

Fábio Soares Duarte

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
uma contribuição para a análise
de resultados de implantação
na média indústria**

Taubaté - SP

2002

Fábio Soares Duarte

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO:
uma contribuição para a análise
de resultados de implantação
na média indústria**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo Curso de Pós-graduação em Administração de Empresas, do Departamento ECA da Universidade de Taubaté.

Área de concentração: Gestão Empresarial

Orientador: Prof. Dr. Messias Borges Silva

Taubaté - SP

2002

FÁBIO SOARES DUARTE

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: uma contribuição para a análise de resultados de
implantação na média indústria

UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ, TAUBATÉ, SP

Data: _____

Resultado: _____

COMISSÃO JULGADORA

Prof. Dr. Messias Borges Silva

Instituição: Faculdade de Engenharia Química de Lorena - FAENQUIL

ASSINATURA: _____

Prof. Dr. João Batista Turrioni

Instituição: Escola Federal de Engenharia de Itajubá - EFEI

ASSINATURA: _____

Prof. Dr. Francisco Cristóvão Lourenço de Melo

Instituição: Universidade de Taubaté - UNITAU

ASSINATURA: _____

Dedicatória

Dedico este trabalho à minha mãe, que nos deixou poucos meses antes da apresentação final, e ao meu pai, exemplo de caráter que procuro sempre seguir.

Aos meus filhos Patrícia e Vinícius, e minha esposa Bernadete, sem os quais não haveria motivo para buscar novos conhecimentos.

AGRADECIMENTOS

Ao Prof. Dr. Messias Borges Silva, orientador e amigo de longa data, pela habilidade, objetividade e discernimento com que conduziu este trabalho.

Aos amigos Lourenço, Paulinho, Paulo Aurélio, Quinquilo e Lincoln, que de maneira direta ou indireta contribuíram para este trabalho.

Ao José Augusto Nascimento (Guto), cujos conhecimentos de normas de elaboração e o gosto pelo fomento de discussões foram muito importantes.

Aos dirigentes das empresas avaliadas, que não se furtaram em disponibilizar as informações utilizadas no trabalho.

À Bernadete, minha esposa, onde busco apoio para empreender novos trabalhos, onde encontro o alicerce de sustentação familiar indispensável e onde me refugio nos momentos em que a motivação esmorece.

DUARTE, Fabio.Souares. **Planejamento Estratégico**: uma contribuição para a análise de resultados de implantação na média indústria. 2002. 95 f. Tese (Curso de Pós-graduação em Administração de Empresas) – Departamento ECA, Universidade de Taubaté, Taubaté.

Resumo

O Planejamento Estratégico tem sido um instrumento de gestão bastante utilizado pelas médias empresas industriais para alavancar seus negócios e garantir a sua perenidade. A literatura disponível, baseada nos conhecimentos de vários autores e consultores da área, enfatiza muito a parte de elaboração e aplicação das ações planejadas, através de metodologias até certo ponto similares. O objetivo é o de contribuir para a análise dos resultados de implantação do Planejamento Estratégico em empresas industriais médias, averiguando, dentro do escopo das propostas formuladas, se estes resultados são os esperados. Partiu-se da seleção de seis empresas industriais, todas de médio porte, e que já realizaram pelo menos a primeira revisão de implantação do Planejamento, buscando avaliar cada conjunto de planos de ação proposto originalmente. Esses grupos de planos de ação foram divididos em Econômico, Financeiro, Recursos Humanos e Produção. Os resultados serão tratados como comparativos e pelo nível de acerto por empresa, identificando também em qual dos grupos de planos de ação ocorrerem mais discrepâncias.

Palavras-chave: média indústria, Planejamento Estratégico, resultados de implantação.

Abstract

The Strategic Planning has been an administration instrument quite used by the industrial companies for them improve their businesses and to guarantee their long existence. The available literature, based on the several authors' knowledge and consultants of the area, it emphasizes the elaboration part and application of the planned actions a lot, through methodologies even certain similar point. The objective is contributing for the analysis of the results of implantation of the Strategic Planning in industrial medium companies, discovering, inside of the mark of the formulated proposals, if these results are the expected ones. This work broke of the selection of six industrial companies, all of medium load, and that already made the first revision of implantation of the Planning, looking for to evaluate each group of action plans proposed originally. Those groups of action plans were divided in Economical, Financial, Human Resources and Production. The results will be treated as comparative and for the success level for company, also identifying in which they happened more discrepancies and successes of the groups of action plans.

Key-words: medium companies, Strategic Planning, implantation results.

Sumário

RESUMO.....	5
ABSTRACT	6
CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO.....	12
1.1. BREVE HISTÓRICO	12
1.2. JUSTIFICATIVA	14
1.3. OBJETIVO.....	16
CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA.....	21
CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E METODOLOGIA.....	34
3.1. FATURAMENTO ANUAL	36
3.2. NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	36
3.3. ATUAÇÃO INTERESTADUAL	37
3.4. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	38
3.5. PRODUTOS PRÓPRIOS	38
3.6. RAMO DE ATIVIDADE	39
3.7. METODOLOGIA.....	41
3.7.1. Empresa 1.....	42
3.7.2. Empresa 2.....	43
3.7.3. Empresa 3.....	44
3.7.4. Empresa 4.....	45
3.7.5. Empresa 5.....	46
3.7.6. Empresa 6.....	47
3.8. ÍTENS COMPARATIVOS.....	48
CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES	50

4.1. RECURSOS HUMANOS	51
4.1.1. <i>Funcionários</i>	51
4.1.2. <i>Folha de salários</i>	53
4.2. PRODUÇÃO.....	54
4.2.1. <i>Quantidade de produção</i>	54
4.2.2. <i>Custo da Produção</i>	56
4.3. FINANÇAS	57
4.3.1. <i>Faturamento</i>	58
4.3.2. <i>Investimento</i>	59
4.3.3. <i>Lucro Líquido</i>	60
4.4. METAS ECONÔMICAS GOVERNAMENTAIS	62
4.4.1. <i>Inflação</i>	62
4.4.2. <i>Dólar americano</i>	64
4.5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	66
4.5.1. <i>Recursos Humanos</i>	66
4.5.2. <i>Produção</i>	66
4.5.3. <i>Finanças</i>	67
4.5.4. <i>Metas Governamentais</i>	67
CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS	68
5.1. AS EMPRESAS INDUSTRIAIS DE MÉDIO PORTE DOMINAM INTEIRAMENTE SUAS INFORMAÇÕES INTERNAS	68
5.1.1. <i>Recursos Humanos</i>	69
5.1.2. <i>Produção</i>	70
5.1.3. <i>Finanças</i>	71
5.1.3.1. <i>Faturamento</i>	71
5.1.3.2. <i>Investimento</i>	72

5.1.3.3. Lucro Líquido	72
5.2. AS EMPRESAS INDUSTRIAIS DE MÉDIO PORTE DOMINAM POUCO AS INFORMAÇÕES EXTERNAS	73
5.3. AS EMPRESAS DE MÉDIO PORTE INDUSTRIAIS NÃO PARTICIPAM DE ASSOCIAÇÕES E FEDERAÇÕES.....	75
CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES	77
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	80
ANEXOS	84
ANEXO 1 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 1 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2001	84
ANEXO 2 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 2 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2001	85
ANEXO 3 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 3 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2001	86
ANEXO 4 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 4 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2001	87
ANEXO 5 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 5 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2001	88
ANEXO 6 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 6 DE JANEIRO A AGOSTO DE 2001	89
ANEXO 7 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 1 DE 1998 A 2001	90
ANEXO 8 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 2 DE 1998 A 2001	91
ANEXO 9 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 3 DE 1998 A 2001	92
ANEXO 10 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 4 DE 1998 A 2001	93
ANEXO 11 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 5 DE 1998 A 2001	94
ANEXO 12 – RESULTADO OPERACIONAL DA EMPRESA 6 DE 1998 A 2001	95

Lista de Quadros

Quadro 1 – Sinótico dos capítulos.....	19
Quadro 2 – Resultados comparativos por empresa.....	50
Quadro 3 – Recursos Humanos: funcionários.....	52
Quadro 4 – Recursos Humanos: folha de salários.....	53
Quadro 5 – Produção: quantidade.....	55
Quadro 6 – Produção: custo.....	57
Quadro 7 – Finanças: faturamento.....	58
Quadro 8 – Finanças: investimento.....	60
Quadro 9 – Finanças: lucro líquido.....	61
Quadro 10 – Metas governamentais: inflação.....	63
Quadro 11 – Metas governamentais: dólar americano.....	65
Quadro 12 – Crescimento industrial: Segmento x Setor.....	66
Quadro 13 – Posição do estoque de importados em Janeiro de 1998.....	75
Quadro 14 – Posição do estoque de importados em Agosto de 2001.....	75

Lista de Gráficos

Gráfico 1 – Razão por empresas para análise de funcionários.....	52
Gráfico 2 – Razão por empresas para análise de folha de pagamento.....	53
Gráfico 3 – Razão por empresas para análise de quantidade de produção.....	55
Gráfico 4 – Razão por empresas para análise de custo de produção.....	57
Gráfico 5 – Razão por empresas para análise de faturamento.....	58
Gráfico 6 – Razão por empresas para análise de investimento.....	60
Gráfico 7 – Razão por empresas para análise de lucro líquido.....	61
Gráfico 8 – Razão por empresas para análise de inflação.....	63
Gráfico 9 – Razão por empresas para análise de dólar americano.....	65

CAPÍTULO 1 - INTRODUÇÃO

A empresa industrial de médio porte, desde a década passada (90), intensificou o uso da ferramenta de gestão denominada Planejamento Estratégico, como forma de viabilizar seus negócios. Este desenvolvimento de aplicação foi e está sendo feito, baseado principalmente em literatura elaborada por acadêmicos e consultores, a maioria deles estrangeiros. As literaturas aqui mencionadas são aquelas que trazem uma metodologia de elaboração e aplicação, fundamentada em alguma interação prática, considerando a formulação como uma etapa sistemática e seqüencial, independentemente do tipo e porte da empresa que está sendo estudada. A experiência têm mostrado que os títulos disponíveis, embora contemplem o assunto, o fazem de uma maneira que generaliza as empresas, deixando alguns segmentos e empresas de porte específico, desprovida de informações adequadas.

1.1. Breve Histórico

A história do Planejamento Estratégico, conforme relata Bomtempo (2000), tem sua origem na Revolução Industrial, a partir da metade do século XVIII até meados do século XIX, principalmente com a criação de mercados consumidores de massa ou escala maiores do que aqueles que existiam até então. Nos Estados Unidos, as ferrovias contribuíram muito para a criação desses mercados, realizando investimentos com o objetivo de ganhar economia de escala na produção e melhorar a qualidade da distribuição do que era produzido. Ainda segundo Bomtempo (2000), os precursores do que hoje se denomina estratégia foram Alfred Sloam, principal executivo da GM entre 1923 e 1946, e Chester Bernard, da ITT, ao longo dos anos 30.

A partir da segunda Revolução Industrial motivadas pela Segunda Guerra Mundial, inúmeras inovações da ciência da gestão, da pesquisa e da racionalidade das operações foram implementadas. Vasconcelos (1985) faz uma abordagem que de maneira inovadora consegue aliar a teoria de jogos e da pesquisa operacional como ferramenta econômica a ser adotada pelas empresas. Assim, o pensamento estratégico formal começa a guiar as decisões, culminando com a entrada no mercado de empresas multinacionais que, por absoluta necessidade de mercado, passam a considerar a competição como um elemento essencial do planejamento.

