

COLEÇÃO  
**GESTÃO**  
EMPRESARIAL  
FAE  
GAZETA DO POVO

---

# GESTÃO

## EMPRESARIAL

---

**GAZETA DO POVO**

---



**FAE**  
BUSINESS  
SCHOOL

Esta obra é uma realização da Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus - AFESBJ / FAE Business School e da Editora Gazeta do Povo



**FAE**  
BUSINESS  
SCHOOL

Presidente da AFESBJ  
*Frei Guido Moacir Scheidt*

Diretor Administrativo-Financeiro  
*Paulo Arns da Cunha*

Diretor Geral da FAE  
*Frei Gilberto Gonçalves Garcia*

Diretor Acadêmico da FAE  
*Judas Tadeu Grassi Mendes*

## **GAZETA DO POVO**

Diretor

*Francisco Cunha Pereira Filho*

Redação e Oficinas

Praça Carlos Gomes, 4 - Centro  
CEP 80010-140

R. Pedro Ivo, 459 - Centro

CEP 80010-20 - Curitiba-PR

Tel.: PABX (0xx41) 321-5000

Atendimento ao assinante: 0800-414444

Atendimento ao leitor: (0xx41) 321-5401

Projeto Editorial



**RPC**

REDE PARANAENSE DE COMUNICAÇÃO  
CENTRAL RPC DE MARKETING

Organizador

*Judas Tadeu Grassi Mendes*

Coordenação Editorial

*Christian Luiz da Silva*

Revisão

*Ênio Paulo Giachini*

Editoração

*Eliel Fortes Barbosa - Coordenação*

*Maria Laura Zocolotti - composição*

Faculdades Bom Jesus

Economia empresarial / Fae Business School. Curitiba:  
Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.  
70p. (Coleção gestão empresarial, 2)

1. Gestão de empresas. 2. Planejamento estratégico.  
3. Estratégia. 4. Logística empresarial. 5. Controle de qualidade. 6.  
Administração ambiental.

CDD – 658

658.4012

658.78

658.562

---

# *A*presentação

---

## **Coleção gestão empresarial: uma contribuição ao mundo dos negócios**

A **FAE Business School**, com a colaboração espontânea de 48 professores, produziu, em parceria com a **Editora Gazeta do Povo**, a Coleção Gestão Empresarial. Composta por cinco volumes, ela será distribuída aos leitores do jornal **Gazeta do Povo**. Cada volume aborda um tema fundamental dentro da gestão dos negócios. São eles: Economia, Gestão (em seus fundamentos mais amplos), Marketing, Finanças e Capital Humano.

O primeiro volume - **Economia Empresarial** mostra o quanto o conhecimento econômico do ambiente dos negócios é essencial para o sucesso da empresa. Nele, o leitor encontrará os fundamentos de análise de mercado, levando-se em consideração o ambiente de crescente competição no mercado brasileiro, em especial nos últimos anos; a intervenção do governo nos mercados por meio das políticas econômicas; os principais indicadores econômicos da economia brasileira e noções de negócios internacionais.

Este segundo volume aborda os fundamentos de **Gestão Empresarial**, evidenciando que a gestão de negócios sustentáveis deve incorporar compromissos socioambientais. Os capítulos deste livro incluem os indicadores de desempenho como modelos gerenciais, as estratégias das empresa, o planejamento estratégico e os vários aspectos da logística, da qualidade e do meio ambiente.

Gerar valor, atrair e manter clientes satisfeitos. Este é o foco do **Marketing**, tema do terceiro volume. Os capítulos deste livro incluem fundamentos de marketing, conceitos básicos, segmentação e posicionamento, composto e plano de marketing, marketing de serviços, comunicação integrada de marketing, estratégia de preços e web marketing.

O quarto livro trata de **Finanças Empresariais**, com a principal finalidade de maximizar rentabilidade e liquidez com menores riscos. Os capítulos deste volume enfocam: matemática financeira, contabilidade, administração financeira, custos, controladoria e aspectos de planejamento tributário.

No quinto e último volume, que trata da **Gestão do Capital Humano**, o foco está no desafio das organizações em lidar com pessoas. Os capítulos tratam de vários temas inter-relacionados: comportamento organizacional, ferramentas de gestão de pessoas, liderança, relações pessoais e ética empresarial.

Na sociedade complexa em que vivemos somos cada vez mais dependentes das organizações em todas as etapas de nossas vidas. Esta coleção que ora apresentamos representa o esforço da **FAE Business School** e da Editora **Gazeta do Povo** para que o leitor compreenda melhor as organizações, que procuram combinar os recursos escassos de maneira eficaz para cumprir seu objetivo de satisfazer as necessidades econômicas e sociais. Esperamos que a coleção propicie a todos uma agradável e profícua leitura.

*Judas Tadeu Grassi Mendes*  
*Diretor Acadêmico da FAE*

---

# Mensagem

---

É com muita satisfação que a **Gazeta do Povo** oferece aos seus leitores a **Coleção Gestão Empresarial**. No especial momento em que o Brasil procura sua afirmação no mundo globalizado, enfrentando os desafios da maior produtividade para a competição, é necessária a profissionalização, que se dá por meio do conhecimento e aprimoramento das técnicas de administração empresarial.

Para que esta coleção fosse composta por obras de grande valor, com leitura acessível e prática, a **Gazeta do Povo** foi buscar os professores da **FAE Business School**, uma das mais tradicionais faculdades de Administração, Contábeis e Economia empresarial do Estado e reconhecida entre as melhores do país.

O resultado é esta coleção, na qual se encontram conceitos de grande validade para a implementação e prática diária em todas as escalas empresariais.

Tudo foi feito para que as pessoas possam ser melhores a cada dia e, pelas boas práticas de gestão, promovam a qualidade e o desenvolvimento de suas empresas e negócios.

Boa leitura.

**GAZETA DO POVO**  
Respeito por você.



---

## *Nota sobre os autores*

---

### ***Gestão Empesarial***

***José Vicente B. de Mello Cordeiro*** é engenheiro, doutorando em gestão de negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.

***Renato V. Ribeiro*** é administrador, doutorando em gestão de negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.

### ***Estratégias Empresariais***

***Hernan E. Contreras Alday*** é administrador, possui mestrado profissional em direção e administração de empresas pela ESADE (Espanha) e professor da FAE Business School.

### ***Planejamento Estratégico***

***Maria Carolina Andion*** é administradora, doutoranda em gestão ambiental pela UFSC e professora da FAE Business School.

***Rubens Fava*** é economista, possui mestrado profissional em administração e direção de empresas pela ESADE (Espanha) e professor da FAE Business School.

### ***Logística Empresarial***

***Francisco Ferraes Neto*** é administrador, doutorando em gestão de negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.

***Maurício Kühne Jr.*** é administrador, doutorando em gestão de negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.

### ***Qualidade***

***Antônio Lázaro Conte*** é engenheiro, doutorando em gestão de negócios pela UFSC e professor da FAE Business School.

***Gislene Regina Durski*** é contadora, mestranda em gestão de negócios pela UFSC e professora da FAE Business School.

### ***Gestão Ambiental***

***Cleverson V. Andreoli*** é engenheiro, doutor em meio ambiente e desenvolvimento pela UFPR, professor da FAE Business School e da UFPR.





---

# Sumário

---

<b>Gestão da Empresa</b>	
<i>José Vicente B. de Mello Cordeiro e Renato Vieira Ribeiro</i>	1
<b>Estratégias Empresariais</b>	
<i>Hernan E. Contreras Alday</i>	15
<b>Planejamento Estratégico</b>	
<i>Maria Carolina Andion e Rubens Fava</i>	27
<b>Logística Empresarial</b>	
<i>Francisco Ferraes Neto e Maurício Kuehne Junior</i>	39
<b>Qualidade</b>	
<i>Antônio Lázaro Conte e Gislene Regina Durski</i>	51
<b>Gestão Ambiental</b>	
<i>Cleverson V. Andreoli</i>	61



---

# Gestão da Empresa

---

*José Vicente B. de Mello Cordeiro*  
*Renato Vieira Ribeiro*

A partir da década de 1990 o ambiente de negócios se tornou mais complexo. Fenômenos econômicos e sociais de alcance mundial estão reestruturando o ambiente empresarial. A globalização da economia, alavancada pela tecnologia da informação e da comunicação, é uma realidade inescapável. As chamadas novas tecnologias, bem como as novas formas de organização do trabalho, têm colocado os métodos tradicionais de gestão das empresas no banco dos réus.

A evolução das organizações em termos de modelos estruturais e tecnológicos, tendo as mudanças e o conhecimento como novos paradigmas, têm exigido uma nova postura nos estilos pessoais e gerenciais voltados para uma realidade diferenciada e emergente.

Além disso, temos plena convicção de que o grande desafio desta última década vem sendo a capacidade e a competência diária que as organizações enfrentam para se adaptarem e levarem a todos os seus níveis hierárquicos e funcionais, da alta gerência ao piso de fábrica, a incorporação de novos modelos, métodos, técnicas, instrumentos, atitudes e comportamentos necessários a mudanças, inovações e à sobrevivência sadia e competitiva no mercado.

No ambiente de negócios, praticamente em qualquer lugar do mundo, as pessoas estão sentindo o reflexo dessas transformações. Seja pelas mudanças introduzidas internamente pela re-engenharia, como a descentralização, o *empowerment* ou a terceirização, seja pelas transformações no cenário externo, como o declínio de antigas empresas multinacionais e o surgimento de novos competidores, o administrador de empresas enfrenta desafios totalmente novos.

Essa realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de

gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Este enfoque tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas.

É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção.

## O que é a gestão hoje?

Gerir hoje envolve uma gama muito mais abrangente e diversificada de atividades do que no passado. Conseqüentemente o gestor hoje precisa estar apto a perceber, refletir, decidir e agir em condições totalmente diferentes das de antes.

O dia-a-dia de um gestor envolve atualmente diferentes entradas em uma realidade complexa:

- **Interdisciplinaridade** - os processos de negócio envolvem equipes de diferentes áreas, perfis profissionais e linguagens;
- **Complexidade** - as situações carregam cada vez um número maior de variáveis;
- **Exigüidade** - o processo decisório está cada vez mais espremido em janelas curtas de tempo, e os prazos de ação/reação são cada vez mais exíguos;
- **Multiculturalidade** - o gestor está exposto a situações de trabalho com elementos externos ao seu ambiente nativo, e, por conseguinte com outras culturas: clientes, fornecedores, parceiros, terceiros, equipes de outras unidades organizacionais, inclusive do estrangeiro;
- **Inovação** - tanto as formas de gestão, quanto a tecnologia da informação e da comunicação, estão a oferecer constantemente novas oportunidades e ameaças;
- **Competitividade** - o ambiente de mercado é cada vez mais competitivo, não só em relação aos competidores tradicionais, mas principalmente pelos novos entrantes e produtos substitutos.

Nesse ambiente, a diferença entre sucesso e fracasso, entre lucro e falência, entre o bom e o mau desempenho está no melhor uso dos recursos disponíveis para atingir os objetivos focados.

**O gestor hoje precisa estar apto a perceber,  
refletir, decidir e agir em condições  
totalmente diferentes do que antes**

Gerir a aplicação dos recursos é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, humanos, de comunicação ou tecnológicos.

A ênfase na gestão vem da necessidade de aperfeiçoar continuamente os processos de negócio, pelo aprendizado e inovação permanentes.

Novos métodos de gestão, novas ferramentas de apoio, novos sistemas de informação, tudo isso representa o esforço por aperfeiçoar a gestão.

## **1 A gestão estratégica como ferramenta de alavancar novos mercados**

A utilização do modelo de gestão estratégica leva a empresa a realizar um diagnóstico situacional, destacando oportunidades e ameaças, bem como forças e fraquezas, a fim de cruzar estas realidades e descobrir suas inter-relações.

A partir desse processo de “autocrítica organizacional” a empresa encontrará plenas condições de direcionar seu foco para o estabelecimento de visão de futuro, missão organizacional, desafios estratégicos e estratégias gerais que nortearão os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazos.

Em síntese, o modelo de gestão estratégica atua no sentido de levar a empresa a se adequar à realidade de mercado, descobrir oportunidades e projetar um futuro. Dessa forma, os processos e os investimentos serão realizados de maneira mais organizada, racional e profissional, contribuindo para redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados.

## **2 Um novo caminho: gestão participativa**

A Gestão Participativa é o modelo de gestão que mais se adapta ao novo homem da sociedade do conhecimento, indivíduo este que tem como característica marcante o inconformismo diante de respostas vagas e atitudes sem sentido. Nesta sociedade, os indivíduos exercem sua cidadania, assumem responsabilidades, opinam sobre decisões que afetam sua vida, pressionam também as organizações para alterarem suas estruturas rígidas que tradicionalmente silenciam os trabalhadores.

As organizações ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distancia cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Muito embora estas organizações possam estar obtendo resultados via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertence às empresas que souberem adequar-se a esses novos tempos.

Vivemos um mundo onde os governos não podem mais controlar o que as pessoas fazem, nem onde, nem como, pois não podem mais vê-las nem contá-las. Um mundo onde os métodos antigos de controle não funcionam mais. Isto é, as antigas fontes de autoridade não têm mais grande poder ou influência.

A Gestão Participativa necessita de um modelo cultural extremamente democrático e aberto, onde impere a confiança em todos os níveis. Um conjunto de valores baseados em princípios com os quais todos concordam.

Ela é vista com um ensaio natural dos indivíduos neste final e reinício de século, onde a democratização instala-se nas famílias, nas escolas e onde a difusão de informações e a velocidade das mudanças desestruturam as bases sociais estabelecidas, aí consideradas as organizações totalitárias. Assim, a Gestão Participativa pode funcionar tão bem em nossa época histórica como as organizações mecanicistas funcionavam há cem anos atrás, gerando resultados satisfatórios.

A mudança ocorrida na sociedade do início do século XX até o momento atual, graças principalmente aos avanços tecnológicos e científicos, ampliaram as áreas do conhecimento, tornado o homem moderno mais informado e exigente. Este processo teve como principal consequência o deslocamento do poder que antes era concentrado, tanto na sociedade como nas organizações, e hoje é instável e dinâmico, movendo-se por todas as camadas, adquirindo novas formas de acordo com a situação.

### **3 Gestão holística: um passo além dos sistemas**

O pensamento de organização precisa compreender a relação auto-eco organizadora, isto é, a relação hologramática entre as partes e o todo, compreender o princípio de recursividade; é a idéia de entrelaçamento, de integração, totalidade e é neste contexto que se deve falar em gerenciamento holístico, pois é a partir da visão holística da administração que as empresas tradicionais incorporam preocupações com a administração ecológica.

Na verdade, com o futuro ameaçado e em busca de um desenvolvimento sustentável que satisfaça as demandas do presente sem prejudicar as necessidades do futuro, os desafios tornam-se comuns e a defesa do meio ambiente, que, apesar das lutas das últimas décadas, continua sendo velozmente degradado, transforma-se numa tarefa urgente que compete a cada cidadão.

Assim, deve-se criar no homem a idéia de viver em harmonia com a natureza, como parte integrante dela, de quem é reflexo e a quem modifica, humanizando-a. E esta necessidade de que se crie uma nova consciência ecológica e se desenvolva uma nova postura ética perante a natureza é tarefa do gerenciamento holístico.

Na realidade, é a necessidade de se olhar o mundo com visão sistêmica, é a abrangência e a urgência da questão ambiental que nos impõem a ética da integração e da cooperação pautada no valor universal da sobrevivência do homem e do Planeta, ou seja, do gerenciamento holístico que não deve ser imposto, deve sim enfatizar a necessidade da participação livre de todos na construção de um mundo novo.

O gerenciamento holístico resgata a idéia de entrelaçamento, de interligação, de todas as partes do meio ambiente em um sistema, para que a abordagem do meio ambiente possa incluir todas as variáveis, históricas, políticas, econômicas, socioculturais etc., necessárias para se compreender e administrar adequadamente a relação de se melhorar a sorte da humanidade.

Resumindo, pode-se dizer que, para sobreviver, uma organização tem que ser contemporânea do seu tempo. Ela precisa se ajustar às exigências das mudanças, pois vida é essencialmente mudança. É preciso, por conseguinte conhecer, com antecedência razoável, o sentido da mudança. Nessa passagem de século, as mudanças são bastante rápidas. Por isso mesmo, mais do que nunca vai ser preciso uma acuidade mental muito grande, para os empresários e dirigentes de organizações evitarem o desaparecimento dos sistemas que lideram.

Na concepção holística, não só as partes de cada sistema se encontram no todo, mas os princípios e leis que regem o todo se encontram em cada uma das partes e todos os fenômenos ou eventos se interligam e se interpenetram, de forma global: tudo é interdependente. O todo é concebido como uma realidade não-somativa, ou seja, suas propriedades não derivam das que caracterizam seus componentes. Ao contrário: são elas que determinam as propriedades das partes que o integram.

## 4 Gestão empreendedora: proposta de uma parceria saudável

Transformar desafios em oportunidades não é uma missão simples no universo empresarial. Um negócio com projeção depende de um empreendedor de sucesso, a pessoa que, como nós, transforma idéias e empresas em grandes realizações com projeção no mercado.

O empreendedor, primeiramente, deve ser, no mundo real, aquela pessoa que busca a solução para os problemas, que transforma sonhos em realidade, decide por si e pela empresa a melhor estratégia de penetração e posicionamento no mercado, determina o produto e o público-alvo e arregaça as mangas para alcançar os objetivos e metas traçados.

Disciplina, busca do aperfeiçoamento contínuo, muita leitura e atualização sobre o mercado e tendências, vontade de trabalhar além do habitual, dedicação, paixão, comunicação com as pessoas e empresas, visão holística, criatividade, vontade de vencer, persistência para aprender cada vez mais e não hesitar nos erros serão fatores que tornarão seu empreendimento mais sólido e facilitarão a prosperidade de seu trabalho.

### Como melhorar a Gestão?

No ambiente de negócios atual, alguns fatores são fundamentais: inovação, qualidade, agilidade e atenção ao cliente, estão, com certeza entre os principais. Na Administração estamos na era da ênfase no talento dos indivíduos e na sinergia do trabalho em equipe. É preciso dar elementos às pessoas em posição de responsabilidade pela gestão, para que elas possam atingir seus objetivos organizacionais. Esses elementos abrangem, fundamentalmente:

- **Estratégia e transformação organizacional** - trabalhando a capacidade de visão prospectiva e sistêmica, através de um pensamento total da organização;
- **Arquitetura organizacional e orientação a processos** - revendo sempre as estruturas mais adequadas como meio para a excelência nos processos de negócio;
- **Aprendizado organizacional** - desenvolvendo as habilidades necessárias para o aprendizado coletivo permanente;
- **Processo de decisão** - repensando os fatores envolvidos na tomada de decisão e os estilos gerenciais;
- **Qualidade e marketing** - atentando para as expectativas e a percepção dos clientes, internos e externos, quanto aos produtos e serviços oferecidos;



- **Gestão de projetos** - otimizando a utilização dos recursos e do tempo;
- **Controle orçamentário** - entendendo e acompanhando o valor financeiro agregado em cada operação para os resultados da organização;
- **Cultura organizacional** - tomando consciência e repensando os valores e práticas adquiridas e/ou inerentes às pessoas que trabalham na organização;
- **Stress e qualidade de vida** - revendo o papel do indivíduo e seu espaço de realização através do trabalho, buscando a harmonia de objetivos entre a pessoa, a equipe e a organização.

