

**FUNDAÇÃO INSTITUTO CAPIXABA DE PESQUISAS EM
CONTABILIDADE, ECONOMIA E FINANÇAS - FUCAPE**

ETHEL BIANCHINE AREAL

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SISTEMAS DE CONTROLE:
o caso das médias empresas de construção civil na Grande Vitória**

**VITÓRIA
2004**

ETHEL BIANCHINE AREAL

**ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E SISTEMAS DE CONTROLE:
o caso das médias empresas de construção civil na Grande Vitória**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças (FUCAPE), como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Ciências Contábeis – nível Profissionalizante.

Orientador: Prof. Dr. Aridelmo J. C. Teixeira

**VITÓRIA
2004**

FICHA CATALOGRÁFICA

Areal, Ethel Bianchine.

Estratégia empresarial e sistemas de controle: o caso das médias empresas de construção civil na Grande Vitória. / Ethel Bianchine

Areal. Vitória: FUCAPE, 2004.

111 p.

Dissertação – Mestrado.
Inclui bibliografia.

1.Estratégia empresarial 2.Estratégia competitiva 3.Sistemas de controles 4. Rentabilidade 5.Estudo de caso. I.Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças II.Título.

CDD – 657

Dedico este trabalho a meu querido Ângelo, cujo incentivo e apoio foi fundamental nesta jornada, e as minhas queridas filhas Lorena e Tamires.

AGRADECIMENTOS

Aos professores do curso de Mestrado da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças com os quais muito aprendi.

Aos professores Aridelmo J. C. Teixeira e Valcemiro Nossa cujo apoio foi fundamental para a conclusão do meu trabalho.

Aos demais funcionários da Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças que sempre nos atenderam com carinho e dedicação.

Ao professor Mário de Castro - LESTAT – Laboratório de Estatística - UFES

Às empresas que participaram da minha pesquisa.

À minha irmã Kelly e meu irmão Herbert, sempre companheiros.

Aos meus pais que sempre me ensinaram que o amor e o conhecimento é o que temos para sempre.

“De tudo ficaram três coisas:
a certeza de que estamos sempre começando,
a certeza de que precisamos continuar
e a certeza de que seremos
interrompidos antes de terminar.
Fazer da interrupção, um caminho novo,
da queda, um passo de dança,
do medo, uma escada,
da procura, um encontro.”

(Fernando Pessoa)

RESUMO

Uma estratégia empresarial conjugada a um adequado sistema de controle é fator importante para a maximização do desempenho econômico-financeiro. As ferramentas de acompanhamento e controle de resultados precisam ser capazes de garantir se a empresa alcançou os objetivos estrategicamente definidos. Com a finalidade de demonstrar se existe correlação entre a estratégia definida pelas empresas de construção civil, segmento de edificações residenciais e comerciais, situadas na região da Grande Vitória, e as ferramentas utilizadas no acompanhamento e controle de resultados, essa pesquisa foi delineada sob a forma de um estudo de caso. Como sustentação teórica discutiu-se o posicionamento estratégico segundo a abordagem de Michael Porter para a identificação da estratégia competitiva de cada empresa objeto da pesquisa. A abordagem do *balanced scorecard* como ferramenta de acompanhamento da implementação da estratégia e também de medição dos resultados é o referencial usado para a identificação das ferramentas utilizadas no acompanhamento e controle dos objetivos empresariais. (1) Em primeiro lugar, procura-se identificar se a estratégia estabelecida por cada empresa objeto da pesquisa é de liderança em custo ou em diferenciação. (2) Na seqüência verifica-se quais as ferramentas de acompanhamento e controle de resultados são utilizadas por essas empresas. Por fim, verifica-se a existência de correlação entre (1) e (2). A pesquisa demonstra que as empresas que privilegiam mais o custo no posicionamento estratégico, também o fazem no acompanhamento e controle, ocorrendo o mesmo com relação à diferenciação.

ABSTRACT

A business strategy conjugated to a right control system is an important factor to the leverage of the economic-financial performance. The accompaniment and control of results tools needs to be capable of guarantee if the company reached the objectives strategically defined. With the purpose of demonstrate if there is consistency between the strategy defined by the civil construction companies, segment of residential e commercial buildings, placed at the Grande Vitória regions and the tools used at the accompaniment and control of results, this search. Was drawn under the shape of a case study. As a theoric support was discussed the strategic positionity according to Michael Porter's approach for the competitive strategy identification of each object company of the search. The balanced scorecard approach as a tool of accompaniment of the strategy implementation and also of results analysis is the referencial used for the identification of tools used at the accompaniment and control of the business objectives. First, the search identifies if the strategy established by each object company of the search is of leadership in cost or in differentiation. And next identifies whom accompaniment and control tools are used by those companies. Finally, when check if exist consistency between 1 and 2 the search reveals that the companies that privileges more the cost on strategic positionment, also do it on accompaniment and control, happening the same with relation to differentiation.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO	14
1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA.....	17
1.3 OBJETIVOS.....	18
1.3.1 OBJETIVO GERAL	18
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO.....	19
1.5 METODOLOGIA	19
2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA.....	25
2.1 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA	25
2.1.1 Diretriz organizacional	28
2.1.2 Formulação da estratégia	30
2.1.3 Controle estratégico	32
2.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA – ABORDAGEM DE PORTER	34
2.2.1 Estratégia competitiva	34
2.2.1.1 Liderança no custo total	44
2.2.1.2 Diferenciação	49
2.2.1.3 Enfoque	53
2.2.2 Grupos Estratégicos “ <i>versus</i> ” Rentabilidade de uma Empresa	55
2.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE – ABORDAGEM KAPLAN & NORTON	56
2.4 A CONTABILIDADE NO PROCESSO DE GESTÃO.....	70
2.4.1 A Contabilidade como fonte de informações prospectivas.....	70
2.4.2 Integração entre Contabilidade e as demais áreas do negócio.....	76
3 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	78
3.1 A atividade imobiliária	78
3.1.1 A atividade imobiliária no Brasil.....	78

3.1.2 O setor de edificações residenciais e comerciais na Grande Vitória.....	79
3.2 Análise das estratégias <i>versus</i> sistemas de controle em empresas construtoras da grande vitória	81
3.2.2 Análise das Estratégias	82
3.2.2 Análise dos Sistemas de Controles	88
4 CONCLUSÕES	96
REFERÊNCIAS	98

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Sistema de controle	33
Figura 2: Roda da Estratégia Competitiva	42
Figura 3: Três estratégias genéricas.....	53
Figura 4: Inter-relação entre Metas, Ações e Desempenho.....	60
Figura 5: Demonstração de uma cadeia de causa e efeito	62
Figura 6: Exemplo de <i>Balanced Scorecard</i>	63
Figura 7: Gráfico de dispersão do número de resposta com foco no custo nas atividades de planejamento estratégico e acompanhamento e controle	94

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Classificação das empresas em Micro, Pequenas e Médias	22
Quadro 2: Forças que dirigem a concorrência na indústria	36
Quadro 3: Estratégias genéricas	43
Quadro 4: Exemplo de indicadores estratégicos	65
Quadro 5: Enfoques à teoria contábil	73
Quadro 6: Posicionamento estratégico competitivo	86
Quadro 7: Ferramentas de acompanhamento e controle da estratégia	91
Quadro 8: Classificação das respostas	93

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A: Modelo Formulário 1	103
Apêndice B: Modelo Formulário 2	106
Apêndice C: Modelo Formulário 3.....	109
Apêndice D: Modelo Formulário 4	110
Apêndice E: Autorização do entrevistado	111

INTRODUÇÃO

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

Desafios gerados a partir da intensificação na globalização da economia apontam a necessidade de uma empresa estar atenta a uma visão de mercado, procurando identificar necessidades e tendências. Ter uma visão geral do negócio com ampliação do foco principalmente para a qualidade dos processos e satisfação do cliente implica em administrar custos. É um desafio para as empresas manter a qualidade esperada pelo cliente alvo e ao mesmo tempo satisfazer as exigências de retorno desejadas pelos investidores do negócio.

Assim, dentro de um contexto onde o acirramento da concorrência e as exigências dos clientes se intensificam, as empresas buscam ter um posicionamento estratégico de acordo com suas capacidades e habilidades. O planejamento dos negócios e a adoção de uma estratégia leva a empresa a determinar que rumo pretende seguir e que ferramentas necessita para o acompanhamento e controle dos resultados desejados.

Benefícios significativos são obtidos com um processo explícito de planejamento estratégico, segundo Porter (1991, p.14). Entretanto, dependendo de aspectos, como por exemplo, culturais ou tamanho do empreendimento, a estratégia empresarial é expressa de modo explícito ou implícito. Independente de ser uma estratégia explícita ou implícita existe sempre a necessidade de avaliação e cada empresa utiliza

ferramentas que entende como sendo mais satisfatórias para avaliar o desempenho do seu negócio. Porter (1991, p.16) destaca que:

O desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

Selecionar as estratégias que melhor exploram os recursos e capacidades da empresa, em face das oportunidades externas, cria uma vantagem competitiva sustentável e incrementa o desempenho de longo prazo. É claro que estabelecer um determinado posicionamento estratégico por si só não garante um desempenho satisfatório. Segundo Porter (1991) “a definição de políticas operacionais é o meio para se alcançar os objetivos estabelecidos na estratégia”. E para medir se os objetivos estão sendo realmente alcançados é preciso o uso de ferramentas adequadas. Segundo Kaplan e Norton (1997) “as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e capacidades”.

Esse trabalho busca identificar a estratégia empresarial e analisar se as ferramentas utilizadas pelo sistema de controle são consistentes com esta estratégia e se as ferramentas de avaliação de desempenho revelam o real alcance das metas estrategicamente traçadas.

A contabilidade, por sua vez, tem o objetivo de fornecer as informações úteis sobre a situação patrimonial, econômica e financeira da empresa, capazes de auxiliar administradores, além dos demais usuários, na tomada de decisões para que atinjam os objetivos a que se propõem.

Como a competitividade atual conduz as empresas a adotarem um planejamento estratégico, mesmo que implícito, a análise dos dados passados ou presentes, e quaisquer informações devem auxiliar a tomada de decisões, gerando também recomendações que possibilitem auxiliar a eventos futuros, não se limitando apenas a gerar relatórios que justifiquem as decisões passadas. O planejamento estratégico deve fornecer diretrizes para otimizar as oportunidades e evitar as ameaças decorrentes das variações ambientais, procurando reduzir os pontos fracos e potencializando os pontos fortes de uma empresa.

Essa competitividade acirrada está presente em todos os seguimentos da economia e neste trabalho serão analisadas empresas de construção civil, segmento de edificações residenciais e comerciais.

A construção civil é uma indústria bastante sensível, na qual tanto fatores internos quanto fatores externos podem interferir em sua atuação decorrentes da situação econômica do país.

Com relação aos fatores externos, estes se apresentam de uma forma democratizada já que todo o setor de construção civil, tanto o segmento de construção pesada quanto o segmento de edificação, se restringe em função de um volume não satisfatório de investimentos público e privado.

Com relação aos fatores internos, a competitividade se torna mais acirrada e diferenciada em função das empresas possuírem características próprias. Conforme Porter (1991, p.18), as qualificações internas como recursos financeiros, postura

tecnológica e os valores pessoais de todos que integram a empresa podem ser diferenciais em relação à concorrência.

1.2 SITUAÇÃO PROBLEMA

Geralmente as empresas adotam um determinado posicionamento estratégico no qual estabelecem suas pretensões econômicas e não econômicas, definindo assim como se posicionar diante do mercado competitivo. Estrategicamente as políticas operacionais são os meios utilizados para que se atinjam as metas estabelecidas.

E, dentro deste contexto, surgem algumas questões: Existe correlação entre as estratégias definidas pelas empresas de construção civil e suas ferramentas de acompanhamento e controle dos resultados?

Neste trabalho, estratégia é definida como um conjunto de regras de decisão que orientam o comportamento da empresa visando atingir as metas previamente estabelecidas.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Considerando que uma estratégia, implícita ou explícita, faz parte da prática gerencial e necessita de ferramentas que possibilitem sua implementação, acompanhamento e controle como forma de orientar a tomada de decisões para maximizar o desempenho econômico-financeiro empresarial, o trabalho tem como objetivo geral analisar se existe correlação entre a estratégia e as ferramentas de acompanhamento e controle utilizadas pelas empresas pesquisadas.

1.3.2 Objetivos específicos:

Considerando que uma estratégia define os meios para atingir determinadas metas, o trabalho irá:

- Identificar, considerando as informações obtidas no Apêndice A, se o posicionamento estratégico adotado pela empresa objeto da pesquisa é de ênfase em custo ou diferenciação;
- Identificar, considerando as informações do Apêndice B, se as ferramentas de acompanhamento e controle utilizadas pela empresa objeto da pesquisa são de ênfase em custo ou diferenciação;
- Analisar, através de procedimentos estatísticos, se existe correlação entre a estratégia definida pela empresa e as ferramentas utilizadas no acompanhamento e controle de resultados.

1.4 JUSTIFICATIVA DO TRABALHO

O trabalho aborda os conceitos de Porter (Estratégia Competitiva, 1986 e Vantagem Competitiva, 1989) e de Kaplan e Norton (A Estratégia em Ação – *Balanced Scorecard*, 1997). Porter (1986) considera os benefícios significativos do planejamento estratégico, principalmente o explícito, que possibilita a coordenação entre as políticas operacionais (ou seja, os meios) e as metas definidas (ou seja, os fins). Kaplan e Norton (1997) fornecem uma ferramenta capaz de comunicar uma estratégia como um conjunto de medidas de desempenho, econômicos e não-econômicos, orientando o desempenho atual e futuro da empresa.

Como os objetivos básicos das empresas geralmente estão relacionados à maximização da rentabilidade, à minimização dos custos operacionais, conquistando, mantendo ou aumentando a liderança de mercado, a definição de como uma empresa deseja competir e a utilização de ferramentas adequadas de medição de desempenho são importantes para o atingimento dos objetivos desejados.

1.5 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza descritiva. Segundo a classificação de *Selltiz et al.* (*apud* MARCONI E LAKATOS, 1999, p. 22), pesquisa descritiva é um estudo descritivo de uma situação, realizado em determinado espaço-tempo. Gil (1999) destaca que a pesquisa descritiva tem como objetivo a descrição de características de determinada população, utiliza técnica padronizada de coleta de dados e visa descobrir a existência de associação entre variáveis.

A pesquisa foi estruturada sob a forma de um estudo de caso junto às empresas de construção civil, segmento de edificações residenciais e comerciais situadas na região da Grande Vitória.

A sustentação teórica deste trabalho utiliza a técnica da pesquisa bibliográfica ou de fontes secundárias que, segundo Marconi e Lakatos (1999, p. 73), abrangem a bibliografia pública existente em relação ao tema de estudo.

No que se refere à técnica de coleta de dados, esta pesquisa utilizou a entrevista estruturada, denominada aqui como formulário, e foram entrevistados proprietários ou diretores das empresas objetos da amostra.

De acordo com Marconi e Lakatos (1999, p. 94 e 95), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional” e tem o objetivo de obter informações do entrevistado sobre o assunto em questão. Segundo Gil (1999, p.121), a entrevista estruturada desenvolve-se a partir de uma relação fixa de perguntas para todos os entrevistados, possibilita o tratamento quantitativo dos dados e quando as alternativas são previamente estabelecidas, aproxima-se do questionário.

Definida a operacionalização da pesquisa, buscou-se identificar a população e a respectiva amostra das empresas a serem estudadas. Para Stevenson (1981, p.158), a finalidade da amostragem é fazer generalizações sobre todo um grupo sem precisar examinar cada um de seus elementos, definindo “amostra” como parcela do grupo a ser examinada e “população” como o grupo todo do qual se extrai a amostra.

Utilizou-se a amostragem não probabilística denominada amostragem por tipicidade ou intencional e que considera um subgrupo da população como representativo de toda a população. Considerou-se como população objeto do estudo todas as empresas de construção civil, seguimento de edificações residenciais e comerciais, classificadas como média empresa, localizadas no estado do Espírito Santo, entre as quais retirou-se como amostra empresas localizadas na Grande Vitória. As amostras referem-se a empresas situadas numa determinada região geográfica e econômica, considerando um parâmetro pré-estabelecido com relação à quantidade de funcionários, buscando assim maximizar a representatividade da amostragem.

A análise estatística da correlação entre a estratégica adotada pelas empresas e as suas ferramentas de acompanhamento e controle dos resultados foi feita através da correlação por postos de Spearman. De acordo com Stevenson (1981, p. 382), a correlação por postos de Spearman é uma técnica não paramétrica para avaliar o grau de relacionamento entre observações emparelhadas de duas variáveis, quando os dados se dispõem em postos, sendo o objetivo do cálculo do coeficiente de correlação o de determinar até que ponto dois conjuntos de postos concordam ou discordam. Para Martins (2002, p. 296), o coeficiente de correlação por postos de Spearman mede a intensidade da correlação entre duas variáveis com níveis de mensuração ordinal. Para Vieira (2003) o coeficiente de correlação de Spearman deve ser usado quando os dados observados são variáveis ordinais ou quando nenhuma das variáveis tem distribuição normal.