Drucker (1962) teve um papel preponderante para consagrar a lógica do uso de um planejamento formal para propiciar à empresa algum controle positivo sobre as forças do mercado.

Nos meios acadêmicos a criação das escolas de negócios, especialmente as Universidades de Wharton em 1881 e de Harvard em 1908, foram o embrião do estudo que visava adaptar as estratégias convencionais de forma a melhorar o desempenho das empresas, sendo que o primeiro curso neste sentido foi o de “Política de Negócios”, realizado em Harvard.

Nos anos subseqüentes, de acordo com Bomtempo (2000), diversos estudiosos buscaram maximizar a relação entre estratégia das firmas e o ambiente competitivo. Nos anos 60 foi criada a matriz SWOT (*Strengths and Weakness, Opportunities and Threats*), que relaciona pontos fortes e fracos das empresas, suas competências distintivas, com as oportunidades e ameaças que enfrentam no mercado. A origem desta proposta foi em Harvard e inicialmente voltada para a indústria automobilística americana.

A definição da competência distintiva é crítica, porque a estratégia refere-se ao longo prazo, estando sujeita às modificações e interações ao longo do tempo. Claro que os resultados advindos da estratégia, dentro de um planejamento formal, torna-se fundamental e por isso está sendo objeto deste estudo.

1.2. Justificativa

O conhecimento do tema Planejamento Estratégico, baseado em experiências com diversas empresas, foi considerado fundamental para que se desejasse realizar este trabalho. Outro aspecto relevante da abordagem é o fato de que a média indústria pesquisada, assim como as demais empresas de porte semelhante, não encontram respaldo e amparo em associações, fundações, federações e órgãos públicos, com a mesma amplitude que as de porte pequeno e grande. Existem diversas opções para a pequena e micro empresa, por exemplo, buscar fontes de financiamento e de orientação de alavancagem de seus negócios, através principalmente de programas de apoio vinculado a setores públicos e de fomento industrial. Órgãos como o Sebrae (Serviço de Apoio a Pequena e Média Empresas) possuem programas bastante completos para as micro e pequenas empresas, com um suporte amplo e que atende de maneira bastante satisfatória o pequeno empreendedor. Ressalta-se que órgãos desta natureza, financiados ou não pelo poder público, promovem cursos, palestras, formação de pessoal específica, divulgação, orientação financeira e adequação de projetos, já ligados às fontes de financiamento, que trazem um bom retorno para essas empresas. Semelhantemente, as empresas de maior porte possuem sistemas de apoio similares, ancorados em federações como a FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) ou em associações que agregam a atividade industrial, todas com uma representatividade muito consistente. Assim, os extremos empresariais, em termos de porte de empresas, estão bem representados, enquanto que aquelas empresas de porte médio, industriais ou não, não possuem a mesma possibilidade de apoio. Quando se trata da necessidade de captação financeira ou tecnológica, pode-se afirmar que essas empresas situam-se numa faixa limítrofe, em que o desamparo por parte dos poderes públicos e das organizações sociais de apoio são notórias.

Entender a dimensão das empresas de médio porte, naquilo que se refere à sua participação no mercado como um todo, especialmente se estas empresas são

industriais, é um fator preponderante para que se compreenda por que elas estão recorrendo ao modelo de Planejamento Estratégico e a forma como estão implementando-o. Via de regra, as empresas buscam formar internamente algumas pessoas com o perfil adequado de formulação de propostas de planos de ação, aliando a uma consultoria externa bem remunerada, para se obter um plano concreto de implantação de modelos estratégicos. Quanto a estas consultorias, não são objeto de avaliação ou menção nesta dissertação. Quanto à formação de profissionais internos, estes ocorrem em cursos de especialização hoje bastante difundidos, como os MBA (Master of Business Administration), Administração de Negócios, além dos ministrados pela ESPM (Escola Superior de Propaganda e Marketing), e muitos outros bastante relevantes, geridos por Universidades ou órgãos de fomento a pesquisa. Ressalta-se que, nos cursos geridos por instituições similares ao SEBRAE, a ênfase é a de fomento ao desenvolvimento a pequena e micro empresas. Os exemplos de gestão desconsideram aspectos que são inerentes às empresas de outro porte, principalmente financeiros, de tributação, de mercado externo e outros. Segundo o CIESP (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo), quando o trabalho é desenvolvido por outros órgãos, via de regra, as empresas consideradas são de porte avantajado, com ferramentas de gestão incongruentes com as da média indústria, tais como: apuração de LPA (Lucro Por Ação), sistema organizacional com diretorias distintas, certificação, entre outros que serão abordados mais adiante.

Para a realização deste trabalho de dissertação, procurou-se acessar aos relatórios de elaboração e implantação do Planejamento Estratégico em seis empresas industriais de médio porte, escolhidas dentro de um universo inicial de 26 empresas que possuíam a ferramenta administrativa implantada. O espectro inicial de empresas foi baseado na experiência do autor e na possibilidade palpável de acessar aos resultados pós implantação do planejamento estratégico.

1.3. Objetivo

O objetivo perseguido é o de confrontar resultados alcançados com aqueles inicialmente previstos pelas empresas, buscando identificar se ocorreram acertos ou discrepâncias e, possivelmente, identificar onde a incidências destes acertos e discrepâncias foram mais freqüentes. Espera-se identificar até que ponto as empresas industriais de médio porte estão sendo auxiliadas por agentes externos, bem como se utilizam as informações oriundas de associações, federações e outros órgãos de fomento ou representação de classe.

Busca-se mostrar que existe uma disparidade entre os objetivos formulados e aqueles que efetivamente ocorrem, sendo verificado se esta ocorrência é linear para todos os itens avaliados.

Para que o objetivo fosse alcançado, buscou-se dividir a tarefa de maneira a obter os dados necessários e com a consistência desejada. Essa seqüência foi determinada de maneira que no Capítulo 2, fosse apresentada a revisão da bibliografia. Observar-se-á adiante que a grande ênfase dos autores, como está comentado, é aquela derivada da formulação e implantação, ficando os resultados e reavaliações relegadas a um plano secundário. Foram agregados diversos artigos extraídos de publicações renomadas, que abordam o assunto, tratando-o de maneira direta ou através de estudos de caso. Buscou-se também encontrar uma forma de conhecer o pensamento científico atual, no tocante especificamente ao assunto abordado, através de artigos publicados em congressos e simpósios de Planejamento Estratégico. Observa-se, que entre as proposituras de alguns autores, embora com enfoque diferente, o senso comum aponta para resultados ou conclusões muito próximas daquelas que estão descritas nesta dissertação.

Sabe-se que a abordagem deste assunto pode ser feita de formas variadas, de acordo com correntes de pensamento administrativo ou de gestão das mais diversas origens. Não se buscou comparar correntes de pensamento ou formas de elaboração

e implantação, muito menos se tentou identificar as mais diferentes interpretações existentes. Buscou-se somente demonstrar que existem diferentes segmentos acadêmicos e profissionais que se caracterizam por enfoques divergentes, sem confrontá-las. As empresas analisadas possuem uma metodologia muito similar na proposição de planos de ação e com conteúdo informativo, estes planos bastam para a análise.

No Capítulo 3, são apresentadas, de maneira sumarizada, as empresas que foram objeto do estudo, especialmente para caracterizá-las quanto aos ramos de atividade industrial, o porte, a situação econômica e a posição atual do Planejamento Estratégico, confrontado com seu cronograma de implantação. Investigaram-se as formas mais adequadas para que as informações fossem consistentes o suficiente para serem tratadas como um trabalho coerente. Optou-se então pela pesquisa direta junto aos mais variados departamentos das empresas envolvidas. Buscou-se igualmente a maior gama possível de informações, de maneira que a caracterização fosse ampla e factível de gerar a comparação desejada, na forma final de um estudo de caso.

No Capítulo 3 explicar-se-ão também os critérios adotados, bem como a forma utilizada para poder separar aquelas empresas (seis em 26) que poderiam ser realmente contributivas para os objetivos perseguidos.

Neste mesmo capítulo foi descrita a metodologia, com a qual se analisou cada empresa estudada, realizando um trabalho de confrontação entre expectativas e resultados, mostrando em cada grupo de planos de ação as discrepâncias encontradas e as mais variadas justificativas para as ocorrências observadas. Alguns aspectos significativos, especialmente aqueles referentes aos envolvimento de ordem financeira e mercadológica, mereceram maior consideração devido à facilidade de confrontação dos dados. Por facilidade, entende-se que são abordagens e levantamentos que podem ser quantificados, transformados em números e

extratificados de maneira a serem comparáveis. Se adequadamente tratados, as informações levantadas, poderão ser analisadas estatisticamente servindo de base de dados para trabalhos futuros com objetivos similares.

No Capítulo 4 buscou-se avaliar essas discrepâncias comparativamente entre as empresas, para poder identificar:

- grupos de planos de ação de maior incidência nos Planejamentos Estratégicos;
- discrepâncias e acertos mais freqüentes;
- desfecho mais condizente para as empresas.

O tratamento a ser dado para esses dados e informações também foi feito no mesmo capítulo, viabilizando enxergar a efetividade dos resultados e a confrontação desejada entre as empresas. Este capítulo quatro trata também da análise dos resultados, especificamente como eles podem ser considerados, se adequados ou não, interpretando-os da maneira mais condizente com o que está sendo utilizado pelas empresas. A metodologia utilizada em estudos semelhantes, especialmente aqueles elaborados por Entrialgo e colaboradores (1999), foi considerada como referência e adotada como sistemática de elaboração. Sistemáticamente, são abordados aqueles temas ou tópicos considerados relevantes e que podem ser quantificados, tratando-os de maneira a poderem ser comparados quantitativamente. No preâmbulo desse capítulo, a sistemática utilizada está adequadamente explicada.

Os Capítulos 5 e 6 tratam das recomendações e conclusões, respectivamente, considerando unicamente atender aos objetivos propostos inicialmente e, na medida do possível, traçando um paralelo entre a literatura existente, especialmente revistas acadêmicas e os aspectos mais relevantes observados na elaboração da dissertação.

Aproveita-se para identificar algumas interações pertinentes entre a atividade de planejamento e outras funções administrativas. Ressalta-se a abordagem do comportamento organizacional, cada vez mais presente na forma de estudo dentro das empresas, como forma de extrair dos colaboradores e da estrutura de funcionamento, os melhores resultados e performances de gestão. O Quadro 1 mostra um sinótico dos capítulos a serem apresentados.

Quadro 1 – Sinótico dos capítulos

Capítulo	Tema	Objetivo
1	Introdução	Histórico, justificativa do tema e definição dos objetivos
2	Revisão da Literatura	Definir estado da arte, identificar metodologias e formas de aplicação de Planejamento Estratégico
3	Caracterização e Metodologia	Caracterizar as empresas a serem avaliadas, identificar os métodos comparativos disponíveis e a formologia adotada.
4	Resultados e Discussões	Tabelar os dados e informações, identificar as discrepâncias e analisar o conteúdo dos resultados observados
5	Considerações Finais	Observar se os objetivos perseguidos foram alcançados e justificar os itens mencionados no trabalho
6	Conclusões	Mostrar a coerência dos resultados, conclusões e propor trabalhos complementares

Embora sendo a atividade de planejamento muito dinâmica, a contribuição final, seja estatística de resultados, seja de apontamentos de correções e diretrizes, está moldada de forma a que possa ser considerada como contribuição para as empresas analisadas ou quaisquer outras interessadas. Assim, estar-se-á contemplando a contribuição acadêmica, pois os resultados observados e a forma de elaboração poderão ser utilizados como uma orientação para trabalhos futuros.