Após discutirmos as principais tendências na Gestão da Empresa Moderna e suas principais oportunidades de aplicação, temos que abordar um assunto fundamental para determinar se as técnicas de gestão estão produzindo resultados: a avaliação do desempenho empresarial. Este assunto tem passado por um período de grandes inovações, motivadas principalmente pelo incrível aumento na velocidade das mudanças nos ambientes competitivos.

Medir o desempenho é algo fundamental em qualquer atividade que realizemos. Ao tomarmos a decisão de praticar *jogging* sentiremos a necessidade de comprar um relógio com um cronômetro e correr em uma pista demarcada para saber de que forma melhoramos nosso desempenho em termos de distância percorrida e tempo. Ao buscarmos um automóvel para comprar, faremos comparação entre os desempenhos dos candidatos nos atributos de consumo, velocidade, aceleração e conforto. Para juntar dinheiro para a próxima viagem de férias, devemos monitorar os gastos familiares com alimentação, saúde, educação, habitação e diversão. De certa forma, a avaliação é algo presente em todos os aspectos de nossas vidas.

A utilização de um modelo adequado de  
avaliação de resultados leva a empresa a realizar  
um diagnóstico situacional, a fim de descobrir  
suas inter-relações com o mercado competitivo

Com as organizações ocorre o mesmo. A medição do desempenho é algo fundamental para que uma empresa saiba se o caminho escolhido está sendo adequado e possa garantir sua sobrevivência e crescimento no longo prazo. A seguir, são apresentadas três abordagens que buscam avaliar o desempenho da empresa de forma eficaz.

## 5 Três abordagens para avaliação do desempenho da empresa moderna

A metodologia dos **Indicadores-Chave de Desempenho (Key Performance Indicators - KPI)**, teve origem nos prêmios de qualidade nos Estados Unidos (*Malcom Baldrige Award*) e do Japão (*Deming Award*). Ao pregar a gestão baseada em fatos e dados e a orientação dos processos internos da organização para a satisfação dos clientes finais, a Gestão pela Qualidade Total (*Total Quality Management - TQM*) deu grande impulso à utilização de indicadores de desempenho não financeiros. No início da década de 1990, com a consolidação do Prêmio Nacional da Qualidade, baseado nos prêmios japonês e americano, a metodologia dos KPI passou a ser fortemente difundida no Brasil. Como a lucratividade e a rentabilidade dependem de receitas, despesas e da utilização dos ativos fixos, passou-se a monitorar o desempenho dos processos que produziam maior impacto nesses últimos.

Os indicadores de desempenho não financeiros propostos pela metodologia dos KPI dizem respeito às áreas-chave do negócio: clientes, mercados, produtos, processos, fornecedores, recursos humanos e comunidade e sociedade. A metodologia sugere a adoção de metas para cada um dos indicadores de desempenho-chave, baseando-se em *benchmarkings* ou em procedimentos como o mapeamento da contribuição dos KPI com relação ao desempenho financeiro da empresa.

O TQM trouxe os indicadores não financeiros para a linguagem habitual da alta direção. Passou a ser comum ouvir presidentes de empresa falando em medidas de consumo de matéria-prima por quantidade produzida, índices de defeitos por milhares de unidades produzidas, percentual de satisfação de clientes, *turn-over* e horas de treinamento por ano por funcionário. Na prática, a adoção dos KPI representou o reconhecimento pelas empresas de que estas medidas, quando otimizadas, deverão produzir os melhores resultados contábeis e financeiros no futuro. Entretanto, muitos começaram a perceber alguns problemas na adoção da metodologia dos KPI.

Embora relacione o desempenho não financeiro nas áreas-chave com o desempenho financeiro da empresa como um todo, a metodologia dos KPI não estabelece relações de causa e efeito claras entre as diferentes medidas de desempenho. Além disso, a metodologia não contempla o desdobramento dos indicadores de desempenho para os níveis tático e operacional da organização, ou seja, a utilização de medidas no nível dos macroprocessos e dos microprocessos. Com isso, para medir o desempenho de todos os fatores que produzam impacto sobre o desempenho financeiro futuro, a empresa passa a ter que monitorar uma enorme quantidade de indicadores não financeiros e

financeiros. Neste caso, embora a alta administração tenha uma boa visibilidade das medidas relacionadas ao desempenho financeiro no futuro, fica difícil priorizar ações sobre determinados indicadores. O mesmo problema ocorre nos níveis hierárquicos inferiores. Alguns indicadores específicos podem ser atrelados à avaliação de desempenho de uma gerência média, porém esta não terá autoridade sobre todos os processos que influenciam seu resultado. Por sua vez, no nível dos microprocessos operacionais, muitos indicadores têm pouco significado.

Parte desses problemas é resolvida pela metodologia do **Gerenciamento pelas Diretrizes**. Essa abordagem também tem sua origem no movimento da qualidade. Na prática, foi desenvolvida por autores e pelas empresas japonesas para integrar os esforços nos planos operacional, tático e estratégico, no contexto do TQM. O Professor Vicente Falconi Campos, da Fundação Christiano Ottoni, foi o principal propagador dessa abordagem no Brasil.

De acordo com esta abordagem, a alta direção da empresa deve definir duas ou três diretrizes. Uma diretriz é composta de metas prioritárias para a organização e as medidas necessárias para seu alcance. Portanto, as diretrizes incluem resultados em determinados indicadores financeiros e não financeiros e as medidas que deverão ser tomadas para alcançá-los.

As medidas que compõe uma diretriz podem ser de dois tipos: medidas desdobráveis e medidas não-desdobráveis. As medidas não desdobráveis serão executadas pela própria diretoria ou gerência, em determinado nível hierárquico. As medidas desdobráveis são aquelas que serão executadas pelos níveis hierárquicos inferiores, ou seja, se transformaram em metas de outros indicadores de desempenho nesses níveis hierárquicos. As diretrizes devem ser estabelecidas de forma que se todas as metas em um determinado nível hierárquico forem atingidas, a meta do nível superior ligada a essas estará automaticamente atingida. Dessa forma, partindo de dois ou três indicadores de desempenho no nível da presidência, é possível gerar centenas de indicadores no nível operacional, sendo nesses necessários e suficientes para que o presidente atinja suas metas.

No contexto do Gerenciamento pelas Diretrizes, alguns KPI passam a ser relevantes apenas para algumas gerências e diretorias. Com isso reduz-se de forma drástica o número de indicadores com os quais cada um deverá se preocupar.

Podemos tomar como exemplo uma meta de ROI (retorno sobre investimento) da empresa como um todo. Esta meta, de 10%, por exemplo, é incorporada em uma das diretrizes do presidente. Para que esta possa ser atingida, deverão ser atingidas metas relativas a receitas totais, custos de produção e giro de estoques e investimentos em ativos fixos. Estas farão parte das diretrizes dos diretores de marketing, de produção e financeiro, respectivamente, sendo incorporados indicadores referentes a essas medidas.

Tomando o exemplo do diretor comercial, este deverá desdobrar para seus gerentes comerciais metas de volume de vendas nos mercados atuais e, para os gerentes de marketing, metas de novos mercados a serem prospectados. Juntas, as metas dos indicadores de desempenho dos gerentes comerciais e de marketing, deverão, se atingidas, fazer com que o diretor de marketing atinja sua meta de receita. Por sua vez, cada gerente deverá desdobrar suas metas para seus supervisores e coordenadores, gerenciando-os por meio de indicadores de desempenho cujas metas, quando atingidas, garantam o alcance de suas próprias metas.

Um dos problemas apresentados pelo Gerenciamento das Diretrizes é o fato de as diretrizes do presidente não envolverem, necessariamente, todas as dimensões relevantes do negócio. Embora o método garanta o alcance das metas dos indicadores de nível “macro” do presidente por meio do alcance das metas dos indicadores em nível “macro” e “micro” de diretores, gerentes e supervisores, essas podem não ser suficientes para conduzir a organização ao melhor desempenho financeiro no futuro.

**No passado, bastavam medidas contábeis e financeiras de desempenho, uma vez que ações que geravam bons resultados tendiam a permanecer efetivas com o passar do tempo**

O **Balanced Scorecard (BSC)** resolve essa questão ao conectar por meio de relações de causa e efeito o desempenho em alguns poucos indicadores relacionados às áreas-chave do negócio, com o desempenho financeiro futuro.

Essa abordagem foi desenvolvida na década de 1990 por Kaplan e Norton. Robert Kaplan já tinha se tornado um dos “gurus” da área de contabilidade e finanças ao propor o custeio ABC (*Activity Based Costing* – Custeio Baseado na Atividade).

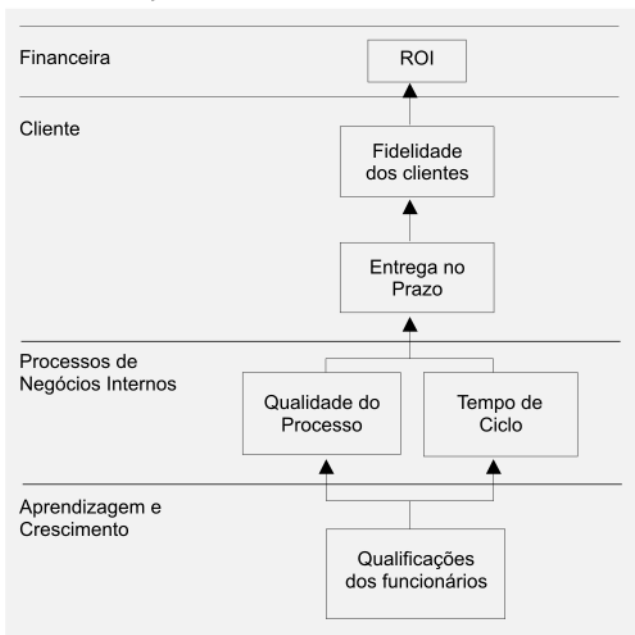
O BSC inclui, basicamente, dois tipos de medida: medidas de desempenho propriamente ditas, referentes ao passado e aos direcionadores de performance, que irão determinar os resultados das medidas de desempenho propriamente ditas no futuro. Os pontos de partida para a elaboração do BSC são a missão, a visão e os objetivos estratégicos da organização em questão. Seus autores afirmam que não se trata apenas de uma metodologia para avaliar o desempenho organizacional e sim de uma nova abordagem para a gestão empresarial, buscando a implementação da estratégia empresarial, ou seja, a consecução dos objetivos estratégicos da empresa no longo prazo.

O BSC traduz a missão e a estratégia empresarial em objetivos e medidas de desempenho organizados em quatro perspectivas:

- **Perspectiva Financeira:** os indicadores financeiros resumem de forma facilmente mensurável as conseqüências das ações tomadas anteriormente e indicam de que forma a estratégia de uma empresa e sua implementação está contribuindo para a melhoria da lucratividade e rentabilidade;
- **Perspectiva dos Clientes:** os indicadores de desempenho desta perspectiva incluem a retenção e satisfação de clientes, conquista de clientes novos, lucratividade de clientes e participação de mercado, além de direcionadores ou impulsionadores de performance relacionados aos atributos que os clientes-alvo valorizam, como, por exemplo, entrega rápida e na data prometida e inovações constantes em produtos e serviços;
- **Processos de Negócios Internos:** os indicadores dessa perspectiva tendem a ser medidas genéricas de desempenho dos processos de inovação, como projeto e desenvolvimento de novos produtos e serviços (a onda longa da criação de valor), e de operações (a onda curta da criação de valor), que irão impulsionar as medidas genéricas da perspectiva de clientes;
- **Aprendizagem e Crescimento:** os indicadores de desempenho relacionados a esta perspectiva buscam a construção da infraestrutura que a organização precisa para crescer e melhorar continuamente no longo prazo e inclui metas de qualificação de funcionários, melhoria de sistemas de informação e alinhamento de procedimentos e rotinas.

No esquema da figura 1, o retorno sobre o capital investido (ROI) é uma medida genérica de desempenho da perspectiva financeira. O direcionador ou o impulsionador dessa medida, nesse caso, é o alto grau de fidelidade dos clientes atuais da empresa que é incluída no BSC por se acreditar haver uma grande influência dessa na determinação do ROI. A entrega no prazo combinado é incluída no BSC por impulsionar a fidelidade dos clientes. Este seria, portanto, um segundo indicador de desempenho na perspectiva de clientes, que é o impulsionador da fidelidade de clientes. Por sua vez, para entregar no prazo é necessário desenvolver processos com qualidade e tempo de ciclo adequados. Portanto, esses seriam os impulsionadores da entrega no prazo e estariam incluídos na perspectiva de processos internos. Por fim, para que a qualidade e o tempo de ciclo atinjam os valores desejados, os processos precisam ser executados por funcionários qualificados e dotados de determinados conhecimentos e habilidades.

FIGURA 1 - EXEMPLO DE UTILIZAÇÃO DE MEDIDAS DE DESEMPENHO GENÉRICAS, IMPULSIONADORES DE PERFORMANCE E RELAÇÕES DE CAUSA E EFEITO NO BSC



O BSC apresenta as relações de causa e efeito entre as diversas áreas-chave do negócio e entre estas e o desempenho financeiro como seu grande diferencial em relação às demais metodologias apresentadas. Além disso, a quantidade de indicadores apresentada não é excessiva. Entretanto, esses indicadores não são desdobrados nos níveis hierárquicos inferiores, o que pode tornar algumas medidas de desempenho pouco significativas para aqueles que atuam nos níveis operacionais.

## Conclusões

Para que uma empresa possa conseguir uma vantagem competitiva duradoura em setores turbulentos, ou seja, onde o grau de complexidade e a velocidade das mudanças são muito elevados. Deve-se definir o tipo de gestão que irá adotar, dentre eles a estratégica, ou participativa, ou holística, ou

empreendedora. O tipo de gestão estará associado aos objetivos da empresa. Definido isto, a empresa deve estabelecer um sistema de acompanhamento dos resultados por meio de indicadores. O sistema de indicadores de desempenho deve incluir algumas das características verificadas nas três abordagens apresentadas anteriormente, quais são:

- Os indicadores de desempenho devem estar relacionados a uma estratégia empresarial, ou seja, devem medir o desempenho de uma determinada estratégia;
- Utilização de indicadores de desempenho financeiros e não financeiros, sendo estes últimos, na maioria das vezes, os impulsionadores dos resultados dos primeiros;
- Deve haver um número pequeno de indicadores de desempenho sob responsabilidade de cada unidade gerencial ou diretoria. Esse fato evita erros de priorização na gestão do dia-a-dia das empresas;
- A meta de um determinado indicador em um certo nível hierárquico, desdobrado para um nível inferior, deve ser atingida por meio do alcance das metas dos indicadores deste último;
- Os diversos indicadores deverão abranger as diversas áreas-chave do negócio, interligando-se por meio de relações de causa e efeito;
- Devem existir indicadores para avaliar aspectos totalmente intangíveis do desempenho, como motivação, qualificação, aprendizagem, comprometimento e qualidade de vida. Estes são, em última análise, os impulsionadores do desempenho futuro de processos e com relação à satisfação dos clientes, que por sua vez irão garantir a excelência nos resultados financeiros de longo prazo.

Por fim, vale notar que a utilização de sistemas de indicadores de desempenho deve permitir à empresa gerenciar seus ativos tangíveis e intangíveis e avaliar o resultado da utilização de ferramentas de gestão em áreas específicas, conforme mostrado abaixo:

- Avaliar o uso do **Marketing de Relacionamento e do CRM** (*Customer Relationship Management*) na busca da otimização dos ativos intangíveis correspondentes aos clientes;
- Avaliar o uso do **SCM** (*Supply Chain Management* – Gestão da Cadeia de Suprimento) na otimização dos ativos referentes a fornecedores e clientes;
- Avaliar o desempenho dos programas de **TQM e Reengenharia** na maximização dos ativos intangíveis relacionados com os funcionários e os processo organizacionais;

- Avaliar programas de **Empowerment e a Aprendizagem Organizacional**, visando otimizar os ativos relacionados aos funcionários.

O próximo capítulo tratará da difícil tarefa da empresa definir seus objetivos e os caminhos para atingí-los. Tal definição é primordial para que a empresa alcance o sucesso, estabelecendo estratégias adequadas ao objetivo da mesma.

## Bibliografia recomendada

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PORTER, Michael. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

## Resumo

O ambiente de negócios atual (pós-década de 1990) apresenta oportunidades e desafios bastante distintos daqueles encontrados até bem pouco tempo atrás. Para serem efetivas em seus mercados, as empresas devem buscar novas formas de gestão. Várias propostas têm sido implementadas nesse sentido, dentre as quais quatro são destacadas: **A Gestão Estratégica**, que trata da necessidade de a empresa estar permanentemente em sintonia com seu ambiente competitivo; **a Gestão Participativa**, relacionada ao aumento da autonomia, do comprometimento e da participação dos funcionários, visando fornecer respostas rápidas às demandas ambientais; **a Gestão Holística**, que representa um passo além da Teoria dos Sistemas, visualizando o executivo e a empresa como parte de um todo que se influencia mutuamente, e **a Gestão Empreendedora**, que diz respeito à busca da transformação de planos e sonhos em realidade. A melhoria dos processos de gestão empresarial está diretamente relacionada à forma como seu desempenho é avaliado. Na gestão moderna é fundamental avaliar o desempenho dos processos organizacionais por meio de medidas não financeiras, apesar de estarem atreladas ao desempenho financeiro, tendo em vista que as práticas que garantiram bons resultados no passado podem não ser mais suficientes. Por meio do uso dessas técnicas, as empresas podem orientar seus investimentos e suas ações para seu crescimento e sobrevivência no longo prazo, melhorando sua gestão de forma contínua.



---

# Estratégias Empresariais

---

*Hernan E. Contreras Alday*

Este capítulo oferece uma visão geral sobre estratégia empresarial e sua importância para o mundo dos negócios, resgatando conceitos de autores clássicos e de outros mais modernos. Abordam-se aspectos tais como o conceito da estratégia, abordando a origem militar da estratégia, a estratégia nos negócios e o conceito moderno de estratégia. Na segunda seção apresentam-se ao leitor alguns tipos de estratégias mais usados, tais como estratégias competitivas genéricas, estratégias de crescimento e a relação da estratégia com os *clusters* competitivos. Na terceira seção é apresentada uma visão resumida da gestão estratégica, apresentando na quarta e última seção aspectos modernos do conceito de pensamento estratégico, passando pela estratégia e criação de valor, a flexibilidade e o processo de definição da estratégia.

## 1 Conceituando a estratégia

### 1.1 A origem militar da estratégia

Há 2500 anos Sun Tzu escreveu um livro extraordinário, na China, chamado *A Arte da Guerra*. Ele nos ensina que o mérito supremo consiste em quebrar a resistência do inimigo sem lutar.

Ainda mais importante, *A Arte da Guerra* mostra com grande clareza como tomar a iniciativa e combater o inimigo: qualquer inimigo. Sun Tzu escreveu: se você se conhece e ao inimigo, não precisa temer o resultado de uma centena de combates.

As verdades de Sun Tzu podem, da mesma forma, mostrar o caminho da vitória em todas as espécies de conflitos comerciais comuns, batalhas em

salas de diretoria e na luta diária pela sobrevivência, que todos enfrentamos.

