **6.1 A empresa**

A empresa onde foi realizada esta segunda aplicação chama-se Argamont Revestimentos e Argamassas Ltda., localizada em Itaquaquecetuba, no Estado de São Paulo.

Esta empresa, de acordo com seu Manual da Qualidade (ARGAMONT, 1999), foi “fundada em 22 de junho de 1989 com o objetivo de pesquisar, fabricar e comercializar produtos com alta qualidade para atender os elevados níveis de exigências da construção civil no Brasil. A Argamont produz mais de 25 tipos de argamassas à base de cimento branco estrutural, cimento Portland, aditivos e pigmentos, tendo desenvolvido até o momento mais de 200 cores de produtos para satisfazer as características, propriedades e especificações de seus clientes. A empresa tem disponível para seu consumidor Boletim Técnico de toda linha de produtos por ela fabricada, orientando sobre a correta maneira de preparo e aplicação dos materiais; tendo como meta a satisfação do consumidor, a qualidade de seus produtos e o acabamento final da obra. Na busca de novas tecnologias, oferece opções de produtos cada

vez mais eficientes com o objetivo de agilizar as obras, gerando a economia de tempo e custos aos seus cliente e conquistando assim novas parcerias no dia a dia”. Atualmente a empresa conta com quarenta funcionários.

Além de argamassas, a empresa produz também tintas para a construção civil.

A parte da empresa que foi objeto desta segunda aplicação foi a de produção de argamassas industrializadas. Em linhas gerais, a produção de argamassas industrializadas consiste na mistura de aglomerados, aglomerantes, aditivos e pigmentos<sup>27</sup> de forma a ser produzido um pó que, misturado com água na obra, produz uma pasta com características específicas para um determinado uso, como no assentamento de placas cerâmicas. Esta mistura é realizada em misturadores, como mostra a Figura 26.

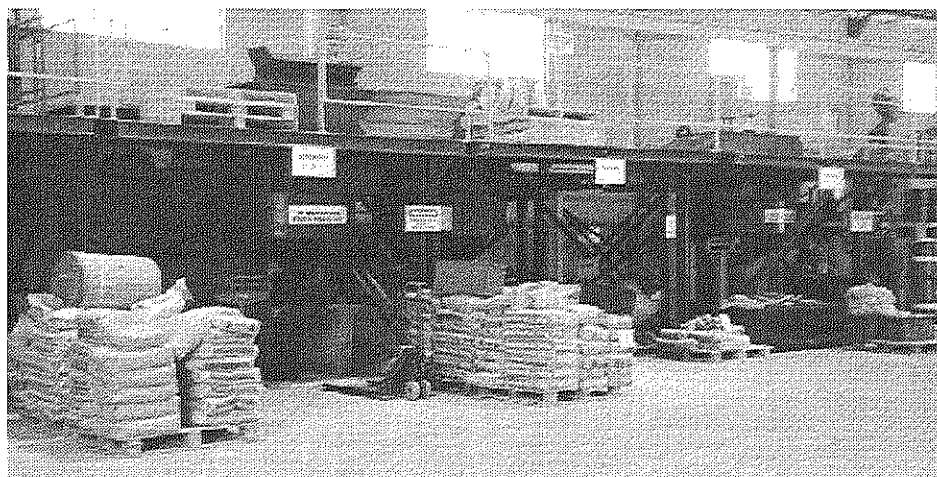
Esta mistura é ensacada e distribuída a depósitos de materias de construção e a empresas de construção. A empresa possui um laboratório para o controle da qualidade dos produtos e o desenvolvimento de novas formulações.

As vantagens da argamassa industrializada – dentro de uma obra – são a redução de operações (como, por exemplo, a mistura de componentes), a diminuição de itens a serem

---

<sup>27</sup> Aglomerados são materiais granulados inertes utilizados na argamassa; por exemplo, a areia. Aglomerantes são materiais em pó utilizados na argamassa para unir os aglomerados, preenchendoos vazios entre os grãos; por exemplo, o cimento e a cal. Aditivos são produtos químicos que conferem características especiais às argamassas; por exemplo, os aditivos platificantes. Os pigmentos são materias que conferem cor à argamassa quando isto se faz necessário.

comprados e a maior rapidez de aplicação de revestimentos (principalmente revestimentos cerâmicos).



**Figura 26** Misturadores de argamassa da Argamont – processo produtivo

## **6.2 A aplicação do conjunto de passos**

O conjunto de passos foi aplicado na sede da empresa em Itaquaquecetuba, em três reuniões de duas horas cada uma, durante três semanas seguidas. Assim, a duração total desta aplicação foi de seis horas. Da mesma forma que a aplicação anterior, alguns tempos foram menores do que o necessário para se chegar a uma avaliação madura.

Diferentemente da aplicação anterior, não foi possível – pelo ritmo das atividades da empresa – realizar as reuniões previstas no conjunto de passos. Assim, optou-se por realizar os passos com pessoas da diretoria ou de gerências individualmente. Os passos 1 e 2 foram realizados em conjunto com o responsável pela gestão qualidade e com um diretor; os passos 3, 4 e 5 foram realizados em conjunto com outro diretor; e os passos 6 e 7 foram realizados em conjunto com diretor que acompanhou os passos 1 e 2. Assim, foi feita uma primeira reunião para discutir os passos 1 e 2, uma segunda, para os passos 3, 4 e 5 e uma terceira, para os passos 6 e 7.

### 6.2.1 Passo 1: descrição da empresa atual

A Tabela 21 descreve os principais processos da Argamont para a fabricação de argamassas industrializadas. Estes processos foram obtidos através de visitas às instalações da empresa. Estes processos foram descritos a partir do modelo da cadeia de valores de Porter como descrito no item 3.1.7 por ser a forma mais simples de descrever a atuação da empresa.