Após o cálculo da correlação por postos de Spearman utilizou-se o teste não-paramétrico Mann-Whitney U Test, também conhecido como teste de Wilcoxon Rank

Sun. De acordo com Martins (2002, p. 255), os testes não-paramétricos são prioritariamente adaptáveis aos estudos que envolvem variáveis com níveis de mensuração nominal e ordinal, assim como também à investigação de pequenas amostras. Segundo Hoffman (1980, p. 213) os testes paramétricos são aplicados quando a variável em estudo tenha determinada distribuição. Os testes não-paramétricos não exigem pressuposições a respeito da distribuição da variável, considerando assim uma variável que possa ser medida em escala de intervalos ou em escala de razão. Segundo Dória Filho (2003) o teste não-paramétrico de Mann-Whitney U Test (Wilcoxon Rank Sun.) constitui a alternativa mais comumente usada para o teste *t* para amostras independentes, sendo os cálculos feitos por postos.

Com relação à classificação das empresas em Micros, Pequenas e Médias, existem alguns parâmetros estabelecidos.

No Quadro 1 têm-se os parâmetros estabelecidos pelo Mercosul para a definição de Micros, Pequenas e Médias empresas:

	Micro empresa		Pequena empresa		Média empresa	
	Indústria	Comércio	Indústria	Comércio	Indústria	Comércio
Nº de Empregados	1 - 10	1 - 5	11 - 40	6 - 30	41 - 200	31 - 80
Faturamento Anual	US\$ 400 mil	US\$ 200 mil	US\$ 3,5 milhões	US\$ 1,5 milhões	US\$ 20 milhões	US\$ 7 milhões

Fonte: Mercosul/GMC/RES nº 59/98 e Mercosul/GMC/Res nº 90/93

Quadro 1: Classificação das empresas em Micro, Pequenas e Médias

O Centro de Apoio a Pequenas e Médias Empresas – CEBRAE, conjuntamente com o Centro de Assistência Gerencial à Pequena e Média Empresa de São Paulo –

CEAG-SP também apresentam uma classificação considerando simultaneamente o faturamento ou o valor de produção em dólares e o número de funcionários.

Entretanto, nenhuma das classificações citadas foi possível para a definição da população e respectiva amostra devido a grande dificuldade em se obter informações referentes ao faturamento das empresas. A publicação das 150 maiores empresas do Espírito Santo, (FINDES, 2002), divulga a receita operacional apenas das 10 maiores indústrias de construção civil no E.S., estando incluída nesta seleção também as construtoras cujas atividades são as construções civis pesada, que não é objeto deste estudo.

Diante da limitação exposta, foi utilizado o cadastro das empresas de construção civil, associadas ao sindicato das empresas de construção civil do estado do Espírito Santo - SINDICON-ES, do qual foram selecionadas as empresas do segmento de edificações residenciais e comerciais. Dentre as empresas selecionadas, levantou-se a quantidade de funcionários de cada uma dessas empresas, sendo escolhidas como população as empresas com uma faixa entre 41 e 200 empregados e localizadas na região da Grande Vitória. A faixa de empregados é a mesma utilizada na classificação de média indústria do Mercosul.

Optou-se por delimitar os municípios da Grande Vitória, onde se concentra parte significativa da população estadual e caracteriza-se como um centro industrial-exportador, com funções de metrópole. Das 23 empresas encontradas dentro destes parâmetros, foi possível realizar a pesquisa com uma amostra de 11 empresas, equivalentes a 48% da amostra, que aceitaram participar da pesquisa. A quantidade de

empregados foi obtida por meio da publicação do guia de negócios, publicado em 2002, elaborado pela Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo – FINDES, pelo Instituto Euvaldo Lodi - IEL e pelo Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo – IDEIES.

Capítulo 2

2 SUSTENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PROCESSO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

A palavra estratégia é definida como “ciência de organizar e planejar as operações de guerra” (GLOBO,1998, p. 271) “meio expediente, plano”. É também definida como “astúcia, esperteza” (LARROUSSE, 1992, p. 470) ou ainda “a arte de dirigir coisas complexas” (MICHAELIS, 2004).

Essas definições da palavra estratégia, trazidas para uma conceituação relativa aos negócios, podem ser relacionadas a uma determinação que as empresas têm em decidir objetivos de longo prazo. Por meio de planos, as empresas podem traçar metas alocando recursos e esforços, financeiros e operacionais, buscando alcançar uma posição favorável perante suas concorrentes e satisfatória para seus proprietários ou acionistas em termos de retorno do capital aplicado ou lucros.

Assim, com relação a negócios, estratégia é definida por Chandler (1962 *apud* Craig e Grant, 1999, p. 3), como “a determinação das metas e objetivos de longo prazo de uma empresa e as linhas de ação e alocação dos recursos necessários para a execução dessas metas.” Andrews (1962 *apud* CRAIG E GRANT, 1999, p. 3) define estratégia como um conjunto de objetivos, finalidades ou metas e as políticas e planos mais importantes para a realização dessas metas, declaradas de modo a definir em que

negócio a empresa está ou deverá estar, e o tipo de empresa que é ou deverá ser.

Buzzell e Galé (1962 *apud* Craig e Grant, 1999, p. 3) definem estratégia como

as políticas fundamentais, adotadas pela administração, que causam impactos importantes sobre o desempenho financeiro. Essas políticas e decisões geralmente envolvem o comprometimento de recursos significativos e não são facilmente reversíveis.

Para Craig e Grant (1999, p.134) a estratégia empresarial indica as políticas e diretrizes que uma empresa usa para concorrer dentro de um mercado e as bases sobre a qual procura estabelecer vantagem competitiva.

Montgomery e Porter (1998) consideram uma experiência biológica e matemática para explicar a origem da estratégia. Citam o estudo do professor Gause, da Universidade de Moscou, que colocou em um frasco uma quantidade adequada de nutrientes com uma colônia de protozoários¹ de uma mesma espécie e em outro frasco, nas mesmas condições, uma colônia com espécies diferentes. O cientista observou que no frasco em que a colônia era da mesma espécie os protozoários não sobreviviam, ao contrário do resultado da colônia em que os protozoários eram de espécies diferentes e conseguiam sobreviver. Da experiência surgiu o Princípio de Gause da Exclusão Competitiva: duas espécies que conseguem seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir. A experiência biológica mostrou que quando duas colônias de uma mesma espécie competiam por um recurso essencial, somente uma delas sobrevivia.

A competição empresarial segue o mesmo modelo. Os negócios não podem crescer infinitamente uma vez que o mercado é finito. Assim, concorrentes mais aptos acabam por eliminar os demais concorrentes. Os competidores que sobrevivem podem

¹ Sub-reino que compreende todos os seres constituídos por uma única célula.

até parecer semelhantes mas precisam oferecer vantagens diferenciadas. As empresas precisam oferecer algo que as diferenciem das outras. Vantagens no preço de venda ou na qualidade do produto ou serviço, de localização ou de atendimento entre outras são valiosas numa competição. Até mesmo uma percepção do cliente em relação ao produto ou serviço e seu fornecedor pode ser uma base de comparação entre alternativas similares.

Assim, um planejamento estratégico surge naturalmente de uma necessidade empresarial. Ansoff *et al* (1990, p.15) definem planejamento estratégico como sendo:

uma análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, dos pontos fortes e fracos das empresas e da escolha de um modo de compatibilização (estratégia) entre os dois extremos, compatibilização esta que deveria satisfazer do melhor modo possível aos objetivos da empresa.

Por intermédio de uma estratégia empresarial se busca uma posição favorável dentro de um mercado. O direcionamento de uma empresa em relação à definição do seu negócio ou do modo como pretende desenvolver suas atividades revelam que toda empresa tem uma estratégia, embora muitas vezes esta estratégia não esteja explicitada através de um plano formal.

Pode-se observar a existência de uma definição implícita de estratégia em decisões sobre como captar recursos, como a empresa pretende otimizar a aplicação desses recursos, e quais as decisões sobre a operacionalização do negócio pode conduzir a um controle mais rígido de custo ou de qualidade.

2.1.1 Diretriz organizacional

Um processo importante de uma administração estratégica é a definição da direção que a organização pretende seguir. Torna-se importante identificar a finalidade da existência da empresa (missão) e que objetivos essa empresa tem (metas).

a) Missão: nas empresas onde a definição da estratégia é explícita, surge a necessidade de divulgar informações sobre os tipos de produtos ou serviços que a empresa oferece, quem são os clientes potenciais e quais valores importantes esta empresa possui. Esta declaração ampla da diretriz da empresa é conhecida como “missão”.

Certo e Peter (1993, p.76) definem missão organizacional como “a proposta para a qual, ou a razão pela qual, uma organização existe”.

Para Craig e Grant (1999) a missão de uma empresa é a declaração das metas estratégicas e das características decisivas referentes à identidade da empresa.

Segundo Craig e Grant (1999) a finalidade de uma declaração de missão é a comunicação. Suas características são: a) a identificação do negócio da empresa, b) a maneira como esta empresa busca vantagem competitiva e c) quais os critérios de medição do seu desempenho.

Mesmo sendo uma representação mais ampla da estratégia adotada e com características de longo prazo, a missão não deve, entretanto, restringir oportunidades que possam vir a proporcionar vantagem competitiva e beneficiar acionistas, empregados, clientes e outros interessados.

b) Objetivos e Metas: enquanto a declaração da missão de uma empresa está relacionada à sua identidade e à sua filosofia na condução dos negócios, contemplando as ambições empresariais, os objetivos estão relacionados a alvos mais precisos e passíveis de mensuração.

Segundo Certo e Peter (1993, p.81) o objetivo organizacional é uma meta para a qual a organização direciona seus esforços. Para estes autores os objetivos são as metas que uma empresa busca alcançar.

Outros autores, entretanto, consideram que cada uma dessas palavras expressa coisas diferentes. Para Ansoff (1991), por exemplo, desempenhos vinculados a padrões qualitativos são denominados “objetivos” enquanto desempenhos vinculados a padrões quantitativos são denominados “metas”.

O gestor empresarial após realizar uma análise setorial², considerando as oportunidades e os riscos do seu negócio, analisando o ambiente no qual a empresa está inserida, fica melhor preparado para estabelecer, modificar ou reafirmar os objetivos e as metas traçados para a organização.

Entretanto, para estabelecer, reafirmar ou mesmo modificar o objetivo traçado é necessário que se entenda bem a missão da empresa. Contudo, é consenso que os objetivos ou as metas, formulados após a definição da missão da empresa, devam ser coerentes e alcançáveis. Para Ansoff, (1991, p. 47):

² Uma análise setorial considera as características de um setor a fim de conhecer e compreender as bases da concorrência e prever a rentabilidade do negócio.

Uma empresa é uma organização com objetivos próprios e cujo comportamento é orientado por fins identificáveis. Quando são explicitados dentro da empresa, os objetivos se transformam em ferramentas de muitas aplicações na avaliação do desempenho, no controle, na coordenação, bem como em todas as fases do processo decisório.

Nas empresas que estabelecem formalmente a diretriz que irá seguir é comum que exponham, de forma também explícita, a missão e os objetivos da organização.

2.1.2 Formulação da estratégia

Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização (Ansoff, 1991, p.95).

Estabelecida a estratégia empresarial, sua missão e objetivos, surge a necessidade de uma definição estratégica com vistas a garantir o atingimento dos objetivos traçados e que, bem formulada, conduz eficientemente os recursos e esforços e asseguram o sucesso da organização.

Craig e Grant (1999) citam quatro estágios do desenvolvimento de uma estratégia nos últimos 50 anos:

- **Planejamento financeiro:** na década de 1950 o planejamento orçamentário combinado com o demonstrativo de fluxo de caixa era recurso eficiente que permitiam um controle satisfatório das atividades empresariais;
- **Planejamento corporativo:** popular na década de 1960 entre as economias do mercado capitalista, onde a política econômica utilizava modelos macroeconômicos para previsão de ciclos econômicos e usavam a aplicação

das políticas keynesianas³ de gerenciamento da demanda para corrigir esses ciclos. Os planos corporativos eram elaborados com base nas previsões de demanda de médio prazo e delimitavam as metas estratégicas, projetando vendas e investimentos, identificando oportunidades para o desenvolvimento de novos mercados;

- **Análise setorial e posicionamento competitivo:** com a primeira crise do petróleo em 1973-1974 fracassaram as previsões econômicas e o planejamento corporativo nelas baseados. A estratégia passou a se preocupar mais com a produção de lucros por parte da empresa do que com o planejamento da corporação. Um reposicionamento das carteiras de negócios conduziu à diversificação, desmobilização de ativos e a uma redistribuição interna dos fluxos de caixa entre empresas. O *market share*⁴ passa a ter papel decisivo na rentabilidade da empresa;
- **Explorando a vantagem estratégica específica da empresa:** A partir da década de 1980 a diversificação é estimulada em função do aumento na rentabilidade decorrente desta política. Entretanto, para diversificar, uma empresa necessita de altos investimentos para concorrer pelas posições estratégicas, situação que acabava por consumir parte desta rentabilidade. Assim, a estratégia das empresas foi a busca por uma posição diferenciada dentro do mercado capaz de sustentar sua competitividade.

³ As políticas keynesianas tinham o propósito declarado de criar emprego e elevar, em termos reais, os salários e demais remunerações do trabalho.

⁴ Participação no mercado.

Atualmente, um posicionamento competitivo adequado representa uma estratégia que procura estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência em um mercado.

2.1.3 Controle estratégico

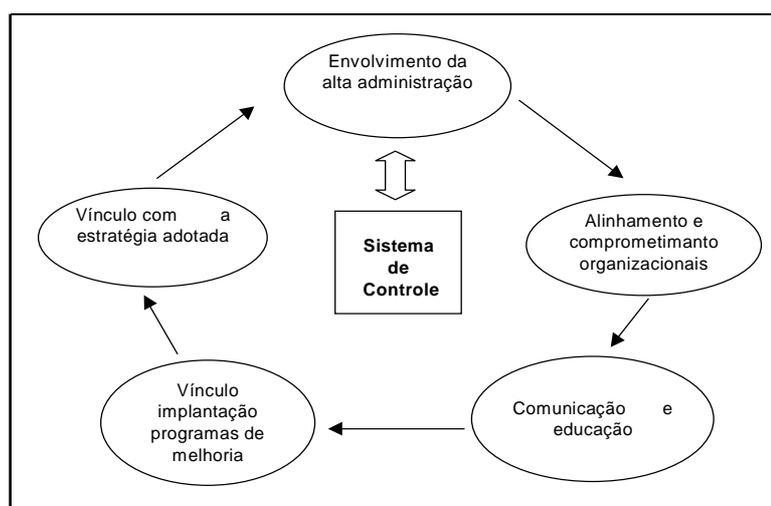
O controle é necessário para fazer com que aconteça o que foi planejado. Um sistema de controle estratégico, que contemple as informações importantes, internas e externas à empresa, fornece um apoio à tomada de decisões e possibilita também a implantação de ações de melhoria. Assim, os controles são agentes que agregam valor econômico à empresa.

Normalmente três etapas são fundamentais num processo de controle: a) medição do desempenho, b) comparação desse desempenho com um padrão considerado adequado e, c) uma ação corretiva caso a empresa não esteja atingindo o objetivo proposto.

Alguns fatores sistêmicos, conforme pesquisa realizada em 30 organizações americanas pela APQC – *American Productivity & Quality Center* (apud Gonçalves, Rosana C. M. G., e Oliveira Neto, José D., 2000), são necessários para que uma empresa obtenha êxito na implantação de um sistema de controle:

- **Envolvimento da alta administração** – engajada no processo de controle, é responsável pelas análises de resultados e pelas ações corretivas que se fizerem necessárias;

- **Alinhamento e comprometimento organizacionais** – os controles devem ser prioridade e os objetivos, bem delineados, devem ser do conhecimento e entendimento de todos os funcionários;
- **Comunicação e educação** – todos os funcionários devem ter acesso facilitado aos canais de comunicação e treinamentos adequados;
- **Vínculo com implantação de programas de melhoria** – os controles devem permitir, em tempo hábil, uma análise estratégica dos dados, permitindo a articulação de ações de melhoria em todos os processos, quando então se tornam fontes de agregação de valor para uma organização;
- **Vínculo com a estratégia adotada** – um sistema de controle deve estar vinculado à estratégia implementada pela empresa. Bem implementado o controle se torna um veículo capaz de assegurar um alinhamento estratégico contínuo, de acordo com as necessidades da organização.