Outra figura relevante foi o general prussiano Carl von Clausewitz que, através da sua grande obra *Da Guerra* (1832), conseguiu expor suas idéias fundamentais sobre estratégia. Esta grande obra merece, agora mais do que nunca, toda a atenção dos modernos estrategistas do mundo empresarial por realizar a façanha ímpar de proporcionar novas formas de organizar o pensamento em uma época turbulenta e oferecer um norte seguro para o mapeamento da estratégia em um ambiente instável.

**“Se você conhece o inimigo e conhece a si mesmo, não precisa temer o resultado de cem batalhas. Se você se conhece, mas não conhece o inimigo, para cada vitória ganha sofrerá também uma derrota. Se você não conhece nem o inimigo nem a si mesmo, perderá todas as batalhas”**

(Sun Tzu)

Negócios não são guerra. A ocasional declaração em contrário, destinada a destacar o calor da batalha na concorrência empresarial, é uma hipérbole jornalística tolerável. Negócios e guerra podem ter muitos elementos em comum, mas como fenômenos totais permanecerão distintos para sempre pela natureza diversa e inconciliável das forças que lhes dão origem e dos resultados que engendram.

É impossível conceber atividades empresariais sem a criação de valor para benefício da sociedade ou sem o desejo das pessoas de nela se engajar produtivamente. Hoje, isso é mais verdadeiro do que nunca. Tradicionalmente dominado por grandes empresas, o mundo dos negócios se tornou o palco prioritário da criatividade de cidadãos que buscam a independência econômica e a vibração do mercado. Nada disso se encontra na guerra.

## 1.2 A estratégia nos negócios

Embora tudo tenha começado com o livro sobre estratégia de Igor Ansoff, em 1965, a difusão do conhecimento sobre o assunto intensificou-se apenas a partir dos anos de 1970. Seguiu-se então uma explosão de demanda por livros e serviços do que passou a denominar-se planejamento estratégico. Mais recentemente passou-se para uma nova fase, onde não é mais usada a palavra *planejamento*, ficando só a palavra *estratégia* com conceitos amadurecidos pelo tempo.

Em pouco tempo, acumulou-se grande quantidade de conhecimentos e hoje há uma enorme bibliografia disponível. O grande motor dessa evolução

rápida foi o crescente nível de exigências das empresas, que queriam cada vez mais embasamento para orientar suas ações, proteger sua posição no mercado e crescer. Nos últimos anos, os executivos passaram a viver mais intensamente o problema da definição das estratégias de suas empresas; não estavam mais se contentando com o planejamento estratégico proposto por especialistas. Os estudiosos do assunto tiveram de desenvolver melhor os conceitos básicos e aprofundar seus conhecimentos para poder resolver problemas específicos.

Uma estratégia de negócio tem diversas características específicas. O processo de formulação da estratégia não resulta em qualquer ação imediata. Em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá.

Portanto, a estratégia deve ser usada, em seguida, para gerar projetos estratégicos através de um processo de busca. O papel da estratégia, nessa busca, é primeiro o de focalizar a atenção em áreas definidas pela estratégia e, em segundo lugar, o de excluir as possibilidades não identificadas que sejam incompatíveis com a estratégia.

### 1.3 O conceito moderno de estratégia

O conceito moderno de estratégia nos leva a pensar que, no momento da formulação de estratégias, não é possível enumerar todas as possibilidades de projetos que serão identificadas. Portanto, a formulação de estratégias deve basear-se em informações bastante agregadas, incompletas e incertas a respeito de classes de alternativas.

Quando a busca identifica alternativas específicas, a informação mais precisa e menos agregada que se tornar disponível poderá lançar dúvidas sobre a prudência da escolha original da estratégia. Portanto, o uso apropriado da estratégia exige *feedback estratégico*.

Uma vez que tanto a estratégia quanto os objetivos são utilizados para filtrar projetos, eles parecem ser semelhantes. Não entanto, são distintos. Os objetivos representam os fins que a empresa está tentando alcançar, enquanto a estratégia é o meio para alcançar esses fins. Os objetivos são regras de decisão de nível mais alto. Uma estratégia que é válida sob um conjunto de objetivos pode perder sua validade quando os objetivos da organização são alterados.

A estratégia e os objetivos são intercambiáveis, tanto em momentos diferentes quanto em níveis diversos de uma organização. Assim, alguns atributos de desempenho (ex.: participação no mercado) podem ser um objetivo da empresa num momento e também podem ser sua estratégia em outro momento. Além do mais, à medida que os objetivos e a estratégia são elaborados

por toda uma organização, surge uma relação hierárquica típica: os elementos de estratégia num nível gerencial mais elevado tornam-se objetivos de um nível mais baixo.

Em resumo, estratégia é um conceito fugaz e um tanto abstrato. Sua formulação tipicamente não produz qualquer ação produtiva concreta imediata na empresa. Acima de tudo, é um processo dispendioso, tanto em termos de dinheiro quanto do tempo da administração. Como a administração é uma atividade pragmática e voltada para resultados, torna-se preciso fazer uma pergunta: um conceito abstrato, como o de estratégia, é uma contribuição útil para o desempenho da empresa?

Um observador empresarial treinado é capaz de identificar uma estratégia específica na maioria das empresas bem-sucedidas. Entretanto, embora sejam identificáveis em muitos casos, freqüentemente as estratégias não são explicitadas. Ou são um conceito privado, compartilhado somente pelos mais altos administradores, ou apresentam um sentido difuso, compreendido em termos genéricos, mas raramente verbalizado, de um fim comum a toda a empresa.

## 2 Tipos de estratégias empresariais

### 2.1 Estratégias competitivas genéricas

A primeira é a **estratégia competitiva de custo**, na qual a empresa centra seus esforços na busca de eficiência produtiva, na ampliação do volume de produção e na minimização de gastos com propaganda, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento etc., e tem no preço um dos principais atrativos para o consumidor.

A opção pela **estratégia competitiva de diferenciação** faz com que a empresa invista mais pesado em imagem, tecnologia, assistência técnica, distribuição, pesquisa e desenvolvimento, recursos humanos, pesquisa de mercado, qualidade, etc., com a finalidade de criar diferenciais para o consumidor.

A **estratégia competitiva de foco** significa escolher um alvo restrito, no qual, por meio da diferenciação ou do custo, a empresa se especializará atendendo a segmentos ou nichos específicos.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem seus riscos, suas armadilhas. Na estratégia de custos, as principais são: a excessiva importância que se dá à fabricação; a possibilidade de acabar com qualquer chance de diferenciação; a dificuldade de se estabelecer um critério ABC de controle de

custos; e, mais importante, que apareça um novo concorrente com nova tecnologia, novo processo e abocanje parcela significativa de mercado ou o mercado passe a valorar o produto por critérios diferentes.

**“Não há nenhum mistério em formular uma estratégia,  
o problema é fazê-la funcionar”**

*H. Igor Ansoff*

Na estratégia de diferenciação, as principais armadilhas são representadas pela diferenciação excessiva, pelo preço premium muito elevado, por um enfoque exagerado no produto e pela possibilidade de ignorar os critérios de sinalização. Na estratégia de foco o risco é de o segmento escolhido não propiciar “massa crítica” que permita à empresa operar.

## 2.2 Estratégias de crescimento

Idealmente, uma empresa deve selecionar uma estratégia de crescimento que resulte em aumento de vendas ou da participação de mercado, se espera que esse crescimento possibilite um aumento do valor da empresa. O crescimento pode ser atingido de várias maneiras.

O *crescimento interno* é conseguido por meio do aumento das vendas, da capacidade de produção e da força de trabalho. Algumas empresas buscam deliberadamente esse caminho para o crescimento, em vez de tomar os rumos alternativos da aquisição de outras empresas. O crescimento interno não inclui apenas o crescimento do mesmo negócio, mas também a criação de novos negócios, seja em direção horizontal ou vertical.

Algumas empresas optam pelo crescimento através da aquisição de outras organizações. Na **integração vertical**, envolve o crescimento através da aquisição de outras organizações num canal de distribuição. Quando uma organização adquire outras companhias que a suprem, ela se engaja na *integração inversa*. A organização que adquire outras empresas que estejam mais próximas dos usuários finais do produto (atacadistas, varejistas) está engajada na *integração direta*. A integração vertical é usada para obter maior controle sobre uma linha de negócios e aumentar os lucros através de maior eficiência, ou melhor esforço de vendas.

Na **integração horizontal**, envolve o crescimento através da aquisição de empresas concorrentes numa mesma linha de negócios. É adotada num esforço para aumentar seu porte, vendas, lucros e participação potencial no mercado de uma organização.

Na **diversificação**, envolve o crescimento através da aquisição de empresas em outras indústrias ou linhas de negócios. Quando a empresa adquirida tem produção, tecnologia, produtos, canais de distribuição e/ou mercados similares aos da empresa compradora, a estratégia é chamada de *diversificação relacionada ou concentrada*. Ela é utilizada quando a organização pode adquirir maior eficiência ou impacto no mercado através do uso de recursos compartilhados. Quando a empresa adquirida é de uma linha de negócios completamente diferente, a estratégia é chamada de *diversificação não-relacionada ou conglomerada*.

Uma empresa também pode crescer através de **fusões** e “**joint ventures**”. Na fusão, uma companhia se une a outra para formar uma nova organização. Na *joint venture*, uma organização trabalha com outra num projeto específico, muito grande para ser controlado somente por ela, tal como alguns elementos do programa espacial.

### 2.3 A estratégia e os *clusters* competitivos

Os *clusters* industriais, de serviços ou os agroindustriais podem ser de simplicidade equivalente aos de lojas comerciais nas grandes cidades ou podem, após uma longa evolução, apresentar características de complexidade muito maior. Os *clusters* mais completos devem satisfazer algumas condições que têm correlação entre si, reforçando-se mutuamente.

Alguns requisitos para o *cluster* ser completo e se tornar competitivo:

1. Alta concentração geográfica (preferencialmente, todo o *cluster* deve localizar-se em um só município)
2. Existência de todos os tipos de empresas e instituições de apoio, relacionados com o produto/serviço do *cluster*.
3. Empresas altamente especializadas (cada empresa realiza um número reduzido de tarefas).
4. Presença de muitas empresas de cada tipo.
5. Total aproveitamento de materiais reciclados ou subprodutos.
6. Grande cooperação entre empresas.
7. Intensa disputa: substituição seletiva permanente.
8. Uniformidade de nível tecnológico.
9. Cultura da sociedade adaptada às atividades do *cluster*.

A principal consequência passa a ser a vantagem competitiva das empresas que estão no *cluster*, em relação às empresas de fora do mesmo.

Alguns exemplos de *clusters* na Alemanha: *cluster* do aço, em Dormund, Essen e Düsseldorf; *cluster* de ferramentas de marcenaria, em Velbert; *cluster* de

automóveis, em Stuttgart, Munique, Ingolstadt, Neckarsulm e Regensburg. Na Itália: *cluster* de móveis, na Região de Brianza; cluster de pedras preciosas e trabalhadas, em Carrara; *cluster* de embaladoras, em Bolonha.

### 3 Gestão estratégica

Estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização. Pode-se encarar estratégia a partir de três pontos de vantagem: 1) a formulação da estratégia (desenvolvimento da estratégia); 2) implementação da estratégia (colocar a estratégia em ação); e 3) controle estratégico (modificar a estratégia ou sua implementação para assegurar que os resultados desejados sejam alcançados).

**“Gestão estratégica é tentar compreender onde você estará amanhã, e não onde você espera estar; avaliar onde você será capaz de estar e decidir onde você deseja estar”**

*John F. Welch Jr.*

Administração estratégica ou gestão estratégica é um termo mais amplo que abrange não somente a administração dos estágios já identificados, mas também os estágios iniciais de determinação da missão e os objetivos da organização no contexto de seus ambientes externo e interno. Desse modo, gestão estratégica pode ser vista como uma série de passos em que a alta administração deve realizar as seguintes tarefas:

- 1) analisar oportunidades e ameaças ou limitações que existem no ambiente externo;
- 2) analisar os pontos fortes e fracos de seu ambiente interno;
- 3) estabelecer a missão organizacional e os objetivos gerais;
- 4) formular estratégias (no nível empresarial, no nível de unidades de negócios e no nível funcional) que permitam à organização combinar os pontos fortes e fracos da organização com as oportunidades e ameaças do ambiente;
- 5) implementar as estratégias;
- 6) realizar atividades de controle estratégico para assegurar que os objetivos gerais da organização sejam atingidos.

## 4 Pensamento estratégico

### 4.1 Estratégia e criação de valor

O novo papel da gerência rompe com os estreitos pressupostos econômicos do passado para reconhecer que:

- As sociedades modernas não são economias de mercado, são economias empresariais em que as empresas são os protagonistas da criação de valor e do progresso econômico.
- O crescimento das empresas e, portanto, das economias depende basicamente da qualidade de sua gerência.
- O alicerce da atividade de uma empresa é um novo “contrato moral” com os funcionários e a sociedade, substituindo a exploração paternalista e a apropriação de valor pela empregabilidade e a criação de valor em uma relação em que os destinos são compartilhados.

As instituições enfraquecem quando perdem sua fonte de legitimidade. Isso aconteceu com a monarquia, com as religiões organizadas e com o Estado. E acontecerá com as empresas, a não ser que os administradores atribuam a mesma prioridade à tarefa coletiva de reconstrução da credibilidade e da legitimidade de suas instituições e à tarefa individual de melhorar o desempenho econômico de sua empresa.

A evolução da gerência estratégica obedece a diferentes princípios, pois é guiada por idéias e práticas que se originam de várias fontes qualitativamente diferentes. Observamos quatro:

- Novos tipos de estratégia surgem de contatos de colaboração entre as empresas. As empresas não podem deixar de aprender e pedir emprestado quando negociam e trabalham juntas.
- A evolução da estratégia também é empurrada pela competição e pelo confronto. Na estratégia, como em outras áreas, a necessidade é a mãe da invenção e, como em outros lugares, as novas idéias e práticas surgem quando os administradores tentam superar ou reagir ao ataque de concorrentes poderosos.
- Novas estratégias muitas vezes são uma remodelação das antigas. Em um certo sentido, as antigas idéias estratégicas nunca desaparecem completamente. Elas se tornam clandestinas e se infiltram secretamente nas novas práticas. Estão menos para um vinho antigo em garrafa nova, e mais para a mistura de uísque antigo com novo.
- Finalmente, a estratégia é impulsionada pela mera criatividade dos administradores, porque exploram novas maneiras de fazer as coisas.



## 4.2 Flexibilidade

A estrutura estratégica contemporânea mais influente, adotada por Michael Porter, baseia-se em dois caminhos exclusivos para competir: **baixo custo** ou **diferenciação**. Embora o baixo custo e a diferenciação exijam estratégias razoavelmente distintas, os dois estão centrados na economia do produto ou no fornecimento do melhor produto. Os clientes são atraídos por um preço baixo ou pelas características diferenciais do produto, que vão além do preço.

Embora a estratégia do melhor produto continue sendo relevante, pesquisas mostram que ela não descreve todas as maneiras pelas quais as empresas competem no meio atual.

As estruturas gerenciais existentes certamente não abordam os desafios enfrentados pelos administradores hoje. Com base em pesquisas realizadas em mais de cem empresas, Arnoldo C. Hax e Dean L. Wilde II, desenvolveram o modelo Delta, que gerou quatro contribuições importantes. Primeiro, o **Triângulo**: captar três posições estratégicas diferentes que reflitam novas fontes fundamentais de lucratividade. Segundo, os **Processos Adaptativos**: alinhar as tarefas fundamentais de execução com a opção estratégica desejada. Terceiro, **Medições Agregadas**: estabelecer as condições gerais do desempenho da empresa. E quarto, **Medições Granulares**: para fornecer um profundo entendimento dos condutores do negócio, que nos permita aprender, inovar e mudar, utilizando mecanismos de *feedback* adequados.

O modelo Delta responde aos desafios atuais, expandindo significativamente o espectro das posições estratégicas disponíveis. Reconhece opções focalizadas no cliente e o surgimento de padrões proprietários para gerar uma inatacável vantagem competitiva.

## 4.3 O processo de definição da estratégia

Muitos planos estratégicos meticulosamente desenvolvidos têm como base alicerces de areia: previsões que, muito provavelmente, mostrar-se-ão totalmente erradas. Os números do planejamento de longo prazo são dominados por uma previsão de vendas gerada por tipo de produto ou de cliente, ou por região (em geral, uma projeção de aproximadamente cinco anos); as empresas, então, alocam o investimento às unidades de negócios com maior probabilidade de concretizar as previsões de vendas no longo prazo. Depois calculam os custos e lucros, e o processo se repete até que se produza um plano de longo prazo aceitável.

Os planos em geral incluem a erudita análise SWOT – acrônimo derivado das palavras inglesas *Strengths* (pontos fortes), *Weaknesses* (pontos fracos), *Opportunities* (oportunidades) e *Threats* (ameaças) – ou outras análises de mercado e tendências, mas as decisões são tomadas com base nas previsões de vendas, investimentos e custos.

As previsões geralmente sofrem forte influência de projeções lineares, que incluem previsões de crescimento de vendas de produtos existentes em mercados existentes. Isso implica que a empresa manterá percentuais de custos fixos, para que, quando esses se diluírem em um volume de vendas maior, os lucros aumentem.

Embora as empresas possam se concentrar na execução de uma única estratégia, em um dado momento do tempo, também precisam desenvolver e manter um portfólio de opções estratégicas para o futuro. O desenvolvimento desse portfólio de opções requer investimentos no desenvolvimento de novas capacidades e de aprendizado sobre novos possíveis mercados. Implantando um conjunto de opções estratégicas para o futuro, a empresa poderá se reposicionar mais rápido do que os concorrentes que tiverem concentrado todos os seus investimentos nas abordagens tradicionais. Isso, porém, exige mudanças nos processos estratégicos tradicionais e uma nova maneira de pensar sobre a interação entre planejamento e oportunismo para a definição da estratégia.

A definição de um portfólio de opções futuras envolve quatro etapas principais:

- detecção das limitações ocultas ao futuro da empresa;
- definição de processos para o desenvolvimento de novas opções estratégicas;
- otimização do portfólio de opções estratégicas;
- combinação de planejamento e oportunismo.

O próximo capítulo tratará o planejamento estratégico, mostrando como operacionalizar a estratégia da empresa.

## Bibliografia recomendada

ANSOFF, H. Igor. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Porto Alegre: Bookman, 2000.

ZACARELLI, Sérgio B. **Estratégia e sucesso nas empresas**. São Paulo: Saraiva, 2000.

## Resumo

O objetivo do texto sobre Estratégias Empresariais consistiu em abordar alguns aspectos sobre estratégia. Sobre o conceito de estratégia apresenta-se a sua origem militar, representada pelos conceitos enunciados por Sun Tzu e o general prussiano Carl von Clausewitz, assim demonstrando que a sua origem é muito mais antiga do que habitualmente se pressupõe. Também destaca-se a importância da estratégia nos negócios, seguida de algumas idéias sobre o conceito moderno de estratégia. Embora existam muitas estratégias, de diferentes níveis, que poderiam ser abordadas com detalhamento bem maior, o autor prefere apresentar algumas delas que são mais próximas do interesse e/ou utilização dos gestores como as estratégias competitivas genéricas, as estratégias de crescimento e algumas idéias sobre os *clusters* competitivos. Finalmente, apresentam-se alguns conceitos de gestão estratégica com algumas idéias sobre o pensamento estratégico, onde são abordadas algumas relações com o conceito de estratégia empresarial.