O desenvolvimento de um trabalho nos moldes propostos passou pela adoção de uma sistemática bem definida e presumivelmente quantificada no tempo sendo que a elaboração desta sistemática, quanto aos padrões sugeridos inicialmente, estão explicados ao longo do texto. É pela confrontação entre o que estas empresas

possuem e efetivamente fazem, com as sistemáticas genéricas, que se procurou observar e apontar como relevantes. Assim, mesmo destinando um capítulo especial à parte da fundamentação teórica, estes estão complementados em cada uma das atividades que compõem os capítulos subseqüentes. Esta forma de abordagem tornou-se importante para que se pudesse correlacionar textos relevantes com os aspectos em que tivessem sendo utilizados. Assim, ao se tratar da parte financeira, os autores e os estudos de caso considerados importantes foram considerados diretamente.

Ainda releva-se que, o fato de ser quantificado no tempo e estar-se buscando uma referência em empresas ativas, o levantamento foi limitado ao mês de Agosto de 2001, naquilo que se refere aos dados coletados. Quanto ao uso de artigos e publicações, buscou-se a máxima atualização, utilizando-se artigos e informações geradas até Dezembro de 2001.

Como o objetivo perseguido é o de confrontar os planos e resultados esperados, com aqueles efetivamente alcançados pelas empresas, para averiguar qual o grau de defasagem observados, também, poder-se-á mostrar que essa defasagem está diretamente ligada ao tipo e porte da empresa estudada e à carência de apoio, na forma de orientação e participação de entidades corporativas, que recebem ou permutam.

CAPÍTULO 2 - REVISÃO DA LITERATURA

Segundo Bethlen (1998), a consistência de um trabalho de elaboração e implantação de Planejamento Estratégico em empresas está diretamente ligada à sistemática adotada, ao comprometimento das pessoas envolvidas, à exatidão dos dados levantados ou informados, quer sejam internos ou externos, e ao acompanhamento sistemático dos planos de ação propostos. A consideração feita, foi a de que prioritariamente seriam analisadas a sistemática adotada e a forma de implantação, comparativamente com os resultados alcançados. Isto posto, considera-se que os demais itens relevantes, que envolvem as pessoas e setores das empresas, a exatidão dos dados iniciais e posteriores, bem como quaisquer outros fatos, sejam tratados como secundários para efeito de elaboração.

Este pressuposto torna possível a comparação entre as empresas, visto que se fosse diferente, estar-se-iam criando fatos complementares que comprometeriam os objetivos primordiais a serem alcançados.

Esta sistemática pode ser considerada atual e já foi adotada por autores estrangeiros, como no trabalho de Entrialgo e colaboradores (1999), que trata do gerenciamento estratégico de pequenas e médias empresas espanholas. A abordagem adotada pelo autor, similar àquela que está se propondo, foi comparativa entre empresas espanholas, analisando o planejamento e implantação da estratégia, resultados, exemplos indicativos de performance, flexibilidade, controles e estudo das estratégias baseadas em diferenciação dos mais diversos negócios. A forma de apresentação dos resultados sugere uma similaridade bastante interessante entre a proposta desta dissertação e o artigo, sendo que o objetivo da dissertação está mais focado na análise dos resultados alcançados. Os pontos de similaridade, bem como o

fato de tratar-se de objetivos próximos embora peculiares, foi a principal motivação para se escolher este modelo como referencial.

A fim de também sistematizar o trabalho, adotou-se como roteiro de análise da prescrição dos planos de ação a forma proposta por Oliveira (2001), que está composta de conceitos, metodologias e práticas para a elaboração e implantação de Planejamento Estratégico.

A publicação de Oliveira (2001) tem sido utilizada com bastante freqüência por diversas empresas dos mais variados ramos de atuação, justamente devido a sua forma didática e sistematizada. Esta constatação foi feita nas empresas analisadas, que embora não adotem exclusivamente a referência acima, a utilizam com bastante constância. Os conceitos, independentemente da existência de um consultor ou órgão específico de elaboração e implantação, são bem sintéticos e definidos. Para tomar este modelo como referencial, procurou-se levar em consideração que as empresas avaliadas possuem Planejamento Estratégico em moldes similares e que possibilitasse a comparação. Na maioria delas isto foi possível, sendo que a observação mais relevante refere-se exatamente aos instrumentos prescritivos, pois a adoção similar, embora factível, não foi considerada ideal. Para equalizar os planos de ação e os instrumentos de controle, a proposta de Oliveira (2001) foi seguida, principalmente no que tange a avaliação e controle, a eficiência, a eficácia e a efetividade.

A Fig. 1 ilustra as fases de um Planejamento Estratégico, nos moldes que adota-se aqui, sendo que o respaldo do resultado é aquele que aparece na forma de controle e avaliação.

Para complementar a forma escolhida de avaliação, procurando sempre enfatizar o objetivo final de ter uma maneira comparativa entre trabalhos diferentes de empresas diferentes, foram utilizados os conceitos de eficiência e manutenção de eficácia de Marcovith (1972), que considera a necessidade de se manter um elevado

grau de percepção do ambiente, acompanhada da elevada capacidade de adaptação às mudanças.

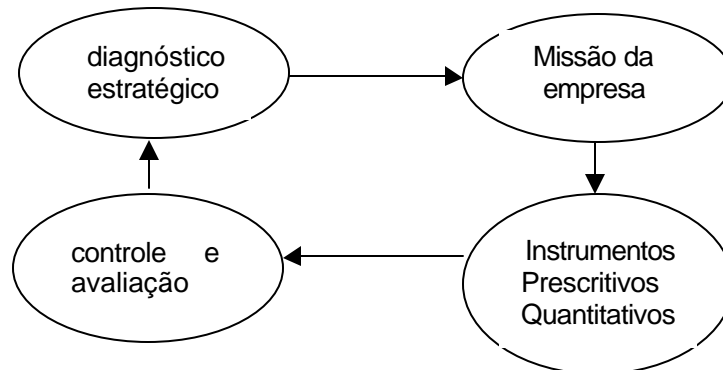


Figura 1 – Fases do Planejamento Estratégico

Fonte: Oliveira (2001)

A forma de confrontação de resultados, muito embora pudesse ser diferenciada para cada empresa, foi equalizada, para atender aos preceitos dos dois autores, gerando a sistemática a seguir:

- estabelecimento dos padrões e medidas de avaliação;
- medidas dos desempenhos apresentados;
- comparação do realizado com o esperado;
- ação avaliativa.

Mead (1998) analisou a forma que as pequenas empresas utilizam para alcançar seus objetivos de crescimento e consolidação no mercado. Entre os aspectos observados está o Planejamento Estratégico, que mesmo não realizado de maneira formal, está de alguma forma contemplado. O autor enfoca de uma maneira clara como os resultados estimulam a adoção de políticas de administração e

gerenciamento para obter um crescimento contínuo. A abordagem traça comparativos entre pequenas empresas estabelecidas em centros desenvolvidos e aquelas implantadas em países do terceiro mundo, observando que as diferenças podem ser muito bem definidas quando se observa os resultados operacionais.

Andersen (2000) relatou experiências oriundas de estudos suecos, em que o Planejamento Estratégico e financeiro de longo prazo foram um fator preponderante para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas. Aquelas que focaram seus negócios na busca de resultados de longo prazo, fruto da implantação de gerenciamentos estratégicos formais, obtiveram consideráveis ganhos. O autor fornece uma gama de formas estruturais de pequenas e médias empresas, mostrando como os resultados podem ser comparativamente cruzados, para análise de performance. Assim, o autor mostra de que forma se pode adotar parâmetros para buscar a comparação entre empresas diferentes, tanto em porte como em foco de negócio.

Berry (1998) também trata deste assunto, de uma maneira bastante completa com o foco em Planejamento Estratégico de pequenas empresas de alta tecnologia. Como base para que se possa entender a fase de elaboração e implantação, é uma referência bastante consistente, que traça em detalhes os pormenores requeridos para que essas empresas possam desenvolver trabalhos adequados às suas performances de alta tecnologia, sempre adotando como parâmetro os resultados financeiros e os ganhos mercadológicos, tratando-os como uma consequência do desenvolvimento tecnológico.

Apesar de poder comparar empresas com sistemáticas diferentes de elaboração, a avaliação de resultados deve estar baseada em fatores que possam considerar outros envolvimento internos e externos a empresa. Esta prerrogativa, que hoje tem sido tratada de maneira muito interessante pelas empresas e pelos meios acadêmicos, está embasada em autores consagrados e que efetivamente

conseguiram resultados bastante satisfatórios. Dois desses expoentes se destacam por diversos trabalhos já publicados no Brasil, especialmente em conferências, congressos e eventuais consultorias. Todas as publicações de Porter (1987), abordando a estratégia competitiva, e de Drucker (1962), que trata das práticas administrativas das empresas, foram amplamente utilizadas nesta dissertação.

Para Porter (2000) a empresa industrial deve basear suas estratégias em análises de similaridade com indústrias correlatas e a concorrência, desta forma mantendo um amplo espectro de acompanhamento de cenários, principalmente externos. A classificação dos mercados e o ideal posicionamento da empresa nestes mercados são a maneira tratada para viabilizar o desenvolvimento e o crescimento da empresa. Mesmo considerando que suas publicações estão voltadas mais para empresas de porte avantajado, os critérios adotados e as considerações macroeconômicas possuem uma consistência que se presta a aplicação em empresas de diversos portes. Inclui-se neste aspecto a maneira como o autor formula os planos de ação, sistematizando-os de maneira tal, que pequenas adaptações torna-os aplicativos a qualquer empresa. Considera-se ainda o fato de que em diferentes publicações do mesmo autor, como *Análise da Concorência* (2000), *Vantagem Competitiva* (1996) e *Estratégia Competitiva Empresarial* (1998), os mesmos fatores de adaptação a realidades empresarias de menor porte, podem ser adotados.

Drucker (1962), embora não trate diretamente de estratégia, elege os parâmetros que as empresas devem monitorar para que se mantenham em consonância com os mercados e com sua própria estabilidade. Conforme foi tratado no resumo histórico da introdução, considera-se Drucker um expoente que merece ser mencionado nominalmente, como de grande importância na formação dos conceitos de planejamento e estratégia, como política gerencial das empresas.

O aspecto mais interessante desta forma de análise de estratégia, seja pelas publicações de Porter mencionadas, seja pelas suas outras publicações,

especialmente a que trata da estratégia e vantagem competitivas das corporações são que o foco dos modelos é sempre mais enfático na elaboração e implantação. O necessário acompanhamento e avaliação ficam sempre secundarizados. Apesar de terem propostas consagradas, que compõem uma análise e elaboração de estratégia abalizada, observa-se que, via de regra, elas não contemplam:

- forma de se fazer convenientemente as revisões;
- redimensionamento para as empresas de porte médio;
- as indústrias não setorizadas;
- a avaliação dos resultados.

No caso da publicação de Porter (1987), ao se deparar com dificuldades consideradas corriqueiras para as empresas de médio porte, as soluções possíveis não estão lá contempladas. Porém, ao se deparar com problemas comuns às empresas de grande porte, todas as opções relevantes estão contempladas e didaticamente expostas.