Fonte: Adaptado de Gonçalves e Oliveira Neto (2000)

Figura 1: Sistema de Controle

2.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA – ABORDAGEM DE PORTER

2.2.1 Estratégia competitiva

Em toda empresa existe uma política estratégica explícita, que pode ser resultado de um processo organizado e planejado, ou implícita, que é simplesmente resultado das atividades rotineiras na busca de eficiência operacional e financeira.

A adoção de uma política estratégica competitiva dentro do ambiente empresarial proporciona aos administradores a possibilidade da compreensão do comportamento da sua empresa e também das suas concorrentes. Conhecendo estrategicamente o seu negócio e também a concorrência, o administrador poderá planejar, acompanhar, tomar decisões em tempo hábil e verificar os resultados apurados decorrentes desta administração estratégica.

Para Porter (1986) a essência da formulação de uma estratégia competitiva está no relacionamento de uma empresa e o seu meio ambiente, com ênfase em empresas do mesmo ramo, que competem entre si. Porter (1986) adota a denominação “indústria” para o ramo de atividade, setor ou segmento em que uma empresa atua.

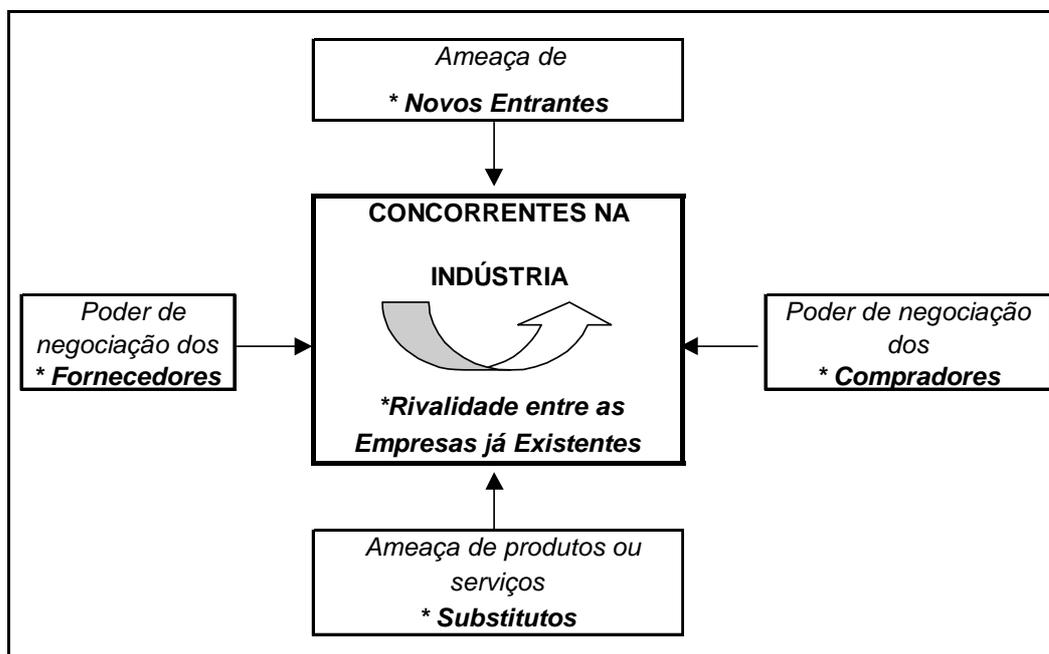
Dentro deste contexto Porter (1986) destaca que:

- Cada empresa pertence a uma determinada indústria onde deve, estrategicamente, conhecer seus pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e oportunidades existentes, as expectativas da sociedade e também os valores

peçoais dos implementadores do negócio para assim ter melhor habilidade na condução da gestão.

- Os pontos fortes e os pontos fracos de uma empresa estão relacionados ao seu perfil de ativos, destacando os seus recursos financeiros, sua postura tecnológica e a identificação da sua marca. Os riscos e recompensas inerentes ao meio competitivo representam as ameaças e também as oportunidades existentes.
- Fatores externos como políticas governamentais e interesses sociais refletem as expectativas da sociedade em relação a uma empresa ou negócio.
- Por fim, o sucesso na implementação de uma política estratégica também está relacionado aos valores pessoais dos principais implementadores e colaboradores envolvidos no processo.

Segundo Porter (1986), dentro de um mercado competitivo a concorrência não se limita aos participantes já estabelecidos, por conseguinte a política estratégica deve contemplar a intensidade dessa concorrência em função das cinco forças que dirigem essa concorrência e que são: a) rivalidade entre as empresas já existentes, b) ameaça de novos entrantes no mercado, c) ameaça de produtos ou serviços substitutos, d) poder de negociação dos compradores e, e) poder de negociação dos fornecedores, conforme demonstrado no Quadro 2.



Fonte: Adaptado de Porter (1986).

Quadro 2: Forças que dirigem a Concorrência na Indústria

A seguir, alguns exemplos de como as cinco forças competitivas, descritas por Porter (1986), interferem na rentabilidade de um negócio:

1) Novos entrantes - Trazem consigo o desejo de ganhar parcela do mercado. Nesta situação os novos entrantes chegam com grandes investimentos de capital ou com novas tecnologias e processos. Assim, os preços dos produtos ou serviços tendem a cair e os custos para as empresas já existentes tendem a subir para manter a mesma qualidade do novo entrante. Nestes casos é bastante comum que a rentabilidade da indústria seja reduzida.

2) Ameaça de produtos substitutos - Em termos amplos, as empresas de uma indústria fabricam produtos substitutos. Uma indústria de produto substituto reduz sua

margem de lucro para se tornar mais competitiva. Em tempos normais os substitutos limitam os lucros forçando toda a indústria a ter uma rentabilidade menor. Em tempos de prosperidade também reduzem a rentabilidade em função da maior concorrência na indústria.

3) Poder de negociação dos compradores - Compradores de grandes volumes são mais poderosos e têm maior poder de barganha. Assim quanto maior a parcela adquirida por um determinado comprador, mais os resultados dos negócios dependem deste comprador, e esta negociação pode influenciar na rentabilidade da empresa vendedora.

4) Poder de negociação dos fornecedores - Empresas que possuem limitação na escolha de fornecedores, podem, em determinadas condições, sofrer pressões como ameaça de aumento de preços ou de redução da qualidade, o que pode conduzir a uma rentabilidade menor, principalmente se não for possível repassar os custos aos preços de venda. Funcionários altamente qualificados e escassos, assim como mão-de-obra fortemente sindicalizada podem ser considerados como fornecedores e absorver parte dos lucros potenciais de uma indústria.

5) Rivalidade entre as empresas existentes - A rivalidade em uma indústria é decorrente da busca de oportunidades em que cada empresa procura melhorar a sua posição. As táticas mais comuns são a concorrência de preços, campanhas publicitárias, introdução de novos produtos e aumento da garantia ao cliente. A rivalidade pode provocar redução nas margens de lucro. Por outro lado, podem

proporcionar um aprimoramento da indústria enquanto investem na busca de melhor qualidade e na redução de custos.

De acordo com Porter (1986), a intensa rivalidade entre empresas de uma mesma indústria limita os retornos potenciais e tende a diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido influenciando que esta se aproxime do Custo do Capital Próprio.

Porter, (1986) destaca que nas indústrias em que a taxa de retorno sobre o capital investido é alta, acontece um estímulo aos investimentos. Ao contrário, se o retorno é muito próximo ou menor que o custo do capital próprio os investidores se afastam e estas empresas tendem a sair do mercado.

Para Porter (1986), o conjunto das forças competitivas em uma indústria influencia o fluxo de investimentos e a taxa de retorno sobre o capital investido, ou seja, a manutenção do negócio.

Assim, baseado nos conceitos de Porter (1986), estrategicamente uma empresa deve se posicionar dentro da indústria em que atua de forma a se defender das cinco forças competitivas, que influenciam na sua rentabilidade, ou então tentar transformar as ameaças em oportunidades para o seu negócio.

A análise das demonstrações financeiras, baseada somente em dados contábeis, reflete as distorções decorrentes de políticas e práticas contábeis adotadas, muitas vezes influenciadas por legislação fiscal e planejamento tributário, sendo que a reclassificação dos números contábeis quase sempre é necessária.

A utilização de uma análise estratégica, segundo a abordagem de Porter (1986), possibilita uma melhor compreensão sobre a empresa. A análise estratégica poderá confirmar o posicionamento competitivo adotado, avaliando a performance passada e presente e também verificando a sua sustentação para o futuro, facilitando assim uma análise prospectiva.

Uma análise a partir da estrutura patrimonial de uma empresa a partir da abordagem de Porter (1986) pode revelar informações estratégicas. Por exemplo, pode ser estratégica a manutenção adequada de ativos circulantes que não comprometam a sobrevivência do negócio, assim como pode ser também estratégico os investimentos adequados em ativo permanente.

Com relação aos passivos circulantes, o conhecimento do ciclo financeiro do negócio é fundamental. Estrategicamente é necessário conciliar prazos do contas a receber e do contas a pagar, assim como avaliar possíveis atrasos e inandimplências que permitam controlar despesas financeiras. O conhecimento do perfil dos fornecedores e de clientes facilita a administração destas despesas financeiras.

No que se refere a exigíveis, a comparação entre o custo de captação de recursos de terceiros e o custo do capital próprio é estrategicamente relevante. Os juros cobrados sobre empréstimos e financiamentos são dedutíveis de imposto de renda. O imposto de renda reduz os lucros, antes das distribuições aos acionistas. Portanto o pagamento de juros pode diminuir o montante a ser pago ao fisco. O custo do capital próprio, que é o retorno mínimo a ser obtido sobre investimentos em atividades empresariais, deve ser uma função do nível de risco de cada investimento. Deve

também refletir as oportunidades existentes no momento do investimento sendo que a flutuação nas taxas de juros é um risco inerente à atividade empresarial.

Também com relação à Demonstração de Resultados, os números obtidos, respeitada alguma reclassificação que se fizer necessária, devem refletir a estratégia adotada.

A margem líquida mostra a relação entre o lucro líquido após imposto de renda e o total das vendas. Considerando as decisões tomadas pelos gestores baseadas numa gestão estratégica, considerando a abordagem de Porter (1986), as vendas e o lucro da empresa poderão refletir as decisões com relação a:

1) Novos entrantes – a empresa consegue manter ou aumentar seu *market share*;

2) Ameaça de produtos substitutos – produtos com diferenciação são menos suscetíveis à ameaça de substitutos;

3) Poder de negociação dos compradores – a empresa pode adotar a política de vendas pulverizadas ou optar por ganhar na quantidade vendida, através da margem de contribuição;

4) Negociação com fornecedores - influencia no custo do produto ou serviço e conseqüentemente no preço de venda;

5) Rivalidade entre as empresas existentes – pode ser necessário investimentos em qualidade e propaganda para divulgar e destacar a empresa.

A implementação da estratégia competitiva por meio da análise setorial, análise da concorrência e posicionamento estratégico (liderança no custo, diferenciação ou enfoque) oferece uma importante base para a gestão empresarial possibilitando a tomada de decisões que influenciarão os resultados a serem obtidos. O potencial de lucro final na indústria, medido em termos de retorno a longo prazo sobre o capital investido, é determinado pela ação destas cinco forças, segundo Porter (1986). As características estruturais próprias de cada indústria determinam o conjunto das forças competitivas e a rentabilidade de cada indústria.

Através de uma política estratégica a empresa estabelece suas metas, definindo o modo como deseja competir e como deve se posicionar perante os agentes competitivos representados pelo conjunto das cinco forças descritas por Porter. Estas metas têm objetivos que podem ser econômicos, como a rentabilidade, ou não econômicos, como *market share*.

Entretanto, para atingir as metas desejadas é necessário uma outra determinação que são as políticas operacionais. As políticas operacionais são os agentes que possibilitam à empresa atingir as metas traçadas.

A meta principal em uma empresa com fins lucrativos geralmente é de característica financeira, embora existam metas importantes não financeiras, pelo menos indiretamente, como *market share* e resposta social. Para atingir estas metas a empresa adota políticas que possibilitem alcançá-las. “Como em uma roda, os raios (políticas) devem originar-se de, e refletir, o centro (metas), devendo estar conectados

entre si; do contrário a roda não irá girar” (Porter, 1986, p. 16). A Figura 2 ilustra a estratégia competitiva segundo Porter:



Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.16)

Figura 2: Roda da Estratégia Competitiva

Para uma empresa atingir suas metas através das políticas operacionais, é preciso que ela tenha vantagem competitiva sustentável em relação aos concorrentes. Porter (1986, p. 49) indica três abordagens estratégicas, denominadas por ele de genéricas, para explicar uma rentabilidade acima da média da indústria na qual uma empresa compete: a) liderança no custo, b) diferenciação e c) enfoque.

A opção por uma das estratégias genéricas deve ser em função da cultura organizacional, dos recursos e das habilidades de cada empresa.

O Quadro 3 indica as implicações de cada uma destas estratégias genéricas.

Estratégia Genérica	Recursos e habilidades requeridos	Requisitos organizacionais comuns
Liderança no Custo	<ul style="list-style-type: none"> • Investimento de capital sustentado e acesso ao capital; • Boa capacidade de engenharia de processo; • Supervisão intensa de mão-de-obra; • Produtos projetados para facilitar a fabricação; • Sistema de distribuição com baixo custo 	<ul style="list-style-type: none"> • Controle de custo rígido; • Relatórios de controle frequentes e detalhados; • Organização e responsabilidades estruturadas incentivos baseados em metas estritamente quantitativas
Diferenciação	<ul style="list-style-type: none"> • Grande habilidade de marketing; • Engenharia do produto; • Tino criativo; • Grande capacidade em pesquisa básica 	<ul style="list-style-type: none"> • Forte coordenação entre funções em P&D, desenvolvimento do produto e marketing; • Avaliações e incentivos subjetivos em vez de medidas quantitativas
Enfoque	<ul style="list-style-type: none"> • Reputação de empresa como líder em qualidade ou tecnologia; • Longa tradição na indústria ou combinação ímpar de habilidade trazidas de outros negócios; • Forte cooperação dos canais; • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular 	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente ameno para atrair mão-de-obra altamente qualificada, cientistas ou pessoas criativas; • Combinação das políticas acima dirigidas para a meta estratégica em particular.

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p. 54)

Quadro 3: Estratégias genéricas

Segundo Porter (1986), os resultados econômicos e financeiros a serem obtidos por uma empresa, após uma definição estratégica de como deseja competir dentro da sua indústria ou setor dependem, não necessariamente da intensidade da concorrência, mas da forma como a empresa lida com esta concorrência.

Assim, o retorno sobre o capital investido num negócio, determinado pelo seu potencial de lucro, depende de como esta empresa lida com o conjunto destas cinco forças competitivas descritas por Porter (1986).

A seguir, as estratégias competitivas genéricas descritas por Porter (1986):

2.2.1.1 Liderança no Custo Total

O preço de qualquer produto ou serviço deve exceder seu custo total. A liderança no custo, segundo Porter (1986) requer uma estrutura que consiga produzir produtos ou serviços, semelhantes ou substitutos, a um custo abaixo do custo da concorrência.

Conforme demonstrado no Quadro 3, para ser líder no custo total a empresa precisa de ter recursos, habilidades e também uma política determinada que conduza ao atingimento de seu objetivo.

Para Porter (1986), um dos recursos que a possibilitam atingir e sustentar a liderança no custo é o acesso ao capital. A empresa precisa ter fontes de captação de recursos, ou com um custo mais baixo, ou com outras vantagens que suas concorrentes não têm. Além do acesso ao capital de terceiros a utilização dos lucros

obtidos, decorrentes de um retorno maior que o das concorrentes, também reforça a vantagem competitiva.

A estratégia genérica de Porter (1986), liderança no custo, também exige grandes investimentos em ativos permanentes como instalações modernas e adequadas, com uma produção em escala eficiente que proporciona declínios nos custos unitários, tecnologias próprias ou patenteadas difíceis de copiar, além de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, direcionados a racionalizar a engenharia dos processos. E é claro, uma parcela de mercado capaz de absorver a sua produção.

Para Porter (1986), a empresa que opta por ser líder em custo também precisa ter acesso favorável a matérias-primas, um adequado sistema de distribuição, um sofisticado controle sobre insumos e mão-de-obra utilizados no processo além de um rígido controle dos custos.

Entretanto uma empresa só sustentará esta liderança no custo se as fontes de vantagem de custo citadas acima forem difíceis de imitar ou replicar. Neste caso, mesmo que os concorrentes reduzam seus preços, os lucros obtidos serão consumidos na competição, enquanto a empresa, que tem um retorno acima da média, passa a ter oportunidade de reinvestir melhor os lucros obtidos.

Porter (1989) destaca que para uma empresa adotar uma estratégia de liderança no custo total é necessário: a) capacidade de controlar seus condutores de custos, e b) avaliar a necessidade de reconfigurar sua cadeia de valor.

