ANÁLISE DE UM ALINHAMENTO ESTRATÉGICO A PARTIR DA COMBINAÇÃO DAS FOFAS COM OS FCS

ANALYSIS OF A STRATEGIC ALIGNMENT OF THE COMBINATION OF THE SWOTS WITH THE CSF

Carlos Alberto Gonçalves
Face - UFMG

Joselito Calixto Moreira
Daniela Ferro de Oliveira
Renata Fabiana Ferreira
Karina A. Pereira Garcia Coleta
Pesquisadores do Nume - UFMG

RESUMO

Segundo o princípio de Gause (1934), dois competidores que conseguem o seu sustento de maneira idêntica não podem coexistir — seja nos negócios, seja na natureza. O ambiente organizacional é hoje caracterizado por alta competitividade, elevada turbulência ambiental, além de mudanças rápidas e descontínuas no macroambiente das empresas. Diante desse contexto, é possível planejar a evolução de uma empresa? É exatamente para isso que existe a estratégia. Diante da perda de dinamismo macroeconômico, as empresas adotaram estratégias de aumento da eficiência produtiva que, embora comprovem a capacidade de resposta do empresariado nacional, não proporcionaram um salto qualitativo do ponto de vista da competitividade. A questão estratégica tem sido foco de debates crescentes e sua importância, cada vez mais aceita. No momento atual de grande turbulência ambiental e competitividade, a administração estratégica, que consiste na arte de fazer escolhas frente a uma realidade cuja interpretação e construção baseiam-se em informações e incertezas, é elemento fundamental para o sucesso e sobrevivência das organizações. Este trabalho apresenta um caso do uso da combinação das FOFAS e dos FCS, permitindo analisar o alinhamento estratégico empresarial nas suas várias instâncias decisórias.

ABSTRACT

In today's current state of environmental turbulence and competition, the strategic administration, which consists of the art of making choices before a reality whose interpretation and construction are based on information and uncertainties, is a fundamental element for success and the survival of organizations. This piece illustrates a case of the use of the combination of the SWOTS and the CSF, allowing us to analyze the strategic alignment of companies in a variety of decisive variables.

PALAVRAS-CHAVE

Estratégia, vantagem competitiva, planejamento

KEY WORDS

Strategy, competitiva advantage, planning

O PROBLEMA

Num ambiente competitivo, as empresas precisam adotar estratégias de planejamento e sua comunicação deve ser eficaz e integrada nos vários níveis corporativos, evitando ambigüidades e distorções nas percepções e ações derivadas. A pergunta que desejamos responder refere-se à existência de um adequado alinhamento entre os pensamentos estratégicos das várias instâncias decisórias na empresa em estudo.

Há um alinhamento adequado das percepções estratégicas nas várias instâncias decisórias da organização?

Neste estudo, serão analisados o alinhamento das percepções estratégicas (no sentido vertical descendente) e suas possíveis relações com os fatores-chaves e resultados, verificando-se a interface entre os níveis decisórios que podem contribuir para o sucesso e/ou insucesso na formulação e implementação de uma estratégia.

A QUESTÃO DA VANTAGEM COMPETITIVA

As teorias de estratégia empresarial podem ser representadas seguindo duas dimensões, como mostra a Figura 1.

A vantagem competitiva é, portanto, o resultado da capacidade da empresa de realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Segundo Porter (1992), apenas dois fatores determinam a vantagem competitiva: as condições iniciais e a escolha dos dirigentes. A vantagem competitiva é obtida por meio da implementação de estratégias competitivas adequadas.

Na Figura 2, o "Diamante de Porter" representa os fatores determinantes da vantagem competitiva de uma nação. Nesse contexto, a sobrevivência da organização passa a estar diretamente relacionada à capacidade de criação, de manutenção e renovação de vantagens competitivas, o que levaria tais organizações a buscarem características que as diferenciem de seus concorrentes.

DETERMINANTES DA INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA

As cinco forças competitivas — entrada, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais concorrentes — refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não se limita aos participantes estabelecidos. Os clientes, fornecedores, substitutos e entrantes potenciais são todos "concorrentes" para as empresas na indústria, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares (Porter, 1992).

A vantagem competitiva explica-se por fatores externos (mercado, estrutura das indústrias)	1- Análise estrutural da indústria	3 - Processos de mercado Escola austríaca (Hayek, Schumpeter)
A vantagem competitiva explica-se por fatores internos específicos à empresa	2 - Recursos e competências Teoria dos recursos	4 - Capacidades dinâmicas Teoria das capacidades dinâmicas
	Estrutura da Indústria Estática: equilíbrio e estrutura	Processos de mercado (*market process*) Dinâmica: mudança e incerteza

Figura 1 - As correntes explicativas da vantagem competitiva
Fonte: Porter 1992.

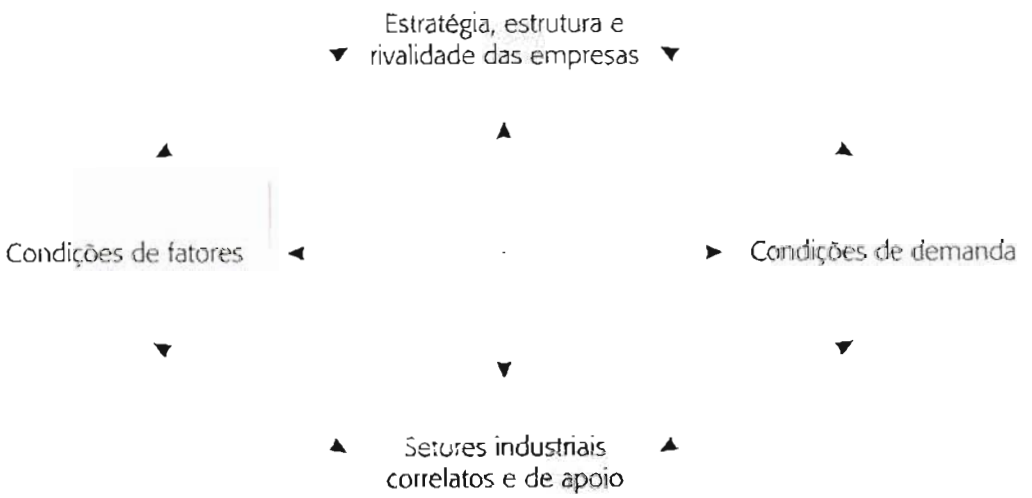

Figura 2 - Determinantes da vantagem competitiva nacional
Fonte: Porter (1986, p. 88).

Na Figura 3, podemos visualizar as forças que determinam a rentabilidade de uma empresa e influenciam definitivamente os seus custos, os preços e o investimento necessário, elementos do retorno de um investimento. Assim, o entendimento das forças que a cercam permite que a empresa escolha efetivamente sua estratégia competitiva. Essa metodologia permitirá que a empresa perceba a complexidade e aponte os fatores críticos de sucesso diante da concorrência, identificando as inovações estratégicas para a melhoria de sua rentabilidade. O conhecimento da base da concorrência permitirá a determinação da vantagem competitiva a ser adotada: baixo custo ou diferenciação. A ameaça de novos entrantes coloca um limite aos preços e direciona o investimento exigido para deter a inserção de novos concorrentes. Além da análise das forças competitivas, uma empresa pode alterar o equilíbrio dessas forças e aumentar, ou mesmo reduzir, a lucratividade de um ramo de negócios.

INOVAÇÃO E CRIATIVIDADE COMO POTENCIAL COMPETITIVO

A inovação constitui um dos pilares da vantagem competitiva de uma organização. De maneira ampla, essa inovação é definida envolvendo tanto melhorias na tecnologia quanto melhores métodos e maneiras de se fazerem as coisas. Dessa forma, a organização pode se beneficiar de várias maneiras, como, por exemplo, através do desenvolvimento de novos produtos e serviços, de novos processos de produção, de estratégia de *marketing* diferenciado, entre outros. A inovação é fator estratégico para competir, alcançar e manter a liderança. A geração de inovações requer a contribuição do conhecimento de vários colaboradores e parceiros e a aplicação de todas as suas competências.

Bartlett e Ghoshal (1992) reforçam a importância da inovação e do aprendizado como fontes de vantagem competitiva, o que se daria não somente no desenvolvimento de uma nova tecnologia, mas na capacidade de difundi-la em todo o mundo, tanto dentro quanto fora das operações de uma organização.

ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

Conforme Ansoff (1977), uma empresa deve ter um campo de atuação bem definido e um sentido de orientação de crescimento. Essa necessidade não é atendida apenas pelos objetivos da empresa isoladamente, sendo exigidas regras de decisão adicionais para que a empresa possa ter um crescimento ordenado e com lucros. A origem histórica da estratégia pode ser situada na arte militar, em que é um conceito amplo, vagamente definido, de uma campanha militar para a aplicação de forças em grande escala contra um inimigo.