Entre as publicações que também contemplam a estratégia de maneira sistemática, destaca-se Bethlem (1998), cuja avaliação é feita em cima de um modelo pluralista, que pode englobar diversos setores das empresas quando geridos de maneira estratégica. O autor mostra de maneira muito eficaz, uma simbiose entre as mais qualificadas técnicas de desenvolvimento de estratégias empresarias. Observa-se igualmente, que apesar de considerar-se uma obra bastante completa, contempla poucos parágrafos sobre a avaliação dos resultados de implantação.

Aqui, o foco é o de poder-se realizar avaliações separadas, que poderão ou não compor o plano de resultados da estratégia, e que estão divididos de forma muito próxima a da utilizada nesta dissertação:

- recursos humanos;
- produção;
- finanças;
- marketing (resultados mercadológicos).

Apesar da evidente proximidade das propostas de avaliação, a obra não chega a pormenorizar os aspectos que são mais relevantes para as empresas industriais de médio e pequeno porte, mesmo sendo das mais completas. Sob o aspecto de relevância de avaliação, a obra contempla uma análise muito objetiva da influência da cultura empresarial no resultado da empresa, tendo este modelo sido inteiramente adotado na análise dos resultados desta dissertação.

Formas mais discretas de avaliação estão há muito tempo sendo utilizadas por empresas de menor porte, principalmente aquelas formas que derivam de métodos correlatos aos das empresas públicas. O autor que mais se aproximou do modelo usual foi Ansoff (1971) e sua publicação conjunta com Declerk (1981). Os fatores considerados na bibliografia sempre foram os de continuidade, tratando a estratégia como um meio que diferencia as empresas uma das outras, independente de sua cultura ou origem. Neste aspecto, a ênfase dada aos métodos de controle e avaliação é bastante completa, embora não sistematizada. Ao se abordar o aspecto da sistematização, não se traça qualquer comentário depreciativo dessas obras ou qualquer outra citada. Apenas está se considerando o fato aqui defendido, de que a abordagem é para as empresas de pequeno e médio porte, que não possuem setores ou departamentos exclusivos para controle, e cuja forma sistematizada facilitaria bastante a continuidade da função planejamento.

Observa-se também que alguns autores estão relevando aspectos culturais em detrimento dos resultados considerados formais. Filho (2001) estuda a relevância da

cultura organizacional e seu papel como variável de Planejamento Estratégico em que o foco principal é justamente o de considerar que a abordagem considerada modelar, idealizada pelos autores consagrados, inibe a análise dos fatores culturais e organizacionais, especialmente em empresas de porte médio. Este aspecto tem sido objeto de estudos muito recentes elaborados por autores de diversas áreas, gerando uma gama de publicações que objetivam estudar o comportamento organizacional das corporações.

Glaisner (1999) mostra as formas mais usuais de elaboração de Planejamento Estratégico, e com uma abordagem que trata especialmente das pequenas empresas. Os resultados e a forma de avaliação proposta pela autor, embora pouco sistematizada, deverão estar contemplados nesta dissertação, pois podem ser sintetizadas de maneira bastante didática e contemplando aqueles itens que considerou-se relevantes para a análise.

Cabe ressaltar que da maneira como o assunto está sendo tratado nesta dissertação, será contributivo em termos acadêmicos, pois poderá mostrar de maneira muito objetiva como esta ocorrência com empresas nacionais faz paralelo com as empresas de outros países.

Paralelamente aos formuladores de propostas de estratégia, ou de Planejamento Estratégico, existem diversas publicações que tratam do assunto controle e avaliação, muito embora sem referenciar de maneira objetiva. Um exemplo bastante concreto é o de Rocha (1996), cujo foco principal é o de pontos de checagem para avaliação de estratégia. O foco é dado de maneira a se priorizar a elaboração, apesar de contemplar bastante também o aspecto da avaliação de aplicação. Observa-se que o autor aplicou os conceitos considerados consagrados, fazendo uma espécie de listagem para ser checada antes e durante a elaboração e aplicação do Planejamento Estratégico. Este trabalho pareceu uma consequência muito direta do necessário esclarecimento ao usuário não acadêmico às empresas, do que significa e

representa o Planejamento Estratégico. Para poder apresentá-lo de maneira mais didática e com um bom embasamento de informação e critérios, a publicação de Vasconcellos Filho (1978), parece ideal. Haja vista o tema, mesmo considerando que é antigo e muito difundido, ainda causa certa estranheza quando apresentado aos dirigentes de empresas de menor porte. Isto explica o fato de eles terem resistência à implantação e considerarem que o tempo despendido ser pouco retributivo para a empresa. Literatura de esclarecimento torna-se assim importante ferramenta de convencimento, quer seja para o trabalho inicial de planejar, quer seja para o foco que se busca - o de avaliar resultados. Neste aspecto Peel, (1998) compara a performance de pequenas e médias empresas de maneira sintética. A base de comparação é empresas do Reino Unido e o enfoque é particularmente voltado para a área financeira e de composição de capital. O autor mescla informações consideradas concretas com aquelas de cunho investigativo entre os empresários, cujos resultados foram direcionados à conclusão de que para estas empresas o acompanhamento de vendas e a adoção de uma capital de giro volumoso são fatores primordiais ao desenvolvimento.

Outro aspecto considerado é aquele que se refere a setorização, em que as performances de empresas semelhantes em porte, não condizem com a disparidade de seus resultados financeiros e mercadológicos. Quanto aos aspectos de informalidade, bastante comuns no trato comercial entre as empresas de porte semelhante, estes estão muito bem caracterizados por Mead (1998). O setor informal, segundo os autores, é um elefante, regulado por regras próprias incorporadas ao dia a dia das empresas e gestores, não balizados por estarem comprometidas com as normas governamentais ou de controle fiscal. Este método avaliativo é bastante relevante para este trabalho, muito embora estar-se-á desconsiderando que as empresas analisadas participem de qualquer mercado informal e, caso o façam, estes

resultados mercadológicos ou financeiros devem estar contemplados nas informações apuradas internamente as empresas.

Ainda na linha das publicações não específicas, observa-se aquelas que tratam o Planejamento Estratégico como uma função administrativa, mas não se aprofundam de maneira conveniente. Quando se aborda como conveniente, não está se observando a carência da obra em contemplar de maneira significativa o assunto, e sim, que a abordagem do tema não é adequada aos fins que se estipulou para esta dissertação.

Chiavenato (1999) relata estudo de casos e mostra diversos aspectos administrativos dos novos tempos, extremamente relevantes para acadêmicos e estudantes de 4º. grau. São mostrados os principais aspectos do Planejamento Estratégico, como parte de um capítulo interno da publicação, sem as referências aos planos necessários de avaliação e controle de implantação.

De maneira similar, autores de livros e artigos, como Nassif (1997), Betting (1999) e Marins (2000), abordam o tema e sua importância, enfatizando os objetivos maiores de suas apresentações. O realce para o Planejamento Estratégico é um imperativo complementar para a ideia principal de artigos de motivação econômica, administrativa ou de gestão de negócios.

Outro aspecto que deve ser considerado nas avaliações de implantação é aquele que visa contemplar planos de ações que são relativamente iguais para todas as empresas, independentemente do seu porte ou ramos de atividade. Aspectos que compõem a obtenção de certificações ISO, contempladas nas normas NBR 9001 e NBR 14001. As empresas abordam esses objetivos como estratégicos e usam os conceitos dos autores considerados gurus para implantar sistemas em suas atividades. Destacam-se aqueles mais conhecidos e suas obras mais divulgadas, principalmente Deming (1982) e Juran (1993). Apesar da tecnicidade das obras, voltadas para aspectos de cunho não necessariamente administrativos, compõem um

elenco de medidas que auxiliam sobre maneira a avaliação e controle de aplicação de medidas que, sendo ou não estratégicas, estão no dia-a-dia do planejamento das empresas. Práticas de saúde, segurança, qualidade e ambiente, vêm se constituindo em uma ferramenta corriqueira da administração de empresas industriais, contribuindo muito para o desenvolvimento de técnicas de controle de implantação e de análise de resultados. Mesmo em empresas de menor porte, essas práticas de qualidade estão traduzindo uma certa forma linear de ações, que estão sendo muito produtivas como gestoras de resultados e de planos. Pela experiência de trabalho em diversas empresas, acredita-se que, embora sejam ferramentas muito difundidas e implantadas independentemente dos planos estratégicos, as empresas contemplam esses aspectos nos seus planos de ação, o que contribui em muito para a avaliação de resultados.

Ainda dentro deste aspecto, o de publicações que não tem por objetivo o Planejamento Estratégico, mas contemplam uma série de seus aspectos, podem-se citar as publicações que estudam o comportamento organizacional. Autores como Wagner III (1999) trata o comportamento organizacional como forma de se criar vantagem competitiva. É uma obra muito interessante, que não tece maiores comentários técnicos de planejamento, mas está alinhada com aquilo que as empresas acreditam ser mais moderno em termos de relação planejamento/resultados. Em trabalhos futuros, uma abordagem da diferenciação estratégica sob a ótica do comportamento organizacional, poderá resultar num trabalho contributivo para a administração de recursos humanos nas empresas. Obras menos encorpadas, mas igualmente similares, tais como Cooper (1997), sobre a inteligência emocional, e Bergamini (1997), de motivação e liderança, trazem inúmeras contribuições aos objetivos aqui almejados. Ressalta-se que estes autores incorporam ao dia-a-dia das empresas a necessidade de tratar seus colaboradores como essencialmente estratégicos, mostrando de que forma o gestor pode conhecer melhor

as competências individuais, a personalidade e o comportamento, para que se possa extrair o adequado rendimento das pessoas.

Quando se deseja avaliar resultados de implantação, igualmente à etapa de formulação, é necessário que se possa extrair do pessoal envolvido o máximo de comprometimento, para que informações sejam fidedignas, verdadeiras, e, que estes informantes estejam motivados em participar da empreitada.

Tratar-se unicamente do Planejamento Estratégico pode parecer uma desatualização nesta época em que outras variantes formológicas estão dominando esta função na empresa. Sob este aspecto, diversos autores tratam e abordam a nova sistemática, a pluralista, como Pensamento Estratégico, e difundem a idéia da diferenciação entre eles. Esta abordagem está bastante clara em Heracleous (1998), mostrando as possíveis interações entre as formulações de estratégia quando consideradas na forma de planejamento, comparativas àquelas consideradas de pensamento estratégico. Para o foco aqui desejado, deixa-se de buscar relevância nos itens de pensamento estratégico, uma vez que se está comparando aqueles resultados concretos, deixando as argüições motivadoras da implantação por parte das empresas, em plano secundário.

A adoção do modelo proposto por Oliveira (2001), conforme exposto anteriormente, teve por objetivo tentar sistematizar o controle e avaliação, visto que esta é uma de suas preocupações. Sob esse aspecto, a adoção foi facilitadora de poder-se avaliar com isenção e com a similaridade desejada, empresas de nichos diferentes e com porte similares. Para o autor, a resistência dos informantes da empresa também é relevante, como demonstram suas referências ao longo do texto: "Um dos aspectos mais importantes a que o executivo deve estar constantemente atento refere-se às possíveis resistências ao processo de controle e avaliação. Isto por que os controles existentes podem gerar cooperação quando são entendidos e

aceitos, bem como gerar resistências e conflitos quando são desnecessários ou impossíveis de serem aplicados”.

Para que a apresentação esteja conectada com a modernidade que o assunto exige, bem como trazer a fundamental contribuição para o meio acadêmico, a formatação final de apresentação deverá contemplar uma sistemática usual, similar a adotada por Bonn (1996), que trata em artigo as maneiras mais completas, principalmente da indústria de manufatura. Nos casos descritos aqui, as tratativas serão sempre comparativas e esta é uma forma atual muito difundida. Ressalta-se que para isto foram escolhidas variáveis que pudessem ser quantificadas e assim comparáveis entre si.