Controle dos Condutores de custos – Condutores de custos são os fatores estruturais que influenciam os custos. A empresa deve analisar os condutores de custo em atividades que têm valores significativos no processo de produção e comercialização. Para ter liderança de custo é preciso que a empresa consiga administrar seus condutores de custos de forma mais eficiente que suas concorrentes. Os principais condutores de custos considerados por Porter (1989) são:

- **Economias ou Deseconomias de Escala** – Decorre da eficiência na execução das atividades em uma escala mais alta possibilitando a diluição dos custos fixos. Entretanto, apenas a utilização da capacidade irá simplesmente espalhar os custos fixos, sendo importante que estes estejam num patamar de competitividade sustentável.
- **Aprendizagem e Vazamentos** – A aprendizagem de se executar uma atividade, bem e durante muito tempo, normalmente leva a uma redução do custo desta atividade que passa a ser executada com maior eficiência. O controle de vazamento se refere à possibilidade da aprendizagem vazar para outra empresa através de ex-empregados, consultores, fornecedores ou engenharia reversa de produtos.
- **Padrão de Utilização da Capacidade** – Depende da utilização da capacidade produtiva que, se for sub-utilizada, influenciará custo fixo de uma atividade de valor para a empresa.
- **Elos** – Refere-se à influência de custos em uma atividade de valor decorrente de outras atividades. A coordenação e otimização conjunta das

atividades é uma fonte de vantagem de custos para a empresa como um todo e que, normalmente, não é reconhecida pela concorrência, o que torna mais difícil a imitação por parte das concorrentes.

- **Inter-Relações** – Quando uma atividade de valor pode ser compartilhada entre divisões de uma mesma empresa ou com outra empresa pertencentes ao mesmo grupo pode haver uma redução nos custos desta atividade, através da economia de escala e também dos benefícios decorrentes da aprendizagem.
- **Integração** – A integração de uma empresa com suas afiliadas ou com os fornecedores de insumos ou serviços geralmente reduzem os custos de uma atividade de valor. Entretanto, deve ser analisada a conveniência da integração nas decisões, como por exemplo, de contratar serviços de terceiros ou manter uma equipe de funcionários da própria empresa.
- **Oportunidade** – O custo de uma atividade de valor geralmente é influenciado pela oportunidade, como o ciclo comercial ou condições econômico-financeiras do mercado.
- **Políticas Arbitrárias Independentes e Outros Condutores** – A estratégia da empresa é vital para a determinação do custo. Opções políticas como características dos produtos ou serviços, gastos com pesquisa e desenvolvimento, gastos com *marketing*, salários e benefícios a empregados entre outros influenciam aumentando ou reduzindo os seus custos.

- **Localização** – A localização geográfica geralmente é uma escolha estratégica em função de insumos, mercado consumidor, mão-de-obra qualificada, níveis salariais da região, etc. e influenciam os custos de uma atividade de valor.
- **Fatores Institucionais** – Regulamentações governamentais como incentivos fiscais e tarifas sob controle do governo, podem ser favoráveis ou desfavoráveis à formação dos custos.

Identificados os condutores de custos das atividades de valor, é importante que a empresa seja capaz de controlá-los de uma forma melhor do que suas concorrentes a fim de obter vantagem de custo (PORTER, 1989).

Reconfiguração da cadeia de valores – Porter (1989, p.48) define cadeia de valores como “uma reunião de atividades que são executadas para projetar, produzir, comercializar, entregar e sustentar seu produto”. Através da cadeia de valores as atividades relevantes e estratégicas de uma empresa são decompostas, possibilitando a compreensão do comportamento dos seus custos e a identificação das suas potenciais fontes de diferenciação. Uma reconfiguração na cadeia de valores possibilita uma reavaliação dos processos que pode resultar numa reestruturação da composição dos custos empresariais.

Conforme Porter (1989), em uma nova cadeia de valores as atividades podem ser desenvolvidas com maior eficiência, havendo a possibilidade de explorar melhor seus condutores de custos. Para identificar uma nova cadeia de valores a empresa precisa conhecer detalhadamente toda a sua atividade, sendo conveniente também o

conhecimento da cadeia de valores de suas concorrentes para procurar desenvolver suas atividades de forma diferente e mais eficiente.

Identificar como uma atividade pode ser melhorada ou mesmo eliminada, aproveitando os benefícios da aprendizagem, da integração, elos e inter-relações, pode conduzir a uma redução dos custos das atividades empresariais.

Conhecendo, administrando e controlando eficientemente sua cadeia de valor e os condutores de custos, a empresa que adota a estratégia de liderança no custo total consegue se proteger contra as cinco forças competitivas descritas por Porter (1986).

2.2.1.2 Diferenciação

Porter (1989, p.111) diz que “uma empresa diferencia-se da concorrência se puder ser singular em alguma coisa valiosa para os compradores”. A estratégia da diferenciação busca criar valor tanto para o consumidor do produto ou serviço como também para a cadeia de valor da empresa. Estes compradores de produtos ou serviços diferenciados estão dispostos a pagar um preço-prêmio por algo que consideram valioso para si.

Para Porter (1989), a diferenciação engloba a qualidade, mas a qualidade está mais relacionada ao produto físico, enquanto a diferenciação é mais ampla e proporciona também benefícios intangíveis. A diferenciação pode ser alcançada, através de uma marca consolidada em variados setores da economia como a marca “Mercedes” em se tratando de automóveis ou “Brastemp” em eletrodomésticos, que são

exemplos de como uma marca qualifica um produto oferecido, decorrente de uma tradição de qualidade, satisfação pessoal e onde o preço ao consumidor não é o fator determinante ao se efetuar uma venda.

Os recursos e habilidades requeridas pela estratégia da diferenciação conforme já demonstrado no Quadro 3, estão relacionados a grandes investimentos em pesquisa e desenvolvimento, voltados à demanda por produtos diferenciados e que atendam às necessidades de consumidores específicos, utilizando campanhas publicitárias criativas.

A diferenciação é uma estratégia que pode proporcionar retornos acima da média em função de uma maior lealdade por parte dos consumidores, de uma baixa sensibilidade em relação ao preço do produto e a uma maior margem alcançada na venda deste produto.

Mas, para que uma estratégia de diferenciação tenha sucesso, o preço-prêmio pago pelo produto ou serviço diferenciado tem que compensar os custos adicionais da produção diferenciada. E assim, de acordo com as estratégias genéricas descritas por Porter (1986) como a estratégia de liderança no custo que considera seus condutores de custos, a estratégia da diferenciação considera os condutores de singularidade.

Condutores de Singularidade - são os motivos que conduzem uma atividade a ser singular. A identificação dos condutores de singularidade possibilita que a empresa desenvolva meios para novas formas de diferenciação e analise o grau de sustentabilidade da sua diferenciação. Porter (1989, p.115) identifica os principais condutores de singularidade que são:

- **Escolha de Políticas** – A decisão sobre qual atividade executar e como executar é uma escolha política e que pode gerar singularidade. Entre as consequências desta escolha política estão o desempenho e características dos produtos oferecidos pela empresa, a tecnologia e a qualidade dos insumos utilizados na atividade, a qualificação do pessoal empregado e o controle de qualidade sobre a atividade.
- **Elos** – A otimização na cadeia de valores da empresa e a coordenação entre fornecedores e canais de distribuição podem melhorar o processo e resultar em singularidade para a empresa.
- **Oportunidade** – A oportunidade na execução de uma atividade que gera diferenciação para a empresa pode, por exemplo, estar em ser a primeira a obter uma certificação de qualidade ou em aguardar o desenvolvimento de nova tecnologia para então lançar um produto que proporcionará diferenciação por um período maior de tempo, até que nova tecnologia seja desenvolvida.
- **Localização** – Estar mais acessível ao cliente alvo pode ser uma fonte de diferenciação.
- **Inter-relações** – O compartilhamento entre departamentos ou entre empresas ligadas pode levar a um aumento da qualidade decorrente da aprendizagem, gerando diferenciação.

- **Aprendizagem e vazamento** - Assim como o compartilhamento nas atividades de valor pode reduzir custos, pode haver também um aumento da qualidade decorrente da aprendizagem. Entretanto a aprendizagem deve ser patenteada ou então é preciso evitar vazamento para a concorrência a fim de que a diferenciação seja sustentável.
- **Integração** – A integração em novas atividades de valor pode tornar uma empresa singular porque ela fica em melhores condições de controlar o desempenho de suas atividades ou de coordená-las com outras.
- **Escala** – A escala pode permitir que uma atividade seja executada de uma forma singular, só possível a uma empresa que trabalha com um grande volume. Como exemplo, uma locadora de veículos que possua lojas em várias cidades e permite que o cliente entregue o veículo em uma loja diferente da qual onde foi retirado gera uma facilidade ao cliente e uma vantagem singular para a locadora.
- **Fatores institucionais** – Uma política de boa relação com as instituições estabelecidas pode conduzir uma empresa a ser singular. Como exemplo, uma boa relação com o sindicato pode permitir que a empresa estabeleça definições singulares das tarefas para os empregados.

Segundo Porter (1989), o estudo sobre a relação entre custos e benefícios gerados pela diferenciação deve ser sempre considerado. O que torna uma atividade singular, por meio dos condutores de singularidade, pode afetar os condutores de custos. E os condutores de custos podem afetar o custo de ser singular.

Assim, tornar o custo da diferenciação em uma vantagem e intensificar as fontes de singularidade são caminhos para a uma estratégia de diferenciação.

2.2.1.3 Enfoque

É uma estratégia que consiste em focar um determinado grupo comprador, um segmento de produtos ou um mercado geográfico. Enquanto as estratégias de liderança no custo total e diferenciação têm como alvo estratégico toda a indústria (ou todo o setor) em que compete, a estratégia do enfoque tem como alvo apenas um segmento particular.

Então, conforme mostra a Figura 3, a estratégia do enfoque não se destina a oferecer baixo custo ou diferenciação para atingir o mercado como um todo.

		Vantagem estratégica	
		Unicidade observada pelo cliente	Posição de baixo custo
Ativo Estratégico	No âmbito de toda a Indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um Segmento	Enfoque	

Fonte: Adaptado de Porter (1986, p.53)

Figura 3: Três estratégias genéricas

Porter (1986) considera que a empresa que opta pela estratégia do enfoque seleciona um segmento e adapta sua estratégia para atender a este segmento, no qual deseja obter vantagem competitiva, através do enfoque no custo ou do enfoque na

diferenciação. Estas duas variantes da estratégia de enfoque baseiam-se em diferenças entre os segmentos-alvo de um enfocador e outros segmentos na indústria.

Assim, conforme Porter (1986), a estratégia genérica enfoque visa atender a um segmento-alvo que tem necessidades incomuns de custo e diferenciação. Geralmente as empresas com estratégia na liderança do custo total ou com estratégia de diferenciação, cujos alvos abrangem uma indústria como um todo, são muito especializadas e não são capazes de atender a segmentos de mercado que procuram diferenciação e custo ao mesmo tempo.

O enfocador, ao atender apenas um segmento particular, adquire vantagens competitivas que as outras duas estratégias não conseguem alcançar: alguma vantagem de custo associada a alguma vantagem de diferenciação acima da média do que empresas focadas especificamente em custo ou diferenciação poderiam oferecer. Entretanto a estratégia do enfoque implica em limite de mercado para atuação.

Assim, a adoção de uma estratégia empresarial, implícita ou explícita, contemplando a análise setorial, análise da concorrência e posicionamento estratégico (liderança no custo, diferenciação ou enfoque) conforme a abordagem de Porter, oferece uma importante base para a gestão empresarial possibilitando a tomada de decisões que influenciarão os resultados a serem obtidos.

2.2.2 Estratégia empresarial *versus* Rentabilidade

Segundo Porter (1986, p.143), a rentabilidade de uma empresa está estreitamente ligada às características comuns da indústria a que pertence, às características do grupo estratégico do qual a empresa faz parte e à posição da empresa neste grupo estratégico.

Após a definição da sua estratégia, seja na liderança em custo, diferenciação ou enfoque, a empresa precisa se posicionar dentro do grupo ao qual pertence.

Entretanto, pertencer a uma indústria cuja intensidade das cinco forças competitivas seja favorável, e pertencer a um grupo estratégico cujo poder de negociação, vulnerabilidade, exposição à rivalidade sejam também favoráveis não determinam, necessariamente, a mesma rentabilidade para todas as empresas do grupo estratégico.

A empresa que possui melhores habilidades para organizar operações, desenvolver atividades e inovações tecnológicas de forma mais eficiente e eficaz, conseguirá ter maior rentabilidade que as concorrentes do mesmo grupo estratégico.

2.3 FERRAMENTAS DE ANÁLISE – *BALANCED SCORECARD*

As políticas estratégicas normalmente estão relacionadas a um alcance de longo prazo. Algumas ações tomadas hoje, buscando desempenho de curto prazo, podem impactar de forma positiva ou negativa no desempenho de longo prazo. Existe uma relação de causa e efeito entre os indicadores de desempenho como satisfação dos clientes, participação de mercado e lucro que influenciam uns nos outros. Assim, não basta ter resultados financeiros satisfatórios no presente sem uma avaliação de como o negócio estará amanhã.

No início da década de 90, um grupo formado por executivos e estudiosos, liderados por David P. Norton e Robert S. Kaplan entendiam que os métodos tradicionais de avaliação de desempenho empresarial, apoiados em indicadores contábeis e financeiros estavam se tornando obsoletos (KAPLAN e NORTON, 1997, p. VIII). A partir destes estudos foi desenvolvido um instrumento que agregava medidas financeiras tradicionais a outras medidas de desempenho como prazos de entrega ao cliente, qualidade e ciclo de processos de produção e eficácia no desenvolvimento de novos produtos. Inicialmente denominado *scorecard* corporativo, incrementada pelo grupo de estudo, se transformou no *Balanced Scorecard* cuja denominação reflete o equilíbrio entre objetivos de curto e longo prazo, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de ocorrências, indicadores de tendência e entre as perspectivas interna e externa de desempenho. O *Balanced Scorecard* é uma ferramenta que busca o equilíbrio entre os interesses de curto e longo prazo, conforme os objetivos estrategicamente definidos.

Assim, o *Balanced Scorecard* possibilita o equilíbrio entre os resultados essenciais da empresa, ou seja, os indicadores de ocorrência, e os resultados estrategicamente esperados por meio de metas definidas para o longo prazo, ou seja, os indicadores de tendência.

a) Indicadores de ocorrência:

Segundo Kaplan e Norton (1997), os indicadores de ocorrência de um *Balanced Scorecard* são medidas de resultado que fazem referência ao que já foi realizado pela empresa, verificando se as metas foram atingidas. Como exemplo de indicadores de ocorrência para analisar o desempenho de uma empresa, também denominados resultados essenciais, tem-se: rentabilidade, lucratividade, produtividade, retenção de clientes, participação de mercado, habilidades dos funcionários, produtividade, entre outros.

b) Indicadores de tendência:

O *Balanced Scorecard* utiliza também os vetores de desempenho que são indicadores de tendência. Eles refletem a singularidade da estratégia e utilizam medidas que possibilitam identificar se as metas serão atingidas, através de análises prospectivas. Como exemplos de vetores de tendência têm-se medidas como: avaliação de riscos, avaliação sobre a utilização dos ativos, análise de desempenho de custo e produtividade, avaliação do segmento do mercado no qual a empresa compete, índices de melhoria dos processos internos específicos, entre outros do interesse de cada empresa.

Kaplan e Norton (1997, p. 156) destacam que um “bom” *Balanced Scorecard* deve conter uma combinação de medidas de resultado e vetores de desempenho, ajustados à estratégia empresarial.

E acordo com Kaplan e Norton (1997), o *Balanced Scorecard* possibilita alinhar a organização à sua estratégia. Assim, a elaboração dos *scorecards* deve ser derivada da visão e da estratégia organizacional. A análise das medidas que funcionam adequadamente, as que devem ser modificadas e mesmo a adoção de novas medidas estratégicas devem ser incorporadas ao *scorecard*.

O *Balanced Scorecard*, segundo Kaplan e Norton (1997), é uma ferramenta que apoia o controle de desempenho, traduzindo e comunicando a todos os níveis organizacionais a estratégia e a missão da empresa. Isto facilita o planejamento dos negócios e o alinhamento de iniciativas estratégicas como a fixação de metas, alocação de recursos e marcos de controle.