Segundo Toledo e Minciotti (1989, p.19), estratégia é um termo derivado do grego *strategós* que, na Grécia antiga, significava generalíssimo ou a arte do general. Segundo esses autores, "no período que antecedeu a Napoleão, estratégia significava a arte ou ciência de conduzir forças militares para derrotar o inimigo ou abrandar os resultados da derrota" e foi na época de Napoleão que o termo teve seu significado estendido à política e à economia. A partir da chamada Revolução Industrial, o termo começou a ser utilizado na área empresarial.

Em uma empresa, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa. Quando se considera a estratégia empresarial, deve-se fazer a seguinte pergunta-chave: "Que destino devo dar à empresa e como devo estabelecer esse destino?"

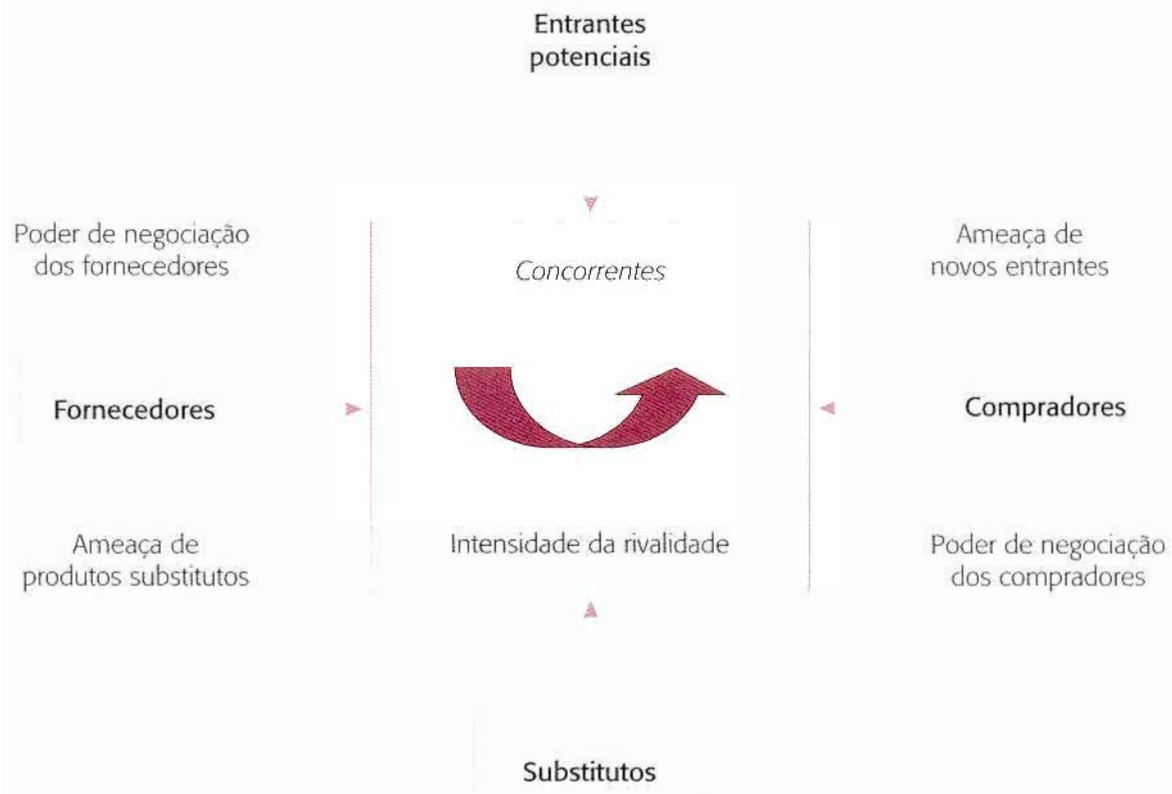

Figura 3 - As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade de um ramo de negócios
Fonte: Porter, 1992.

A avaliação desse processo é feita, por um lado, através do confronto entre os pontos fortes e fracos da empresa e, de outro lado, das suas oportunidades e ameaças proporcionadas pelo ambiente. Dessa avaliação deve resultar a postura estratégica, ponto de partida para traçar o caminho voltado aos objetivos estabelecidos ou escolhidos entre as opções estratégicas que a empresa consegue identificar como preferenciais ou mais adequadas em determinado momento. A estratégia não é, evidentemente, o único fator determinante do sucesso ou fracasso de uma empresa; a competência de sua cúpula administrativa é tão importante quanto a sua estratégia.

A ESTRATÉGIA NOS NEGÓCIOS

Em ambientes de alta competição e rápidas transformações, as empresas empregam diversos arranjos ou estratégias que constituem regras de decisão diante do conhecimento parcial. Se todos os negócios pudessem crescer indefinidamente, o mercado total cresceria até uma dimensão infinita em um planeta finito. Isso nunca ocorreu — concorrentes em número crescente acabam sempre por eliminar uns aos outros.

A estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em um ramo de negócio. Tem como objetivo uma posição lucrativa e sustentável perante as forças que

determinam a concorrência no segmento. Segundo Porter (1992), duas questões centrais fundamentam o estabelecimento de uma estratégia competitiva. Na primeira fase temos a atratividade dos diversos ramos de negócio e os fatores que determinam a lucratividade. A segunda questão em estratégia competitiva trata dos determinantes da posição relativa de uma empresa no que se refere ao seu lucro, quando comparada ao conjunto de empresas concorrentes. Essa proposta foi diagramada na Figura 4.

Tanto a atratividade de um segmento de negócio quanto a posição competitiva podem ser modeladas por uma empresa, o que torna a escolha da estratégia competitiva mais excitante e desafiadora. A vantagem competitiva de uma empresa surge fundamentalmente do valor que se consegue criar, que ultrapassa o custo de fabricação.

As três primeiras especificações descrevem a busca de oportunidades intrinsecamente lucrativas no seu ambiente externo. A primeira define a amplitude da busca, a segunda as direções a seguir na busca e a terceira as características das oportunidades mais atraentes.

ANÁLISE ESTRATÉGICA

A análise estratégica consiste em três partes: objetivos estratégicos, oportunidades e ameaças, e forças e fraquezas. A já referida hierarquia de visão, missão e objetivos é o que canaliza os esforços dos gestores e empregados na mesma direção. As finalidades estratégicas têm dois papéis na organização: são ao mesmo tempo o alvo a atingir e o elemento concentrador que permite à organização conquistar o objetivo almejado. Apesar da aparente independência, as finalidades devem ser pensadas sempre com base na situação em que a organização se encontra. É esse procedimento que encaminha a organização para uma outra análise. A análise da situação da empresa é centrada na consideração de cinco perguntas:

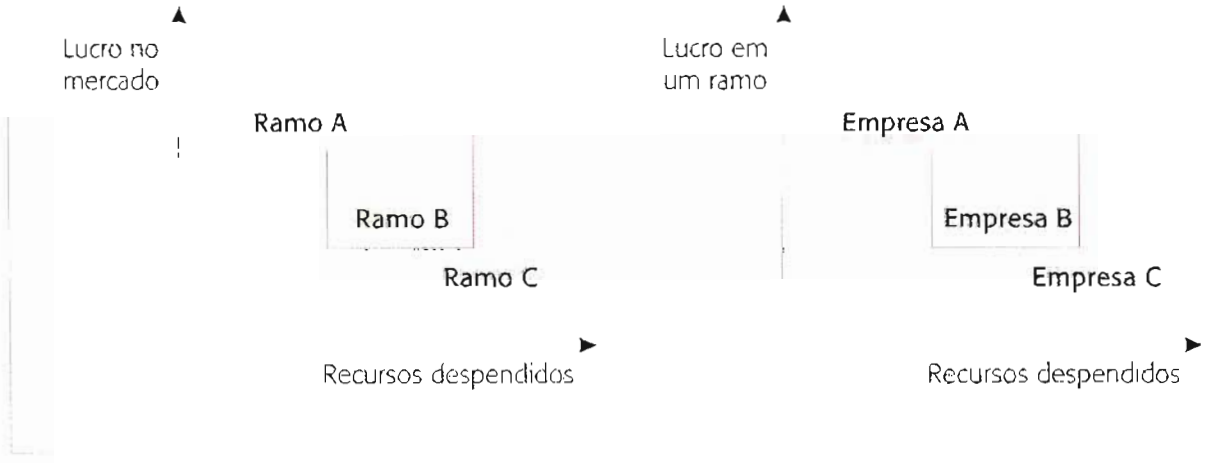

Figura 4 - Atratividade por ramo e atratividade de empresas de um ramo de negócio
Fonte: Porter, 1992.

QUADRO 1 - As quatro componentes da estratégia

Missão / Produto	Atual	Novo
Atual	Penetração no mercado	Desenvolvimento de produtos
Nova	Desenvolvimento de mercados	Diversificação

Fonte: adaptado pelos autores.

1. Quão bem a estratégia presente está funcionando?
2. Quais são os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças da empresa?
3. Os preços e custos da empresa são competitivos?
4. Qual é o vigor da posição competitiva da empresa?
5. Quais são os problemas estratégicos que a empresa enfrenta?