N	Processo	Modelo
1	Produção	Produção descontínua, realizada através de mistura de componentes básicos em pó. Estoque de matérias primas e de produtos acabados.
2	Entrega	A produção é enviada para o cliente através de caminhões próprios de vários tamanhos. Em casos especiais, utiliza-se terceiros.
3	Vendas externas	Equipe terceirizada de representantes e vendedores que faz o contato e as vendas com o cliente final.
4	Vendas internas	Recolhe os pedidos de vendas, verifica se existe em estoque e, caso não exista, solicita a produção e prepara a entrega. Realiza também atividades de marketing.
5	Programação e controle	Sistema computadorizado que, a partir da solicitação de produtos e da disponibilidade de matéria-prima, aciona os processos de produção e de compras.
6	Compras	Sistema que realiza a compra de matérias-primas para a produção, negociando com fornecedores
7	Assistência técnica	Processo de acompanhamento de problemas de clientes a partir da solicitação dos mesmos
8	Desenvolvimento de tecnologia	Processo de dosagem de novos produtos ou de novas cores em função de necessidades específicas de clientes.
9	Gerência de Recursos Humanos	Setor responsável pela contratação de pessoas e controle do trabalho, entre outras atividades.
10	Gestão da Qualidade	Setor responsável pela adoção, manutenção e melhoria dos processos de gestão da qualidade de acordo com a norma ISO 9002 <sup>28</sup> .

**Tabela 21 Processos da Argamont – argamassa industrializada**

<sup>28</sup> A empresa é certificada pela NBR ISO 9002.

### **6.2.2 Passo 2: posicionamento estratégico atual**

A estratégia atual da empresa pode ser descrita por sua Política da Qualidade (AR-GAMONT, 1999). Esta política apresenta quatro itens:

1. “Atender as necessidades, exigências e expectativas de nossos clientes produzindo materiais com alta qualidade, com preços competitivos e adequados.
2. Treinar e estimular os colaboradores para que tenham crescimento e realização profissional, com maior envolvimento nos assuntos da empresa; objetivando constantemente a melhor qualidade dos produtos e serviços.
3. Criar e estimular um ambiente de trabalho seguro e confortável.
4. Desenvolver produtos e novas técnicas, pesquisando e buscando a economia e a melhoria da Construção Civil no Brasil”.

Estes itens mostram que a empresa busca apresentar um diferencial em relação ao mercado, apresentando produtos com qualidade superior e inovadores.

### **6.2.3 Passo 3: análise estrutural da posição da empresa**

Embora esta fase tivesse que ser feita em forma de brainstorming, as atividades atuais da empresa impediram a sua realização. Assim, esta fase foi realizada através de entrevista com o diretor que é responsável pela área comercial. A Tabela 22 mostra o resultado da entrevista sobre as forças competitivas atuantes no mercado de argamassas industrializadas que está sendo estudado.

Força	Ação
Fornecedores	Poder do Fornecedor
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• São vários insumos presentes no produto, sem a predominância de um determinado insumo (cimento representa 25% do custo, aditivo celulósico, 15% e embalagem, 12%)</li> <li>• Há a concentração de fornecedores de aditivos celulósicos.</li> <li>• Estes fornecedores não formam um cartel pela presença de produtos substitutos.</li> <li>• Os fornecedores de cimento constituem-se um cartel, apresentando grande concentração.</li> <li>• A Argamont tem importância para os fornecedores por ser considerada uma formadora de opinião sobre os produtos.</li> <li>• Os produtores de aditivos não têm interesse de integrar para a frente.</li> <li>• Os produtores de cimento possuem a estratégia de integração para a frente por os produtos cimento e argamassa colante serem distribuídos nos mesmos canais.</li> </ul>
Compradores	Poder do comprador (negociação)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Não há a predominância de um comprador.</li> <li>• Os volumes comprados são pequenos por comprador.</li> <li>• O comprador não tem nenhum custo se mudar de produto.</li> <li>• O mercado possui pouca informação sobre os produtos.</li> <li>• Existe pouca possibilidade de integração para trás.</li> <li>• Existem vários produtos substitutos, como a argamassa feita em obra e sistemas construtivos sem revestimento.</li> </ul>
	Poder do comprador (preço)
Substitutos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Existem compradores que procuram preço e qualidade e aqueles que procuram apenas preço.</li> <li>• Existem muitos produtos similares no mercado.</li> <li>• O aumento da qualidade significa aumento expressivo de custos.</li> </ul>
	Ameaças de substituição
Novos entrantes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• A argamassa feita em obra tem um custo mais baixo, mas apresenta problemas de padronização e de utilização de mais mão-de-obra.</li> <li>• Os sistemas tecnológicos que eliminam a necessidade de argamassas apresentam dificuldades para os clientes por fatores limitantes das novas tecnologias.</li> </ul>
	Barreiras de Entrada
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Há a necessidade de conhecimentos técnicos, principalmente no processo de fabricação para a produção de um produto competitivo.</li> <li>• Há a necessidade de conhecimento das regras do mercado para a entrada neste mercado.</li> <li>• Há a necessidade de capital para se atingir uma escala de produção mínima.</li> <li>• Os canais de distribuição apresentam dificuldade de acesso para novos entrantes.</li> <li>• O mercado valoriza marcas conhecidas.</li> </ul>

**Tabela 22 Forças competitivas atuantes na Argamont – argamassa industrializada (continua)**

(continuação)

Concorrência	<b>Intensidade da rivalidade</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• O crescimento da indústria é função do crescimento da Construção Civil e de incentivos do governo</li> <li>• Existe excesso de capacidade produtiva nas empresas do setor.</li> <li>• Os produtos entre as diversas empresas não são muito diferentes.</li> <li>• Existem muitas empresas, mas o maior produtor domina 60% do mercado e o segundo maior, 15%, caracterizando concentração.</li> <li>• Existem marcas fortes no mercado.</li> <li>• Dificuldade de serem realizadas alianças empresariais.</li> </ul>
--------------	--

**Tabela 22 Forças competitivas atuantes na Argamont – argamassa industrializada**

As forças apresentadas mostram que os fornecedores influenciam fortemente o mercado, inclusive concorrendo com os mesmos produtos e definindo os preços de insumos. Existe um certo poder de negociação com os clientes, embora estes exijam muito em termos de preços mais baixos e desconheçam as diferenças tecnológicas entre os diversos produtos. Existem produtos substitutos, mas a argamassa industrializada ainda fornece mais vantagens para o cliente. Da mesma forma, os investimentos necessários impedem que novos concorrentes se agreguem ao mercado. A concorrência se acirra principalmente pela integração da cadeia promovida pelos fornecedores de cimento e pelo excesso de capacidade produtiva, além da concentração de produção em grandes produtores.