Uma declaração de missão pode fornecer energia e motivação, mas não é suficiente por si só. O *Balanced Scorecard*, conforme Kaplan e Norton (1997) possibilita criar uma linguagem para comunicar a missão e estratégia empresarial, utilizando indicadores para informar a todos os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, ou seja, traduz a missão e a estratégia em objetivos e medidas considerando quatro perspectivas:

- **Perspectiva financeira** – Importante para sintetizar as consequências econômicas das ações realizadas. Os objetivos financeiros podem estar direcionados apenas para desempenho relacionado à lucratividade da empresa como, por exemplo,

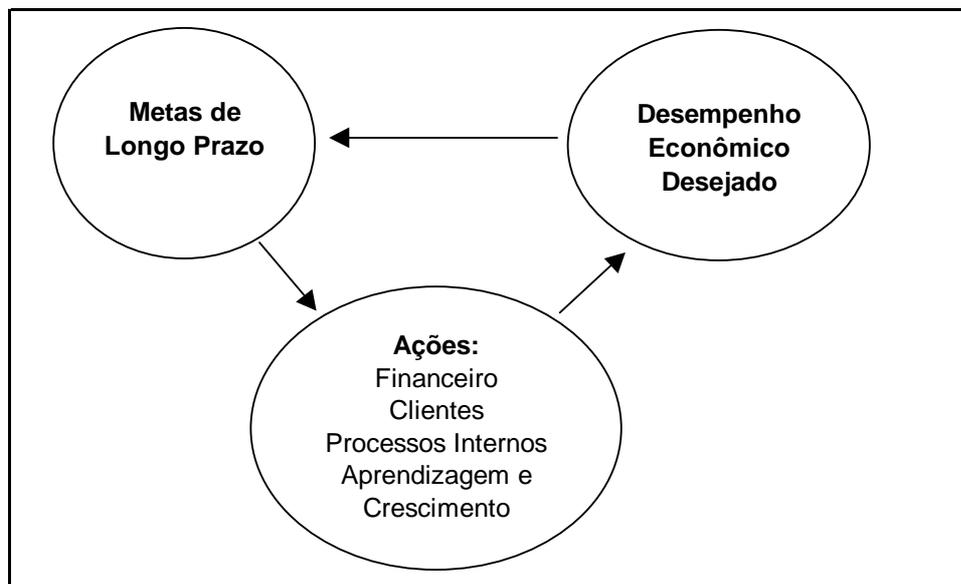
Receita Operacional, Retorno sobre Ativo, Valor Econômico Agregado. Alternativamente podem também estar direcionados para outros tipos de desempenho como crescimento no volume de vendas ou geração do fluxo de caixa almejado pela empresa.

- **Perspectiva do cliente** – Permite a identificação de segmentos de clientes e mercados nos quais a empresa compete e que medidas de desempenho usar. Satisfação do cliente, retenção de clientes, aquisição de novos clientes, lucratividade dos clientes são medidas essenciais.

- **Perspectiva dos Processos Internos** – Identificar os processos nos quais uma empresa deva atingir a excelência e desenvolver propostas capazes de atrair e reter clientes, possibilitando então a criação de valor, o que leva à satisfação das expectativas de retorno financeiro dos acionistas.

- **Perspectivas da aprendizagem e crescimento interno** – Identifica a infra-estrutura exigida para proporcionar crescimento e melhoria no longo prazo. Para atingir metas de longo prazo é fundamental a melhoria contínua visando oferecer valor para clientes e para acionistas.

No *Balanced Scorecard*, as ações de curto prazo, sob todas as quatro perspectivas citadas anteriormente, visam atingir, no longo prazo, o desempenho econômico desejado pelos acionistas, que alimentarão novas metas a serem alcançadas, conforme Figura 4.



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 4: Inter-relação entre Metas, Ações e Desempenho

Então, uma empresa deve expressar sua estratégia em forma de objetivos específicos a fim que de todos entendam o que ela pretende alcançar. Todos devem compreender em que posição a empresa pretende estar em determinado tempo e o que fazer para atingir esta posição almejada.

“O que não é medido não é gerenciado” (Kaplan e Norton, 1997, p. 21). Um sistema de mensuração deve motivar executivos e funcionários a implantarem com sucesso a estratégia da empresa. Kaplan e Norton (1997, p.154), sobre a importância de elaborar um *scorecard* destacam que:

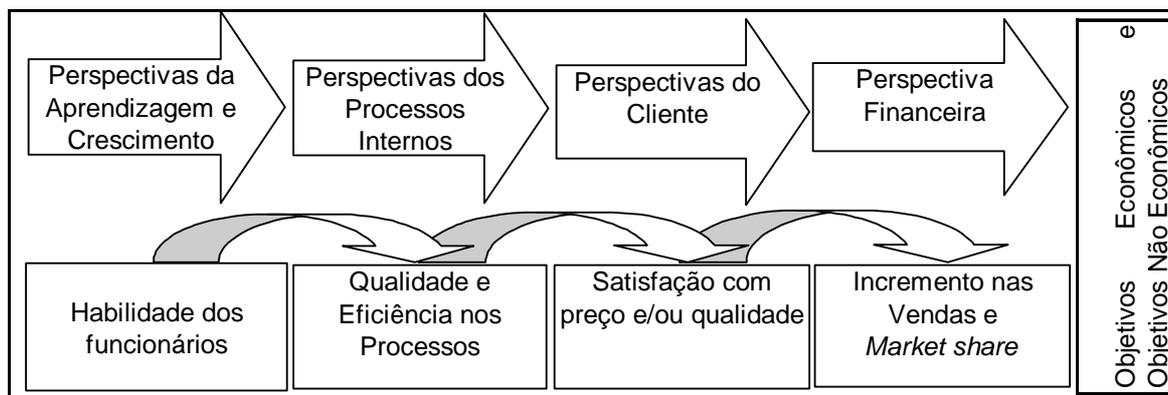
- O *scorecard* deve expor detalhadamente a visão de futuro da empresa para toda a organização, estabelecendo aspirações compartilhadas;
- O *scorecard* serve para criar uma inter-relação entre a estratégia e todos os funcionários, indicando como cada um pode contribuir para o sucesso da

organização, levando os indivíduos e departamentos a contribuírem para otimizar o desempenho local e a realização dos objetivos estratégicos;

- O *scorecard* precisa evidenciar os esforços de mudança. Se os objetivos e medidas certos forem identificados, a implantação provavelmente será bem sucedida. Caso contrário, os investimentos e iniciativas serão desperdiçados.

Através de um bom *scorecard* é possível visualizar a estratégia subjacente aos objetivos e medidas. A integração entre o *Balanced Scorecard* e a estratégia de uma empresa se faz por meio das relações de causa e efeito, dos vetores de desempenho e da relação com os fatores financeiros.

A cadeia de causa e efeito permeia as quatro perspectivas citadas. Por exemplo, o retorno sobre o capital aplicado é uma medida do *scorecard* na perspectiva financeira. Para obter o retorno financeiro, que deriva de vendas, é necessário conquistar e reter clientes, o que ocorre se este cliente obtiver alguma vantagem que o satisfaça (perspectiva do cliente). A conquista de um cliente pode ser decorrente, por exemplo, de sua satisfação com preço, qualidade e prazo de entrega. Isso deriva de uma qualidade dos processos e seus ciclos (perspectiva dos processos internos). Por fim, a perspectiva de aprendizagem e crescimento, originada na capacidade de cada funcionário envolvido no processo. A Figura 5 representa um exemplo da cadeia de causa e efeito relacionada a uma estratégia com objetivos econômicos e não econômicos:



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997)

Figura 5: Demonstração de uma cadeia de causa e efeito

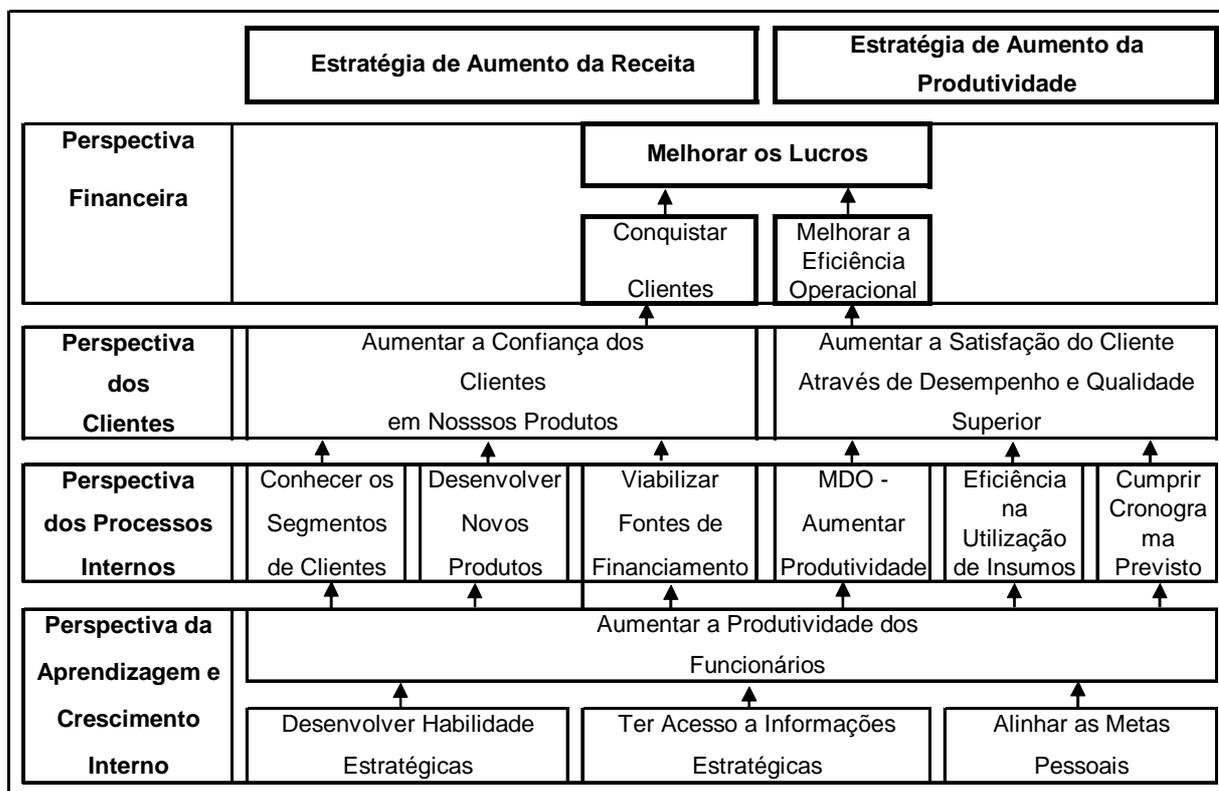
Os vetores de desempenho são indicadores de tendências específicos para uma determinada empresa num determinado negócio. O valor que esta empresa oferece a seus clientes depende do segmento de mercado em que compete, dos processos internos específicos e dos objetivos de aprendizado e crescimento alcançados. Os vetores de desempenho, associados a outras medidas complementares, proporcionam analisar se as ações se traduziram em um melhor desempenho financeiro.

O *Balanced Scorecard* associa melhorias operacionais a resultados econômicos. Todas as empresas, através de preocupações com qualidade, satisfação dos clientes, inovação e *empowerment*⁵ dos funcionários, devem buscar recompensas tangíveis por meio de melhores resultados financeiros.

A seguir um exemplo hipotético de como o *Balanced Scorecard* pode traduzir uma estratégia de aumento de receita e de aumento de produtividade em objetivos e

⁵ Maior autonomia.

medidas, em uma empresa de construção civil, considerando as quatro perspectivas, com ênfase na relação de causa e efeito.



Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.159)

Figura 6: Exemplo de *Balanced Scorecard*

Neste exemplo, tanto para uma estratégia de aumento da receita como de aumento da produtividade, a empresa sob o ponto de vista financeiro, para melhorar seus lucros, precisa conquistar clientes e melhorar sua eficiência operacional. Sob a perspectiva do cliente, é necessário ações no sentido de aumentar a confiança dos clientes em relação à empresa assim como também melhorar o desempenho e qualidade do seu produto. Na perspectiva dos processos internos, conforme Kaplan e Norton (1987), é necessário conhecer a demanda dos clientes para desenvolver um

produto que atenda às suas necessidades, viabilizar alternativas de financiamento na venda do produto, utilizar produtos em conformidade com as normas técnicas dos materiais de construção que aumentam a produtividade, possibilitando o cumprimento do cronograma. E sob a perspectiva da aprendizagem e crescimento interno, o aumento da produtividade exige o conhecimento da estratégia da empresa, permitindo que os funcionários desenvolvam habilidades e sejam estimulados até mesmo a traçar metas pessoais.

O *Balanced Scorecard* concentra a atenção de toda a empresa nos vetores de sucesso do futuro, acenando para o que as pessoas devem fazer diariamente a fim de atingir os objetivos traçados para a empresa. O *scorecard* deve fornecer indícios precoces de sucesso.

Na construção civil, setor cujo ciclo operacional é longo, a importância de associar medidas de resultados aos vetores de desempenho através de decisões como, por exemplo, a utilização de insumos em conformidade com as normas técnicas dos materiais de construção ou a contratação de mão-de-obra melhor qualificada é refletida nos indicadores de ocorrência e também nos de tendência.

	Indicadores Estratégicos	
Objetivos Estratégicos	Resultados Essenciais (Ocorrência)	Vetores de Desempenho (Tendência)
<p>Financeira:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Corresponder às Expectativas dos Acionistas; • Melhorar o Desempenho Operacional; • Obter um Crescimento Lucrativo; 	<ul style="list-style-type: none"> • Rentabilidade • Lucratividade • Produtividade 	<ul style="list-style-type: none"> • Melhoria na Utilização de Ativos • Administração de Riscos • Desempenho de Custo e Produtividade
<p>Dos Clientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aquisição de Clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retenção de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> • Segmentação do Mercado • Valor Agregado p/ o cliente • Satisfação dos Clientes.
<p>Interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver Mercados Alvo; • Lucratividade das Vendas; • Melhorar Produtividade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Participação no mercado • Habilidade de funcionários 	<ul style="list-style-type: none"> • Conhecer as necessidades dos clientes • Melhorar a eficiência e produtividade
<p>Do Aprendizado:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melhorar as Competências Funcionais; • Ter Acesso a Informações Estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Produtividade do Pessoal 	<ul style="list-style-type: none"> • Alinhar metas dos funcionários • Desenvolvimento de habilidades estratégicas

Fonte: Adaptado de Kaplan e Norton (1997, p.164)

Quadro 4: Exemplo de Indicadores Estratégicos.

O Quadro 4, Exemplo de Indicadores Estratégicos, baseado no exemplo do caso hipotético de *Balanced Scorecard* (Figura 6), ilustra na coluna da esquerda os objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa. Na coluna do meio, estão as medidas genéricas de apuração dos resultados, denominadas “Resultados Essenciais” uma vez que representam medidas de resultados que são usadas tradicionalmente pelas empresas. Estas medidas são indicadores de ocorrência, ou seja, refletem as ações e decisões que já ocorreram, tomadas no passado. Entretanto, tão importantes quanto os indicadores de ocorrência, são as medidas de tendência ou “Vetores de Desempenho”. Os vetores de desempenho ou medidas de tendência indicam o que as pessoas devem fazer para que a empresa atinja os resultados esperados.

O *scorecard* utilizado nas medidas de tendência, através da análise dos vetores de desempenho, segundo Kaplan e Norton (1987), possibilita uma análise na qual a empresa possa, por exemplo:

- Minimizar riscos para os acionistas através de uma melhor utilização dos ativos e produtividade;
- Compreender e definir melhor os segmentos de mercado desejados, criando valor agregado que satisfaça à necessidade de seus clientes atuais e potenciais;
- Selecionar melhor, educar e motivar os funcionários para atender essas necessidades;
- Melhorar a eficiência na utilização de insumos e aumentar a produtividade;

Kaplan e Norton (1997, p. 21) destacam que as empresas devem utilizar sistemas de gestão e medição de desempenho, derivados de suas estratégias e capacidades. Ao estabelecer suas metas desafiadoras, mas factíveis, a empresa deve avaliar seu desempenho por meio de medidas de ocorrência, apurando seus resultados essenciais, e de medidas de tendência, analisando os vetores de desempenho que indicam como a empresa deverá estar “amanhã”.

Como um sistema de medição, o *Balanced Scorecard* deve explicar as relações (hipóteses) entre os objetivos (e as medidas) nas diversas perspectivas, de modo que possam ser gerenciadas e validadas (KAPLAN e NORTON, 1997).

Com uma estratégia empresarial articulada, os recursos financeiros, físicos e humanos podem ser traduzidos em ação. Deve-se então criar um sistema de *feedback* para testar, validar ou modificar as hipóteses incorporadas à estratégia da empresa.

Esse sistema de *feedback* indica se a participação no mercado está aumentando, se a empresa está melhorando seus processos internos possibilitando aumento de valores para os seus clientes, se está criando novos produtos e serviços, se os funcionários estão sendo preparados de forma a maximizar suas potencialidades.

O *feedback* permite que a empresa, analisando suas metas de curto prazo, reconsidere suas estimativas após análise do seu impacto nos vetores de desempenho.