---

# Planejamento Estratégico

---

Maria Carolina Andion  
Rubens Fava

## 1 A função do planejamento estratégico

O planejamento estratégico é um importante instrumento de gestão para as organizações na atualidade. Constitui uma das mais importantes funções administrativas e é através dele que o gestor e sua equipe estabelecem os parâmetros que vão direcionar a organização da empresa, a condução da liderança, assim como o controle das atividades. O objetivo do planejamento é fornecer aos gestores e suas equipes uma ferramenta que os munície de informações para a tomada de decisão, ajudando-os a atuar de forma pró-ativa, antecipando-se às mudanças que ocorrem no mercado em que atuam.

Michael Porter, importante autor no campo da estratégia, afirma que uma empresa sem planejamento “*corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência*”. De fato, o administrador que não exerce a sua função enquanto planejador acaba por se concentrar excessivamente no operacional, atuando principalmente como um “bombeiro” que vive apagando incêndios, mas que não consegue enxergar onde está a causa desses incêndios.

Mas como evitar essa armadilha do imediatismo na administração? Como garantir um tempo e um espaço relevante para o planejamento dentro da empresa, tendo em vista as inúmeras atribuições que já possui o gestor no seu dia-a-dia? Como definir um processo de planejamento que seja realista diante das intensas e profundas mudanças que ocorrem na atualidade, numa velocidade tão grande?

As respostas para essas perguntas não são simples. Entretanto, podemos afirmar que, embora o crescimento das organizações esteja repleto de acidentes e eventos aleatórios, é inegável que as empresas que prosperam e conseguem se perpetuar no mercado atualmente possuem algo mais do que uma boa sorte. O que determina grande parte do seu sucesso é a capacidade de se adaptar às mudanças de seu ambiente, antecipando-se aos seus concorrentes.

Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente, adaptando-os à realidade da empresa e às suas necessidades, pode ser então uma excelente arma competitiva. Para utilizá-la eficazmente, é importante que os gestores conheçam bem cada um dos elementos do planejamento e suas funções, assim como as mudanças que estão ocorrendo no contexto competitivo, as quais estão influenciando na própria prática do planejamento e lançando alguns desafios para a sua gestão nas empresas.

---

**Saber utilizar os instrumentos do planejamento de forma coerente pode ser uma excelente arma competitiva**

---

Este capítulo tem como objetivo abordar essas questões, dando subsídio para que gestores e técnicos possam utilizar o planejamento com mais frequência e de maneira mais efetiva, de forma que a sua prática possa servir como facilitadora da gestão, da comunicação e do aprendizado nas empresas. Para tanto, serão apresentados inicialmente cada um dos elementos do ciclo de planejamento, os critérios para a sua definição e a sua utilidade na gestão das. Em seguida, são feitas algumas breves considerações sobre as mudanças no contexto competitivo que influenciam diretamente o planejamento, implicando alguns desafios para a sua prática nas empresas.

## **2 O diagnóstico estratégico**

O diagnóstico estratégico é o primeiro passo do processo de planejamento e é através dele que a organização irá se municiar das informações que irão nortear o seu direcionamento estratégico. O diagnóstico estratégico pode ser comparado a um radar digital ligado 24 horas por dia, sempre pronto a captar e manter atualizado o conhecimento da empresa em relação ao ambiente e a si própria, visando identificar e monitorar permanentemente as variáveis competitivas que afetam a sua performance. É com base no diagnóstico estratégico que a empresa irá se antecipar às mudanças e preparar-se para agir em seus ambientes internos e externos.

## 2.1 A análise externa: ambiente geral e o ambiente de negócio

Toda organização, seja ela privada, governamental ou do chamado Terceiro Setor consiste em um sistema aberto, em constante interação com o meio ambiente. Para sobreviver, as organizações precisam de insumos (recursos humanos, recursos financeiros e materiais), que são transformados em bens e serviços, os quais são colocados no mercado, visando o atendimento de uma determinada necessidade. O atendimento dessa necessidade produz resultados que retroalimentam as organizações (receitas e lucro, no caso da empresa; reconhecimento e efetividade social na promoção do bem comum, no caso do Estado e de entidades do Terceiro Setor). Portanto, a relação com o meio externo constitui um fator-chave da própria existência das organizações. Por esse motivo, entender de que se compõe esse ambiente e como ele se organiza torna-se essencial para a gestão das empresas.

Pode-se dividir o ambiente organizacional em dois grandes grupos: o macroambiente ou ambiente geral e o microambiente, ou Indústria.

O **macroambiente** é composto por variáveis mais gerais que vão influenciar a empresa indiretamente. Por exemplo, alguns indicadores econômicos tais como inflação, índices de preços e taxa de desemprego vão influenciar a empresa, através da sua ação sobre o ambiente da indústria, agindo sobre o poder de compra dos clientes. Uma política governamental que incentive a abertura de mercado em um determinado setor irá provocar o aumento da concorrência, ampliando a competitividade nesse setor.

O ambiente geral pode ser caracterizado, portanto, como o conjunto de aspectos estruturais capazes de influenciar as diferentes indústrias que atuam em determinado país. Entende-se aqui por indústria um conjunto formado por empresas cujos produtos tem os mesmos atributos e portanto competem pelos mesmos compradores (THOMPSON e STRICKLAND, 2000).

A influência desses aspectos pode variar de indústria para indústria. Por exemplo, a crise energética foi uma ameaça para muitas empresas do setor industrial que tiveram que diminuir sua capacidade produtiva, visando enfrentar o racionamento. Entretanto, para as empresas produtoras de geradores, a crise constituiu-se numa grande oportunidade de expansão dos negócios. Assim, apesar do ambiente geral se apresentar da mesma forma para todas as empresas, a maneira como suas variáveis vão impactar na gestão poderá sofrer mudanças de um setor para o outro.

Para analisar o ambiente geral, é importante que o gestor levante informações sobre os seguintes aspectos:

- **socioculturais:** preferências, tendências populacionais, cultura, nível educacional, estilo de vida, distribuição etária e geográfica da população-alvo da empresa;
- **legais:** leis, impostos, taxas aplicáveis ao setor;
- **políticos/governamentais:** políticas governamentais de incentivo e/ou restrição, influências políticas e de demais grupos de interesse;
- **econômicos:** juros, câmbio, renda, nível de emprego, inflação, índices de preços;
- **tecnológicos:** pesquisa e desenvolvimento de produtos na área, avanços tecnológicos e custos envolvidos.

Além de analisar os aspectos levantados do ambiente geral, é necessário que o gestor considere as características do **microambiente ou da indústria** em que sua empresa atua. Como citado anteriormente, a indústria é formada por um grupo de empresas com produtos similares que competem entre si. Esta definição pode ser mais ampla ou mais restrita, a depender do tamanho do mercado e do horizonte que visa atuar a empresa. A Coca-Cola, por exemplo, atua na indústria de bebidas e não apenas na de refrigerantes, pois produz também água e sucos. Entretanto, para uma pequena fábrica de refrigerantes, que atua regionalmente, talvez não seja a melhor forma definir a sua indústria como a de bebidas, pois ela ampliaria demais o seu foco de competição. Para ter valor gerencial, é necessário que a empresa visualize a arena real onde está competindo.

Apesar das diferenças existentes de uma indústria para outra, Porter (1989) demonstrou que o estado de competição em uma indústria é sempre formado por cinco **forças competitivas**:

- **a rivalidade entre vendedores concorrentes** na indústria, que é determinada pelo número de concorrentes, seu tamanho e as condições de competição existentes (demanda, integração das empresas, armas competitivas utilizadas);
- as tentativas que as empresas de outras indústrias fazem no mercado para conquistar os clientes com seus **produtos substitutos**. Os produtos substitutos podem ser considerados todos aqueles de outras indústrias que atendem à mesma necessidade;
- **o potencial de entrada de novos concorrentes**, que é determinado pela quantidade e intensidade das barreiras à entrada existentes do mercado, assim como pela reação dos concorrentes existentes;
- **o poder de barganha dos fornecedores**, que é definido, dentre outros fatores, pelo tamanho do fornecedor, a importância do seu insumo e as vantagens que ele oferece para a empresa cliente;
- **o poder de barganha dos compradores** do produto, que é maior quando os consumidores têm mais opções de compra e possibilidade de trocar de marcas, sem maiores custos.



É fundamental que o gestor conheça bem o perfil das forças competitivas presentes em sua indústria, pois ele será determinante em termos de lucratividade do setor. Em outras palavras, quanto maior for a intensidade dessas forças, maior será a competitividade da indústria e menor a lucratividade coletiva das empresas participantes.

Analisados os aspectos do macro e do microambientes, deve-se partir para uma síntese, visando identificar as principais oportunidades e ameaças encontradas, durante a análise do ambiente externo.

As **oportunidades** são fatores do ambiente geral ou da indústria que, se bem aproveitados, podem fornecer uma vantagem competitiva para a empresa. Como exemplo, podemos citar as falhas apresentadas pelo concorrente, que podem ser aproveitadas pela empresa como uma oportunidade para melhorar o seu produto e ganhar em diferencial. Já as **ameaças**, por sua vez, são fatores que podem vir a perturbar o funcionamento da empresa, causando dificuldades para a sua gestão e desempenho. A entrada de um novo concorrente forte no mercado, a implementação de restrições tarifárias por parte de um país importador dos produtos da empresa, a diminuição da demanda, todos esses são aspectos que podem ser definidos como ameaças para a empresa.

Entretanto, é importante ressaltar que o planejamento não deve ser definido com base em todas as oportunidades e ameaças identificadas. É necessário que o gestor faça uma triagem das oportunidades e ameaças mais relevantes em relação à sua empresa. Essa seleção deve priorizar as oportunidades do ambiente que a empresa pode aproveitar com reais chances de sucesso, ou seja, as oportunidades para as quais a empresa possui as competências necessárias. Já, no caso das ameaças, devem ser selecionadas aquelas que consistirem em maior preocupação para a gerência, ou seja, aquelas que afetam mais diretamente a empresa e a indústria em que ela atua.

Para tanto, a análise externa deve ser então acompanhada da análise interna, onde o gestor irá avaliar as competências e as falhas da empresa, o que servirá como referência e complemento na realização do diagnóstico.

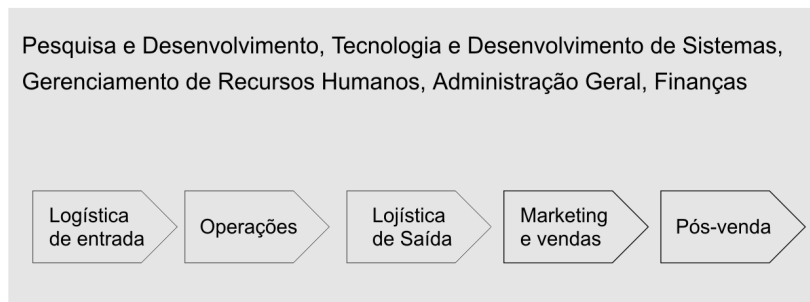
## 2.2 A análise interna e a cadeia de valor da empresa

A análise interna visa identificar os principais pontos fortes e fracos da empresa para nortear o processo de planejamento, pois é a partir dessa análise que se saberá quais os recursos com que se pode contar e também quais são os pontos vulneráveis no momento de se estabelecerem as estratégias da empresa.

Primeiramente, o gestor deve definir bem claramente a **cadeia de valor** da empresa, analisando cada uma das suas atividades, assim como a interface

entre elas (quadro 1). Cada função na cadeia de valor da empresa é uma geradora de custos e é fundamental que as empresas busquem ter uma competitividade global, otimizando o desempenho de todas as suas áreas, sejam elas meio ou fim. A globalização tornou a disputa por uma fatia de mercado cada vez mais acirrada e complexa, e ter um novo e extraordinário produto ou serviço não é mais suficiente. A empresa, atualmente, precisa manter vantagens de custo em toda a sua cadeia de valor, o que vai impactar diretamente no preço, possibilitando que ele seja mais baixo e, ao mesmo tempo, na necessidade de oferecer vantagens em termos de produto, com a criação de diferenciais, que agreguem valor para o consumidor.

#### QUADRO 1 - CADEIA DE VALOR DA EMPRESA



FONTE: Adaptado de PORTER, Michael. **Vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1989

Isso inclui também as relações com os **fornecedores e distribuidores**. Muitas vezes o preço oferecido por uma determinada empresa é maior do que a de sua concorrente em função do preço da matéria-prima. Mas o que justifica essa matéria-prima mais cara? A empresa só poderá saber se analisar a composição de custos de seu fornecedor. Da mesma forma, é preciso conhecer os pontos fracos e fortes dos seus distribuidores, visando otimizar o seu desempenho. Assim, em muitas empresas, a análise da cadeia de valor não se restringe apenas ao seu ambiente interno, passando a incluir uma análise das principais atividades dos seus fornecedores, distribuidores e terceiros.

Por fim, após identificadas as principais dificuldades e competências internas da empresa, é importante compará-las com outras empresas, através do *benchmarking*. O *benchmarking* é uma prática que possibilita à empresa comparar seu desempenho com outras empresas de classe mundial. Através do ***benchmarking***, a empresa poderá ter um parâmetro para avaliação do seu desempenho, como também obter novas idéias para melhoria de seus processos. A seguir, no quadro 2, são listadas algumas das principais etapas do *benchmarking*.

## QUADRO 2 - PASSOS PARA ELABORAÇÃO DO *BENCHMARKING*

1. Identificar fatores-chave de sucesso: consiste em listar as principais atividades, processos e indicadores que serão avaliados na outra empresa.
2. Escolher as empresas para pesquisa: que podem ser do mesmo setor ou de setores diferentes da empresa, contanto que sejam consideradas de excelência naquela atividade ou processo analisado.
3. Formar a equipe de *benchmarking*: que deve ser prioritariamente composta por gestores e técnicos ligados à área analisada.
4. Efetuar comparações com outras empresas.

FONTE: Adaptado de THOMPSON e STRICLAND. **Planejamento estratégico** : elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000

Após realizada a análise interna, o gestor estará apto a identificar com clareza suas principais **vantagens competitivas**, assim como seus **pontos fracos**. É importante nessa fase que se busque compatibilizar as informações obtidas na análise interna e externa. Através da análise dos pontos fortes e fracos, os gestores e suas equipes poderão determinar com mais clareza as prioridades em termos de ameaças e oportunidades existentes no ambiente externo. Com isso, eles terão as informações necessárias para determinar os objetivos e as estratégias que possam aproveitar melhor as competências da empresa e equacionar os problemas internos identificados, assim como responder às ameaças e oportunidades identificadas externamente.

### 3 A definição das diretrizes organizacionais

O monitoramento ambiental fornece elementos essenciais para que o gestor determine o rumo a ser seguido pela organização. Este rumo é explicitado através das diretrizes organizacionais formadas pela missão, pela visão e pelos objetivos da empresa.

A **missão** da empresa consiste na sua razão de ser e determina a sua identidade. Apesar da sua definição ser um elemento essencial para a gestão de qualquer organização, é comum o gestor não conseguir definir com clareza sua missão por confundi-la com o próprio produto/serviço oferecido. Quando isso ocorre, a organização restringe a sua missão à mera produção do bem ou do serviço, não conseguindo enxergar a necessidade à qual atende, o que pode limitar a sua perspectiva em termos de atuação estratégica no mercado.

Por outro lado, existem muitas empresas que conseguem definir bem sua missão e, com isso, saem na frente dos concorrentes, conseguindo estabelecer estratégias mais coerentes para atender as necessidades de seus clientes. Questionado sobre a missão da Nike, Philip Knight, presidente da empresa, respondeu categoricamente: “*O negócio da Nike é vender atitude*”. O fundador da Nike quis dizer que não vende apenas calçados esportivos, ele transformou o tênis num símbolo de status. Não estar no negócio do tênis e sim do da atitude levou a empresa a definir uma estratégia pioneira e coerente com o seu negócio: terceirizou 100% de sua produção e concentrou-se no desenvolvimento de modelos e no marketing da marca. Hoje a Nike está entre as dez marcas mais conhecidas entre as 1.200 maiores empresas dos EUA.

Outro exemplo interessante de definição de missão, dessa vez no Brasil, é a Kopenhagen. Essa empresa estabeleceu sua missão não como a de vender chocolates, mas presentes. Isso possibilitou à empresa criar uma estratégia diferenciada, cobrando um preço superior para os seus produtos. Se o seu negócio fosse produzir e vender chocolates, seus concorrentes seriam a Lacta, a Garoto, a Nestlé etc. Entretanto, a empresa preferiu um outro nicho; seus produtos já vêm em embalagens para presente e suas lojas são localizadas em shopping centers e não em aeroportos.

Esses exemplos mostram que a definição da missão da empresa é um elemento essencial para determinar o seu posicionamento estratégico. Para definir bem uma missão é preciso que se considere três elementos (THOMPSON e STRICKLAND, 2000):

- As necessidades do consumidor, ou **o que** está sendo atendido,
- Os grupos de consumidores, ou **quem** está sendo atendido, e
- As tecnologias usadas e funções executadas, ou **como** as necessidades dos consumidores estão sendo atendidas.

Tendo as necessidades dos clientes como foco, a missão é definida dentro de um horizonte de longo prazo. Essa missão deve ser comunicada para toda a empresa, de forma a criar um senso comum de oportunidade, direção e significado, mantendo uma aderência dos públicos interno e externo com as ações e estratégias adotadas pela empresa. Uma missão bem definida prepara a empresa para o futuro, pois estabelece uma visão comum entre os membros quanto aos rumos da empresa e transmite a identidade e a finalidade da empresa para os seus diferentes *stakeholders*.

Além de explicitar bem sua missão e divulgá-la, é necessário que os gestores também definam claramente a visão e os objetivos da empresa.

A **visão** consiste num macroobjetivo, não quantificável de longo prazo, que expressa onde e como a organização pretende estar no futuro. A visão atua como um elemento motivador, energizando a empresa e criando um ambiente propício ao surgimento de novas idéias. Toda visão tem um componente racional, que é produto da análise ambiental e outro componente

emocional, que é produto da imaginação, da intuição e da criatividade dos gestores. Por isso, todo processo de planejamento é composto também de uma certa dose de *feeling*, onde aos fatos e dados são adicionados à capacidade empreendedora e visionária daqueles que estão planejando.

Ao contrário do que se pode imaginar num primeiro momento, a formulação da visão não é exclusividade da alta gerência da empresa. Ela pode ser estabelecida em qualquer nível hierárquico, individualmente ou de forma coletiva. Para que ela funcione melhor é preciso, entretanto, que ela seja disseminada. Portanto, é correto afirmar que a visão é mais consistente quando a organização consegue incorporá-la em seus diferentes níveis, fazendo com que estes, de forma sinérgica, busquem alcançá-la no longo prazo. Um exemplo desse processo ocorreu no caso do grupo Disney, que não desapareceu depois da morte de seu idealizador Walt Disney, o qual deixou de herança a sua visão de: “*criar um mundo onde todos possam se sentir crianças*”.