Reconhece-se que a expansão de uma organização se dá por meio da inclusão de áreas de negócios. As estratégias mais atraentes para diversificar as áreas de atuação são aquelas que levam as empresas a focalizar os seus conhecimentos, exclusivos, em áreas críticas. Mas é importante lembrar que nessas áreas o conhecimento está contido em um grupo restrito e é dificilmente transmitido. Essa forma de conhecimento é chamada de competências fechadas.

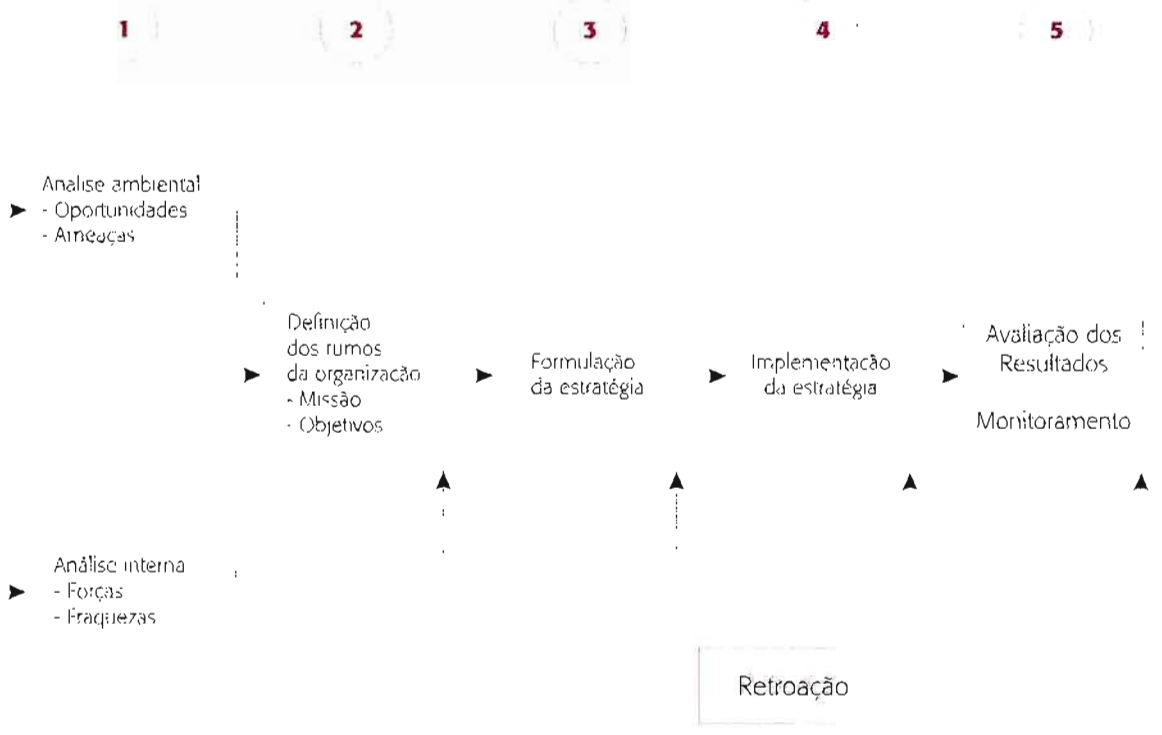

Figura 5 - Os passos no processo da estratégia
Fonte: adaptado pelos autores.

Se uma empresa tem algumas das suas forças decorrentes de competências fechadas, então essa área representa uma excelente oportunidade de diversificar os negócios de empresa. Nessa condição, as estratégias no nível empresarial com base na diversificação são mais bem constituídas se houver primeiro a análise dos requisitos para o sucesso no nível dos negócios, ou seja, o sucesso na criação de valor para o cliente no nível funcional.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS

A segunda questão no âmbito da estratégia competitiva é a posição relativa da empresa em seu segmento. Isso determinará a rentabilidade da empresa quando comparada com a média do setor. O objetivo das organizações seria a obtenção de vantagem competitiva sustentável e, segundo Porter (1992), existem dois tipos de vantagem competitiva: custo e diferenciação. Os dois tipos de vantagem competitiva combinados com o escopo de atividades de uma empresa levam o autor a propor três estratégias genéricas, que objetivam alcançar o desempenho acima da média em um ramo de negócio: liderança de custo, diferenciação e enfoque.

ESTRATÉGIAS GENÉRICAS E DIFERENCIAÇÃO

Deschamps e Nayak (1997) argumentam que muitos empresários confundem as propostas das estratégias genéricas e acham que a diferenciação e enfoque são somente para grandes empresas de produtos de nicho, o que os leva a concorrer com base no preço. Um posicionamento nessas condições reduz a margem de lucro das empresas, faz o cliente acreditar que só o preço importa, atua como elemento de fuga da questão estratégica, que consiste em definir o que deve ser feito e o que não deve ser feito.

O que ocorre na prática é que muitas empresas buscam agregar tantas características em seus produtos, seguindo concorrentes ou mesmo tentando, que aumentam seus custos sem resultados. Uma análise relevante sobre esse assunto foi realizada por Kim e Mauborgne (1997), que salientam a questão da vantagem competitiva e diferenciação. Criticando por um lado a visão que muitos têm da vantagem competitiva, esses pesquisadores defendem a tese de que os estrategistas sofrem restrições em três frentes: buscando bater a concorrência, focando nos seus clientes atuais ou nas competências e recursos de suas empresas.

Nesse sentido, ao buscar vencer a concorrência, as empresas estariam visando umas as outras, sem grandes alterações que pudessem gerar diferenciações relevantes. No que se refere ao foco no cliente atual, os novos mercados e necessidades ainda latentes ou mesmo não explicitadas pelos clientes não seriam explorados, e é dessas necessidades que surgem muitas vezes grandes oportunidades. Por sua vez, o foco nas competências e recursos atuais da empresa leva a organização a manter as coisas próximas da situação atual, dificultando inovações de valor.

A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA E A LIDERANÇA DE MERCADO

Cada estratégia genérica é um método totalmente diferente de competir. Exige recursos diferentes, incompatíveis entre si. É impossível obter liderança no custo e diferenciação, pois geralmente é dispendiosa. Ficar no "meio-termo" é a explicitação da relutância em fazer escolhas e tal posicionamento só trará resultados se os concorrentes fizerem o mesmo.

Uma posição estratégica exige ponderações, decisões sobre o que fazer e o que não fazer. Uma maneira de formular a estratégia é procurar posições no mercado em que uma empresa possa atingir seus objetivos sem ameaçar a concorrência. Segundo Porter (1996), os maiores problemas da estratégia

não vêm de fora, mas de dentro. O desejo de crescer leva a empresa a querer bater os rivais em todos os campos, imitando-os em tudo. Tal comportamento encarece os produtos em itens não valorizados pelos clientes, fazendo com que a empresa fique sem estratégia própria e com resultados medíocres. Esse desejo de crescer pode ser o pior inimigo da estratégia, pois as ponderações parecem limitar o crescimento. Conforme Chandler (1962) e Porter (1992), cada estratégia genérica exigirá uma estrutura organizacional diferente que suporte adequadamente a estratégia.

O MÉTODO CLÁSSICO PARA FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A Figura 6 mostra que, no nível mais amplo, a formulação de uma estratégia competitiva envolve a consideração de quatro fatores básicos que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar com sucesso. Os pontos fortes e fracos determinam o seu perfil de ativos e qualificações em relação à concorrência, incluindo recursos financeiros, postura tecnológica, identificação de marca, entre outros. Os valores pessoais são as motivações e as necessidades dos seus principais executivos e de outras pessoas responsáveis pela implementação da estratégia escolhida. Os pontos fortes e os pontos fracos, combinados com os valores, determinam os limites internos (à empresa) da estratégia competitiva.

Os limites externos são determinados pela indústria e por seu meio ambiente mais amplo. As ameaças e as oportunidades definem o meio competitivo, com seus riscos conseqüentes e recompensas potenciais. As expectativas da sociedade refletem o impacto, sobre a empresa, de fatores como a política governamental, os interesses sociais e muitos outros. Conforme Porter (1986), esses quatro dados devem ser considerados antes de uma empresa desenvolver um conjunto realista e exeqüível de metas e políticas.