Assim, o mercado de argamassas torna-se cada vez mais competitivo para empresas do porte da Argamont, exigindo-se preços menores e qualidade.

#### **6.2.4 Passo 4: posicionamento estratégico pretendido**

Pelo mesmo motivo do passo anterior, este passo não foi realizado através de brainstorming. Optou-se pela continuidade da entrevista com o mesmo diretor do passo anterior. A Tabela 23 abaixo indica o resultado desta entrevista e mostra que a estratégia que melhor se adapta ao produto é o enfoque na diferenciação.



		Força competitiva					SOMA
		Fornecedores	Novos entrantes	Compradores	Substitutos	Concorrentes	
Estratégia Genérica	Liderança em custo	-	0	+	0	-	-1
	Diferenciação	0	0	-	0	-	-2
	Enfoque na diferenciação	-	0	+	0	0	0

**Tabela 23** Relação entre forças competitivas e estratégias genéricas para a Argamont – argamassas industrializadas

Os riscos desta estratégia foram apresentados de acordo com a Tabela 5, segundo-se à conclusão de que o risco é viável. Embora existam empresas que utilizam esta estratégia, ela foi a escolhida pela empresa para atuar.

### 6.2.5 Passo 5: Estabelecimento dos requisitos de desempenho

A primeira parte do estabelecimento dos requisitos de desempenho é o detalhamento da estratégia genérica, definindo-se posicionamentos para as estratégias de produto, de mercado e da empresa. A Tabela 24 ilustra este detalhamento definido para as argamassas industrializadas.

A partir da finalização da Tabela 24, foi elaborada a matriz de desempenho estratégico como mostra a Tabela 25 para a argamassa industrializada da Argamont.

Assim, os requisitos de desempenho podem ser classificados na seguinte ordem de

importância: Qualidade<sup>29</sup>; Rapidez; Confiabilidade e Custo. Isto não significa que a empresa deve apenas se preocupar com Qualidade e Flexibilidade, mas significa que estas devem ser as suas principais preocupações.

Estratégia	Característica	Escolha
Produto	Velocidade de produção	Produção automatizada, em lotes, sob encomenda
	Compatibilidade tecnológica	Tecnologia atual
Mercado	Distribuição	Pontual
	Vendas	Diretas
	Clientes	Existentes
Empresa	Reputação	Existente
	Recursos financeiros	Próprios

**Tabela 24** Posicionamentos da estratégia genérica para a Argamont – argamassas industrializadas

	Estratégia de Produto	Estratégia de Mercado	Estratégia de empresa	Soma	Porcentagem
Qualidade	9	9	9	27	36,0%
Rapidez	3	3	9	15	20,0%
Confiabilidade	1	3	3	7	9,3%
Flexibilidade	9	9	3	21	28,0%
Custo	3	1	1	5	6,7%

**Tabela 25** Matriz de desempenho estratégico para a Argamont – argamassas industrializadas

<sup>29</sup> Ver a discussão sobre o significado de qualidade neste trabalho na nota de rodapé 25 na página 89.

### 6.2.6 Passo 6: alinhamento dos processos da empresa com a estratégia

Neste passo, foi feita a avaliação dos processos da empresa em relação aos requisitos de desempenho. Esta avaliação foi realizada através de entrevista com um segundo diretor pelos motivos já apresentados. Os resultados estão apresentados na Tabela 26. A coluna “soma” traz a soma ponderada pelo peso destes requisitos.

		Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade	Custo	Soma
		36,0%	20,0%	9,3%	28,0%	6,7%	100,0%
1	Produção	+1	+1	+1	+1	-1	+0,87
2	Entrega	0	+1	+1	+1	-1	+0,51
3	Vendas externas	-2	-1	+1	+1	0	-0,55
4	Vendas internas	0	-1	-1	-1	0	-0,57
5	Programação e controle	0	+1	+1	+1	0	+0,57
6	Compras	+1	+1	+1	0	+2	+0,79
7	Assistência técnica	+1	0	0	+1	0	+0,64
8	Desenvolvimento de tecnologia	+2	0	+1	+1	+1	+1,16
9	Gerência de Recursos Humanos	+1	0	0	+1	+1	+0,71
10	Gestão da Qualidade	+1	+1	+1	0	0	+0,65

**Tabela 26 Alinhamento dos processos com a estratégia para a Argamont – argamasas industrializadas**

A Tabela 27 ordena os processos em função do desalinhamento com a estratégia. Como se pode notar, os processos mais desalinhados são “Vendas externas”, “Vendas internas” e “Entrega”. Estes são os processos que devem ter a maior atenção para a implantação de melhorias.

Processo	Valor	Processos com -2
Vendas internas	-0,57	
Vendas externas	-0,55	Sim
Entrega	0,51	
Programação e controle	0,57	
Assistência técnica	0,64	
Gestão da Qualidade	0,65	
Gerência de Recursos Humanos	0,71	
Compras	0,79	
Produção	0,87	
Desenvolvimento de tecnologia	1,16	

**Tabela 27 Somas da Tabela 26 ordenadas em ordem crescente**

### 6.2.7 Passo 7: definição dos indicadores de desempenho principais

O último passo apresenta a lista dos indicadores de desempenho que serão utilizados para o acompanhamento da estratégia. A Tabela 28 apresenta esta lista. Esta lista foi também obtida por entrevista após a apresentação dos indicadores da Tabela 10.

