UNIVERSIDADE FEDERAL DE GOIÁS
ESCOLA DE AGRONOMIA E ENGENHARIA DE ALIMENTOS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM AGRONEGÓCIO

CHRISTIAN DREES

UM MODELO DE INDICADORES ALINHADO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS ASSOCIADO A UMA FERRAMENTA DE GESTÃO: CASO DA UNIDADE ÓLEOS VEGETAIS DO GRUPO MAEDA S.A. AGROINDUSTRIAL.

GOIÂNIA

2007

Livros Grátis

http://www.livrosgratis.com.br

Milhares de livros grátis para download.

CHRISTIAN DREES

UM MODELO DE INDICADORES ALINHADO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS ASSOCIADO A UMA FERRAMENTA DE GESTÃO:

CASO DA UNIDADE ÓLEOS VEGETAIS DO GRUPO MAEDA S.A. AGROINDUSTRIAL.

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação Multidisciplinar em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do título de Mestre em Agronegócio.

Orientadora: Profa. Dra. Eliane Moreira Sá de Souza

GOIÂNIA

2007

CHRISTIAN DREES

UM MODELO DE INDICADORES ALINHADO AOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DA UNIDADE DE NEGÓCIOS ASSOCIADO A UMA FERRAMENTA DE GESTÃO:
CASO DA UNIDADE ÓLEOS VEGETAIS DO GRUPO MAEDA S.A. AGROINDUSTRIAL.

Dissertação defendida no Curso de Mestrado em Agronegócio da Universidade Federal de Goiás, para obtenção do grau de Mestre, aprovada em _____ de _____ de _____, pela Banca Examinadora constituída pelos seguintes professores.

_____
Profa Dra. Eliane Moreira Sá de Souza
Presidente da Banca

_____
Prof. Dr. Reginaldo Santana Figueiredo

_____
Prof. Dr. Pedro Carlos Schenini

DEDICATÓRIA

A Deus pela proteção e guia, aos meus pais pelo incondicional apoio ao longo de toda minha vida, e à minha esposa Juliana pela paciência e por ter acreditado nesse sonho junto comigo.

AGRADECIMENTOS

A professora e orientadora dessa dissertação, Dra. Eliane Moreira Sá de Souza, pela confiança, dedicação e sabedoria.

Aos meus pais que me deram a oportunidade de estudar e crescer profissionalmente, e a minha esposa Juliana que foi forte o suficiente para vencer esse obstáculo junto comigo, sendo companheira, paciente e amiga.

A todos os outros professores do Programa do Mestrado em Agronegócio, em especial, o prof. Dr. Reginaldo Figueiredo Santana pela presteza e gentileza durante o curso.

A todos os colegas do mestrado, em especial, ao amigo Odilon José de Oliveira Neto, pelo companheirismo, motivação e contribuições ao longo do trabalho.

Aos funcionários da unidade óleos do Grupo Maeda, em especial ao diretor Sr. Jorge Yeagami por ter autorizado a realização dessa pesquisa, ao Sr. Roque Edson, gerente de planejamento, e a Sra. Zuleimar, responsável pelo Sistema de Gestão da Qualidade,

EPÍGRAFE

“Nosso único e maior patrimônio que realmente faz diferença é o conhecimento.”

Peter Drucker

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo geral aperfeiçoar o processo de acompanhamento do desempenho e controle de uma organização voltada ao Agronegócio, por meio de um modelo de indicadores alinhado aos objetivos estratégicos organizacionais. O objetivo geral foi desdobrado nos seguintes objetivos específicos: mapear e analisar o processo produtivo de óleos vegetais; prospectar cenários para o processo produtivo de óleos vegetais, para os próximos 3 anos; analisar a NBR ISO 9001:2000 e apontar os principais indicadores de desempenho utilizados no processo produtivo de óleos vegetais a ela associados; identificar e aplicar instrumento de gestão para acompanhamento do desempenho e controle organizacional; desenvolver diagnóstico estratégico do processo de produção de óleos vegetais da organização em estudo; desenvolver um mapa estratégico para a unidade de negócio de óleo em estudo; propor um modelo de mapa estratégico genérico que contemple objetivos comuns aplicáveis à organizações voltadas à produção de óleos vegetais. Quanto à metodologia, trata-se de uma pesquisa-ação, cujos dados foram obtidos por fontes primárias e secundárias. Para retratar a análise do ambiente interno e possibilitar acompanhamento das mudanças, optou-se por Gráficos Radar combinada com a proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel e análise de outras ferramentas utilizadas pela unidade, entre elas, o modelo SWOT, a aplicação de um questionário, além da observação direta do autor. Já a análise externa levou em consideração as cinco forças de Porter. Na etapa de ação foram utilizados os objetivos do planejamento estratégico em termos de indicadores e estudada as relações de causa e efeito entre as variáveis elegidas (objetivos estratégicos) para constituir o modelo proposto para a unidade bem como o modelo genérico. A análise dos dados permitiu recomendar alguns indicadores para medir o desempenho da empresa em cada uma das perspectivas do *BSC* tanto pelo fato da política da qualidade da unidade como pela missão constarem alguns pontos que são apenas declarados, mas não são realizadas as mensurações. Um possível indicador, relacionado à perspectiva de aprendizado e crescimento, pode estar vinculado à capacitação dos colaboradores; já na perspectiva de processos internos sugeriu-se avaliar a qualidade e prazo de entrega do fornecedor; na perspectiva de clientes (mercado) foi sugerida a inserção de um indicador que leve em consideração a relação da unidade com o meio ambiente; e por último, na perspectiva financeira, foram levantados três novos objetivos e indicadores que a unidade já utiliza, mas que não fazem parte da ISO (Custos industriais, EBIT e EBITDA). Através de alguns testes de correlação não paramétricas e regressão linear verificou-se que há grandes indícios de que o índice de rotatividade influencia o volume de esmagamento apresentando uma correlação negativa, ou seja, se aumentar a rotatividade, reduz-se o volume médio de esmagamento. Quanto aos indicadores financeiros observou-se que de 2005 a 2007 a medida que os custos industriais foram reduzidos, o EBIT e EBITDA aumentaram. Conclui-se com a pesquisa realizada que o BSC pode dar complementaridade e sinergia à nova ISO 9001:2000, pois busca vínculos no seu mecanismo de medição e no foco da estratégia, compondo um todo harmônico.

Palavras-chaves: Qualidade, ISO 9001:2000, *Balanced Scorecard*, Indicadores de desempenho.

ABSTRACT

This dissertation is resulting from a research which has as objective improves the process of attendance of the acting and control of an organization returned to Agribusiness, through a model of indicators aligned to the organizational strategic objectives. The general objective was unfolded in the following specific objectives: to map and to analyze the productive process of vegetable oils; to prospect sceneries for the productive process of vegetable oils, for the next 3 years; to analyze NBR ISO 9001:2000 and to point the main acting indicators used in the productive process of vegetable oils to her associates; to identify and to apply administration instrument for attendance of the acting and organizational control; to develop strategic diagnosis of the process of production of vegetable oils of the organization in study; to develop a strategic map for the unit of oil business in study; to propose a model of generic strategic map that it contemplates applicable common objectives to organizations returned to the production of vegetable oils. As for the methodology, it is treated of a research-action, whose data were obtained by primary and secondary sources. To portray the analysis of the internal atmosphere and to make possible attendance of the changes, she opted for Radar Graphs combined with the proposal of Mintzberg, Ahlstrand and Lampel. The elaboration of the graphs was resulting from the analysis of other tools used by the unit, among them, the model originating from SWOT the general planning accomplished by the direction and main managers of the unit, the application of a questionnaire, besides the author's direct observation. Already the analysis expresses took in consideration the five forces of Porter. To subsidize the development of the action stage, the objectives of the strategic planning were used in terms of indicators and studied the cause relationships and effect among the elected variables (strategic objectives) to constitute the model proposed for the unit as well as the generic model. The analysis of the data allowed to recommend some indicators to measure the acting of the company in each one of the perspectives of so much BSC for the fact of the politics of the quality of the unit as for the mission they consist some points that are declared just, but they are not accomplished the measurements. A possible indicator, related to the learning perspective and growth, it can be linked to the collaborators' training, for that it was suggested to measure the amount of hours of training for each collaborator, on average; already in the perspective of internal processes he/she suggested himself to evaluate the quality and period of delivery of the supplier through an evaluation of compromising degree; in the customers' perspective (market) it was suggested the insert of an indicator that takes into account the relationship of the unit with the environment; and last, in the financial perspective, they were lifted up three new objectives and indicators that the unit already uses, but that don't do part of ISO (industrial Costs, EBIT and EBITDA). Para the elaboration of the strategic map some correlation tests no parametric and lineal regression was accomplished in relation to the coming historical data of some indicators. There are great indications that the rotation index influences the crush volume presenting a negative correlation, in other words, to increase the rotation, he/she is reduced the medium volume of crush. As for the financial indicators it was observed that from 2005 to 2007 the measure that the industrial costs were reduced, EBIT and EBITDA increased. It is concluded with the research accomplished that BSC can give complementarity and synergy to new ISO 9001:2000, because it looks for bonds in his/her measurement mechanism and in the focus of the strategy, composing an all harmonic one.

Word-key: Quality, ISO 9001:2000, Balanced Scorecard, acting indicators.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Funcionamento de um Sistema Aberto. 22
Figura 2 – Sistema Agroindustrial (Sai) 23
Figura 3 – Taxonomia das Fibras Têxteis 25
Figura 4 – Diagrama do Sag Algodão 25
Figura 5– Tendências de importação e exportação 26
Figura 6 – Algodão em caroço – comparativo de área, produtividade e produção das Safras 2004 27
Figura 7 – Balanço de Oferta e Demanda de Algodão 28
Figura 8 - Estado de Goiás, Centro-Oeste E Brasil: Ranking da Produção dos Principais Produtos Agrícolas – 1998-2004 28
Figura 9 – Sistemas de Agribusiness 29
Figura 10 – Ilustração de um Processo Genérico 31
Figura 11 – Variáveis e Indicadores para Elaboração de Cenários 55
Figura 12 – Análise Interna do Grupo Marketing 59
Figura 13 – Legenda para Gráfico de Radar 59
Figura 14 – Exemplo de Gráfico de Radar 60
Figura 15 – Forças que Dirigem a Concorrência na Indústria 61
Figura 16 – Modelo SWOT 62
Figura 17 – Processo de Disseminação do BSC 72
Figura 18 – Método Geral da Pesquisa 74
Figura 19 – Estrutura Societária do Grupo Maeda 79
Figura 20 – Estrutura Operacional do Grupo 80
Figura 21 – Produtividade de Algodão 81
Figura 22 – Divisão de Alimentos do Grupo Maeda 84
Figura 23 – Tendência de Entrada de Transgênicos 85
Figura 24 – Ações para Neutralizar Produtos Substitutos 90
Figura 25 - Estrutura da Oferta de Gorduras Vegetais no Brasil 90
Figura 26 – Gráfico Radar Geral 92
Figura 27 – Análise Interna da Área de Marketing 93
Figura 28 – Gráfico Radar da Área de Marketing 94
Figura 29 – Análise Interna da Área de Sistema de Informações Gerenciais 95
Figura 30 – Gráfico Radar da Área de Sistema de Informações Gerenciais 95
Figura 31 – Análise Interna da Área de Operações 96
Figura 32 – Gráfico Radar da Área de Operações 97
Figura 33 – Análise Interna da Área de Pesquisa e Desenvolvimento 97
Figura 34 – Gráfico Radar da Área de Pesquisa e Desenvolvimento 98
Figura 35 – Análise Interna do Time Gerencial 98
Figura 36 – Gráfico Radar de Times Gerenciais 99
Figura 37 – Análise Interna da Área de Finanças 100
Figura 38 – Gráfico Radar da Área de Finanças 100
Figura 39 – Análise Interna da Área de Recursos Humanos 101
Figura 40 – Gráfico Radar da Área de Recursos Humanos 102
Figura 41 – Processos Produtivos da Unidade Óleos do Grupo Maeda 103
Figura 42 – Etapas e Atividades dos Processos Produtivos 104
Figura 43 – Objetivos e Indicadores da Qualidade 105
Figura 44 - Requisitos da NBR ISO 9001:2000 106
Figura 45 – Mapa Estratégico Sugerido à Unidade 108
Figura 46 – Objetivos e Indicadores da Perspectiva Financeira 110
Figura 47 – Objetivos e Indicadores da Perspectiva Clientes 111

Figura 48 – Objetivos e Indicadores da Perspectiva Processos Internos 112
Figura 49 – Objetivos e Indicadores da Perspectiva Aprendizado e Crescimento 113
Figura 50 – Mapa genérico para processos de óleos vegetais 114
Figura 51 – Os 15 Municípios mais Competitivos do Estado de GO 126

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT - Associação Brasileira da Normas Técnicas

APPCC - Análise de Pontos de Perigo e Críticos de Controle

BPH - Boas Práticas de Higiene

BSC - Balanced Scorecard

CCQ - Círculos de Controle da Qualidade

CEO – Chief Executive Officer

CONAB - Companhia Nacional de Abastecimento

CSA - Commodity System Aprroach

EBIT - Earning Before Interest and Taxes (Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda)

EBITDA - Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucro antes dos Juros, Impostos sobre o lucro, Depreciação e Amortização)

FAO - Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação

FAPRI - Instituto de Pesquisa em Política de Agricultura e Alimentação

GE – General Eletric

IAA - Indústrias Agroalimentares

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IEC - International Electrotechnical Comission

IEL – Instituto Euvaldo Lodi

IPO - Input-Process-Output

ISO - International Standard Organization

JUSE - União dos Cientistas e Engenheiros Japoneses

KEIDANREN - Federação Japonesa das Organizações Econômicas

LAJIDA - Lucro antes dos Juros, Impostos sobre o lucro, Depreciação e Amortização

LAJIR - Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda

MAPA - Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento

NBR – Normas Brasileiras

OCC – Órgão Certificador Credenciado

OCDE - Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico

PDCA – Plan, do, check, action. Ciclo que significa planejar, fazer, checar e agir.

PIB - Produto Interno Bruto

PQF – Programa de Qualificaçãoo de Fornecedores

QFD - Desdobramento da Função Qualidade

SAG – Sistema Agroindustrial

SAI - Sistema Agroindustrial

SEPIN – Superintendência de Estatística, Pesquisa e Informação

SEPLAN-GO – Secretaria de Planejamento do Estado de Goiás

SWOT - Strenghts, Weakness , Opportunities , Threats

TQC – Total Quality Control

TQM – *Total Quality Management*

UF – Unidade da Federação

SUMÁRIO

DEDICATÓRIA 4
AGRADECIMENTOS 5
EPÍGRAFE 6
RESUMO 7
ABSTRACT 8
LISTA DE FIGURAS 9
LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS 11
1. INTRODUÇÃO 15
1.1 Tema - Problema 15
1.2 Justificativa da pesquisa 16
1.3 Objetivos 17
1.4 Organização do trabalho 18
1.5 Limitações da pesquisa 18
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA 19
2.1 Agronegócio 19
2.1.1 A Escola Americana 20
2.1.2 Escola Francesa 21
2.1.3 Particularidades dos produtos agroindustriais 23
2.1.4 Estado da arte do sistema agroindustrial do algodão 24
2.2 Processos 30
2.2.1 Gerenciamento de processos 32
2.3 Gestão da qualidade 38
2.3.1 Evolução da industrialização e sua relação com a qualidade 38
2.3.2 Qualidade 40
2.3.3 Sistema de gestão da qualidade 42
2.3.4 Iso 9000 43
2.3.5 A série Iso 9000 45
2.3.6 Últimas alterações da ISO 9000 46
2.4 Gestão estratégica 49
2.4.1 Conceito de estratégia 50
2.4.2 Administração estratégica 51
2.4.3 Delimitação do Negócio 51
2.4.4 Propósito organizacional 52
2.4.5 Prospecção de cenários 54
2.4.6 Análise do ambiente 55
2.4.7 Administração, planejamento estratégico e controle 56
2.4.8 Análise do ambiente interno 58
2.4.9 Instrumentos utilizados para análise do ambiente interno 59
2.4.10 Análise do ambiente externo 60
2.4.11 Aplicação do modelo SWOT 61
2.4.12 Instrumentos utilizados para análise do ambiente externo 63
2.4.13 Estratégias no nível da unidade de negócio 64
2.4.14 Ferramenta de gestão: o balanced scorecard (BSC) 64
3. METODOLOGIA 74
3.1 Fontes para coleta de dados 78
3.1.1 Dados secundários 78
3.1.2 Dados primários 78
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS 79
4.1 Caracterização da empresa em estudo 79

4.2 Análise do negócio 80
4.2.1 Unidade Agrícola 80
4.2.2 UNIDADE TÊXTIL 82
4.2.3 UNIDADE DE SERVIÇOS 82
4.2.4 UNIDADE ÓLEO 84
4.3 Contexto situacional da organização 85
4.3.1 Cenários analisados com foco na unidade de Itumbiara 85
4.3.2 Análise do ambiente externo 87
4.3.3 Análise do ambiente interno 91
4.3.4 Análise interna 93
4.3.5 Gestão da qualidade na unidade 102
4.3.6 Modelo proposto para a unidade 108
4.3.7 Modelo genérico proposto 113
5. CONCLUSÕES 116
REFERÊNCIAS 119
ANEXOS 125

1 INTRODUÇÃO

1.1 Tema - Problema

O grande destaque do agronegócios na economia local e global tem mostrado que as empresas precisam pensar cada vez mais sistemicamente, devido ao cenário de grande competitividade em que estão inseridas. Observa-se que novos conceitos e tendências vão fazendo parte do cotidiano de integrantes das organizações, impostos pela necessidade de adaptação ou reação às várias mudanças que ocorrem rapidamente em todos os ambientes (local, nacional e internacional).

Segundo Levy (2002), em pouco mais de duas décadas, de 1980 a 2002, a safra brasileira de grãos quase que dobrou – de 50,8 milhões de toneladas/ano passou para 100 milhões de toneladas. O salto na produtividade agrícola foi de 71% nesse período, resultado da profissionalização das empresas do setor, principalmente pelo deslocamento de parte da produção do Sul para os cerrados das regiões Centro-Oeste e Norte. Os negócios são promissores tanto para fábricas de insumos, como a indústria de fertilizantes, quanto para os produtores de defensivos. O faturamento do agribusiness, em que pese a desvalorização cambial, anda pela casa dos US$ 100 bilhões / ano. As exportações, que tiveram uma receita de US$ 14,7 bilhões durante todo o ano de 2001, indicam uma receita acima de US$ 23 bilhões em 2002. A produção de alimentos cresceu em 5% em 2001, com a conquista de novos mercados no exterior (Federação Russa e Leste Europeu). O potencial é grande, se considerarmos um mercado global da ordem de US$ 300 bilhões por ano e uma participação do Brasil de apenas 3% desse todo.

O novo celeiro brasileiro cresce exatamente nas áreas de novas fronteiras – Piauí, Maranhão, Bahia, Tocantins e outros oito estados produtores. Outro fato é que dois dos grandes mercados estão em desenvolvimento: o da China, maior importador mundial de oleaginosas, e o da Índia, maior importador de óleos vegetais.

Se na década de 90 a gestão da qualidade, através da série ISO 9000, por exemplo, foi um dos critérios adotados como padrão de desempenho para avaliar a gestão dos processos organizacionais, percebe-se que, nos tempos atuais, em que várias mudanças ocorrem rapidamente no macro ambiente das organizações (local, nacional e internacional), novos conceitos e tendências vão fazendo parte do cotidiano de seus trabalhadores, gerentes e executivos. Neste ambiente dinâmico, um dos desafios que se apresenta é a conversão da estratégia em um processo contínuo, a ser executado não apenas pela alta administração, mas por todos na organização. Numa perspectiva

histórica, se atribuía muita importância aos métodos para a formulação e controle de estratégias deliberadas, ou seja, a avaliação dos resultados se mantinha unidimensional e desintegrada, havendo pouca preocupação com o *feedback* (melhoria contínua voltada para o aprendizado). Atualmente, parece cada vez mais necessária uma nova abordagem para o processo estratégico, uma abordagem capaz de integrar pensamento e ação, estimulando o aprendizado e o desenvolvimento de estratégias emergentes e adaptativas. O *balanced scorecard (*BSC) vem ao encontro dessas necessidades, tendo-se em vista ser uma ferramenta de gestão que busca alinhar os objetivos estratégicos da organização.

Diante deste novo cenário global e da dificuldade de identificação de indicadores nas organizações deste segmento, cuja relevância foi descrita acima, esta pesquisa se centrará na pergunta a seguir.

Com base na NBR ISO 9001:2000 implantada na unidade de Itumbiara do grupo Maeda S.A. Agroindustrial, há convergência entre os indicadores de desempenho utilizados no processo de produção de óleos vegetais e os objetivos estratégicos da unidade?

1.2 Justificativa da pesquisa

Se na década de 90, por exemplo, as empresas já buscaram adotar a qualidade como padrão de desempenho, critério que ainda é muito usado para avaliar a gestão dos processos organizacionais, hoje a busca da vantagem competitiva sustentável tem mais relação com a gestão das estratégias baseadas no conhecimento (que exploram os ativos intangíveis da organização, tais como aprendizagem, clientes, motivação) do que investimentos em ativos tangíveis como recursos físico e capital. Mesmo organizações que possuem apenas o referencial da qualidade como estratégia, encontram dificuldades para sustentar seu desempenho. O BSC, por meio da sua metodologia, pode ser uma alternativa para buscar a complementaridade e sinergia com a ISO 9001:2000.

Porém, o estudo do tema BSC aplicado ao agronegócio brasileiro está ainda num estágio incipiente, visto o reduzido número de trabalhos científicos desenvolvidos nesta área. Estudar e investigar tal assunto é, portanto, contribuir para o desenvolvimento da pesquisa e consequentemente, para o desenvolvimento das organizações.

Outro ponto que merece ser mencionado é a tendência das organizações operarem por meio de unidades de negócio ou equipes descentralizadas, permitindo uma maior aproximação dos seus clientes.

Segundo dados da SEPLAN (2005) observa-se que a cidade de Itumbiara (localização da unidade do Grupo Maeda que está sendo estudada) ocupa a 6º posição quando comparada com os demais municípios do estado, levando-se em consideração as dimensões investigadas - dinamismo, riqueza econômica, infra-estrutura econômica, qualidade de vida, mão de obra, infra-estrutura tecnológica, localização estratégica e logística, políticas de incentivos financeiros e tributários - conforme anexo 1. Localizada ao sul do estado, Itumbiara é uma cidade com fácil acesso ao sul e sudeste do país, além do sudoeste do estado, o que permite maior facilidade no escoamento da produção. Seu Produto Interno Bruto (PIB) representou em 2002 (estatística mais recente) R$ 812 milhões, ou seja, 2,6% da riqueza produzida no estado de Goiás, além de ser o maior exportador goiano. Devido ao processo de verticalização na produção de algodão, atualmente o Grupo Maeda possui 13 unidades instaladas no estado, sendo que 8 estão estabelecidas em Itumbiara, com destaques para as fazendas, armazéns e indústrias de beneficiamento.

Especificamente, espera-se com esta pesquisa colaborar para o desenvolvimento das técnicas de gestão aplicadas ao agronegócio brasileiro e com temas correlatos que originem novos saberes e possibilitem ampliar a competitividade e desenvolvimento destas organizações.

1.3 Objetivos

O problema exposto acima remete ao seguinte objetivo geral:

Aperfeiçoar o processo de acompanhamento do desempenho e controle de uma organização voltada ao Agronegócio, por meio de um modelo de indicadores alinhado aos objetivos estratégicos organizacionais.

Como objetivos específicos desta pesquisa tem-se:

a) Mapear e analisar o processo produtivo de óleos vegetais;

b) Prospectar cenários para o processo produtivo de óleos vegetais, para os próximos 3 anos;

c) Analisar a NBR ISO 9001:2000 e apontar os principais indicadores de desempenho utilizados no processo produtivo de óleos vegetais a ela associados;

d) Identificar e aplicar instrumento de gestão para acompanhamento do desempenho e controle organizacional;

e) Desenvolver diagnóstico estratégico do processo de produção de óleos vegetais da organização em estudo;

f) Desenvolver um mapa estratégico para a unidade de negócio de óleo em estudo;

g) Propor um modelo de mapa estratégico genérico que contemple objetivos comuns aplicáveis à organizações voltadas à produção de óleos vegetais.

1.4 Organização do trabalho

Esta pesquisa está estruturada em 5 partes.

Na primeira parte são definidas as considerações iniciais sobre o problema de pesquisa; justificada a escolha do tema e da empresa pesquisada; e traçados os objetivos geral e específico.

Na segunda parte é apresentada uma revisão bibliográfica sobre processos organizacionais, seguido de uma abordagem referente à Gestão da qualidade, mais especificamente a NBR ISO 9001:2000. Por fim o último tópico deste capítulo refere-se à gestão estratégica, direcionando-o para o uso do *Balanced Scorecard* (BSC).

Na terceira parte é apresentada a metodologia aplicada na pesquisa empírica, identificando os procedimentos metodológicos adotados, a natureza da pesquisa, suas características e a condução da mesma, as fontes de dados e o tratamento realizado com os dados coletados.

Os resultados da pesquisa são discutidos na parte seguinte, na qual a agroindústria foi analisada e os sistemas de tratamento foram descritos.

A última parte abrange as conclusões da pesquisa, incluindo as sugestões para estudos futuros.

1.5 Limitações da pesquisa

Pelo fato da empresa já possuir a certificação baseada na NBR ISO 9001, a pesquisa não se ateve em levantar como foi esse processo de implantação da norma até sua certificação.

Análises de correlação entre os indicadores existentes com série histórica limitada, o que não permitiu ampliar as conclusões para a elaboração do mapa estratégico.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico utilizado nesta pesquisa contempla temas necessários para o entendimento do estudo. Inicialmente faz um breve resgate da formação dos complexos agroindustriais seguido das abordagens referente às escolas americana e francesa e, por fim, ressalta-se o sistema agroindustrial do algodão. No segundo momento é destacada a importância de entender as organizações como processos. O tópico seguinte aborda a relevância da gestão da qualidade no agronegócio, focando com maiores detalhes a NBR ISO 9001 versão 2000. Por fim, o referencial teórico aborda a gestão estratégica no agronegócio, relevando para a ferramenta denominada *Balanced Scorecard* .

2.1 Agronegócio

A estrutura e a evolução dos complexos agroindustriais, a partir da década de 70, refletem a nova dinâmica agrícola do período recente. Conforme assertiva de Silva (1998), essa nova dinâmica não pode mais ser entendida apenas levando-se em consideração mecanismos internos inerentes à própria atividade agrícola, como propriedade da terra, base técnica da produção, e fronteira, e nem a partir da segmentação do mercado interno versus mercado externo. Trata-se agora de uma dinâmica conjunta da indústria para a agricultura e agricultura-agroindústria.

O mesmo autor ainda corrobora ao mencionar que comparando aos períodos anteriores, parte significativa da agricultura agora cresce não mais apenas em função dos preços dos seus produtos no mercado externo, mas em função das demandas industriais que se estabeleceram sobre a agricultura. Se de um lado há a procura de matérias-primas pelas agroindústrias, do outro as indústrias de máquinas e insumos buscam novos mercados.

Diante desse contexto abordado acima, Araújo (2003) menciona que dois professores de Harvard – John Davis e Ray Goldberg – criaram o termo *agribusiness* para analisar esse processo complexo. O termo se espalhou em diversos países, porém, no Brasil, somente a partir da década de 80 o termo passa a ser difundido por meio do surgimento da Associação Brasileira de Agribusiness (Abag) e o Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (PENSA) da Universidade de São Paulo. Araújo (2003) ainda comenta que a tradução do termo *agribusiness* ocorreu somente a partir da segunda metade da década de 90, quando o termo agronegócios passa a ser

adotado em fontes como livros e jornais, além de encadear a criação dos cursos superiores de agronegócios.

Para melhor explicação do conceito de agronegócio, duas abordagens são tratadas para discutir essa nova dinâmica da agricultura: as escolas americana e francesa, apresentadas a seguir.

2.1.1 A Escola Americana

Segundo Batalha e Silva (2007), a Escola Americana surgiu a partir dos estudos de dois pesquisadores de Harvard, David e Goldberg, os quais introduziram o conceito da palavra agronegócios, evoluindo posteriormente, através do pesquisador Goldberg, com a primeira utilização da noção de *commodity system aprroach* (CSA) .

Para Araújo (2003) o conceito de agronegócios envolve uma adição de operações de produção, armazenagem, processamento e distribuição não só dos produtos agrícolas finais, como também dos insumos utilizados para geração dos mesmos e derivados.

Zylberztajn (2005) corrobora afirmando que o agronegócio não pode mais ser negligenciado como unidade analítica. Explica ainda que, dada uma economia dinâmica, movida por vários agentes, o agronegócio precisa ser visto como um conjunto de operações interdependentes, ou seja, necessita prevalecer sua visão sistêmica. Para o autor, isto significa que todas as operações citadas acima – produção, armazenagem, processamento e distribuição – interferem uma na outra, de tal forma que a base de estudo passe a ser a integração e sinergia decorrente, ao invés de tratar cada operação isoladamente sem analisar os efeitos nos demais. Essa ótica sistêmica pressupõe a participação coordenada de produtores agropecuários, agroindústrias, distribuidores, além de organizações responsáveis pelo financiamento, transporte, entre outros (BATALHA e SILVA, 2007).

Já o termo CSA (*commodity system aprroach)* utilizado por Goldberg, em 1968, para estudar o comportamento dos sistemas de produção de laranja, trigo e soja nos EUA, buscou simplicidade e coerência na sua base teórica, como também o número de acerto nas previsões (BATALHA E SILVA, 2007). Zylberztajn (2005), reforça o aparato conceitual e muda seu foco, afirmando que cada sistema (trigo, soja e laranja) passa a ser analisado em função de respectiva forma de se adaptação, estratégias corporativas, estabilidade nos preços e lucratividade, havendo um deslocamento da

matriz insumo-produto para o estudo da estrutura – conduta - desempenho da organização industrial.

2.1.2 Escola Francesa

A Escola de Economia Industrial Francesa, que surgiu na década de 60, foi a responsável pelo conceito de *filière*, também denominada cadeia de produção.

Para Morvan (apud Zylberztajn, 2005) cadeia consiste em várias operações seguidas até se produzir bens, enfocando e enfatizando a hierarquia e poder de mercado, ou seja, os aspectos distributivos.

Para Batalha e Silva (2007), uma cadeia de produção, ao contrário do complexo agroindustrial, é definida a partir da identificação de um produto final, o qual permitirá o desdobramento, de jusante a montante, das operações técnicas, comerciais e logísticas necessárias à sua produção.

Para os autores uma cadeia de produção agroindustrial ainda pode ser classificada em três grandes segmentos: comercialização; industrialização, e produção de matérias primas. O primeiro consiste em empresas que possuem contato com o cliente final como supermercados, restaurantes e também as empresas responsáveis pela logística de distribuição. O segundo consiste nas empresas responsáveis por transformar as matérias-primas em produtos finais, como por exemplo, as agroindustriais. O terceiro e último segmento, consiste nas empresas fornecedoras das matérias-primas inicias.

Portanto, a análise de *filière* (cadeia produtiva) permite visualizar as ações e inter-relações entre todos os seus agentes, efetuando descrição de toda a cadeia, compreendendo as estratégias das firmas e associações, reconhecendo o papel da tecnologia na estruturação da cadeia produtiva, compreendendo as políticas para o agronegócio, entre outros (ARAÚJO, 2003; BATALHA e SILVA, 2007).

Batalha e Silva (2007) citam como aplicações para o conceito de cadeia de produção:

a) Metodologia de divisão setorial do sistema produtivo, que busca explicar a formação de ramos e setor dentro do sistema produtivo, por meio da estatística; sofre algumas críticas por negligenciar a tecnologia e usar números da contabilidade nacional que nem sempre retrata a realidade.

b) Formulação e análise de políticas públicas e privadas, que procura identificar os elos mais fracos da cadeia para estimular seu desenvolvimento através de mecanismos governamentais pertinentes.

c) Ferramenta de descrição técnico-econômica, consistindo em descrever as etapas das operações de produção responsáveis por transformar as matérias-primas em produtos acabados, além das relações econômicas estabelecidas entre os agentes que formam a cadeia.

d) Metodologia de análise da estratégia das firmas, consistindo em refletir sobre o ambiente concorrencial, sob o enfoque da diversificação dentro dos setores ligados às atividades existentes e, penetração numa cadeia de produção na qual a empresa está ausente.

e) Ferramenta de análise das inovações tecnológicas e apoio à tomada de decisão tecnológica, que estuda as inovações tecnológicas como agentes de mudança nas estruturas industriais e no comportamento competitivo das firmas.

Observa-se que um dos aspectos inerentes aos dois modelos, e que será discorrido a seguir, é a necessidade do caráter sistêmico, ou seja, ambos se destacam no dinamismo e na prospecção (BATALHA e SILVA, 2007).

A figura 1 ilustra como funciona um sistema aberto.

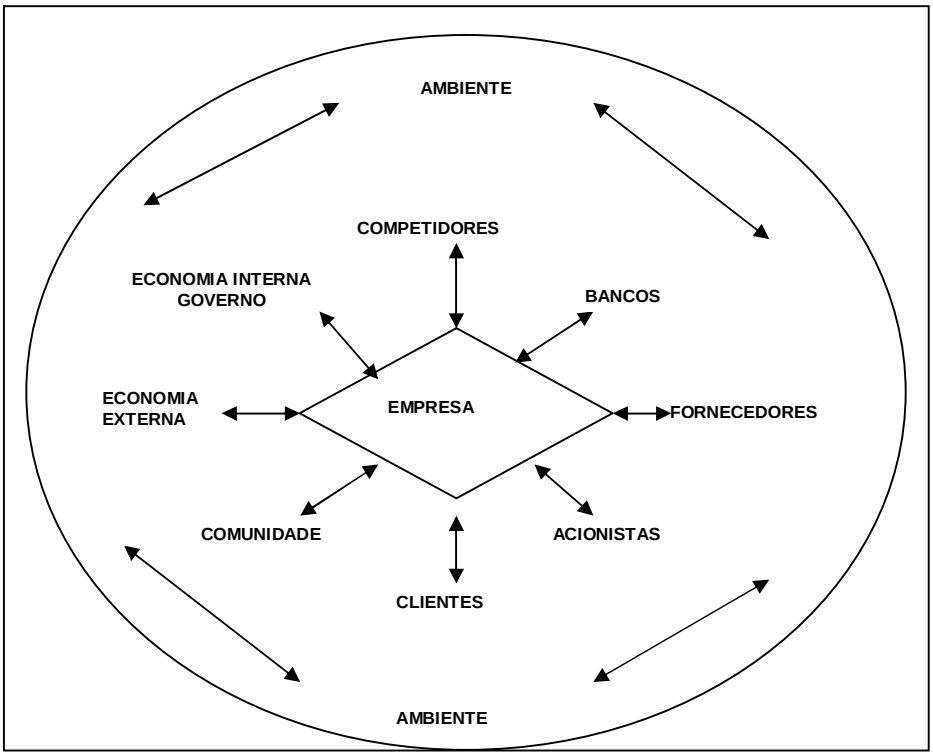

Figura 1 – Funcionamento de um sistema aberto
Fonte: Chiavenato (1999)

Araújo (2003) releva a importância desta visão sistêmica à compreensão do agronegócio por permitir melhor análise dos componentes e inter-relações, o que permite autoridades públicas e/ou privadas tomarem melhores decisões. Isto envolve

setores “a montante da produção agropecuária” (fornecedores de insumos e serviços como máquinas, implementos, defensivos, entre outros), “produção agropecuária” (as fazendas que são responsáveis pelo preparo e manejo do solo, colheita, entre outros), e “a jusante da produção agropecuária”(atividades de armazenamento, industrialização, embalagem, distribuição, entre outros).

A figura 2 ilustra esta inter-relação.