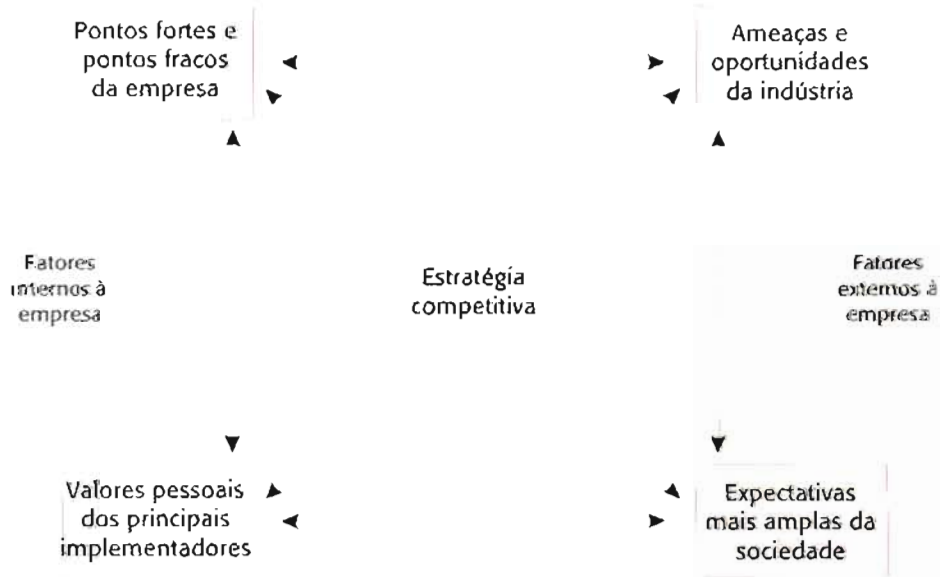

Figura 6 - Contexto onde a estratégia competitiva é formulada
Fonte: Porter, 1986.

FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIA

A estratégia empresarial, na prática, representa um esforço conjunto e concentrado para alcançar objetivos impostos pela missão da organização em um ambiente onde estão localizados mercados (oportunidades) e concorrentes (ameaças) e com os recursos de que a organização dispõe ou pode alocar. A formulação da estratégia é complexa, pois depende de inúmeros fatores e condições que se alternam e se modificam incessantemente. Nesse contexto, a estratégia é a harmonização entre três variáveis: os objetivos organizacionais a serem alcançados, a análise ambiental e a análise organizacional. A análise ambiental mostra a viabilidade externa, ou seja, o que é necessário e o que é possível em termos de condições ambientais. A análise organizacional mostra a capacidade interna, ou seja, o que é capaz de fazer. A estratégia empresarial é a visão compartilhada que define o futuro desejado. Na Figura 7 temos a representação do comportamento estratégico da organização e as variáveis a serem consideradas na análise ambiental.

Para a formulação de estratégias, deve-se considerar inicialmente três aspectos:

- Os recursos da empresa, seus pontos fortes, fracos e neutros, bem como a sua missão, propósitos, postura estratégica, objetivos, desafios e políticas;
- O ambiente, em sua constante mutação, com suas oportunidades e ameaças;
- A integração entre a empresa e seu ambiente, visando à melhor adequação possível.

Figura 7 – O comportamento estratégico da organização em seu macro e microambiente
Fonte: adaptado pelos autores.

A ESCOLHA DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA

A estratégia surge como a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Mais claramente, é uma combinação dos fins (metas) que a empresa busca e dos meios (políticas) pelos quais busca chegar lá. A competição estratégica em negócios é um fenômeno relativamente recente e a incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra o movimento estratégico de um rival pode prejudicar todo o relacionamento competitivo.

As cinco forças competitivas – entrada de novos concorrentes, ameaça de produtos substitutos, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade dos concorrentes – definem as regras da concorrência que, por sua vez, determinam a atratividade do segmento no qual a empresa está inserida.

A decisão sinergia-estrutura traz o processo de formulação de estratégia ao seu último estágio. Nesse estágio, a primeira etapa é a formação de carteiras alternativas de entradas em áreas de produto e mercado – suficientemente grandes – por si mesmas, para darem condições competitivas à empresa. O segundo problema é o da maneira pela qual o risco associado às decisões estratégicas deve ser levado em conta. Outros dois componentes da estratégia – vantagem competitiva e sinergia – seguir-se-ão à escolha do conjunto de produtos e mercados e ajudarão a definir melhor a busca e avaliação de oportunidades pela empresa.

A gestão estratégica é um processo complexo que consiste em análise, formulação e implementação, sendo que os fatores diversidade e grande número de indivíduos envolvidos são um grande desafio em qualquer tentativa de gestão estratégica.

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento estratégico é um processo gerencial que possibilita estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente. O seu posicionamento na "pirâmide organizacional" é de nível estratégico. Através do planejamento estratégico, espera-se:

a) Conhecer e utilizar melhor seus pontos fortes.

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas.

e) Ter efetivo plano de trabalho.

Um processo de planejamento formal é tipicamente um ciclo de atividades construído no tempo que for necessário para se "navegar" em quatro fases (ver Figura 8):

1. Identificar e perceber as falhas entre os objetivos estabelecidos e o desempenho do passado.
2. Identificar recursos necessários para eliminar as falhas entre o atual desempenho e os objetivos futuros.
3. Fazer a distribuição dos recursos identificados na fase anterior.
4. Visualizar o uso dos recursos na mudança da organização em direção aos objetivos.

Todas essas fases requerem a colaboração nos quatro níveis de formulação estratégica: negócios, funcional, bem como em cada um dos contextos estratégicos (ver Figura 8).

ANÁLISE SWOT

A análise das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças – conhecida na língua inglesa por Swot (*Strengths, weaknesses,*

opportunities, threats) — é caracterizada pelo cruzamento das forças e fraquezas internas com as oportunidades e ameaças externas. Criada por Kenneth Andrews e Roland Christensen, dois professores da Harvard Business School, e posteriormente aplicada por vários acadêmicos, a *Swot Analysis* estuda a competitividade de uma organização segundo as quatro variáveis apresentadas (Andrews, 1971).

Através dessa metodologia é possível fazer um inventário das forças e fraquezas da empresa, das oportunidades e ameaças do meio envolvente e do grau de adequação entre elas. Quando os pontos fortes de uma organização estiverem de acordo com os fatores críticos de sucesso para satisfazer as oportunidades de mercado, a empresa será, certamente, competitiva em longo prazo.

A análise Swot enfatiza o princípio básico de que a estratégia deve produzir um bom ajuste entre a capacidade interna da empresa (seus pontos fortes e fracos) e suas circunstâncias externas (refletidas em parte por suas oportunidades e ameaças). O ambiente é formado pelos recursos externos à organização que poderão contribuir para o seu crescimento. Por exemplo: novos clientes podem ser considerados oportunidades do ambiente. Também é no ambiente que se revelam as ameaças entre as quais a concorrência é a mais relevante.

Essa técnica nos permite obter uma visão geral da situação estratégica da empresa. As oportunidades e ameaças não somente afetam a situação de atratividade de uma empresa, mas também indicam a necessidade de ação estratégica. Para ajustar-se adequadamente às circunstâncias da empresa, a estratégia deve ser direcionada para a procura de oportunidades bem ajustadas com as capacidades da empresa e proporcionar defesa contra ameaças externas. Sob essa condição, para formular estratégias competitivas, os gestores devem conhecer as capacidades e os limites da sua organização. É daí que emergem as suas forças (exemplo: mão-de-obra altamente qualificada) ou as suas fraquezas (exemplo: sistemas de informação obsoletos).

Nível	Contexto Estratégico	Perceber e Ajustar as Falhas	Identificar Recursos Precisos para Tapar as Falhas	Distribuição dos Recursos	Visualizar os Progressos
Empresarial	*Hierarquia:* Visão Missão Objetivos	1 4		8	12
Negócios	*Ambiente Concorrente:* Oportunidades Ameaças	2	5 7	9	11
Funcional	*Situação Interna:* Forças Fraquezas	3	6	10	

Figura 8 - Diagrama de um processo típico de planejamento formal.

Em substituição à sigla Swot, será utilizada a designação FOFA (Forças, oportunidades, fraquezas e ameaças) como meio didático de compreensão.

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Os fatores críticos de sucesso têm alta influência no delineamento das estratégias empresariais, conforme demonstrado na Figura 9. Os fatores críticos de sucesso correspondem a uma técnica em que são identificados e analisados os fatores ou aspectos que cada executivo considera como mais importantes para a empresa. O estabelecimento e a análise dos fatores críticos de sucesso servem de auxílio para a realização de um diagnóstico estratégico, base de sustentação para o desenvolvimento do processo estratégico.

METODOLOGIA

Como o objeto desta pesquisa é bastante novo e as variáveis não são bem definidas, a abordagem predominante escolhida é a da pesquisa com ênfase em análise qualitativa, ou seja, os fenômenos descritos são analisados através de fatos pelo seu significado simbólico, semântico e contextual. Faz-se uma interpretação semântica das ações, categorizações dos fatos, construindo-se inferências e opiniões relativas aos fenômenos.