Requisito de desempenho	Indicador de desempenho
Qualidade	Nível de reclamação do consumidor
Velocidade	Tempo de ciclo (desde o pedido)
Confiabilidade	Porcentagem de pedidos entregues em atraso
Flexibilidade	Quantidade de produtos diferentes por mês
Custo	Variação contra orçamento

**Tabela 28 Indicadores de desempenho para acompanhar a estratégia da Argamont – argamassas industriais**

As definições de como calcular estes indicadores, da frequência de medição e da forma de acompanhamento não foram realizadas por falta de tempo e por ser uma aplicação piloto.

### 6.3 Conclusões da aplicação prática

As principais alterações a serem sugeridas no processo da Argamont na produção de argamassas industrializadas são as seguintes:

1. Diferenciar e difundir para as pessoas da empresa o conceito de que o produto da Argamont é revestimento tecnológico, ou seja, é um produto que se compra por encomenda para aplicações especiais;
2. Reformular o processo de venda da empresa de forma a salientar o papel tecnológico do produto, incluindo ações de divulgação externa;
3. Flexibilizar e criar nova sistemática de programação do sistema de entrega.

Da mesma forma que a aplicação anterior, estas ações ainda são genéricas e deveriam ser alvo de detalhamento para se tornarem efetivamente ações de melhoria. Assim, objetivos deveriam ser traçados para cada uma destas ações.

### 6.4 Avaliação do conjunto de passos pelos participantes

Não foi possível aplicar o formulário de avaliação<sup>30</sup> a todos os participantes da aplicação do conjunto de passos por problemas da empresa nos dias das visitas. Mesmo assim, um dos diretores respondeu. Este foi o que participou da maioria dos passos (1,2,5,6 e 7). Embora não seja completa, esta avaliação é significativa.

---

<sup>30</sup> Ver este formulário na Figura 38 em anexo.

Os comentários positivos versaram sobre a ordenação lógica dos passos e da facilidade de compreender a estratégia através do conjunto de passos. A clareza da apresentação ficou prejudicada. Por outro lado, foi colocada a dificuldade de implantação da proposta de análise em uma empresa.

A pessoa não avaliou se o conjunto de passos permite melhorar a definição dos objetivos e das estratégias da empresa, se o conjunto de passos permite transmitir a estratégia da empresa para os funcionários de forma simples e se o conjunto de passos pode ajudar a melhorar os resultados de uma empresa.

## 7 CONCLUSÕES

Nestas conclusões, avalia-se o conjunto de passos, propõe-se melhorias e são realizadas as discussões finais.

### 7.1 Avaliação do conjunto de passos

Os objetivos do trabalho foram alcançados na medida que se conseguiu aplicar o conjunto de passos em duas empresas e a receptividade pelas empresas foi adequada. Assim, o conjunto de passos permitiu que a estratégia da empresa fosse melhor compreendida pelos participantes e que a determinação de programas de melhoria pudesse ser melhor definida.

Para as empresas que participaram da avaliação prática, houve um ganho maior para a primeira empresa, pois o brainstorming foi um instante onde os diretores e gerentes puderam discutir sobre diversos aspectos do negócio que, dentro da rotina diária, não seria possível serem amplamente debatidos.

A segunda empresa também teve ganhos a partir do momento que foram identificados os departamentos que apresentavam problemas e foram propostas melhorias.

A aplicação em duas formas diferentes permitiu, no entanto, identificar dois usos para este conjunto de passos. Um primeiro uso é como uma ferramenta de discussão e de divulgação da estratégia pela empresa da forma como ocorreu na primeira aplicação prática.

Sendo utilizado da forma que ocorreu a segunda aplicação prática, o conjunto de passos serve como uma ferramenta de diagnóstico empresarial para consultores externos.

Na primeira forma, dá-se importância para a uniformização dos conceitos empresariais e estratégicos dentro da empresa. No segundo, dá-se importância para a compreensão dos mecanismos de mercado e tecnológicos atuantes sobre a empresa de forma a serem propostas alternativas viáveis de melhoria.

Este trabalho, porém, não foi realizado sem dificuldades. Dentre as empresas consultadas, muitas recusaram-se participar. Embora não seja uma conclusão científica, percebe-se que existe uma certa aversão à discussão sobre temas como estratégia da empresa por supostamente estarem relacionados com “segredos” ou ações “surpreendentes”. É interessante, como tema de trabalho futuro, verificar a extensão dessa aversão e determinar se o comportamento mais aberto à discussão da estratégia da empresa traz resultados melhores para a empresa.

Analisando este conjunto de passos à luz de KOTTER (1999)<sup>31</sup>, percebe-se que este conjunto de passos auxilia no desenvolvimento de uma visão e estratégia e na comunicação da visão da mudança, embora possa ser utilizado nas outras etapas do processo de mudança.

---

<sup>31</sup> KOTTER (1999) apresenta o processo de grande mudança em oito etapas: Estabelecimento de um senso de urgência; Criação de uma coalizão administrativa; Desenvolvimento de uma visão e estratégia; Comunicação da visão da mudança; Como investir de *empowerment* os funcionários para ações abrangentes; Realização de ações a curto prazo; Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças; e Estabelecimentos de novos métodos na cultura.



A viabilidade de uma visão, segundo KOTTER (1999), “está baseada em uma compreensão clara e racional da organização, de seu mercado e das tendências da concorrência”. Por outro lado, “as visões adequadas são claras o suficiente para motivar a ação, mas também flexíveis o suficiente para viabilizar a iniciativa”. O conjunto de passos apresentado neste trabalho apresenta estas características.