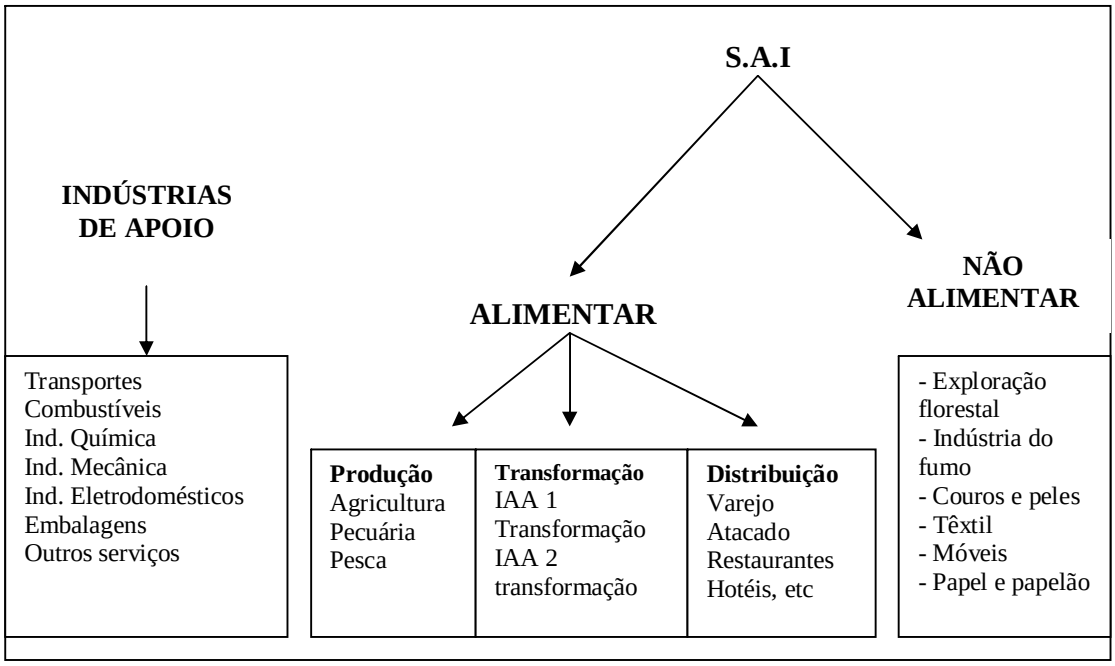

Figura 2 – Sistema Agroindustrial (SAI)
Fonte: Batalha e Silva (2007)

Esta visão sistêmica do agronegócio, por tratar da inter-relação de várias partes isoladas de forma que o conjunto prevaleça através de uma sinergia, potencializa grandes benefícios em prol de um desenvolvimento intenso e harmônico das cadeias produtivas. O conhecimento desta integração auxiliará na solução dos problemas e desafios, melhorando a sua sustentabilidade, equidade e competitividade (ARAÚJO, 2003).

2.1.3 Particularidades dos produtos agroindustriais

As particularidades dos produtos agroindustriais podem ser analisadas, segundo Azevedo (2007), por meio de elementos da demanda e da oferta.

a) Quanto a aspectos da demanda o autor assinala como importantes:

- caracterização dos produtos: de uma forma geral, a quantidade demandada de produtos agroindustriais é relativamente menos sensível às variações de preços.
- tendências e internacionalização: os produtos que antes eram consumidos apenas nacionalmente passam a ser consumidos mundialmente, fazendo com que o seu consumo esteja menos sujeito às flutuações regionais derivadas de uma crise local.

b) Quanto a aspectos da oferta, são relevantes:

- natureza biológica da produção agrícola - a dependência com a natureza apresenta dois elementos relevantes à oferta, sendo eles as condições climáticas e o período de maturação dos investimentos, e
- sazonalidade, a sucessão de safras e entressafras decorre da natureza biológica da produção agrícola, fazendo com que esta se concentre em algumas épocas do ano.

2.1.4 Estado da arte do sistema agroindustrial do algodão

Esta seção abordará inicialmente de que forma o sistema agroindustrial está delimitado seguido de uma análise do ambiente competitivo.

a) Delimitação do sistema

O Sistema Agroindustrial (SAG) considera a participação do algodão de forma operacional e abrangente. Delimitar o SAG, segundo Jayo e Nunes (1998) é devido a complexidade de encadeamentos tecnológicos e intersecções setoriais que caracterizam a cadeia de transformação desse produto. A indústria têxtil que transforma a fibra do algodão é a mesma que processa outras fibras, naturais e químicas. Sob essa ótica, o sistema poderia ser delimitado como abrangendo basicamente os seguintes segmentos:

a) produção de fibras têxteis, b) produção de máquinas têxteis, c) produção de fios (fiação), d) produção de tecidos (tecelagem), e) produção de panos não-tecidos, f) tinturaria, estamparia, acabamento, g) confecções.

A dificuldade analítica surge, entretanto, da grande diversidade de setores e segmentos envolvidos na produção de fibras têxteis. A figura 3 fornece uma taxonomia das fibras têxteis, partindo da indústria têxtil como base.

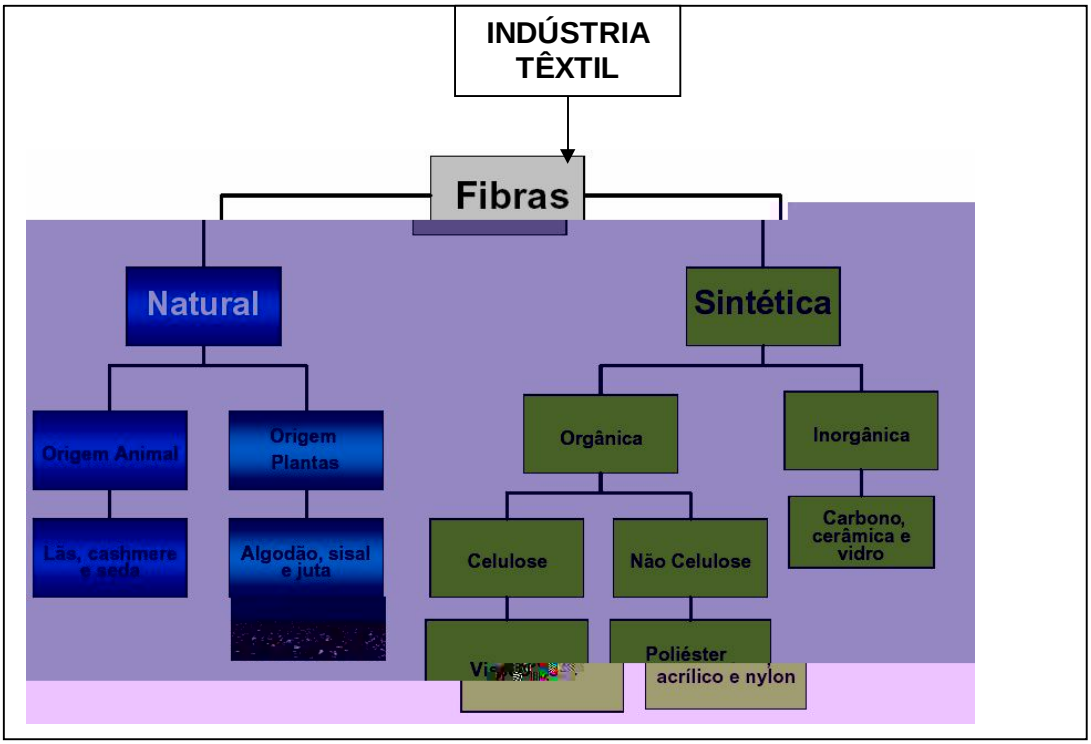

Figura 3 – Taxonomia das fibras têxteis
Fonte: adaptado de Bachner (2006)

A figura 4 ilustra o Sistema Agroindustrial (SAG) do algodão desde a etapa antes da porteira até a etapa após a porteira.

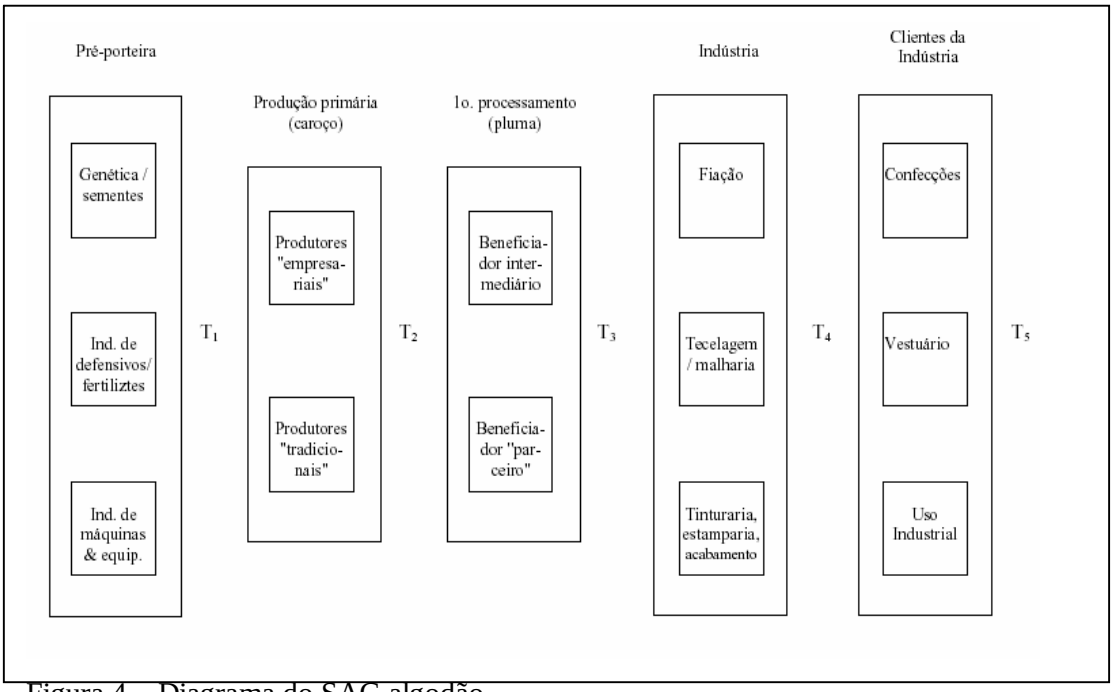

Figura 4 – Diagrama do SAG algodão
Legenda: Transações (T_1, T_2, T_3, T_4, T_5)
Fonte: Jayo e Nunes (1998)

b) Ambiente competitivo: cenário nacional e internacional

A análise do ambiente competitivo onde se inserem os sistemas agroindustriais do algodão contempla o cenário nacional e internacional. Segundo o Anuário Brasileiro de Algodão (2006), são oferecidas perspectivas favoráveis aos produtores nacionais. No cenário internacional, algumas situações são inseridas:

- o valor do petróleo, que caso continue elevado, encarece o valor das fibras sintéticas, como por exemplo, o poliéster, abrindo espaço para maior procura pelo algodão;
- redução na produção internacional, paralelamente ao crescimento do consumo.
- a retirada de subsídios para os cotonicultores dos Estados Unidos, que constitui num fator decisivo para a quebra na colheita mundial haja vista que os Estados Unidos é um dos grandes exportadores;
- crescimento de uso, nas indústrias têxteis da combinação poliéster / algodão na fabricação de tecidos e de vestuários.

A figura 5 mostra a tendência de importação e exportação de alguns países para a próxima safra (2006/2007), onde percebe-se a grande participação de países orientais.

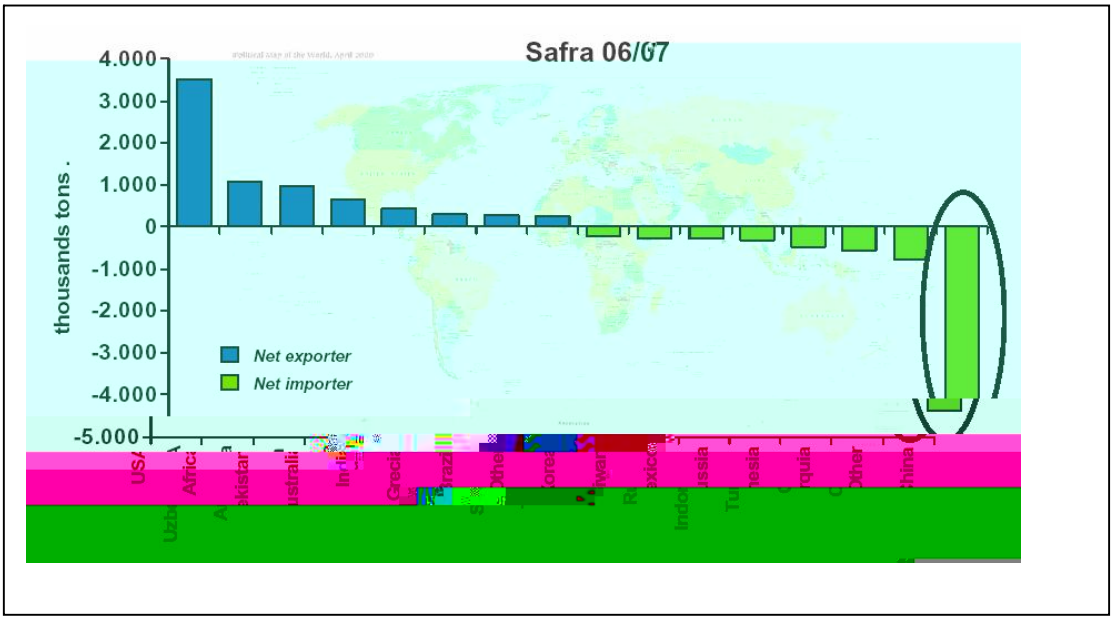

Figura 5 – Tendências de importação e exportação
Fonte: FAPRI World Briefing Book (2005)

O Anuário Brasileiro de Algodão (2006) comenta que nos últimos 5 anos, o consumo mundial de algodão cresceu 25%. Em países como a China, Índia e Paquistão, que respondem por dois terços da demanda, a necessidade interna foi incrementada em 60% no período. Somente na China, a expansão do mercado doméstico foi de 83%. Este

país consome mais de um terço do algodão do mundo e importa o equivalente a mais de 40% do comércio mundial do produto.

Estudos recentes da Organização das Nações Unidas para Agricultura e Alimentação (FAO), da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE) e do Instituto de Pesquisa em Política de Agricultura e Alimentação (FAPRI), revelam que haverá crescimento no consumo mundial de algodão a uma taxa de 1,5% ao ano. A previsão é que se atinja demanda de 23,1 milhões de toneladas em 2010 (ANUÁRIO BRASILEIRO DE ALGODÃO, 2006). No cenário nacional dos SAGs destacam-se: área cultivada, produtividade e produção do caroço de algodão. Segundo relatório de setembro de 2006 divulgado pela Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), a área cultivada (857,0 mil hectares) sofreu uma redução de 27,3% (322,4 mil hectares) em relação à da safra anterior, motivada por preços de mercado pouco atrativos. Não houve alteração na produção de algodão em caroço, em relação ao levantamento anterior, que foi estimada em 2,7 milhões de toneladas, inferior em 21,2% à da safra anterior , das quais 1,7 milhão é de caroço e 1,0 milhão de pluma. Da produção nacional de algodão em caroço, a região Centro-Sul participa com 67,9% e a Norte-Nordeste com 32,1%. Os principais produtores nacionais de algodão em caroço são o Mato Grosso (47,6%) e a Bahia (28,5%), conforme pode ser verificado a seguir.

REGIÃO/ UF	**ÁREA (Em mil ha)**			**PRODUTIVIDADE (Em kg/ha)**			**PRODUÇÃO (Em mil t)**		
	Safra 04/05	**Safra 05/06**	**Var.%**	**Safra 04/05**	**Safra 05/06**	**Var.%**	**Safra 04/05**	**Safra 05/06**	**Var.%**
NORTE	**1,4**	**-**	**(100,0)**	**3.450**	**-**	**(100,0)**	**4,8**	**-**	**(100,0)**
TO	1,4	-	(100,0)	3.450	-	(100,0)	4,8	-	(100,0)
NORDESTE	**330,9**	**304,5**	**(8,0)**	**2.671**	**2.842**	**6,4**	**883,9**	**865,5**	**(2,1)**
MA	9,0	7,3	(18,9)	2.400	2.850	18,8	21,6	20,8	(3,7)
PI	15,0	13,8	(8,0)	675	2.820	317,8	10,1	38,9	284,4
CE	10,2	9,7	(5,0)	630	825	31,0	6,4	8,0	24,4
RN	18,4	14,1	(23,4)	555	650	22,5	10,2	9,6	(6,1)
PB	19,5	16,6	(14,9)	795	810	1,9	15,5	13,4	(13,3)
PE	3,7	3,2	(14,0)	525	705	34,3	1,9	2,2	15,5
AL	8,1	10,2	25,6	370	405	9,5	3,0	4,1	37,5
BA	247,0	229,7	(7,0)	3.300	3.345	1,4	815,1	769,4	(5,7)
CENTRO-OESTE	**658,4**	**454,4**	**(31,0)**	**3.280**	**3.497**	**6,6**	**2.159,5**	**1.589,1**	**(26,4)**
MT	451,6	356,8	(21,0)	3.420	3.600	5,3	1.544,5	1.284,4	(16,8)
MS	58,9	30,0	(49,0)	3.060	3.600	17,6	180,2	108,1	(40,0)
GO	143,7	64,7	(55,5)	2.925	2.905	(0,7)	420,3	187,9	(55,3)
DF	4,2	2,9	(31,0)	3.435	3.030	(11,8)	14,4	8,8	(39,1)
SUDESTE	**132,5**	**81,2**	**(38,7)**	**2.273**	**2623**	**15,4**	**301,2**	**213,1**	**(29,2)**
MG	54,2	37,4	(31,0)	2.610	2.850	9,2	141,5	106,6	(24,7)
SP	78,3	43,8	(44,4)	2.040	2.520	19,1	159,7	106,6	(33,3)
SUL	**56,2**	**16,9**	**(70,0)**	**1.395**	**1.890**	**35,5**	**78,4**	**31,9**	**(59,4)**
PR	56,2	16,9	(70,0)	1.395	1.890	35,5	78,4	31,9	(59,4)
NORTE/NORDESTE	**332,3**	**304,5**	**(8,4)**	**2.674**	**2.842**	**6,3**	**888,7**	**865,5**	**(2,6)**
CENTRO-SUL	**847,1**	**552,5**	**(34,8)**	**2.997**	**3.320**	**10,8**	**2.539,0**	**1.834,1**	**(27,8)**
BRASIL	**1.179,4**	**857,0**	**(27,3)**	**2.906**	**3.150**	**8,4**	**3.427,8**	**2.699,6**	**(21,2)**

Figura 6 – Algodão em caroço - comparativo de área, produtividade e produção safras 2004/2005 e 2005/2006.

Fonte: CONAB – Levantamento: Set/06.

Projeções realizadas pela Assessoria de Gestão Estratégica do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), apontam para um aumento de produção, que poderá passar de 1,7 milhão de toneladas (em caroço) na safra 2005/2006 para 2,4 milhões de toneladas no período 2014/2015, com crescimento anual de 6,53%. As exportações ficariam próximo de um milhão de toneladas, no mesmo espaço de tempo (ANUÁRIO BRASILEIRO DE ALGODÃO, 2006, p. 25).

A figura 7 traz um balanço das últimas 8 safras, da oferta e demanda da cultura do algodão, considerando o estoque inicial, produção, importação, suprimento, consumo, exportação e o estoque final.

Produto	Safra	Estoque Inicial	Produção	Importação	Suprimento	Consumo	Exportação	Estoque Final
ALGODÃO	1998/99	91,5	520,1	280,3	891,9	806,5	3,9	81,5
	1999/00	81,5	700,3	299,9	1.081,7	885,0	28,5	168,2
	2000/01	168,2	938,8	81,3	1.188,3	865,0	147,3	176,0
	2001/02	176,0	766,2	67,6	1.009,8	805,0	109,6	95,2
	2002/03	95,2	847,5	118,9	1.061,6	800,0	175,4	86,2
	2003/04	86,2	1.309,4	105,2	1.500,8	930,0	331,0	239,8
	2004/05	239,8	1.298,7	37,6	1.576,1	910,0	391,0	275,1
	2005/06	275,1	1.028,3	118,0	1.421,3	862,0	402,0	157,3

Figura 7 – Balanço de oferta e demanda de algodão
Fonte: CONAB – Levantamento: Set/ 2006.

No cenário regional e nacional, Goiás tem destaque na produção de algodão em caroço, mantendo-se como o 2º maior produtor no cenário regional e nacional no período 1998-2003, passando à 3º posição em 2004 no cenário nacional (IBGE,2005).

A figura 8 retrata o cenário goiano, para cada uma das principais culturas produzidas, apresentando a posição do estado perante a região centro-oeste e o Brasil.

Produto	Goiás/Centro-Oeste							Goiás/Brasil						
	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004
Abacaxi (mil frutos)	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	6º	5º	6º	8º	7º	8º	8º
Algodão herbáceo (em caroço)	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	3º
Alho	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	4º	4º	4º	4º	3º	3º	3º
Arroz (em casca)	2º	2º	2º	3º	3º	2º	2º	8º	7º	7º	8º	8º	7º	7º
Café	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	10º	10º	10º	10º	9º	9º	10º
Cana-de-açúcar	1º	2º	1º	2º	2º	2º	3º	6º	7º	6º	7º	7º	7º	7º
Feijão	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	5º	6º	6º	5º	5º	5º	5º
Laranja	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	10º	10º	10º	9º	9º	9º	9º
Milho	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	6º	4º	4º	4º	5º	6º	4º
Soja	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	4º	4º	4º	4º	4º	4º	3º
Sorgo granífero	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º
Tomate	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º	1º
Trigo	2º	2º	2º	2º	2º	2º	2º	7º	7º	7º	6º	6º	6º	6º

Figura 8 - Estado de Goiás, Centro-Oeste e Brasil: ranking da produção dos principais produtos agrícolas – 1998-2004.
Fonte: IBGE Preliminar Elaboração: SEPLAN-GO/SEPIN/Gerência de Estatística Socioeconômica-2005

Dados mais recentes da SEPLAN-GO ratificam o algodão em caroço na segunda colocação quando comparado o estado de Goiás com a região Centro-Oeste, bem como a terceira colocação quando comparado Goiás com Brasil.

Por fim, Zylbersztajn (2005) comenta que os sistemas agroindustriais (SAG) não podem ser entendidos de forma linear, pois envolvem diversos agentes – desde os insumos até o consumidor, conforme figura 9. Isto remete a uma visão de processos, que será abordada a seguir.

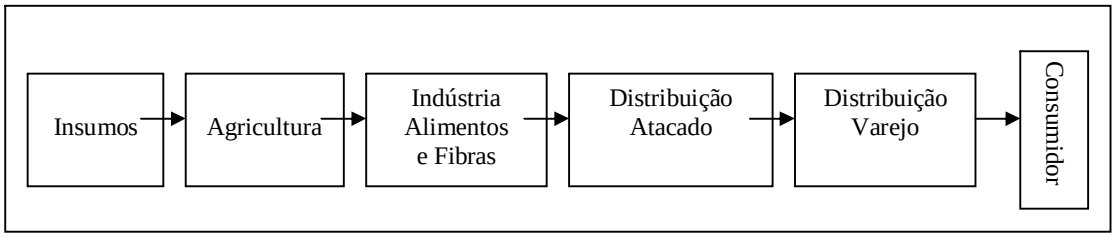

Figura 9 – Sistemas de Agribusiness
Fonte: Zylbersztajn, 2005.

2.2 Processos

O crescente desenvolvimento de novas tecnologias, abertura de mercados e globalização da economia são responsáveis por uma nova tendência mundial, onde satisfazer as expectativas dos consumidores permite apenas que uma empresa continue no mercado, enquanto que superar as expectativas passa a fazer parte dos objetivos básicos de uma organização (CORAL, 1996).

A autora ainda afirma que, por isso, cada vez mais, as empresas têm buscado a aplicação de novas técnicas e programas de melhorias, a fim de conquistar excelência empresarial e crescimento contínuo.

Atualmente, discute-se o sucesso e o fracasso de vários programas. Pesquisas têm sido realizadas com o objetivo de reconhecer os pontos fortes e fracos das metodologias, que visam o aumento da qualidade e satisfação do cliente. Uma conclusão é que não existe receita para a qualidade, nem receita para o sucesso de programas de melhoria. A realidade é que, muitos programas fracassam, pois encontram barreiras no gerenciamento de recursos humanos. O total envolvimento da gerência e de trabalhadores parece ser um ponto primordial para o sucesso de qualquer programa (CAMPOS, 1999).

Um ponto enfatizado por Feigenbaum (1994) é que empresas não estão dando a devida importância que a qualidade tem sobre a competitividade. Por isso, o uso de ferramentas adequadas pode levar as organizações a tornarem-se competitivas mundialmente.

Segundo Coral (1996), dentro deste contexto, uma metodologia que vem sendo amplamente utilizada na busca pela qualidade é o gerenciamento de processos, a qual propõe uma análise detalhada dos processos e atividades de uma organização e o esforço global para o alcance de melhorias. O processo de melhoria contínua busca o aperfeiçoamento na maneira como atividades são desenvolvidas visando tanto a satisfação do consumidor como a dos trabalhadores da organização. Um ponto positivo do gerenciamento de processos é que este pode ser utilizado como suporte para programas de qualidade ou reengenharia, ou ser aplicado isoladamente, dependendo do estágio de mudanças em que se encontra a organização.

Para Vieira (1995) um processo pode ser visto como a organização lógica de pessoas, materiais, energia, equipamentos, informações e procedimentos em atividades de trabalho orientadas a produzir um determinado resultado final, produto do trabalho.

Em outras palavras, um processo pode ser visto como um conjunto de atividades que recebe entradas, agrega valor a estas entradas e fornece um resultado final cujo valor é superior ao das entradas (CORAL,1996; SLACK,1997; CAMPOS, 1999; BALLESTERO-ALVAREZ,2001). Esta visão de processo é normalmente conhecida como o modelo IPO (*input-process-output*), ou seja, as entradas são processadas e transformadas em saídas as quais retornam as entradas dos processos, conforme esquematizado na figura abaixo.

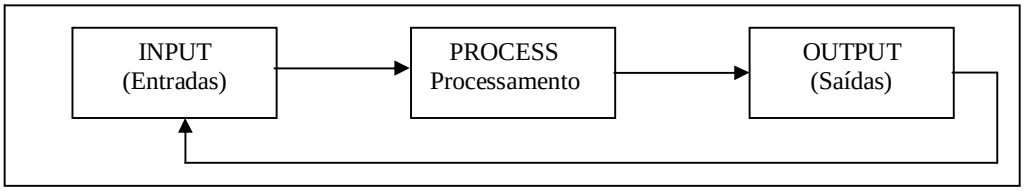

Figura 10 – Ilustração de um processo genérico
Fonte: Slack (1997)

Para Campos (1999), a definição de processos permite englobar tanto um pequeno conjunto de atividades quanto um complexo sistema de operações, de forma que seja atingido todos os níveis hierárquicos da empresa, desde o presidente até os operários.

O mesmo autor ressalta que, no nível superior da hierarquia, tem-se os processos que envolvem várias funções da empresa e são, geralmente, muito importantes para a satisfação do cliente. Por sua vez, estes processos podem ser subdivididos em processos menores, denominados subprocessos, englobando um único departamento ou função. No nível imediatamente inferior, encontram-se as atividades, que são normalmente executadas por um time de projeto ou equipe. No nível mais elementar encontram-se as tarefas, que são as ações realizadas por uma pequena equipe ou por um único indivíduo. Isso faz com que duas importantes características dos processos ainda sejam ressaltadas: (a) eles possuem clientes, isto é, os processos têm saídas definidas direcionadas aos receptadores das mesmas, ou seja, aos clientes internos e externos à organização ; (b) os processos geralmente cruzam barreiras organizacionais, sendo normalmente independentes da estrutura organizacional presente.

Campos (1999) enfatiza ainda que o gerenciamento de processos é uma metodologia sistemática desenvolvida para auxiliar a organização a realizar melhorias significativas no modo como o processo é operacionalizado, fornecendo um sistema que auxiliará a simplificação e otimização das operações ao mesmo tempo em que assegura uma boa saída para os clientes internos e externos.

2.2.1 Gerenciamento de processos

A metodologia do gerenciamento de processos apresenta variações na ótica de alguns autores, mas pode ser descrita de forma generalizada conforme a proposta de Harrington (1991) de acordo com as seguintes fases: análise, compreensão do processo, obtenção de soluções, obtenção de medidas de performance e implementação de soluções.

A) Análise

A fase de análise consiste do levantamento de informações sobre a empresa, referentes às suas estratégias, e objetivos, atuais programas de qualidade, políticas, fatias de mercado, planos para o futuro, necessidades de melhoria, pontos fortes e fracos, entre outras. A clareza quanto as estratégias é um fator importante, pois todo programa de melhoria deve estar voltado para atingir os principais objetivos da empresa (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001).

De acordo com Campos (1999), outro ponto a ser analisado diz respeito às expectativas dos clientes, reclamações, pontos fortes e fracos do produto e serviço, haja vista que os processos industriais e gerenciais devem ter como objetivo atender e, se possível, superar as expectativas de seus consumidores. As melhorias introduzidas através do melhoramento contínuo devem proporcionar maior satisfação para clientes e trabalhadores. A partir dessas informações, torna-se possível analisar a organização internamente, escolher os processos críticos a serem trabalhados e partir para a próxima etapa da metodologia, ou seja, a compreensão do processo.

B) Compreensão do processo

Para Coral (1996), antes de modificar, eliminar ou criar novos procedimentos em uma organização, é importante compreender os processos e atividades existentes a fim de identificar seus pontos fortes, pontos fracos, entradas e saídas e de que forma o processo atende ou deixa de atender aos objetivos e estratégias da empresa. Os benefícios de um novo procedimento serão visualizados na fase de compreensão de um processo já existente. Neste sentido, o processo do conhecimento pode levar às mudanças radicais ou mudanças incrementais, dependendo dos resultados da análise. Quanto mais se entende um processo, maiores serão as chances de melhorá-lo.

A autora citada ainda vai além, ao acrescentar que a fase de compreensão do processo consiste na coleta de informações detalhadas sobre o mesmo, pois antes de resolver um problema, é preciso compreendê-lo totalmente. Um processo é composto por várias atividades e tarefas que são executadas, na sua grande maioria, por pessoas.

Para compreendê-lo, torna-se vital analisar os sentimentos, preocupações, barreiras e dificuldades das pessoas que trabalham com o processo.

Coral (1996) propõe-se que a equipe de melhoria desenvolva uma série de entrevistas a fim de compreender os sentimentos das pessoas e encontrar as diferenças entre os procedimentos documentados e as tarefas executadas. Além da análise do processo pelos questionários, deve-se obter informações quanto ao fluxo, eficiência, eficácia, tempo de ciclo, custos e valor agregado das funções executadas no processo.

Estas informações são obtidas através do uso de ferramentas apropriadas, tais como diagrama de blocos para a visualização do processo, fluxogramas para o fluxo das operações, entradas e saídas, entre outras. (BRASSARD, 1994). Informações quanto à eficiência, eficácia e custos devem ser obtidas através de um sistema de custos que represente o processo e suas atividades, sendo que essas atividades também devem ser classificadas como agregadoras de valor ou não agregadoras de valor. Estes dados proporcionam a identificação de oportunidades de melhorias e avaliação do estado atual do processo em termos operacionais e econômicos (ROBLES JR., 1994).

C) Obtenção de soluções

Segundo Coral (1996), para cada problema, deve existir uma ou mais soluções. Na fase de conhecimento do processo, a equipe de melhoria identifica características de entradas, saídas, atividades do processo e custo das atividades. Esta fase constitui-se da análise destas informações e da busca de soluções para os problemas encontrados. Através da análise das atividades do processo, é possível identificar quais atividades agregam valor, ou seja, aquelas que contribuem para a satisfação do cliente (BALLESTERO-ALVAREZ, 2001). Muitas atividades desenvolvidas em um processo não agregam valor, gerando maior custo e perda de produtividade, devendo, portanto, ser eliminadas e na impossibilidade para tal, seu custo deve ser minimizado.

Ballestero-Alvarez (2001) ainda comenta que a análise e busca de soluções muitas vezes leva à inovação do processo. Inovações podem significar redesenhar ou eliminar todo um processo, se a equipe concluir que o mesmo não contribui para a realização dos objetivos da empresa. O resultado desta fase é um plano de implementação das soluções encontradas. Para cada solução, o plano deverá conter informações de como será implantada a solução, quais os recursos necessários, quais as pessoas envolvidas, quem será responsável pela implementação e qual a data marcada para inicialização do plano. Este projeto de melhorias deve ser aprovado pela gerência

responsável e então colocado em prática na próxima etapa do gerenciamento de processos.

D) Obtenção de medidas de performance

Esta fase consiste na obtenção de medidas de desempenho que permitem um maior conhecimento da performance do processo.

Medidas são pontos-chave. Se não se pode medir, não se pode controlar. Se não se pode controlar, não se pode gerenciar. Se não se pode gerenciar, não se pode melhorar (CORAL, 1996).

Para Pedroso (1999), o sistema de indicadores de desempenho pode ser considerado como o elo entre as decisões do sistema e os critérios competitivos da empresa. O sistema pode ser composto, por exemplo, pela combinação dos seguintes indicadores: nível de utilização da capacidade produtiva; níveis de estoques de matérias-primas; índice de pontualidade; velocidade de entrega; índice de não-atendimento da demanda; tempo de atravessamento (*lead time)*; tempo de ciclo de planejamento, a qualidade e a produtividade.

Rolt (1998) complementa argumentando que a avaliação da qualidade depende, principalmente, de um conjunto de indicadores de desempenho; processos de gestão claramente definidos onde os indicadores estão adaptados de recursos para coletar e propagar os indicadores na organização. Estes indicadores devem:

a) indicar nível de utilização de recursos, possibilitando a constatação da ocupação da capacidade produtiva da organização e a definição do melhor “mix” de produção, isto é, quais itens, quanto e quando produzir determinados produtos para melhor dimensionar os recursos produtivos. Esses indicadores são calculados pela relação entre a capacidade instalada de produção e o nível de ocupação desta;

b) ser sensíveis às variações do processo, de forma a indicar se os produtos estão sendo fabricados dentro das especificações projetadas (qualidade de processo), ou se, com a prática, o processo produtivo foi aperfeiçoado no sentido de estreitar os limites de tolerância;

c) ser objetivos e facilmente mensuráveis. A objetividade de um indicador está na sua característica de representar, para quem está acompanhando, a perda ou ganho, ou a qualidade ou níveis de defeito, com o seu desvio. As especificações de projeto devem ser transformadas, para fornecer parâmetros representativos e fáceis de acompanhar na empresa. Não se pode enviar o desenho técnico detalhado de uma determinada peça fabricada para a fábrica e solicitar que os operadores de máquinas

realizem o acompanhamento de todas as medidas envolvidas. Transformar este desenho, significa definir poucas cotas que devem ser acompanhadas para garantir que o produto seja fabricado conforme as especificações;

d) fornecer respostas na periodicidade adequada. Isto representa a capacidade de um indicador fornecer respostas antes que o processo por ele medido gere perdas para a organização. A freqüência de acompanhamento de um processo deve ser corretamente estabelecida para que a própria medição não seja prejudicial e deixe de agregar valor ao produto, ou de outra forma, seja tão espaçada que permita a ocorrência de desvio e a conseqüente perda de qualidade através de produtos defeituosos, retrabalhos e outros custos inerentes;

e) estar próximos ao ponto de ocorrência do problema, ou seja, devem estar disponíveis para quem precisa tomar decisões no processo. Por exemplo, implantar um sistema de controle estatístico de processo, onde os dados brutos são coletados na fábrica, digitados na área de engenharia da qualidade, impressos no centro de processamento de dados, e avaliados com um dia de defasagem em relação ao seu apontamento, o que significa a possibilidade de que procedimentos imediatos de ajuste do processo produtivo sejam realizados.

Para Gil (1999), os indicadores devem ser construídos segundo os objetivos/interesse de seus consumidores, e são o espelho da qualidade dos processos e resultados empresariais, devendo atender à necessidade de quantificação da qualidade a cada momento histórico da entidade.

Rolt (1998) propõe que a utilização de indicadores de avaliação em uma organização siga as seguintes etapas:

- rever/definir a modelagem estratégica da organização - missão, objetivos, metas, fatores críticos de sucesso: os indicadores devem ser estabelecidos para verificar se a empresa está atingindo suas metas através da efetividade das estratégias. Não se concebe estabelecer os indicadores sem o completo conhecimento do plano estratégico da organização e muito menos, sem que este exista;
- identificar as funções e processos organizacionais responsáveis pela execução dos planos - uma organização investe em recursos para ativar processos responsáveis pela execução das atividades. Os recursos são gerenciados por funções de negócios. A identificação das funções e processos de negócio é fundamental para que seja possível definir o sistema de medição de desempenho.

- definir os indicadores de desempenho de cada função/processo organizacional - definir o elemento (nome do indicador), fator, medida, responsabilidade por medir, forma de medição, freqüência de medição, forma de comparação, e usuários do indicador;
- buscar referências de padrão de desempenho e *benchmarking* no ambiente de negócios - como as organizações estão em ambientes de negócios competitivos, os indicadores são estabelecidos para proporcionar comparação do desempenho próprio com o dos outros elementos do contexto. Desta forma, deve-se estabelecer as referências externas com as quais os indicadores devem ser comparados. Isto possibilita também a definição de valores de distanciamento entre o desempenho próprio e o dos concorrentes;
- definir a forma de avaliação da representatividade do indicador escolhido, na medida do desempenho do processo - de tempos em tempos faz-se necessário averiguar se o indicador ainda é representativo frente as condições competitivas. De nada adianta um ótimo desempenho caracterizado por indicadores que perderam o seu valor representativo. Quando um indicador de desempenho de um processo chega ao seu limite de máximo pode significar que as bases estruturais de avaliação deste processo podem ter mudado ou devem ser mudadas.