A preocupação com a qualidade da informação a ser considerada após a implantação do Planejamento Estratégico torna-se, então, fator preponderante e que foi observado, tanto para caracterizar as empresas participantes, como para obter delas a maior confiabilidade possível. Na verdade, esta preocupação tem sido objeto de estudo de diversos segmentos acadêmicos e industriais, uma vez que estes podem ser usados como ferramenta não somente gerencial, mas para medir efetivamente a performance das empresas ou segmentos empresariais. Nelson (2001) elaborou uma publicação que busca tentar normalizar estas medidas, sem contudo criar embaraços para eventuais empresas avaliadas. Apesar de uma metodologia ser idealizada, sua aplicação talvez seja muito difícil, justamente pelo fato de que as empresas podem não desejar ter seus efetivos resultados divulgados ou tratados de uma maneira a que qualquer interessado possa acessar dados. Como esta metodologia também é um interesse comum entre concorrentes, sendo igualmente objetivo do poder público de fiscalização, esta abordagem por si só, merece uma dissertação própria, que venha a relacionar os interesses comuns e conflitantes entre empresas, concorrentes e Governo.

CAPÍTULO 3 - CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS E METODOLOGIA

O universo de empresas estudadas inicialmente foi de 26, todas industriais e cujos resultados de Planejamento Estratégico poderiam ser avaliados. Considerou-se inicialmente apenas o fato de que os resultados pudessem ser levantados e fossem confiáveis. As empresas, todas localizadas no eixo Rio - São Paulo, especialmente no Vale do Paraíba e arredores, desde o início dos trabalhos mostraram-se receptivas a informar o que fosse necessário, desde que não fossem nominadas ou identificadas, resguardando-se sua identidade e preservando a divulgação de dados considerados confidenciais. O aspecto de preservação de identidade foi muito discutido, para que não pairasse qualquer dúvida sobre os objetivos perseguidos como um trabalho acadêmico, e que estes não seriam utilizados de maneira diferente daquela pactuada inicialmente. O fato de se preservar a identidade das empresas, embora corriqueiro quando da elaboração de estudos de casos, no universo do Planejamento Estratégico reveste-se de uma situação peculiar, pois as estas enxergam o planejamento como sua própria estratégia, tratando os dados e informações como altamente sigilosos ou confidenciais.

Chien e colaboradores (1999) abordam as formas de tratar resultados comparativos entre empresas, de maneira matricial, preservando a identidade sem perder a validade dos resultados e sua contribuição acadêmica. O trabalho referido por Chien e outros autores foi feito na Universidade da Cidade de Nova York, justamente para justificar que, ao se tratar da análise de resultados do Planejamento Estratégico, a preservação da identidade das empresas deve ser um fator preponderante, desde que não se perca a sistemática adequada idealizada, e que se possa situar o porte, o

mercado participativo, os modelos adotados, os prazos envolvidos e uma análise adequada da complexidade de correlacionar os dados pertinentes.

Os processos de planejamento abordados são importantes para a complexidade que envolve as empresas de manufatura. Nos tempos atuais, não se pode desvincular as ferramentas de *hardware* do dia-a-dia dos planejadores e, conseqüentemente, da avaliação dos resultados. Para obter-se as empresas que compõem o estudo, adotou-se a sistemática proposta por Sarma (1998), relacionando todas as empresas, matricialmente, e comparando com os parâmetros pré-estabelecidos para qualificá-las. Esses parâmetros, abaixo estabelecidos, foram adotados para que se pudesse estabelecer uma paridade de objetivos, metas e performances similares, cuja comparação fosse factível.

As empresas qualificadas, consideradas de médio porte industrial, para efeito do objetivo aqui perseguidos devem atender aos seguintes requisitos:

- faturamento anual entre dois e seis milhões de dólares americanos;
- possuir entre 40 e 200 funcionários;
- ter atuação interestadual;
- ter Planejamento Estratégico implantado há pelo menos três anos, e
- possuir marca e produtos próprios, estritamente industriais.

Para cada item pré-estabelecido acima, justifica-se a adoção do parâmetro, justificando a redução do universo de empresas avaliado, de 26 para as seis finais que compõem o espectro analisado.

3.1. Faturamento anual

Quando se trata de média empresa, dois aspectos devem ser considerados: a especificação governamental e a realidade do mercado. Para efeito deste trabalho, desvincula-se totalmente o porte daquele estabelecido para efeito de tributação instituída pelo Governo Brasileiro. Foram considerados os aspectos de mercado mais próximos dos concorrentes e aquelas considerações que são feitas por concorrentes, fornecedores e clientes. Esse enquadramento foi dado pelas próprias empresas, no sentido de se auto-considerarem de médio porte, bem como aquilo que o mercado de que participam avaliza como tal.

Não se considera o porte estabelecido pelo Governo, uma vez que o critério subjetivo mostra-se muito mais realista do que tabelas de faturamento que não relacionam tecnologia, os funcionários e o tipo de mercado, somente buscam a arrecadação. Pelo mesmo motivo pode-se não lançar mão do artifício de utilizar a moeda americana (dólar americano), o que fornece o mesmo indexador de faturamento a todas as empresas e cria a possibilidade de adotar índices não convencionais comparativos. Por exemplo, esse parâmetro pode ser o faturamento em dólar americano por funcionário, uma medida usual no mercado, mas totalmente desligada de qualquer parâmetro governamental.

Ressalta-se que tanto o parâmetro inferior como o superior, estão em desacordo com aqueles emanados do Governo Brasileiro, mas perfeitamente integrados com a maioria das empresas inicialmente analisadas, em consonância com o mercado de que participam.

3.2. Número de funcionários

Para empresas industriais, esse parâmetro passa a ter uma relevância muito grande, uma vez que a relação entre o faturamento e os funcionários é um parâmetro muito utilizado.

Quando se avalia empresas de portes diferentes, com atividades díspares, esse fator pode ser um complicador de análise. Por exemplo, no caso de empresas comerciais, o número de funcionários pode deturpar o porte. Assim, em caso de empresas industriais, a adoção de uma faixa que quantifique os funcionários, passa a ser um fator facilitador, pois as despesas decorrentes de estruturação de pessoal, encargos, bem como os demais envolvimento, diluem-se dentro da perspectiva de custo individual.

Claro, que se deve considerar os aspectos sindicais que podem alterar significativamente esta conclusão, e no caso deste estudo, este aspecto foi considerado. Os pisos salariais dos segmentos das empresas estudados são bastante similares, pois com datas base diferidas em cerca de seis meses entre elas, no máximo, a base de salário foi diferenciada em 8,8%, o que é um parâmetro bastante aceitável. Uma empresa que, no momento do levantamento tivesse uma defasagem de base salarial próxima da média, estaria logo equalizada na próxima data base, dando assim consistência ao trabalho de seleção proposto.

Outra consideração pertinente refere-se à massa salarial média, mas este aspecto foi desconsiderado para efeito de seleção de empresas, uma vez que cada uma possui seus próprios planos de cargos e carreiras, não trazendo comprometimento para a avaliação que se deseja contemplar.

3.3. Atuação interestadual

Este fator considera a atuação da empresa, fora de sua localização, especialmente do Estado onde fabrica seus produtos. Esta consideração é fundamental para que os mercados possam ser considerados como bem avaliados e que os concorrentes não se encerrem àqueles que estão na proximidade das empresas. Foi considerada a presença de vendas em pelo menos três Estados do país, independentemente de se possuir uma estrutura física para este fim.

Sendo a opção adotada díspare daquela adotada pelo governo, este fator torna-se bastante interessante, embora não preponderante para qualificar as empresas avaliadas.

Considera-se não preponderante pois as médias empresas industriais podem ter atuação local, regional ou nacional, sem prejuízo de sua contribuição para este trabalho. O critério então, é unicamente fundamentado na necessidade de que se possa buscar a comparação adequada entre as empresas, e a grande maioria (19 em 26) atua fora de seus Estados de origem.

3.4. Planejamento Estratégico

Adota-se o prazo de três anos ou mais, para que as avaliações possam ser comparativas, bem como para que as correções estejam já implantadas. Como um dos objetivos é o de mostrar as defasagens entre planos e resultados, estes devem já ter sido reavaliados para conferir consistência ao trabalho.

Observa-se que não ocorreu nenhuma interação entre os apontamentos deste trabalho de avaliação e aqueles que as empresas fizeram no sentido de dar o melhor encaminhamento para os seus objetivos e metas. Esta consideração vale para qualquer aspecto analisado, independentemente de sua relevância para os resultados obtidos.

3.5. Produtos próprios

Este fator tem o objetivo de poder selecionar criteriosamente as empresas efetivamente produtivas, uma vez que muitas vezes a legislação aceita como indústrias, empresas que na verdade possuem uma parte significativa de seus negócios vinculados ao comércio ou a prestação de serviços. Ao se adotar empresas que não sejam genuinamente industriais, poder-se-ia mascarar os resultados obtidos

ou apontados, levando a conclusões não condizentes com os objetivos descritos anteriormente.

Dentre as empresas inicialmente analisadas, este fator foi decisivo para a eliminação de cerca de 35% do universo estudado. Chegou-se a estudar a possibilidade de excluir este requisito, com o intuito de aumentar o espectro de empresas a ser analisado, porém, identificou-se que as relações das empresas comerciais com as entidades de classe, difere radicalmente daquelas industriais.

Também no tocante a legislação e fiscalização, a empresa comercial possui uma série de diferenciação que trariam um caminho alternativo indesejado ao trabalho. Mesmo sob a ótica do Planejamento Estratégico os objetivos sociais das empresas não industriais, limitam os planos de ação a serem adotados, fazendo com que o planejador esteja diferenciando-as dos métodos que são julgados convencionais.

Zafizadeh (1997) ao abordar o estilo de estratégia japonesa e analisar a mobilização da força de trabalho da manufatura, traça um breve perfil de diferenciação entre os esforços direcionados por este tipo de empresas (de manufatura) e aquelas que são comerciais e de prestação de serviços. A abordagem é feita de forma a mostrar que a diferenciação estratégica é focada de maneira diversa e que merece estudos especiais, tanto para elaboração como para a implantação. Isto posto, parece bastante razoável estigmatizar que no que se refere ao controle e avaliação, o mesmo aspecto deve ser considerado.

3.6. Ramo de atividade

Entre as 26 empresas inicialmente estudadas, os ramos de atividade mais preponderantes foram os seguintes:

- Industriais – 15

- Comerciais – 9
- Prestação de serviço – 2

Foram considerados os ramos de atividade principal, bem como aquele que contribui de maneira mais significativa para o faturamento total. O aspecto da lucratividade não foi abordado, pois ter ou não resultado positivo pode contribuir decisivamente para a análise dos resultados de implantação de estratégia empresarial.

Considerando somente as 15 empresas industriais, os ramos de atividade, não necessariamente segmentados de acordo com os requisitos legais da SRF (Secretaria da Receita Federal), são os seguintes:

- Alimentícia – Produção de alimentos de todos os tipos - 04
- Aditivos para cimento - aditivos para cimento e pisos industriais, não classificada como química – 01
- Moldagem – Produção mecânica de produtos moldados para uso em outras máquinas, galvanoplastia ou modulação por torneamento – 03
- Plásticos – produção de insumos diretos antes da moldagem ou desdobramento – 02
- Química – Produção de produtos químicos de qualquer natureza, resinas, lubrificantes ou tintas de diversos usos - 02
- Têxtil – Produção de intermediários têxteis ou agregados químicos da indústria de vestuário – 03.