Para concretizar a missão e a visão da empresa, é necessário definir claramente os **objetivos** a serem alcançados. Os objetivos são resultados que a empresa busca atingir, podendo ser de longo, médio ou curto prazos. Para que os objetivos exerçam sua função devem ser: (1) específicos, indicando claramente o que se quer alcançar; (2) passíveis de serem alcançados, para não causar desânimo na equipe; (3) flexíveis, de forma que possam ser modificados, caso haja necessidade; (4) mensuráveis e conter prazos, pois quanto mais quantificados, mais fácil será a sua mensuração (CERTO e PETER, 1993). A definição clara dos objetivos é essencial, pois eles serão a referência no momento da avaliação do processo de planejamento; um objetivo mal formulado pode então comprometer todo o processo.

Cabe ressaltar que uma organização terá sempre múltiplos objetivos que envolvem todas as áreas da organização tais como: objetivos de posição no mercado; objetivos de inovação; objetivos de produtividade e de qualidade; objetivos de rentabilidade; objetivos de custos. Portanto, o planejamento estratégico, através da definição de objetivos consistentes, vai muito além da lucratividade, buscando estabelecer resultados de longo, médio e curto prazos, em diferentes dimensões do desempenho da empresa.

## 4 O estabelecimento do mix estratégico

Definidos os objetivos, a empresa necessita estabelecer os caminhos para alcançá-los e esta é a finalidade da **estratégia**. Mintzberg, destacado autor no campo da estratégia empresarial, demonstra que não existe uma única definição de estratégia. Sintetizando os diferentes significados atribuídos ao conceito de estratégia ao longo do tempo, este autor ressalta cinco definições que ele denomina os 5 Ps da estratégia:

- **Plano:** a estratégia consiste numa linha de conduta ou um guia de ação intencional, que conduz os diferentes níveis e áreas da empresa. Entendidas como planos, as estratégias são formuladas antes das ações, às quais elas se aplicam, sendo desenvolvidas conscientemente e intencionalmente.
- **Padrão:** a estratégia pode surgir de uma constância no comportamento e indicar um padrão de continuidade (rotina). Segundo essa definição, a estratégia pode surgir das próprias ações cotidianas, de forma intencional ou não.
- **Piège (armadilha):** a estratégia age como uma manobra particular para eliminar ou enfraquecer o concorrente, sendo utilizada como um instrumento para lidar com a competição que a empresa enfrenta na sua Indústria.
- **Posição:** a estratégia é uma forma de localizar a empresa no seu meio ambiente, melhorando sua posição competitiva. Nessa concepção a estratégia permite definir o local (dentro do ambiente mais amplo) onde a empresa vai concentrar os seus recursos, visando manter ou melhorar sua posição.
- **Perspectiva:** a estratégia reflete os conceitos, os valores e a perspectivas partilhados pelos membros da organização. Nessa definição, a estratégia é também influenciada pela forma como a empresa e seus membros percebem o ambiente. A personalidade e a cultura da empresa serão então determinantes para a definição da estratégia.

Estas definições mostram que a estratégia pode ser fruto de um processo **deliberado** – conduzido pela presidência e diretoria da empresa, de forma sistemática – como também pode surgir de um processo **emergente** – sendo formulada a partir da prática, através de um processo contínuo de aprendizado. Uma empresa onde reconhecidamente as estratégias são emergentes é a 3M, cuja visão é descrita como “*ser reconhecida como a empresa mais criativa do mundo*”. Essa visão tem se consolidado graças a uma forma de gestão que estimula o envolvimento dos trabalhadores na formulação das estratégias da empresa. Muitos produtos da 3M, como o famoso *post it*, surgiram das inovações produzidas pelos próprios funcionários que, em seguida, foram adotadas pela empresa como um todo.

É importante que a empresa saiba adaptar sua estratégia às condições internas e externas identificadas no diagnóstico e além de formular coerentemente seu *mix estratégico*, seja capaz de colocá-lo em prática, de forma a atingir os objetivos previstos.

## 5 A implementação da estratégia

Um dos momentos mais importantes de todo o processo de planejamento consiste na implementação da estratégia, pois é nessa fase que o planejamento irá se concretizar. Estudos recentes sugerem que somente 10% das estratégias formuladas são implementadas. Em geral, os gestores buscam resolver esse problema, ampliando o controle, buscando gerenciar a cultura organizacional ou ainda colocando a culpa nos executantes, alegando que esses são incapazes de colocar em prática o que foi formulado. Entretanto, o verdadeiro problema pode estar além: na separação entre formulação e implementação, na dissociação entre pensar e agir.

---

**É necessário também ser flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer**

---

Durante muito tempo compreendido como um processo *top-down*, definido formalmente pela alta gerência e repassado para os demais níveis, o planejamento é visto e praticado hoje, em muitas empresas, como um processo contínuo de reflexão sobre onde se quer chegar (objetivos) e de como se chegará lá (estratégia). Nesses casos, o planejamento deixa de ser uma função exclusiva de um departamento da empresa, passando a ser uma atribuição de todos os níveis (estratégico, tático e operacional).

Por outro lado, a distância entre esses níveis também diminui, ou seja, a formulação e a implementação da estratégia se tornam cada vez mais interdependentes. Atualmente é difícil a formulação ocorrer totalmente dissociada da implementação. Muitas vezes, é no próprio desenvolvimento da gestão da empresa que os gestores e suas equipes definem e implementam as estratégias, buscando aprender com os erros cometidos. No cotidiano empresarial, o planejamento constitui também um processo de aprendizado contínuo, onde a formulação e a implementação se tornam indistinguíveis.

Nesse sentido, parece fundamental que o gestor seja capaz de lidar com esse lado “imprevisível” do processo de planejamento, sendo flexível e capaz de realizar as mudanças de curso necessárias à implementação da estratégia. Assim, é importante levar em consideração que as estratégias podem surgir dos lugares mais estranhos e de pessoas que não se esperava. O papel da liderança, segundo esta concepção, não é apenas de preconceber estratégias, mas de gerenciar o processo de aprendizado estratégico, pelo qual novas estratégias podem emergir.

## 6 Considerações finais

Percebe-se que o ambiente onde as empresas desenvolvem seu processo de planejamento mudou muito nos últimos anos. A globalização dos mercados, a intensificação das redes e das parcerias, a ampliação das exigências dos clientes, a diferenciação ampliada dos produtos e o aumento da concorrência são alguns dos fatores que influenciam a prática do planejamento nas empresas. Tais mudanças podem até conduzir os gestores a questionar a própria viabilidade da aplicação do planejamento. Será que é possível planejar diante de tanta incerteza e mudança?

Buscamos mostrar neste capítulo que sim. O Planejamento é hoje mais do que nunca necessário à gestão da empresa. Entretanto, para colocá-lo em prática de forma efetiva, é preciso que o gestor conheça bem cada um de seus elementos, suas funções e seus limites. É fundamental que saiba utilizar bem os seus instrumentos e, mais do que tudo, que seja flexível o bastante para perceber que planejar nem sempre é o contrário de fazer. Parafraseando São Francisco de Assis, poderíamos finalizar dizendo que no planejamento se começa fazendo o que é necessário, depois o que é possível e de repente, se estará fazendo o impossível.

A partir do próximo capítulo serão desenvolvidos conceitos e aplicações de áreas relevantes para execução do planejamento, quais sejam: logística, qualidade e gestão ambiental, respectivamente.

## Bibliografia recomendada

CERTO, Samuel; PETER, Paul. **Administração estratégica**: planejamento e implementação estratégica. São Paulo: Makron Books, 1993.

PORTER, Michael. **Estratégia Competitiva**: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

THOMPSON, Arthur; STRICKLAND, III J. **Planejamento estratégico**: elaboração, implementação e execução. São Paulo: Pioneira, 2000.

## Resumo

Este artigo ressaltou a importância do planejamento estratégico para a gestão das organizações na atualidade. Para isso, os autores apresentaram cada um dos elementos do ciclo de planejamento, enfocando como são formulados e implementados, assim como sua função para a gestão das empresas. O diagnóstico estratégico, a definição das diretrizes organizacionais (missão, visão e objetivos), a concepção e a implementação da estratégia foram abordados, mostrando que o planejamento, se bem aplicado, pode tornar a gestão empresarial mais competitiva, atuando como um instrumento de comunicação, de acompanhamento e principalmente de promoção do aprendizado nas organizações.



---

# Logística Empresarial

---

Francisco Ferraes Neto  
Maurício Kuehne Junior

O objetivo deste capítulo é demonstrar alguns conceitos relacionados à atividade logística e como esta atividade pode ser melhor compreendida e implementada em qualquer tipo e porte de organização. Para tanto, o texto está subdividido em 5 seções. A primeira seção conceitua o termo **logística**, explicando o porque de cada vez mais estarmos escutando tanto a palavra em questão. A seção 2 busca informar o leitor a respeito do que é e de como gerenciar uma cadeia de abastecimento ou “*Supply Chain*”, como está sendo mais conhecida. A seção 3, Logística e Competitividade, trata de um fator muito importante dentro de qualquer organização que é a diferenciação e de como a logística pode colaborar nesse processo de “vida ou morte” das organizações. A seção 4 trata da análise das aplicações logísticas, dividindo-as em 4 grandes grupos, respondendo a algumas questões bastante polêmicas. Por último, porém não menos importante, o capítulo irá demonstrar ao leitor a importância da estratégia logística, inclusive com uma comparação histórica das atividades em uma organização, chegando à estratégica filosofia do *Just-in-time*.

## 1 O que é logística?

Muito se fala a respeito da logística como sendo, atualmente, a responsável pelo sucesso ou insucesso das organizações. Porém, o que se pode perceber no mercado é que muito pouco se sabe sobre as atividades logísticas e como as mesmas devem ser definidas nas organizações. É importante então evitar que situações de modismo acabem por influenciar o uso errado da palavra e, o que seria muito pior, de suas técnicas e atividades. Mas, afinal, o que é realmente a logística?

Pode-se definir logística como sendo a junção de quatro atividades básicas: as de **aquisição, movimentação, armazenagem e entrega** de produtos. Para que essas atividades funcionem, é imperativo que as atividades de planejamento logístico, quer sejam de materiais ou de processos, estejam intimamente relacionadas com as funções de manufatura e marketing.

O termo **Logística**, de acordo com o Dicionário Aurélio, vem do francês *logistique* e tem como uma de suas definições a “parte da arte da guerra que trata do planejamento e da realização de: projeto e desenvolvimento, obtenção, armazenamento, transporte, distribuição, reparação, manutenção e evacuação de material (para fins operativos ou administrativos)”.

**É preciso atentar para a definição correta do termo  
logística e a sua aplicação como diferencial  
competitivo em qualquer tipo de organização**

Pela definição do *Council of Logistics Management*, “Logística é a parte do Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento que planeja, implementa e controla o fluxo e armazenamento eficiente e econômico de matérias-primas, materiais semiacabados e produtos acabados, bem como as informações a eles relativas, desde o ponto de origem até o ponto de consumo, com o propósito de atender às exigências dos clientes”.

Existem diversos tipos de organização, sejam privadas ou públicas, que se utilizam dos serviços logísticos, como empresas manufactureiras, empresas de transporte, empresas alimentícias, Forças Armadas, serviços postais, distribuição de petróleo, transporte público e muitas outras.

Logística é a chave de muitos negócios por muitas razões, entre as quais incluímos o alto custo de operação das cadeias de abastecimento. Pode-se perceber que a tendência das organizações é a horizontalização, atividade em que muitos produtos até então produzidos por determinada empresa do fim da cadeia de fornecimento passam a ser produzidos por outras empresas, ampliando o número de fontes de suprimento e dificultando a administração desse exército de fornecedores. Alguém pode estar perguntando: se os custos são tão altos, por que então horizontalizar e criar demanda para atividades logísticas?

A resposta para a indagação acima se resume em duas palavras: Mercado Globalizado. À medida que as empresas investem em parceiros comerciais, aumentam os gastos com o planejamento de toda a cadeia. Mas, analisando essa situação de forma holística, percebe-se que há uma redução de custos. Mais importante do que tal redução, a atividade logística passa a agregar valor, melhorando os níveis de satisfação dos usuários. Entretanto, a

mudança na atividade logística se não for acompanhada por todas as organizações, levará à falência daquelas que não se enquadrarem. Mas ainda pode ficar uma questão a ser resolvida: como se dá a redução nos custos?

Tal redução, acompanhada de um estudo logístico, é explicada pela especialização das empresas fornecedoras, haja vista que as mesmas acabam por investir em tecnologia de ponta para os desenvolvimentos dos materiais, até então produzidos pela empresa que está no fim da cadeia, e que agora passarão a ser produzidos pela mais nova empresa horizontalizada. A partir desse momento, a tendência é que exista uma redução de custos, proporcionada pelo ganho de escala na produção e pelo desenvolvimento tecnológico, focado agora em uma determinada linha de produto.

Como se pode perceber, a atividade logística está inserida em diversos pontos da organização e sua correta aplicação se faz necessária para o bom andamento das atividades.

## 2 O gerenciamento da cadeia de abastecimento

Atualmente as organizações são desafiadas a operar de forma eficiente e eficaz para garantir a continuidade de suas atividades, o que as obriga a constantemente desenvolver vantagens em novas frentes de atuação. As demandas impostas pelo aumento da complexidade operacional e pela exigência de maiores níveis de serviço pelos clientes, mas que anseiam por preços declinantes, servem de exemplo aqui. Surge uma questão: como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos, garantindo o aumento da lucratividade?

A logística tem sido uma das maneiras mais freqüentemente utilizadas para vencer esses desafios. A explicação reside na sua capacidade de evoluir para responder as necessidades advindas das profundas e constantes mudanças que as organizações estão enfrentando. O modo como a logística vem sendo aplicada e desenvolvida, no meio empresarial e acadêmico, denota a evolução do seu conceito, a ampliação das atividades sob sua responsabilidade e, mais recentemente, o entendimento de sua importância estratégica.

Em seu estágio mais avançado, está sendo utilizada para o planejamento de processos de negócios que integram não só as áreas funcionais da empresa, como também a coordenação e o alinhamento dos esforços de diversas organizações na busca por reduzir custos e agregar o máximo valor ao cliente final. A isto tem sido dado o nome de Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento ou, em inglês, *Supply Chain Management*.

Em uma primeira fase, a logística foi aplicada de forma fragmentada, onde se buscou melhorar o desempenho individual de cada uma das atividades

básicas. Ou seja, não havia uma abordagem sistêmica, a ênfase era funcional e a execução dava-se por departamentos especializados. No momento seguinte, diversos fatores evidenciaram o imperativo de que as atividades funcionais deveriam ser executadas de forma integrada e harmoniosa para obter-se uma boa performance da organização. O avanço na tecnologia da informação e a adoção de um gerenciamento orientado para processos facilitaram essa mudança. Essa etapa é conhecida como logística integrada.

Isto culminou com a percepção de que o processo logístico não começa e nem termina nos limites da própria empresa. Na verdade, o início se dá na correta escolha e no estabelecimento de parcerias com fornecedores, exigindo ademais que o canal de distribuição esteja apto a atender plenamente às necessidades e expectativas do cliente final. Para citar um exemplo, um fabricante de barras de chocolate só atingirá sucesso pleno quando o consumidor aprovar a qualidade de seu produto e do serviço ofertado no momento da compra. Isso reforça a idéia de que esse fabricante e o varejo devem se unir e focar sua atenção na agregação de valor para o cliente final. Se isto não acontecer, toda a cadeia terá falhado e poderá ser substituída por outra mais apta.

Esse fato mostra que a competição está acontecendo entre cadeias. Diante desse cenário, muitas empresas vêm empreendendo esforços para organizar uma rede integrada e realizar de forma eficiente e ágil o fluxo de materiais, que vai dos fornecedores e atinge os consumidores, garantindo a sincronização com o fluxo de informações que acontece no sentido contrário. As empresas que têm implementado o Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento estão conseguindo significativas reduções de estoque, otimização dos transportes e eliminação das perdas, principalmente aquelas que acontecem nas interfaces entre as organizações e que são representadas pelas duplicidades de esforços. Como agregação de valor, estão conseguindo maior confiabilidade e flexibilidade, melhoram o desempenho de seus produtos e estão conseguindo lançar novos produtos em menores intervalos de tempo.

Em suma, o *Supply Chain Management* consiste no estabelecimento de relações de parcerias, de longo prazo, entre os componentes de uma cadeia produtiva, que passarão a planejar estrategicamente suas atividades e partilhar informações de modo a desenvolverem as suas atividades logísticas de forma integrada, através e entre suas organizações. Com isso, melhoram o desempenho conjunto pela busca de oportunidades, implementada em toda a cadeia, e pela redução de custos para agregar mais valor ao cliente final.

Apesar dos expressivos resultados obtidos, muitas dificuldades existem na implementação desse conceito, pois torna-se necessária uma profunda análise na cultura das empresas que irão compor a cadeia. A visão funcional deve ser

abandonada, informações precisam ser compartilhadas, inclusive aquelas sobre os custos. Os relacionamentos devem ser construídos com base em confiança mútua; o horizonte de tempo desloca-se do curto para o longo prazo e um dos elos, chamado de elo forte, será responsável pela coordenação do sistema e seu desempenho neste papel será fundamental par o atingimento dos objetivos.

Um outro desafio é equacionar os diferentes tamanhos e objetivos dos componentes, e como isso exige uma mudança de cultura, o estabelecimento da cadeia requer tempo e esforço. Dada a complexidade desse novo arranjo, que passa a ter dimensão interorganizacional, a medição de desempenho necessita de indicadores que permitam o controle da performance da cadeia como um todo. Não se pode esquecer que deve existir compatibilidade entre os sistemas de informação dos elos, que muitas vezes se utilizam de plataformas diferentes. Por último, e muitas vezes esquecido, está o fato de que o elemento humano é de suma importância e, portanto, deverá ser treinado e estar preparado para esta nova realidade. Cabe registrar a escassez de profissionais nessa área, em especial, aqueles com visão sistêmica e conhecedores de todas as atividades logísticas.

Embora o conceito de *Supply Chain Management* ainda esteja sendo desenvolvido e não exista uma metodologia única para a sua implementação, a sua adoção poderá ser uma fonte potencial de obtenção de vantagem competitiva para as organizações e mostra-se como um caminho a ser seguido pelas demais. No Brasil, a maioria das empresas ainda está aplicando a logística de forma embrionária, o que as coloca em desvantagem diante de concorrentes externos. Poucos são os segmentos mais adiantados, como os da indústria automobilística e dos supermercados, que adotaram tais medidas. Esforços para mudar este cenário já estão acontecendo, o que permite uma visão mais otimista na aplicação da logística no aproveitamento de seus benefícios para o país, melhorando assim nossa capacidade de competir.

### 3 Logística e competitividade

Competir é preciso e, portanto, uma realidade que não se pode mais ignorar. Assim, todas as organizações buscam diferenciar-se de seus concorrentes para conquistar e manter clientes. Só que isto está se tornando cada vez mais difícil. O aumento da arena competitiva, representado pelas possibilidades de consumo e produção globalizadas, a necessidade de que se façam lançamentos mais freqüentes de novos produtos, os quais, em geral, terão ciclos de vida curtos, e a mudança no perfil dos clientes, cada vez mais bem informados e exigentes, forcem as empresas e serem criativas, ágeis e flexíveis, mas também a aumentar a sua qualidade e confiabilidade. Sem dúvida, tarefas que estão desafiando os executivos em todo o mundo e exigindo maiores esforços.