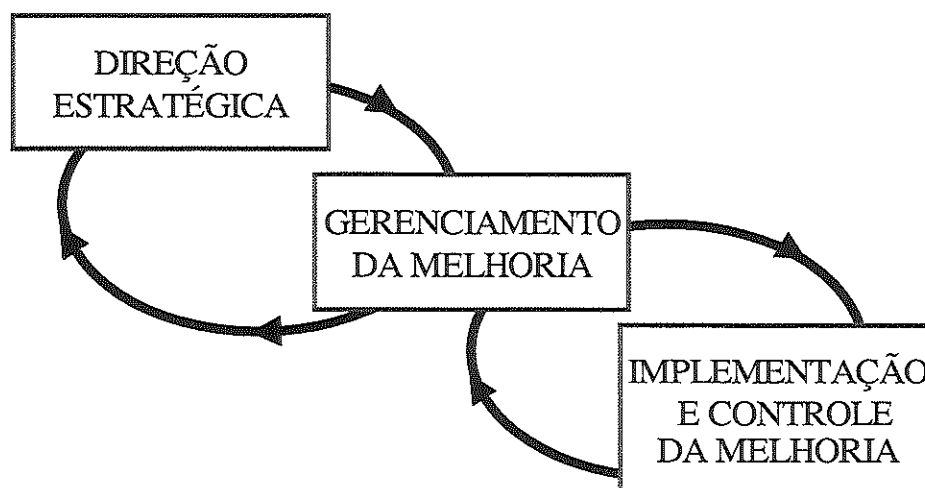
Da mesma forma, o conjunto de passos auxilia à comunicação da visão no sentido de conferir simplicidade (principalmente quando compara-se este conjunto de passos com o planejamento estratégico), permitir que seja utilizada em fóruns diferentes (por exemplo, em reuniões em partes da empresa), além de evitar e explicar inconsistências aparentes. Segundo KOTTER (1999), ainda seria preciso mais quatro características para garantir uma boa comunicação: Metáforas; Repetição; Liderança através de exemplos; e Mão dupla. Estas características podem ser alcançadas pelo uso continuado e correto do conjunto de passos.

A viabilidade de aplicação deste conjunto de passos permite fazer a proposição de que, independentemente de modismos ou de soluções pré-estabelecidas, existe a possibilidade de serem estabelecidas melhorias com rapidez em empresas a partir da análise racional de seu ambiente e de sua estrutura. Desta forma, está foi apresentada uma solução para o problema apresentado no item 1.1.

## **7.2 Perspectivas**

Este conjunto de passos, porém, não se encerra em si mesmo. Como mostra um artigo anterior (PIOVEZAN & CARPINETTI, 1999), “a estratégia não é o único fator para o sucesso da melhoria. A Figura 27 sugere um modelo de processo de melhoria ainda em estudo. O primeiro quadro indica a necessidade de se conhecer a direção para onde a empresa está caminhando, ou seja, é necessário conhecer a estratégia da empresa. A partir desta es-

tratégia conhecida, deve-se priorizar as atividades de melhoria. É o que se chama de gerenciamento da melhoria. O passo seguinte é a implementação desta melhoria. Note bem que as setas colocadas são bidirecionais, indicando processos não estanques”.



**Figura 27** Processo de melhoria considerando a estratégia empresarial

O conjunto de passos apresentados completa a chamada “direção estratégica”. Assim, os próximos passos constituirão no desenvolvimento e na aplicação de passos para o gerenciamento da melhoria.

Outra ação é a aplicação em uma escala maior destes passos e a verificação da eficácia das decisões para a melhoria tomadas. Este trabalho exigirá, além da aplicação dos passos propostos, o acompanhamento das ações tomadas pelas empresas e da eficácia ao longo do tempo destas decisões.

Uma terceira ação é a aplicação deste conjunto de passos para a implantação de um negócio com características inovadoras.

A viabilização destas ações depende ainda da elaboração de planos de pesquisa e planos orçamentários que ainda estão em elaboração.

### 7.3 Comentários finais

O conjunto de passos apresentado pode conduzir rapidamente a uma estratégia, mas não apresenta nada que garanta que a estratégia escolhida é a melhor para um determinado ambiente competitivo. Assim sendo, não se tem a garantia do sucesso da estratégia, mas apenas a indicação de um caminho a seguir.

Uma das razões desta falha é que o conjunto de passos utiliza uma base de dados sobre o ambiente competitivo que pode ser considerada fraca em alguns casos: a experiência dos participantes dos brainstormings. Assim, podem surgir estratégias baseadas em premissas fracas que resultem em insucesso.

A rapidez do conjunto de passos pode conduzir à tomada de decisões sem a devida reflexão sobre elas. Embora o conjunto de passos permita esta reflexão, a aparente necessidade de rapidez pode inibi-la, gerando decisões imaturas e incompletas.

O uso de tabelas no conjunto de passos pode inibir as pessoas que o utilizarão. Uma boa apresentação didática do conjunto de passos é importante em todas as aplicações de forma a esclarecer às pessoas sobre a função de cada tabela.

Outro fator que pode impedir a aplicação com sucesso do conjunto de passos é o surgimento de conflitos de idéias entre os participantes. O aplicador dos passos deve estar atento, pois o conjunto de passos não tem estrutura para intermediar conflitos irreconciliáveis. Por outro lado, podem surgir pessoas que, por carisma ou posição hierárquica, dominem a reunião, impondo idéias. Novamente o aplicador deve estar atento e evitar que esta atitude faça surgir uma estratégia sem consenso, mas por imposição.

Um último fator que impede a aplicação com sucesso é a dificuldade que empresá-

rios e gerentes têm de explicitar a estratégia da empresa. Em geral, tal dificuldade não está ligada à capacidade do empresário ou gerente, mas no temor de que, definindo e explicitando a estratégia, ela possa ser “roubada” por um concorrente.

Quando, porém, estes problemas são levados em conta, este conjunto de passos é útil para a compreensão da dinâmica do mercado competitivo onde uma determinada empresa está inserida e para a definição clara dos caminhos a seguir. É uma forma racional – porém simples – de dar uma direção que seja seguida de forma coesa e coerente por todas as pessoas ligadas à empresa.