Complementando este processo de seleção, as empresas industriais foram ainda submetidas a uma avaliação sobre o estágio em que se encontra o

Planejamento Estratégico, para se obter a confirmação de que pelo menos algumas revisões e apontamento de resultados fossem já realizados.

3.7. Metodologia

Aplicando-se os critérios tratados anteriormente, as empresas selecionadas foram seis, de cada uma das áreas de atuação industriais descritas e com as peculiaridades que estão aqui relacionadas.

A seguir, aponta-se para cada empresa selecionada, as informações mais pertinentes sobre sua atuação, o Planejamento Estratégico implantado, os prazos envolvidos e outras informações que de alguma forma contribuem para a análise dos resultados de implantação.

Não se considerou qualquer modelo especial, mas apenas dados que foram tratados de maneira a poder-se montar um esboço que represente ou congregue as informações pertinentes, alocadas no modelo de um formulário.

Tendo em vista que no capítulo pertinente os dados e informações sofrerão o devido tratamento e análise, deixam-se de informar os valores efetivos pertinentes a cada empresa, no que se refere ao faturamento, número de funcionários, etc., pois os valores absolutos em nada contribuiriam para o objetivo proposto.

Ressalta-se que para adotar os modelos de apresentação da empresas, com as informações mais pertinente, considerou-se como base a proposta de Decker (2001). Ao tratar da competitividade industrial, o autor enumera alguns pontos relevantes, entre aqueles que estão sendo aqui utilizados e são descritos por empresa selecionada.

3.7.1. Empresa 1

RAMO DE ATUAÇÃO: Produção de intermediários têxteis (fixadores de cor, amaciantes, alvejantes óticos e outros, todos industriais)

TEMPO DE EXISTÊNCIA: 16 anos

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 5 anos

FORMULAÇÃO: utilização de consultoria externa até a fase de elaboração dos planos de ação a serem implantados, participação efetiva dos quadros da empresa, implantação de certificação ISSO 9001 concomitante.

INTERLOCUTOR PRINCIPAL: O proprietário (sócio) da empresa.

GERENCIAMENTO DE ELABORAÇÃO: Dividida entre a consultoria externa e o gerente de qualidade da empresa.

GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO: integralmente feita pelo gerente de qualidade, com acompanhamento dos proprietários.

PERFIL DA EMPRESA: produtos tecnologicamente atuais, atuação nacional, ênfase na formação do pessoal e grande envolvimento vertical (clientes e fornecedores).

SITUAÇÃO NO MERCADO: entre as empresas não multinacionais é a segunda do mercado.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS: bem treinados e aptos a contribuir com a empresa na implantação de novos sistemas ou implementação de planos diferenciados.

PERFIL DO ADMINISTRADOR PRINCIPAL: atualizado com o mercado e sempre disposto a alavancar novos direcionamentos no sentido do crescimento da empresa.

PERFIL DOS PRODUTOS: na cadeia produtiva têxtil são utilizados na segunda fase, sendo os maiores concorrentes as empresas multinacionais de grande porte.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE: em implantação, tendo sido um dos planos de ação propostos para que a empresa pudesse exportar seus produtos para as comunidades requerentes.

3.7.2. Empresa 2

RAMO DE ATUAÇÃO: Produção de insumos para a construção civil, tais como aceleradores de cura, incremento de resistência e outros, todos para concreto.

TEMPO DE EXISTÊNCIA: 12 anos

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 4 anos

FORMULAÇÃO: utilização de consultoria externa até a fase de elaboração dos planos de ação a serem implantados, pouca participação dos quadros da empresa.

INTERLOCUTOR PRINCIPAL: O proprietário (sócio) da empresa.

GERENCIAMENTO DE ELABORAÇÃO: Dividida entre a consultoria externa (na maior parte) e o gerente financeiro da empresa.

GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO: integralmente feita pelo gerente financeiro e pelo proprietário.

PERFIL DA EMPRESA: produtos tecnologicamente atuais, atuação nacional, pouca ênfase na formação do pessoal e nenhum envolvimento vertical (clientes e fornecedores).

SITUAÇÃO NO MERCADO: entre as empresas não multinacionais é a quarta do mercado.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS: treinados, mas não muito aptos a contribuir com a empresa na implantação de novos sistemas ou implementação de planos diferenciados.

PERFIL DO ADMINISTRADOR PRINCIPAL: atualizado com o mercado e sempre disposto a alavancar novos direcionamentos no sentido do crescimento da empresa.

PERFIL DOS PRODUTOS: na cadeia produtiva cimenteira são utilizados na última fase, sendo os maiores fabricantes duas multinacionais de grande porte.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE: não existe processo de certificação em andamento.

3.7.3. Empresa 3

RAMO DE ATUAÇÃO: Produção de Resinas Acrílicas (para tintas imobiliárias, serigrafia, revestimentos, colas e outras).

TEMPO DE EXISTÊNCIA: 10 anos

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 4 anos

FORMULAÇÃO: utilização de pessoal interno gerenciado por funcionário formado MBA.

INTERLOCUTOR PRINCIPAL: O proprietário (sócio) da empresa.

GERENCIAMENTO DE ELABORAÇÃO: Integralmente pelo proprietário da empresa (sócio).

GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO: integralmente feita pelo gerente administrativo da empresa, com acompanhamento dos proprietários

PERFIL DA EMPRESA: produtos tecnologicamente atuais, atuação nacional, ênfase na formação do pessoal e relativo envolvimento vertical (grande com os clientes e pequena com os fornecedores).

SITUAÇÃO NO MERCADO: entre as empresas não multinacionais é a quarta do mercado.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS: bem treinados e aptos a contribuir com a empresa na implantação de novos sistemas ou implementação de planos diferenciados.

PERFIL DO ADMINISTRADOR PRINCIPAL: pouco atualizado com o mercado e dificilmente disposto a alavancar novos direcionamentos no sentido do crescimento da empresa.

PERFIL DOS PRODUTOS: na cadeia produtiva são utilizados na terceira fase, sendo os maiores fabricantes as empresas multinacionais de grande porte.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE: em implantação, tendo sido um dos planos de ação propostos para que a empresa pudesse aumentar sua participação no mercado.

3.7.4. Empresa 4

RAMO DE ATUAÇÃO: Fabricação de plásticos extrudados e laminados, especialmente de peças pequenas elaboradas em moldes destrutivos não reaproveitáveis.

TEMPO DE EXISTÊNCIA: 13 anos

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 5 anos

FORMULAÇÃO: utilização de consultoria externa em todas as fases, participação efetiva dos quadros da empresa, implantação de certificação concomitante.

INTERLOCUTOR PRINCIPAL: O proprietário (sócio) da empresa.

GERENCIAMENTO DE ELABORAÇÃO: Totalmente a cargo da empresa de consultoria externa.

GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO: integralmente feita pelos proprietários da empresa.

PERFIL DA EMPRESA: produtos tecnologicamente atuais, atuação nacional, ênfase na formação do pessoal e grande envolvimento vertical (clientes e fornecedores).

SITUAÇÃO NO MERCADO: é considerada a maior empresa do mercado.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS: bem treinados e aptos a contribuir com a empresa na implantação de novos sistemas ou implementação de planos diferenciados.

PERFIL DO ADMINISTRADOR PRINCIPAL: atualizado com o mercado e sempre disposto a alavancar novos direcionamentos no sentido do crescimento da empresa.

PERFIL DOS PRODUTOS: na cadeia produtiva são considerados produtos terminados.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE: em implantação, tendo sido um dos planos de ação propostos para que a empresa pudesse exportar seus produtos para as comunidades requerentes, principalmente Mercosul.

3.7.5. Empresa 5

RAMO DE ATUAÇÃO: Produção de peças moldadas, esmaltadas e cromadas, por processos de galvanoplastia.

TEMPO DE EXISTÊNCIA: 20 anos

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 6 anos

FORMULAÇÃO: utilização de consultoria externa até a fase de elaboração dos planos de ação a serem implantados, participação efetiva dos quadros da empresa, implantação de certificação concomitante.

INTERLOCUTOR PRINCIPAL: O proprietário (sócio) da empresa.

GERENCIAMENTO DE ELABORAÇÃO: Dividida entre a consultoria externa e o gerente de qualidade da empresa.

GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO: integralmente feita pelo gerente de qualidade, com acompanhamento dos proprietários e da empresa de consultoria externa.

PERFIL DA EMPRESA: produtos tecnologicamente desatualizados, devido ao uso de tecnologias especiais, com ligas leves e de custo mais baixo.

SITUAÇÃO NO MERCADO: Não é possível averiguar pois o mercado é muito segmentado.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS: bem treinados e aptos a contribuir com a empresa na implantação de novos sistemas ou implementação de planos diferenciados.

PERFIL DO ADMINISTRADOR PRINCIPAL: pouco atualizado com o mercado.

PERFIL DOS PRODUTOS: na cadeia produtiva seus produtos são utilizados na fase final, sendo os maiores fabricantes as empresas multinacionais de médio porte, mas tecnologicamente desenvolvidas.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE: em implantação, tendo sido um dos planos de ação propostos para que a empresa pudesse recuperar mercado.

3.7.6. Empresa 6

RAMO DE ATUAÇÃO: Produção de alimentos (massas).

TEMPO DE EXISTÊNCIA: 16 anos

TEMPO DE IMPLANTAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: 3 anos

FORMULAÇÃO: utilização de consultoria externa em todas as fases do processo.

INTERLOCUTOR PRINCIPAL: O proprietário da empresa.

GERENCIAMENTO DE ELABORAÇÃO: integralmente pela consultoria externa e com pequena participação do proprietário da empresa.

GERENCIAMENTO DE IMPLANTAÇÃO: integralmente feita pelo proprietário da empresa, que é o gestor das áreas financeira e mercadológica.

PERFIL DA EMPRESA: produtos tecnologicamente atuais, atuação regional, nenhuma ênfase na formação do pessoal e sem envolvimento vertical (clientes e fornecedores).

SITUAÇÃO NO MERCADO: é um mercado muito pulverizado, o de produção de massas.

PERFIL DOS FUNCIONÁRIOS: bem treinados e aptos a contribuir com a empresa na implantação de novos sistemas ou implementação de planos diferenciados.

PERFIL DO ADMINISTRADOR PRINCIPAL: atualizado com o mercado, centralizador e, atualmente, bastante disposto a alavancar novos direcionamentos no sentido do crescimento da empresa.

PERFIL DOS PRODUTOS: Boa qualidade.

CERTIFICAÇÃO DE QUALIDADE: não existem planos de implantação em andamento.

3.8. Itens comparativos

A fim de viabilizar uma análise comparativa, procurou-se selecionar os itens relativos aos recursos humanos, produção, finanças e metas econômicas governamentais, como sendo a base de dados levantada. A escolha destes itens foi baseada no fato de que todas as empresas analisadas fizeram previsão neste sentido, além de serem parâmetros que podem ser quantificados e assim comparados com resultados obtidos. A comparação deu-se pelo apontamento das propostas quantitativas que estavam contempladas no planejamento original, comparando-as com os resultados efetivos alcançados após um período pré-estabelecido de três anos. A data de tabulação dos dados contemplados é de Agosto de 2001, sendo que para o próprio ano, considerou-se a anualização dos valores por extrapolação simples. Para cada item foram adotados quatro apontamentos pertinentes que pudessem ser mensurados, à saber:

- Recursos Humanos – quantidade de funcionários e montante da folha de salários com encargos trabalhistas;
- Produção – quantidade fabricada e custo médio por unidade produzida;
- Finanças – faturamento, investimento em relação ao faturamento e lucro líquido;
- Metas Econômicas Governamentais – inflação e cotação do dólar americano.