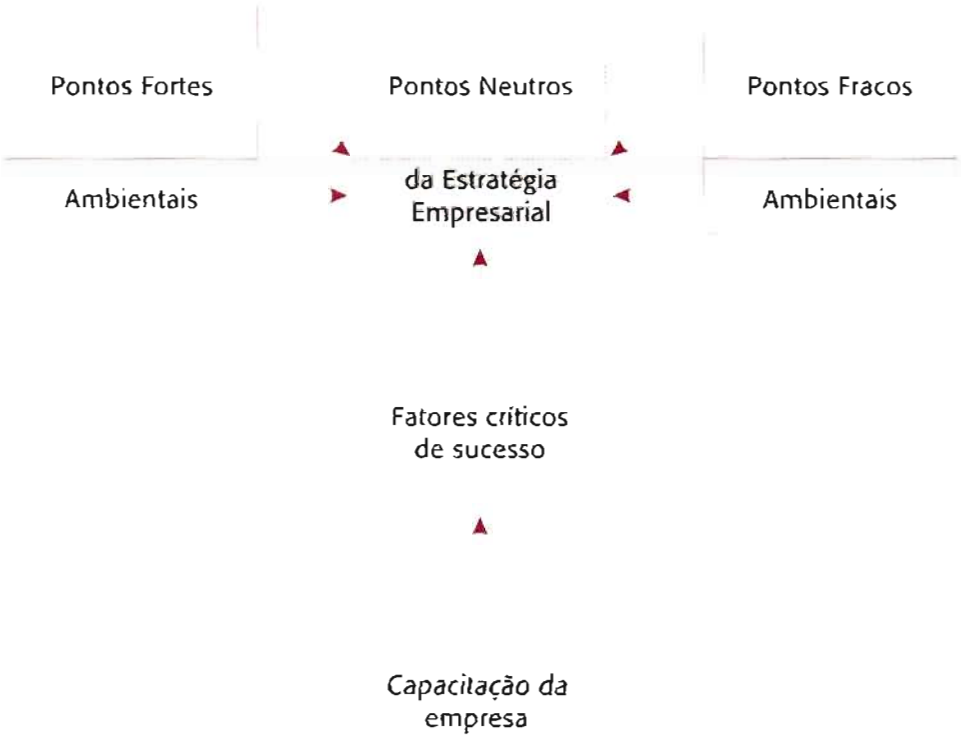

Figura 9 - Fatores críticos de sucesso e estratégia empresarial
Fonte: Rebouças de Oliveira (1991, p. 171).

A unidade de análise para o desenvolvimento da pesquisa é uma empresa de bens de capital fabricante de equipamentos para siderurgia nos mercados nacional e internacional.

A unidade de observação foi composta pelos diretores, gerentes, chefias e funcionários denominados *key users* (designados para atuarem como facilitadores do projeto de gestão estratégica em desenvolvimento na empresa).

DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA

O desenvolvimento da pesquisa consiste na aplicação de entrevistas sobre os fatores críticos de sucesso e análise FOFA. A metodologia escolhida para o trabalho em estudo consiste em uma pesquisa obtida por meio de dados secundários internos e com observação direta. Foram realizadas entrevistas com diretores, gerentes, chefias e profissionais envolvidos no projeto de gestão estratégica em desenvolvimento na empresa.

Os passos da metodologia a ser aplicada são:

1. Pesquisa pelos FCS
2. Ordenação dos dados
3. Confirmação das influências dos elementos formadores da estratégia

A EMPRESA

A empresa, unidade de análise para o desenvolvimento desta pesquisa, é uma multinacional que surgiu da fusão de dois fortes concorrentes do segmento de bens de capital. A nova empresa é líder mundial em tecnologia de equipamentos e linhas de processo para siderurgias. A empresa está presente no mercado brasileiro há vinte e seis anos, tendo fornecido boa parte do parque siderúrgico nacional, e com uma presença ativa nos mercados siderúrgicos dos países sul-americanos. A empresa está estruturada em divisões que oferecem um completo programa de produção para a indústria siderúrgica e metalúrgica, incluindo projeto, fabricação e colocação em operação de equipamentos e instalações completas (*turn-key*). Atualmente, apresenta a seguinte estrutura organizacional:

- Diretor-Presidente e Diretor Administrativo-Financeiro
- Diretoria de Redução, Aciaria e Lingotamento, Diretoria de Laminação, Diretoria de Vendas e Marketing, Diretoria de Tecnologia e Produção.
- Gerência de Engenharia e Sistemas, Gerência de Produção, Gerência Administrativa, Gerência de *Controlling*, Gerência Financeira, Gerência de Suprimentos.
- Chefes de Departamento: Comercial de Vendas, Administração de Contratos, Informática, Recursos Humanos, Contabilidade, Planejamento e Custos, Acompanhamento e Evolução de Custos, Engenharia Básica, Planejamento Industrial, Caldeiraria, Usinagem e Montagem.

ANÁLISE DE DADOS E DISCUSSÃO GERAL DOS RESULTADOS

Nos últimos três anos, a empresa passou por uma reestruturação geral, visando a adequar-se à realidade imposta pelo mercado. Conforme depoimentos do diretor, houve uma reestruturação de pessoas e processos, inclusive com a implementação de uma nova política de vendas. Essa reestruturação resultou numa estratégia de especialização com foco em equipamentos de siderurgia. No entanto, conforme informado pelo diretor, a empresa não está obtendo os resultados esperados em decorrência da forte retração econômica no mercado internacional. A empresa realiza o seu planejamento e definição de estratégias através de consenso entre diretores e gerentes e chefias. Posteriormente, o planejamento e as estratégias elaboradas são submetidos

à aprovação de um conselho presente na Europa. Esse conselho avalia o impacto das estratégias planejadas e define a viabilidade de implementação e prioridades. Efetua os ajustes das estratégias corporativas a cada dois anos ou em intervalos menores, considerando a influência de fatores externos.

Os dados, colhidos por meio de entrevistas ou conversas informais, foram analisados em conjunto com os questionários, via análise de conteúdo. No primeiro questionário de entrevista procurou-se relacionar os fatores críticos de sucesso. Nessa fase, buscou-se resposta a questões sobre em que se deve concentrar esforços para que a organização obtenha mais êxito em seu negócio. O segundo questionário refere-se à análise FOFA. Nessa etapa procurou-se determinar os pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças relacionadas à empresa.

Na verificação do grau de aderência, as variáveis relacionadas serão classificadas conforme o critério de aderência para cada coluna, conforme a seguinte escala:

① Não aderiu

② Pouca aderência

③ Muita aderência

Após a verificação do grau de aderência das variáveis, será feita a classificação da empresa quanto ao nível de risco e aos fatores críticos de sucesso, conforme a escala:

1 Baixo 2 Médio 3 Alto 4 Muito Alto

ANÁLISE FOFA

Para a compreensão dos quadros, designaremos de D1 (Diretor 1) e D2 (Diretor 2). Na percepção dos diretores e seus depoimentos, foram ordenados os Quadros 2 e 3.

O processo de síntese baseia-se em análise semântica, traduzindo a igualdade dos depoimentos. Sintetizando-se os Quadros 2 e 3, obtém-se o Quadro 4.

No Quadro 5, temos as percepções e depoimentos do gerente de engenharia. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo gerente de engenharia em relação à síntese da análise FOFA pelos diretores, obtém-se o Quadro 6.

No Quadro 7, temos as percepções e depoimentos do gerente de contratos. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo gerente de contratos em relação à síntese da análise FOFA pelos diretores, obtém-se o Quadro 8.

No Quadro 9, temos as percepções e os depoimentos do gerente financeiro. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo gerente financeiro em relação à síntese da análise FOFA pelos diretores, obtém-se o Quadro 10.

No Quadro 11, temos as percepções e os depoimentos do gerente administrativo. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo gerente administrativo em relação à síntese da análise FOFA pelos diretores, obtém-se o Quadro 12.

O Quadro 13 resulta da síntese dos Quadros 5, 7, 9 e 11. O processo de síntese se baseia em análise semântica, traduzindo a igualdade dos depoimentos.