E) Implementação de soluções

Para Coral (1996), a implementação de soluções é um ponto crítico do melhoramento contínuo. Por isso, torna-se vital preparar as pessoas para mudanças. Se estas que trabalham diretamente com o processo não acreditam nas soluções propostas e não estão motivadas a mudar, então o plano de implementação estará fadado ao fracasso. Não existe implementação sem aceitação e motivação. Então, o primeiro passo para a implementação de soluções é a preparação de recursos humanos educando-os para o melhoramento contínuo e informando-os de que forma as mudanças propostas irão afetar positivamente o trabalho de cada um.

Ainda segundo a autora, outro ponto a ser trabalhado antes da implementação do plano é o programa de incentivo da empresa em relação aos resultados alcançados. Várias formas monetárias de incentivo estão disponíveis na literatura, como gratificações, participação nos lucros, ganho por conhecimento, além de outras formas não monetárias como maior autonomia no trabalho, maior força de decisão, trabalho em equipe, reconhecimento perante o público, horas de treinamento, certificados, entre outros. Formas de incentivo coletivo e individual podem ser combinadas para obtenção

de melhores resultados. A observação e o cumprimento destes requisitos facilitará na implementação do plano de trabalho. A educação de recursos humanos e o planejamento de incentivo podem ser trabalhados conjuntamente com as fases anteriores do gerenciamento de processos. Quanto mais culturalmente aberta a empresa estiver para o melhoramento contínuo, maiores serão suas chances de sucesso na implementação. Todas essas fases necessitam de um mapeamento (CORAL, 1996), o que facilitará o controle do relacionamento da causa e efeito dos processos (CAMPOS, 1999). Este mapeamento de processos é a etapa de conhecer os processos da empresa, levantando informações sobre suas entradas, saídas, equipamentos e materiais necessários, número de pessoas, layout, etc. Para isso, estabelece-se uma equipe responsável pela coleta de dados, que pode ser composta por membros de diversas áreas da empresa, pois uma equipe multidisciplinar facilita a integração das diferentes áreas.

Segundo Brassard (1994), um primeiro passo para o conhecimento de processos é a elaboração de um mapa, que funciona como uma fotografia da organização, e permite que a equipe de mapeamento tome conhecimento dos processos existentes a um nível macro. Além disso, um fluxograma pode ser utilizado para visualização do fluxo produtivo e complexidade de alguns processos. A seguir, é realizado o estudo detalhado de cada processo. Esta análise consiste da realização de entrevistas com as pessoas diretamente envolvidas no dia a dia dos processos, com o intuito de levantar informações para posterior análise e gerenciamento. Estas informações servirão para o gerenciamento de processos críticos, bem como para a alimentação do sistema de custos. Por isso, utiliza-se um formulário para coleta de dados, que contém informações sobre o nome do processo, as atividades envolvidas, classificação das atividades (agregadoras de valor, não agregadoras de valor e suporte), tempo necessário para execução de cada atividade, tempo de ciclo, eficiência do ciclo, entradas, saídas, problemas com as entradas, problemas com as saídas, equipamentos necessários, vida útil, consumo de energia dos equipamentos, número de pessoas que trabalham no processo, problemas encontrados, sugestões de melhorias e observações.

Do exposto acima, percebe-se a grande importância da obtenção de indicadores de desempenho dos processos produtivos, a fim de que se possa efetivamente gerenciá-los. Dentre os diversos indicadores existentes na literatura, este trabalho se foca sobre a qualidade, vista de forma estratégica, abordada a seguir.

2.3 Gestão da qualidade

Segundo Oliveira (1998), o movimento da qualidade no Brasil cresceu nos últimos anos com a adesão de empresas de todos os setores, independentemente do seu tamanho e da origem do seu capital. Com a crise econômica, várias empresas buscaram enfrentar o desafio através da revolução gerencial e da busca da qualidade.

Hoje, qualidade é um conceito importante para todos os segmentos da sociedade, os quais a definem de diversas maneiras; diversos autores abordam este tema sob enfoques diferenciados. Este capítulo foi dividido em quatro partes principais: inicialmente serão abordadas questões ligadas à evolução da industrialização e sua relação com a qualidade; em seguida, serão apresentados os principais conceitos relacionados com o tema qualidade; na seqüência serão abordados aspectos de um Sistema de Gestão da Qualidade e, concluindo, apresentam-se as normas de qualidade ISO 9000 e suas últimas alterações.

2.3.1 Evolução da industrialização e sua relação com a qualidade

Uma série de fatores contribuiu para a evolução do conceito de qualidade, dentre eles o crescente aumento dos níveis de competitividade entre as organizações (que cada vez mais atuam de forma globalizada), a necessidade de melhorar a lucratividade através da diminuição dos custos de produção, e a crescente conscientização com relação a escassez dos recursos ambientais (ROLT, 1998).

Segundo Machine (1994) a industrialização nascente recebeu forte impulso nos períodos de 1914-19 e 1939-45, épocas das duas guerras mundiais, em que o país se viu privado de seus tradicionais fornecedores e teve que produzir uma série de bens industrializados nos setores alimentício, têxtil, mecânico, metalúrgico, químico e outros. A preocupação dominante da gerência dessas fábricas pioneiras era a conquista do mercado, a aquisição de equipamentos, o domínio da tecnologia disponível e a superação dos recordes de produção.

Faria e Oliveira (1999) argumentam que a produção industrial, principalmente a da “indústria das indústrias” (as fábricas de automóveis), após a primeira grande guerra, anunciava a transição de uma produção unitária, tipicamente taylorista, para uma produção em série ou em linha, tipicamente fordista. Isso exigia mudanças significativas nos métodos de produção, na relação do homem com o trabalho e na funcionalidade do comportamento organizacional.

Fleury (1994) ainda corrobora ao comentar que o fordismo estabeleceu importantes conceitos e práticas modificadores que contribuíram para o aprimoramento da qualidade na indústria. Da indústria automobilística surgiu o abandono gradual das linhas estacionárias de montagem do carros, implementando-se a linha móvel, onde o produto passava a ser movimentado mecanicamente, em direção a cada trabalhador, que deveria ser disciplinado para concentrar-se nesses movimentos: o impacto proporcionado pela linha de produção fordista na indústria pode ser comparado ao produzido pela introdução da microeletrônica na atual produção industrial, genericamente denominada de toyotismo. O início das concepções gerenciais inspiradas na qualidade pode ser apontado com o desenvolvimento do controle da qualidade que teve seu início durante a segunda grande guerra, quando passou a ser necessário produzir em curto espaço de tempo com padrões mínimos de qualidade e em grandes quantidades, levando em conta à escassez de matéria prima. Todos os avanços e problemas que a industrialização em massa proporcionou, contribuiu para uma decisiva mudança nas gestões organizacionais.

Para Rolt (1998), ao longo das décadas de 50 e 60, a gestão da qualidade enfatizou a manufatura de produtos, a qualidade era avaliada pela produção de itens sem defeitos. Deste modo, a análise dos produtos passou a ser controlada estatisticamente, através de inspeções, ou seja, o Controle Estatístico de Qualidade.

Já no início dos anos 70, com a contribuição de autores como Deming, Juran, Feigenbaum e Crosby, esse enfoque anterior sofreu profunda transformação, sendo que a Qualidade, vista como função investigativa, deu lugar ao movimento de garantia da qualidade (ROLT, 1998).

A partir de 80, popularizou-se os Círculos de Controle de Qualidade com a participação dos operários e9( )-1315(c)-10(c)-10(c)-TJ ET Q q BT /Foso doctuo51(m)56(3(a)-1( )33

estabelecidas na década anterior para se tornar uma exigência da produção mundial. Além de internalização cada vez maior dos mercados, percebeu-se uma segmentação mercadológica crescente, quando a própria indústria divide a produção de seus bens ou serviços de acordo com os níveis socio-econômicos, culturais e etários, dentre outros.

O rompimento com o paradigma taylorista-fordista do sistema organizacional ótimo foi uma das grandes mudanças realizadas por Edward Deming na administração moderna. Ao defender a idéia de um sistema dinâmico, Deming (1993) ressaltou a importância das políticas administrativas de prevenção e restruturação diante das mudanças organizacionais. Aqui, começou-se a aperfeiçoar o controle do desempenho, visto que o dinamismo e a imprevisibilidade passaram a ser catalisados para a maximização da produtividade. A teoria deminiana parte da premissa de que o sucesso de uma organização depende da aceitação do controle comportamental por parte do trabalhador.

Portanto, se tradicionalmente, a qualidade era aplicada às empresas de produção de bens, com a evolução, sentiu-se a necessidade de enfatizar a Qualidade por toda a organização, passando a ser entendida como um esforço global para a contínua adequação da organização aos anseios do cliente externo, do empregado e da sociedade como um todo (ROLT, 1998).

2.3.2 Qualidade

Como mencionou Faria e Oliveira (1999), as concepções de Deming causaram adesões, divergências e sínteses. Além disso, o sucesso de Deming no Japão, tornou a qualidade uma “febre” mundial e muitos especialistas começaram a surgir a partir dele. Os nomes mais consagrados, chamados “gurus” da qualidade, são, entre outros: Juran, Crosby, Feigenbaum e Ishikawa.

Deming (1993) afirma que qualidade não significa luxo. Para ele, qualidade é um grau previsível de uniformidade e dependência, a baixo custo, adequada ao mercado. O autor ainda corrobora ao mencionar que a qualidade deve estar orientada às necessidades dos clientes, tanto atuais como futuras.

Para Juran (1993), a administração da qualidade comprende três processos básicos: planejamento, controle e melhoria. Assim, enquanto Deming (1993) afirma que a administração da qualidade requer transformação, Juran (1993) sugere que ela pouco difere de práticas já longamente adotadas pela função financeira das empresas. O autor

citado ainda observa que, embora a palavra qualidade possua várias interpretações, é conveniente destacar dois significados importantes:

a) qualidade consiste nas características de produtos que atendem as necessidades dos clientes, proporcionando, portanto, satisfação (qualidade de produto);
b) qualidade é a ausência de deficiências. Para padronizar uma definição mais curta que englobasse estas duas características, Juran define qualidade como adequação ao uso (qualidade de processo – foco deste trabalho).

Crosby define qualidade como conformidade com os requisitos e é medida pelo custo da não-qualidade. Para ele qualidade é um estado binário: ou há conformidade (qualidade) ou há não-conformidade (não-qualidade). Usando esta abordagem, Crosby desenvolveu, em 1961, o conceito de "zero defeito", enfatizando que todas as pessoas da companhia são capazes de fazer o seu trabalho de maneira correta, na primeira e em todas às vezes (FARIA e OLIVEIRA, 1999; WOOD JR e URDAN, 1994; ROLT, 1998).

Feigenbaum (1994) aproxima-se de Deming; mas, pragmático, empregando a noção de custo da qualidade procurou mostrar aos administradores que os investimentos feitos em qualidade geravam retornos maiores do que os realizados em outras áreas. Ele associa qualidade às características compostas de marketing, engenharia, manufatura e manutenção que fazem com o produto e o serviço, em uso, atendam às expectativas dos clientes. Ele afirma que qualidade é muito mais que gerenciamento de defeito no chão de fábrica; é uma filosofia e um compromisso com a excelência, um modo de vida da corporação, uma metodologia gerencial.

Ishikawa (1993) sintetizou um novo desenvolvimento da qualidade e concretizou um método de implementação da excelência no trabalho organizacional. Envolveu globalmente a organização, destacou as intervenções externas como fator principal da implementação da qualidade a partir da gestão e consolidou a formação psicológica e pedagógica do trabalhador. Ao invés do simples treinamento, a qualidade passou a ser um processo gradativo em que todos precisavam acreditar.

O autor valorizou, com isso, o lado subjetivo da qualidade, mas jamais abandonou os instrumentos estatísticos; criou os Círculos de Controle da Qualidade (CCQ), redefiniu o conceito de cliente, para incluir qualquer funcionário que recebe como insumo os resultados do trabalho executado anteriormente por um colega. O autor ainda postula que qualidade começa e termina com educação, defendendo que o primeiro passo para a qualidade é o conhecimento dos requisitos dos clientes; portanto,

marketing é a entrada e a saída da qualidade. A gestão da qualidade consiste em desenvolver, criar e fabricar mercadorias mais econômicas, úteis e satisfatórias para o comprador.

Além dos considerados “gurus da qualidade”, outros conceitos também são mencionados.

A ISO (International Standard Organization) define qualidade como "o conjunto das propriedades e características de um produto, processo ou serviço, que lhe fornecem a capacidade de satisfazer as necessidades explícitas ou implícitas".

Segundo Campos (1999), um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente (projeto perfeito), de forma confiável (sem defeitos), de forma acessível (baixo custo), de forma segura (segurança do cliente) e no tempo certo às necessidades do cliente (entrega no prazo certo, no local certo e na quantidade certa). O verdadeiro critério da boa qualidade é a preferência do consumidor.

Vieira (1995), defende que a qualidade dos processos deve ser gerada com o objetivo de melhorar o desempenho da organização em variáveis críticas, como custo, satisfação dos clientes, ciclos operacionais, entre outros. Para ser gerenciada, a qualidade necessita ser medida, através das saídas dos processos, de forma a evidenciar o grau com que os requisitos dos clientes estão sendo atendidos e/ou excedidos. As medidas de qualidade determinam o estado atual dos processos e provêm um parâmetro de avaliação para mudanças e melhorias.

Portanto, diante desse contexto, para Wood Jr e Urdan (1994), o conceito de qualidade gira em torno dos conceitos de conformidade, adequação ao uso e satisfação do cliente. É da dinâmica dessa interação, na multiplicidade de possibilidades existentes, que nasce a idéia de qualidade. Um modo alternativo de entender o assunto é pensá-lo de forma sistêmica.

2.3.3 Sistema de gestão da qualidade

Para Oliveira (1998), a implantação de sistemas da qualidade em empresas industriais e de serviços tem crescido de forma geométrica nos últimos tempos, acompanhando a necessidade das empresas que buscam a certificação, quer por interesse próprio, quer por exigência de seus clientes.

O Sistema da Qualidade é definido como “a estrutura organizacional, as responsabilidades, os procedimentos, os processos e os recursos para gerenciar a qualidade”(NBR ISO 8402/1994). Para Pedroso (1999) , o sistema pode ser

compreendido como a formalização das atividades de gestão da qualidade que englobam desde a identificação das necessidades e expectativas dos clientes, passando por projeto do produto, projeto do processo, fabricação, fluxo de materiais, até entrega e serviços pós-venda.

O mesmo autor comenta que, de maneira simplificada, o sistema da qualidade pode ser considerado como um modelo de boas práticas de gestão. Formalmente, o Sistema da Qualidade contempla um conjunto de requisitos necessários para a gestão da qualidade, os quais podem ser visualizados como um conjunto de processos – ou microprocessos – que cruzam as principais funções da empresa. A implantação e a manutenção de um Sistema da Qualidade podem ser consideradas como parte do esforço para a estabilização de processos. Portanto, um dos possíveis resultantes do esforço de implantação e manutenção do Sistema da Qualidade é a capacitação da empresa para manter estável o nível de suas operações e, ao incorporar melhorias, elevar e manter o novo patamar de desempenho. A análise dos resultados deve direcionar os esforços de melhoria desse sistema.

Conforme Paladini (2004) os objetivos dos sistemas da qualidade são sempre os mesmos: produzir e manter qualidade. Isto indica um processo de geração de ações específicas: de consistência no que se faz e de confiança em resultados; a série ISO 9000 caminha nessa direção, com a vantagem de referir-se a sistemas abrangentes da qualidade, que envolvem toda a organização.

2.3.4 Iso 9000

Segundo ABNT (1994) a "International Organization for Standartization - ISO" foi fundada em 1947 por 25 países, entre os quais o Brasil. O representante brasileiro na ocasião foi, e continua sendo, a ABNT - Associação Brasileira da Normas Técnicas. A ISO, conciliando os interesses de produtores, consumidores, governos e da comunidade científica, elabora, publica e difunde normas internacionais relativas a todos os domínios de atividades do conhecimento humano, exceto no campo eletro-eletrônico, o qual é responsabilidade da IEC - International Electrotechnical Comission.

Segundo Wood Jr e Urdan (1994), a série ISO 9000 foi desenvolvida pelo Comitê técnico 176 da International Standards Organization (ISO) e aprovada na sua primeira versão em 1987, vindo ocupar o lugar de uma profusão de sistemas criados por empresas ou associações. Medeiros, Oliveira e Sousa (1999) acrescentam dizendo que a série ISO 9000 partiu da Organização Internacional para a Normalização, localizada em

Genebra, que entre outras funções desenvolve e divulga a gestão da qualidade e padrões para sistemas de garantia de qualidade. De forma contrária à crença popular, a sigla ISO não deriva-se do nome da organização que idealizou esta série de normas, que seria IOS (do original *International Organization for Standardization*). Vem do grego *isos*, que significa *igual*. Inicialmente, a perspectiva para a ISO 9000 era a de fornecer "padrões harmoniosos" para a qualidade de bens e serviços adquiridos na Europa. Porém, com a expansão do comércio internacional, o impacto das normas tornou-se mais abrangente.

Wood Jr. e Urdan (1994) defendem que as normas ISO constituem denominador comum de boas maneiras industriais voltadas para a qualidade. Por si só não garantem qualidade ou competitividade, mas podem servir de guia para implantação de sistemas. Os mesmos autores ainda alertam que uma crítica possível é que as normas ISO se assentam sobre um paradigma organizacional superado, fundado em normas e procedimentos documentados. Assim, organizações com tendências burocráticas tendem a criar camisas-de-força através das normas. Por outro lado, empresas que necessitem de um mínimo de estruturação podem encontrar na norma um guia adequado. A questão essencial parece ser a exigência de sua adoção pelos clientes; contra esse imperativo, é difícil encontrar argumentos.

Elmuti (1996) acrescenta que os principais benefícios percebidos da ISO 9000 são: melhoria de qualidade e eficiência, melhoria da comunicação com a organização, resultados uniformes (o principal ponto ressaltado é a documentação de todo o processo, particularmente as instruções de trabalho que desenvolvem a uniformidade em diferentes turnos de operação), maior lealdade do cliente, aumento de participação no mercado, aumento de preços, maior produtividade e redução de custos.

Para Oliveira (1998) no entanto, fundamentalmente, elas dizem o que deve ser feito e não como deve ser feito. O como fazer deve levar em consideração a cultura da empresa, através do estabelecimento de métodos e ações que possam ser facilmente incorporados à sua rotina . O que deu certo em uma empresa não obrigatoriamente deverá dar certo em outra.

Porém, algumas premissas são fundamentais para qualquer empresa que queira adotar a implantação do sistema. Viterbo Jr (1996) defende que antes de resolver implantar qualquer iniciativa para melhoria do desempenho de uma empresa ou negócio, é necessário definir para onde se quer caminhar, o posicionamento de seus produtos no mercado frente a concorrência e estabelecer qual será a estratégia da

empresa, visando atingir o estado futuro desejado. Qualquer processo de melhoria deverá estar ligado à estratégia escolhida. É necessário estabelecer um processo de planejamento na empresa e utilizar a qualidade como uma das armas da empresa para atingir os objetivos estratégicos planejados (FUSCO, 1995). O processo de planejamento pede a definição de alguns pontos como a missão da empresa, visão da empresa para futuro, os pontos fortes e fracos, fatores críticos de sucesso, os riscos e oportunidades do mercado, a estratégia de curto e médio prazo (objetivos, metas e atividades).

Para a organização caminhar rumo à excelência, seus gerentes precisam assumir o papel de líderes e desenvolvedores de pessoal. O sistema deverá passar a valorizar o trabalho em equipe e preocupar-se com o contínuo desenvolvimento de seus recursos humanos. A transformação da empresa rumo a excelência é um processo de médio ou longo prazo, mas somente será alcançado se estiver ligado à estratégia do negócio da empresa; a gestão empresarial deve apoiar claramente os esforços de melhoria contínua (DEMING, 1993; VITERBO JR, 1996).

Convergente a isso, a norma ISO 9000 nada mais é do que um conjunto de diretrizes para realizar negócios em um nível classe mundial; a norma ISO 9000 é um documento especial. Foi elaborada de tal forma que pode ser implementada, com sucesso, em quase todo tipo de negócio sem sofrer modificações ou mudanças (VITERBO JR., 1996).

Oliveira (1998) diz que a forma mais rápida de implementar esta norma é entender a razão existente por trás de cada elemento listado nela. Depois de entender o motivo da inserção de cada um, determine por que seria considerado boa prática empresarial atender a cada elemento. Uma empresa deverá formular um plano para decidir que elementos aplicar à sua organização. Após a definição, decidir a forma mais eficaz de atender aos objetivos e aos requisitos da norma em certas circunstâncias. Com essa abordagem à norma, o desenvolvimento do programa deverá ocorrer sem obstáculos e com ótima relação custo-benefício, tornando-se uma poderosa arma para obter vantagem competitiva (SKRABEC *et al* ,1997) .

2.3.5 A série Iso 9000

Série ISO 9000 é um conjunto de normas codificadas como ISO 9000, ISO 9001, ISO 9002, ISO 9003 e ISO 9004. Constando de 20 itens ou requisitos (ISO 9001) ou 19 itens ou requisitos (ISO 9002), a implantação dessas normas exige a formalização

ou documentação dos processos da organização, o envolvimento e comprometimento da alta administração, o controle de processos, a realização de auditorias internas (que promovem a retroalimentação do sistema da qualidade implantado) e o tratamento e análise de não conformidades ocorridas (ferramenta que auxilia na otimização dos resultados obtidos, na prevenção de reincidências, ou seja, na busca da melhoria contínua) (CURKOVIC e PAGELL, 1999).

Segundo Medeiros, Oliveira e Sousa (1999), essencialmente, a série ISO 9000 fornece um esquema ou projeto para implementar um processo eficiente de gestão dos negócios, incluindo desde pesquisa e instalação até serviço ao cliente. Numa visão mais estreita, é um conjunto de normas que se referem à estruturação de um sistema de qualidade dentro de uma organização. Dentro desse conjunto de normas, existem aquelas que são objeto de auditoria para certificação (ISO 9001, 9002 e 9003). Outras servem como um guia para implementação do sistema (ex.: ISO 9004), e algumas consistem em um suporte para um melhor entendimento de alguns requisitos específicos (ex.: ISO 8402, 10011, e 10012, entre outras). A própria norma ISO 9000 fornece as diretrizes sobre qual das normas da série a empresa deve selecionar para sua procurar sua certificação, já que se diferenciam entre si pela abrangência de seu escopo.

As normas ISO 9002 e ISO 9003 diferem da ISO 9001 pelo fato de não conter alguns de seus itens. No caso da norma ISO 9002, que é um modelo para garantia da qualidade em produção, instalação e serviços associados, a distinção está na ausência do item *Controle de Projeto*. A ISO 9003 caracteriza-se por focalizar os aspectos de controle (inspeção e ensaios finais). Portanto, cada organização, apoiada nas diretrizes da norma ISO 9000, opta pela norma específica que servirá de modelo para a criação de seu sistema de gestão da qualidade (VITERBO JR, 1996; CURKOVIC e PAGELL, 1999; MEDEIROS, OLIVEIRA e SOUSA, 1999).

2.3.6 Últimas alterações da ISO 9000

As principais alterações ocorridas já se iniciam pela definição da abordagem: sistêmica e de processos. A ênfase na melhoria do processo aumenta a uniformidade da produção, reduz o retrabalho e os erros, reduz o desperdício de mão-de-obra, tempo de máquina e materiais, aumentando assim a produção com menos esforço e menos custo (SCHERKENBACH, 1990). No que se refere aos termos e definições, o termo organização substitui o termo fornecedor usado na ISO 9001:1994, assim como o termo fornecedor substitui , anteriormente, o termo subcontratado; o termo produto também é

sinônimo de serviço; cliente substitui consumidor e passou a significar todas as partes interessadas no produto oferecido pela organização (CICCO, 2001; BALLESTERO-ALVAREZ, 2001; ABNT, 2000).

Ballestero-Alvarez (2001) e Cicco (2001) ainda corroboram apontando as seguintes alterações:

a) Visão da organização: é visto na nova ISO 9000:2000 como um conjunto estruturado, estabelecido entre responsabilidades, autoridade legalmente estabelecida e as inter-relações entre as pessoas.
b) Comunicação interna: existe uma seção que estabelece que uma organização deve ter um processo de comunicação que forneça informações sobre o Sistema Geral de Qualidade e sua eficácia.
c) Comunicação com o cliente: a organização deve determinar e implementar providências eficazes para se comunicar com os clientes em relação a informações de produto, tratamento de indagações, contratos ou pedidos, realimentação do cliente incluindo suas reclamações.
d) Competência: essa questão foi também introduzida e deverá ser considerada na avaliação e no treinamento dos recursos humanos da organização.
e) Menor número de procedimentos documentados: a nova norma exige somente seis procedimentos, e a empresa deve decidir sobre qual outra documentação ela necessitará para controlar suas operações e processos.
f) Gestão de recursos: a nova versão propõe que seja dada ênfase maior nesta fase. Adiciona o item competência, conscientização e treinamento, bem como o item ambiente de trabalho, visando com isso garantir, mediante ações de treinamento e melhorias no ambiente interno de trabalho, a satisfação final do cliente. Neste item, uma pesquisa realizada pela *Bristish Economic & Social Research Council´s Future of Work Programme* corrobora ao mencionar que empresas que implementam treinamento e oferecem segurança no trabalho podem ser recompensadas com o aumento de produtividade.
g) Interação entre processos: há um requisito específico para a organização descrever seus processos e como eles interagem.
h) Noção de conformidade: estabelece os padrões de conformidade, ou seja, quando um produto pode e deve ser aceito pelo controle de qualidade e quando não.

i) Análise crítica pela administração: inclui o subitem sobre a realimentação do cliente e as recomendações de melhorias para o processo.

j) Responsabilidade da administração: é enfatizada a comunicação na organização de forma a atender às necessidades do cliente, garantir a restituição dos objetivos da qualidade e principalmente a disponibilidade de recursos.

k) Política da qualidade: neste item é incluído um comprometimento com o atendimento aos requisitos e com a melhoria contínua da eficácia do sistema de gestão da qualidade.

l) Diretrizes de auditoria: a visão da auditoria e de seu papel como órgão co-responsável pelo controle e adequação do nível da qualidade fica muito mais patente do que era então. Na nova versão, a auditoria é também encarregada de disseminar os conceitos e normas que serão verificados.

Os autores também referenciam o fato de que enquanto a organização tiver o controle da propriedade do cliente, ela deve identificar, verificar, proteger e salvaguardar. Em caso de perda, danificação ou inadequação de uso, o cliente deverá ser informado e mantido o devido registro dessa operação. Os requisitos de manuseio, armazenamento, embalagem e preservação não se aplicam mais somente ao produto final, mas a todos os estágios do processamento, bem como à entrega final do produto.

Para concluir, a nova norma cancela e substitui as normas da versão anterior (ISO9002:1994 e ISO9003:1994), precisando detalhar as exclusões que não se enquadram na organização como parte integrante para o critério de auditoria do organismo certificador, caso a empresa opte pela certificação (CICCO, 2001).

Aqui cabe ressaltar esse detalhe da certificação. Medeiros, Oliveira e Sousa (1999) comentam que após a implantação do sistema de qualidade, para alcançar a certificação é necessário submeter-se a um julgamento por parte de um órgão certificador credenciado (OCC), que irá avaliar a aderência do sistema da empresa aos requisitos da norma. Por sua vez, o OCC tem o respaldo de uma entidade reguladora, que dá legitimidade ao processo. Portanto, do ponto de vista estratégico, é essencial que a escolha da órgão certificador que realizará a auditoria reflita os propósitos pelos quais a empresa busca a certificação.

Porém, Ballestero-Alvarez (2001) alerta para o fato de que a implantação de um sistema de gestão da qualidade não requer necessariamente sua certificação; a empresa pode verificar por algum tempo se o sistema está funcionando e se existe algum tipo de

melhoria que possa ser aplicado antes de fazer o pedido formal ao organismo certificador.

Para se conseguir qualidade máxima na produção, segundo Spers (2005), as organizações precisaram mudar seu foco que estava apenas na qualidade do produto. Ao passarem a se preocupar com a qualidade do processo, transferem-se para a esfera sistêmica, que precisa do envolvimento e cooperação de todos os agentes envolvidos no sistema agroindustrial. Este sistema ainda precisa estar coordenado e monitorado verticalmente, numa visão de agronegócios e não mais dentro de apenas um segmento (indústria ou agricultura, por exemplo).

2.4 Gestão estratégica

Batalha (2003) comenta que a competitividade passa a ser sustentável quando é gerada no âmbito sistêmico, de tal forma que haja igualdade na competição do seu conjunto. E este é o novo desafio das empresas que precisam adaptar sua estrutura organizacional e funcional dentro da nova realidade, tendo em vista as deficiências mostradas em ferramentas gerenciais para aumentar o nível de coordenação e eficiência da cadeia.

Borras e Toledo (2005) comentam que, de modo geral, o fato de cada segmento tradicionalmente administrar seu negócio de maneira individualizada mostra-se prejudicial à competitividade da cadeia, o que faz da integração e colaboração entre os segmentos um fator primordial para o sucesso. Algumas ferramentas clássicas de gestão precisam ser moldadas a esta nova ótica, entre elas algumas ferramentas da gestão da qualidade como APPCC (análise de pontos de perigo e críticos de controle), BPH (boas práticas de higiene) e QFD (desdobramento da função qualidade). Em geral, os instrumentos tradicionais de gestão da qualidade se limitam a ações no âmbito de empresas. Para tanto, há a necessidade do desenvolvimento de métodos e ferramentas de apoio a essa coordenação na cadeia, ou seja, de instrumentos que criem capacitações e habilidades que permitam às empresas da cadeia receber, processar, difundir e utilizar informações de modo a definir e viabilizar as estratégias da qualidade.

Este contexto converge com o exposto por Wilkinson (1999) que, ao mencionar o fato da qualidade impactar dentro de um sistema agroalimentar atomizado, onde os vínculos a montante a jusante são fracos e altamente determinados pela quantidade e preço, levanta a necessidade do desenvolvimento de novas formas de cooperação entre os interesses do setor alimentar a montante e a jusante, de forma que sejam

compreendidas a heterogeneidade das diferentes estruturas industriais que compõem o sistema agroalimentar.

Diante do contexto mencionado acima, neste tópico, primeiramente serão abordados alguns conceitos iniciais de estratégia, passando para a administração estratégica, etapa esta que se subdivide na delimitação do negócio, seus propósitos, prospecção de cenários, análise do ambiente e, por fim, a utilização de uma ferramenta de gestão - o *balanced scorecard* (BSC).

2.4.1 Conceito de estratégia

Para Camargos e Dias (2003), não existe um conceito único, definitivo de estratégia. O vocábulo teve vários significados, diferentes em sua amplitude e complexidade, no decorrer do desenvolvimento da Administração Estratégica. O conceito de estratégia vem sendo utilizado de maneira indiscriminada na área da Administração, podendo significar desde um curso de ação formulado de maneira precisa, todo o posicionamento em seu ambiente, até toda a alma, a personalidade e a razão existencial de uma organização. Trata-se de um conceito de grande emprego acadêmico e empresarial, dotado de uma amplitude e diversificação, que em alguns aspectos é complementar e em outros divergente.

O estudo de estratégias empresariais está fundamentado historicamente nos conceitos militares sobre como vencer os inimigos, buscando-se três alvos: avaliar as forças do inimigo, avaliar os recursos do inimigo e disposição para lutar. Após a 2° Guerra Mundial, essas definições foram incorporadas aos métodos de gestão. Nesta área, o conceito amplia-se para concretizar uma situação futura desejada, tanto em relação às oportunidades como em relação aos recursos que a organização dispõe (FERNANDES e BERTON, 2005).

Os mesmos autores alertam para a necessidade de elaboração de planos, estabelecer políticas, definir caminhos a serem percorridos e efetivar ações para viabilizar esses desejos. Algumas de sua importância merecem ser realçadas abaixo:

- Assumir o controle sobre o destino: preocupação em estabelecer objetivos, meios e instrumentos de controle para encaminhar a organização à sua meta;
- Enxergar as oportunidades - a organização precisa enxergar além das atividades operacionais que foca no seu dia-a-dia;

- Transformar ameaças em oportunidades - a organização não pode assistir passivamente movimentos que a destroem, precisa assumir e incorporar iniciativas mais promissoras;
- Definir novos rumos para a organização: romper a inércia de repetir-se no modo de fazer negócios;
- Introduzir a disciplina de pensar a longo prazo - incutir o hábito.

2.4.2 Administração estratégica

Para Fernandes e Berton (2005), a administração estratégica é o processo de planejar, executar e controlar, conduzindo a organização por meio de uma estratégia ampla, abrangendo as áreas de marketing, operações, recursos humanos e finanças.

Cronologicamente, a administração estratégica evoluiu do planejamento financeiro, materializado no orçamento, para o planejamento de longo prazo, passando desse para o planejamento estratégico. Este último foi incorporado pela Administração Estratégica, que uniu, em um mesmo processo, planejamento e administração, adicionando-lhes a preocupação com sua implementação e com o planejamento de potencialidades (CAMARGOS e DIAS, 2003).

Segundo Tavares (2005), o processo de gestão estratégica inicia-se efetivamente a partir da delimitação do negócio, formulação da missão, da visão e do inventário das competências distintivas da organização.

2.4.3 Delimitação do Negócio

Para Tavares (2005), a delimitação do negócio corresponde à linha mestra que a direção adota para orientar a ação organizacional e torná-la contínua e efetiva na interação com o ambiente, considerando basicamente duas dimensões: os desejos ou necessidades que ela pretende satisfazer e a disponibilização de competências e habilidades para satisfazê-los.

O mesmo autor ainda acrescenta ao mencionar quatro dimensões que podem auxiliar no desenvolvimento e estabelecimento de competências para melhor explorar as decisões quanto à definição do negócio.

a) Dimensão produto / mercado: refere-se aos hábitos do consumidor, a tecnologia envolvida nos produtos / serviços a serem ofertados, os canais mercadológicos, entre outros.

b) Dimensão geográfica: refere-se aos limites geográficos dos mercados a serem atendidos pela organização, implicando em outras análises que envolvem custos de transportes e armazenagens, disponibilidade e custo de matérias-primas, disponibilidade de estrutura de apoio, entre outros.

c) Dimensão vertical: refere-se à criação do seu próprio sistema de distribuição ou integrar-se com sistemas de suprimentos, podendo ser obtida através de redes, alianças, parcerias.

d) Extensão de negócios relacionados: refere-se à convergência entre a decisão sobre o negócio e as decisões de relacionamento, as quais precisam ser realizadas em combinação.

2.4.4 Propósito organizacional

O propósito organizacional é formado pela visão, missão, valores e princípios, os quais serão abordados a seguir.

A) Visão

Tavares (2005) recomenda que após a definição do negócio, o passo seguinte seja saber como a organização pretende ser vista e reconhecida, através de uma visão do futuro. A visão é uma projeção do lugar ou espaço esperado que a organização venha ocupar no futuro e, a partir da articulação das aspirações de seus componentes no presente, imaginar o tipo de projeto necessário para alcançá-lo.

O autor ainda cita alguns fatores que podem ser considerados na elaboração da visão:

a) Aprendizado sobre o ambiente e o mercado: consiste na identificação de oportunidades que a organização possa explorar de forma mais competente que seus concorrentes.

b) Marcas: consiste em a organização buscar uma conquista na mente do consumidor, por meio de uma identificação e diferenciação frente ao mercado.

c) Alianças, parcerias e redes: refere-se à busca da viabilização do acesso a recursos complementares que a organização precisa, de maneira a permitir a conquista e manutenção de vantagens competitivas.

d) Competências distintivas: refere-se a competência única de cada organização.

e) Capital humano: consiste no comprometimento de todos os envolvidos.

Costa (2005) ressalta que a visão precisa ser um modelo mental claro, ou seja, que a situação desejável seja plenamente possível de ser realizada no futuro e não uma idéia utópica.

B) Missão

Missão, de forma objetiva, é a razão de a empresa existir (BETHLEM, 2004; COSTA, 2005; WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000; TAVARES, 2005).

Costa (2005) menciona que a formulação da missão pretende responder perguntas como: Que diferença faz, para o mundo externo, ela existir ou não? Para que serve? Qual a motivação básica que inspirou seus fundadores? Por que surgiu?

Já Tavares (2005) estabelece algumas diretrizes que as empresas podem utilizar para estabelecimento da sua missão, dentre elas:

a) viabilizar a criação de novas demandas, o ingresso em novos mercados e o desenvolvimento de novos produtos;

b) resultar do monitoramento contínuo das possibilidades tecnológicas, de mudanças de hábitos e de estilo de vida do consumidor, mudanças na economia e na estrutura do setor.

c) levar em consideração, dentro de uma perspectiva externa, a capacidade da empresa em estabelecer alianças, parcerias e redes, no sentido de viabilizar o seu cumprimento;

d) considerar os *stakeholders* (clientes, acionistas, fornecedores, entre outros).

Correlacionando com o exposto acima, em virtude da dinâmica do ambiente ao qual estão inseridas as organizações, a missão não pode ser imutável, ou seja, a razão de ser das empresas precisa acompanhar as mudanças do mercado, necessitando de revisões periódicas para transmitir a todos os envolvidos onde a empresa está inserida naquele determinado momento (WRIGHT, KROLL e PARNELL, 2000).