Muitas são as teorias sobre a obtenção de vantagem competitiva. Segundo estas, essa vantagem deveria ser o mais duradoura possível e tornar-se bem perceptível aos olhos dos clientes, colocando assim a organização numa posição de supremacia diante de seus concorrentes. O ponto de convergência de todas essas abordagens consiste em produzir a um custo menor, em agregar mais valor, ou em poder atender de maneira mais efetiva às necessidades de um determinado nicho de mercado. Numa situação ideal, o objetivo seria atingir esses alvos simultaneamente, o que pode soar conflitante.

Pesquisas recentes mostram que os produtos, de modo geral, estão se tornando cada vez mais parecidos na percepção dos clientes. A atualização tecnológica, a aplicação de processos produtivos mais competentes e enxutos e o acesso a fontes de suprimento capazes de garantir matérias-primas de qualidade são realidades que estão permitindo o nivelamento dos fabricantes de um mesmo produto. Além disso, percebe-se que as marcas estão perdendo o seu poder de sedução e conseqüentemente os fabricantes estão caindo em uma vala comum, transformando os produtos em *commodities*.

Esses fatos têm evidenciado que a diferenciação pode ser obtida pela prestação de um maior e mais completo pacote de serviços. Isto representa um desafio, pois a oferta dessas comodidades deve vir acompanhada da manutenção ou, mesmo, da redução dos preços praticados. E, ao se criarem maiores expectativas para os clientes, também a qualidade das operações passa a ser um atributo-chave. Se a empresa não for capaz de cumprir as suas promessas, o cliente ficará profundamente frustrado.

Neste momento, pode ser delineada a aplicação da logística para a obtenção de vantagem competitiva. As metas da logística são as de disponibilizar o produto certo, na quantidade certa, no local certo, no momento certo, nas condições adequadas para o cliente certo ao preço justo. Assim, fica evidente a intenção de se atingir, simultaneamente, a eficiência e a eficácia nesse processo.

A redução de custos se dará pela suavização e correta execução do fluxo de materiais que passará a ser feito de forma sincronizada com o fluxo de informações, possibilitando redução dos inventários, maior utilização dos ativos envolvidos, eliminação dos desperdícios, otimização dos sistemas de transporte e armazenagem. Ou seja, haverá o emprego racional e a otimização de todos os fatores utilizados. O que significa dizer que serão trocadas incertezas por informações que permitirão, através de um processo bem coordenado, minimizar os recursos necessários para a realização das atividades, sem perda de qualidade no atendimento ao cliente final.

A agregação de valor poderá surgir da oferta de entregas mais confiáveis e freqüentes, em menores quantidades, da oferta de maior variedade de produtos, melhores serviços de pós-venda, maiores facilidades de se fazer negócio e sua singularização na organização. Todas essas facilidades poderão ser transformadas

em um diferencial aos olhos do cliente, que pode estar disposto a pagar um valor mais alto por melhores serviços, que representem benefícios. Por exemplo, entregas mais rápidas, em menores quantidades, e confiáveis permitem que o cliente trabalhe com estoques menores, possibilitando diminuir os seus investimentos.

**A atividade logística está diretamente voltada para a resolução da grande questão: como agregar mais valor e, ao mesmo tempo, reduzir os custos garantindo o aumento da lucratividade?**

Ao adotar o conceito de *Supply Chain Management*, a organização amplia sua visão e pode se tornar muito mais ágil e mais flexível do que os concorrentes, o que seria extremamente desejável. O projeto e o desenvolvimento conjunto de produtos permitem que uma cadeia lance novos produtos, com mais rapidez, podendo ser dotados de melhor funcionalidade e ser produzidos a custos totais mais baixos. Como existe parceria, o planejamento estratégico será compartilhado e os riscos serão divididos. Conceitos mais modernos como *Outsourcing* e o *Global Sourcing* passam a ser utilizados e dá-se uma mudança no foco do relacionamento, que passa a ser um esforço cooperativo na procura pelo aumento da lucratividade. Neste ambiente, novos arranjos produtivos podem ser desenvolvidos, empregando o conceito de co-localização. É o que se pode observar, por exemplo, nos condomínios industriais, ou no consórcio modular empregado na fábrica de caminhões da Volkswagen, em Resende no Estado do Rio de Janeiro, onde se percebe que as montadoras de automóveis, na recente instalação de suas modernas plantas produtivas no Brasil, lançaram mão de tais arranjos.

Para que um sistema logístico seja corretamente implantado e atinja os objetivos planejados, alguns pontos precisam ser observados:

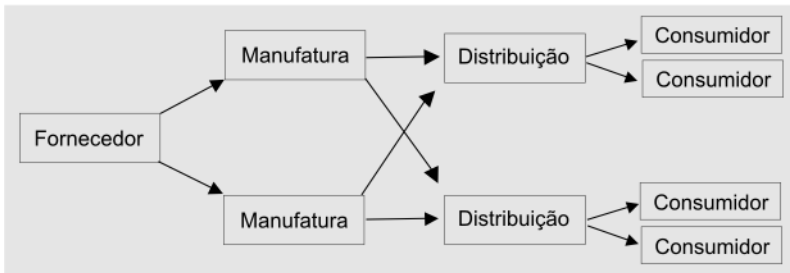
- a) o sistema deve ser planejado para atender as necessidades dos clientes;
- b) o pessoal envolvido deve ser treinado e estar capacitado;
- c) devem ser definidos os níveis de serviços a serem oferecidos;
- d) a segmentação dos serviços deve dar-se de acordo com os requisitos de serviço dos clientes e com a lucratividade de cada segmento;
- e) faz-se necessária a utilização de tecnologia de informação para integrar as operações;
- f) há que haver consistentes previsões de demanda e a percepção do seu comportamento;
- g) por fim, necessita-se da adoção de indicadores de desempenho que permitam garantir que os objetivos sejam alcançados.

A logística poderá ser, portanto, o caminho para a diferenciação de uma empresa aos olhos de seus clientes, para a redução dos custos e para agregação de valor, o que irá ser refletido num aumento da lucratividade. Uma empresa mais lucrativa e com menores custos estará, sem dúvida, em uma posição de superioridade em relação aos seus concorrentes. Porém, a logística por si só não alcançará esses resultados, sendo necessário que esteja inserida no processo de planejamento de negócio da organização e alinhada com os demais esforços para atingir sucesso no seu segmento de atuação. Não está se propondo que a logística seja a tábua de salvação de um negócio mal organizado e mal gerenciado, mas sim que seja vista como uma opção real que já foi adotada por muitas empresas e, até mesmo, países para o aumento de sua competitividade.

## 4 As aplicações logísticas

A função logística, para ser bem executada, deve responder a algumas questões básicas, diluídas ao longo da cadeia de suprimento, tema que já foi abordado no tópico dois. Para facilitar nossa explanação, vamos demonstrar esquematicamente uma cadeia de suprimentos na figura 1.

FIGURA 1 - CADEIA DE ABASTECIMENTO



Analisando a cadeia acima, pode-se dividi-la em 4 grandes grupos: O primeiro como sendo o grupo dos **fornecedores**; o segundo, o grupo de empresas **manufatureiras**, que transformam as diversas matérias-primas em produtos acabados; o terceiro grande grupo são os **centros de distribuição**, responsáveis em receber, acondicionar e entregar os produtos ao quarto grande grupo, que são os **consumidores finais**.



Quatro grandes grupos formam a cadeia  
logística: fornecedor, manufatura,  
distribuição e consumidor

As atividades logísticas deverão, em cada um dos quatro grandes grupos, encontrar respostas para algumas questões, quais sejam as aplicações em análise:

- a) **Fornecedores:** de quem se adquirem materiais e componentes. Aqui se pode perceber a importância da atividade logística no desenvolvimento dos fornecedores, uma atividade de fundamental importância, a exemplo do que estão fazendo as montadoras de automóveis, colocando os seus principais fornecedores dentro do seu parque fabril.
- b) **Manufatureiras:** onde se vai produzir, ou seja, onde se vai instalar a fábrica; quanto e quando produzir determinado produto. Aqui fica clara a atividade de planejamento de materiais, pois é a partir das decisões acima que poderá ser definida toda a política de estoques da organização em questão.
- c) **Centros de distribuição:** onde se devem armazenar produtos acabados? Onde se devem armazenar peças de reposição? Quanto se deve armazenar de peças e de produtos acabados? Aqui fica clara a preocupação com o nível de serviço a ser repassado ao consumidor. Muitos produtos em estoque, sejam peças de reposição ou produtos acabados, e diversos locais de armazenagem melhoram, sem sombra de dúvida, o nível de serviço para o consumidor, porém com uma conseqüente elevação dos custos, o que, em última análise, diminuirá as vendas devido ao incremento nos preços de venda.
- d) **Consumidores:** este quarto e último grande grupo dentro da cadeia de suprimentos é o ponto central onde desembocam todos os outros grupos. Entretanto, não se deve supor de antemão que a organização será perfeita e atenderá a todos os mercados com a mesma presteza. Nesse sentido, a atividade logística estará preocupada em definir para que mercado será fornecido o produto e com que nível de serviço. É sempre bom lembrar também que a definição do nível de serviço implica um incremento de custos: quanto maior o nível, tanto mais caro.

Não fossem suficientes as respostas a todas as questões acima, não se pode esquecer ainda que essas definições logísticas envolvem algumas características fundamentais das organizações, em nível estratégico, como o impacto em múltiplas funções dentro das organizações, a troca ou *tradeoffs*

entre objetivos conflitantes, como aumentar vendas, diminuindo custos e barateando os produtos, ou aumentar o nível de serviço, com um acréscimo, em curto prazo, nos custos. Some-se a tais dúvidas a dificuldade de se precisar o custo que sistemas logísticos irão gerar; nesse sentido, análises quantitativas são essenciais para a tomada de decisões inteligentes e científicas, não calcadas no “achismo” e em sensações estranhas.

## 5 A estratégia logística

Não poderíamos deixar de tratar, mesmo que sumariamente, da importância de se traçar uma correta estratégia e como pode ser efetivada.

Uma definição estratégica inclui necessidades do negócio, decisões disponíveis e possíveis, tática e visão do desenho e da operação do sistema logístico, além dos critérios de avaliação de desempenho de todo o sistema, indispensáveis para a verificação do rumo que a organização está tomando e dos resultados que as mudanças estão trazendo.

Historicamente, os produtos tinham de ser empurrados pela cadeia de suprimentos, sendo que as necessidades quantitativas desses produtos eram baseadas em planejamentos de compras ou planejamentos de demandas futuras, o que quase nunca ocorria. Como a chance de erro ainda é bastante grande, muitas empresas começaram a se utilizar de altos estoques para se resguardarem de eventuais quebras de estoque, seja de matéria-prima ou de produtos acabados.

O que ocorre na situação descrita acima é que, com o objetivo de garantir a satisfação das solicitações dos clientes e não faltar material – o que levaria ao emperramento de toda a cadeia de suprimentos, deixando-a lenta e inflexível às rápidas mudanças exigidas pelo mercado –, o custo dos inventários acaba subindo demasiadamente.

Dessa maneira, a preocupação em manter altos níveis de estoque para elevar o nível de atendimento acaba, no médio prazo (e em alguns casos no curto prazo), por diminuir o nível de atendimento, com o atravancamento de todas as atividades logísticas. Mas o que fazer para melhorar esse cenário?

Voltamos ao que foi exposto anteriormente, nas questões a serem respondidas para os quatro grandes grupos logísticos. Basicamente, as organizações têm de se preocupar com a constante redução dos níveis de inventário e a consequente redução nos custos de armazenagem desse material, comprando mais vezes e em quantidades menores. O que se está procurando demonstrar é a importância da aplicação da filosofia *JIT* (*Just-in-time*) nas redes logísticas. Poucos itens em estoque, compras frequentes, qualidade assegurada com um bom desenvolvimento de fornecedores, entre outras, são atividades que aprimorarão toda a cadeia de abastecimento e, melhor, com redução de custos. Para que isso se consolide, a integração dos diversos membros de toda

a cadeia é essencial. Porém, não é suficiente a mera integração filosófica; é preciso que a informação flua livre e rapidamente por toda a rede de suprimentos. Fica claro que a integração de membros e o fluxo de informações são atividades inter-relacionadas em uma cadeia de suprimentos. A correta e rápida transmissão de informações é um diferencial estratégico que coloca as organizações que investem em tais recursos em vantagem competitiva junto às demais.

Não estamos defendendo a idéia de que isso é fácil de ser feito, mas sim de que é, ou será brevemente, necessário ser feito. Isso tudo explica o motivo de o termo **logística** estar tão em moda ultimamente. Mas é preciso cuidado na forma das implementações. Não existem pacotes fechados ou “receitas de bolo” para a implementação de plataformas logísticas. Somente com criteriosas análises é que as organizações sairão vencedoras nas implementações logísticas.

## Bibliografia recomendada

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada**. São Paulo: Atlas, 1999.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais: uma abordagem logística**. São Paulo: Atlas, 1994.

SHINGO, Shigeo. **O sistema toyota de produção**. 2.ed. Porto Alegre: Bookman, 1999.

## Resumo

O presente capítulo pretendeu desmistificar o termo **logística** como sendo uma atividade de gerenciamento aplicada apenas a grandes corporações. Iniciou-se com uma análise a respeito da definição e nos responde, de forma clara, o porquê da implementação de estratégias logísticas. Englobou, também, a análise do gerenciamento da cadeia de abastecimento e como a logística vem vencendo a batalha do comércio globalizado. Comentou a importância das parcerias com fornecedores e clientes, criando o que se chama de *supply Chain*, objetivando a equalização dos diferentes tamanhos e objetivos dos componentes da rede. Salientou-se a importância da percepção dos clientes em relação aos produtos e o que a logística pode fazer para agregar valor, reduzindo custos e melhorando a lucratividade. Analisou as aplicações logísticas, dividindo-as em 4 grandes grupos que devem funcionar interligados e finaliza com a análise da estratégia logística, como fator de planejamento e de redução de estoques, muito comentado, mas pouco trabalhado.



---

## Qualidade

---

Antônio Lázaro Conte  
Gislene Regina Durski

Curitiba, quarta-feira, 15h, empresa “A” – linha de montagem parada aguardando a chegada de um componente proveniente de um fornecedor *just-in-time*... São Paulo, segunda-feira, 9h, empresa “B” – dezenas de funcionários na área de produtos completando a etapa de montagem, pois faltaram peças, consequência de um lote de peças recebido com falhas de fabricação... Em um lugar qualquer, em um dia da semana qualquer, em uma empresa qualquer, em uma hora qualquer, clientes saem de uma revenda, de uma loja ou de um estabelecimento comercial, insatisfeitos com o produto comprado ou com o atendimento não adequado.

Em resumo, a qualidade está presente, ou talvez, ausente, em nosso cotidiano de uma forma parcial, intensa ou total. Quando falta energia elétrica ou a água está com um tom mais escuro, ou ainda quando a conexão da internet cai, ou a página está fora do ar ou desatualizada, a tal da qualidade é lembrada imediatamente.

Nesse início de século XXI, com clientes mais conscientes e exigentes, estamos vivendo, mais do que nunca, a era da qualidade. De tempos em tempos surgem novos programas ou se reciclam outros que passam a ter destaque no *hit parade* da qualidade, atualmente o *Six Sigma* ou a versão 2000 das Normas ISO 9000, são os dois maiores destaques. Se fizessemos uma votação no que é “*in*” na qualidade, esses dois programas estariam seguramente no topo da lista. Essa revitalização nos programas de qualidade não significa que tenham perdido a importância por um período; muito pelo contrário, atualmente a qualidade de produtos e serviços passou a ser considerada um pré-requisito para a sobrevivência da empresa.

O conceito de qualidade evoluiu ao longo do século, mudando de uma atividade de inspeção e seleção de itens não-conformes, com caráter fortemente corretivo, para o uso de técnicas estatísticas que garantiriam a qualidade do produto de forma preventiva. Posteriormente a ênfase mudou do produto para o processo, pois um processo com os padrões de qualidade desejados apresenta como consequência um produto com a qualidade esperada. Paralelamente, passou-se a trabalhar com os sistemas de qualidade das empresas. Atualmente o conceito evoluiu, além das fronteiras da empresa, abrangendo toda a cadeia onde essa está inserida.

Para entendermos melhor esse processo, precisamos retornar à década de 1980 que foi um período marcado pelo início da implantação de programas de qualidade total nas empresas americanas e européias na tentativa de conter o avanço das vendas dos produtos japoneses.

O sucesso das empresas japonesas, que produziam com ótima qualidade e preços mais baixos do que os praticados nos demais países, foi em parte creditado à capacidade de implementação de programas de produtividade e qualidade total que contavam com a participação dos funcionários. Programas como Círculos de Controle de Qualidade, Controle Estatístico de Processo, Manutenção Produtiva Total, Melhoria Contínua (Kaizen), Análise dos Efeitos e Tipos de Falhas e as Sete Ferramentas da Qualidade passaram a ter grande aceitação no mundo ocidental a partir do sucesso percebido com a implantação de técnicas que combinavam o aumento da qualidade e da produtividade.

Esses programas, que faziam parte de um sistema da qualidade, culminaram na elaboração e divulgação das Normas ISO 9000, na Europa, em 1987, chegando ao Brasil pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

Depois de 1990, as Normas ISO, constituem um modelo internacional para a qualidade, sendo um dos requisitos básicos à implementação bem-sucedida de um processo de qualidade total. Quando uma empresa obtém a certificação ISO 9000, significa que está se organizando para ter um padrão de qualidade do seu processo e, conseqüentemente, de seu produto, em um patamar confiável, o que resulta em garantia de qualidade para os clientes. Além disso, quando a empresa passa a se preocupar com a implantação de programas de melhoria da qualidade e produtividade, visando a melhor utilização de seus recursos produtivos, existe forte probabilidade de redução em seus custos, o que resulta em preços mais competitivos.

A implantação de programas de qualidade e produtividade, além de viabilizar a certificação da empresa como “classe mundial”, traz consigo a possibilidade da melhor qualidade de vida, mesmo que não haja um programa formalizado com este nome, pois possibilita benefícios aos funcionários, em termos de carreira e aprendizado profissional.

# 1 Conceitos de qualidade e produtividade

O conceito de qualidade apresentado na Norma ISO 8402 é descrito como um conjunto de propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas.

Diversos outros autores conceituaram qualidade. Segundo Deming, a qualidade significa um grau previsível de uniformidade e confiabilidade a baixo custo, estando adequada ao mercado.

Outra definição de qualidade é apresentada por Juran, que a entende como adequação ao uso.

Há autores que separam qualidade em dois aspectos: qualidade técnica e qualidade humana. Afirma que a qualidade técnica está em satisfazer exigências e expectativas concretas, tais como tempo, finanças, taxa de defeitos, funcionabilidade, durabilidade, segurança e garantia. A qualidade humana diz respeito à satisfação de expectativas e desejos emocionais, tais como atitude, comprometimento, atenção, credibilidade, consistência e lealdade. Além disso, trabalha-se com cinco tipos de qualidade: a pessoal, a departamental, a de produtos, a de serviços e a da empresa. Em todas elas deve-se verificar a qualidade técnica e humana.