O conjunto de passos também atende aos requisitos definidos no item **2.7 As características de uma boa estratégia**, pois é rápido, simples e utiliza de todas as variáveis intervenientes na empresa. Este conjunto de passos permite uma divulgação para empresa por sua simplicidade e pelo fato de traduzir a estratégia da empresa em objetivos de desempenho simples. Isto faz com que toda a empresa tenha condições de agir de acordo com a estratégia definida.

Concluindo, a adequação de uma teoria administrativa ou de uma estratégia em uma empresa não pode ocorrer apenas pelo carisma de líderes (empresa líder, consultor, entre outros) nem pela estruturação burocrática (planejamento estratégico) isoladamente. Deve haver uma combinação, uma mistura bem dosada, para garantir que a mudança proposta seja eficaz e garanta a sobrevivência a longo prazo da empresa. E este conjunto de passos é uma das formas de fazer esta combinação.

## **ANEXO: FORMULÁRIOS UTILIZADOS NAS APLICAÇÕES PRÁTICAS**

Neste anexo, são apresentadas as planilhas utilizadas nas duas aplicações práticas realizadas. Estas planilhas se encontram da Figura 28 à Figura 37.

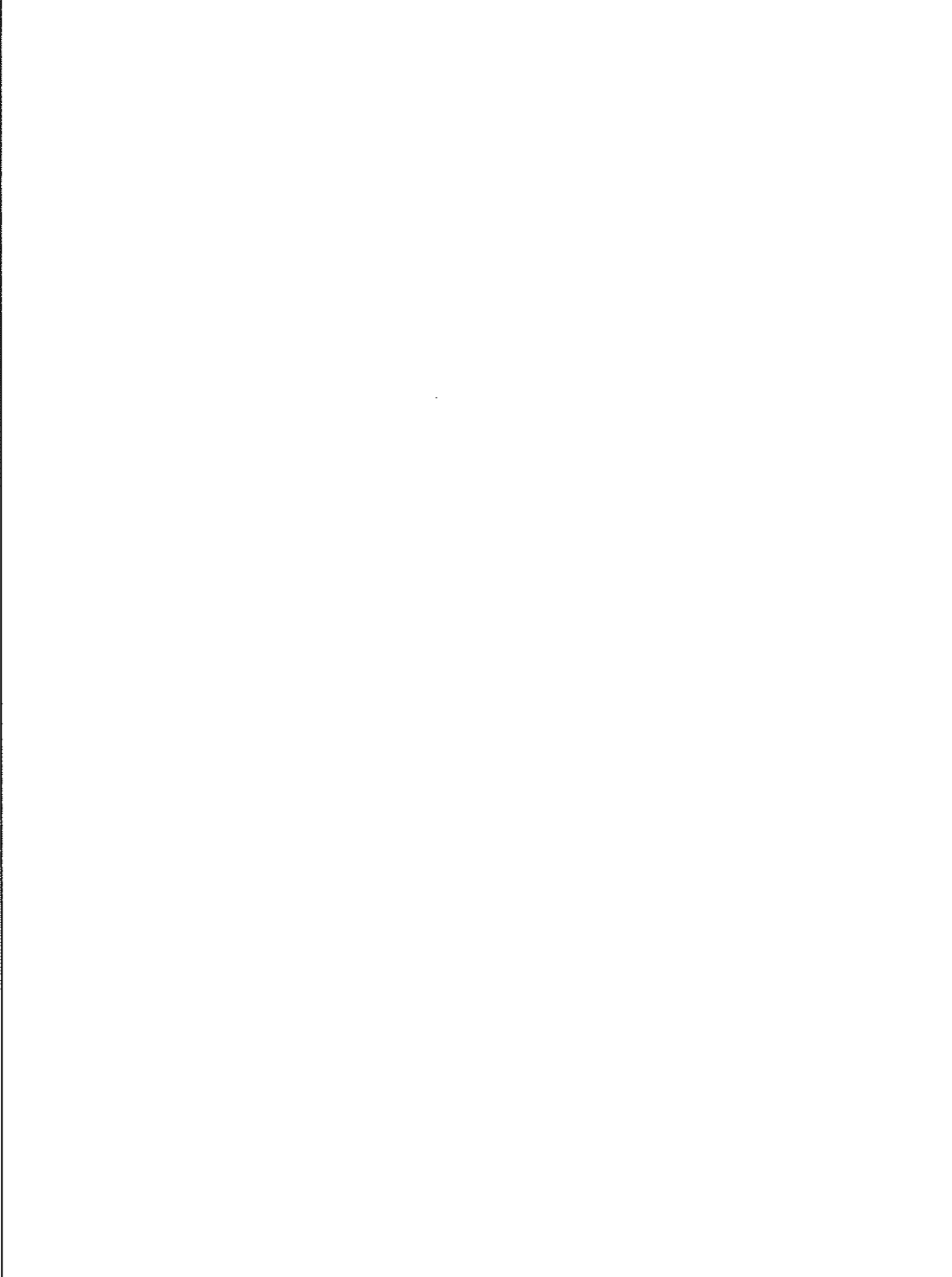
A Figura 38 na página nº 125 apresenta o formulário utilizado para a avaliação do conjunto de passos junto às empresas.

<b>Passo 1: Descrição da empresa / linha de produto atual</b>		
<b>N</b>	<b>Atividade</b>	<b>Modelo</b>

**Figura 28** Planilha para aplicação do passo 1

**Passo 2: Posicionamento estratégico atual**

Qual a estratégia atual desta empresa?