C) Valores

Para Tavares (2005), valores consistem em tornar explícitas as crenças nas quais a organização irá apoiar-se e nas quais possa pautar suas ações, em face das situações presentes e futuras relacionadas à implementação do processo de gestão estratégica e a sua própria vida. São atributos realmente importantes para a organização, virtudes que precisam ser preservadas, meritizadas e incentivadas (COSTA, 2005).

D) Princípios

Segundo Costa (2005) os princípios são aqueles pontos que a organização não está disposta a mudar, ou são respeitados integralmente ou estão sendo violados, como por exemplo, honestidade, lisura nos negócios, fidelidade a compromissos assumidos,

entre outros; eles precisam ser respeitados, mesmo que ao fazer isso a organização tenha que incorrer em perdas.

2.4.5 Prospecção de cenários

Devido ao fato do futuro ser imprevisível, entre desistir de prever o que vai acontecer e conseguir se aproximar intelectualmente dos acontecimentos futuros, as organizações têm escolhido a segunda opção (BETHLEM, 2004). O autor acrescenta que a criação de cenários é uma técnica cada vez mais utilizada, porque busca prever combinações de variáveis de diversas naturezas e origens (econômicas, sociais, políticas, mercadológicas, entre outras), buscando uma forma melhor para lidar com incertezas e ignorância parcial em que as decisões serão tomadas.

Para Tavares (2005), cenário consiste em um processo sistematizado para identificar, classificar e avaliar as variáveis ambientais e analisar como afetam ou poderão afetar, positiva ou negativamente, o desempenho da organização, transformando-se em oportunidades e ameaças, por meio do desenvolvimento de modelos hipotéticos de possíveis ambientes futuros.

Entre algumas das dificuldades para a prospecção de cenários, Bethlem (2004)

VARIÁVEIS OU FORÇAS MOTRIZES	EXEMPLOS DE INDICADORES
Econômicas	- baixo crescimento; - concentração da renda.
Demográficas	- esperança de vida; - crescimento demográfico.
Sociais	- maior nível de informação e do conhecimento; - qualidade de vida.
Política interna	- transparência das ações políticas; - pressão e participação dos grupos de interesse.
Política econômica	- carga fiscal e tributária; - resultados da balança comercial.
Política externa	- integração dos blocos continentais; - crescimento das exportações.
Legal	- Código de Defesa do Consumidor; - legislação tributária e fiscal.
Culturais	- racionalização dos gastos domésticos; - preocupação com a saúde, a natureza e a ecologia.
Tecnologias	- informatização da sociedade; - transmissão e recepção de informações.
Naturais	- variações climáticas; - poluição.

Figura 11 – Variáveis e indicadores para elaboração de cenários
Fonte: Adaptado de Tavares (2005)

2.4.6 Análise do ambiente

Falar sobre mudança organizacional, e principalmente da relação que se estabelece entre organização e ambiente, implica na maioria das análises encontradas na literatura especializada, descrição dos elementos e tendências ambientais comparativamente aos aspectos estruturais e processuais das organizações, a partir da qual se discute formas que permitam a melhoria do desempenho organizacional, normalmente expresso em função de conceitos de eficácia e eficiência. Uma forma de compreender melhor esta correlação é analisar a organização do ponto de vista sistêmico quando se refere ao planejamento e controle.

Para Chiavenato (1999), sistema é um conjunto de elementos interdependentes e interagentes ou um grupo de unidades combinadas que formam um todo organizado. Morgan (1996) corrobora dizendo que, o enfoque principal sistêmico define que as organizações bem como os organismos estão abertos ao seu meio ambiente e devem atingir as relações apropriadas caso queiram sobreviver. Para o autor, ambiente e sistemas devem ser compreendidos como estado de interação e dependência mútua.

Segundo Serra, Torres e Torres (2004), sistemas abertos são os sistemas que apresentam relações de intercâmbio com o ambiente, através de entradas e saídas, trocando matéria e energia regularmente para poderem se adaptar e reajustar às condições do meio. O sistema aberto também pode ser compreendido como um

conjunto de partes em constante interação constituindo um todo sinérgico, orientado para determinados propósitos e em permanente relação de interdependência com o ambiente externo. Stoner e Freeman (1999) complementam ao mencionarem que é a troca de recursos com este ambiente externo que faz com que as organizações não sejam auto-suficientes nem independentes.

Assim, a capacidade das empresas de atingir suas metas depende do processo de planejamento e monitoração para identificar os riscos e oportunidades, tanto presentes como futuros, que possam influenciá-las. O propósito da análise de ambiente é avaliar de que modo a administração pode reagir adequadamente e aumentar o sucesso organizacional (PETER e CERTO, 1993), esquematizando os segmentos ou componentes do ambiente a fim de permitir seu estudo sistemático (MAXIMIANO, 1997).

2.4.7 Administração, planejamento estratégico e controle

A administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar os objetivos estabelecidos (STONER e FREEMAN, 1999; CHIAVENATO, 1999). Para Chiavenato (1999), a administração não é um fim em si mesma, mas um meio de fazer com que as coisas sejam realizadas da melhor forma possível, com o menor custo e com a maior eficiência e eficácia, sendo a sua tarefa atual interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional através dos esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização. Dentro deste contexto, serão tratados conceitos de planejamento e controle estratégicos, e suas inter-relações voltadas ao enfoque sistêmico diante de um estudo de ambiente.

Planejar significa pensar com antecedência nos objetivos e ações e que os atos sejam baseados em algum método, plano ou lógica, e não em palpites; por isso devem ser estabelecidas linhas de ação para alcançá-los (STONER e FREEMAN, 1999; MAXIMIANO, 1997). Para Stoner e Freeman (1999), os planos são as linhas-mestras pelas quais a organização obtém e aplica os recursos necessários ao alcance dos seus objetivos; os membros da organização realizam atividades consistentes com os objetivos e procedimentos escolhidos, além de que o planejamento é um processo contínuo anterior à tomada de decisões, as quais são interdependentes. Oliveira (2001), complementa dizendo que o processo de planejar envolve um modo de pensar; e um

salutar modo de pensar envolve indagações; e indagações envolvem questionamentos sobre o que fazer, como , quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde. Relevando ao âmbito estratégico, segundo Peter e Certo (1993), planejar estrategicamente é definido como um processo contínuo e iterativo que visa manter uma

poderá acelerar e refinar a estratégia de resposta; uma ampliação da região pode significar a existência de erros nas estimativas iniciais, ou pode significar o surgimento de novas dimensões anteriormente não imaginadas de turbulência, e ambas as coisas podem demandar uma revisão de estratégia de resposta.

2.4.8 Análise do ambiente interno

Wright, Kroll e Parnell (2000) salientam que esse passo do processo estratégico – a análise do ambiente interno – exige que a administração determine a orientação que a empresa deve tomar dentro do seu ambiente externo. Bethlem (2004) menciona que essa análise da empresa como um todo seve para determinar a estratégia compatível com os recursos de que dispõe, servindo para: quantificar os hiatos existentes entre a disponibilidade atual de certos recursos que deveria ter, base para o plano de obtenção desses recursos e escalas de prioridade, e base para constantes revisões da estratégia escolhida.

Para Tavares (2005), a análise do ambiente interno é o instrumento que propicia a organização conhecer suas competências e habilidades atuais e potenciais para dar direção e significado ao cumprimento da sua missão e visão.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) salientam que, ainda que seja possível encontrar diversos critérios para se classificar e avaliar o conjunto dos componentes internos de uma empresa, há um núcleo comum que não varia. O que efetivamente pode ser diferente é o nível de sistematização, rigor, detalhes e sofisticação em geral, que uma proposta pode ter em relação à outra. O modelo utilizado pelos autores considera a mais comum das análises das potencialidades e fraquezas da organização, feita a partir das suas áreas funcionais (marketing, finanças, recursos humanos e produção) ou dos principais recursos que permitem a atuação da empresa composto de funções adicionais como time gerencial, pesquisa e desenvolvimento e sistemas de informações gerenciais conforme sugerido pelos autores acima.

Nestas condições, partindo-se da hipótese de que o time gerencial realmente esteja empenhado em pensar estrategicamente, é aconselhável que, para cada item descrito em cada um dos grupos de variáveis abordados nas análises interna e externa, os membros da organização que participam do processo decisório façam o julgamento no sentido de dizer o quanto cada item é favorável ou desfavorável à empresa. Estes julgamentos podem ser realizados por meio de uma escala de cinco pontos, como na figura 12 (MINTZBERG, AHLSTRAND E LAMPEL, 2000).

Item	Muito Desfavorável 1	Desfavorável 2	Neutro 3	Favorável 4	Muito Favorável 5
Qualidade do produto		X			
Número de linhas de produto		X			
Diferenciação de mercado	X				
Participação de mercado				X	
Políticas de determinação de preço		X			
Canais de distribuição					X
Programas promocionais	X				
Serviço ao Cliente			X		
Pesquisa de Marketing	X				
Propaganda			X		
Força de venda					X

Figura 12 – Análise interna do grupo marketing
Fonte: Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000)

2.4.9 Instrumentos utilizados para análise do ambiente interno

a) Gráfico de radar

Segundo Costa (2005), o gráfico radar é uma representação gráfica, construído de forma circular e espalhando-se de forma radial, representando o resultado da análise interna de cada uma das áreas da organização; os eixos do gráfico são graduados em níveis para permitir uma melhor visualização do resultado das análises, considerando-se a freqüência dos pontos fortes, pontos fracos e pontos a melhorar. Após situar cada uma das áreas nos seus respectivos níveis, os pontos são ligados, o que permite visualizar os pontos mais críticos e que merecerão cuidados mais específicos nos planos de ação estratégicos. A seguir a legenda para elaboração do gráfico de radar.

Coroa	Pontos Fortes	Pontos a Melhorar	Pontos Fracos
Azul		Poucos	Nenhum
Verde	Alguns	Alguns	Poucos
Amarela	Alguns	Muitos	Alguns
Vermelha	Poucos	Alguns	Alguns
Roxa	Nenhum	Poucos	Muitos

Figura 13 – Legenda para gráfico de radar
Fonte: Costa (2005)

Na figura 14, tem-se um exemplo de gráfico de radar construído a partir das legendas acima.

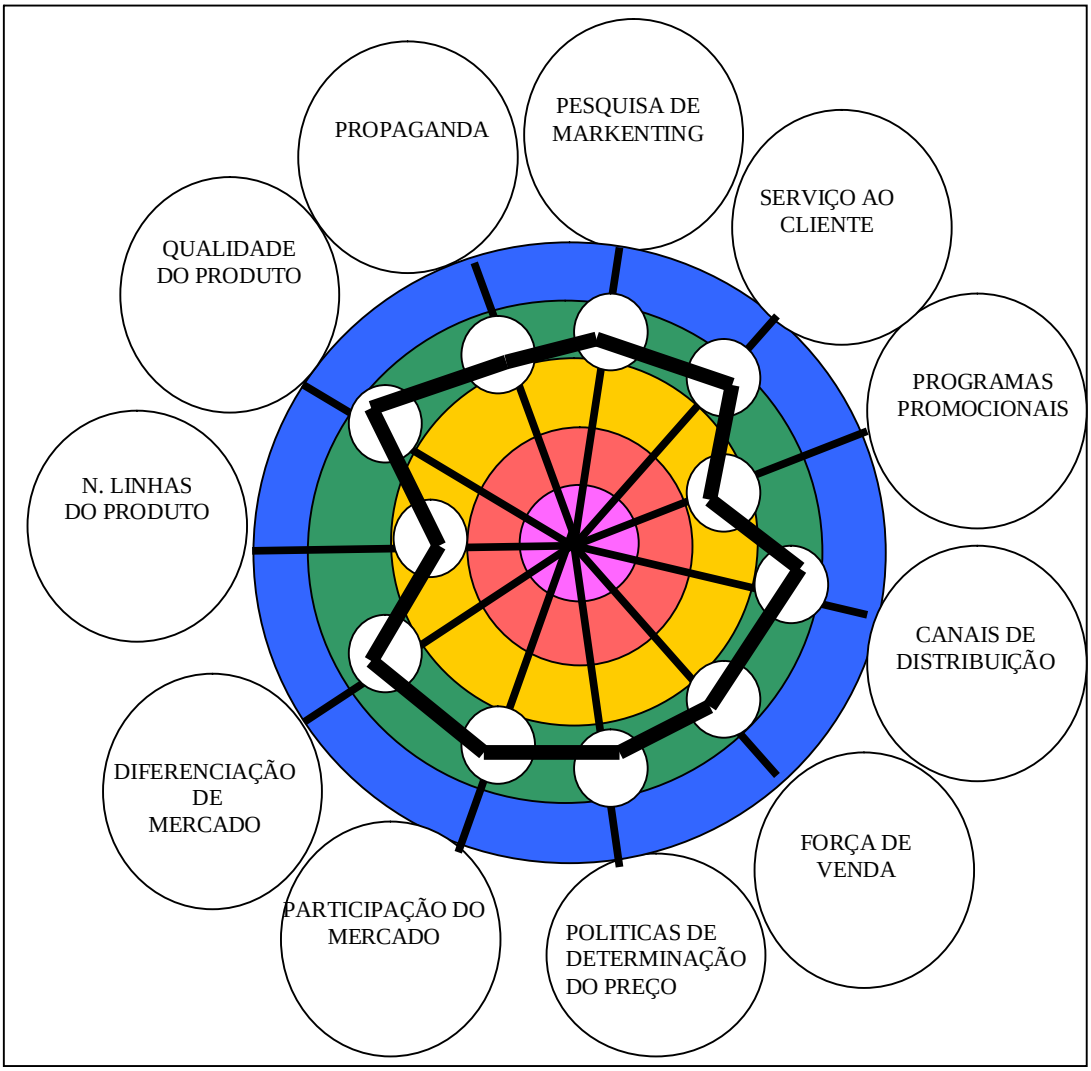

Figura 14 – Exemplo de gráfico de radar
Fonte: Adaptado de Costa (2005)

2.4.10 Análise do ambiente externo

Para Porter (1999), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma organização ao seu ambiente. Embora o ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete. A estrutura industrial tem uma forte influência na determinação das regras competitivas do jogo, assim como das estratégias potencialmente disponíveis para a empresa. Forças externas à indústria são significativas principalmente em sentido relativo, uma vez que as forças

externas em geral afetam todas as empresas na indústria; o ponto básico encontra-se nas diferentes habilidades das empresas em lidar com elas.

O autor aponta ainda que a intensidade da concorrência em uma indústria não é uma questão de coincidência ou de má sorte. Ao contrário, a concorrência em uma indústria tem raízes em sua estrutura econômica básica e vai além do comportamento dos atuais concorrentes. O grau da concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas que são apresentadas na figura 15. O conjunto destas forças determina o potencial de lucro final na indústria, que é medido em termos de retorno em longo prazo sobre o capital investido, porém este resultado difere, fundamentalmente, em seu potencial de lucro final a medida que o conjunto das forças difere, variando de indústria para indústria.

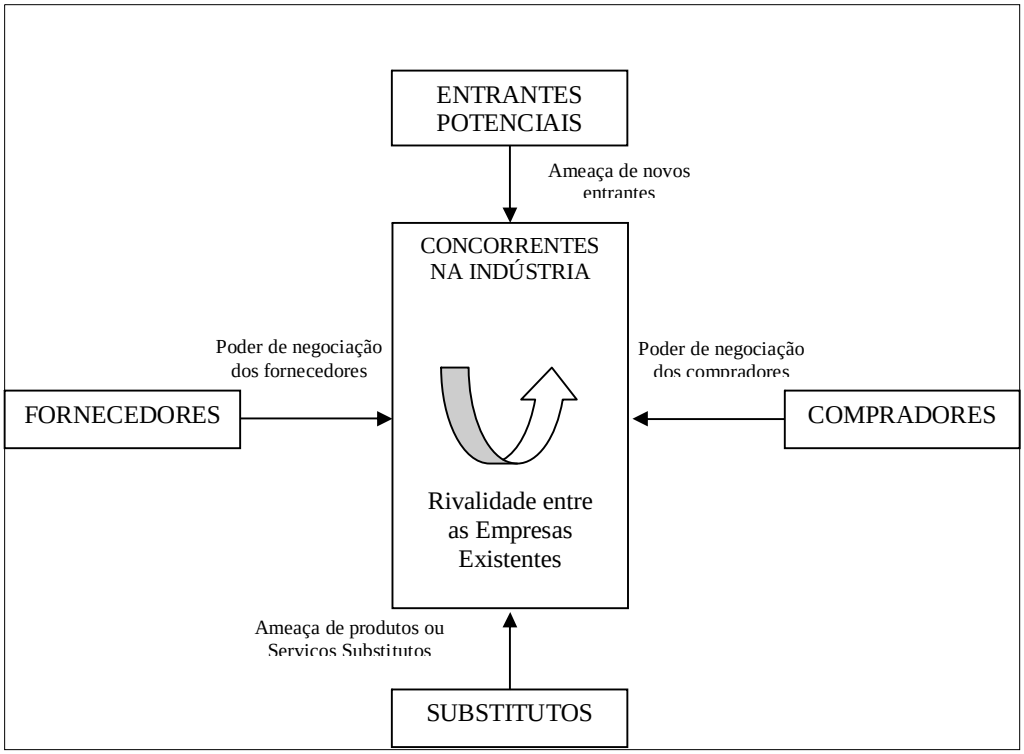

Figura 15 – Forças que dirigem a concorrência na indústria
Fonte: Porter (1999)

2.4.11 Aplicação do modelo SWOT

Para Peter e Certo (1993), depois de concluída as análises internas e externas, uma das etapas mais importantes do processo decisório racional são o cruzamento das tendências ambientais com as condições internas da empresa. Avaliar se um ponto interno considerado fraco, relativamente a uma tendência ambiental considera como

ameaça, trará conseqüências negativas de difícil superação, ou, se os pontos fortes permitirão explorar as prováveis oportunidades, são exemplos das avaliações que devem ser realizadas nesta etapa. Os autores ainda acrescentam que o chamado modelo SWOT (*Strenghts* = Forças, *Weakness* = Fraquezas, *Opportunities* = Oportunidades, *Threats* = Ameaças), é uma das mais difundidas formas de proceder estes cruzamentos. Sua lógica é bastante simples, consiste em listar os principais pontos fracos e fortes (obtidos a partir do julgamento da análise interna) e as principais ameaças e oportunidades (obtidos a partir do julgamento da análise externa) e cruzar as listas em uma tabela de dupla entrada, respondendo, para cada cruzamento, se intensidade de correlação pode se esperar em cada ponto; o modelo de análise SWOT simplesmente pode ser entendido como o exame cruzado das forças internas e das fraquezas de uma organização, bem como de seu ambiente, identificando oportunidades e ameaças, conforme ilustrado na figura 16.

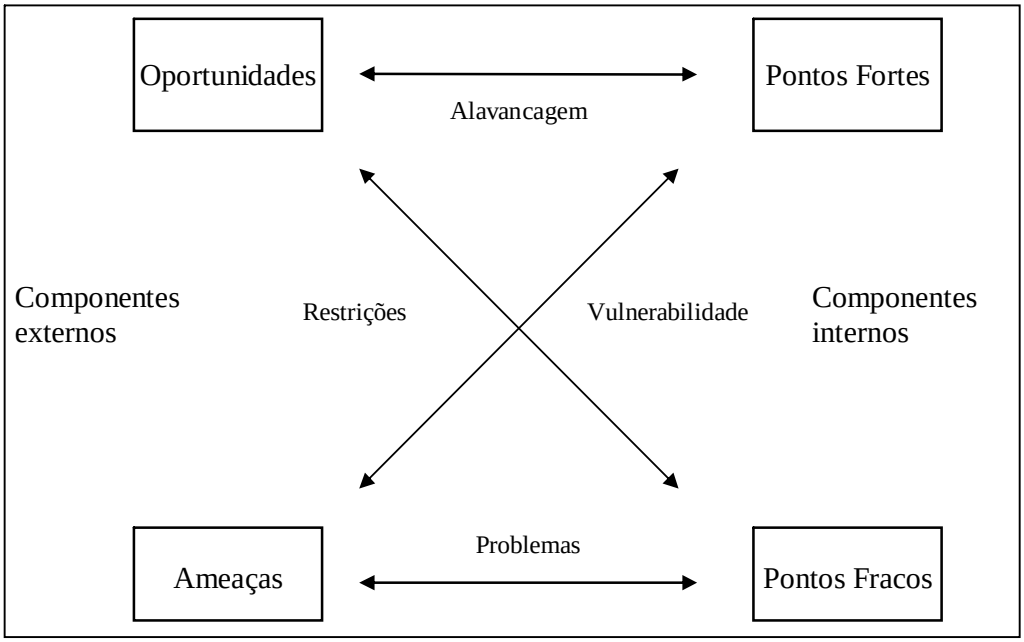

Figura 16 – Modelo SWOT
Fonte: Certo e Peter (1993)

Peter e Certo (1993) comentam que para se obter a lista dos pontos fracos e fortes bem como ameaças e oportunidades, podem ser empregadas técnicas que vão desde a busca do núcleo comum das opiniões do time gerencial e outros indivíduos considerados relevantes para consulta, até métodos quantitativos sofisticados (como

análise multivariada de séries históricas), ou mesmo consultorias externas especializadas na elaboração de cenários.

Seja qual for o nível de sofisticação da técnica empregada, o efeito esperado é o aprendizado sistemático e a troca de conhecimentos por parte dos membros do time gerencial. Em última instância, é do exercício contínuo de reflexão sobre os aspectos internos da empresa, relativamente ao contexto ambiental no qual está inserida, que tenderá a aperfeiçoar o processo decisório ao longo do tempo. O não envolvimento e pouca dedicação do corpo gerencial neste processo, provavelmente transformará a formulação da estratégia em mero ritual, com pouca capacidade de produzir resultados efetivos (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

Nestas condições, partindo-se da hipótese de que o time gerencial realmente esteja empenhado em pensar estrategicamente, os autores ainda aconselham que, para cada item descrito em cada um dos grupos de variáveis abordados nas análises interna e externa, os membros da organização que participam do processo decisório façam o julgamento no sentido de dizer o quanto cada item é favorável ou desfavorável à empresa. Após o julgamento individual, deve-se reunir as respostas para se consolidar os pontos comuns e debater as divergências até que se obtenha um quadro único que sintetize a opinião do time gerencial. É oportuno destacar que estes procedimentos devem ser rigorosamente seguidos para item de cada grupo das duas análises.

Concluída a fase de classificação, os itens que foram avaliados negativamente serão chamados de pontos fracos da análise interna, e ameaças no caso da análise externa. Em oposição, os itens avaliados positivamente serão chamados de pontos fortes da análise interna, e oportunidades no caso da análise externa (PETER e CERTO, 1993).

Segundo Machado (2005) é importante que a lista de itens da matriz SWOT seja debatida à luz de perguntas que permitam checar se não está excluindo informações (pontos fortes e fracos e ameaças e oportunidades) relevantes. Concluída a seção de debates em função das perguntas, devem-se incluir na lista os pontos que eventualmente ficaram de fora.

2.4.12 Instrumentos utilizados para análise do ambiente externo

a) Benchmarking

Refere-se à comparação do desempenho funcional e transfuncional de uma empresa em relação a parâmetros desejáveis (WRIGHT, KROLL E PARNELL, 2000).

b) Matriz G.E.

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), outra estrutura bem conhecida foi desenvolvida pela *General Eletric* (GE) com o auxílio da McKinsey and Company, uma empresa de consultoria. A estrutura matriz GE classifica as unidades de negócio de acordo com o poder de atratividade de seu setor (baixo, médio ou alto) e com a força da unidade de negócio (fraca, média ou forte). A unidade de negócio ideal é aquela que é forte em relação a seus concorrentes e atua em um setor atrativo.

2.4.13 Estratégias no nível da unidade de negócio

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000), uma unidade de negócio é um subsistema organizacional que tem um mercado, um conjunto de concorrentes e missões diferentes dos de outros subsistemas organizacionais da empresa. Cada uma dessas unidades de negócio adota sua própria estratégia, que é consistente com a estratégia da empresa no nível empresarial. Dentre as estratégias disponíveis, recomendam-se 4 para grandes unidades de negócio:

- Estratégia de custos baixos: consistência com a conquista de uma grande participação de mercado.
- Estratégia de diferenciação: tentam criar novas oportunidades de mercado e produto.
- Estratégia de custos baixos-diferenciação: começa com um compromisso da organização com produtos ou serviços de qualidade.
- Estratégias múltiplas

2.4.14 Ferramenta de gestão: o balanced scorecard (BSC)

As organizações contemporâneas têm experimentado pressões competitivas sem precedentes. A crescente transformação de produtos e serviços em *commodities* faz desvanecer rapidamente os diferenciais competitivos, forçando as organizações a continuamente criarem mecanismos para se diferenciar e incrementar seus níveis de competitividade. Novas visões têm sido propostas sobre quais vetores organizacionais devem receber especial atenção para assegurar o crescimento em ambientes competitivos.

Uma das visões mais abrangentes tem sido o *Balanced Scorecard* (BSC), originado nos trabalhos de Robert Kaplan e David Norton, a partir de 1990, baseados em empresas norte-americanas. Nesta abordagem, diversos vetores de desempenho organizacional devem ser reunidos de modo alinhado à estratégia corporativa, gerando

um conjunto de indicadores que extrapolam as formas tradicionais de medida de desempenho, particularmente o enfoque em medidas financeiras. Outra característica importante desta abordagem é a seleção preferencial de indicadores que apontem as tendências do desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições do desempenho verificado no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho futuro (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000).

O termo utilizado, *Balanced Scorecard*, reflete o equilíbrio entre os objetivos de curto e longo prazos, entre medidas financeiras e não financeiras, entre indicadores de tendências e ocorrências e entre perspectivas interna e externa (KAPLAN e NORTON, 1997).

Inicialmente, Richardson (2004) ressalta que o BSC é parte de um processo maior que começa com a estratégia. Esta insinua o movimento de uma organização partindo de sua posição presente para uma posição futura desejável (KAPLAN e NORTON, 2000b). Abraham (2006) salienta que a estratégia precisa estar alinhada, ou seja, deve ligar as metas do negócio que quantificam o progresso da implementação da estratégia para a visão, com as metas de cada chave contribuinte, incluindo grupos, divisões, unidades empresariais e departamentos. O autor ainda menciona que, quando devidamente implantado, o alinhamento estratégico possui quatro grandes vantagens: permite um eficiente uso de recursos normalmente escassos, resulta em aumento de velocidade na execução das atividades, promove esforços das equipes para metas comuns, e dá às pessoas um senso mais agudo de contribuição para os resultados dos grupos e da organização como um todo.

Na abordagem de Robert Kaplan e David Norton, diversos vetores de desempenho organizacional devem ser reunidos de modo alinhado à estratégia, através da seleção preferencial de indicadores que apontem as tendências do desenvolvimento e dos resultados da organização, em vez das tradicionais medições do desempenho verificado no passado, que não são mais indicadores confiáveis do desempenho futuro (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000).

Kaplan e Norton (1992) mencionam que, entre os aspectos que o BSC pode ser utilizado, estão: clarear a estratégia e conseguir consenso em relação a ela; comunicar a estratégia a toda a organização; vincular os objetivos estratégicos com os objetivos de curto, médio e longo prazos e os orçamentos anuais; identificar e alinhar as iniciativas estratégicas; realizar revisões estratégicas periódicas e sistemáticas; educar a

organização; direcionar o processo de alocação de recursos e capital bem como obter *feedback* para a estratégia, objetivando melhorá-la .

Segundo Kaplan e Norton (1993) distinguem o BSC em especial:

a) É uma reflexão de cima para baixo da estratégia e missão da empresa.

Ao contrário, as medidas da maioria das empresas são de baixo para cima do local da atividade do processo e propaganda, que geralmente são irrelevantes em uma estratégia total.

b) É olhar para frente.

Isto endereça um sucesso atual e futuro. Medidas financeiras tradicionais descrevem como a empresa agiu durante o período do último relatório, sem indicar como os gerentes podem melhorar até o próximo.

c) Integra medidas internas e externas

Isto ajuda os gerentes a ver onde tem negociado errado entre as medidas do passado, e ajudar a garantir que o sucesso futuro em uma medida não vem do gasto de um outro.

d) Ajuda a focalizar

Muitas empresas estabelecem mais medidas do que podem ser capazes de usar. Mas o B*alanced Scorecard* requer que os gerentes alcancem um acordo, apenas naquelas medidas mais críticas ao sucesso da estratégia da empresa. Quinze de cada vinte medidas distintas são geralmente suficientes, cada medida de um projeto de hábito para uma unidade para qual se adapta.

Kaplan e Norton (2000a) anda estabelecem alguns princípios das organizações focadas em estratégia, dividindo-os da seguinte forma: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia; transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo; mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

a) Traduzir a estratégia em termos operacionais.

Ao traduzir a estratégia na arquitetura lógica do mapa estratégico e do B*alanced Scorecard*, as organizações criam um ponto de referência comum e compreensível para todas as unidades e empregados.

b) Alinhar a organização à estratégia

A sinergia é a meta mais abrangente do projeto organizacional, ou seja, o todo precisa exceder a soma das partes. O *Balanced Scorecard* permite conectar objetivos de incorporar linhas de negócio e manter unidades.

c) Transformar a estratégia em tarefa de todos

Significa educar, autorizar e incentivar pessoas de todos os níveis de organização para executar a estratégia.

d) Converter a estratégia em processo contínuo

Significa ligar o processo de gestão da estratégia (fazendo orçamentos, relatando, planejando, revisando) imediatamente e de forma não isolada.

e) Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva

Significa que o executivo precisa tomar a iniciativa por gerenciar a mudança necessária para manter a estratégia.

Os autores vão além e discorrem sobre as três principais fases enfrentadas no gerenciamento de mudanças pelos executivos.

a) Fase 1 - Mobilização

Para os autores, esta fase começa com o esclarecimento da necessidade de mudança; cada organização desenvolve uma visão da estratégia por meio de um time de liderança para guiar esse processo de mudança. Educação e atentar sobre gerenciamento de estratégias são importantes na fase de mobilização. É essencial que o grupo entenda a jornada que estão a embarcar. Os membros desse time precisam estar confortáveis com esta estratégia assim como atingirem o necessário para implementá-la.

b) Fase 2 - Projeto e Abertura

Esta fase tende a chegar ao movimento no topo da organização. Refere-se ao tempo para esclarecer a estratégia e definir as conexões entre os BSC e a manutenção de unidades. Este *scorecard* é importante porque ajuda a definir melhor a estratégia, construir um consenso de grupo, criar união entre as unidades de organização. Enquanto o time de executivos é formado na fase de mobilização, o comportamento do time já desenvolveu-se.

c) Fase-3 - Execução sustentável

A estratégia é formulada do topo, mas executada na base. Para manter a performance de uma organização, dois ingredientes são necessários: todos devem desenvolver a estratégia e medir suas atividades e devidos comportamentos, o processo de gestão deve ser acoplado na estratégia. Em outras palavras, uma nova forma de gerenciamento (uma focada na estratégia) deve surgir. Em primeiro lugar deve-se construir uma rotina de reuniões em cima do *scorecard*. Um simples sistema de informação (Excel) é adequado para começar, mas o valor sustentável real do novo processo de gerenciamento virá do uso de informações para analisar aspectos como a

rentabilidade do cliente, qualidade do produto e habilidade do funcionário. Planos para informações sofisticadas e duradouras devem ser rapidamente implementados. Comunicação da estratégia de força de trabalho deve ser outra prioridade. Comunicação não é algo a realizar a curto prazo, é necessária compreensão contínua; neste contexto a comunicação pessoal tem um grande impacto. A habilidade de gerenciar estratégias concomitantemente à gestão de mudanças é a melhor forma de lidar com o mundo incerto e dinâmico.

Norton (2002) salienta que gerenciar estratégia é gerenciar mudança. Estratégia tem um lado leve e o outro pesado. O lado pesado envolve descobrir a estratégia (com mapas e medidas) e executá-las (com processos e procedimentos). O lado leve, envolve liderança, cultura e trabalho em equipe; todos pré-requisitos para a mudança organizacional. Para executar estratégia é preciso executar mudança em todos os níveis de organização. Alcançar sucesso, requer ter um entendimento melhor do lado leve. Referente ao lado leve, principalmente ao aspecto liderança, Kotter (2002) corrobora ao mencionar os seguintes pontos que não podem ser deixados em segundo plano: incentivar um senso de urgência; montar um bom time; criar uma visão, ou seja, uma projeção do lugar ou espaço esperado que a organização venha ocupar no futuro; comunicar; remover obstáculos; mudar rápido; continuar mudando; efetivar a mudança.

Já quanto ao lado pesado, para Kaplan e Norton (2000b), a chave para executar as estratégias é ter pessoas na organização que entendam o desdobramento dos processos pelos quais serão convertidos ativos intangíveis em resultados tangíveis. Mapas de estratégia podem ajudar nesta tarefa difícil, porém, para muitos executivos, a utilização deste instrumento é muito recente. Ao tentar implementar as estratégias empresariais, frequentemente os empregados recebem apenas informação pouco detalhada, restringindo-se a descrições limitadas de o que devem fazer e por que as respectivas tarefas são importantes, o que dificulta, e muitas vezes impossibilita que executem o plano, uma vez que não o entendem completamente.

Para Kaplan e Norton (2000b) corroboram ao mencionarem que as organizações precisam de ferramentas para comunicar a sua estratégia, os processos e sistemas que os ajudarão. Mapas de estratégia provêem tal ferramenta; eles dão para os empregados uma linha clara de visão em como os trabalhos são unidos aos objetivos globais da organização, permitindo-os a trabalhar dentro de uma coordenação. Os mapas provêem uma representação visual dos objetivos críticos de uma organização e as relações cruciais entre eles, as quais dirigem o desempenho organizacional. Mapas de estratégia

também podem descrever objetivos para: crescimento de renda; mercado dos clientes mirado em qual crescimento lucrativo acontecerá; avaliação das proposições que conduzirão a clientes com as margens mais altas; papel fundamental de inovação e excelência em produtos, serviços e processos; os investimentos que requerem as pessoas e sistemas que podem gerar e sustentar o crescimento projetado.

Kaplan e Norton (2004) ainda comentam que o melhor modo para construir mapas estratégicos está abaixo do topo, começando com o destino e desenhando as rotas que conduzirão até lá. A direção executiva deveria, primeiramente, revisar a declaração de missão - por que a companhia e em que acredita. Com essa informação, gerentes podem desenvolver uma visão estratégica, ou o que a companhia quer se tornar. Esta visão deveria criar um quadro claro da meta global da companhia - por exemplo, se tornar o líder de lucro em uma indústria. Uma estratégia tem que definir a lógica então de como chegar àquele destino. Estratégia insinua o movimento de uma organização de sua posição presente para uma posição futura desejável, mas incerta, porque a organização nunca foi para este lugar futuro. Um mapa de estratégia especifica estas relações de causa-e-efeito que os fazem explícito e testável. A chave, então, para implementar estratégia é ter um todo na organização que claramente entenda as hipóteses subjacentes, alinhe todas as unidades organizacionais e recursos com essas hipóteses, teste as hipóteses continuamente, e use esses resultados para adaptar como exigido.

Por fim, para traduzir a visão e a estratégia das empresas, Kaplan e Norton (2000b) mencionam que os indicadores são divididos em quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

Para Kaplan e Norton (1992), o *Balanced Scorecard* permite aos gerentes observar a empresa dentro de quatro perspectivas importantes:

- Como os nossos clientes nos vêem? (Perspectiva do cliente)
- Em que devemos ser melhor? (Perspectiva interna)
- Podemos continuar melhorando e criando valor? (Perspectiva de inovação e aprendizagem)
- Como os acionistas nos vêem? (Perspectiva Financeira)

Os autores argumentam que além de oferecer informação aos gerentes dentro dessas quatro perspectivas, o BSC minimiza a sobrecarga de informação, limitando a

quantidade de medições usadas. Este novo sistema obriga os gerentes a se concentrarem numa série de controles que são críticos: em primeiro lugar, é possível unir em um só informe de gestão muitos elementos aparentemente díspares que compõem uma empresa, como se orientar para o cliente, como reduzir o tempo de lançamento de novos produtos e administrar a longo prazo; em segundo lugar, o sistema é uma proteção contra sub-otimização. Ao forçar os gerentes a considerar todas as medidas operativas importantes como um conjunto, é possível saber se pode ser alcançada uma melhora em uma área, arriscando outra.

a) Perspectiva financeira

As medições de desempenho financeiro indicam se a implementação e a execução da estratégia da empresa contribuem para melhorar a linha de resultados. Ao selecionar indicadores financeiros usados no BSC, deve-se ter em mente dois objetivos: definir o desempenho financeiro esperado da estratégia e servir de meta principal para os objetivos e medidas de todas as outras perspectivas do BSC.