Face à competitividade atual as organizações tradicionais, nas quais o conhecimento está no alto comando da empresa e os funcionários contratados apenas executam as instruções estabelecidas pelos dirigentes, vem sendo substituída por um

modelo em que se contratam pessoas com maior capacidade intelectual, capazes de entender e processar devidamente as orientações vindas da alta administração da empresa, passando mesmo a contribuir com idéias e sugestões para melhorar processos internos.

O *Balanced Scorecard* é um sistema gerencial eficiente para empresas da era da informação, que considera as medidas financeiras tradicionais mas que incorporam os vetores de desempenho financeiro futuro. Kaplan e Norton, (1997, p. 20) destacam que, para uma implantação com sucesso, o *Balanced Scorecard* deve:

- Esclarecer e obter consenso em relação à estratégia.
- Comunicar a estratégia a toda a empresa.
- Alinhar as metas departamentais e pessoais à estratégia.
- Associar os objetivos estratégicos com metas de longo prazo e orçamento anuais.
- Identificar e alinhar as iniciativas estratégicas.
- Realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas.
- Obter *feedback* para aprofundar o conhecimento da estratégia e aperfeiçoá-la.

Então, o *Balanced Scorecard* é um sistema gerencial que orienta o desempenho atual da empresa, por meio de resultados essenciais ou de ocorrência, e também focaliza o desempenho futuro, analisando vetores de desempenho ou de tendência.

O alinhamento entre iniciativas individuais e organizacionais possibilita um gerenciamento mais eficaz no qual é possível: identificar os processos relevantes, testar e obter *feedback*, e atualizar a estratégia empresarial com vistas ao desempenho de longo prazo e à criação de valor para os acionistas.

2.4 A CONTABILIDADE NO PROCESSO DE GESTÃO

2.4.1 A CONTABILIDADE COMO FONTE DE INFORMAÇÕES PROSPECTIVAS

O papel da contabilidade numa economia em que a concorrência é cada vez mais acirrada passa a ser também o de atender as necessidades de executivos suprindo-os com informações financeiras e não financeiras capazes de auxiliar a atingir as metas estrategicamente definidas pela empresa.

A contabilidade, articulada com a estratégia empresarial, passa a não ser apenas mais um conjunto de relatórios para explicar decisões passadas, mas sim um conjunto de informações coletadas num ambiente competitivo, capaz de gerar recomendações para eventos futuros. Surge então a necessidade de que a empresa se posicione estrategicamente a fim de atingir uma rentabilidade que proporcione um fluxo de retorno que satisfaça os *stakeholders* (acionistas, credores, fornecedores, empregados, clientes, governo).

Um planejamento estratégico indica as diretrizes a serem consideradas para aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças decorrentes das variações ambientais visando uma aplicação ideal dos recursos à disposição de uma empresa. A aplicação dos recursos próprios ou de terceiros, por meio de capital de giro ou de imobilizações deve gerar como retorno o lucro suficiente desejado pelos *stakeholders*. Na verdade, a principal meta de uma empresa é remunerar o capital investido, possibilitando incrementar a economia por intermédio de novos investimentos, indicando para os proprietários ou acionistas que seu negócio remunera melhor seu dinheiro do que uma

outra aplicação e é mais importante para a sociedade como um todo, inclusive do ponto de vista da perpetuidade da empresa.

Tão importante quanto uma política estratégica, que traça a meta a ser perseguida pela empresa a fim de obter o retorno desejado, é a avaliação do desempenho como forma de garantir o controle no processo de gestão.

A Associação Americana de Contabilidade (*American Accounting Association*), em documento produzido em 1966 intitulado *A Statement of Basic Accounting Theory*, (*apud* HENDRIKSEN E VAN BREDA, 1999, p. 79) diz que a contabilidade é “o processo de identificação, mensuração e comunicação de informação econômica para permitir a realização de julgamentos e decisões pelos usuários da informação”.

Para o Conselho de Princípios Contábeis (*Accounting Principles Board – APB*), por meio do pronunciamento número 4 - *Basic Concepts and Accounting Principles Underlying Financial Statements of Business Enterprises* (*apud* HENDRIKSEN E VAN BREDA, 1999, p.80), a função da contabilidade é “fornecer informações quantitativas, principalmente de natureza financeira, sobre entidades econômicas, e sua finalidade é permitir a tomada de decisões econômicas”.

O *Financial Accounting Standards Board - FASB* (*apud* HENDRIKSEN E VAN BREDA, 1999, p. 93) sintetizou que o papel da divulgação financeira é “fornecer informação que seja útil para a tomada de decisões empresariais econômicas.”

Para HENDRIKSEN E VAN BREDA (1999, p. 89), o objetivo da contabilidade é o fornecimento de informações financeiras capazes de apoiarem acionistas e gestores na tomada de decisões a fim de auxiliar na predição de fluxos de caixa da empresa.

Com relação aos conceitos de contabilidade citados e seus objetivos, percebe-se que a informação contábil, através das demonstrações contábeis, deve não somente fornecer um “retrato” da situação econômico-financeira num determinado momento. Deve também fornecer informação útil que possa influenciar a situação econômico-financeira futura, de maneira positiva, atendendo às necessidades dos *stakeholders*.

Também as informações contábeis devem ser importantes e compreensíveis para os usuários, permitindo comparações entre períodos e entre empresas, possibilitando gerar mais benefícios do que custos.

Segundo Hendriksen e Van Breda (1999), a teoria contábil oferece um referencial conceitual que orienta, por meio dos princípios contábeis geralmente aceitos, a prática a ser adotada. Mas a contabilidade, como uma disciplina pragmática, também abrange e considera fatores políticos, econômicos e sociais, considerados nos vários enfoques descritos pelos autores conforme Quadro 5:

Enfoque	Questões
Fiscal	Qual é a situação fiscal da empresa?
Legal	O que é exigido por lei? Há alguma regulamentação específica para este setor?
Ético	O que é correto? Esta é uma apresentação justa?
Econômico	Que efeito exercerá este procedimento contábil sobre a economia? Que efeito exercerá este procedimento contábil sobre os acionistas? O procedimento permite a divulgação completa dos fatos? Que efeito exercerá sobre outros grupos de interesse?
Comportamental	Por que a administração deseja fazer esta escolha?
Estrutural	Há alguma regra específica relativamente a esta situação? Qual é a definição de receita? Qual é o princípio contábil geralmente aceito? O que estão fazendo os outros que operam neste setor?

Fonte: Hendriksen e Van Breda (1999, p. 27)

Quadro 5: Enfoques à teoria contábil.

O Quadro 5 indica que a contabilidade precisa considerar outros fatores relevantes na divulgação da informação contábil. Cada enfoque tem sua relevância e deve ser considerado o conjunto dessas indagações para que a contabilidade cumpra satisfatoriamente seu papel.

Historicamente, a contabilidade sempre esteve presente no mundo dos negócios e, há evidências de registros pelos faraós, dos custos na construção de pirâmides para serem utilizados como estimativas futuras, a fim de providenciarem as receitas para outras construções. E, segundo Hendriksen e Van Breda (1999, p. 42), existem evidências de que, já no início da era cristã, os romanos mantinham registros com

alguma familiaridade ao sistema de partidas dobradas, inclusive com noções de depreciação.

E assim, embora ainda utilize o sistema de partidas dobradas, a contabilidade evoluiu procurando atender às necessidades de cada período da história e alguns fatos foram decisivos.

Hendriksen e Van Breda (1999) destacam que efeitos da revolução industrial sobre a contabilidade foram tanto diretos quanto indiretos. O advento do sistema fabril e da produção em massa resultou na transformação de ativos fixos em custo significativo do processo de produção e distribuição e as empresas começaram a captar recursos de terceiros a fim de poderem incrementar seus negócios, surgindo a figura do acionista. Para que esses novos investidores (acionistas) investissem em novos empreendimentos surgiu a necessidade de informações da situação patrimonial e financeira dessas empresas.

A crise na bolsa de New York, em 1929, demonstrou a necessidade de informações adequadas, compreensíveis e, principalmente confiáveis, aumentando a exigência da contabilidade em elaborar relatórios contábeis e financeiros destinados a prover de informações os acionistas, investidores, credores e governo, possibilitando uma melhor avaliação da segurança, liquidez, rentabilidade, entre outros.

A competição global da economia, mais acirrada a partir da década de 1980, quando os administradores passam a utilizar também informações não financeiras capazes de auxiliá-los na tomada de decisões visando atingir os objetivos traçados pela empresa, surge a necessidade de uma articulação da contabilidade e as opções

estratégicas das empresas, quando então a informação contábil passa a ser uma colaboradora importante para o sucesso da organização.

Entretanto, ao estabelecer os objetivos ou metas a serem alcançados e para que a contabilidade seja um instrumento que permita julgamentos e tomadas de decisões sérias, é importante a discussão de valores éticos. Embora os desafios sejam um estímulo ao crescimento, as metas traçadas precisam ser factíveis e uma postura ética deve prevalecer sob o risco de se atribuir à contabilidade a responsabilidade sobre deslizes e falcatruas. Para atingir objetivos já previamente determinados, seja lucro do exercício, índice de retorno sobre investimentos, ou valor agregado, normalmente utilizados no reconhecimento do trabalho desenvolvido por um executivo no curto prazo, a empresa corre o risco de prejudicar seu desempenho no longo prazo e a até a sua continuidade.

Mas, mesmo com as regulamentações fiscais e legais que muitas vezes limitam a capacidade informacional da contabilidade financeira, gerencialmente a contabilidade pode adotar uma postura dentro da boa teoria contábil, utilizando os princípios contábeis de forma a melhorar a qualidade das informações colocadas à disposição dos usuários.

2.4. 2 INTEGRAÇÃO ENTRE CONTABILIDADE E AS DEMAIS ÁREAS DO NEGÓCIO

Ao traçar uma estratégia, seja de forma implícita ou explícita, a empresa define as metas e objetivos desejados, geralmente relacionados à geração de lucros ou de agregação de valor econômico e que podem e devem vir das diversas áreas do negócio:

- Da área de produção onde os produtos ou serviços devem ser elaborados, com critérios de eficiência e eficácia, visando atingir os objetivos ou metas estrategicamente traçados para a empresa.
- Da área comercial onde são estabelecidos preços de vendas, margem de contribuição e outros critérios visando uma adequada posição da empresa no mercado de atuação do seu produto ou serviço.
- Da área financeira onde, o controle de captação e de aplicação de recursos deve ser de forma eficiente, capaz de obter taxas de juros diferenciadas, proporcionando inclusive ganhos financeiros nas operações efetivadas pela empresa.

Assim, para analisar desempenho, as empresas selecionam medidas e padrões que acreditam ser mais eficazes e que atendam expectativas de curto e também de longo prazos.

A contabilidade, registrando adequadamente os fatos ocorridos dentro da empresa, fornece informações que enriquecem sobremaneira a análise de um negócio. A análise do crescimento das vendas, da participação no mercado, do grau de satisfação dos clientes e da qualidade dos processos internos é fundamental para uma

correta avaliação da situação atual e das perspectivas de longo prazo de uma empresa. Por exemplo, informações sobre a satisfação dos clientes podem ser confirmadas por meio da quantidade dos produtos vendidos ou serviços prestados, decorrentes de uma boa captação e retenção de clientes. O registro adequado dos custos, fixos e variáveis, possibilita conhecer a margem de contribuição de cada produto ou serviço o que pode influenciar em gastos com campanhas de publicidade e marketing e com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento).

As projeções de receitas (em valor monetário e em quantidades) e do VPL (Valor Presente Líquido) dos projetos, permitem à empresa uma indicação de como deverá ser seu desempenho futuro. As informações contábeis possibilitam aos gestores uma simulação da situação patrimonial futura.

Porém, como a avaliação do desempenho empresarial encontra na contabilidade ferramentas adequadas e essenciais à medição de desempenho já realizado, com relação a projeções futuras, essas ferramentas só serão de utilidade enquanto as premissas, sob as quais as projeções foram construídas se mantiverem.

As decisões para médio e longo prazos correm o risco de levar a resultados indesejados em decorrência de alterações, por exemplo, nas premissas relativas a mercado, conjuntura econômica, disponibilidade de insumos, e outras que possam interferir no negócio.

Capítulo 3

3 ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

3.1 A ATIVIDADE IMOBILIÁRIA

3.1.1 A ATIVIDADE IMOBILIÁRIA NO BRASIL

Segundo análise da Câmara Brasileira da Indústria da Construção Civil - CBIC, a construção civil é poderosa fonte de geração de empregos. É importante fator para a melhoria do bem estar social, sendo que sua extensa e complexa cadeia produtiva exerce importante alavancagem econômica nos setores que lhes servem de fornecedores e prestadores de serviços (CBIC, 2004a).

O Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior – MDIC destaca em relatório resultante do Fórum de Competitividade da Indústria da Construção Civil, que entre os principais gargalos do setor estão à baixa qualidade e produtividade, falta de integração entre elos e baixo nível de qualificação da mão-de-obra. O relatório informa como metas do governo federal a oferta de 1,5 milhões de novas habitações, a elevação para 90% no percentual médio de conformidade com as normas técnicas dos materiais de construção e o aumento da produtividade em 3% ao ano na construção civil, residencial, pesada e comercial.

A implementação das ações para reduzir os gargalos e atingir as metas propostas no fórum de competitividade visam incrementar o mercado da construção

civil. Assim, a atividade imobiliária representa um amplo mercado com perspectiva de crescimento, seja por meio de empresas com um posicionamento estratégico voltado para a liderança em custo, para as quais os programas de habitação de interesse social são muito importantes, seja através de empresas voltadas a atender um mercado consumidor detentor de recursos financeiros mais elevados, nos quais os clientes são mais exigentes com relação diferenciação do produto ou para empresas cujo posicionamento estratégico é o enfoque e que se destinam a atender um mercado específico.

3.1.2 O SETOR DE EDIFICAÇÕES RESIDENCIAIS E COMERCIAIS NA GRANDE VITÓRIA

O setor de construção civil, segmento de edificações residenciais e comerciais, tem evoluído em consonância com o desenvolvimento do Estado do Espírito Santo. Existe uma demanda por imóveis residenciais e comerciais que poderá ser atendida a partir de medidas governamentais de incentivo à construção civil.

Analisando os pontos fortes e pontos fracos, as ameaças e oportunidades do setor de construção civil na região da Grande Vitória observou-se, por meio da pesquisa, como oportunidades a grande expectativa de crescimento deste mercado, que deverá se realizar com o início da implementação de medidas governamentais de incentivo ao setor, e a existência de novos entrantes que ainda estão em fase de adaptação ao mercado. Entretanto, como ameaças têm-se, além dos novos entrantes potenciais, a existência de uma parcela cuja concorrência é predatória, principalmente relacionada ao estabelecimento do preço final dos produtos.

Assim, constatou-se que, dentre as empresas pesquisadas, 62% das entrevistadas consideram que a concorrência possui boa reputação e que o setor tem amplas perspectivas de oportunidades. Como ainda existem muitas empresas em fase de adaptação a um mercado mais competitivo, a concorrência estimula o desenvolvimento do setor. Entretanto, 23% dos entrevistados apontaram como ameaça a existência de uma concorrência predatória, e 15% destacam que algumas concorrentes têm postura amadora, fatos que podem contribuir para uma baixa na rentabilidade do setor.

O desenvolvimento da relação com fornecedores, por meio de parcerias, e a maior oferta de insumos com certificação de qualidade, acentua a melhoria na cadeia produtiva. Um problema que as empresas têm procurado resolver diz respeito a uma grande oferta de mão-de-obra ainda não qualificada, o que muitas vezes provoca uma alta rotatividade de pessoal. Entretanto, muitas empresas têm realizado um trabalho de educação e treinamento profissional, visando melhorar a eficiência produtiva e a reduzir a alta rotatividade de funcionários.

Outro ponto a destacar é a grande profissionalização dos executivos do setor na região da Grande Vitória. Embora não faça parte do formulário da pesquisa, na entrevista constatou-se que, além da formação técnica específica nas áreas de engenharia e arquitetura, muitos gestores, ou já possuem, ou estão cursando pós-graduação na área de gestão de negócios e convivendo com modernas ferramentas de gestão e controle.

Com relação às questões referentes ao uso da informação contábil, 82% dos gestores das empresas entrevistadas afirmaram utilizar freqüentemente dados provenientes da contabilidade.

3.2 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS *VERSUS* SISTEMAS DE CONTROLE EM EMPRESAS CONSTRUTORAS DA GRANDE VITÓRIA

Este trabalho analisou os dados coletados pela pesquisa em 11 onze empresas que fizeram parte da amostra. No Apêndice A, além da identificação, buscou-se identificar o posicionamento estratégico da empresa considerando a abordagem de Michael Porter. Foram classificadas como “1” as respostas identificadas com ênfase voltada para custo e classificadas como “2” as respostas com ênfase voltada para a diferenciação.