Outros, ainda, em vez de conceituar qualidade, preferem adotar dimensões da qualidade compostas em oito categorias: desempenho do produto, suas características, sua confiabilidade, sua conformidade ao uso, sua durabilidade, o atendimento aos quesitos, sua estética e a qualidade percebida pelo cliente. Essas dimensões são estanques e distintas, pois um produto pode ser bem cotado em uma dimensão mas não ser em outra, estando essas dimensões em muitos casos inter-relacionadas. Em seu entender, a qualidade como conceito existe há muito tempo, mas só recentemente passou a ser utilizada como uma forma de gestão.

Em relação à produtividade, o conceito pode ser apresentado sob dois aspectos. Visto de uma forma restrita, podemos definir como a relação entre os recursos empregados e os resultados obtidos, ou seja:

Nesse sentido, a produtividade é vista como eficiência e é conseguida através da otimização do uso dos recursos empregados (*inputs*) a fim de maximizar os resultados desejados (*outputs*).

Sob um ponto de vista mais amplo, produtividade não é somente obter o máximo de eficiência “fazendo certo as coisas”, mas atingir o máximo de eficácia “fazendo as coisas certas”. É necessário ir além do conceito básico de resultado obtido/recurso empregado e entender os fatores determinantes que conduzem à melhoria da produtividade.

Dessa forma, fica fácil entender e localizar a qualidade no conceito de produtividade, seja ele restrito ou amplo. A qualidade deve estar sistematicamente e tecnicamente aplicada em qualquer processo, presente nos recursos e no resultado, bem como na atividade de conversão desses recursos em resultado.

Diminuir o desperdício e produzir com qualidade significa aumento de produtividade. A falta de qualidade no desempenho significa que mais recursos ou recursos de melhor qualidade serão necessários para produzir uma quantidade específica de resultado, com qualidade. Retrabalho, refugo e desperdício são fatores que requerem recursos adicionais, traduzidos em menor produtividade e menos riqueza para a empresa.

**— Diminuir o desperdício e produzir com qualidade,  
significa aumento de produtividade —**

As pessoas representam um dos principais fatores responsáveis pela qualidade e, portanto, pelo aumento na produtividade da empresa. Nesse sentido, é necessário valorizá-las, através de processos de trabalho que considerem as competências, o espírito de equipe, a eficiência, o orgulho pelo trabalho, a orientação para o cliente e a correta utilização das máquinas e sistemas.

Segundo Jeffrey J. Hallett, em seu livro *Productivity - From the Bottom Up*, são as pessoas o principal fator responsável pela maior produtividade em uma empresa:

...Após anos de contínua imersão em análises e debates sobre produtividade, o que fica realmente claro e transparente é que existem algumas questões comuns em todas as situações ou circunstâncias onde foram atingidos altos níveis de melhoria... Essas questões estão relacionadas ao coração e à mente e não ao *hardware* ou capital.

Essas abordagens possuem alguns pontos em comum, entre eles a satisfação das necessidades do cliente, seja ele interno ou externo, seja através da adequação ao uso ou da conformidade aos quesitos esperados. Através do conceito de qualidade, cada autor desenvolveu um conjunto de fatores que denominou de princípios da qualidade, dimensões da qualidade e outros termos, mas que resumem a filosofia de trabalho de cada um deles. Assim, serão apresentados os princípios da qualidade total de alguns dos principais autores que trabalham com o tema.



## 2 Os dez princípios da qualidade total

Independente dos programas da moda ou das normas da qualidade, os principais mestres da qualidade, entre eles William Edward Deming, Joseph Juran, Phillip Crosby, Armand Feigenbaum e Kaoru Ishikawa, desenvolveram metodologias próprias em relação à implantação de programas da qualidade nas empresas, e cada um deles criou uma relação de princípios da qualidade total. Esses possuem certa similaridade e podem ser agrupados em dez princípios: Planejamento da Qualidade, Total Satisfação dos Clientes, Gerência Participativa, Desenvolvimento dos Recursos Humanos, Constância de Propósitos, Aperfeiçoamento Contínuo, Gerenciamento de Processos, Disseminação das Informações, Garantia da Qualidade e Desempenho Zero Defeitos.

**A qualidade total visa obter um forte efeito de  
sinergia, em que o todo é maior do que a soma das partes**

Com esses “mandamentos” da qualidade devidamente implantados e os resultados medidos e avaliados constantemente, os programas da qualidade terão mais chance de obterem sucesso na empresa.

### 2.1 Primeiro princípio: planejamento da qualidade

O Planejamento da Qualidade, segundo Juran, é essencial para delinear um guia da qualidade, pois prepara a empresa para alcançar as metas da qualidade. Os elementos desse planejamento são os seguintes: identificar quem são os clientes internos e externos e conhecer quais são suas exigências, desenvolver o produto ou serviço face a essas exigências, identificar os processos que tenham impacto sobre a qualidade, estabelecer metas da qualidade e garantir a capacidade do processo para atingir essas metas em condições normais de funcionamento.

### 2.2 Segundo princípio: total satisfação do cliente

O segundo princípio, enunciado como “Total Satisfação dos Clientes”, pode ser entendido como o ponto principal da gestão da qualidade. Os clientes são a razão de existir de uma organização, e o primeiro passo da qualidade é conhecer as necessidades dos clientes e como os clientes avaliam os produtos

e serviços que lhes são prestados. Essa avaliação deve ser transformada em indicadores concretos, de modo a permitir a mensuração do grau de satisfação dos clientes. A organização deve estabelecer um processo sistemático e regular de troca e mútuo aprendizado com seus clientes, procurando antever suas necessidades, antecipar seus desejos e superar suas expectativas. Sendo assim, o marketing passa a ter um papel significativo na qualidade. As reclamações e sugestões dos clientes devem encontrar um porto seguro dentro das organizações, pois muitas vezes são as fontes de inspiração para grandes projetos da empresa.

Além disso, a organização deve buscar a excelência no atendimento, diferenciando-se de seus concorrentes e assegurando a satisfação de todos os clientes, externos e internos, diretos e indiretos, acionistas e compradores.

### **2.3 Terceiro princípio: gestão participativa**

Nesse caso, o relacionamento entre chefia e subordinados é a tônica. As novas idéias devem ser estimuladas e a criatividade aproveitada para a resolução dos problemas e o constante aperfeiçoamento das atividades. O medo deve ser eliminado, e os vários níveis gerenciais devem adotar atitude de ouvir permanentemente o que pensam seus colaboradores. Se essa cultura for adotada internamente, entende-se que os clientes também serão ouvidos em qualquer nível hierárquico da organização. É necessário que os gerentes adotem atitudes de liderança e transparência.

Sendo assim, é necessário criar uma cultura de participação e repasse de informações, para que haja um nivelamento entre o corpo funcional. A agilidade nesse processo decorre de um alto nível de delegação, de um correto sistema de distribuição dos resultados e de um sistema ágil de comunicação. O objetivo principal é obter um forte efeito de sinergia, em que o todo é maior do que a soma das partes.

Delegar significa colocar o poder de decisão o mais próximo possível da ação. A presteza com que se atendem os clientes determina muitas vezes a maior aproximação ou perda dos mesmos.

Um correto sistema de distribuição de resultados é aquele que considera que a riqueza gerada por uma empresa deve ser corretamente distribuída entre todos que a geraram. Nesse sentido, os ganhos de produtividade que resultaram em maior riqueza devem ser devidamente distribuídos entre os sócios, os funcionários, a comunidade e o governo. Uma ferramenta que pode apoiar as empresas na efetividade dessa distribuição é o Demonstrativo do Valor Adicionado (DVA).

A comunicação, sistematizada e transparente, será o “fio condutor” para que a delegação e a distribuição aconteçam de forma eficaz na empresa.

## **2.4 Quarto princípio: desenvolvimento dos recursos humanos**

O sentido maior desse princípio é buscar a valorização dos funcionários, enfocando seu crescimento e plena realização como peças fundamentais na obtenção da qualidade total. Tal enfoque implica uma nova postura, que preconiza a mudança de comportamentos e atitudes na organização. A capacitação e o treinamento cumprem um papel fundamental na modernização da empresa.

Deve-se afastar o medo. Os funcionários não podem ter medo de fazer perguntas, apresentar sugestões, testar alterações, questionar processos, pois do contrário jamais mudarão sua forma de trabalhar. Precisam sentir-se seguros, em um clima que apresenta confiança e abertura. É preciso remover as barreiras ao orgulho da execução do trabalho. As pessoas devem orgulhar-se do trabalho que fazem e da qualidade desse trabalho.

## **2.5 Quinto princípio: constância de propósitos**

A adoção de novos valores é um processo lento e gradual que deve levar em conta a cultura existente na organização. A definição de propósitos através de um processo de planejamento estratégico participativo, integrado e baseado em análise de dados íntegros e abrangentes, determina o comprometimento, a confiança, o alinhamento e a convergência de ações. O engajamento da alta direção, definindo e implementando a política da qualidade e os seus objetivos, assegurando que a política e seu engajamento sejam entendidos e mantidos em todos os níveis da organização, é vital.

## **2.6 Sexto princípio: aperfeiçoamento contínuo**

Nesta época de mudanças aceleradas, as reais necessidades dos clientes se alteram rapidamente com a renovação tecnológica ou de costumes, alimentadas por uma concorrência acirrada. Novas leis e regulamentos são elaborados para se garantir a qualidade dos produtos e serviços adquiridos. Nesse contexto, torna-se imprescindível implantar uma cultura de mudança, comprometida com o aperfeiçoamento contínuo, eliminando-se atitudes de paternalismo, acomodação e passividade.

As características deste princípio encontram-se no questionamento permanente de todas as atividades e ações realizadas na empresas, buscando a inovação dos produtos, serviços e processos, a criatividade e a flexibilidade de atuação, a análise comparativa com os concorrentes e a capacidade de incorporar novas tecnologias.

Outra premissa básica da produtividade e da qualidade é que não se pode melhorar o que não se pode medir e, portanto, é imprescindível criar um conjunto de indicadores globais que retratem a situação existente e que permitam a comparação com referenciais da própria empresa ou com outras empresas de mesmas características. Esse conjunto de indicadores globais deve permitir à empresa acompanhar seus resultados econômicos, financeiros, de qualidade e de produtividade. Também devem permitir o desdobramento, de forma que o resultado “lido” pelo nível estratégico reflita o desempenho alcançado no nível operacional.

## 2.7 Sétimo princípio: gerenciamento de processos

O conceito básico é que a organização deve ser entendida como um sistema aberto, que tem como finalidade atender às necessidades dos seus clientes e usuários, através da produção de bens e serviços, gerados a partir de insumos recebidos de seus fornecedores e manufaturados ou transformados através de seus recursos e tecnologia.

Esse grande processo se decompõe em subprocessos até o nível de uma tarefa individual e se interliga formando várias cadeias cliente-fornecedor em que, a partir do cliente externo, vão se comunicando, sendo o processo anterior o fornecedor e o processo seguinte o cliente. Gerenciar esse processo significa aplicar constantemente o ciclo denominado PDCA (*Plan, Do, Check e Act*), ou seja, planejar, executar, verificar e atuar de forma corretiva. Assim como para o aperfeiçoamento contínuo, aqui também, para que se possa acompanhar, controlar e avaliar cada um dos subprocessos, é indispensável a criação de um modelo de indicadores que mensurem aspectos relativos à produtividade (eficiência) e qualidade (eficácia).

O gerenciamento de processos, aliado ao conceito de cadeia cliente-fornecedor, propicia a queda de barreiras entre as áreas, com a extinção de “feudos” e uma maior integração na organização.

## 2.8 Oitavo princípio: disseminação das informações

Na verdade, todos os princípios da qualidade total têm como pré-requisito um fluxo de informações no mínimo funcional e adequado. Todos os funcionários devem assimilar o negócio, a missão, os grandes propósitos e planos empresariais.

A empresa deve manter um canal aberto de comunicação com seus clientes, levantando expectativas e necessidades, firmando sua imagem com a divulgação de seus principais objetivos, produtos e serviços.

O processo de comunicação deve obedecer aos quesitos de agilidade, seletividade e integridade, devendo propiciar total transparência da organização frente aos seus funcionários, clientes, fornecedores e sociedade.

## 2.9 Nono princípio: garantia da qualidade

Esse é o princípio mais formal, pois trata do estabelecimento de normas e procedimentos da organização que forma um sistema documentado passível de certificação pela análise comparativa com normas internacionais. Essas normas, que podem ser as Normas ISO 9000, VDA 6.1 ou outras reconhecidas internacionalmente, servem de base para a definição de cláusulas contratuais entre clientes e fornecedores.

A certificação assegura que o fornecedor tem total controle sobre o processo e pode repetir aquilo que foi feito. A formalização dos processos deve assegurar, portanto, a rastreabilidade e a disponibilidade de produtos e serviços. Deve prever também o controle de projetos e da documentação, o uso de técnicas estatísticas, a formalização com relação aos fornecedores, inspeções, testes de produtos, controle das não-conformidades, ações corretivas, manuseio, armazenagem, embalagem, distribuição e auditorias internas. A formalização fornece ferramentas para a uniformidade de procedimentos.

## 2.10 Décimo princípio: desempenho zero defeitos

Esse princípio deve ser incorporado à maneira de pensar de todos os funcionários, de forma a que todos busquem a perfeição em suas atividades. Todos na organização devem ter clara a noção do que é estabelecido como “certo”. Isso se dá a partir das definições acordadas entre a empresa e seus clientes, internos e externos, e da conseqüente formalização dos processos dentro do princípio da garantia da qualidade.

Os desvios devem ser medidos para que no ciclo PDCA se localize a causa principal do problema e se planejem ações corretivas. O custo de prevenir erros é sempre menor que o de corrigi-los.

**Quando os resultados são medidos e avaliados constantemente, os programas de qualidade têm mais chance de obter sucesso**

Trata-se aqui, também, dos custos da qualidade que são decorrentes de falhas internas, quando ocorridas antes do produto/serviço chegar ao consumidor; custos de falhas externas, quando detectadas após o recebimento pelo consumidor; custos de inspeção associados ao trabalho de inspetores e

finalmente os custos de prevenção, associados às ações preventivas. Devem ainda ser considerados os custos referentes à perda de clientes, à transferência de custo para o cliente e à perda de imagem.

Deve-se estabelecer um sistema através do qual os funcionários possam identificar problemas que impedem que seu trabalho esteja livre de deficiências, assegurando, de forma sistematizada, que os grupos funcionais apresentem soluções para os problemas atuais bem como propostas de melhorias contínuas em suas atividades.

## Bibliografia recomendada

BALLESTERO-ALVAREZ, Maria Esmeralda. **Administração da qualidade e da produtividade**. São Paulo: Atlas, 2001

SUMANTH, David J. **Productivity Engineering and Management**. McGraw Hill, Inc, 1994.

TAKASHINA, Newton T.; FLORES, Mario C. **Indicadores da qualidade e do desempenho**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

## Resumo

Atualmente está mundialmente consolidada, em praticamente todas as instituições, a percepção de que o caminho da competitividade passa pela obtenção da qualidade. Esta afirmação torna-se evidente pelo fato de que inúmeros países, aí incluídos os ricos e desenvolvidos, bem como os desejosos de melhorar sua posição relativa no cenário mundial, possuem programas governamentais voltados para o estímulo e capacitação de suas organizações no que diz respeito a produtividade e melhoria contínua de suas operações. Além disso, a rápida adoção e assimilação, praticamente universal, das normas internacionais de qualidade da série ISO 9000 constituem outra evidência da importância da qualidade para a competitividade e sobrevivência das organizações nos anos vindouros. Portanto, a gestão integrada pela qualidade e produtividade tornou-se incontestavelmente uma necessidade para qualquer organização que deseja sobreviver no mercado atual. As transformações exigidas pela modernidade estão apontando para uma nova relação entre trabalho, gestão, aprendizagem e capacidade de as pessoas contribuírem individualmente para os resultados, a partir da adoção de uma visão mais abrangente e integrada sobre as transformações que ocorrem na produção e comercialização de bens e serviços para satisfação das necessidades de sobrevivência pessoal e da própria qualidade de vida na sociedade.

*Cleverson V. Andreoli*

Até a década de 1960 os problemas ambientais eram um tema restrito a um pequeno grupo de ecologistas, pois eram preocupações consideradas próprias de visionários e idealistas, que não faziam parte dos problemas concretos da sociedade. No início tínhamos apenas uma percepção dos efeitos ambientais localizados de determinadas atividades, mas hoje praticamente toda a humanidade reconhece a gravidade da crise ambiental, que alcançou uma escala planetária, decorrente não de ações irresponsáveis de alguns, mas reflexo do modelo de desenvolvimento.

Diferentes causas foram apontadas para explicar essa dinâmica de degradação, tais como: o incremento populacional, a moderna indústria e o consumismo supérfluo, os sistemas de dominação hierárquicos próprios da sociedade industrial, o sistema capitalista, a distribuição de riquezas entre países e de populações. Praticamente todas as correntes da economia ecológica são consensuais em dois pontos: a contradição entre as limitações dos recursos naturais, em contraposição a uma sociedade de consumo de expectativas ilimitadas, e a compreensão de que os reflexos ambientais das atividades econômicas se caracterizam como externalidades negativas, no sentido econômico do termo.

Nessa perspectiva os desequilíbrios seriam decorrentes de uma imperfeição do mercado, e conseqüentemente poderiam ser equacionados através de mecanismos econômicos, como o de imputar aos poluidores os custos ambientais indiretos decorrentes de suas atividades, o que se denomina de princípio pagador/poluidor. Esse ponto de vista se concentra excessivamente nos efeitos de uma atividade inadequada, nos custos da despoluição, induzindo à falsa idéia de que a responsabilidade ambiental se traduz por um custo adicional. Nesse caso o grande desafio seria a implementação de mecanismos macroeconômicos que assegurem o mesmo grau de exigência às diferentes atividades econômicas, para evitar os desequilíbrios competitivos e, no plano macroeconômico, arbitrar um termo entre o crescimento selvagem e o equilíbrio ambiental.

Justamente a responsabilidade ética de empresários e políticos mais arrojados foi capaz de comprovar na prática que há vantagens em ultrapassar essa visão unilateral do meio ambiente como um custo e considerá-lo uma oportunidade. A iniciativa de adotar os princípios da gestão ambiental, numa economia que se caracteriza pelo elevado desperdício de recursos, determina um importante diferencial competitivo.

Há anos a comercialização superou a produção como fator limitante da atividade econômica; tornou-se mais difícil vender do que produzir. A colocação de produtos no mercado globalizado exige diferenciais de competitividade, definidos principalmente pelo preço e pela qualidade. Devemos observar cuidadosamente que os clássicos conceitos de qualidade do produto estão bastante ampliados, com um grande destaque à qualidade ambiental. Dentro dessa perspectiva os investimentos na sustentabilidade, além de essenciais à qualidade ambiental, podem representar um importante diferencial especialmente para exportações a mercados altamente promissores.

O meio ambiente é um bom negócio, e não são os ecologistas visionários e idealistas que fazem esta afirmação. Reduzir os custos com a eliminação de desperdícios, desenvolver tecnologias limpas e baratas, reciclar insumos não são apenas princípios de gestão ambiental, mas condição de sobrevivência empresarial.