QUADRO 2 - Diretor D1 - Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Tecnologia - *Know-how* - Estrutura fabril no país - Qualificação de pessoal - Flexibilidade de negociação - Apoio de desenvolvimento tecnológico da matriz	- Mercado "fechado" - Sazonalidade mercadológica - Vulnerabilidade à política monetária
Oportunidades	**Ameaças**
- Acesso direto aos clientes - Suporte tecnológico - fornecedores - Diversidade fabril (flexibilidade da linha de produção)	- Política econômica do país - Escassez das linhas de financiamento internacional - Imposição dos clientes quanto às condições de contratação - Restrições governamentais impostas pelo EUA - Alta taxa de juros

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 3 - Diretor D2 - Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Qualidade da fabricação - Tecnologia avançada - Mão-de-obra altamente qualificada - Força de vendas - Capacitação para *turn-key*	- Prazo de entrega - Preço - Burocracia interna - Fluxo dos processos internos
Oportunidades	**Ameaças**
- Desenvolvimento de projetos em *turn-key* - Desenvolvimento de tecnologia CSP e DR-EAF (Altos-fornos) - Prestação de serviços de manutenção - Desenvolvimento de tecnologia em automação dos produtos	- Fornecedores de caldeiraria com custos menores - Mercado bastante pulverizado e competitivo - Concorrentes mais estruturados e competitivos

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 4 - Diretores D1 e D2 / Síntese - Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Qualidade da fabricação - Tecnologia (*know-how*) - Qualificação de pessoal - Força de vendas - Estrutura fabril no país - Capacitação para *turn-key*	- Prazo de entrega - Preço - Fluxo dos processos internos - Vulnerabilidade à política monetária
Oportunidades	**Ameaças**
- Desenvolvimento de tecnologia em automação dos produtos - Prestação de serviços de manutenção (acesso direto aos clientes) - Suporte tecnológico - fornecedores	- Mercado bastante pulverizado e competitivo - Concorrentes mais estruturados e competitivos - Política econômica do país - Escassez das linhas de financiamento internacional - Imposição dos clientes quanto às condições de contratação - Restrições governamentais impostas pelos EUA

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 5 - Gerente de Engenharia / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Know-how - Qualificação profissional - Excelência do produto - Experiência e tradição no negócio - Capacitação industrial	- Baixo nível de treinamento - Autonomia perante a matriz - Transmissão de informações e comunicação
Oportunidades	**Ameaças**
- Redução do numero de concorrentes - Aquecimento do segmento de mercado - Posicionamento dos clientes no mercado	- Produto com ciclo de vida longo - Sazonalidade de mercado - Protecionismo econômico - Barreiras comerciais (EUA)

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 6 - Gerente de Engenharia → Diretores
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- *Know-how*	③	- Baixo nível de treinamento	①
- Qualificação profissional	③	- Autonomia perante a matriz	①
- Excelência do produto	③	- Transmissão de informações e comunicação	②
- Experiência e tradição no negócio	①		
- Capacitação industrial	③		
Oportunidades		**Ameaças**	
- Redução do número de concorrentes	①	- Produto com ciclo de vida longo	①
- Aquecimento do segmento de mercado	①	- Sazonalidade de mercado	③
- Posicionamento dos clientes no mercado	①	- Protecionismo econômico	③
		- Barreiras comerciais (EUA)	①

Fonte: adaptado pelos autores.

QUADRO 7 - Gerente de Contratos / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Tecnologia - Qualificação do corpo técnico	- Alto custo (*overhead*) - Cumprimento de prazos - Sistema de informação
Oportunidades	**Ameaças**
- Câmbio favorável - Abertura de novos mercados	- Lento crescimento da economia - Instabilidade econômica

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 8 - Gerente de Contratos → Diretores
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Tecnologia	③	- Alto custo (*overhead*)	③
- Qualificação do corpo técnico	③	- Cumprimento de prazos	③
		Sistema de informação	②
Oportunidades		**Ameaças**	
- Câmbio favorável	①	- Lento crescimento da economia	③
- Abertura de novos mercados	①	- Instabilidade econômica	③

Fonte: adaptado pelos autores.

QUADRO 9 - Gerente Financeiro / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Tecnologia - Pessoal capacitado tecnicamente	- Sazonalidade na fabricação - Sistema de informação integrados
Oportunidades	**Ameaças**
- Acordos comerciais com parceiros tecnológicos - Desenvolvimento de novos produtos junto ao cliente	- Barreiras comerciais - Acesso a linhas de financiamento - Atendimento a segmento de mercado único

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 10 - Gerente Financeiro → Diretores
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Tecnologia	③	- Sazonalidade na fabricação	①
- Pessoal capacitado tecnicamente	③	- Sistema de informação integrado	②
Oportunidades		**Ameaças**	
- Acordos comerciais com parceiros tecnológicos	③	- Barreiras comerciais	③
- Desenvolvimento de novos produtos junto ao cliente	③	- Acesso a linhas de financiamento	③
		- Atendimento a segmento de mercado único	①

Fonte: adaptado pelos autores.

QUADRO 11 - Gerente Administrativo / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- *Know-how* - Qualificação do pessoal - Estrutura fabril no país	- Sazonalidade mercadológica - Custos
Oportunidades	**Ameaças**
- Acesso direto aos clientes - Suporte tecnológico dos fornecedores	- Escassez de financiamento - Política econômica - Imposição de cláusulas contratuais pelo cliente

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 12 - Gerente Administrativo → Diretores
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- *Know-how*	③	- Sazonalidade mercadológica	①
- Qualificação do pessoal	③	- Custos	③
- Estrutura fabril no país	③		
Oportunidades		**Ameaças**	
- Acesso direto aos clientes	③	- Escassez de financiamento	③
- Suporte dos fornecedores	③	- Política econômica	③
		- Imposição de cláusulas contratuais pelo cliente	③

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 13 - Gerentes / Síntese - Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Know-how - Qualificação profissional - Excelência do produto - Experiência e tradição no negócio - Capacitação do parque industrial	- Baixo nível de treinamento - Autonomia perante a matriz - Transmissão de informações e comunicação
Oportunidades	**Ameaças**
- Redução do número de concorrentes - Aquecimento do segmento de mercado - Posicionamento dos clientes no mercado	- Produto com ciclo de vida longo - Sazonalidade de mercado - Protecionismo econômico - Barreiras comerciais (EUA)

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 14 - Chefe Departamento - Acompanhamento de Contratos / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Domínio tecnológico do produto - Qualificação técnica do pessoal - Capacidade fabril	- Cumprimento de prazos - Transmissão de informações - Definição dos fluxos organizacionais
Oportunidades	**Ameaças**
- Câmbio atual - Condições de mercado para aquisição de matérias-primas	- Baixa competitividade - Subsídios a blocos econômicos - Perspectivas econômicas regionais

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 15 - Chefe do Departamento - Acompanhamento de Contratos → Gerentes
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Domínio tecnológico do produto	③	- Cumprimento de prazos	①
- Qualificação técnica do pessoal	③	- Transmissão de informações	③
- Capacidade fabril	③	- Definição dos fluxos organizacionais	①
Oportunidades		**Ameaças**	
- Câmbio atual	①	- Baixa competitividade	①
- Condições de mercado para aquisição de matérias-primas	①	- Subsídios a blocos econômicos	①
		- Perspectivas econômicas regionais	③

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 16 - Chefe do Departamento da Garantia da Qualidade / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Tecnologia mundial - Qualidade do produto - Fabricação local	- Capacidade em gerenciamento de projetos - Sistema de planejamento da produção - Dependência de mercado único
Oportunidades	**Ameaças**
- Atuação em outros mercados - Oferecer projetos completos, incluindo manutenção de planta - Desenvolvimento de sistema de planejamento industrial (integrar fornecedores + fábrica + montagem)	- Interrupção de investimentos no segmento - Associação de concorrente com o cliente - Corte do crédito para financiamento dos equipamentos

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 17 - Chefe do Departamento Garantia da Qualidade → Gerentes
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Tecnologia mundial	③	- Capacidade em gerenciamento de projetos	①
- Qualidade do produto	③	- Sistema de planejamento da produção	①
- Fabricação local	①	- Dependência de mercado único	①
Oportunidades		**Ameaças**	
- Atuação em outros mercados	①	- Interrupção de investimentos no segmento	①
- Oferecer projetos completos, incluindo manutenção de planta	①	- Associação de concorrente com o cliente	①
- Desenvolvimento de sistema de planejamento industrial integrado	①	- Corte do crédito para financiamento dos equipamentos	①

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 18 - Chefe do Departamento RH / Informática / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Alta tecnologia - Confiança dos clientes - Experiência no negócio	- Sazonalidade dos projetos - Prazos inadequados
Oportunidades	**Ameaças**
- Novas demandas de mercado - Aumento da capacidade instalada dos clientes	- Instabilidade do mercado - Ausência de investimentos em projetos

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 19 - Chefe do Departamento RH / Informática → Gerentes
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Alta tecnologia	③	- Sazonalidade dos projetos	①
- Confiança dos clientes		- Prazos inadequados	①
- Experiência no negócio	③		
Oportunidades		**Ameaças**	
- Novas demandas de mercado	③	- Instabilidade do mercado	③
- Aumento da capacidade instalada dos clientes	③	- Ausência de investimentos em projetos	①

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 20 - Chefe do Departamento de Produção / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Tecnologia moderna - Qualificação técnica do pessoal - Possuir estrutura fabril no país - Capacidade do parque industrial	- Autonomia perante a matriz - Sistemas de informação (logística) - Preços
Oportunidades	**Ameaças**
- Desenvolvimento em novos mercados - Parcerias com fornecedores	- Instabilidade do segmento de bens de capital - Política econômica - Perda de profissionais qualificados

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 21 - Chefe do Departamento de Produção → Gerentes
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Tecnologia moderna	③	- Autonomia perante a matriz	③
- Qualificação técnica do pessoal	③	- Sistemas de informação (logística)	①
- Possuir estrutura fabril no país	①	- Preços	①
- Capacidade do parque industrial	③		
Oportunidades		**Ameaças**	
- Desenvolvimento em novos mercados	①	- Instabilidade do segmento de bens de capital	①
- Parcerias com fornecedores	①	- Política econômica	③
		- Perda de profissionais qualificados	①