Por meio do Apêndice B buscou-se identificar, dentro da abordagem do *Balanced Scorecard* que considera tanto medidas financeiras quanto não financeiras, se as ferramentas de acompanhamento e controle da estratégia poderiam ser relacionadas a uma ênfase em custo ou diferenciação. Da mesma forma anterior, as respostas classificadas como “1” indicavam o uso de ferramentas de acompanhamento e controle voltadas ao custo e as respostas “2” à diferenciação.

Conforme a abordagem de Porter (1989) para desenvolver suas atividades uma empresa deve identificar seus condutores de custo e de singularidade que são formas (desejáveis como subjacentes para os concorrentes) usadas na busca de vantagem competitiva.

Como os condutores de singularidade podem ser análogos aos condutores de custo (Porter, 1989, p. 115), as respostas do Apêndice A foram definidas como ênfase em custo ou em diferenciação a partir do critério a seguir relacionado. A entrevista estruturada, através de formulário, possibilitou informações do estabelecimento do critério ao entrevistado.

3.2.1 ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS

Assim, no Quadro 6 as empresas estão identificadas em ordem alfabética de “A” a “K” e as perguntas identificadas de 4 a 14, conforme o Apêndice A. Por serem questões relacionadas à identificação da empresa pesquisada não foram incluídas no Quadro 6 as perguntas de números 1, 2 e 3 definidas no Apêndice A.

Para a classificação das respostas em 1 (liderança em custo) e 2 (liderança em diferenciação) o entrevistador contextualizava cada item conforme descrito a seguir.

Questão 4: Com relação aos fatores de competição considerados pela empresa a pesquisa estabeleceu que:

1) Seriam considerados como fonte de liderança em custo os seguintes itens nas seguintes condições:

- Menor preço – se a empresa oferece um *mix* de qualidade adequada com um preço mais acessível;

- Prazo na entrega – considerado como fonte de liderança em custo para as empresas nas quais não haja a possibilidade de interferência do cliente no projeto;

2) Seriam considerados como fonte de diferenciação os seguintes itens, nas seguintes condições:

- Localização do imóvel – quando for importante para o cliente que aceita pagar um preço maior em função de ser uma localização privilegiada tanto em termos intangíveis como também mais valorizada economicamente;
- Melhor qualidade – considerado como fonte de diferenciação em função de atender às expectativas individualizadas do cliente em termos de qualidade;
- Nome da empresa – considerado como fonte de diferenciação estando relacionado à credibilidade, com um histórico de qualidade reconhecido pelo mercado, assim como também de solidez, uma vez que se trata de um produto de alto valor econômico;
- Relação estreita com o cliente – considerado fonte de diferenciação, sendo que a empresa oferece um tratamento individualizado, procurando atender expectativas pessoais do cliente;

Caso não tenha sido nas condições referenciadas o item não seria marcado.

Questão 5: Com relação ao índice de *turnover* da empresa, foi considerada ênfase em diferenciação a preocupação com uma baixa rotatividade de pessoal, com

uma política de treinamento e desenvolvimento de acordo com as habilidades requeridas pela empresa. A alta rotatividade foi considerada como ênfase em custo.

Questão 6: Desenvolver a engenharia dos processos, utilizando projetos e materiais padronizados que possibilitam o aumento da produtividade é considerada habilidade requerida para liderança em custo, dentro da abordagem de Porter (1986, p. 54). Aliada a uma boa engenharia dos processos, desenvolver a engenharia do produto, possibilitando atender exigências pessoais e exclusivas do cliente, é habilidade requerida para liderança em diferenciação.

Questão 7: Também baseado nos recursos e habilidades necessários para cada estratégia genérica (custo ou diferenciação), a empresa que considera como habilidade suficiente a capacidade do empregado em desenvolver sua atividade de forma eficaz foi classificada como ênfase em custo. A empresa que busca reter empregado com habilidades também de eficiência e inovação foi classificada como ênfase em diferenciação.

Questão 8: A pesquisa considerou como ênfase em custo a empresa cujo mercado alvo é diversificado em função de uma preocupação predominante com metas quantitativas e volume de vendas, sendo importante a quantidade de margem de contribuição do seu produto. Foi classificada como ênfase em diferenciação a empresa cujo mercado alvo é restrito já que seu cliente tem preferências específicas e aceita pagar um preço prêmio por um produto considerado singular em relação à localização, valorização tangível, econômica e também intangível, proporcionando assim uma satisfação pessoal.

Questão 9: A empresa cujo cliente alvo prioriza preço e prazo foi classificada com ênfase em custo. A empresa voltada para um cliente que exige características como inovação tecnológica, com flexibilidade de personalização nos projetos foi classificada como ênfase em diferenciação.

Questão 10: A empresa cujo cliente alvo é muito sensível à preço foi considerada como ênfase em custo. Ao contrário, a empresa cujo cliente alvo é pouco sensível a preço foi considerada como ênfase em diferenciação.

Questão 11: As empresas que avaliam desempenho considerando preponderantemente relatórios freqüentes e detalhados de custo foram classificadas como ênfase em custo. A empresa que, além de relatórios rígidos de custos, também mantém controles rígidos de qualidade em todas as fases do processo de produção foram consideradas como ênfase em diferenciação.

Questão 12: Considerando como políticas governamentais o incentivo direcionado à construção residencial e comercial (como exemplo linhas de financiamento direcionadas a clientes específicos com determinada faixa de renda ou moradias de interesse social) foi classificado como ênfase em custo a empresa cuja política governamental é determinante para a comercialização do seu produto. A empresa em que as políticas governamentais direcionadas ao setor são importantes, mas não determinantes, foi considerada como ênfase em diferenciação.

Questão 13: O financiamento de longo prazo, seja diretamente ao cliente ou através de linha de financiamento específico, foi classificado como ênfase em custo, sendo este cliente analisado na mesma linha que o cliente bastante sensível a preço já

abordado anteriormente. A empresa cujo cliente alvo tem maior poder de compra, não dependendo exclusivamente de financiamentos de longo prazos, foi classificada como ênfase em diferenciação.

Questão 14: A empresa que visa alcançar alta parcela do mercado, buscando sua lucratividade na quantidade de margem de contribuição, foi aqui classificada como ênfase em custo. A empresa que busca satisfazer as necessidades mais específicas do cliente, alcançando por isso uma margem de contribuição maior, foi considerada com ênfase em diferenciação.

O Quadro 6 é baseado no Apêndice A, de acordo com as considerações estabelecidas para classificação do posicionamento estratégico como (1) de liderança em custo ou (2) liderança em diferenciação.

Informações sobre o posicionamento estratégico:											
Empresas :	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
4	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2
5	1	2	1	1	2	2	1	2	1	2	1
6	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2
7	1	1	1	1	1	2	1	1	2	1	1
8	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	1
9	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
10	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2
11	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2
12	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2
13	2	1	2	2	2	1	2	1	1	1	2
14	1	1	2	2	1	2	1	2	1	2	2

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 6: Posicionamento estratégico competitivo

De acordo com as informações do Apêndice A, resumidas no Quadro 6, as empresas que adotam uma postura voltada à diferenciação demonstraram grande

habilidade em *marketing*, com intuição criativa, buscando sempre identificar condutores de singularidade. Embora mantenham toda a preocupação relacionada ao controle dos custos buscam, através de escolhas políticas, oportunidades, localização e elos, uma otimização na cadeia de valor. Para estas empresas é importante o desenvolvimento de habilidades estratégicas, a fim de conhecer as necessidades dos clientes para lhes oferecer produtos com maior valor agregado.

As empresas que se identificaram com ênfase em custo em relação ao posicionamento estratégico, revelaram habilidades relevantes na racionalização dos processos, com um controle freqüente e rígido dos custos de produção. Para essas empresas o acesso ao capital por meio de fatores institucionais como políticas governamentais de incentivo ao setor é quesito preponderante para o desenvolvimento da atividade. Essas empresas apresentaram grande preocupação em relação aos condutores de custo como economia de escala, oportunidade, integração e aprendizagem, sendo seu controle voltado à melhora da eficiência e produtividade, buscando proporcionar a satisfação dos seus clientes por meio de uma política de preços mais acessíveis.

Entretanto, existe uma necessidade básica das empresas se preocuparem tanto com custos, como também com qualidade, independente de se optar por uma estratégia voltada para a diferenciação ou para a liderança em custo.

Por exemplo, percebe-se que 73% das empresas pesquisadas têm preocupação em desenvolver produtos que satisfaçam a exigências pessoais e exclusivas de seus clientes, quesito relacionado com as habilidades requeridas pela estratégia de

diferenciação. Entre as mesmas empresas, 82% estimulam a melhoria dos processos a fim de racionalizar insumos e mão-de-obra que é um requisito requerido numa estratégia de liderança em custo.

Observa-se também que em 64% das empresas os clientes alvo são bastante sensíveis a preço (quesito relacionado a uma estratégia de liderança em custo), e em 73% a avaliação de desempenho é feita por meio de controles rígidos e detalhados de qualidade durante todas as fases do processo de produção (quesito relacionado a uma estratégia de diferenciação).

3.2.2 ANÁLISE DOS SISTEMAS DE CONTROLE

Após identificar o posicionamento estratégico, buscou-se também identificar, conforme Quadro 7, se nas ferramentas de acompanhamento e controle de resultados (abordagem do *Balanced Scorecard*) as respostas refletem se os “indicadores de ocorrência” e/ou “indicadores de tendência” são relacionados a uma estratégia voltada a custo ou a diferenciação.

Para identificar se as ferramentas de acompanhamento e controle são adequadas à verificação de liderança em custo ou em diferenciação, o Apêndice B, estabeleceu os seguintes critérios:

Questão 1: Foi considerado ênfase de liderança em custo quando a empresa utiliza ferramentas de acompanhamento e controle voltados à melhoria das habilidades dos funcionários através de treinamentos. E como ênfase em diferenciação quando a empresa, além de treinamentos, incentiva o desenvolvimento de habilidades por meio

do acesso a informações relacionadas com as atividades do setor, fomentando a aprendizagem e crescimento.

Questão 2: As empresas onde a grande parte da mão-de-obra é temporária foram classificadas como ênfase em custo. Foram classificadas como ênfase em diferenciação as empresas nas quais a maioria dos funcionários faz parte quadro permanente.

Questão 3: Considerado ênfase de liderança em custo se, para a empresa, basta fornecer informações suficientes ao bom desempenho da atividade de cada funcionário. E ênfase em diferenciação quando além das informações adequadas ao bom desempenho da sua atividade, a empresa considera o empregado como um colaborador, incentivando iniciativa e criatividade na busca da melhoria constante dos seus processos.

Questão 4: Na avaliação da qualidade dos processos, as empresas que identificam como medida de controle operacional eficaz os índices de desperdícios e taxas de defeitos foram classificadas como ênfase em custo. As empresas que além de índices de desperdícios e de taxas de defeitos também consideram a questão da informação e comunicação (inclusive com o cliente) como fator relevante de melhoria dos processos foram consideradas com ênfase em diferenciação.

Questão 5: As empresas cujo produto final é decorrente de processos eficazes (realizados com mão-de-obra e insumos adequados) foram classificadas como ênfase em custo. As empresas cujos processos internos são elaborados de forma a gerar valor

agregado para o cliente, satisfazendo exigências específicas dos mesmos, foram classificadas como ênfase em diferenciação.

Questão 6: Quando a questão do tempo de entrega do produto for considerada de vital importância para o cliente, será classificada como uma empresa com ênfase em custo. Quando a questão do tempo for considerada importante, a empresa será classificada como ênfase em diferenciação. Embora importante, considera-se neste caso, uma flexibilidade no tempo de entrega decorrente da possibilidade de interferência pessoal do cliente durante as fases do processo de construção.

Questão 7: Foram classificadas como ênfase em custo as empresas que buscam quantidade de margem de contribuição para aumentar sua lucratividade. As empresas que optam por uma maior margem de contribuição, decorrente da geração de valor percebida pelo seu cliente, foram classificadas como ênfase em diferenciação.

Questão 8: Foram classificadas como ênfase em custo as empresas que buscam alcançar seus objetivos oferecendo produtos que tenham uma relação entre custo e benefícios satisfatória para seus clientes. As empresas que buscam alcançar seus objetivos também através da inovação, procurando oferecer valor agregado ao produto, foram classificadas como ênfase em diferenciação.

Questão 9: As empresas nas quais a estreita relação com seus clientes não é considerada fundamental foram classificadas como ênfase em custo. As empresas que mantêm estreita relação com seus clientes foram classificadas como ênfase em diferenciação.

Questão 10: As empresas que buscam melhorar desempenho para obter um crescimento lucrativo controlando custos e melhorando a produtividade foram classificadas com ênfase em custo. As empresas que buscam otimizar desempenho através de uma melhor utilização de ativos, oferecendo produtos com valor agregado percebido pelo cliente foram consideradas como ênfase em diferenciação.

Questão 11: Classificada como ênfase em custo as empresas nas quais a redução de custos e melhoria da produtividade são os principais quesitos utilizados para alcançar o retorno desejado. Se, além do controle de custos e produtividade, a empresa também procura aumentar suas receitas oferecendo produtos com valor agregado, foi classificada como ênfase em diferenciação.

O Quadro 7 é baseado no Apêndice B, de acordo com as considerações estabelecidas para classificação das ferramentas de acompanhamento e controle da estratégia como ênfase em custo ou em diferenciação.

Informações sobre ferramentas de acompanhamento e controle da estratégia											
Empresas :	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
Perguntas:	1	1	2	1	1	1	2	1	2	2	1
	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	2
	3	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2
	4	1	1	1	2	2	2	2	2	1	2
	5	1	1	1	2	1	2	2	2	2	2
	6	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2
	7	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	8	1	1	1	1	1	1	1	2	1	2
	9	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	10	1	1	1	2	1	2	2	2	1	2
	11	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 7: Ferramentas de acompanhamento e controle da estratégia

Analisando itens específicos do Apêndice B, e seguindo a abordagem do *Balanced Scorecard*, a pesquisa revela que 100% das empresas possuem controles não financeiros, relacionados com a satisfação dos clientes, com os quais mantêm estreita relação. De acordo com a perspectiva de aprendizagem e crescimento, entre as empresas entrevistadas 64% estimula a melhoria na habilidade dos funcionários por meio de treinamentos, enquanto 55% fornecem apenas informações suficientes ao bom desempenho das atividades. Percebe-se aí uma preponderância de controles relacionados com a aprendizagem e crescimento voltados para uma ênfase em custo uma vez que se os controles fossem voltados à diferenciação a empresa poderia possibilitar o acesso dos funcionários também a informações mais completas relacionadas com as atividades desempenhadas, buscando colaboração nas decisões e incentivando a iniciativa e criatividade, desenvolvendo assim possíveis habilidades estratégicas além de possibilitar o alinhamento de metas pessoais.

Com relação à perspectiva financeira, enquanto 55% das empresas utilizam controles voltados para identificar o uso adequado de seus ativos a fim de atingir um crescimento lucrativo, o mesmo percentual de empresas indica o uso de redução de custos e melhoria da produtividade na busca de índices de retorno sobre o investimento desejado, o que demonstra o mesmo nível de importância tanto para quesitos relacionados com liderança em diferenciação quanto de liderança em custo.

3.2.3 ANÁLISE CONJUNTA DAS ESTRATÉGIAS *VERSUS* SISTEMAS DE CONTROLE

A seguir, o Quadro 8 apresenta uma síntese dos resultados obtidos nas entrevistas, relacionando a quantidade de respostas identificadas como custo ou diferenciação, tanto na determinação da estratégia competitiva adotada como também na utilização de ferramentas que demonstram o uso de indicadores de ocorrências e de tendências voltados à estratégia de custo ou diferenciação.

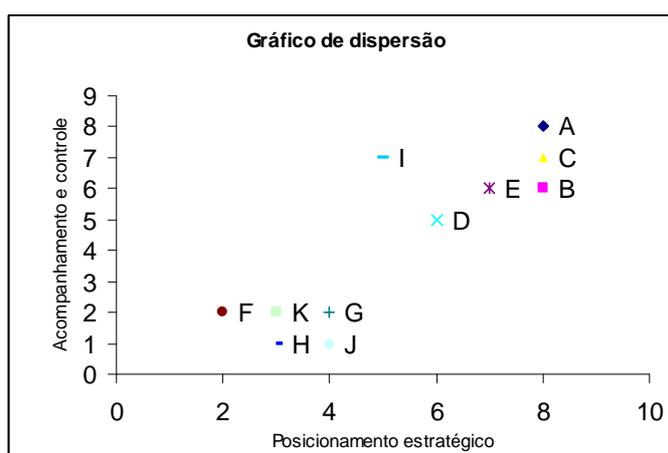
Dados	Posicionamento Estratégico		Acompanhamento e Controle	
	Custo	Diferenciação	Custo	Diferenciação
A	8	3	8	3
B	8	3	6	5
C	8	3	7	4
D	6	5	5	6
E	7	4	6	5
F	2	9	2	9
G	4	7	2	9
H	3	8	1	10
I	5	6	7	4
J	4	7	1	10
K	3	8	2	9
Total	58	63	47	74

Fonte: Elaborado pela autora

Quadro 8: Classificação das respostas

Percebe-se através do Quadro 8 que predomina o foco na diferenciação (63 respostas referentes ao posicionamento estratégico e 74 respostas referentes às ferramentas de acompanhamento e controle), com mais nitidez nas atividades de acompanhamento e controle.