Cada item selecionado pode ser convertido de forma que a projeção original fosse considerada 100, e o resultado efetivo alcançado pudesse ser tratado como uma variação percentual em relação ao primeiro (previsão). A medida da discrepância fornece o dado comparativo para saber quanto foi a proximidade com os objetivos

perseguidos. Observa-se que a análise e seleção de empresas não estão vinculadas aos parâmetros estabelecidos pelo Governo Brasileiro para legislar sobre médias empresas. O intuito foi o de focar de maneira objetiva o que é considerado empresa de médio porte industrial, sob o ponto de vista do mercado e não o da legislação tributária.

O cálculo da razão entre o previsto e o efetivamente alcançado foi feito pela seguinte fórmula:

$$\text{Previsão}_{(P)} = 100$$

$$\text{Razão} = (100 \times R)/P$$

em que: R...resultado ou realizado.

O apontamento destes resultados, na forma da razão entre eles, foi plotado em gráficos para serem comparados e serviram de base para a análise desejada. Não foram utilizados outros métodos estatísticos pelos motivos já mencionados anteriormente.

Ainda, para que se tenha uma boa caracterização das empresas analisadas, os resultados de balanço do ano de 2001, simplificados, estão constantes dos ANEXOS de 1 a 6.

Poder-se-ia incluir outros itens comparáveis, porém nem todas as empresas teriam resultados disponíveis para serem analisados. Isto, se adotado, faria com que, para alguns itens, pudessem ser comparadas apenas duas ou três empresas ao invés das seis adotadas.

CAPÍTULO 4 – RESULTADOS E DISCUSSÕES

Os ANEXOS de 7 a 12 mostram os resultados comparativos entre o previsto e o realizado para cada uma das empresas, apontando também a relação existente entre essas informações. A título de exemplo, o Quadro 2, refere-se aos apontamentos comparativos para as empresas para o ano de 2001.

Quadro 2 – Resultados comparativos por empresa em 2001

Ítem	apontamento	Empresa					
		1	2	3	4	5	6
Recursos Humanos	funcionários	116	108	95	102	89	92
	folha de salários	102	98	95	104	95	93
Produção	quantidade	110	95	108	108	49	117
	custo	116	116	85	152	105	104
Finanças	faturamento	135	110	115	99	55	116
	investimento	10	80	68	24	8	16
	lucro líquido	95	80	75	76	44	98
Metas Governamentais	inflação	150	182	192	135	80	190
	dólar americano	220	180	190	180	180	235

Fonte: empresas analisadas

Ressalta-se que a base de comparação é o numeral 100, que foi a previsão realizada, logo o resultado apontado é aquele que mostra o distanciamento entre projeção e resultado. Observa-se no Quadro 2, para Recursos Humanos, no tocante aos funcionários, que a empresa 1 alcançou uma razão de 116. Isso significa que o número real de funcionários ultrapassou em 16% a previsão inicial da empresa. Em Finanças, no tocante ao investimento, a empresa 3 obteve uma razão de 68, o que significa que ela ficou 32% abaixo da previsão de investimento inicialmente prevista.

Desta forma, pode-se analisar os resultados alcançados para cada um dos itens avaliados, com os respectivos comentários.

Para cada item será apresentada uma tabela sucinta, relacionando somente a razão alcançada, por empresa e por ano, plotando estes resultados em um gráfico para visualizar melhor a performance alcançada.

4.1. Recursos Humanos

É enorme a influência que os funcionários têm sobre os custos da empresas, especialmente quando estas são industriais de médio porte. A forma de apuração adotada, tomando-se a relação entre a quantidade de pessoas e o valor da folha de salários com encargos é usual na indústria e, especialmente nos ramos têxtil, cimenteiro, de plásticos e químicos, esta influência é maior devido à participação efetiva de mão-de-obra na produção. Este fator é contributivo para se analisar a competitividade sob a ótica do custo de Recursos Humanos nas empresas. O módulo de análise adotado, que será mencionado mais adiante, é o de Belinazo (2001), adaptado para a indústria de confecções, mas perfeitamente aplicável para outros modelos industriais médios.

Quanto aos itens que serão analisados e a mensuração comparativa encontrada, pode-se comentar:

4.1.1. Funcionários

No planejamento original, foi apontada uma quantidade de pessoas que deveriam compor o quadro de funcionários na época da avaliação (este número foi considerado 100). O número atual de funcionários (pós-avaliação e com três anos passados) está representado no Quadro 3. Por exemplo, a empresa 1 previa, contemplados os demais itens constantes de seus planos de ação, ter em 2001, 76 funcionários. Na verdade possui 88, o que gera um índice apontado de 115,76 em relação ao original, ou ainda 115 para efeito de tabelamento.

Quadro 3 – Recursos Humanos: funcionários

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	100	99	104	115
2	106	100	101	108
3	98	108	109	95
4	112	112	103	102
5	98	95	88	89
6	98	100	103	93

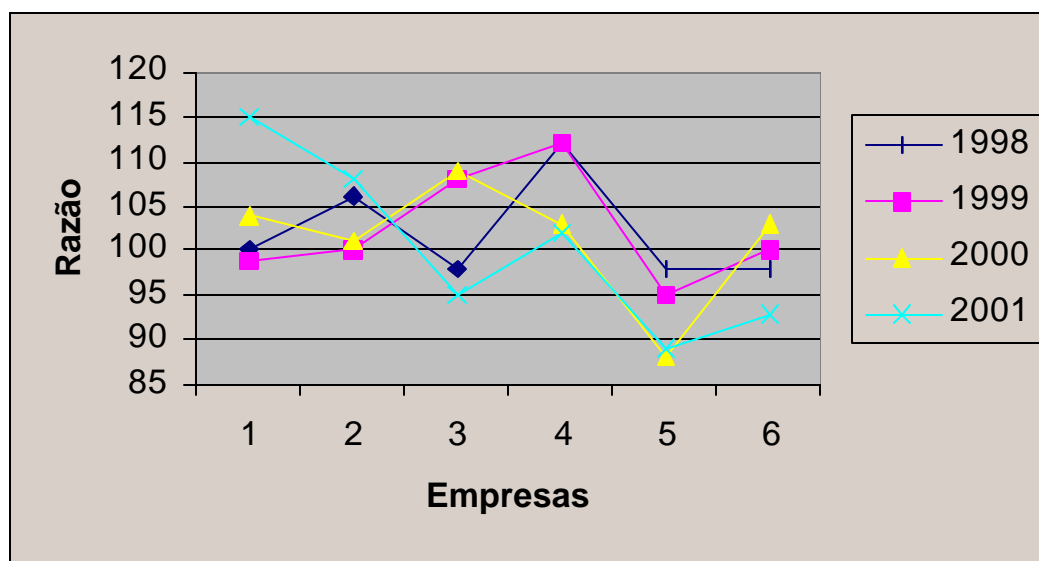


Gráfico 1 – Razão por empresas para análise de funcionários

Observa-se, pelo GRAF. 1, que entre a maior e a menor razão observada, 88 e 115, existe uma diferença bastante coerente e linear, com pouco distanciamento em relação ao parâmetro básico. Isso mostra que as empresas mantiveram uma certa coerência entre planejado e resultado, comportando-se de maneira similar. Exceto a empresa 05, cujos resultados, se fossem desconsiderados, fariam com que o comportamento para as outras estivessem bastante factíveis.

Pode-se afirmar que não ocorreram discrepâncias significativas no parâmetro número de funcionários quando analisadas as empresas em conjunto.

4.1.2. Folha de salários

A folha de salários considerada é aquela que contempla além dos valores efetivamente pagos, os encargos e demais emolumentos legais aplicáveis à mão-de-obra. Observa-se, no Quadro 4, que a razão apontada encontra-se praticamente dentro da faixa de exatidão com o previsto, exceto para a empresa 6.

Quadro 4 - Recursos Humanos: folha de salários

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	102	103	104	102
2	100	99	100	98
3	100	100	103	95
4	106	103	98	104
5	97	93	97	95
6	93	80	89	93

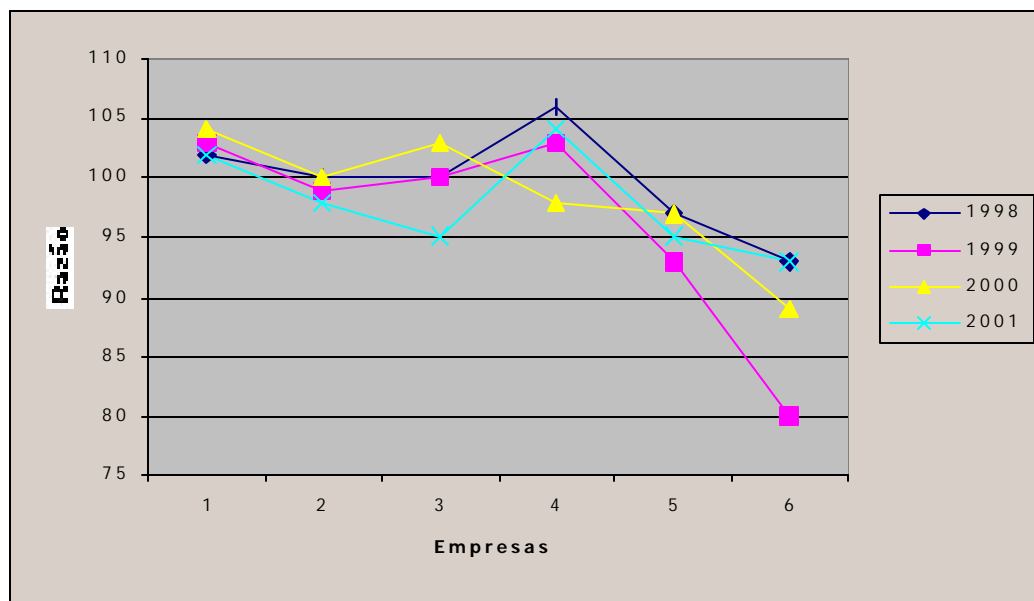


Gráfico 2 – Razão por empresas para análise de folha de salários

Analisando este fato, pode-se considerar que a folha de pagamento deve-se situar na medida do possível, numa faixa inferior ao objetivo de 100. Assim, os custos da empresa no tocante ao pessoal estará abaixo do esperado, o que é bom. Porém, o planejador, certamente, faz uma analogia entre o número de funcionários e os custos conseqüentes, para evitar perder este referencial. Como o GRAF. 2 mostra, estes valores ficaram bastante próximos da faixa de aceitação. Sob este aspecto, quem logrou resultados melhores foi a empresa 6 que esteve sempre abaixo do previsto de gastos com folha de salários.

4.2. Produção

Todas as informações tratadas foram das empresas avaliadas, não sendo adotado qualquer modelo adicional. Acredita-se que uma análise direta seja suficiente para que se possa compreender os dados e informações e extrair as conclusões necessárias.