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 22 - Chefe do Departamento de Contabilidade / Análise FOFA

Forças	Fraquezas
- Atualização tecnológica - Boa qualificação do pessoal - Histórico de fornecimentos - Empresa com atuação mundial	- Falta de sistema operacional eficiente - Autonomia perante a matriz - Estrutura organizacional superdimensionada - Acompanhamento de custos
Oportunidades	**Ameaças**
- Acesso a mercados emergentes - Formação de consórcios para fabricação - Desenvolvimento da indústria siderúrgica	- Barreiras comerciais - Prazos de fabricação longos - Variação cambial - Mercado restrito

Fonte: dados da pesquisa

QUADRO 23 - Chefe do Departamento de Contabilidade → Gerentes
Grau de aderência - Análise FOFA

Forças		Fraquezas	
- Atualização tecnológica	②	- Falta de sistema operacional eficiente	①
- Boa qualificação do pessoal	③	- Autonomia perante a matriz	③
- Histórico de fornecimentos	③	- Estrutura organizacional superdimensionada	①
- Empresa com atuação mundial	①	- Acompanhamento de custos	①
Oportunidades		**Ameaças**	
- Acesso a mercados emergentes	①	- Barreiras comerciais	③
- Formação de consórcios para fabricação	①	- Prazos de fabricação longos	①
- Desenvolvimento da indústria siderúrgica	①	- Variação cambial	①
		- Mercado restrito	①

Fonte: dados da pesquisa.

No Quadro 14, temos as percepções e depoimentos do chefe do Departamento de Acompanhamento de Contratos. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo chefe do Departamento de Acompanhamento de Contratos em relação à síntese da análise FOFA pelos gerentes, obtém-se o Quadro 15.

No Quadro 16, temos as percepções e depoimentos do chefe do Departamento da Garantia da Qualidade. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo chefe do Departamento de Garantia da Qualidade em relação à síntese da análise FOFA pelos gerentes, obtém-se o Quadro 17.

No Quadro 18, temos as percepções e depoimentos do chefe do Departamento de RH / Informática. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo chefe do Departamento de RH / Informática em relação à síntese da análise FOFA pelos gerentes, obtém-se o Quadro 19.

Na percepção e depoimentos do chefe de produção obtém-se o Quadro 20. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo chefe do Departamento de Produção em relação à síntese da análise FOFA pelos gerentes, obtém-se o Quadro 21.

Na percepção e depoimentos do chefe da contabilidade obtém-se o Quadro 22. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelo chefe da contabilidade em relação à síntese da análise FOFA pelos gerentes, obtém-se o Quadro 23.

As variáveis tecnologia, qualificação do corpo técnico, estrutura fabril, qualidade do produto, custos e sistemas de informação se apresentam com muita aderência entre diretores, gerentes e chefes. Percebe-se ainda que as variáveis da análise FOFA estão alinhadas diretamente às forças e fraquezas da empresa. A utilização da análise FOFA combinada com análise por FCS permitirá verificar o alinhamento estratégico nas instâncias decisórias da empresa. Através da análise FOFA, pode-se concluir que a empresa orienta-se culturalmente somente por suas forças e fraquezas.

ANÁLISE POR FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

No Quadro 24, temos a ordenação das percepções e depoimentos relacionados aos fatores críticos de sucesso pelos diretores. Analisando-se as informações, observa-se que o diretor D1 é mais administrativo, enquanto o diretor D2 é mais técnico. Sintetizando-se os fatores críticos de sucesso e agrupando-os pela abrangência, obtém-se o Quadro 25. O processo de síntese se baseia em análise semântica, traduzindo a igualdade dos depoimentos.

As percepções e depoimentos dos gerentes em relação aos fatores críticos de sucesso estão ordenados no Quadro 26. Sintetizando-se os fatores críticos de sucesso e agrupando-os pela abrangência, obtém-se o Quadro 27. O processo de síntese se baseia em análise semântica, traduzindo a igualdade dos depoimentos.

Na análise do grau de aderência das variáveis informadas pelos gerentes em relação à síntese dos FCS pelos diretores, obtém-se o Quadro 28. Nesse quadro é analisada a variável dos gerentes em relação aos diretores sempre de forma direta e na seqüência informada. Na coluna de aderência perfeita, temos duas classificações: a aderência (AD) e a não aderência (NAD), que se referem ao alinhamento das percepções.

As percepções e depoimentos dos chefes de departamentos em relação aos fatores críticos de sucesso foram ordenados no Quadro 29. Analisando-se o grau de aderência das variáveis informadas pelos chefes em relação à síntese dos FCS pelos gerentes, obtém-se o Quadro 30.

QUADRO 24 - Diretores - FCS

FCS D1	FCS D2
1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal	1. Qualidade do produto
2. Canais de comunicação internos	2. Preço
3. Planejamento organizacional	3. Prazo de entrega
4. Relacionamento com o cliente	4. Tecnologia avançada
5. Sistemas e procedimentos organizacionais	5. Grau de automação
6. Modelo organizacional	6. Atendimento ao cliente
	7. Assistência técnica
	8. Fabricação própria
	9. Certificação ISO 9000
	10. Capacitação para contratos *turn-key*

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 25 - Diretores / Síntese do FCS

FCS - RESULTANTE (Diretores 1 e 2)
1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal
2. Tecnologia avançada
3. Planejamento organizacional (sistemas, procedimentos e comunicação interna)
4. Relacionamento/atendimento ao cliente (garantias, linhas de produtos, serviços e assistência técnica)
5. Sistemas organizacionais (Certificação ISO 9000)
6. Modelo organizacional (Qualidade do produto, preço, prazo de entrega)

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 26 - Gerentes - FCS

FCS Financeiro (G1)	FCS Contratos (G2)	FCS Engenharia (G3)	FCS Administrativo (G4)
1. Satisfação das pessoas (motivação)	1. Capacitação produtiva	1. Recursos humanos	1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal
2. Inter-relacionamento das equipes	2. Simplificação de fluxos, processos e procedimentos internos	2. Capacidade de inovação do processo de produção	2. Transmissão de informações e canais de comunicação
3. Administração de custos no gerenciamento de projetos	3. Aprimoramento constante na busca de novas tecnologias para o desenvolvimento de novos produtos	3. Desenvolvimento de meios mais adequados de produção	3. Relacionamento com o cliente
4. Atendimento às necessidades dos clientes	4. Desenvolvimento e qualificação do pessoal	4. Transmissão de informações e comunicação em todos os níveis	4. Fluxos, procedimentos e sistemas internos
	5. Melhorar a relação custo/benefício dos produtos	5. Capacidade de inovação do produto	5. Maior experiência e *know-how*
	6. Entregas rápidas		

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 27 - Gerentes / Síntese do FCS

FCS - RESULTANTE (Gerentes)
1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal. 2. Transmissão de informações (canais de comunicação interna). 3. Fluxo, procedimentos e sistema interno. 4. Relacionamento com o cliente. 5. Aprimoramento da tecnologia (processos de produção/inovação do produto).

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 28 - FCS - Grau de aderência Diretores → Gerentes

FCS DIRETORES	FCS G1		FCS G2		FCS G3		FCS G4		Aderência perfeita
1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal	1. Satisfação das pessoas	(1)	1. Capacitação produtiva	(4)	1. Recursos humanos	(1)	1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal	(1)	3 AD 1 NAD
2. Tecnologia avançada	2. Inter relacionamento das equipes	(0)	2. Simplificação de fluxos, processos e procedimentos internos	(3)	2. Capacidade de inovação do processo de produção	(1)	2. Transmissão de informações e canais de comunicação	(0)	1 AD 3 NAD
3. Planejamento organizacional (sistemas, procedimentos e comunicação interna)	3. Administração de custos no gerenciamento de projetos	(0)	3. Aprimoramento constante na busca de novas tecnologias para o desenvolvimento de novos produtos	(2)	3. Desenvolvimento de meios mais adequados de produção	(0)	3. Relacionamento com o cliente	(4)	0 AD 4 NAD
4. Relacionamento /atendimento ao cliente (garantias, linhas de produtos, serviços e assistência técnica)	4. Atendimento às necessidades dos clientes	(1)	4. Desenvolvimento e qualificação do pessoal	(0)	4. Transmissão de informações e comunicação em todos os níveis	(0)	4. Fluxos, procedimentos e sistemas internos	(3)	1 AD 3 NAD
5. Sistemas organizacionais (Certificação ISO 9000)		(0)	5. Melhorar a relação custo/benefício dos produtos	(0)	5. Capacidade de inovação do produto	(0)	5. Maior experiência e *know-how* gerencial	(0)	0 AD 4 NAD
6. Modelo organizacional (qualidade do produto, preço, prazo de entrega)		(0)	6. Entregas rápidas	(1)		(0)		(0)	1 AD 3 NAD

*Nota: os números entre parênteses representam a ordem em que a variável se inter-relaciona.