Em relação à segurança da metodologia estatística, conforme citado por Stevenson (1981, p. 384), os dados amostrais apresentam, invariavelmente, alguma diferença devida à chance, havendo sempre a possibilidade de obter o que se afigura um relacionamento, quando de fato ele não existe. Como convém, foi utilizado o teste de significância a fim de assegurar se existe o relacionamento entre as variáveis consideradas. Os procedimentos estatísticos foram realizados no programa R 1.8.0 (*Copyright © 2003, The R Development Core Team*). O nível de significância adotado foi de 5%. Os resultados foram baseados nas respostas com foco no custo, embora poderiam ter sido com base na diferenciação, indistintamente.



Fonte: Elaborado pela autora

Figura 7. Gráfico de dispersão

A Figura 7 revela uma associação positiva entre o número de respostas nas duas atividades. De fato o coeficiente de correlação de Spearman tem estimativa igual a 0,801 sendo significativo ($p = 0,005$). Isso mostra uma coerência nas respostas, ou seja, empresas que privilegiam mais o custo no planejamento estratégico, também o fazem no acompanhamento e controle.

Por último, as diferenças são comparadas diretamente. De acordo com o teste não-paramétrico Mann-Whitney U Test, também conhecido como teste de Wilcoxon Rank Sum, (Dória Filho, 1999, p. 108), com correção de continuidade, a diferença nas respostas entre as atividades referentes ao posicionamento estratégico e acompanhamento/controle não é significativa ($p = 0,062$). Assim, a diferença de foco (planejamento versus acompanhamento) não é estatisticamente significativa, embora a conclusão não seja tão forte, pois o nível descritivo (p) é apenas ligeiramente maior do que 5%.

Capítulo 4

4 Conclusões

Considerando que uma estratégia empresarial conjugada a um adequado sistema de controle pode maximizar o desempenho econômico-financeiro das empresas, este trabalho analisou a existência de coerência entre objetivos estrategicamente propostos pelas empresas e suas ferramentas de acompanhamento e controle de resultados.

Visando atingir os objetivos almejados pelas empresas, conforme a abordagem de Porter (1986), as respostas da pesquisa indicam que a ênfase do posicionamento estratégico de liderança em custo é de 48% contra 52% das respostas com ênfase de posicionamento estratégico voltados à diferenciação.

No caso das ferramentas de acompanhamento e controle de desempenho, utilizadas pelas empresas objeto da pesquisa, baseadas na abordagem do *Balanced Scorecard*, enquanto 39% das respostas indicam uma ênfase relacionada para a liderança em custo, 61% das respostas indicam uma ênfase relacionada à diferenciação.

Confrontando o posicionamento estratégico com as ferramentas de acompanhamento e controle de desempenho, observa-se uma ligeira preponderância de um posicionamento estratégico voltado a uma estratégia de diferenciação.

Assim, este trabalho conclui, por meio de resultados estatísticos, a existência de coerência entre a estratégia e as ferramentas utilizadas no acompanhamento e controle dos resultados.

Entretanto, mesmo que a indicação de uma forte correlação ($r > 0,75$) demonstre uma coerência nas respostas este trabalho possui limitações relacionadas ao tamanho da amostra. A pesquisa utilizou as ferramentas estatísticas mais adequadas ao trabalho com pequenas amostras, procurando assim minimizar as possíveis restrições.

Esta pesquisa demonstra que, na prática, existe a necessidade de um padrão mínimo de custo como também de qualidade que qualquer empresa precisa sempre considerar. Tanto as empresas com estratégia genérica de liderança em custo consideram questões relacionadas com a qualidade, as empresas com estratégia de diferenciação consideram questões relativas a custo. Mesmo assim, as empresas que privilegiam mais o custo no planejamento estratégico, também o fazem no acompanhamento e controle.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Informação e documentação – citações em documentos - apresentação**: NBR 10520: Rio de Janeiro – 2002

_____. **Informação e documentação – trabalhos acadêmicos – apresentação**: NBR 14724. Rio de Janeiro, 2002.

_____. **Informação e documentação – referências – elaboração**: NBR 6023. Rio de Janeiro, 2002.

ANSOFF, H.Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1991.

ANSOFF, H. Igor; DECLERCK, P. Roger; HAYES, L. Robert. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

CBIC - CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO: **Relatório de Reunião**, 17 jun. 2004. Disponível em:

<<http://www.cbic.org.br/publico/informes/Relat%F3rio%20da%20Reuni%E3o%20MDIC-17-06-04%20III.pdf>> Acesso em 24 jul.2004.

CBIC - CÂMARA BRASILEIRA DA INDÚSTRIA DA CONSTRUÇÃO: Release. **Construção como Alavanca do Desenvolvimento Sócio-econômico**. Brasília. 04 mai. 2004a. Disponível em: <http://www.cbic.org.br/publico/frm_informes.php> Acesso em: 24 jul. 2004

CERTO, Samuel C.; PETER J. Paul. **Administração estratégica – Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: Makron books, 1993.

CRAIG, James; GRANT, Robert. **Gerenciamento estratégico**. São Paulo: Litera Mundi, 1999.

DÓRIA FILHO, Ulysses. **Introdução à bioestatística: para simples mortais**. São Paulo: Negócio Editora, 1999.

DRUCKER, F. Peter. **Introdução à administração**. 3ª ed., São Paulo: Pioneira, 1998.

FINDES – Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo - **150 maiores empresas do Espírito Santo**. EDIÇÃO 2002. Ano VI – nº 6.

FINDES – Federação das Indústrias do Estado do Espírito Santo, IEL – Instituto Euvaldo Lode, IDEIES – Instituto de Desenvolvimento Industrial do Espírito Santo. **Indústrias do Espírito Santo, Guia de Negócios 2002**. Ed. 2002a

FREZATTI, Fábio. **Orçamento Empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 1999.

GIL, Antonio C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

GLOBO (Ed.) **Dicionário Brasileiro Globo**. São Paulo: Ed. Globo, 1998.

GONÇALVES, R. C. M. G.; OLIVEIRA NETO, J.D. **Sistemas de Controle de Desempenho: Definição e Projeto**: VII Congresso Brasileiro de Custos. 2000, Recife.

GRANT, Robert M., ***The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation***, *California Management Review*, 1991

HENDRIKSEN, Eldon S.; VAN BREDA, Michael F. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Atlas, 1999.

HOFFMAN, Rodolfo. **Estatística para economistas**. São Paulo: Pioneira, 1980.

IASC – *International Accounting Standard Committee*. **Normas Internacionais de Contabilidade**. IBRACON, São Paulo: 1998.

INDÚSTRIAS DO ESPÍRITO SANTO – **Guia de negócios 2002**. FINDES/IEL/IDEIES

IUDÍCIBUS, Sérgio de.; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto R. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 5ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

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

LAROUSSE Cultural. **Dicionário da língua portuguesa**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1992.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisas, Amostragens e técnicas de pesquisas, Elaboração, análise e interpretação de dados**. 4ª ed., São Paulo: Atlas, 1999.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8ª ed., São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, Gilberto de A. **Estatística geral e aplicada**. 2ª ed., São Paulo: Atlas, 2002.

MERCOSUL. RESOLUÇÕES DO GRUPO MERCADO COMUM - GMC/RES N° 59/98 - **Políticas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL** <<http://www.sice.oas.org/trade/mrcsrs/resolutions/res5998p.asp>> Acesso em: 20 abr. 2003.

MERCOSUL. RESOLUÇÕES DO GRUPO MERCADO COMUM - GMC/RES N° 90/93 - **Políticas de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL** <<http://www.desenvolvimento.gov.br/progacoes/MPMe/doc/defineMPE.PDF>> Acesso em: 20 abr. 2003.

MICHAELIS – **Moderno Dicionário da Língua Portuguesa**. <<http://www1.uol.com.br/michaelis>> Acesso em: 28 fev. 2004

MDIC – Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior: banco de dados. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sdp/proacao/reIResultados/conCivil190304.pdf>. Acesso em: 22 jul.2004.

MONTGOMERY A. Cynthia.; PORTER E. Michael. **Estratégia – A busca da vantagem competitiva**. 7ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1986.

_____. **Vantagem Competitiva**: criando e sustentando um desempenho superior. 18ª ed., Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1989.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Disponível em: <<http://www.sebraees.com.br/sebrae/es/portug/rmgv.htm>> Acesso em: 20 set.2003.

STEVENSON, William J. **Estatística aplicada à administração**. São Paulo: Harper & Row do Brasil, 1981.

VIEIRA, Sonia. **Bioestatística**: tópicos avançados. Rio de Janeiro: Campus, 2003.

APÊNDICES

Apêndice A - FORMULÁRIO 1.**Informações sobre o posicionamento estratégico da empresa:**

1) Identificação da Empresa:

2) Qual o ramo de atuação da empresa?

Construção

Incorporação

Outro: _____

3) A empresa adota um posicionamento estratégico formal⁶?

Sim.

Não.

4) Quais os fatores de competição considerados pela empresa?

Localização do imóvel Melhor qualidade⁷ Nome da empresa

Menor Preço Prazo na entrega Relação estreita com o cliente

5) Com relação à quantidade de funcionários, qual é o índice de *turnover* da empresa? _____

⁶ Posicionamento estratégico formal se refere a registros escritos que contemplam as diretrizes a serem seguidas pela empresa, destacando a sua missão e objetivos.

⁷ Considerando qualidade como “em conformidade com a expectativa individualizada do cliente”.

6) Para a empresa é mais importante:

Desenvolver a engenharia dos processos, utilizando projetos e materiais padronizados que possibilitem o aumento da produtividade.

Desenvolver a engenharia do produto possibilitando atender exigências pessoais e exclusiva de determinado tipo de clientes.

7) A empresa estimula o desenvolvimento de idéias por parte dos seus funcionários? Em caso afirmativo, a criatividade é estimulada no sentido de:

Melhorar os processos a fim de racionalizar insumos e mão-de-obra.

Desenvolver novos produtos que estimulem a necessidade e desejo nos clientes, nos quais o fator preço não seja determinante.

8) O mercado alvo da empresa é:

Diversificado

Público restrito

9) A empresa tem como alvo clientes cujas prioridades são:

Preço e prazo de pagamento que viabilizem o negócio.

Inovações tecnológicas que atendam as necessidades e desejos dos clientes potenciais, como a flexibilização e personalização nos projetos.

10) Com relação à sensibilidade à preço, o cliente alvo da empresa é:

Muito sensível a preço.

Pouco sensível a preço.

11) Na avaliação de desempenho a empresa considera:

Preponderantemente relatórios freqüentes e detalhados de custo.

Um controle mais rígido e detalhado da qualidade durante todas as fases do processo de produção do produto.

12) Para a empresa, o estímulo de políticas governamentais direcionadas setor é fator determinante para a comercialização do seu produto?

Sim.

Não.

13) O investimento de capital é composto por:

Financiamentos de longo prazo.

Financiamentos de curto prazo.

14) Com relação à parcela de mercado, a empresa:

Busca alcançar alta parcela do mercado como um todo.

Busca atender a um segmento específico de mercado.

Apêndice B - FORMULÁRIO 2.**Informações sobre as ferramentas de acompanhamento e controle da estratégia da empresa:**

1. A empresa estimula a melhoria na habilidade dos funcionários? Em caso afirmativo:

- Através de treinamentos .
- Acesso a informações relacionadas com as atividades desenvolvidas .

2. A empresa utiliza mão-de-obra permanente ou a contratação é feita mediante as necessidades urgentes de pessoal?

- Grande parte da mão-de-obra é temporária.
- A maioria dos funcionários faz parte do quadro permanente.

3. Com relação ao desempenho de seus funcionários a empresa:

- Fornece informações suficientes ao bom desempenho de suas atividades, demonstrando reconhecimento pela execução adequada de seu trabalho .
- Busca colaboração nas decisões, incentivando a iniciativa e criatividade.

4. Como medida da qualidade no processo operacional, para a empresa é mais importante:

- Índices de desperdícios, taxas de defeitos e retrabalho;
- Verificação de informações imprecisas, comunicação ineficaz e pouca valorização do cliente.

5. O produto final da empresa é fruto de processos internos realizados com:

Ênfase na eficiência nos processos, ou seja, na utilização de mão-de-obra e insumos;

Ênfase na eficiência nos produtos que geram valor para o cliente, satisfazendo exigências específicas dos mesmos.

6. Para a empresa, a eficiência no tempo de entrega do produto ao cliente é:

De vital importância

Importante

7. Com relação à captação e retenção de clientes, a empresa se preocupa:

Com sua participação no mercado;

Com a satisfação do cliente;

8. Para os seus clientes, o atributo mais importante no seu produto é:

Relação custo/benefício;

Inovação;

9. A empresa mantém estreita relação com seus clientes?

Não

Sim

10. Para obter um crescimento lucrativo a empresa:

Procura melhorar o desempenho com relação a custo e produtividade

Busca melhoria na utilização dos ativos oferecendo produtos que agregam valor para o cliente

11. Para alcançar os índices de retorno sobre investimentos desejados, a empresa se fundamenta na:

Redução de custos e melhoria da produtividade oferecendo produtos mais acessíveis a um maior número de clientes

Crescimento da receita via oferta de produtos diferenciados

Apêndice C - FORMULÁRIO 3.**Análise das ameaças e oportunidades relacionadas ao setor de construção civil –
segmento de edificações:**

1. Com relação a empresas concorrentes:

- A concorrência é predatória Concorrentes têm postura amadora
 Concorrentes não são competitivas As concorrentes possuem boa reputação

2. Quais os novos entrantes⁸ possíveis?

- Investidores internacionais Concorrentes em fase de adaptação
 Concorrentes com pouco conhecimento da cultura do mercado brasileiro

3. Com relação a fornecedores:

- Existe formação de cartéis (aço, cimento etc.)
 Existem problemas frequentes com prazos de entrega e qualidade
 Existe oferta satisfatória de materiais qualificados
 Desenvolvimento da relação com fornecedores, inclusive com parcerias

4. Com relação a fornecedores de mão-de-obra:

- Alta rotatividade de pessoal
 Pessoal qualificado

⁸ Refere-se à entrada de novos concorrentes na indústria.

Apêndice D - FORMULÁRIO 4.**Análise da utilização da informação contábil:**

1. A empresa utiliza informações contábeis no gerenciamento do negócio:

Frequentemente

Raramente

2. Para analisar rentabilidade a empresa utiliza dados referentes a:

Lucro Líquido, Patrimônio Líquido e Total de Ativos

Outros dados provenientes de controles internos

3. Numa análise relacionada ao seu nível de endividamento, a empresa utiliza dados:

Relativos aos Passivos de Curto e Longo Prazos comparados com seu Ativo Total

Outros dados provenientes de controles internos

4. Para analisar sua produtividade a empresa considera:

A relação às Vendas Líquidas e o Capital empregado no negócio

Outros dados provenientes de controles internos

5. Para medir sua eficiência a empresa analisa:

A relação entre o Lucro Operacional e as Vendas Líquidas

Outros dados provenientes de controles internos

Apêndice E – AUTORIZAÇÃO DO ENTREVISTADO.**AUTORIZAÇÃO**

Eu, _____,
autorizo a Sra. Ethel Bianchine Areal, Professora Universitária e aluna do curso de Mestrado em Ciências Contábeis – Ênfase em Finanças, ministrado pela FUCAPE Fundação Instituto Capixaba de Pesquisas em Contabilidade, Economia e Finanças, a utilizar o formulário de entrevista, por mim respondido, em sua dissertação de mestrado. As informações do formulário são necessárias ao desenvolvimento de uma pesquisa de mestrado que estuda a relação entre as estratégias adotadas por uma empresa, seus sistemas de controle e seu desempenho econômico-financeiro. A pesquisa é aplicada nas Indústrias de Construção Civil, situadas na região da Grande Vitória e classificadas como de médio porte. Esta autorização está condicionada ao compromisso da pesquisadora - Ethel Bianchine Areal – em manter as informações coletadas em absoluto sigilo, bem como empregá-las única e exclusivamente na pesquisa mencionada.

Entrevistado

Ethel Bianchine Areal
Pesquisadora

Vitória – ES, _____ de _____ de 2003