Para Kaplan e Norton (1997) a escolha desses indicadores depende do ciclo de vida em que a empresa ou unidade de negócios se encontra e que, segundo os autores, podem ser três: crescimento, sustentação e colheita. A fase de crescimento refere-se aos elevados níveis de investimento para criar a infra-estrutura, implantar os processos internos necessários ao funcionamento da empresa e ampliar rapidamente a fatia de mercado. A fase de sustentação caracteriza-se pela busca da lucratividade e retorno do capital investido e melhoria dos processos internos. Por fim, quando a empresa atinge maturidade, passa para a última fase do ciclo, na qual a meta principal é a maximização do fluxo de caixa operacional em benefício da empresa e diminuição da necessidade do capital de giro. Convergente a esta fase de maturidade, Hoji (2005) corrobora ao mencionar dois indicadores financeiros – o EBIT e o EBITDA. Enquanto o EBIT (*Earning Before Interest and Taxes)* refere-se ao Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda (LAJIR) representando o lucro da atividade operacional, o EBITDA (*Earning Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (EBITDA),* representa o Lucro antes dos Juros, Impostos sobre o lucro, Depreciação e Amortização (LAJIDA). O autor salienta que:

> “ o EBITDA é um dos melhores indicadores financeiros, pois considera em seus cálculos somente os resultados operacionais que afetam o caixa, desconsiderando as despesas e as receitas

> operacionais como a depreciação, amortização e exaustão; o resultado de equivalência patrimonial, as despesas e as receitas financeiras, e os impostos sobre o lucro (imposto de renda e contribuição social sobre o lucro)".

Outros indicadores também pode estar associados à alavancagem financeira e alavancagem operacional. Segundo Bruni e Famá (2004) a alavancagem financeira decorre da existência de gastos fixos relacionados a ativos (investimentos) e atividades operacionais da empresa tais como: depreciação, folha de pagamento, entre outros. Já a alavancagem operacional decorre da existência de gastos fixos relacionados ao passivo (financiamentos) como juros e dividendos preferenciais, quando pagos como percentual sobre o capital composto por ações preferenciais.

b) Perspectiva do cliente

O propósito desta perspectiva é identificar os melhores segmentos de clientes nos quais competir. Kaplan e Norton (1997) sugerem um grupo de medidas essenciais que incluem participação de mercado, retenção, captação, satisfação e lucratividade de clientes.

c) Perspectiva dos processos internos

O propósito desta perspectiva é identificar os processos mais críticos para a realização dos objetivos dos acionistas e dos clientes e tratar esses processos adequadamente. No BSC a preocupação está em avaliar o desempenho do ciclo inovação/operação/pós venda, atravessando toda a organização, ou seja, a cadeia de valor. Para Kaplan (2003), as medições internas do sistema devem partir dos processos comerciais que têm o maior impacto na satisfação do cliente. Além disso, as empresas também devem tratar de identificar e medir as suas habilidades essenciais e as tecnologias necessárias para assegurar a sua liderança contínua no mercado.

d) Perspectiva de aprendizado e crescimento

Para Kaplan e Norton (1997) uma das mudanças mais radicais no pensamento gerencial dos últimos anos foi a transformação do papel dos funcionários, que passou de provedor de força física a analisador de dados cada vez mais abstratos. Todos os ativos e estruturas, quer tangíveis ou intangíveis, são resultados das ações humanas. Adicionalmente, os autores evidenciam que as idéias que permitem melhorar o desempenho para os clientes emanam, cada vez mais, dos funcionários operacionais,

que atuam mais diretamente nos processos internos e junto aos clientes. Esta mudança de perspectiva implica recrutamento mais criterioso, para obtenção de funcionários com maior capacidade analítica (HERNANDES, CRUZ e FALCÃO, 2000). Um dos indicadores que pode estar relacionado a essa perspectiva é o *Turnover*, que é a dinâmica de entrada e saída de profissionais em uma empresa e também denominado rotatividade (CHIAVENATO, 1999).

A figura 17 busca, de forma sintetizada, mostrar o processo de disseminação do BSC.

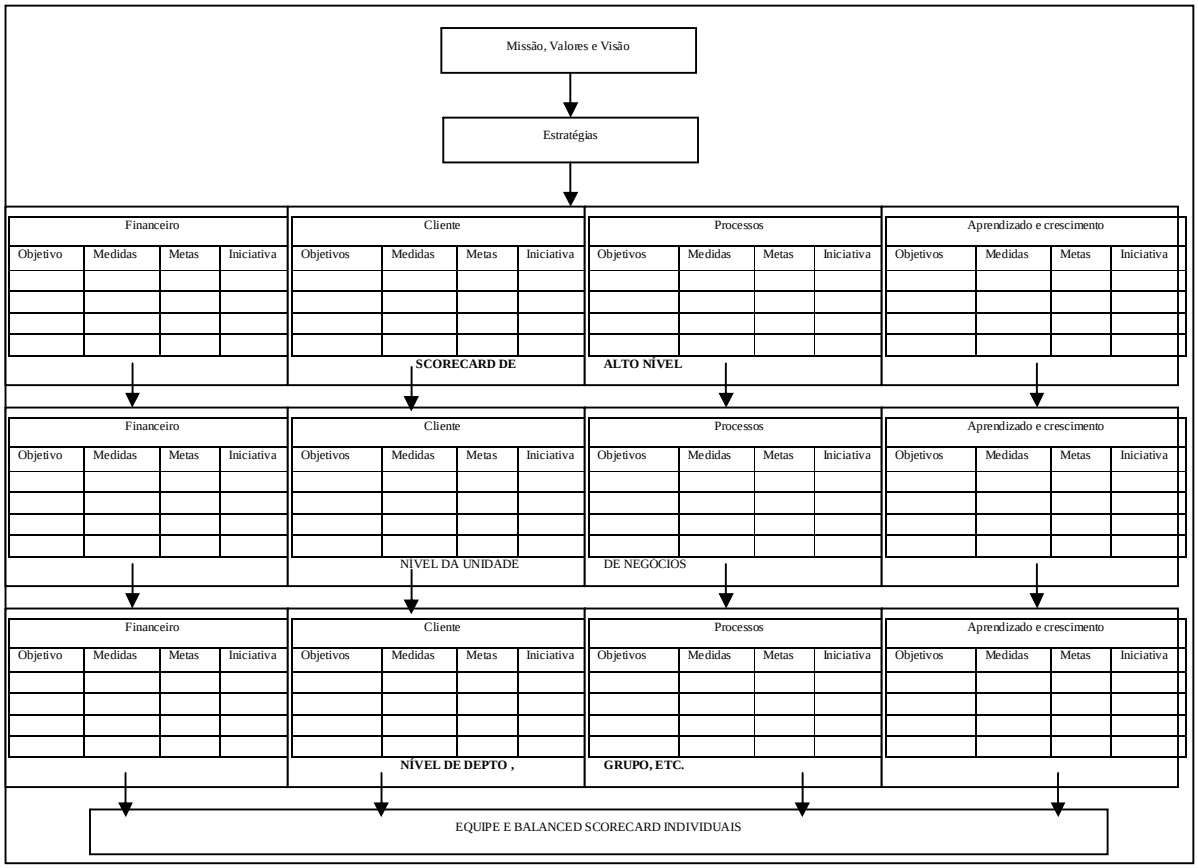

Figura 17 – Processo de disseminação do BSC
Fonte: adaptado de Niven (2005)

Para Jensen (2001) a estrutura de Kaplan e Norton é uma ferramenta para ajudar os gerentes a entenderem o que cria valores em seus negócios. Na verdade um BSC bem construído deve contar a história dos negócios da estratégia da unidade.Isso deve identificar e tornar explícito a seqüência de hipóteses das relações causa e efeito entre as medidas de fechamento e os diretórios dessas medidas. Toda medida selecionada para um BSC deve ser um elemento em uma cadeia de relacionamentos de causa e efeito que comunicam o significado da estratégia da organização. O autor alerta que os gerentes

são quase inevitavelmente levados a tentar usar múltiplas medidas do BSC, tornando-o altamente não produtivo, levando-o à confusão, conflito, ineficiência e falta de foco. Esse conflito leva ao desapontamento e confusão sobre o que fazer. Além disso, não há lógica ou resolução de princípio nos conflitos a menos que todas as partes entrem em acordo sobre o que eles estejam tentando atingir – e isso significa especificar como o resultado é calculado. Descobrindo, é alcançado o equilíbrio do BSC.

3 METODOLOGIA

Esta seção tem como objetivo definir a metodologia a ser utilizada para a verificação empírica do problema de pesquisa sugerido, o qual está esquematicamente apresentada na figura 18:

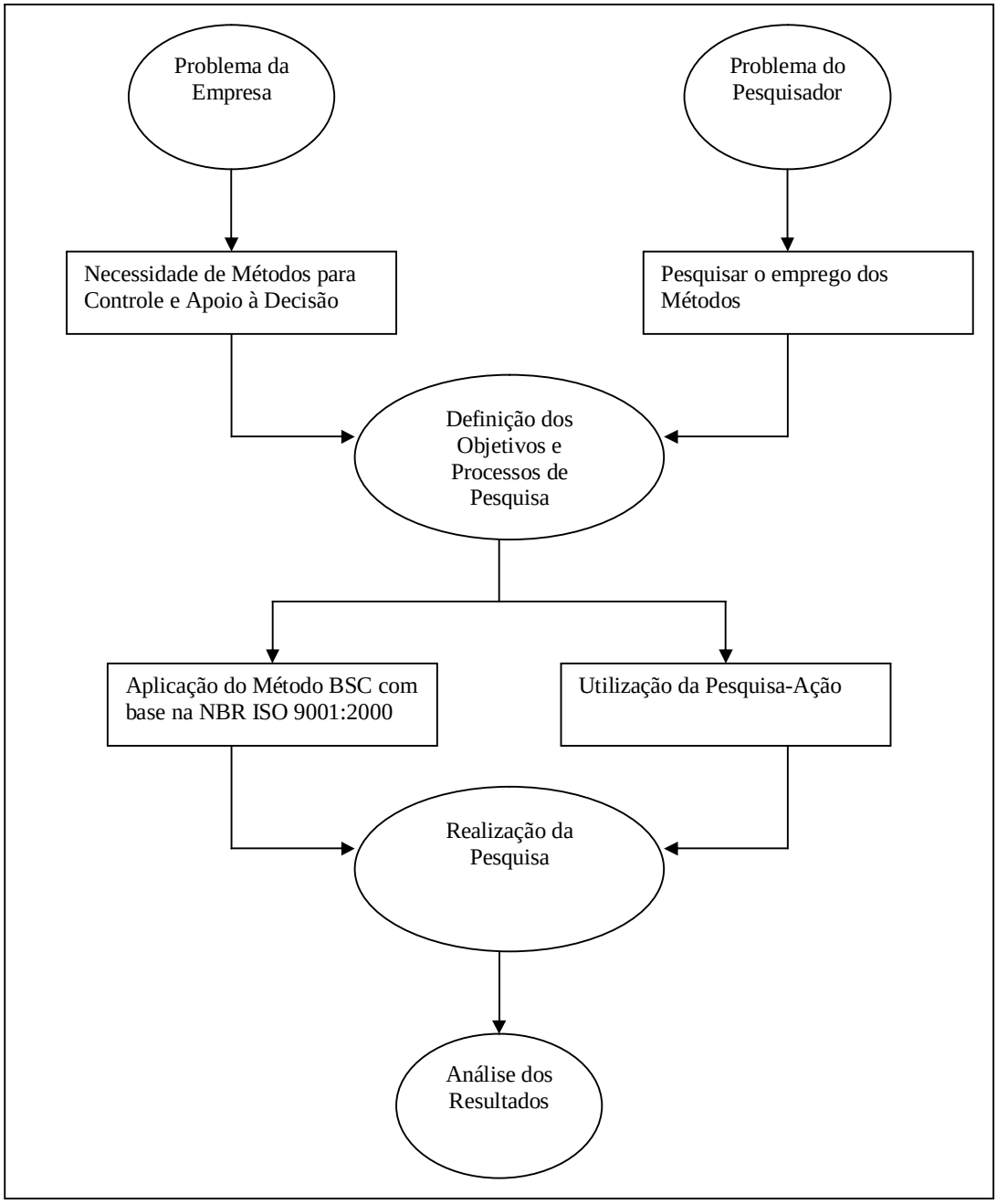

Figura 18 – Método geral da pesquisa
Fonte: adaptado de Fernandes (2003)

Cabe ressaltar que, principalmente dois requisitos são necessários para o desenvolvimento da investigação. Primeiramente, o ambiente investigado possui

alguma necessidade de empregar métodos para controle e suporte à decisão, visando à implementação de um plano estratégico. Segundo, é necessário que o trabalho, envolvendo o pesquisador e a empresa, seja desenvolvido a partir de um processo coletivo. Neste sentido, é importante para o pesquisador que a pesquisa seja articulada a partir da interseção de dois interesses, o do pesquisador e da empresa. Esse é o ponto de partida para todo o processo de pesquisa, como pode ser observado na figura 18.

Segundo Thiollent (1997), a pesquisa-ação tem certas vantagens com relação aos métodos tradicionais, dentre elas:

- orientação para o futuro, ou seja, busca facilitar a criação de soluções voltadas para um futuro desejável pelos interessados;

- busca a colaboração entre pesquisadores e clientes;

- busca desenvolver a capacidade de identificar e resolver problemas;

- geração de teoria fundamentada na ação, ou seja, a teoria pode ser corroborada ou revisada por meio da avaliação de sua adequação à ação;

- não-predeterminação e adaptação situacional, ou seja, as próprias relações estabelecidas na situação de pesquisa variam e não são totalmente previsíveis.

O mesmo autor ainda recomenda a pesquisa-ação quando:

- os objetivos são definidos com autonomia dos atores;

- vários grupos sociais implicados no problema escolhido como assunto da pesquisa são chamados para participar do projeto e de sua execução;

- os grupos têm liberdade de expressão;

- os grupos são mantidos informados no desenrolar da pesquisa;

- as possíveis ações decorrentes da pesquisa são negociadas entre os proponentes e os membros da estrutura formal.

Gil (2002) ainda salienta que, de modo geral, o mais recomendável nas pesquisas desse tipo é a utilização de amostras não probabilísticas, selecionadas pelo critério de intencionalidade. Outro ponto mencionado pelo autor é que uma amostra intencional, em que os indivíduos são selecionados com base em certas características tidas como relevantes pelos pesquisadores e participantes, mostra-se mais adequada para a obtenção de dados de natureza qualitativa.

Para Fernandes (2003) os projetos de pesquisa-ação podem ser visualizados em quatro grandes fases: fase exploratória, fase de pesquisa aprofundada, fase de ação e fase de avaliação. Aparentemente estas fases são seqüenciais, embora na prática ocorre um constante vaivém entre as fases, que é determinado pela dinâmica do grupo de

pesquisadores em seu relacionamento com a situação pesquisada (GIL, 2002). Abaixo serão abordadas as três primeiras fases aplicadas na pesquisa, bem como as técnicas que serão utilizadas no plano de coleta de dados.

a) Fase exploratória

A pesquisa exploratória é caracterizada quando há pouco conhecimento acumulado e sistematizado do problema, por sua natureza de sondagem não comporta hipóteses, porém ajuda a criá-la no final da pesquisa (MATTAR,1999). Malhotra (2001) acrescenta que o principal objetivo da pesquisa exploratória é prover a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. É usada em casos nos quais é necessário definir o problema com maior precisão, identificar cursos relevantes de ação ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. As informações necessárias são definidas apenas ao acaso neste estágio e o processo de pesquisa adotado é flexível e não estruturado.

Nesta fase foram definidos os temas e problemas prioritários que seriam investigados, em especial a problemática envolvendo o emprego de metodologias para suporte à implementação das estratégias. Foi também definido como seria o método de trabalho e o processo de coordenação em sintonia com o grupo, além de responder o seguinte objetivo específico: Mapear e analisar o processo produtivo de óleos vegetais. A intenção desta fase foi criar clareza e consenso em torno do objetivo central do estudo.

b) Fase de pesquisa aprofundada

Esta fase teve início, primeiramente, através do levantamento de informações qualitativas sobre o planejamento estratégico da empresa.

Para retratar a análise do ambiente interno e possibilitar acompanhamento das mudanças, optou-se pela representação gráfica por meio de Gráficos Radar combinada com a proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (apresentada na página 59). A elaboração dos gráficos foi resultante da análise de outras ferramentas utilizadas pela unidade, entre elas, o modelo SWOT proveniente do planejamento geral realizado pela direção e principais gerentes da unidade, a aplicação do questionário (conforme anexo 1), além da observação direta do autor. Já a análise externa levou em consideração as cinco forças de Porter apresentada na página 61. Esta fase busca responder os seguintes objetivos da pesquisa: Desenvolver diagnóstico estratégico, do processo de óleos vegetais, para a unidade de Itumbiara; Prospectar cenários para o processo de óleos vegetais da unidade, para os próximos 3 anos; Analisar a NBR ISO 9001:2000 e

apontar os principais indicadores de desempenho utilizados no processo produtivo de óleos vegetais a ela associados; Identificar e aplicar instrumento de gestão para acompanhamento do desempenho e controle organizacional.

Dentre as vantagens no uso do questionário, Lakatos e Marconi (1999) comentam: obtém-se respostas mais rápidas, há mais tempo para responder e em horas mais favoráveis, há mais uniformidade na avaliação em virtude da natureza impessoal do instrumento, dentre outros. Na pesquisa em foco, o questionário foi aplicado no gerente de planejamento e confrontado com o planejamento estratégico elaborado pela unidade com a participação das demais gerências (gerência de produção, controle de qualidade e pesquisa e desenvolvimento; gerência de compras) e supervisores (recursos humanos, sistemas de informação, dentre outras).

Quanto à observação, Lakatos e Marconi (1999) comentam as seguintes vantagens: possibilita meios diretos e satisfatórios para estudar uma ampla variedade de fenômenos, depende menos da introspecção ou da reflexão, permite a evidência de dados não constantes do roteiro de entrevistas ou de questionários, entre outras.

c) Fase de ação

Esta fase consistiu em trazer os conceitos discutidos para a prática da organização, buscando soluções para o problema em questão.

Para subsidiar o desenvolvimento desta etapa, foram utilizadas informações qualitativas e quantitativas. As qualitativas para traduzir conceitualmente os objetivos do planejamento estratégico em termos de indicadores. Já as quantitativas para estudar as relações de causa e efeito entre as variáveis elegidas (objetivos estratégicos) para constituir o modelo proposto para a unidade bem como o modelo genérico. Para esta situação utilizou-se do software SPSS para testes de correlação entre os dados históricos dos indicadores analisados. Essa série histórica contemplou um período de 24 meses, contemplando do mês de janeiro de 2005 a dezembro de 2006.

Esta fase buscou responder os seguintes objetivos da pesquisa:

- Desenvolver um mapa estratégico para a unidade de negócio de óleo em estudo;
- Propor um modelo de mapa estratégico genérico que contemple objetivos comuns aplicáveis à organizações voltadas à produção de óleos vegetais.

Outra característica de pesquisa é o fato de ela ser um estudo de caso, o que permite um caráter de profundidade e detalhamento. Ainda Yin (1987) acrescenta que o estudo de caso é uma estratégia escolhida quando as questões “que”, “como”, “ quando”

e “porque” devem ser exploradas, visto que tais questões tratam de vínculos operacionais precisando estar traçado, através do tempo, um tanto de freqüências meras ou incidentes. Também quando o investigador tem pouco controle sobre os eventos, pois é um fato novo, e/ou quando o foco está baseado num fenômeno da vida real. O estudo de caso permite uma investigação holística para reter as características significativas dos eventos reais – tal como ciclo de vida individuais, processos organizacionais e administrativos e a maturação das indústrias. Cada caminho coleta e analisa evidências empíricas; e cada estratégia tem suas próprias vantagens e desvantagens. O caminho mais apropriado para as diferentes estratégias é o caminho da pluralidade, onde a interdependência dos fatores é fator de suma importância.

3.1 Fontes para coleta de dados

A coleta de dados se dará por meio de dados secundários e dados primários.

3.1.1 Dados secundários

Dados secundários são aqueles que já foram coletados para objetivos que não os do problema em pauta. Entre suas vantagens podemos citar o seu acesso fácil, são relativamente pouco dispendiosos e de obtenção rápida. Eles podem ajudar a identificar o problema, a responder certas perguntas de pesquisa e interpretar os dados primários com mais critério; incluem os governos federal, estaduais e municipais, organizações sem fins lucrativos, associações comerciais e organizações profissionais, editoras comerciais, firmas de corretagem e de pesquisa de marketing (MALHOTRA, 2001).

Na pesquisa em questão farão parte desta classe os dados disponíveis nos artigos de revistas especializadas (por exemplo - RAE, INDUSTRIAL MANAGEMENT), em livros consultados, em manuais e procedimentos da qualidade da organização (baseados na NBR ISO 9001:2000), dados da Companhia Nacional de Abastecimento (CONAB), dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e dados da Secretaria de Planejamento do estado de Goiás (SEPLAN-GO).

3.1.2 Dados primários

São os dados gerados pelo pesquisador para atender o propósito da pesquisa (GIL, 2002). Na pesquisa, os principais dados primários a serem gerados serão os novos indicadores propostos e o modelo final sugerido de acordo com o BSC.

Os dados foram coletados entre os meses de novembro de 2006 e agosto de 2007.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este item abordará, inicialmente, características gerais da empresa estudada, levando-se em consideração a sua estrutura e as unidades de negócio do grupo. No segundo momento será apresentado o contexto situacional da organização, tópico este que abordará a prospecção de cenários da unidade de negócios de Itumbiara, análise do ambientes externo, análise do ambiente interno combinado com a utilização do Gráfico Radar, e abordagem da gestão da qualidade na unidade realçando, principalmente, os objetivos e indicadores utilizados em consonância com a NBR ISO 9001:2000 o que leva a proposta de um novo modelo, pautado no mapa estratégico, advindo da utilização da ferramenta de gestão – o BSC.

4.1 Caracterização da empresa em estudo

O grupo Maeda, ao longo de 79 anos na região de Ituverava, estado de São Paulo, atravessou três gerações dedicando-se a agricultura, com o cultivo de soja, algodão e milho, expandindo suas áreas de atuação para os estados de Goiás, Mato Grosso e Bahia, e tornando-se um dos maiores produtores de algodão do país.

A organização está integrada no desenvolvimento e crescimento da agricultura no Brasil, fazendo parte de um processo de constante crescimento mediante investimentos em máquinas e equipamentos agrícolas, inovação tecnológica, utilizando modernos processos de operação e utilização dos recursos desde o plantio, colheita, beneficiamento, produção, armazenagem, comercialização e logística, buscando garantir e agregar aos seus clientes o comprometimento com a qualidade, pontualidade, segurança e competitividade. A figura 19 representa a estrutura societária do grupo.

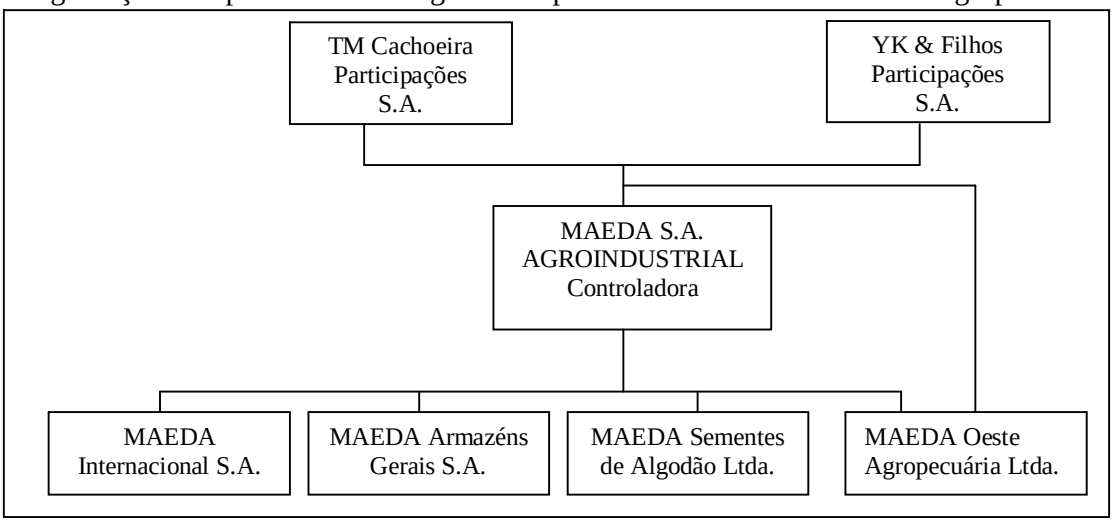

Figura 19 – Estrutura societária do grupo Maeda
Fonte: Maeda (2007)

Observa-se pela figura 19 que a Maeda S.A. Agroindustrial é a controladora do grupo que se subdivide em mais quatro empresas. A controladora e as controladas, por sua vez, estão estruturadas em mais quatro divisões, conforme figura 20.

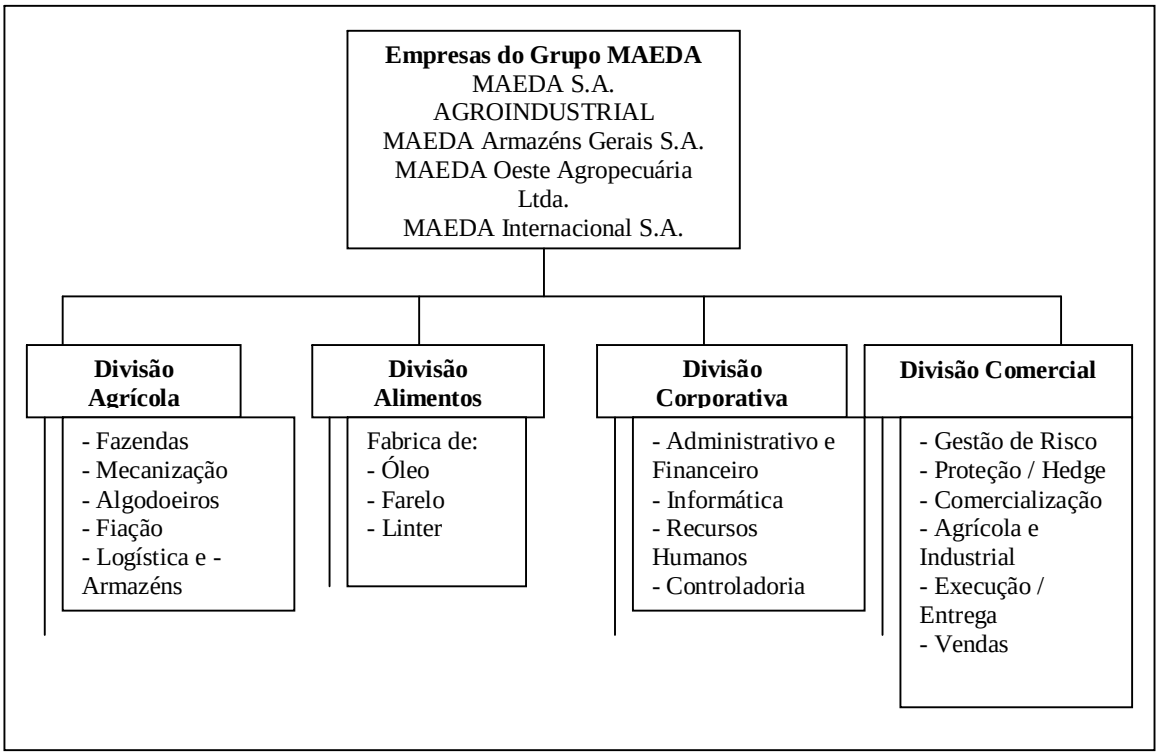

Figura 20 – Estrutura operacional do grupo

Fonte: Maeda (2007)

O organograma acima mostra as diferentes divisões que fazem parte do Grupo. Essas divisões, por sua vez, contemplam diferentes unidades de negócio que serão tratadas a seguir.

4.2 Análise do negócio

O grupo está dividido nas seguintes unidades de negócio: Agrícola, Têxtil, Óleo e Serviços. Estas unidades serão apresentadas de forma sucinta, mantendo-se uma análise mais detalhada na unidade óleos, foco deste trabalho.

4.2.1 Unidade Agrícola

O grupo tem na agricultura a base de suas atividades, com aproximadamente 82.000 hectares de áreas plantadas, onde cultiva algodão e soja entre plantio normal e

irrigado e nos seguintes estados: 34.000 hectares no Mato Grosso, 10.000 hectares na Bahia e 38.000 hectares em Goiás.

Quanto à cultura do algodão, seu cultivo é realizado nos estados da Bahia e Mato Grosso, totalizando cerca de 20.000 hectares de plantação. Da produção realizada, cerca de 29.000 toneladas por ano são algodão em pluma e 42.100 toneladas por ano são caroço de algodão. Referente ao mercado, aproximadamente 20% da produção é destinada ao mercado interno, fornecendo matéria-prima para as fiações de todo o país, enquanto 80% da produção são destinadas à exportação.

Outros pontos referentes à cultura são a qualidade e a produtividade. Referente à produtividade, a figura 21 resume os indicadores de produtividade obtidos da safra 2001/2002 até a safra 2004/2005.

SAFRA	**@ por ha**
01/02	182
02/03	231
03/04	259
04/05	250

Figura 21 – Produtividade de algodão
Fonte: Maeda (2007)

Observa-se um aumento de, aproximadamente, 37,5 % entre a safra 01/02 e a safra 04/05, além disso a produtividade foi ascendente nos quatro períodos abordados. Uma das ações realizadas para esse aumento de produtividade foi o PIDAP (Programa Integrado de Diagnóstico para Aumento da Produtividade), que visa a implantação do programa de qualidade total na agricultura, por meio de quarenta e seis fatores determinantes da produção, entre os quais: fatores sem controle (temperatura, tempestades), fatores relacionados ao solo e nutrição (manejo, fertilizantes, correção), e fatores não relacionados ao solo e nutrição (pragas, colheita, herbicidas).

Já quanto à qualidade, o algodão do grupo possui um rigoroso controle, desde a semente até a pluma. Utiliza as sementes selecionadas e certificadas, e mantém rigoroso controle de pragas, mantendo a lavoura limpa até a colheita, que é 100% mecanizada. Todo o algodão produzido é transportado em caminhões esteiras, da fazenda até as usinas de beneficiamento próprias.

Os fardos possuem código de barras que identifica a origem de cada fardo, desde a semente e insumos utilizados na sua produção, permitindo analisar e identificar de

maneira clara e segura os principais fatores que influenciaram na sua característica. Esses fardos são armazenados em armazéns cobertos sendo utilizado o transporte multimodal (caminhão e trem) até o porto, de onde é exportado para vários países.

Por fim, quanto a pesquisas, o grupo Maeda realiza por meio de duas formas:

a) Parcerias

A unidade desenvolve em conjunto com a MDM novas variedades de algodão, visando melhor rendimento de pluma, qualidades intrínsecas da pluma e melhor retorno para a atividade.

A unidade possui em suas propriedades estações meteorológicas automáticas, cujos dados climáticos captados destas estações são disponibilizados ao INMET para diagnosticar e prever condições do clima bem localizadas das nossas unidades de produção, fazendo com que se tenha informações mais precisas o que ajudará no planejamento das atividades das culturas, contribuindo para os trabalhos de combate a pragas e doenças.

b) Experimentos

A unidade desenvolve diversos experimentos em suas propriedades, nas áreas de sistemas de plantio, conservação do solo, nutrição de plantas, rotação de culturas, avaliação de cultivares que melhor se adaptam em cada região para culturas de algodão, soja, milho e sorgo, avaliando em conjunto com pesquisadores de universidades, eficiência de defensivos e o impacto dos mesmos ao meio ambiente.

4.2.2 Unidade têxtil

Inaugurada em 1991 na cidade de Ituverava, estado de São Paulo, a fiação gera cerca de 116 empregos diretos, funcionando 24 horas por dia, com capacidade de produzir 260 ton de fios / mês. A fiação exporta da Europa e América do Sul, além de comercializar para todo o Brasil. Em março de 2004 a empresa deu início ao trabalho de estufamento do container, com o objetivo de oferecer maior qualidade do produto ao cliente. Além disso, os resíduos são vendidos para recuperadoras de resíduos onde vendem como matéria–prima para fiações que utilizam fios inferiores (sacaria, barbante).

4.2.3 Unidade de serviços

As unidades de negócios de armazéns gerais na época de suas instalações, basicamente visualizavam atender a demanda da produção própria. Com a evolução e o

crescimento da produção e fronteiras agrícolas nas regiões, a empresa abriu as portas do mercado de prestação de serviços a terceiros, iniciando em Ituverava fortemente no ano de 1990; em 1985, em Itumbiara e em Porteirão no ano de 1988. Assim a empresa conseguiu movimentar grandes volumes na prestação de serviços a terceiros, e instaurando a marca Maeda no ramo de atividade de armazéns gerais. Os armazéns são devidamente regularizados e credenciados junto a CONAB, possuem seguros e controles ambientais, além de buscar a garantia ao produtor a credibilidade, confiabilidade e pontualidade na recepção e entrega dos produtos de acordo com as necessidades do cliente.

O foco da prestação de serviços destinava-se à armazenagem de cereais, com grande movimentação de milho e soja. A partir dos anos 90, começaram a construir armazéns gerais de modelos convencionais para acondicionamento de algodão objetivando atender as usinas próprias para beneficiar algodão. A armazenagem do algodão em pluma requer um cuidado especial uma vez que a aparência é uma questão primordial.

A qualidade da fibra esta intimamente ligada à qualidade do beneficio. Na constante busca por qualidade e produtividade a empresa beneficia toda a sua produção de algodão, nas usinas de beneficiamento próprias localizadas em:

- Porteirão (GO): Capacidade para beneficiamento de 750 fardos/ dia.
- Diamantino (MT): Capacidade para beneficiamento de 520 fardos/ dia.
- Roda Velha (BA): Capacidade para beneficiamento de 400 fardos/ dia.

Já a central logística do grupo localiza-se em Itumbiara-GO, onde são realizados todos os projetos, planejamentos, operações e informações desta atividade na empresa. Atua realizando os serviços de distribuição e transporte em todo o território nacional, exportação e importação, posto porto nacional para as empresas do grupo.

A atuação da logística na área agrícola está na atividade dos transportes de insumos, máquinas e implementos agrícolas, cereais in-natura, e produtos semi-industrializados, realizando os transportes nos estados de SP, GO, MT e BA, de todo a cadeia, desde os fornecedores, fazendas, armazéns, usinas de semi-beneficios até o cliente final.

4.2.4 Unidade óleo

Esta pesquisa está focada na unidade Óleo, inaugurada em 1987 em Itumbiara, no estado de Goiás. A indústria de óleos vegetais do grupo tem capacidade de processamento de 130 mil toneladas de caroço de algodão por ano.

A localização geográfica privilegiada confere competitividade na originação de sua matéria-prima, o caroço de algodão, e a colocação de seus produtos industrializados no mercado, juntamente com a produção própria de boa parte de sua necessidade de matéria prima.

A figura 22 mostra o organograma da unidade.

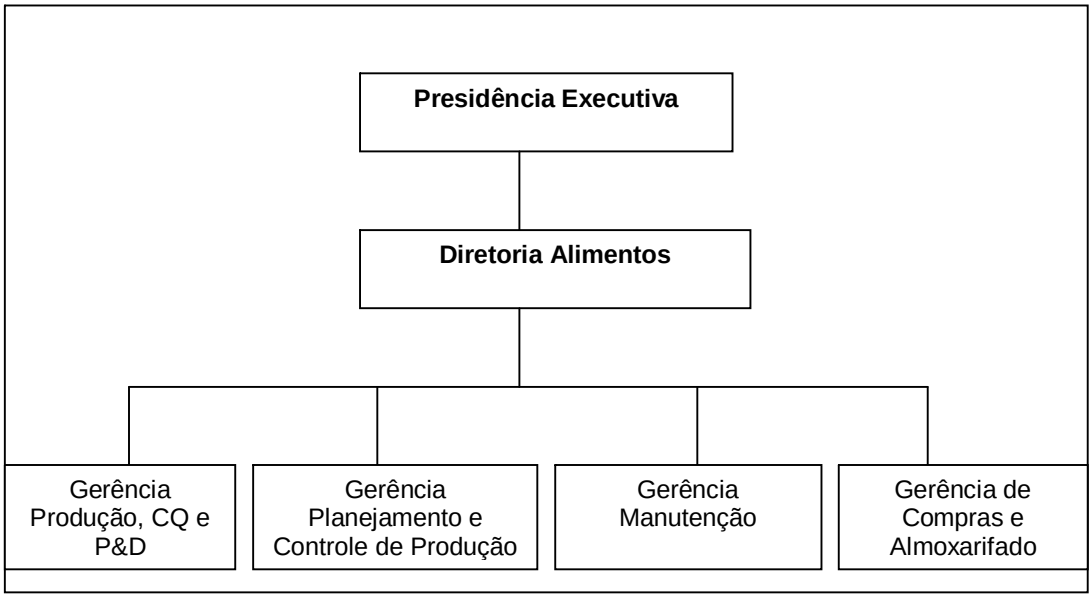

Figura 22 – Divisão de alimentos do grupo Maeda
Fonte: Maeda (2007)

A unidade possui 200 funcionários, um faturamento aproximado de R$ 60 milhões por ano, representando em torno de 25% do faturamento total do Grupo.