QUADRO 29 - Chefes - FCS

FCS - Acomp. Contratos (C1)	FCS - Qualidade (C2)	FCS - RH / Informática (C3)	FCS - Produção (C4)	FCS - Contabilidade (C5)
1.Domínio tecnológico do produto	1. Tecnologia	1. Pessoal qualificado	1. Concepção flexível do projeto	1. Qualidade do produto
2. Competência de marketing	2. Qualidade dos produtos	2. Atualização tecnológica	2. Investimento em tecnologia da informação	2. Comunicação interna
3. Qualificação técnica do pessoal	3. Prazos de fornecimento	3. Comunicação interna	3. Planejamento industrial	3 Melhorias nos fluxos de trabalho
4. Estrutura organizacional	4. Qualificação de pessoal	4. Atividades orientadas ao cliente	4. Desenvolver políticas de meio ambiente	4. Desenvolvimento e qualificação de pessoal
5. Capacidade fabril	5. Portfólio de produtos/serviços	5. Treinamento e políticas adequadas de pessoal	5. Valorização dos funcionários	5. Custos gerais baixos
6. Transmissão das informações	6. Linhas de financiamento	6. Desenvolvimento de processos	6. Monitoramento do fluxo de produção	
7. Parcerias com fornecedores	7. Preço de venda	7. Sistemas superiores de informação	7. Política de treinamento	
	8. Rede de fornecedores			

Fonte: dados da pesquisa.

QUADRO 30 - FCS - Grau de aderência Gerentes → Chefes

FCS GERENTES	FCS C1		FCS C2		FCS C3		FCS C4		FCS C5		Aderência perfeita
1. Qualificação e desenvolvimento de pessoal	1. Domínio tecnológico do produto	(3)	1. Tecnologia	(4)	1. Pessoal qualificado	(1)	1. Concepção flexível do projeto	(5)	1. Qualidade do produto	(4)	1 AD 4 NAD
2. Transmissão de informações (canais de comunicação interna)	2. Competência de marketing	(6)	2. Qualidade dos produtos	(0)	2. Atualização tecnológica	(3)	2 Investimento em tecnologia da informação	(0)	2. Comunicação interna	(1)	1 AD 4 NAD
3. Fluxo, procedimentos e sistemas internos	3. Qualificação técnica do pessoal	(0)	3. Prazos de fornecimento	(0)	3. Comunicação interna	(0)	3. Planejamento industrial	(0)	3. Melhorias nos fluxos de trabalho	(1)	1 AD 4 NAD
4. Relacionamento com o cliente	4. Estrutura organizacional	(0)	4. Qualificação de pessoal	(0)	4. Atividades orientadas ao cliente	(1)	4. Desenvolver políticas de meio ambiente	(0)	4. Desenvolvimento e qualificação de pessoal	(0)	1 AD 4 NAD
5. Aprimoramento da tecnologia (processos de produção / inovação do produto)	5. Capacidade fabril	(0)	5. Portfólio de produtos / serviços	(1)	5. Treinamento e políticas adequadas de pessoal	(2)	5. Valorização dos funcionários	(0)	5. Custos gerais baixos	(0)	1 AD 4 NAD
	6. Transmissão das informações		6. Linhas de financiamento		6. Desenvolvimento de processos		6. Monitoramento do fluxo de produção				
	7. Parcerias com fornecedores		7. Preço de venda		7. Sistemas superiores de informação		7. Política de treinamento				
			8. Rede de fornecedores								

Fonte: dados da pesquisa.

CONCLUSÕES

É importante que a comunicação da estratégia seja disseminada por toda a empresa, buscando inseri-la num estilo gerencial participativo. As organizações inovadoras devem buscar prioritariamente a geração de conhecimento e tecnologia ou pelo menos demonstrar competência na sua absorção e aplicação, sendo fundamental estabelecer políticas e estratégias de longo prazo. A organização deve determinar os canais de comunicação entre a direção e os colaboradores, a linguagem a ser utilizada e, principalmente, obter a validade e o comprometimento com a estratégia. A essência dos valores permanentes, o alinhamento da estratégia com esses valores, o estabelecimento de um ambiente propício e a competência na gestão de todas as variáveis associadas é o diferencial das empresas inovadoras.

Neste estudo, o fato de a empresa possuir uma tecnologia aprimorada em relação aos seus concorrentes explica a validade da aplicação da estratégia de especialização adotada, o que tem como principal desvantagem a vulnerabilidade pela alta dependência de poucas modalidades de fornecimento de produção e vendas. Verifica-se, ainda, que as variáveis apresentadas estão alinhadas às forças e fraquezas apresentadas nas sínteses da análise FOFA. Por sua vez, o foco nas competências e recursos atuais da empresa leva a organização a manter as coisas próximas da situação atual, dificultando inovações de valor.

Os fatores críticos de sucesso têm alta influência no delineamento das estratégias empresariais. Analisando-se o baixo grau de aderência das variáveis verificadas nos Quadros 28 e 30 e o seu alinhamento nos níveis hierárquicos apresentados, conclui-se que a empresa se classifica no risco 3, ou seja, apresenta alto risco no desalinhamento das estratégias nas instâncias decisórias avaliadas. Observa-se entre gerentes e diretores um alto grau de desvios quanto à aderência no alinhamento, sendo que entre os chefes e gerentes o desvio é ainda maior. Esse fato pode estar diretamente relacionado à baixa competitividade da empresa atualmente, conforme informado pelo diretor. Verifica-se, ainda, que as variáveis apresentadas estão alinhadas às forças e fraquezas apresentadas na estratificação da análise FOFA dos diretores e gerentes.

Este estudo traz à luz a importância do alinhamento estratégico nas várias camadas organizacionais de uma organização. Suas relações com as decisões estratégicas na organização estão cada vez mais evidentes, o que pode sugerir estudos nesse sentido. Concluindo, a utilização da análise FOFA, combinada com análise por FCS, possibilita verificar o alinhamento estratégico nas instâncias decisórias da empresa.

LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES PARA PESQUISAS POSTERIORES

As conclusões preliminares desta pesquisa devem ser encaradas como uma base para o desenvolvimento científico da matéria. A experiência no desenvolvimento e uso deste *framework* mostrou que ele pode ser bastante aprimorado, principalmente quanto aos formalismos empregados e quanto à personalização da ferramenta. A recomendação de pesquisas exploratórias tem como objetivo validar os resultados obtidos, bem como buscar identificar mais profundamente, de forma conceitual e estrutural, o desenvolvimento das estratégias empresariais. Como é impossível tratar todas as informações e gerenciar efetivamente todo tipo de conhecimento, necessita-se conhecer e explorar aqueles elementos relevantes e congruentes

com os objetivos organizacionais, os quais podem ser obtidos através de novas pesquisas científicas.

Outro procedimento sugerido é agrupar outras variáveis (como cultura organizacional, experiência dos funcionários, desenvolvimento organizacional, nível de participação nas decisões) e avaliar as diferenças dos diversos grupos, gerando subsídios para diferenciar práticas e procedimentos mais relevantes.

Carlos Alberto Gonçalves
Prof. Doutor da UFMG
Rua Curitiba 832 10º andar
30170-120, Belo Horizonte - MG
E-mail: carlos@face.ufmg.br

Joselito Calixto Moreira
Daniela Ferro de Oliveira
Renata Fabiana Ferreira
Karina A. Pereira García Coleta
Pesquisadores do Nume - UFMG
Rua Curitiba 832 10º andar
30170-120, Belo Horizonte - MG
E-mail: nume@face.ufmg.br

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDREWS, K.R. *The concept of corporate strategy*. New York: Dow-Jones, 1971.

ANSOFF, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw Hill, 1977.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. Transnacional: o modelo organizacional emergente. In: *Gerenciando empresas no exterior*: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.

CHANDLER, A. *Strategy and structure*. Cambrige: MIT Press, 1962.

DESCHAMPS, J.; NAYAK, P. *Produtos irresistíveis*. São Paulo: Makron, 1997.

GAUSE, G. F. *The struggle for existence*. New York: Hafner, 1934.

KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. Fair process: managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*. Nova York: Harvard University, v. 75(4), p. 65-75, 1997.

MATTAR, F. Najib; SANTOS, D. *Gerência de produtos*. São Paulo: Atlas, 1999.

PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva*: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, Michael E. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

PORTER, Michael E. What is strategy? *Harvard Business Review*. Nov-dec, 1996.

PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.

REBOUÇAS DE OLIVEIRA, Djalma Pinho. *Estratégia empresarial*: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1991.

TOLEDO, Geraldo L.; MINCIOTTI, Silvio A. Marketing estratégico: exclusividade de grandes organizações? *Revista IMES*. Ano VII, n. 17, jan / abr. 1989, São Caetano do Sul - SP.