---

**Reduzir os custos com a eliminação de desperdícios,  
desenvolver tecnologias limpas e baratas, reciclar insumos  
não são apenas princípios de gestão ambiental, mas  
condição de sobrevivência empresarial**

---

Ocorre que a qualidade de vida e a própria sobrevivência da sociedade humana não podem ser estudadas simplesmente como variáveis do sistema econômico. O desafio é ultrapassar essa visão reducionista para alcançar soluções capazes de harmonizar o plano econômico, ambiental e social. A adoção de procedimentos mais responsáveis em relação aos efeitos ambientais das atividades econômicas é um jogo que não admite perdedores. No longo prazo, mais do que a economia e vantagens competitivas, a preservação ambiental é um desafio indispensável à manutenção das condições de sobrevivência da própria humanidade.

## 1 Gestão ambiental na empresa

O processo de globalização das relações econômicas impulsionou o comprometimento das empresas com a questão ambiental, atingindo principalmente aquelas inseridas no mercado internacional: empresas



transnacionais e empresas exportadoras. As empresas transnacionais, por determinação de seus acionistas, vêm adotando os padrões ambientais definidos em seus países de origem, onde os padrões e normas legais são mais rigorosos. As empresas exportadoras enfrentam um novo protecionismo: a discriminação de produtos e serviços que não comprovem a estrita observância das normas ambientais.

Essas empresas estão influenciando o entorno de fornecedores e começam a explorar o diferencial ambiental também no mercado interno, o que está impulsionando a adoção do Sistema de Gestão Ambiental (SGA). Este sistema vem ao encontro da necessidade das empresas em adotarem práticas gerenciais adequadas às exigências do mercado, universalizando os princípios e procedimentos que permitirão uma expressão consistente de qualidade ambiental. Dadas as similaridades dos sistemas de gestão da qualidade e ambiental, muitas empresas que implementaram programas de qualidade também estão na vanguarda da certificação ambiental.

Os procedimentos de gestão ambiental foram padronizados em nível mundial, com objetivo de definir critérios e exigências semelhantes. A garantia de que a empresa atende a esses critérios é a certificação ambiental, segundo as normas **ISO 14.000**. Essas normas foram definidas pela International Organization for Standardization (ISO), fundada em 1947, com sede em Genebra, na Suíça. Trata-se de uma organização não governamental que congrega mais de 100 países, representando 95% da produção industrial do mundo. O objetivo principal da ISO é criar normas internacionais de padronização que representem e traduzam o consenso dos diferentes países. A Associação Brasileira de Normas Técnicas (ABNT) representa a ISO no Brasil.

Dentre as diversas áreas de atuação da ISO estão as normas de certificação ambiental, como segue:

- ISO 14.001 - define os requisitos para certificação ambiental;
- ISO 14.004 - é uma norma orientativa, que exemplifica e detalha as informações necessárias à implementação de um SGA;
- ISO 14.010, 14.011 e 14.012 - referem-se ao processo de auditoria ambiental;
- ISO 14.032 - define a integração entre as normas de qualidade e de meio ambiente.

## 2 Passivos ambientais

Desde a década de 1980, as empresas do mundo desenvolvido dão grande importância aos seus passivos ambientais. Essa lição somente começa a ser compreendida no Brasil em decorrência das graves consequências dos passivos ocorridas recentemente em São Paulo, que representam a ponta do *iceberg*. Trata-se de um enorme problema que começa a ser conhecido e divulgado e que exige soluções imediatas. A solução dos passivos deve ser preventiva – a sua não geração –, pois é mais barata, de solução mais simples e eticamente justificada.

O passivo ambiental pode ser definido como o montante da avaliação contábil dos custos ambientais atuais e futuros necessários para o resgate das pendências da empresa em relação à legislação ambiental. Os principais custos que geralmente compõe o passivo ambiental são:

- As multas, taxas e impostos a serem pagos em face da inobservância de requisitos legais;
- Custos da implantação de procedimentos e/ou tecnologias que possibilitem o atendimento às não conformidades e
- Dispêndios necessários à recuperação de áreas degradadas e indenização à população afetada.

A prática de avaliação de passivos foi originada como apoio aos casos de fusão, aquisição, incorporação, compra e venda de empresas e também para orientação na definição de prêmios de seguros de responsabilidade. Atualmente a avaliação de passivos também tem sido exigida para liberação de linhas de créditos. Em alguns casos, esses passivos podem criar impasses e até mesmo inviabilizar negócios, uma vez que podem atingir níveis maiores do que a capacidade de gerar recursos para resolvê-los.

Como apoio ao processo gerencial, em muitos casos são adotados os instrumentos de contabilidade ambiental, que mensuram as receitas e custos da degradação e das medidas adotadas para evitá-los, possibilitando a adequação dos preços de transferência interna para os produtos e serviços prestados. O enfoque da contabilidade ambiental deve ser colocado nos resultados da gestão ambiental e não somente sobre os custos de degradação do meio ambiente.

O processo para levantamento de passivos é realizado geralmente em duas etapas: a fase 1, na qual é realizada a avaliação qualitativa dos impactos, e a fase 2, que resulta na sua quantificação. Na primeira fase são levantados todas as práticas e procedimentos relativos aos aspectos ambientais relevantes, tais como: licenças ambientais existentes, resíduos gerados pela empresa e a sua disposição final, taxas de emissões atmosféricas e de geração de efluentes líquidos e os respectivos sistemas de minimização e tratamento de poluição adotados.

Com base nos resultados da primeira fase é realizado um planejamento que tem por objetivo mensurar os impactos para permitir uma avaliação do custo para o seu adequado gerenciamento, que no mínimo seja capaz de atender às exigências legais e administrativas dos órgãos ambientais e à política interna da empresa. Utilizando-se de coletas, medições e análise, são avaliados quantitativamente e qualitativamente as emissões atmosféricas, os efluentes e os resíduos gerados e as suas respectivas influências ambientais como alterações na qualidade de água do corpo receptor e do lençol freático, da atmosfera, do solo etc.

Sob o ponto de vista jurídico, todo o dano ambiental resultante de uma determinada atividade provoca uma tríplice reação legal, nos âmbitos civil, penal e administrativo. O Ministério Público pode propor uma ação civil pública para que o responsável pelo dano ambiental recomponha o ambiente afetado e ainda indenize as populações afetadas. Pode cumulativamente propor uma ação penal, pois, segundo a legislação, pessoas físicas e jurídicas podem responder criminalmente. Independentemente desses processos, o órgão ambiental na esfera administrativa poderá estabelecer uma multa, exigir a reparação do dano ambiental e ainda a implementação de obras ou procedimentos necessários a evitar o dano.

As limitações das metodologias para a adequada mensuração econômica dos impactos e dos riscos ambientais muitas vezes dificultam avaliações mais precisas, que sejam capazes de considerar a totalidade de seus efeitos adversos. Mas os instrumentos disponíveis representam uma grande contribuição para subsidiar o processo de decisão.

---

**A solução dos passivos deve ser preventiva. Isso significa a sua não geração, pois é mais barata, de solução mais simples e eticamente justificada**

---

A dimensão do problema dos passivos ambientais causados pela disposição inadequada de resíduos no Brasil mostra por um lado uma grande ameaça ao ambiente e à saúde financeira de empresas, mas também representa um grande potencial de negócios.

A Secretaria de Meio Ambiente de São Paulo, em um estudo que envolveu 640 áreas naquele estado, identificou a existência de 225 áreas comprovadamente contaminadas, das quais 145 estão passando por algum processo de remediação. Segundo o ranking da geração de resíduos industriais, divulgado pela ABETRE (Associação Brasileira de Empresas de Tratamento, Recuperação e Disposição de Resíduos Especiais), dos 2,9 milhões de toneladas de rejeitos industriais gerados no Brasil, apenas 600 mil toneladas, cerca de 22%, recebem tratamento adequado. O mercado potencial para o gerenciamento desses resíduos representa valores da ordem de um bilhão de reais por ano.

### 3 Implementação do SGA

A implementação de um SGA constitui uma ferramenta para que o empresário identifique oportunidades de melhorias que reduzam os impactos das atividades de sua empresa sobre o meio ambiente, orientando de forma otimizada os investimentos para implementação de uma política ambiental eficaz, capaz de gerar novas receitas e oportunidades de negócio.

As principais vantagens do SGA são a minimização de custos, de riscos, a melhoria organizacional e a criação de um diferencial competitivo. Os custos são reduzidos pela eliminação de desperdícios, racionalização de recursos humanos, físicos e financeiros e pela conquista da conformidade ambiental ao menor custo. A implementação do SGA possibilita também a precisa identificação dos passivos ambientais e fornece subsídios ao seu gerenciamento. Esses procedimentos promovem a segurança legal, a minimização de acidentes, passivos e riscos através de uma gestão ambiental sistematizada que permite a sua integração à gestão dos negócios. Essa atitude melhora a imagem da empresa, aumenta a produtividade, promove novos mercados e ainda melhora o relacionamento com fornecedores, clientes e comunidade.

---

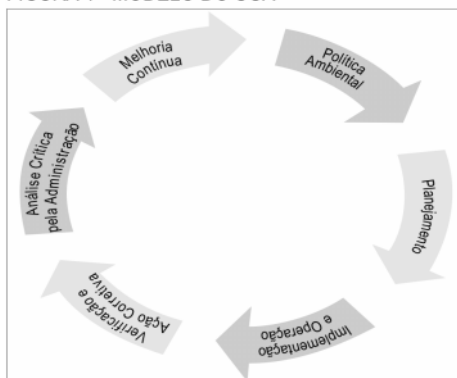
**A implementação de um SGA constitui uma ferramenta para que o empresário identifique oportunidades de melhorias que reduzam os impactos das atividades de sua empresa sobre o meio ambiente, gerando com isso novas receitas e oportunidades de negócio**

---

O SGA representa um ciclo contínuo de planejamento, implementação, revisão e melhoria das ações da organização para que possam ser cumpridas as obrigações ambientais. Para melhorar o desempenho ambiental, a organização tem que avaliar não apenas quais são as ocorrências que podem prejudicar o desempenho ambiental, mas também por que elas ocorrem e implementar medidas para corrigir os problemas observados e para evitar que ocorram novamente.

A maioria dos modelos de gerenciamento baseia-se no princípio de melhoria contínua, no conhecido ciclo da qualidade ou PDCA: planejar, fazer, checar e agir, conforme mostra a figura 1.

FIGURA 1 - MODELO DO SGA



FONTE: NBI ISO 14.001 - 1996

Os principais estágios do SGA definidos pela NBR ISO 14.001 são:

- **Comprometimento e política** - a administração estabelece a política ambiental da empresa, que deve ser apropriada à natureza e escala dos impactos, comprometer-se com a melhoria contínua e com o atendimento à legislação, garantir o monitoramento e a comunicação com empregados e fornecedores e que esteja disponível ao público.
- **Planejamento** - a empresa define as atividades necessárias para a adequação ambiental através da identificação dos aspectos e impactos ambientais em relação aos requisitos legais, estabelece os objetivos, avalia alternativas, define as metas e elabora os Programas de Gestão Ambiental (PGA), que são necessários para o alcance dos objetivos e metas ambientais que visam apoiar o cumprimento.
- **Implementação** - a empresa inicia o desenvolvimento do plano de ação, estabelecendo responsabilidades, procedimentos operacionais, desenvolvendo treinamentos, comunicação, documentação, controles operacionais e um plano de emergência.
- **Avaliação** - a empresa avalia através do monitoramento e medições dos indicadores ambientais que evidenciem que as metas estão sendo alcançadas. Deve ainda ser estabelecido um procedimento para registros das não-conformidades e das respectivas ações corretivas e preventivas. Todo esse processo deve ser avaliado através de um programa de auditorias capaz de identificar se o SGA encontra-se em conformidade com o planejado para propor as readequações necessárias e melhorias necessárias e para informar a administração.
- **Revisão** - a alta administração da empresa deverá analisar criticamente o SGA, definindo as modificações necessárias à sua otimização e efetividade verificando se as metas ambientais propostas estão sendo alcançadas e se os PGAs estão sendo efetivamente implementados. O estágio de revisão conclui o ciclo de melhoria contínua.

O SGA deve ser dinâmico, permitindo a rápida adaptação às mudanças nos negócios ambientais. Desta forma o SGA tem que ser flexível e simples. Isto auxilia o SGA a ser compreendido e incorporado pelas pessoas que trabalham na implementação.

Em algumas organizações a implementação do SGA pode sofrer resistência por parte de algumas pessoas, por considerarem que ele representa burocracia, custos e aumento na jornada de trabalho. Podem ocorrer resistências devido às mudanças e às novas responsabilidades. Para conseguir vencer esses obstáculos, é preciso ter certeza de que todos entendem por que a organização necessita do SGA efetivo e como ele pode ajudar no controle

dos impactos ambientais e conseqüentemente dos custos. Manter as pessoas envolvidas no projeto e implementação do SGA demonstra o comprometimento da organização com o meio ambiente e ajuda a verificar que ele é realista, prático e que agrega valor.

Implementando ou melhorando o SGA, a organização vai entender como gerenciar os compromissos ambientais e como encontrar melhores soluções.

## 4 Auditorias e certificação ambiental

Para avaliar a adequação do SGA, a organização deve realizar um programa de auditorias ambientais, que podem ser: Auditoria interna ou de primeira parte, que é realizada pela própria organização para auto-avaliação do SGA; Auditoria externa ou de segunda parte, realizada por um cliente em seus fornecedores; e auditoria de terceira parte, realizada por terceiros por força legal ou para a obtenção de certificação.

O Instituto Ambiental do Paraná implantou recentemente uma instrução normativa criando as auditorias compulsórias, que podem obrigar a empresa a contratar um auditor credenciado para avaliar o cumprimento da legislação ambiental.

Nos processos de auditorias são avaliadas as não conformidades, que são caracterizadas pelo não atendimento a um requisito específico da norma. As não conformidades são geralmente classificadas em dois grupos: 1) Não conformidade maior ou sistêmica, que apresenta um nível de abrangência e importância significativa, e 2) Não conformidade menor ou pontual, que apresenta um nível de abrangência pontual e de pequena importância. Sempre que for detectada uma não conformidade é necessária a implementação de uma ação corretiva, que tem por objetivo eliminar a causa da não conformidade, para evitar sua repetição.

Para que uma organização obtenha o certificado ISO 14.000, é necessário que esta seja submetida a um processo de auditoria de uma certificadora. Asificadoras são empresas que realizam as auditorias de terceira parte, tais como: ABS, BSI, Loyds Register, BVQI, Fundação Vanzolini, DNV, SGA etc. Essas empresas devem ter sido reconhecidas e credenciadas pela ISO, através da acreditadoras, que têm a função de acreditar asificadoras. No Brasil o INMETRO é cadastrado pela ISO para desempenhar esse papel.

O Processo de certificação somente pode ser solicitado após um ciclo PDCA e segue os seguintes passos:

1. Contratação de certificadora;
2. Pré-auditoria (sem validade de certificação);

3. Auditoria de certificação;
4. Emissão de certificado (validade 3 anos);
5. Auditorias de monitoramento (semestrais ou anuais);
6. Resultados possíveis: apto, não apto ou apto com ações corretivas.

Os resultados possíveis de uma auditoria de certificação podem ser:

- Recomendada para a Certificação, quando não existem não conformidades;
- Recomendada para a Certificação, após Verificação e Ações Corretivas, quando existem uma ou mais não-conformidades que devem ser verificadas e corrigidas. Neste caso não será realizada nova auditoria completa;
- Recomendada para nova Avaliação do SGA, quando forem observadas várias não-conformidades que indicam falhas no SGA implementado. Neste caso será necessária nova auditoria completa.

## Conclusão

O principal fator que deve orientar uma ação ambiental responsável por parte dos empreendedores é a responsabilidade ética de alterar drasticamente o atual quadro de degradação ambiental planetária, que reduz a qualidade de vida de toda a população e põe em risco a própria sobrevivência da humanidade. Outro fator que induz à tomada de decisões em relação aos danos ambientais são as políticas ambientais públicas que impõem aos empreendedores a responsabilidade civil, penal e administrativa em relação aos impactos ambientais decorrentes de suas atividades econômicas.

A adoção de instrumentos de gestão ambiental, como o Licenciamento, Avaliação de Impacto Ambiental, Sistema de Gestão Ambiental, Avaliação de Passivos, Auditorias e Certificações e a Contabilidade Ambiental demonstram a viabilidade econômica de atividades empresariais que induzam à sustentabilidade ambiental.

Ao contrário da visão essencialmente ambientalista, é perfeitamente possível e recomendável considerar as questões ambientais no valor do empreendimento, transformando o risco ambiental em oportunidades de redução de custos, proteção das bases de sustentabilidade do negócio, proteção da imagem corporativa, o que resulta na diminuição de perdas e valorização dos recursos de todos os envolvidos dentro e fora da empresa.

Antes apenas considerada uma ameaça, a crise ambiental representa um grande potencial para negócios, que apresenta uma excepcional perspectiva de

crescimento em áreas como: gestão ambiental, educação e treinamento, reciclagem de resíduos, sistemas de tratamento de efluentes e emissões, tecnologias ambientais, gestão de resíduos, economia e racionalização de energia, recuperação de áreas degradadas.

## Bibliografia recomendada

CAJAZEIRA, J.E.R. **ISO 14.000 - manual de implantação**. Rio de Janeiro: Qualitymark Editora, 1997. 117p.

FOLADORI, G. **Los límites del desarrollo sustentable**. Montevideo - Uruguay: Ediciones de la Banda Oriental, 1999. 221p.

PRINCIPAL, P. J. S.; PRINCIPAL, M. A. G.; DAVIS, S. P. **Environmental management systems: an implementation guide for small and medium-sized organizations**. 2.ed. Michigan: Ed. NSF International, 2001. 196p.

## Sites sugeridos

<[www.nsg-isr.org](http://www.nsg-isr.org)>; <[www.abnt.org.br/cb38](http://www.abnt.org.br/cb38)>; <[www.iso.ch/iso/em/](http://www.iso.ch/iso/em/)>;  
<[ISOOnline.openerpageISO](http://ISOOnline.openerpageISO)>; <[www.viaecologica.com.br](http://www.viaecologica.com.br)>;  
<[www.ambientebrasil.com.br](http://www.ambientebrasil.com.br)>; <[www.ecopress.org.br](http://www.ecopress.org.br)>;  
<[www.worldwatch.org.br](http://www.worldwatch.org.br)>; <[www.sosmatatlantica.org.br](http://www.sosmatatlantica.org.br)>; <[www.epa.gov](http://www.epa.gov)>

## Resumo

O objetivo deste capítulo foi demonstrar que as empresas que adotam uma postura ambiental mais avançada podem, além de assumir as suas responsabilidades éticas com a sociedade, ainda obter vantagens competitivas. O capítulo foi dividido em quatro seções. A primeira seção discutiu a influência no ambiente, do processo de globalização das relações econômicas e, também, como este processo impulsionou o comprometimento das empresas com a questão ambiental. A segunda seção avaliou a importância dos passivos ambientais e como eles devem ser gerenciados, enfatizando a ação preventiva, devido às conseqüências negativas que estes passivos podem acarretar à empresa responsável, tanto em relação a seus impactos ambientais como financeiros. A terceira seção explicou como implementar um Sistema de Gestão Ambiental (SGA) nas empresas e suas principais vantagens. A quarta seção falou sobre os procedimentos e as formas de auditorias ambientais existentes para a acompanhamento e melhoria do SGA e como obter uma certificação ambiental.