A Fábrica de Óleos Maeda é uma das maiores no mercado brasileiro, produzindo óleo semi-refinado de algodão, farelo, linter, borra de óleo de algodão e casca de caroço de algodão, que são comercializados no mercado interno e externo. Os três principais produtos – óleo vegetal (voltado para indústrias de gorduras vegetais, biodiesel, entre outros), linter (utilizado em mercados de celulose, químico, entre outros) e farelo (ingrediente para ração animal) – contemplam uma participação no mercado nacional de, respectivamente, 40%, 30% e 30%.

Entre algumas das parcerias realizadas pela unidade de Itumbiara está a Cargill, atualmente principal compradora da produção de óleos vegetais da empresa estudada.

4.3 Contexto situacional da organização

Neste item será abordada primeiramente a prospecção de cenários baseando-se no item 2.4.5 da fundamentação teórica, seguido das análises de ambiente interno e externo (itens 2.4.8 e 2.4.10 da fundamentação teórica).

4.3.1 Cenários analisados com foco na unidade de Itumbiara

A prospecção de cenários foi realizada para 3 anos com foco nas variáveis tecnológicas, econômicas e socioculturais discorridas a seguir.

a) Módulo de análise – Tecnológico

Através da parceria com a MDM sementes, o grupo busca solidificar a cada dia a área de pesquisa e desenvolvimento referente às sementes utilizadas na sua propriedade rural.

A figura 23 vem ao encontro das grandes tendências que são previstas pelo grupo.

	2004	2005	2006	2007
Conventional	100%	89%	71%	56%
BT	0%	0%	2%	2%
BT high tech	0%	9%	22%	22%
HTC	0%	2%	5%	10%
Stacked HTC/Bt	0%	0%	0%	10%

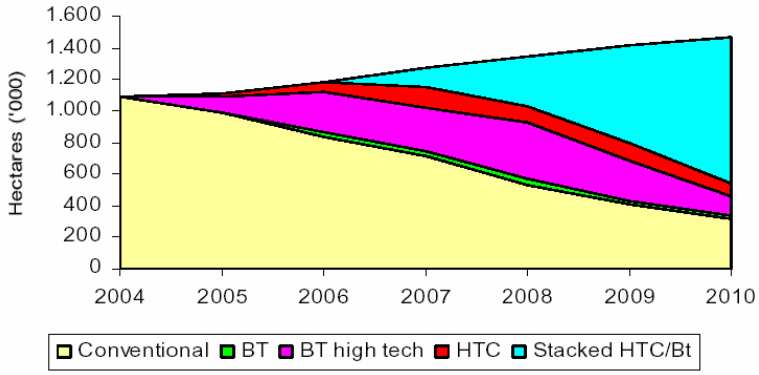

Figura 23 – Tendência de entrada de transgênicos
Fonte : Bachner (2006)

Segundo Bachner (2006) a entrada de sementes geneticamente modificadas tendem a contribuir na redução dos custos de produção, porém o desenvolvimento e a disponibilização estão previstos para o final de 2007 e 2008.

Para a unidade de Itumbiara, este módulo não incide diretamente, porém é acompanhado, pois em virtude da unidade depender de matérias-primas vindas antes da porteira, terá um grande impacto na qualidade e produtividade da unidade, ou seja, a

parte de sementes trará conseqüências na qualidade do caroço que por sua vez, ao ser processado, gera os produtos da unidade (óleo, linter e farelo).

Outro ponto mencionado é a melhoria do beneficiamento do algodão em caroço pelas algodoeiras, o que diminuirá o percentual do linter no caroço algodão.

b) Módulo de análise – Econômico

Alguns pontos merecem destaque no cenário econômico:

1) Câmbio

Devido ao fato dos produtos serem cotados em dólar, o câmbio passa a ser uma das variáveis analisadas com maior ênfase na unidade de Itumbiara.

2) Preços

Os preços tendem a se relacionar com o câmbio. Há uma tendência que os preços cresçam ligeiramente. Para explicar tal fato, um dos cenários que está sendo traçado leva em consideração os seguintes aspectos:

- Os preços médios do algodão devem crescer em média 2% ao ano nos próximos 6 anos. Este aumento no preço é devido basicamente por:

- Baixos níveis de estoque na China;

- O consumo do algodão na China está em ascensão: de 2005 em relação ao ano anterior, a China aumentou sua importação em 35%.

- Redução nos subsídios dos EUA: aprovado pela Câmara dos Deputados dos Estados Unidos no início de 2006, a queda dos subsídios favorece o Brasil que passará a disputar fatia de mais de 16% do mercado mundial.

Outro aspecto levantado pela unidade é uma tendência no aumento de preços do óleo para o cenário traçado atualmente (próximos 3 anos) devido a sua participação nos projetos de biodiesel que estão expandindo pelo país.

3) Oferta e Demanda

Outro ponto levado em consideração na construção de cenários pela unidade de Itumbiara do Grupo Maeda, é a questão da oferta e demanda. Através de informações passadas pela parceira MDM sementes que realizam pesquisas com os produtores, e por meio também dos relatórios da CONAB para confronto dessas informações, a área de planejamento da unidade tem uma estimativa em relação a área plantada e produtividade do caroço de algodão (sua matéria-prima). Com base nisso, monitora-se a questão dos estoques e as tendências de consumo, como por exemplo, o caso da própria China citada acima.

c) Módulo de análise – Sociocultural

Para a unidade de óleo (Itumbiara) do grupo Maeda, algumas tendências são levadas em consideração no âmbito sócio cultural, entre elas:

- Mudança cultural de procura de alimento saudável, faz analisar extração de óleo por solventes;
- Mudança na cultura de alimentação Bovina (caroço algodão in-natura).

Dentre algumas técnicas existentes para prospecção de cenários, a unidade de Itumbiara utiliza a pesquisa de mercado para levantamento dos seguintes dados:

- Produção algodão e derivados;
- Produção de soja e derivados;
- Preço de leite e carne;
- Estoques nacionais e mundiais de grãos, proteína vegetal, óleo vegetal e celulose;
- Pesquisa com bancos e instituições financeiras dos cenários econômicos (câmbio, taxa de juros, inflação, entre outros).

4.3.2 Análise do ambiente externo

A análise do ambiente externo realizada na unidade pesquisada, baseia-se no modelo de Porter – as cinco forças – conforme apresentado no item 2.4.10 da fundamentação teórica, e aplicada a seguir.

a) Análise do ambiente do concorrente

Os principais concorrentes da unidade de óleo (Itumbiara) do grupo Maeda são representados por quatro grandes organizações além de confinamentos e fábricas de torta gorda.

Entre as principais técnicas utilizadas para coletar informações sobre os clientes está a pesquisa com clientes, corretores, transportadores e os próprios concorrentes.

Os principais pontos avaliados nos concorrentes têm sido a logística e a qualidade.

b) Análise do Ambiente do Setor

1) Ameaça de novos entrantes

Segundo informações prestadas pela Associação Brasileira da Indústria da Alimentação, os requisitos de capital necessários para instalação, no País, de uma unidade produtiva de gordura vegetal (hidrogenada e não hidrogenada), com capacidade nominal de produção de 120 ton/dia, são de aproximadamente US$6.500.000,00 (ABIA, 2004). Este valor, suficiente para aquisição das instalações – tanques de armazenagem e

maquinário destinado ao refino de óleo, hidrogenação, desodorização, cristalização e empacotamento, resultaria em uma taxa interna de retorno de cerca de 1% a.a., evidenciando, segundo a ABIA, o baixo retorno para um investimento considerado elevado. O tempo estimado para a construção e instalação da unidade fabril, incluindo planejamento, estudo de mercadológico entre outros, é de um ano e meio a dois anos.Entretanto, torna-se imperativo destacar que, segundo informações prestadas pela Associação acima referenciada, o investimento necessário para a construção de somente uma unidade de hidrogenação, o que seria viável para aquelas empresas que possuem refinaria, é da ordem de US$ 4,5 milhões, correspondendo a uma capacidade nominal de 3.000 toneladas de gordura e para uma participação de mercado de aproximadamente 10%. Segundo, ainda, a ABIA, a escala mínima viável para remunerar o capital investido, no mercado brasileiro de gorduras vegetais é de cerca de 18.144 ton/ ano, considerando uma produção diária de 120 ton, por 252 dias úteis e uma ociosidade média de 40% que exigiria um nível mínimo de vendas anuais de cerca de R$ 50.803.000,00. A ABIA informou, também, que a taxa interna de retorno, considerando a margem de lucro de 7,9% sobre o faturamento anual de R$50.803.000,00, evidencia um lucro líquido anual de R$ 4.013.400,00, o que, em um prazo de 5 anos, permite recuperar o capital investido".

Apesar de a Associação Brasileira da Indústria da Alimentação – ABIA considerar reduzida a taxa de retorno do capital investido, esta SEAE entende que as barreiras à entrada no mercado nacional de gordura vegetal não representam significativos obstáculos ao ingresso de novos concorrentes. Isto porque, além do fato irrefutável de que, nos últimos sete anos, dois novos competidores ingressaram no mercado nacional, a tecnologia utilizada encontra-se disponível não apenas para as empresas já estabelecidas, dado que inexistem mecanismos legais de proteção da propriedade intelectual, tais como patentes. Ademais, a abundância da matéria-prima no mercado nacional, não permite o controle de seu suprimento com o objetivo de fazer com que o potencial entrante tenha que pagar mais caro por ela.

Já a unidade pesquisada, as principais barreiras de novos entrantes potenciais são:

- Originação de Matéria-prima;
- Altos investimentos iniciais;
- Conhecimento técnico e mercadológico do segmento.

2) Poder de barganha dos compradores

Para a unidade de negócios, há poder de barganha por parte dos compradores e a principal ação para neutralizá-los estrategicamente é a melhoria de qualidade para prospecção de novos mercados externos.

há que se considerar que este é um mercado em que o poder de barganha da demanda pode impedir o exercício do poder de mercado dos ofertantes, já que estes se deparam com clientes com forte capacidade de negociação, tais como: Nestlé do Brasil Ltda., Kraft Foods Brasil S.A., Sistema Mcdonalds, Unilever Best Foods, Bauducco & Cia. Ltda., Yoki Alimentos S.A. e etc. Tais compradores detêm poder de barganha e capacidade para negociar preços e criar incentivos ao abandono de acordos explícitos ou implícitos por parte das empresas ofertantes. Enfatize-se, também, que apesar de a Cargill passar a deter uma participação de 28,42%, a empresa líder do segmento detém 31,84% e outras três as empresas detêm, respectivamente, 14,97%, 9,62% e 8,25%. Some-se a isto o fato de que a existência de excesso de capacidade da indústria limita a possibilidade de uma empresa ou grupo de empresas promoverem aumentos de preços. Isto porque, à medida que uma empresa tentasse elevar seus preços através da redução da quantidade produzida, na ausência de cooperação, seus rivais simplesmente aumentariam seus níveis de produção.

3) Poder de barganha dos fornecedores

A estratégia adotada pelo grupo Maeda para neutralizar o poder de barganha dos fornecedores foi a realização da integração vertical, ou seja, as suas próprias propriedades rurais plantam o algodão que é fornecido para a unidade de Itumbiara processar o caroço (principal matéria-prima) e fornecer ao mercado interno e externo o óleo, linter e farelo de algodão.

Outro aspecto levantado é o desenvolvimento de fornecedores alternativos e sempre mantendo no mínimo 3 fornecedores ativos para cada item.

4) Produtos substitutos

Segundo informações obtidas pela unidade, a figura 24 resume os principais produtos substitutos e ações tomadas para neutralização.

PRODUTO SUBSTITUTO	AÇÃO
- Farelo de soja	- Acompanhamento da evolução de oferta e demanda e posicionamento em relação aos preços
- Óleo de soja	- Acompanhamento da evolução de oferta e demanda e posicionamento em relação aos preços
- Celulose de madeira	- Acompanhamento da evolução de oferta e demanda e posicionamento em relação aos preços

Figura 24 – Ações para neutralizar produtos substitutos

5) Intensidade da concorrência (rivalidade)

Conforme demonstrado na tabela abaixo, a estrutura da oferta nacional de gorduras vegetais (hidrogenada e não hidrogenada), estimada pelas quantidades vendidas (ton) em 2003, já era bastante concentrada, dado que seis grandes empresas respondiam pela quase totalidade da oferta destes produtos no mercado doméstico (93,1%).

Estrutura da Oferta e Gorduras Vegetais no Brasil (R$)

Empresas	Quantidade (Toneladas)	Participação (%)
Cargill	**39.414**	**11,84**
Maeda	**55.178**	**16,58**
Sub-total	**94.592**	**28,42**
A	105.970	31,84
B	49.844	14,97
C	32.017	9,62
D	27.471	8,25
E	10.758	3,23
F	7.038	2,11
G	3.654,07	1,10
H	1.525,38	0,46
Total	332.869,45	100,00

Figura 25– Estrutura da oferta de gorduras vegetais no Brasil
Fonte: Secretaria de Acompanhamento Econômico (2004)

A aquisição, pela Cargill, do negócio de gorduras vegetais hidrogenadas da Maeda, lhe proporcionará um *market share* da ordem de 28,42%. E, assim, o *ranking* das cinco maiores empresas passará a se configurar da seguinte forma: empresa A, com 31,84%, Cargill, com 28,42%, empresa B, com 14,97%, empresa C, com 9,62% empresa D, com 8,25%. A principal questão a ser analisada em relação a integração vertical é aquela relativa aos riscos, de um banco ou outro credor fixado vendam um

pacote da propriedade real devido à falha do proprietário com um acordo entre o emprestador e o devedor, contra concorrentes que já atuam no mercado de gordura vegetal hidrogenada, dado que, segundo estabelecido no Contrato de Fornecimento de Óleo de Algodão e Outras Avenças, a Maeda fornecerá exclusivamente à Cargill óleo de algodão a ser utilizado na produção de gordura vegetal (hidrogenada e não hidrogenada).

Inicialmente, convém esclarecer que as partes acertaram que o "volume médio anual de fornecimento de óleo de algodão é de 20.000t (vinte mil toneladas) com variação de mais ou menos 15% (quinze por cento) sobre esse volume médio anual". Tal quantidade representa cerca de 10,2% do total de óleo de algodão produzido no País (204.000t), em 2003, conforme informações prestadas pela Associação Brasileira das Indústrias de Óleos Vegetais – ABIOVE. Por outro lado, comparando-se a quantidade acordada entre as partes com o volume total da produção brasileira de óleos de soja (5.387.000t), algodão (204.000t) e palma (129.000t) verifica-se que a Maeda fornecerá apenas 0,35% do total do mercado.

Na unidade de Itumbiara a intensidade da rivalidade entre os concorrentes é considerada, pela organização, moderada.

Por fim, cabe ressaltar que três instrumentos principais são utilizados atualmente na organização, para análise do ambiente organizacional:

- Cenários;
- Benchmarking e
- SWOT (pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades).

4.3.3 Análise do ambiente interno

Para retratar a análise do ambiente interno e possibilitar acompanhamento das mudanças, optou-se pela representação gráfica por meio de Gráficos Radar combinada com a proposta de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (apresentada na página 59). A elaboração dos gráficos foi resultante da análise de outras ferramentas utilizadas pela unidade, entre elas, o modelo SWOT proveniente do planejamento geral realizado pela direção e principais gerentes da unidade, a aplicação do questionário (conforme anexo 1), além da observação direta do autor.

Para a apresentação dos Gráficos Radar, foi utilizada a seguinte legenda:

- MF – Muito Favorável (Média entre 4,01 e 5)
- F – Favorável (Média entre 3,01 e 4)
- N – Neutro (Média entre 2,01 e 3)
- D – Desfavorável (Média entre 1,01 e 2)
- MD – Muito Desfavorável (Média entre 0 e 1)

Após a realização da análise ambiental em cada área da organização, os resultados foram sintetizados buscando-se obter a análise do ambiente geral.

A aplicação da média aritmética aos resultados individuais obtidos, levando-se em consideração todos os itens de cada área, resultou no Gráfico Radar apresentado na figura 26. Todas as áreas estão localizadas na faixa 3,01 e 4, considerada como **Favorável.**

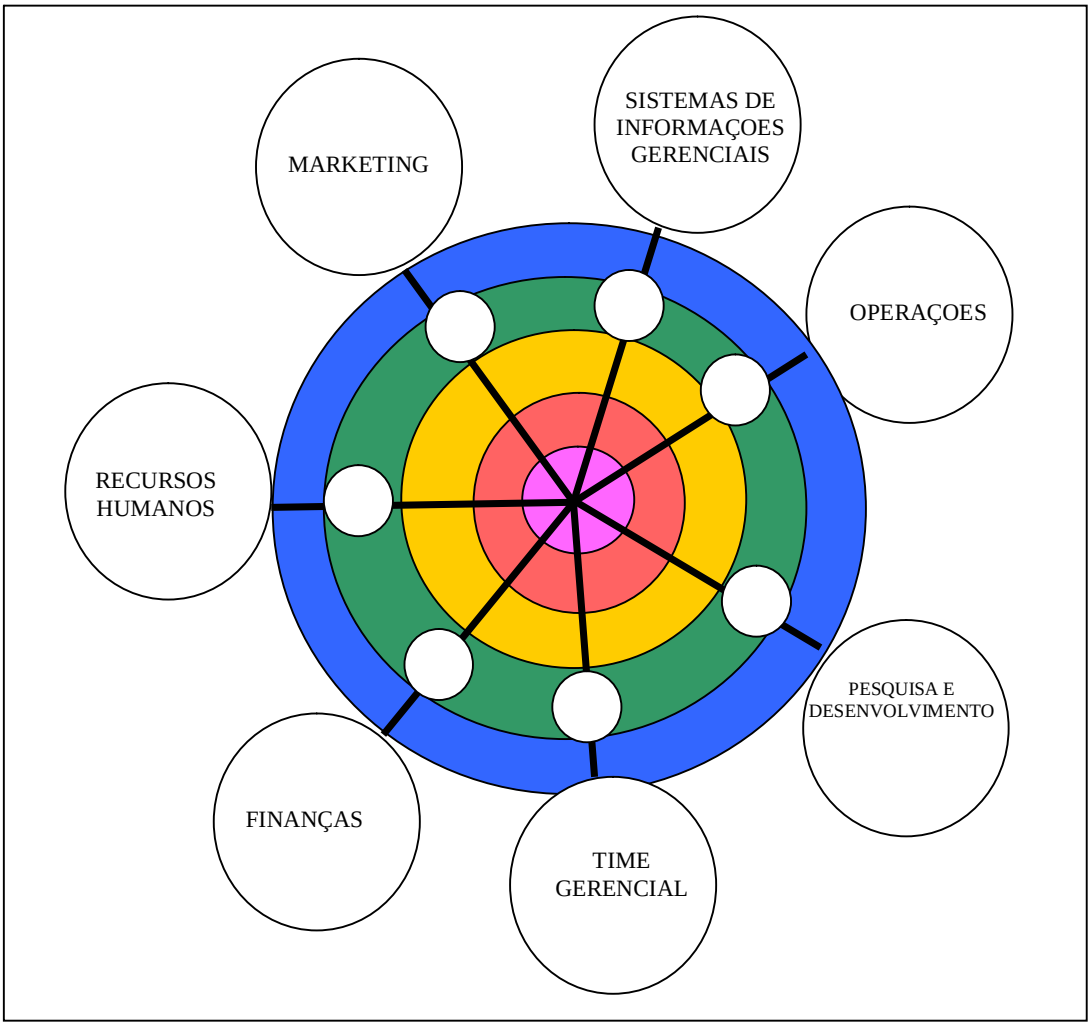

Figura 26 – Gráfico Radar geral

4.3.4 Análise interna

As figuras abaixo referem-se a avaliação do ambiente interno da unidade óleos, análise do ponto de vista do gerente de planejamento da unidade para cada uma das áreas.

MARKETING	**MD (0 e 1)**	**D (1,01 e 2)**	**N (2,01 e 3)**	**F (3,01 e 4)**	**MF (4,01 e 5)**
Qualidade do produto				X	
Número de linhas do produto			X		
Diferenciação de mercado				X	
Participação de mercado				X	
Políticas de determinação do preço				X	
Canais de distribuição				X	
Programas promocionais					

b) A pesquisa de marketing, que contempla levantamento das necessidades do mercado e a satisfação dos clientes atendidos, sendo esta última também contemplada como indicador de desempenho.

c) Os canais de distribuição, que se referem aos agentes envolvidos para distribuir os produtos.

d) A participação de mercado, que diz respeito à fatia que cada produto representa quando comparado à atuação dos demais concorrentes.

O Gráfico Radar a seguir busca sintetizar a performance de cada item avaliado acima.

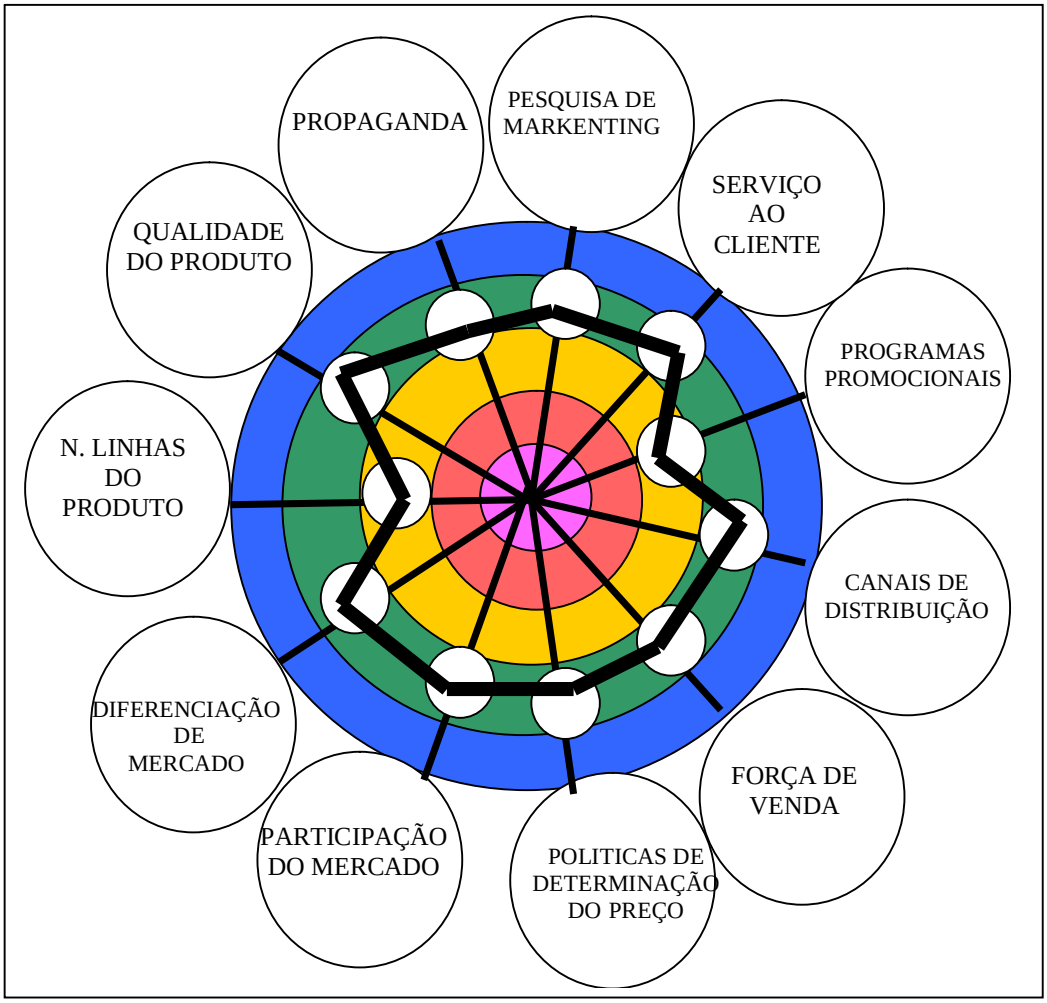

Figura 28 – Gráfico radar da área de marketing

Já a figura 29 representa a avaliação da área de sistemas de informações gerenciais da unidade.

SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS	MD (0 e 1)	D (1,01 e 2)	N (2,01 e 3)	F (3,01 e 4)	MF (4,01 e 5)
Velocidade de resposta				X	
Qualidade das informações correntes				X	
Capacidade de expansão				X	
Sistema orientado para o usuário				X	

Figura 29 – Análise interna da área de sistema de informações gerenciais

Observa-se que todos os itens avaliados foram considerados favoráveis. O sistema integrado gerencial utilizado pela unidade é o Datasul. Enquanto o item velocidade de resposta refere-se ao tempo que as informações estão disponíveis para atender as necessidades dos usuários, a qualidade refere-se a aplicação destes para auxiliar nas decisões a serem tomadas. Já a o item capacidade de expansão, refere-se à flexibilidade de mudanças no sistema para atender novas necessidades, como por exemplo, novos campos para gerar novos relatórios. E por fim, sistema orientado para o usuário significa estar voltado as suas necessidades com interfaces que permitam melhor comunicação e entendimento da função de cada campo. O Gráfico Radar a seguir sintetiza a performance destes itens.

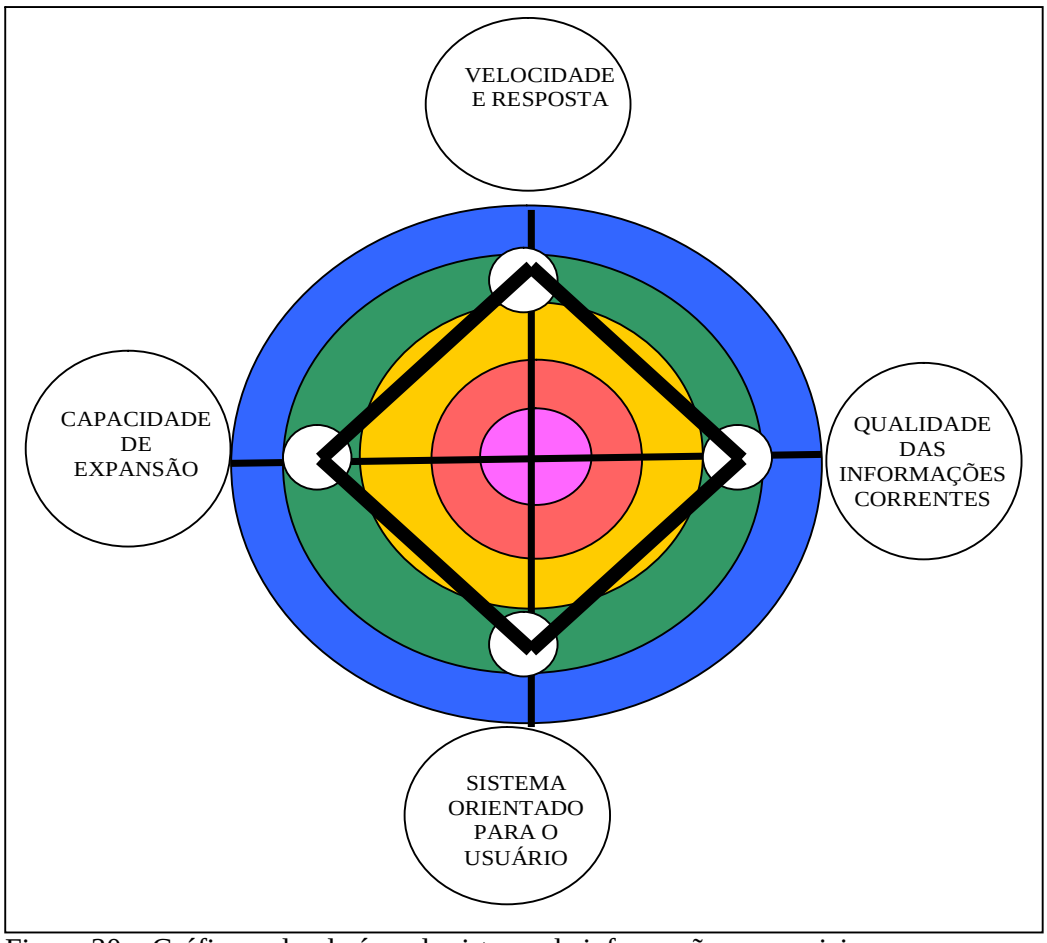

Figura 30 – Gráfico radar da área de sistema de informações gerenciais

A análise da área de operações, sintetizada na figura 31, indica que o único item considerado Não Favorável foi o Controle de Estoques. A maioria dos itens referente à produção e operação é considerada Muito Favorável.

O item controle de matérias-primas refere-se à exigência de qualidade das mesmas, ou seja, o controle de qualidade inicial do caroço de algodão que será utilizado no processo de transformação para gerar o óleo, linter e farelo.

Quanto ao item controle de estoques, a avaliação foi neutra porque a unidade apresenta algumas dificuldades de controlar a quantidade de caroço de algodão, provenientes da oferta e demanda do mercado, tendo em vista que cerca de 40% da matéria-prima são provenientes das fazendas do grupo ou arrendadas por ele e o restante precisa ser adquirido nas demais.

No que concerne a instalações e equipamentos, o item refere-se ao tipo de máquinas utilizadas e a infra-estrutura pertinente para realização do produto.

A eficiência energética está atrelada aos rendimentos industriais obtidos em cada um dos produtos. Esses rendimentos fazem parte de um dos objetivos da qualidade os quais são mensurados pelo indicador denominado Rendimentos Industriais que serão abordados mais detalhadamente no tópico 4.3.5.

OPERAÇÕES	**MD (0 e 1)**	**D (1,01 e 2)**	**N (2,01 e 3)**	**F (3,01 e 4)**	**MF (4,01 e 5)**
Controle de qualidade das matérias-primas					X
Capacidade de produção					X
Estrutura do custo de produção					X
Instalações e equipamentos				X	
Controle de estoques das matérias-primas e produtos finais			X		
Controle de qualidade dos produtos finais					X
Eficiência energética				X	

Figura 31 – Análise interna da área de operações

A figura 32 representa a avaliação da área de operações por meio do Gráfico Radar.

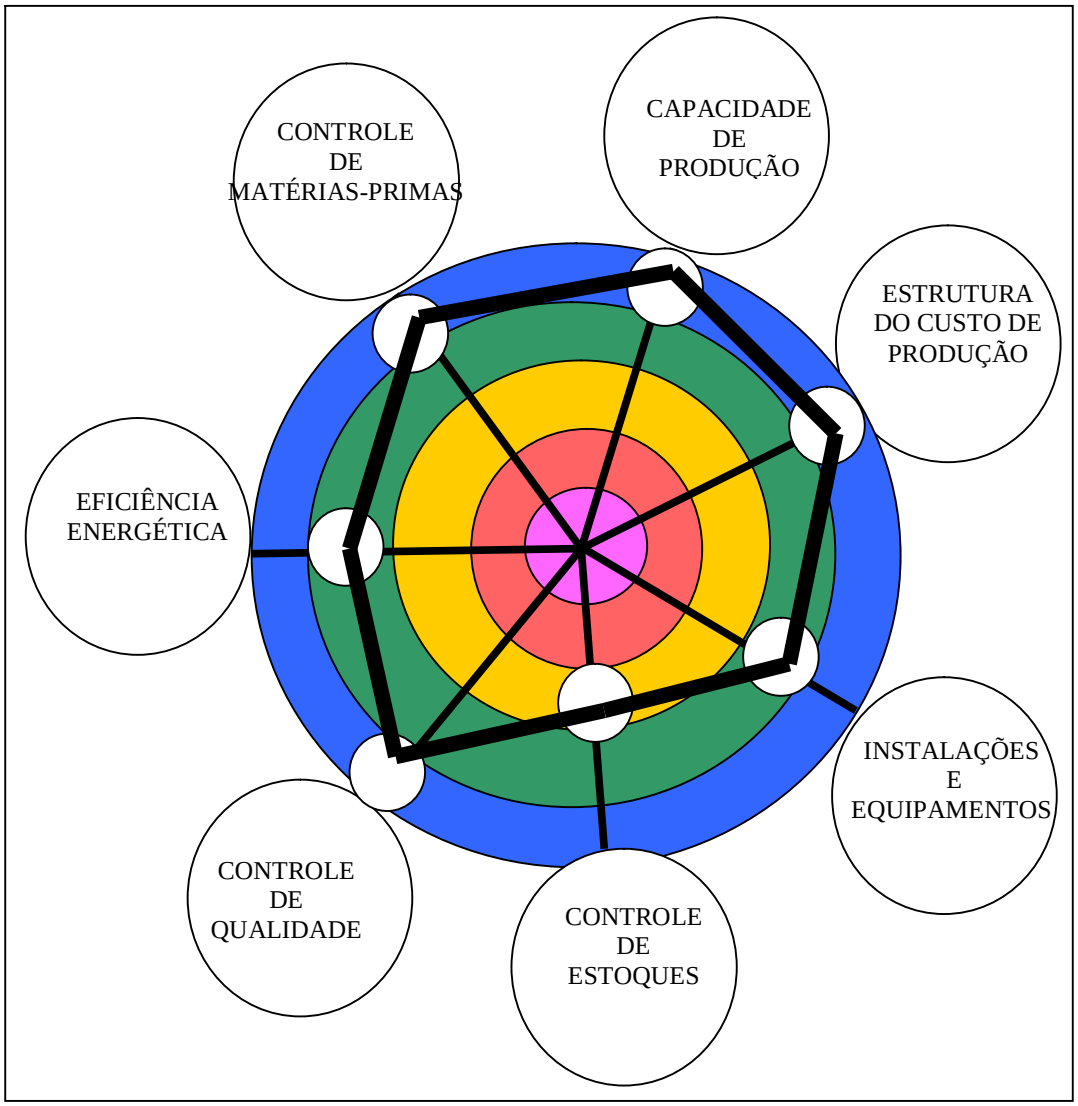

Figura 32 – Gráfico radar da área de operações

Referente a figura 33, esta representa a avaliação da área de pesquisa e desenvolvimento.

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO	**MD (0 e 1)**	**D (1,01 e 2)**	**N (2,01 e 3)**	**F (3,01 e 4)**	**MF (4,01 e 5)**
Capacidade de P & D de produto				X	
Capacidade de P & D de processo				X	

Figura 33 – Análise interna da área de pesquisa e desenvolvimento

Percebe-se que a área de pesquisa e desenvolvimento, tanto de produto como de processo, apresenta-se Favorável.

Enquanto a capacidade de pesquisa e desenvolvimento de produto refere-se a busca de inovações e melhorias nos produtos da unidade, a capacidade de desenvolvimento de processo refere-se a melhorias nos fluxos das operações, obtidas por exemplo, por meio de revisões nos layout e fluxogramas.

A representação da avaliação da área de pesquisa e desenvolvimento por meio do Gráfico Radar é apresentada na figura a seguir.

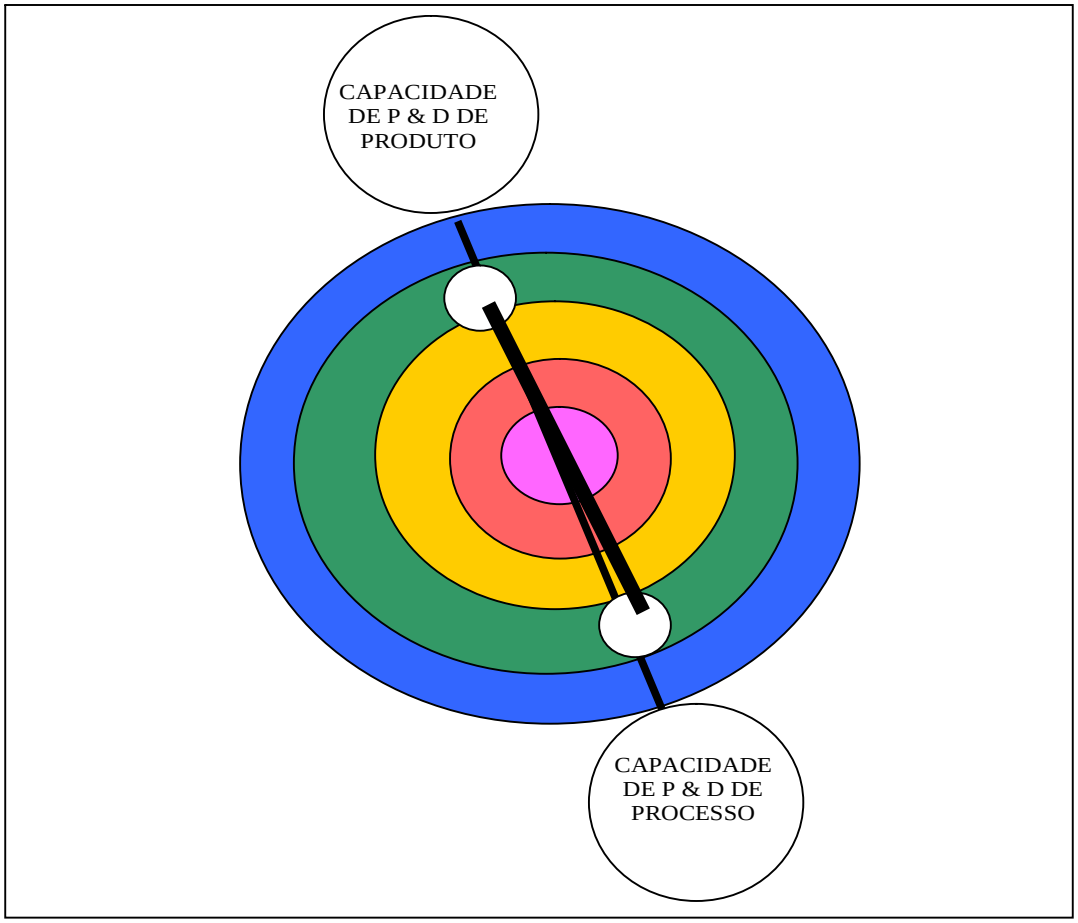

Figura 34 – Gráfico Radar da área de pesquisa e desenvolvimento

A figura 35 representa a avaliação do time gerencial.