**Figura 29** Planilha para aplicação do passo 2





<b>Passo 3: Análise da posição da empresa</b>	
<b>Força</b>	<b>Ação</b>
<b>Compradores</b>	<b>Poder do comprador (negociação)</b>
	<b>Poder do comprador (preço)</b>

**Figura 31** Planilha para aplicação do passo 3 – parte 2





<b>Passo 5: Estabelecimento dos objetivos de desempenho</b>		
A) Detalhamento da estratégia genérica		
Estratégia	Característica	Escolha
Produto	Velocidade de produção	
	Compatibilidade tecnológica	
Mercado	Distribuição	
	Vendas	
	Clientes	
Empresa	Reputação	
	Recursos financeiros	

Figura 34 Planilha para aplicação do passo 5 – parte A

**Passo 5: Estabelecimento dos objetivos de desempenho**

## B) Matriz de desempenho estratégico

	Estratégia de Produto	Estratégia de Mercado	Estratégia de Empresa	Soma	Porcentagem
Qualidade					
Rapidez					
Confiabilidade					
Flexibilidade					
Custo					

Figura 35 Planilha para aplicação do passo 5 – parte B

### Passo 6: Alinhamento dos processos com a estratégia

		Qualidade	Rapidez	Confiabilidade	Flexibilidade	Custo	Soma
	Porcentagem						
Processos	1						
	2						
	3						
	4						
	5						
	6						
	7						
	8						
	9						
	10						
	11						
	12						
	13						
	14						
	15						

Figura 36 Planilha para aplicação do passo 6

<b>Passo 7: Definição dos indicadores de desempenho</b>	
Qualidade:	
Velocidade:	
Confiabilidade:	
Flexibilidade:	
Custo:	

**Figura 37** Planilha para aplicação do passo 7

**Avaliação da Metodologia**

Empresa:

Data:

Identificação (opcional):

Questão	NÃO			SIM	
	1	2	3	4	5
1	O modelo foi apresentado de maneira clara e adequada?				
2	O modelo permitiu melhor compreensão do que seja estratégia?				
3	Os passos do modelo estão ordenados de maneira lógica e simples?				
4	É fácil implantar o modelo em uma empresa como esta?				
5	O modelo permite melhorar a definição dos objetivos e das estratégias da empresa				
6	O modelo permite transmitir a estratégia da empresa para os funcionários de forma simples				
7	O modelo pode ajudar a melhorar os resultados de uma empresa				

Faça pelo menos um comentário escrito sobre esta atividade ou sobre o modelo

**Figura 38** Formulário para avaliação pelos participantes



## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. & HAYES, R.L. (1981) *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. In.: ANSOFF, H.I.; DECLERCK, R.P. & HAYES, R.L. (org). *Do planejamento estratégico à administração estratégica*. São Paulo, Atlas. Tradução de ARAÚJO, C.R.V. p. 48-90. A citação está na página 49.
- ARGAMONT (1999) *Manual da qualidade: baseado nas normas NBR ISO 9000/94*. (Itaquaquecetuba). Vigência 12/02/99, revisão 03.
- BARROS NETO, J.P. (1999) *Proposta de um modelo de formulação de estratégias de produção para pequenas empresas de construção habitacional*. Porto Alegre. 342p.Tese (Doutorado) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul.
- CHENG, T.C.E. & MUSAPHIR, H. (1996) *Theory and practice of manufacturing strategy*. International Journal of Product Research, v.34, n.5, may, p.1243-1259.
- CORRÊA, H.L. & PROCHNO, P.J.L.C. (1998) *Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento*. Revista de Administração de Empresas, v.38, n.1, jan-mar, p. 64-79.
- DAVENPORT, T.H. (1998) *Putting the enterprise into the enterprise system*. Harvard Business Review, jul-ago. p. 121-131.
- DRUCKER, P.F. (1994) *The theory of the business*. Harvard Business Review, v.72, n.5, set.-oct., p.95-104.
- DRUCKER, P.F. (1999) *Administrando em tempos de grandes mudanças*. São Paulo, Pioneira. São Paulo, Publifolha. Tradução de N. Montingelli Jr.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (1996). *Contribuição dos temas estratégia, estrutura e tecnologia ao pensamento administrativo*. São Carlos, EESC/USP, 1996. p.1-7.
- ESCRIVÃO FILHO, E. (ed.) (1998). *Gerenciamento da construção civil*. São Carlos, EESC/USP. Capítulo 1: Fundamentos da Administração.
- FAYOL, H. (1989). *Administração industrial e geral: previsão, organização, comando, ordenação, controle*. 10 ed. São Paulo, Atlas. Tradução de I. Bojano e M. Souza.
- FPNQ (1998). *Crêterios de excelência 1999: O estado da arte da gestão para a excelência do desempenho*. São Paulo, Fundação para o Prêmio Nacional da Qualidade.

- GELDERS, L.; MANNAERTS, P.; MAES, J. (1994) *Manufacturing strategy, performance indicators and improvement programs*. International Journal of Production Research, v.32, n.4, apr, p.797-805.
- GEUS, A. (1999). *A empresa viva*. Rio de Janeiro, Campus. São Paulo, Publifolha. Tradução de L. Peres.
- HAYES, R.H. & PISANO, G.P. (1994) *Uma nova estratégia industrial para quem quer competitividade*. Revista Exame, 13/04, p. 78-81. Tradução de artigo publicado na Harvard Business Review.
- HENDERSON, B.D. (1989) *As origens da estratégia*. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. (1998) *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro, Campus. Tradução de Bazán Tecnologia e Lingüística. p.3-10.
- HILL, T. (1987) *Small business: Production/Operations Management*. London, Macmillan.
- JASPERS, K. (1971). *Introdução ao pensamento filosófico*. São Paulo, Cultrix. Tradução de Leônidas Hegenberg e Octanny S. da Mota.
- JURAN, J.M. (1957) *Industrial diagnostics: a systematic approach to management problem-solving*. Selected Papers, n.3.
- JURAN, J.M. (1966) *Quality problems, remedies e nostrums*. Juran Institute, Selected Papers n° 10.
- JURAN, J.M. (1991) *A função qualidade* In: JURAN, J.M. & GRZYNA, F.M. *Controle da qualidade handbook: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. São Paulo, Makron, McGraw-Hill, v.1, p. 10-31. Tradução de M.C.O. Santos.
- KANT, I. (1996). *Crítica da razão pura*. São Paulo, Nova Cultural. Tradução de V. Rohden e U.B. Moosburger.
- KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996) *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. Harvard Business Review, v.74, n.1, jan.-fev.
- KOTTER, J.P. (1999) *Liderando mudança*. Rio de Janeiro, Campus. São Paulo, Publifolha. Tradução de Follow-Up Traduções e Assessoria de Informática.
- LEITÃO, D.M. (1995) *Administração estratégica; abordagem conceitual e atitudinal*. Rio de Janeiro, SENAI/DN, Petrobrás.
- MARTINS, R.A. & TOLEDO, J.C. (1998) *Proposta de modelo para elaboração de programas de gestão para a qualidade total*. Revista de Administração, São Paulo. v.33, n.2, abr-jun. p.52-59.
- MCKENNA, R. (1999) *Marketing de relacionamento*. Rio de Janeiro, Campus. São Paulo, Publifolha. Tradução de Outras Palavras.
- MCNEILLY, M. (1999) *Sun Tzu e a arte dos negócios*. Rio de Janeiro, Campus. São Paulo, Publifolha. Tradução de Ivo Korytowski.