TIME GERENCIAL	**MD (0 e 1)**	**D (1,01 e 2)**	**N (2,01 e 3)**	**F (3,01 e 4)**	**MF (4,01 e 5)**
Habilidades				X	
Congruência de valores				X	
Espírito de equipe					X
Experiência				X	
Coordenação de esforços				X	

Figura 35 – Análise interna do time gerencial

Quanto aos requisitos do Time Gerencial, o principal ponto em destaque pela unidade é o espírito de equipe.

O item habilidades refere-se à capacidade do time gerencial em lidar com as informações e tomar as decisões necessárias. Já a congruência de valores diz respeito ao compartilhamento dos mesmos valores propostos pela unidade, ou seja, a valorização do indivíduo, respeito ao meio ambiente, trabalho em equipe, satisfação e respeito aos clientes, fornecedores e colaboradores.

No que compete ao item coordenação de esforços, a avaliação está baseada na busca de atingir objetivos e metas comuns para a unidade.

A figura 36 representa a avaliação do time gerencial por meio do Gráfico Radar.

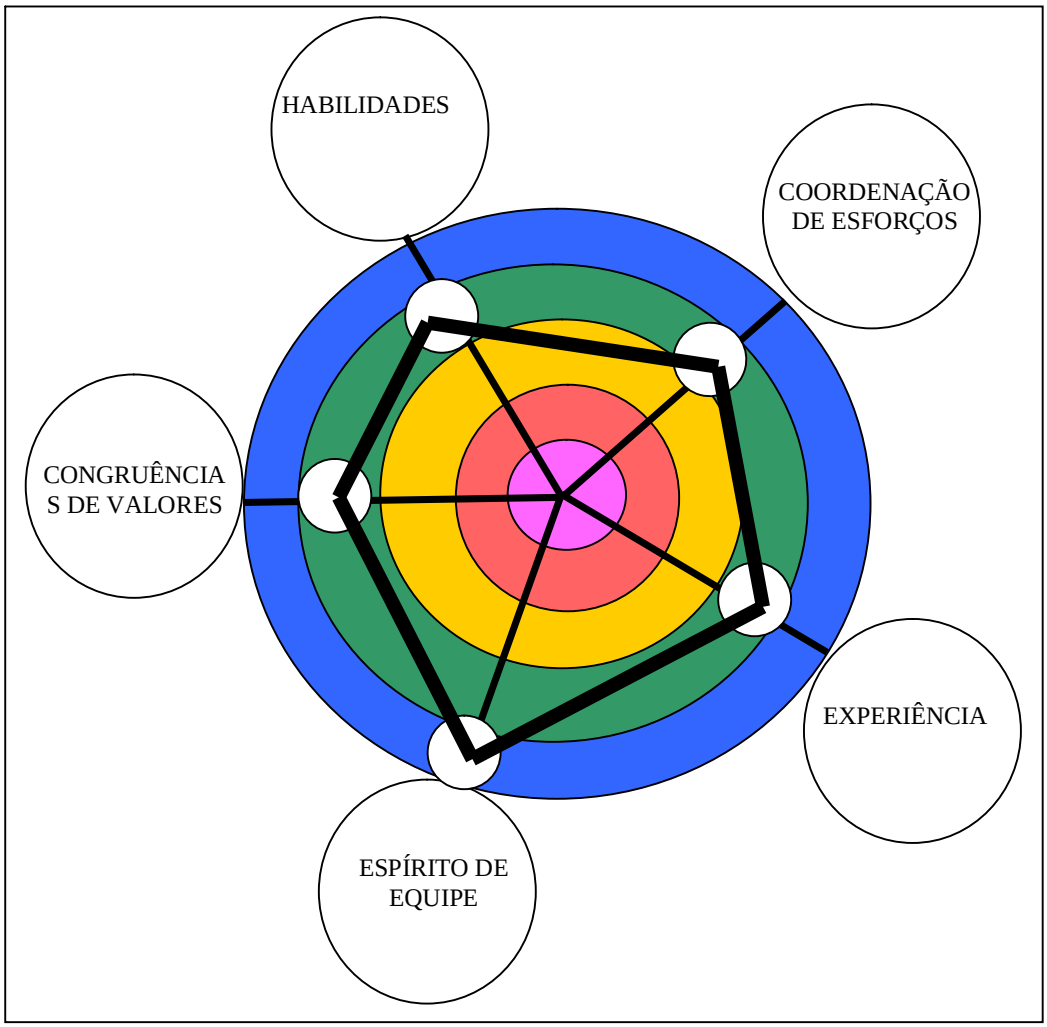

Figura 36 – Gráfico radar de times gerenciais

A avaliação da área de finanças está esquematizada na figura a seguir.

FINANÇAS	**MD (0 e 1)**	**D (1,01 e 2)**	**N (2,01 e 3)**	**F (3,01 e 4)**	**MF (4,01 e 5)**
Alavancagem financeira					X
Alavancagem operacional				X	
Proporções do balanço				X	
Relações com acionistas				X	
Situação fiscal				X	

Figura 37 – Análise interna da área de finanças

No que diz respeito a proporções do balanço, foi avaliado pela unidade basicamente os seus índices de liquidez e endividamento. Já para o item situação fiscal levou-se em consideração se o pagamento dos tributos está regular sem qualquer tipo de ônus, como por exemplo, multas.

O Gráfico Radar apresentado na figura abaixo representa a avaliação da área de finanças.

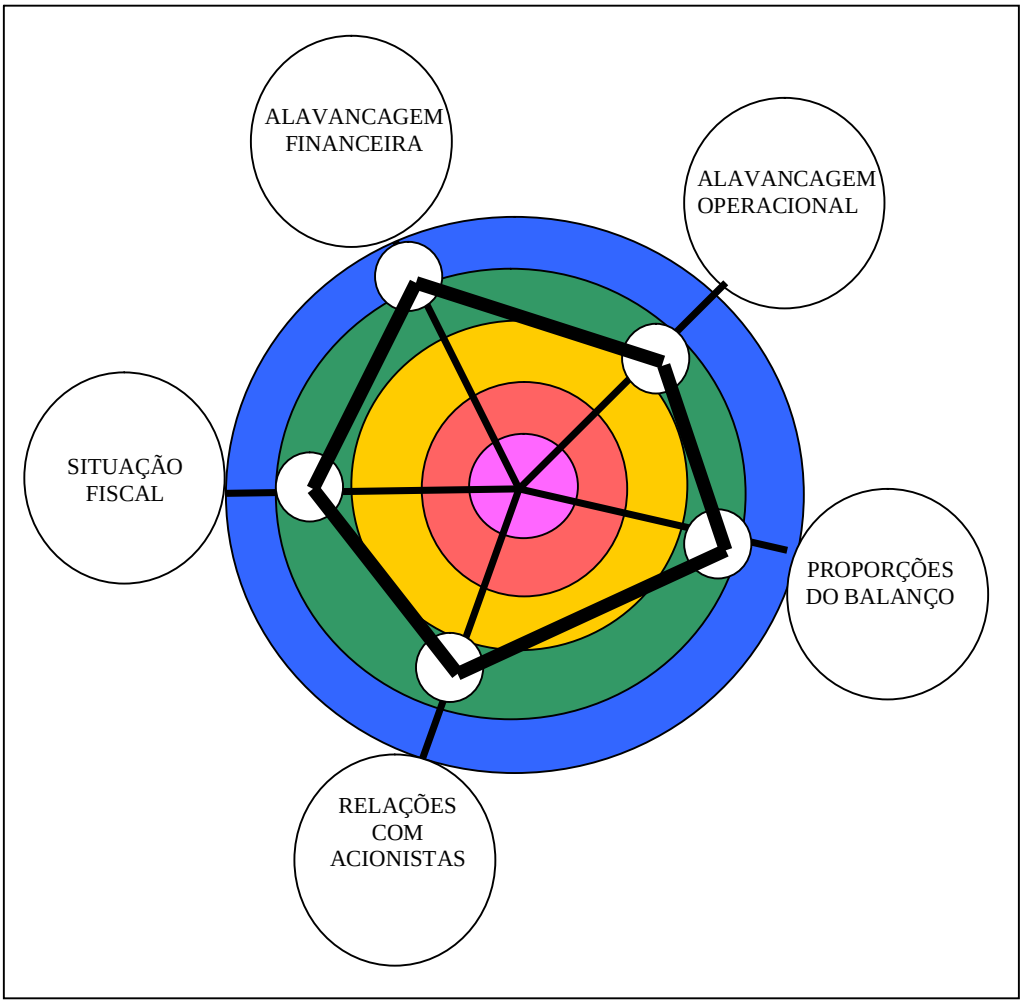

Figura 38 – Gráfico Radar da área de finanças

Quanto à análise da área de Recursos Humanos apresentada na figura 39, a rotatividade de pessoal, é avaliada como Desfavorável. Como rotatividade entende-se a freqüência de novas contratações em virtude dos desligamentos. Esse item faz parte do conjunto de objetivos da qualidade, o qual é mensurado por um indicador denominado *Turnover* apresentado no tópico 4.3.5.

RECURSOS HUMANOS	**MD (0 e 1)**	**D (1,01 e 2)**	**N (2,01 e 3)**	**F (3,01 e 4)**	**MF (4,01 e 5)**
Capacidade dos funcionários				X	
Sistemas de pessoal				X	
Turnover do pessoal		X			
Moral dos funcionários				X	
Desenvolvimento dos funcionários				X	

Figura 39 – Análise interna da área de recursos humanos

No que diz respeito à capacidade dos funcionários o item avalia a criatividade e competências dos mesmos para resolução de problemas e proposição de ações. Já o item sistemas de pessoal, diz respeito não só ao sistema de remuneração, mas aos benefícios oferecidos pela unidade, entre os quais podem ser mencionados: planos de saúde e odontológico, transporte gratuito para o trabalho e domicílio do colaborador, convênios com óticas, farmácias que oferecem descontos aos colaboradores, uniformes gratuitos, entre outros.

Referente à moral dos funcionários, o item avalia a satisfação do colaborador e integra o conjunto de objetivos da qualidade o que é mensurado por meio de um indicador denominado Satisfação do Colaborador via pesquisa de clima organizacional, conforme apresentado no tópico 4.3.5.

Por fim, o item desenvolvimento dos funcionários avalia de que forma a unidade proporciona a qualificação do seu corpo de colaboradores, por meio de treinamentos internos e externos.

A figura 40 representa a avaliação da área de operações por meio do Gráfico Radar.

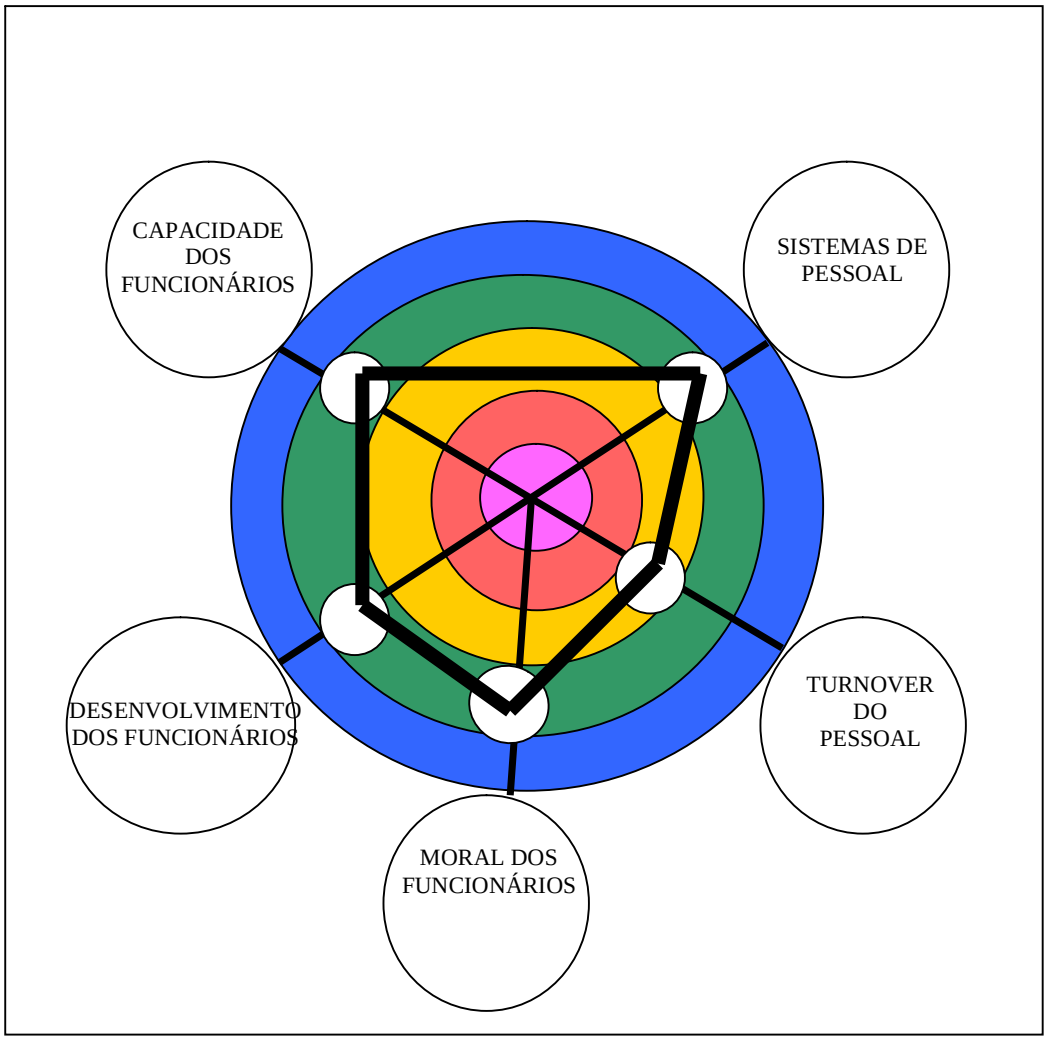

Figura 40 – Gráfico radar da área de recursos humanos

4.3.5 Gestão da qualidade na unidade

No que concerne à gestão da qualidade, a unidade de Itumbiara teve sua primeira certificação em fevereiro de 2000 (ISO 9001:1994). Em agosto de 2002, conquistou a Certificação ISO 9001:2000. Além disso possui:

- Programa 5 S: tem como objetivo, melhorar a qualidade de vida do ser humano, para se obter produtos de qualidade e um ambiente de trabalho digno.
- PPHO – Procedimentos Padrões de Higiene Operacional.
- BPF (Boas Práticas de Fabricação): são práticas de higiene recomendadas para o manuseio de alimentos visando à obtenção de produtos seguros, evitando os três tipos de perigos de contaminação do produto - Perigos Físicos, Perigos Químicos e Perigos Biológicos.

- APPCC (Análise dos Perigos e Pontos Críticos de Controle): tem como objetivo consolidar a importância e utilidade na garantia da qualidade do processo, prevenir possíveis falhas, potencializar melhoria, capacitar os colaboradores a elaborarem e implementarem efetivamente os planos de APPCC, contribuir com a evolução no conceito de segurança preventiva na cadeia alimentar, entre outros.
- CCQ (Círculo de Controle de Qualidade): busca oferecer a oportunidade e autonomia dos funcionários para exporem suas idéias que transformam o homem e a sociedade, gerando produtividade, economia e realização pessoal.

O processo produtivo dos três principais produtos, integram quatorze etapas conforme apresentado na figura 41.

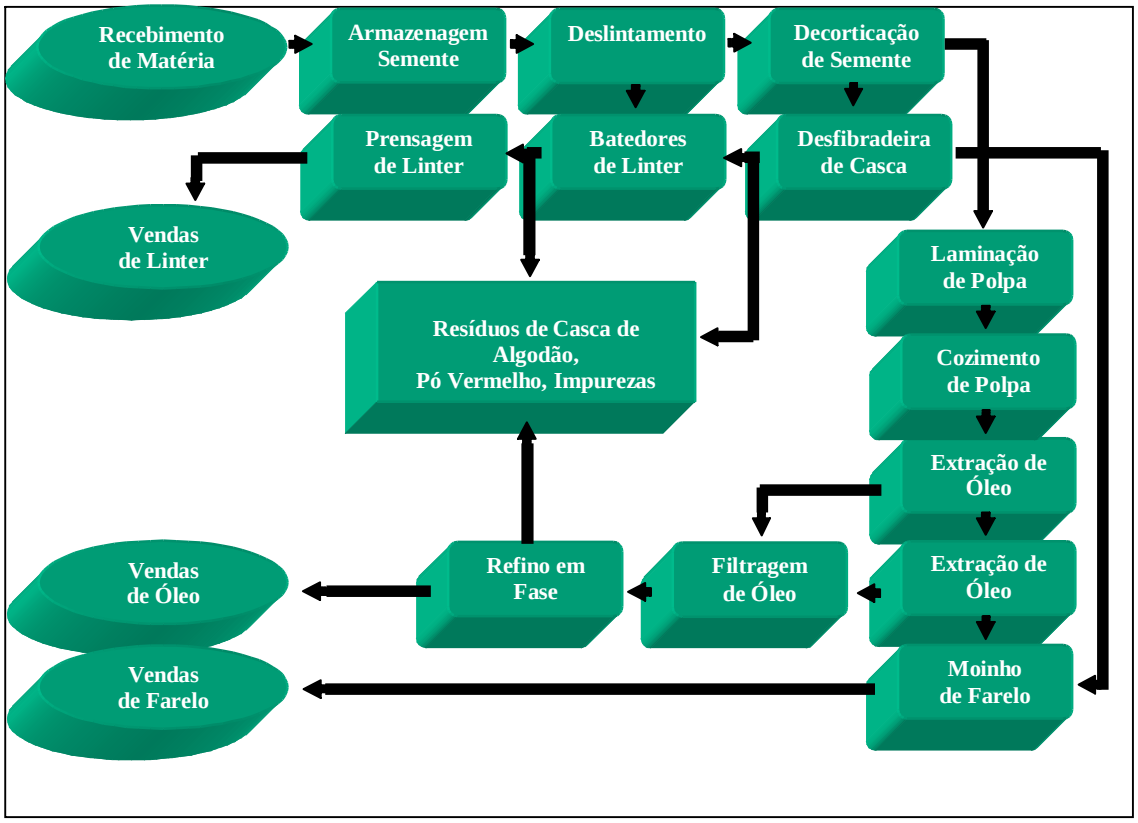

Figura 41 – Processos produtivos da unidade óleos do grupo Maeda

A análise de cada etapa permitiu descrever, sucintamente, as principais fases que envolvem os processos produtivos da unidade estudada, conforme quadro a seguir.

ETAPA DO PROCESSO	DESCRIÇÃO DAS ATIVIDADES
- Recebimento do caroço de algodão	- Através de tombadores, a semente é escoada para um sistema de rosca/moega e por meio de elevadores enviado para armazenamento nos silos.
- Armazenagem da matéria-prima	- O caroço de algodão é armazenado em 2 silos, onde são controladas temperatura e umidade durante 24 horas por dia.
- Deslintamento	- Tem por finalidade extrair o linter (algodão) que envolve o caroço.
- Decorticação	- Consiste em quebrar o caroço de algodão já deslintado, facilitando a separação da casca que protege o caroço da polpa que o envolve.
- Prensa de linter	- A prensa recebe o linter das deslintadeiras e antes da prensagem o linter é limpo em batedores para eliminar as impurezas (paus, terra, cascas).
- Batedores de linter	- Destina-se a limpar o linter proveniente das deslintadeiras.
- Desfibradeira de casca	-Destina-se a retirar o linter da casca do caroço de algodão.
- Laminação de polpa	- Consiste em formatar a massa proveniente dos decorticadores e facilitar o cozimento e posterior extração do óleo.
- Cozinhadores de polpa	- É realizado para facilitar a extração do óleo nas prensas.
- Extração mecânica de óleo	- Consiste nas prensas receberem a massa dos cozedores e submeterem esta massa a uma alta pressão para extrair o óleo.
- Extração química de óleo	- Consiste na extração da quase totalidade de óleo restante da massa resultante da extração mecânica.
- Filtragem de óleo	- Consiste em filtrar, através de uma centrífuga horizontal, todo o óleo bruto extraído pelas prensas.
- Refino em fase miscela	- É um tipo especial de neutralização realizada na instalação de extração, antes do óleo ser aquecido no estágio de evaporação do solvente.
- Moinho de farelo	- Consiste em triturar, em um moinho de martelos, o Lex (farelo antes de ser moído)

Figura 42 – Etapas e atividades dos processos produtivos

A síntese do quadro acima permite identificar a forte integração existente entre os três processos (óleo, linter e farelo), ou seja, fases do linter são imprescindíveis para gerar o óleo, assim como fases do óleo são essenciais para gerar o farelo. A análise da estruturação dos processos possibilitou entender o mecanismo de operação da unidade e a função dos indicadores já existentes, criando um forte suporte para a proposta de novos indicadores, tendo em vista que uma das perspectivas do BSC refere-se aos processos internos da organização.

A unidade pratica a mensuração e o acompanhamento dos indicadores atuais por meio de nove indicadores, buscando congruência com os objetivos da qualidade. A figura 43 resume os objetivos e indicadores da qualidade utilizados pela unidade de óleos do grupo Maeda.

OBJETIVO	INDICADOR	PERIDIOCIDADE	RESPONSÁVEL
- Eliminar Acidentes de trabalho	- Nº acidentes de trabalho	Mensal	Recursos Humanos
- Promover a satisfação dos colaboradores	- Satisfação dos colaboradores	Anual	Recursos Humanos
- Reduzir o Turnover	- Turnover	Mensal	Recursos Humanos
- Reduzir o Índice de Inadimplência	- Índice de Inadimplência	Mensal	Financeiro
- Reduzir o Índice de Reclamação de Clientes	- RRC (Registro de Reclamação de Clientes)	Mensal	Comercial
- Buscar a Satisfação de Clientes	- Satisfação de Clientes	Anual	Comercial
- Buscar a Pontualidade na Entrega do CIF	- Pontualidade na Entrega do CIF	Mensal	Transporte
- Melhorar os Rendimentos Industriais	- Rendimentos Industriais	Mensal	Planejamento
- Aumentar o Volume / Médio de Esmagamento	- Volume / médio de esmagamento	Mensal	Planejamento

Figura 43 – Objetivos e indicadores da qualidade

A figura 43 atende o requisito 5.4.1 (Objetivos da qualidade) da NBR ISO 9001:2000, o qual menciona que “A alta Direção deve assegurar que os objetivos da qualidade, incluindo aqueles necessários para atender aos requisitos do produto, são estabelecidos nas funções e nos níveis pertinentes da organização. Os objetivos da qualidade devem ser mensuráveis e coerentes com a política da qualidade”. (NBR ISO 9001:2000, pg.5)

A política da qualidade da unidade tem como propósito “Atender aos mercados alimentício, de nutrição animal e celulose, com produtos e serviços de qualidade, obtidos por meio de gerenciamentos e de melhorias contínuas dos processos, buscando permanentemente a satisfação de clientes e acionistas, bem como dos nossos colaboradores através da capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante.” Por meio das colocações acima, uma análise mais criteriosa remete a algumas ponderações que serão abordadas no tópico a seguir.

Analisando a figura 44 e considerando os recursos do BSC citados no item 2.4.14 do referencial teórico, é possível utilizar-se o BSC para dar complementaridade e sinergia aos aspectos abordados pela NBR ISO 9001:2000.

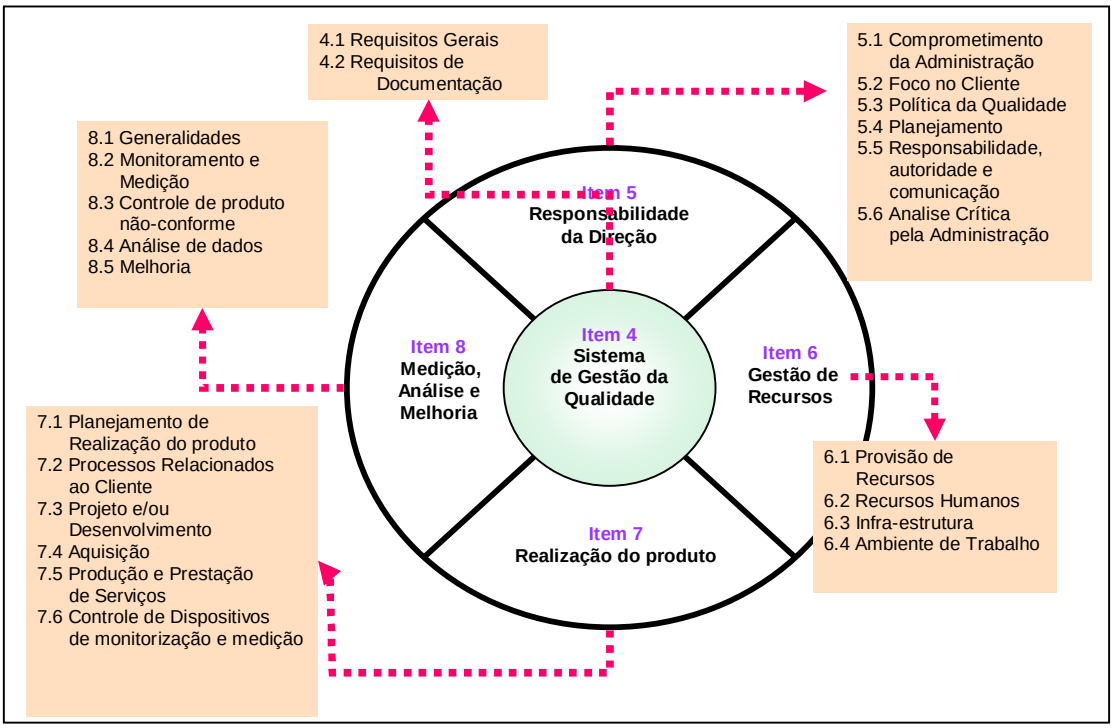

Figura 44 - Requisitos da NBR ISO 9001:2000

Alguns requisitos dão indícios dessa relação:

- Se por um lado a ISO 9001:2000 ressalta o foco no cliente (item 5.2), o BSC aborda uma perspectiva voltada ao cliente;

- A ISO 9001:2000 trata sobre a importância dos colaboradores (item 6.2), já o BSC ressalta uma perspectiva relacionada ao aprendizado e crescimento;

- Enquanto a ISO 9001:2000 estabelece que a organização precisa de uma visão de processos atrelada à melhoria dos mesmos, o BSC direciona a uma perspectiva de processos internos;

- A ISO 9001:2000 requer uma gestão de recursos (item 6) o que implica, entre outros, gestão dos recursos financeiros, já o BSC estabelece, entre suas perspectivas, uma perspectiva financeira;

- A ISO 9001:2000 enfatiza um item somente para Medição, análise e melhoria (item 8) - o que implica na mensuração dos processos internos, processos relacionados a clientes, funcionários, fornecedores, entre outros - por meio de indicadores de performance, requisito este que pode ser atendido com o uso do BSC em todas as suas dimensões, tendo em vista que essa ferramenta busca o equilíbrio entre medidas financeiras e não financeiras (KAPLAN e NORTON, 1997);

- A ISO 9001:2000 trata no seu requisito 5.4 sobre a importância do Planejamento, enquanto o BSC aborda a missão e visão como premissas para sua utilização.

Dentro do contexto acima, referente à unidade estudada, apesar de a organização utilizar um conjunto de nove indicadores, percebe-se a ausência de alguns objetivos e indicadores mais explícitos. Tal constatação advém de dois aspectos: do requisito referente aos objetivos da qualidade, mencionado acima, que deixa clara a importância dos objetivos serem mensuráveis e relacionados com a missão e política da qualidade. Quanto aos objetivos e política da qualidade, se é declarada a preocupação com a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante dos colaboradores, a figura 43 apresentada na página 105 não nomeia nenhum objetivo ou indicador, de forma explícita, relacionado a este quesito. Outro ponto, ainda tocante à política da qualidade, é a busca permanente da satisfação dos acionistas. Apenas um indicador financeiro, índice de inadimplência, é declarado, o que implica na utilização de outros para que este ponto não fique a descoberto.

A própria política da qualidade declarada pela unidade remete a uma nova abordagem, pois utiliza alguns termos chaves que permitem essa relação com o *Balanced Scorecard*. Entre os termos pode-se mencionar o atendimento a mercados e satisfação dos clientes (perspectiva de clientes), gerenciamentos e melhorias contínuas dos processos (perspectiva dos processos internos), satisfação dos colaboradores através da capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante (perspectiva de aprendizado e crescimento), e por fim a satisfação dos acionistas (perspectiva financeira).

Já referente à missão da unidade , se a missão declara que a organização busca a satisfação de clientes, acionistas, colaboradores e fornecedores em harmonia com a comunidade e com o meio ambiente, não são observados objetivos e indicadores que tratem de forma explícita o relacionamento com os fornecedores e a harmonia com a comunidade e meio ambiente.

É nesse contexto que o estudo busca sugerir um novo modelo, de forma que os objetivos e indicadores já existentes sejam utilizados e outros venham complementar, formando um todo harmônico.

4.3.6 Modelo proposto para a unidade

A partir dos objetivos e indicadores utilizados na figura 43 apresentada na página 105, foi proposta uma reorganização dos mesmos, além da inclusão de outros novos, baseados nas quatro perspectivas do BSC. A figura abaixo refere-se ao mapa estratégico gerado.

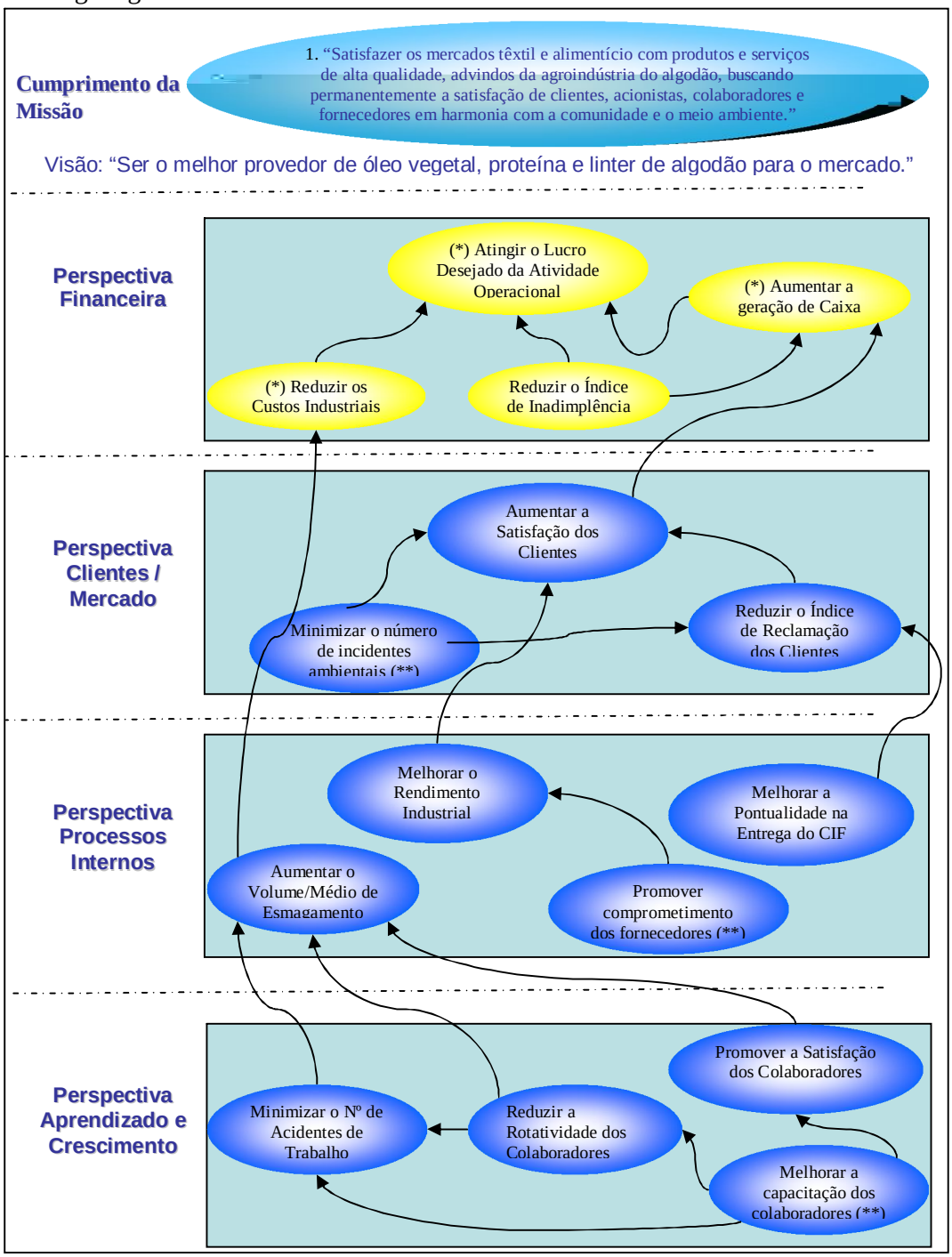

Figura 45 – Mapa estratégico sugerido à unidade
(*) Novos objetivos levantados pela pesquisa. (**) Novos objetivos propostos pela pesquisa

Os novos objetivos e indicadores propostos estão em consonância com os objetivos e política da qualidade mencionados no tópico anterior, bem como com a missão e visão da unidade. Para elucidar essa complementaridade e sinergia que pode ocorrer entre a NBR ISO 9001:2000, alguns elances de causa-efeito foram elaborados, o qual gerou o mapa estratégico da figura 45.

Conforme embasado por Kaplan e Norton (2004), a utilização do mapa estratégico tende a permitir à unidade melhor comunicação da sua missão, visão e objetivos estratégicos, além de buscar maior envolvimento e compreensão de todos.

Kaplan e Norton (2000) ainda mencionam que como a organização busca por uma posição futura e não esteve nessa posição, a trajetória almejada envolve uma série de hipóteses interligadas o que possibilita a descrição das estratégicas como um conjunto de relações de causa e efeito explícitos, sujeito a testes. Entre alguns desses testes, sugere-se a montagem de um sistema de gestão em que os indicadores são correlacionados, sendo que estas correlações indicam relações de causa-efeito (MONTEIRO, CASTRO e PROCHNIK, 2003). Os autores ainda alertam que, na prática, ela é difícil de ser testada porque existe um grande número de variáveis envolvidas e poucos anos se passaram desde a introdução dos primeiros BSCs, porém estas correlações são uma das grandes promessas do BSC, se não a maior.

Baseado nas interlocuções dos autores acima, alguns testes de correlação não paramétricos e regressão linear foram realizados para verificar se havia alguns indícios de interligação entre um indicador e outro, a partir de dados históricos já existentes na organização. Entre esses indicadores, merecem destaque:

- O *turnover* e o número de acidentes de trabalho apresentaram um coeficiente de correlação (não paramétrica) de 0,036 (correlação positiva), mostrando indícios de que se reduzir o *turnover* este incidirá na redução do número de acidentes de trabalho.
- O *turnover* e o volume de esmagamento apresentaram um coeficiente de correlação (não paramétrica) de -0,539 com nível de significância de 93%. Isto significa que uma redução no *turnover* tende a proporcionar um aumento significativo no volume de esmagamento.
- O número de acidentes de trabalho e o volume de esmagamento apresentaram um coeficiente de correlação (não paramétrica) de -0, 177, porém com nível de significância inferior ao da relação *turnover*-volume de esmagamento. Porém, mesmo assim, pode-se dizer que há indícios de que se reduzir o número de acidentes de trabalho, pode-se aumentar o volume de esmagamento.

- O índice de pontualidade na entrega CIF e o índice de reclamação de clientes apresentaram um coeficiente de correlação (não paramétrica) de -0,241 com nível de significância próximo de 75%. O índice de pontualidade também apresenta indícios de ser uma das possíveis causas para as reclamações dos clientes, ou seja, aumentando-se o índice de pontualidade, pode-se reduzir o índice de reclamações (correlação positiva).
- Na perspectiva financeira, analisando-se os resultados anuais de cada indicador observa-se uma relação entre os custos industriais e o EBITDA e EBIT. Enquanto os custos industriais em 2005 e 2006 foram, respectivamente, US$ 50 por tonelada e US$ 44 por tonelada, o EBIT variou de 9,8% em 2005 para 10,10% em 2006. Já o EBITDA evoluiu de 13,8% para 14,10%.