- MINTZBERG, H. (1987). *A criação artesanal da estratégia*. Harvard Business Review, jul-ago. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M. (1998) (org). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Ed. Campus, Rio de Janeiro. Tradução de Bazán Tecnologia e Linguística.
- MINTZBERG, H. (1994). *The fall and rise of strategic planning*. Harvard Business Review, v.72, n.1. jan-fev.
- NADLER, D.A. & TUSHMAN, M.L. (1994) *Projetos de organização com boa adequação*. in: NADLER, D.A.; GERSTEIN, M.S.; SHAW, R.B. & ASSOCIADOS. *Arquitetura organizacional*. Rio de Janeiro, Campus. Cap.2.
- OLIVEIRA, D.P.R. (1987) *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e prática*. São Paulo, Atlas.
- PARKER, K.H.; DE BONIS, D.F.; ABUD, M.R. (1997) *Introdução ao estudo da administração*. São Paulo, Pioneira, 1997. Capítulo 7: Abordagem contingencialista.
- PIOVEZAN, L.H. & CARPINETTI, L.C.R. (1999) *Estratégia empresarial e de manufatura: considerando sua importância na implantação de melhorias*. Revista de Negócios (URB), v.4, n.2, p.55-63. abr.-jun.
- PLATTS, K.W. & GREGORY, M.J. (1990) *Manufacturing audit in the process of strategy formulation*. International Journal of Operations and Production Management, v.10, n.9.
- PORTER, M.E. (1990) *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro, Campus. Tradução de E.M.P. Braga. Revisão técnica de J.A.G. Gomez.
- PORTER, M.E. (1996) *What is strategy?* Harvard Business Review, v.74, n.6, nov-dec., p.61-78.
- ROWLAND, G. (1993). *Making change our friend: the design perspective*. Educational Technology, jul. v.33. n.7. p.29-31.
- SALOMON, J.J., SAGASTI, F., SACHS-JEANTET, C. (1993). *Da tradição à modernidade*. São Paulo, Instituto de Estudos Avançados da USP. Revista de Estudos Avançados, n.7, v.17.
- SKINNER, W. (1969) *Manufacturing – missing link in corporate strategy*. Harvard Business Review, mai-jun, p.135-145
- SLACK, N. (1991) *The Manufacturing advantage*. London, Mercury Books. Apud: CORRÊA, H.L. & PROCHNO, P.J.L.C. (1998) *Desenvolvimento de uma estratégia de manufatura em um ambiente turbulento*. Revista de Administração de Empresas, v.38, n.1, jan-mar, p. 64-79.
- SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C.; HARRISON, A.; JOHNSTON, R. (1997) *Administração da produção*. São Paulo, Atlas. Tradução de A.B. Brandão, C. Dolores, H. Corrêa, S. Corrêa e I. Gianesi. Revisão técnica de H. Corrêa e I. Gianesi.

- SLATER, R.(1999) *Liderança de alto impacto*. Rio de Janeiro, Campus. São Paulo, Publi-folha. Tradução de Julio B. Ludemir.
- SPRING, M. & BOADEN, R. (1997) *One more time: How do you win orders: A critical re-appraisal of the Hill manufacturing strategy framework*. International Journal of Operations & Production Management, v.17, n.8, p.757-779. Jul-Sep.
- TATIKONDA, L.U. & TATIKONDA, R.J. (1996). *Top ten reasons your TQM effort is failing to improve profit*. Production and Inventory Management Journal, Third Quarter.
- WEBER, M. (1991a) A “objetividade” do conhecimento nas ciências sociais. In.:COHN, G. Weber. São Paulo, Editora Ática. p.79-127.
- WEBER, M. (1991b) *Os três tipos puros de dominação legítima*. In.:COHN, G. Weber. São Paulo, Editora Ática. p.128-141.
- WHEELWRIGHT, S.C. & HAYES, R.H. (1985) *Competing through manufacturing*. Harvard Business Review, jan.-fev. In: MONTGOMERY, C.A. & PORTER, M.E. *Strategy*. Harvard, 1991.
- WIGAND, R., PICOT, A. & REICHWALD, R. (1997). *Information, organization and management*. Expanding markets and corporate boundaries. New York, John Wiley & Sons.
- WILKINSON, B. & OLIVER, N. (1989) *Power, control and the kanban*. Journal of Management Studies, v.26, n.1, jan. p.47-58.
- WILLIAMS, F.P.; D’SOUZA, D.E.; ROSENFELDT, M.E.; KASSAEE, M. (1994) *Manufacturing strategy, bussiness strategy and firm performance in a mature industry*. Journal of Operations Management, v.13, n.1, jul., p.19-33.
- WREN, D. (1994). *The evolution of management thought*. New York, John Wiley & Sons.