Por fim, por meio da relação de causa-efeito que o mapa proporciona, o modelo sugerido desdobra os objetivos atuais dentro das quatro perspectivas do BSC e recomenda a utilização de novos indicadores. As figuras abaixo explicitam cada um dos objetivos estratégicos sugeridos no mapa acima, abordando-os em cada uma das perspectivas.

a) Perspectiva financeira

A figura 46 explica cada um dos objetivos da unidade na perspectiva financeira. Alguns campos ainda estão sob análise da direção executiva, identificando-se como em plano de concepção.

OBJETIVO	**MEDIDA**	**DESCRIÇÃO**	**META ANO 2007**	**INICIATIVA ESTRATÉGICA**
- Aumentar a geração de caixa	- EBITDA	- Indicador financeiro que mostra se os ativos operacionais estão gerando caixa.	- 15%	- Compra matéria-prima com pagamentos nas entregas; - Agregar valores nos produtos(óleo, Linter e Farelo)
- Atingir o Lucro Operacional da Atividade.	- EBIT	- Indica o Lucro Antes dos Juros e Imposto de Renda.	- 10%	- Investir na planta industrial para transformar o óleo semi-refinado em óleo refinado.
- Reduzir o Índice de Inadimplência	- Índice de Inadimplência	- Mensura o atraso/falta de pagamentos por parte dos clientes.	- Óleo: máx. 0 % - Linter: máx. 0 % - Farelo: máx. 2 %	-Além de avaliar crédito via Serasa também via informantes de mercado (corretores, representantes, entre outros)
- Reduzir os Custos Industriais	-Custos industriais	- Mensura os custos variáveis e fixos obtidos no processo de industrialização do caroço de algodão, para cada tonelada	- US$ 40 / TON	-Compras antecipadas para reduzir o efeito da sazonalidade. - Realização de operações de *Hedge* -Reduzir gargalos produtos e aumentar produção, modernizar e automatizar maquinários.

Figura 46 – Objetivos e indicadores da perspectiva financeira

Quanto ao indicador EBITDA, a unidade pesquisada mantém sua meta desde o ano de 2005 em 15%. Os valores obtidos têm aumentado a cada ano, enquanto em 2005 foram obtidos 13,8%, no ano de 2006 o percentual aumentou para 14,10%. Atualmente a unidade opera com EBITDA de 16,9%.

Referente ao EBIT, a unidade estabeleceu a meta de 10% desde o ano de 2005. Neste ano obteve 9,8%, aumentando para 10,10% em 2006 e 13,7% até o momento.

Já para os custos industriais foram estabelecidas metas diferenciadas para cada ano. Em 2005 tinha-se uma meta de US$ 55 por tonelada, em 2006 caiu para US$ 45 e atualmente é US$ 40. Os valores obtidos foram: US$ 50 em 2005, US$ 44 em 2006 e atualmente está em US$ 40 por tonelada.

b) Perspectiva clientes

A figura 47 trata dos objetivos relacionados a perspectiva dos clientes.

OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIÇÃO	META ANO 2007	INICIATIVA ESTRATÉGICA
- Reduzir o Índice de Reclamação de Clientes	- RRC (Registro de Reclamação de Clientes)	-Mensura as reclamações realizadas pelos clientes da unidade	- Óleo: máx. 1 - Linter: máx. 1 - Farelo: máx. 2	- Pesquisa, visitas e plano de ação de melhorias nos processos.
- Aumentar a satisfação dos clientes	- Satisfação dos Clientes	- Mensura o grau de satisfação dos clientes da unidade	- Mínimo 95%	- Realizar pesquisa anuais para acompanhar o grau de satisfação; - Melhorar qualidade dos produtos e serviços.
- Minimizar o número de incidentes ambientais	- RIA (Registro de Incidentes Ambientais)	- Mensura as reclamações provenientes da comunidade e incidentes internos.	- PLANO EM CONCEPÇÃO	- Manutenção da ISO 14.000, pois a unidade já é certificada.

Figura 47 – Objetivos e indicadores da perspectiva clientes

A inserção do objetivo referente a eliminar o número de incidentes ambientais está vinculada à missão da organização quando declara que se busca a harmonia com a comunidade e o meio ambiente.

Quando analisado o índice geral de satisfação dos clientes, estes têm se apresentado constantes nos anos de 2005 e 2006, indicando satisfação de 95%.

c) Perspectiva processos internos

A figura 48 trata dos objetivos relacionados a perspectiva dos processos internos.

OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIÇÃO	META ANO 2007	INICIATIVA ESTRATÉGICA
- Melhorar o Rendimento Industrial, promovendo maior qualidade dos processos e dos produtos	- Rendimento Industrial	- Mensura o rendimento final, ou seja, para cada 100 kg de caroço esmagado, qual a quantidade gerada de cada produto.	- Óleo: mín. 17 % - Linter: mín. 7 % - Farelo: mín. 53 %	-Melhor seleção de fornecedores e qualidade da matéria-prima
- Melhorar a entrega na pontualidade do CIF	- Pontualidade na entrega do CIF	- Mensura se as entregas dos produtos aos clientes estão dentro do prazo acordado.	- Mínimo 95 %	- Melhor seleção e treinamento de parceiros no transporte rodoviário.
- Aumentar o Volume/Médio de esmagamento	- Volume / Médio de esmagamento	-Mensura a quantidade, em toneladas, de caroço de algodão esmagado.	- Mínimo 430 ton.	-Eliminar gargalos produtivos.
- Promover maior comprometimento dos fornecedores.	- Grau de comprometimento dos fornecedores	- Mensura o atendimento, a qualidade das matérias-primas e tempo de entrega dos fornecedores	PLANO EM CONCEPÇÃO	- Intensificação do PQF (Programa de Qualificação de Fornecedores) desenvolvido em parceria com o IEL.

Figura 48 – Objetivos e indicadores da perspectiva processos internos

A inserção do objetivo referente a promover o comprometimento dos fornecedores está vinculada aos seguintes pontos: a política da qualidade declarada pela unidade e, analisando criticamente os resultados referentes ao ambiente interno da unidade, observa-se que o controle de estoque foi avaliado como Neutro no grupo Operações. Está avaliação considerada regular pode estar vinculada tanto a oferta e demanda do mercado quanto ao comprometimento do fornecedor no que se refere à entrega da matéria-prima. Para mensurar tal objetivo um possível indicador pode abordar tanto aspectos da qualidade da matéria-prima, como prazo de entrega. Tais itens podem estar dispostos através de um formulário, assim como o de satisfação dos clientes.

d) Perspectiva aprendizado e crescimento

A figura 49 trata dos objetivos relacionados a perspectiva de aprendizado e crescimento.

OBJETIVO	MEDIDA	DESCRIÇÃO	META ANO 2007	INICIATIVA ESTRATÉGICA
-Minimizar o Nº Acidentes de Trabalho	- N Acidentes de Trabalho	- Mensura o número de acidentes de trabalho registrados na unidade.	0	-Intensificar a atuação da CIPA
-Reduzir o Turnover	- Turnover	-Mensura a rotatividade dos funcionários	- Máximo 1,5 %	-Rever política institucional (relações de trabalho) -Motivação com treinamentos, adequações salariais e PPR.
-Promover a satisfação dos colaboradores	-Satisfação dos colaboradores	- Mensura o grau de satisfação dos colaboradores da unidade	- Mínimo 80 %	-Realizar pesquisas periódicas de clima organizacional -Motivação com treinamentos, adequações salariais e PPR.
- Melhorar a capacitação dos colaboradores	- Horas de capacitação por colaborador	- Mensura o tempo de treinamento disponibilizado, em média, para cada colaborador	PLANO EM CONCEPÇÃO	- Programa SESI (educação do trabalhador), telecursos 1º e 2º grau.

Figura 49 – Objetivos e indicadores da perspectiva aprendizado e crescimento

A inserção do objetivo referente a melhorar a capacitação dos colaboradores advém da sua política da qualidade que declara a preocupação com a capacitação, qualificação e aperfeiçoamento constante dos colaboradores, porém a unidade não utiliza nenhum indicador para mensurar tal objetivo como recomenda a NBR ISO 9001:2000.

Com base nos testes realizados e mapa estratégico sugerido para a unidade óleos vegetais de Itumbiara, um novo mapa genérico é recomendado para as empresas com processos semelhantes.

4.3.7 Modelo genérico proposto

A figura 50 ilustra o mapa estratégico genérico gerado a partir da figura 47.

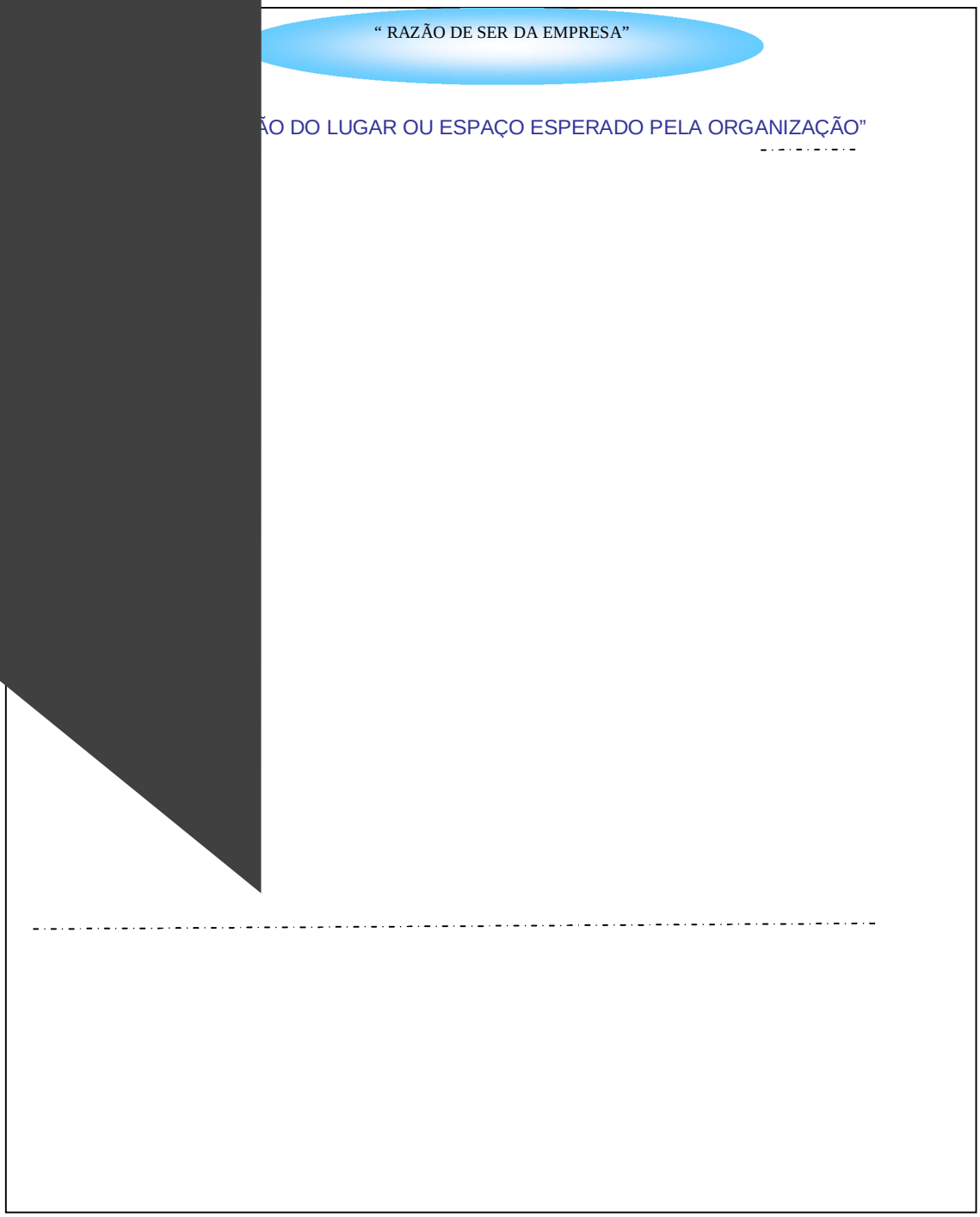

Figura 50 – Mapa genérico para processos de óleos vegetais

Conforme mencionado por Kaplan e Norton (2000b) na página 68, o BSC busca traduzir a missão, a visão e a estratégia das empresas, por meio de indicadores que são divididos em quatro perspectivas: perspectiva financeira, perspectiva de clientes, perspectiva de processos internos e perspectiva de aprendizado e crescimento.

Partindo-se da missão e visão, na página 51 Tavares (2005) menciona que ao formulá-las, algumas diretrizes que as empresas levam em consideração são os clientes (mercado), acionistas, fornecedores, funcionários, entre outros. Observa-se que, como essa missão não é imutável, há a necessidade de acompanhamento, o qual é realizado por meio de indicadores. Tendo em vista que as diretrizes se reportam aos clientes, acionistas, fornecedores e funcionários, os indicadores a serem estabelecidos podem estar direcionados às perspectivas do BSC que são voltadas a parte financeira (acionistas), mercado (clientes), processos internos (fornecedores) e aprendizado e crescimento (funcionários). Já referente a cada uma das perspectivas desdobradas, conforme indícios mencionados acima, os indicadores inseridos no mapa estratégico também podem ser generalizados, uma vez que a literatura relaciona vários indicadores já utilizados por inúmeras empresas.

Na perspectiva financeira, conforme abordado na revisão da literatura (página 70) por Kaplan e Norton (1997), a importância do fluxo operacional em benefício da empresa, ponto este que pode ser acompanhado pelo EBITDA, conforme sugerido por Hoji (2005) na página 70. Os mesmos Kaplan e Norton (1997) mencionam a busca pelo lucro na fase de sustentação da empresa, fator esse que depende dos custos envolvidos, inadimplência dos clientes, entre outros. Convergente a essa questão do lucro uma das medidas recomendadas por Hoji (2005) é o EBIT.

Na perspectiva de clientes, os principais indicadores giram em torno da satisfação, participação de mercado, retenção e captação de clientes, conforme descrito na página 71 por Kaplan e Norton (1997). Monteiro, Castro e Prochnik (2003) ainda mencionam a importância de indicadores ambientais nessa relação da empresa com o mercado.

Na perspectiva de processos internos, Kaplan (2003) recomenda que as medições internas do sistema devam partir dos processos que tem maior impacto na satisfação do cliente, levando-se em consideração a inovação, a operação e o pós venda, fatores estes que deram subsídios aos indicadores propostos.

Por fim, na perspectiva de aprendizado e crescimento, os principais indicadores estão voltados aos funcionários, levando-se em consideração a sua capacitação, satisfação, preocupação com rotatividade, absenteísmo, entre outros (KAPLAN e NORTON, 1997; HERNANDEZ, CRUZ e FALCÃO, 2000).

5 CONCLUSÕES

A pesquisa buscou realçar de que forma uma ferramenta de gestão – o *Balanced Scorecard* - poderia alinhar os objetivos estratégicos da organização estudada por meio de um modelo de indicadores. Para destacar a importância do BSC, a premissa inicial foi partir de uma organização com objetivos e indicadores definidos a partir do seu sistema de gestão da qualidade implantado segundo as diretrizes da NBR ISO 9001:2000.

No que diz respeito prospecção de cenários, a unidade realiza prospecções para três anos seguintes, levando em consideração análises tecnológicas, econômica e sociocultural. Na área tecnológica, por meio da parceria com a MDM Sementes, a unidade já busca receber a matéria-prima (caroço de algodão) com beneficiamento melhorado o que impacta em melhor qualidade e produtividade, o que pode ser perceptível por meio dos indicadores de rendimentos industriais. No que concerne a análise econômica, a unidade prioriza o acompanhamento do câmbio, preços e oferta e demanda da matéria-prima e produtos acabados (óleo, linter e farelo). Um ponto destacado é uma tendência no aumento de preços do óleo devido a sua participação nos projetos de biodiesel que estão se expandindo no Brasil. Já referente a parte sociocultural, a unidade está se preparando para uma mudança na cultura da alimentação bovina por meio do caroço de algodão *in natura*.

Referente à análise da indústria – ambiente externo por meio das cinco forças de Porter – as principais barreiras de entrada estão atreladas a três grandes pontos: originação do caroço de algodão, altos investimentos iniciais, e conhecimento técnico e mercadológico do negócio. Quando apurado o poder de barganha dos compradores, para a unidade há um poder moderado e uma forma de neutralizá-lo é a melhoria da qualidade dos produtos para prospecção de novos mercados externos. Já o poder de barganha dos fornecedores pode ser neutralizado por meio da integração vertical, como atualmente é realizada, tendo em vista que cerca de 40% do caroço de algodão advém das propriedades rurais do próprio grupo.

Já na análise do ambiente interno, que foi visualizada por meio de gráficos radares, destacam-se alguns pontos desfavoráveis. No grupo de marketing, o número de linhas de produto e os programas promocionais apresentaram uma avaliação inferior às demais. No grupo de operações, o controle de estoques foi o que apresentou a avaliação mais baixa, e no grupo de recursos humanos a menor avaliação está voltada para a rotatividade dos funcionários, o que converge com os índices de *turnover*. Se analisado

desde 2004 até 2006, a média anual indicou rotatividade de 2,01% em 2004, 2,01% em 2005 e aumentou para 2,06% em 2006.

Quando destacado os objetivos e indicadores de desempenho, a unidade já possui nove objetivos cada qual se reportando a um indicador, quando levado em consideração a premissa inicial, ou seja, o atendimento a NBR ISO 9001:2000. Desdobrando os objetivos e indicadores já existentes dentro das quatro perspectivas do BSC – financeira, clientes, processos internos e aprendizado e crescimento – observou-se a necessidade de novos objetivos e indicadores, tanto pelo fato da política da qualidade da unidade como pela missão constarem alguns pontos que são apenas declarados, mas não são realizadas as mensurações. Um possível indicador, relacionado à perspectiva de aprendizado e crescimento, pode estar vinculado à capacitação dos colaboradores, por isso foi sugerido mensurar a quantidade de horas de capacitação para cada colaborador, em média; já na perspectiva de processos internos sugeriu-se avaliar a qualidade e prazo de entrega do fornecedor por meio de uma avaliação de grau de comprometimento; na perspectiva de clientes (mercado) foi sugerida a inserção de um indicador que leve em consideração a relação da unidade com o meio ambiente; e por último, na perspectiva financeira, foram levantados três novos objetivos e indicadores que a unidade já utiliza, mas que não fazem parte da ISO (Custos industriais, EBIT e EBITDA). Para a elaboração do mapa estratégico alguns testes de correlação não paramétricas e regressão linear foram realizados em relação aos dados históricos provenientes de alguns indicadores. Há grandes indícios de que o índice de rotatividade influencia o volume de esmagamento apresentando uma correlação negativa, ou seja, se aumentar a rotatividade, reduz-se o volume médio de esmagamento. Quanto aos indicadores financeiros observou-se que de 2005 a 2007 a medida que os custos industriais foram reduzidos, o EBIT e EBITDA aumentaram.

Outro ponto é que a revisão das normas ISO fornece a base para a implementação de um Sistema de Gestão da Qualidade focado no cliente e na melhoria, embasados em um sistema de medição de desempenho. Entretanto, esse sistema deve estar vinculado aos objetivos estratégicos da empresa, interligando estratégias, recursos, processos e indicadores de desempenho. O estudo também permite concluir que o BSC pode dar complementaridade e sinergia a nova ISO 9001:2000, pois busca vínculos no seu mecanismo de mensuração com os resultados do acionista e no foco da estratégia, fortalecendo a estrutura da perspectiva de processos internos e compondo um todo harmônico. Se por um lado a ISO 9001:2000 ressalta o foco no cliente (item 5.2), trata

sobre a importância dos colaboradores (item 6.2), estabelece que a organização precisa de uma visão de processos atrelada à melhoria dos mesmos, requer uma gestão de recursos (item 6) o que implica, entre outros, gestão dos recursos financeiros, e enfatiza um item somente para medição, análise e melhoria (item 8) - o que implica na mensuração dos processos internos, processos relacionados a clientes, funcionários, fornecedores, entre outros - por meio de indicadores de performance, o BSC busca um equilíbrio entre indicadores financeiros e não financeiros, os quais podem atender os requisitos da ISO 9001:2000 mencionados acima por meio de suas quatro perspectivas. A utilização integrada do BSC e da ISO 9001:2000 possibilita sugerir um modelo de indicadores alinhado aos objetivos estratégicos das organizações, oportunizando-lhes resultados satisfatórios.

Portanto, abordando o problema inicial da pesquisa, a unidade de óleos vegetais do Grupo Maeda, utiliza indicadores de desempenho convergentes com os seus objetivos estratégicos, fato este que pôde ser verificado com a utilização de uma ferramenta estratégica – o BSC – interligado aos requisitos da NBR ISO 9001:2000. O estudo ainda permitiu através do mapa estratégico sugerido para a unidade, propor um modelo genérico contemplando objetivos que podem ser recomendados para as empresas com processos semelhantes, conforme figura 50 na página 114.

Acredita-se que esta pesquisa possa motivar o desenvolvimento de trabalhos correlatos, visando à colaboração para o desenvolvimento das técnicas de gestão aplicadas ao agronegócio brasileiro e que originem novos saberes, possibilitando ampliar a competitividade e desenvolvimento destas organizações.

REFERÊNCIAS

ABRAHAM, Gerard A. **Strategic Alignment.** Leadership Excellence, 2006.

ANSOFF, H. Igor. **Implantando a administração estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

ANUÁRIO BRASILEIRO DE ALGODÃO. Erna Reetz et al. Santa Cruz do Sul: Gazeta Santa Cruz, 2006.

ARAÚJO, Massilon J. **Fundamentos de Agronegócios.** 1.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro. ABNT, 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **Sistema de gestão da qualidade**: requisitos. Rio de Janeiro. ABNT, 1994.

AZEVEDO, Paulo Furquim de. "*Comercialização de produtos agroindustriais*". **In: BATALHA, Mário O. (coordenador).** Gestão Agroindustrial: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. Vol. 1. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BACHNER, Daniel. **Perspectivas do mercado de algodão: cenário mundial e brasileiro.** BM&F, 2006.

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

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L.. *"Gerenciamento de sistemas agroindustriais: definições, especificidades e correntes metodológicas."* **In: BATALHA, Mário O. (coordenador).** Gestão Agroindustrial: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. Vol. 1. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2007.

BATALHA, M.O.; SILVA, A.L. **Competitividade: uma abordagem em termos de cadeias produtivas.** V Encontro Internacional de Agropólos, 2003.

BETHLEM, Agrícola. **Estratégia empresarial: conceitos, processo e administração estratégica.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BORRÁS, Miguel Angel Airel ; TOLEDO, José Carlos de. **Proposing a Structure and Method to Coordinate the Product Quality and Quality Management Practices into Agri-Food Supply Chains.** V International PENSA Conference on Agri-food Chains/Networks Economics and Management. Ribeirão Preto, 2005.

BRASSARD, Michel. **Qualidade:** ferramentas para uma melhoria contínua. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1994.

BRUNI, Adriano Leal; FAMÁ, Rubens. **Gestão de custos e formação de preços.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CAMARGOS, Marcos Antônio de; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa:uma síntese teórica.** Ensaio para Caderno de Pesquisas em administração. São Paulo, v. 10, n. 1, jan/mar, 2003.

CAMPOS, Vicente Falconi. **TQC – Controle da qualidade total (no estilo japonês).** Belo Horizonte: Desenvolvimento gerencial, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração.** Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____. **Gestão de pessoas.** 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Teoria geral da administração.** 5. ed. São Paulo: Makron Books, 1999.

CICCO, Francisco de. **Saiba o que mudou e como sua empresa vai ser afetada pela norma ISO 9000: 2000.** Disponível em: <http:// ww.qsp.com> Acesso em: 24 jul. 2001.

COMPANHIA NACIONAL DE ABASTECIMENTO. Disponível em: <http://www.conab.gov.br> Acesso em: 20 de novembro de 2006.

CORAL, Elisa. **Avaliação e gerenciamento dos custos da não qualidade.** Florianópolis, 1996. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) - Centro de tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina.

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão estratégica.** 4. ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

CURKOVIC , Sime; PAGELL, Mark. **A critical examination of the ability of ISO9000 certification to lead to a competitive advantage.** Journal of quality management, vol. 4, p. 51, 1999.

DEMING, W. Edwards. **Qualidade:** a revolução da administração. Rio de Janeiro:

FERNANDES, Amarildo da Cruz. **Scorecard Dinâmico: em direção à integração da Dinâmica de Sistemas com o Balanced Scorecard.** *Tese de Doutorado.* Rio de Janeiro: UFRJ/COPPE, 2003.

FERNANDES, B. H. R. ; BERTON, L. H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho.** São Paulo: Saraiva, 2005.

FUSCO, José Paulo Alves. **Implicações na estratégia de operações em serviços da norma NBR 19000**. Revista de Administração de empresas, São Paulo, v. 35, n. 3, p, 30-38, mai/jun, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GIL, Antonio de Loureiro. **Auditoria da qualidade.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HARRINGTON, James. **Business process improvement:** the breakthrough strategy for total quality, productivity and competitiveness. New York: Mac Graw-Hill, 1991.

HERNANDES, Carlos Alberto Mamede; CRUZ, Cláudio Silva da; FALCÃO, Sérgio Dagnino. **Combinando o Balanced Scorecard com a gestão do conhecimento**. Caderno de pesquisas em administração, São Paulo, v. 01, nº 12, 2º trim./2000.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

ISHIKAWA, K. **Controle de qualidade total.** Rio de Janeiro: Campus, 1993.

JAYO, Martin; NUNES, Rubens. **Competitividade do sistema agroindustrial do algodão.** PENSA, 1998. Disponível em <http:// www. pensa.org.br>. Acesso em 07 de dezembro de 2006.

JURAN, J. M; **Juran na liderança pela qualidade:** um guia para executivos. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.

JENSEN, Michael C. **Value Maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function.** European Financial Management, vol. 7, n. 3, p. 297-317, 2001.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Mapas estratégicos**. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

KAPLAN, Robert S. **Balanced Scorecard: sua função.** Disponível em www.intermanagers.com. Acesso em: 04/06/2003.

_____. **Balanced scorecard: medições que impulsionam o desempenho.** Disponível em www.intermanagers.com. Acesso em: 04/06/2003.

KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000(a).

_____. **Having trouble with your strategy? Then map it.** Harward Business Review, sep-oct, 2000 (b).

_____. **Organização orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios.** 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

_____, Robert S.; NORTON, David P. **A estratégia em ação: Balanced Scorecard.** 6. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

_____. **Putting the Balanced Scorecard to work.** Harvard Business Review. September-October, 1993.

_____. **The Balanced Scorecard – measures that drive performance.** Harvard Business Review, jan-feb,1992.

KOTTER, John. **Managing change: the power of leadership**. Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. de. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1999.

LEVY, Luiz Fernando. **O novo Brasil**. São Paulo: Gazeta Mercantil: Nobel, 2002.

MACHADO, Rosa Teresa Moreira. **Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.** Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MACHINE, Claude. **Evolução da administração da produção no Brasil.** Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 34, n.3, p 91 – 101, 1994.

MAEDA S.A. AGROINDUSTRIAL. Disponível em www.maeda.com.br. Acesso em 22 de novembro de 2006.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada.** 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MAXIMIANO, Antonio C. A. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 1997.

MEDEIROS, Janann Joslin; OLIVEIRA, Marcos Roberto Goes de; SOUSA, Vinicius José Oliveira de. **A certificação ISO 9000 e a qualidade total como pontos de aprendizado organizacional.** Foz do Iguaçu, Enanpad, 1999. [CD-ROOM]

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de Estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTEIRO, Paulo Roberto Anderson; CASTRO, Alexandre Ramos; PROCHNIK, Victor. **A mensuração do desempenho ambiental no Balanced Scorecard e o caso**

da Shell. VII Encontro Nacional sobre Gestão Empresarial e Meio Ambiente, FGV/USP, out/2003.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** São Paulo: Atlas, 1996.

NIVEN, Paul. **Balanced scorecard: passo a passo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

NORTON, David P. **Managing strategy is managing change.** Harvard Business School Publishing, vol. 4, n. 1, jan-feb, 2002.

OLIVEIRA, Lúcia Maria Barbosa. **Implantação do sistema da qualidade:** uma proposta da metodologia para pequenas e médias empresas. Florianópolis, 1998. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) – Centro de tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina.

OLIVEIRA, Marcos Antonio L. de. **ISO 9001:2000 – rumo ao TQC.** Banas qualidade, São Paulo, ano X, n. 142, p. 78 –85, set 2001.

PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade: teoria e prática**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2004.

PEDROSO, Marcelo Caldeira **. Modelo de gestão do sistema de planejamento**, **programação e controle da produção**. Revista de administração da Universidade de São Paulo, São Paulo, n. 34, n. 2, p. 55. 71, abr/ jun, 1999.

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

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1999.

RICHARDSON Sandy. **The key elements of Balanced Scorecard success.** Ivey Business Journal, nov-dec, 2004.

ROBLES JR. , Antonio. **Custos da qualidade:** uma estratégia para a competição global. São Paulo: Atlas, 1994.

ROLT, Mírian Inês Pauli. **O uso de indicadores para melhoria da qualidade em pequenas empresas**. Florianópolis, 1998. Dissertação (mestrado em engenharia da produção - Centro de tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina.

SERRA, Fernando; TORRES, Maria Cândida S.; TORRES, Alexandre Pavan. **Administração estratégica.** Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso, 2004.

SILVA, José Graziano. **A nova dinâmica da agricultura brasileira.** 2.ed. Instituto de Economia da Universidade de Campinas, 1998.

SKRABEC, Quentin R. *et al.* **ISO9000: do the benefits outweight the costs**? Industrial management, vol. 39, p. 26, nov/dec, 1997.

SLACK, Nigel *et al.* **Administração da produção.** São Paulo: Atlas, 1997.

SPERS, Eduardo Eugênio. *"Qualidade e segurança em alimentos."* **In: ZYLBERSTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava (organizadores)**. Economia e gestão dos negócios agroalimentares. São Paulo: Pioneira, 2005.

STONER, James; FREEMAN, Edward. **Administração.** São Paulo: Prentice-Hall do Brasil, 1999.

TAVARES, Mauro Calixta. **Gestão estratégica**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-ação nas organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

TOLEDO, José Carlos de. *"Gestão da qualidade na agroindústria."* **In: BATALHA, Mário O. (coordenador).** Gestão Agroindustrial: Grupo de estudos e pesquisas agroindustriais. Vol. 1. São Paulo: Atlas, 2001.

VELURY, Jay. **ISO 9000: focusing on quality systems.** Industrial management, 6. ed., vol. 38, p.11, nov/dec, 1996.

VIEIRA, César Gregório Godoi. **Uma metodologia para melhoria de processos.** Florianópolis,1995. Dissertação (mestrado em engenharia da produção) – Centro de tecnologia, Universidade Federal de Santa Catarina.

VITERBO JR, Enio. **ISO9000 na indústria química e de processo.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1996.

WILKINSON, John. *"Perfis emergentes no setor agroalimentar."* In: **MALUF, R.S.; WILKINSON, J.** "Reestruturação do sistema agroalimentar: questões metodológicas e de pesquisa." UFRRJ / CPDA, 1999.

WOOD JR, Tomaz; URDAN, Flávio Torres. **Gerenciamento da qualidade total:** uma revisão crítica. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 34, n. 6, p. 46-59, nov/dez 1994.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração estratégica.** São Paulo: Atlas, 2000.

YIN, Robert K. **Case study research: design and methods.** California: Sage publications, 1987.

ZYLBERSTAJN, Décio, NEVES, Marcos Fava (organizadores). **Economia e gestão dos negócios agroalimentares.** São Paulo: Pioneira, 2005.

ANEXOS

ANEXO 1 – OS MUNICÍPIOS MAIS COMPETITIVOS DO ESTADO DE GOIÁS

Ranking	Municípios	Dinamismo	Riqueza Econômica	Infra-Estrutura economica	Qualidade de vida	Mão de obra	Infra-Estrutura tecnologica	Localizaçao estratégica e logística	Políticas de incentivos financeiros e tributários	Média Ponderada
1º	Anápolis	37,22	97,56	77,68	69,47	22,16	58,37	47,85	20,51	58,50
2º	Rio Verde	37,70	70,24	87,18	71,95	21,43	56,94	32,78	22,75	54,84
3º	Catalao	64,47	44,83	55,09	70,20	20,92	14,24	46,84	7,41	48,56
4º	Aparecida de Goiania	16,00	77,62	73,17	55,10	15,98	15,80	39,38	8,56	39,70
5º	Senador Canedo	55,70	28,69	54,61	56,99	15,44	0,00	42,62	1,19	38,87
6º	Itumbiara	29,74	38,86	63,8	71,54	21,04	16,89	30,75	7,07	38,68
7º	Luziania	30,13	38,60	63,42	52,60	14,86	13,21	43,58	7,65	36,77
8º	Jataí	31,69	37,79	51,41	67,35	19,56	13,57	31,03	3,95	36,00
9º	Caldas Novas	33,20	18,29	49,57	72,64	15,59	7,52	30,71	1,18	32,74
10º	Mineiros	19,40	16,14	42,88	70,61	16,55	4,07	16,55	3,53	26,14
11º	Trindade	16,26	16,70	37,21	63,64	13,54	4,11	37,18	0,89	25,72
12º	Ipameri	19,58	8,03	32,17	60,37	12,76	2,82	35,03	4,8	24,39
13º	Niquelandia	22,44	16,22	28,46	61,77	14,51	5,94	18,32	3,39	24,19
14º	Morrinhos	7,16	12,29	42,31	64,28	17,51	7,86	30,63	3,05	24,03
15º	Quirinopolis	5,49	11,97	29,79	65,69	16,61	8,49	41,41	5,13	23,76

Figura 51 – Os 15 municípios mais competitivos do estado de Goiás
Fonte: IBGE. Elaboração: SEPLAN-GO / SEPIN / Gerência de Estatística Socioeconômica – 2005

ANEXO 2 – MODELO DE QUESTIONÁRIO PARA ANÁLISE INTERNA

MARKETING

	MD	D	N	F	MF
Qualidade do produto					
Número de linhas do produto					
Diferenciação de mercado					
Participação de mercado					
Políticas de determinação do preço					
Canais de distribuição					
Programas promocionais					
Serviço ao cliente					
Pesquisa de marketing					
Propaganda					
Força de venda					

SISTEMA DE INFORMAÇÕES GERENCIAIS

	MD	D	N	F	MF
Velocidade e resposta					
Qualidade das informações correntes					
Capacidade de expansão					
Sistema orientado para o usuário					

OPERAÇÕES

	MD	D	N	F	MF
Controle de matérias-primas					
Capacidade de produção					
Estrutura do custo de produção					
Instalações e equipamentos					
Controle de estoques					
Controle de qualidade					
Eficiência energética					

PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

	MD	D	N	F	MF
Capacidade de P & D de produto					
Capacidade de P & D de processo					

TIME GERENCIAL

TIME GERENCIAL					
	MD	**D**	**N**	**F**	**MF**
Habilidades					
Congruência de valores					
Espírito de equipe					
Experiência					
Coordenação de esforços					

FINANÇAS

	MD	D	N	F	MF
Alavancagem financeira					
Alavancagem operacional					
Proporções do balanço					
Relações com acionistas					
Situação fiscal					

RECURSOS HUMANOS

	MD	D	N	F	MF
Capacidade dos funcionários					
Sistemas de pessoal					
Turnover do pessoal					
Moral dos funcionários					
Desenvolvimento dos funcionários					

Livros Grátis

(http://www.livrosgratis.com.br)

Milhares de Livros para Download:

Baixar livros de Administração
Baixar livros de Agronomia
Baixar livros de Arquitetura
Baixar livros de Artes
Baixar livros de Astronomia
Baixar livros de Biologia Geral
Baixar livros de Ciência da Computação
Baixar livros de Ciência da Informação
Baixar livros de Ciência Política
Baixar livros de Ciências da Saúde
Baixar livros de Comunicação
Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE
Baixar livros de Defesa civil
Baixar livros de Direito
Baixar livros de Direitos humanos
Baixar livros de Economia
Baixar livros de Economia Doméstica
Baixar livros de Educação
Baixar livros de Educação - Trânsito
Baixar livros de Educação Física
Baixar livros de Engenharia Aeroespacial
Baixar livros de Farmácia
Baixar livros de Filosofia
Baixar livros de Física
Baixar livros de Geociências
Baixar livros de Geografia
Baixar livros de História
Baixar livros de Línguas

Baixar livros de Literatura
Baixar livros de Literatura de Cordel
Baixar livros de Literatura Infantil
Baixar livros de Matemática
Baixar livros de Medicina
Baixar livros de Medicina Veterinária
Baixar livros de Meio Ambiente
Baixar livros de Meteorologia
Baixar Monografias e TCC
Baixar livros Multidisciplinar
Baixar livros de Música
Baixar livros de Psicologia
Baixar livros de Química
Baixar livros de Saúde Coletiva
Baixar livros de Serviço Social
Baixar livros de Sociologia
Baixar livros de Teologia
Baixar livros de Trabalho
Baixar livros de Turismo