4.2.1. Quantidade de produção

Haja vista que se trata de empresas industriais, este dado é relevante, sendo o fator adotado aquele que a empresa usualmente utiliza. Por exemplo, se do ramo químico, tonelagem fabricada, se do ramo plástico, volume desdobrado, entre outros. Observa-se no Quadro 5 e no GRAF. 3, que as empresas ficaram no limite ou abaixo da quantidade efetivamente fabricada. Esse fator pode ser analisado de duas maneiras diferentes, desconsiderando outros envolvimento que não aqueles inerentes unicamente a produção:

- otimismo – o planejador, evoca para a empresa um fator otimista, mostrando que se pode fabricar mais do que o mercado efetivamente irá consumir;

- sazonalidade – em que o planejador desconsidera esses fatores e os envolvimento econômicos, como estagnação, recessão e outros.

Quadro 5 – Produção: quantidade

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	82	80	100	110
2	95	97	98	95
3	101	95	103	108
4	97	99	93	108
5	100	103	94	50
6	98	86	96	117

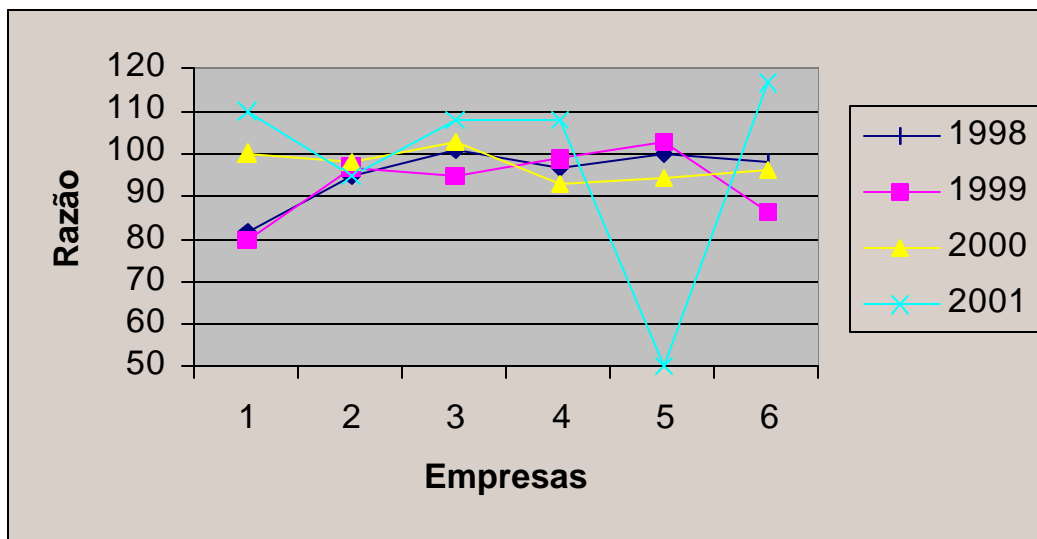


Gráfico 3 – Razão por empresas para análise de quantidade de produção

Mesmo assim, exceto para a empresa 5 no ano de 2001, os valores estiverem coerentes com o esperado e dentro da faixa de proximidade com o projetado.

Poder-se-ia buscar ainda uma comparação entre os resultados dos itens avaliados, de maneira a poder-se vincular variações ocorridas e avaliar se os desdobramentos foram semelhantes. Este possível parâmetro não foi aqui observado,

pois acredita-se que somente este item comparativo pode ser uma nova dissertação e comporá a proposta de trabalhos futuros constante da conclusão deste trabalho.

4.2.2. Custo da Produção

Neste item, considera-se o custo por unidade produzida, medida usual para a média indústria interpretar a produtividade. Também se considera com a unidade de medida adotada em cada ramo de atividade estudado. Assim, o custo da produção é a relação entre o efetivamente produzido e o custo total apurado pela empresa, que na análise de viabilidade será considerado como fator preponderante para a obtenção das previsões de resultados futuros. Este fator também é muito importante pois sendo empresas industriais, o custo da produção poderá ser um real divisor entre o lucro e o prejuízo, dentro da expectativa de hoje o mercado é o maior fixador de preços de venda.

Observa-se, pelo Quadro 6 e GRAF. 4, que cabe uma análise separada das empresas 5 e 6, no que se refere a este item, pois estiveram distanciadas das demais no ano de 2001. Para a empresa 5, os custos reais estiveram sempre acima do esperado, o que demonstra que a empresa pode estar tendo sua faixa de lucratividade achatada. Observa-se ainda que no tocante a funcionários e quantidade de produção, esta mesma empresa apresenta discrepâncias significativas, ficando destoante do que o planejador almejou. Posteriormente serão analisados estes fatos, no sentido de aquilatar como está esta empresa em termos de resultado financeiro e como estas discrepâncias podem estar colaborando para isto.

Para a empresa 6, observa-se que a folha de pagamento esteve abaixo do planejado, e que somente este fator favorece a que os custos de produção estejam também abaixo do planejado.

Quadro 6 – Produção: custo

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	99	106	103	116
2	101	99	102	117
3	102	103	104	87
4	101	100	102	104
5	119	107	110	105
6	87	100	80	106

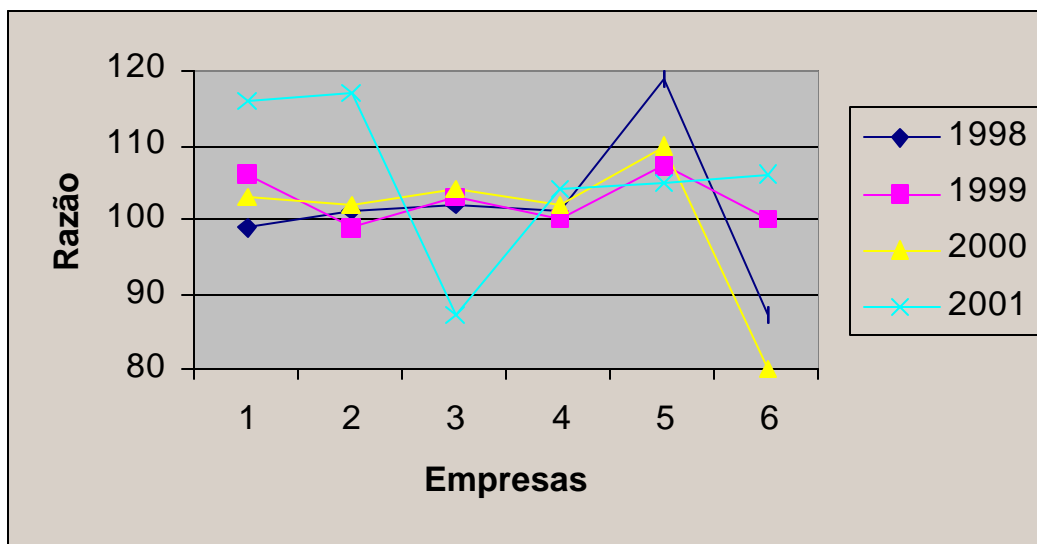


Gráfico 4 – Razão por empresas para análise de custo de produção

4.3. Finanças

O modelo adotada para tabular os dados foi o de Braga (1989), sendo que naquilo que se refere ao investimento, utilizam-se os parâmetros de Weston (2000), principalmente para a apuração de lucro líquido. Não foi adotada a sistemática mais complexa e utilizada academicamente, tais como as de Gitman (1997), pois as empresas analisadas são de porte médio, enquanto que o autor utiliza os parâmetros mais adequados às corporações de grande porte.

4.3.1. Faturamento

Cada empresa fez uma previsão de quantidade de produção, aquilata-se que esta previsão esteja vinculada às vendas e assim, o faturamento deve ser uma consequência do planejamento. Tendo em vista este parâmetro, as distorções, se houverem, deverão ser muito próximas daquelas observadas no Quadro 7, referente a quantidade produzida.

Quadro 7 – Finanças: faturamento

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	100	100	100	135
2	117	95	101	110
3	96	94	103	116
4	103	108	92	99
5	74	68	63	55
6	107	96	98	116

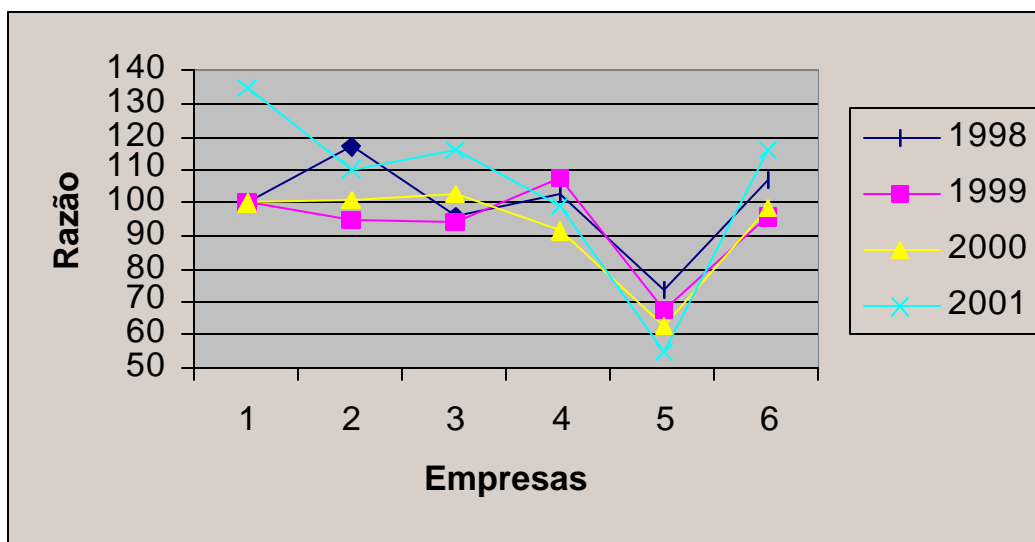


Gráfico 5 – Razão por empresas para análise de faturamento

Pode-se considerar que isto efetivamente aconteceu, exceto para a empresa 5, como mostrado no GRAF. 5, que novamente se mostrou em discrepância em relação ao planejado, em termos muito maiores que os aceitáveis. Consideram-se aceitáveis aqueles valores médios realizados pelas demais empresas analisadas.

Observa-se ainda, que um comportamento tão distanciado em termos de faturamento, pode comprometer a saúde financeira e por mais este motivo, a empresa 5 será melhor avaliada mais adiante.

4.3.2. Investimento

Para cada empresa, buscou-se um índice percentual que contemplasse a expectativa de investimento em relação ao faturamento previsto. Para as empresas que não contemplavam este item, foi buscado no planejamento original, uma forma de poder mensurá-lo. Da mesma maneira, o valor anual foi uma extrapolação daqueles efetuados no presente ano, além de se considerar que o investimento não necessariamente foi realizado com recursos próprios ou gerados pela empresa.

Observa-se que 75% da razão apontada (18 em 24) esteve situada abaixo da projeção feita pelos planejadores, como mostrado no Quadro 8. Este fator se enquadra dentre aqueles que podem medir o grau de otimismo do planejador, que neste caso aponta para o apontamento de valores superiores aqueles efetivamente realizados pelas empresas.

Observa-se ainda que, investimentos realizados como os da empresa 3 no ano de 2001, superior a 8% do faturamento, refletem a captação de recursos externos que o viabilizassem. Desta forma, o parâmetro analisado, além de medir o grau de otimismo dos planejadores, podem efetivamente indicar se as empresas ao realizarem investimentos, o fizeram captando recursos de terceiros. Pelo resultado apresentado e mostrado no GRAF. 6, averiguou-se quais empresas fizeram isto e comprovadamente ocorreu nas empresas 2, 3 e 6, respectivamente, nos anos de 2000, 2001 e 1998.

Quadro 8 – Finanças: investimento

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	5	20	40	87
2	100	32	170	27
3	...	z	88	208
4	...	10	10	45
5	150	23	115	10
6	200	z	13	7

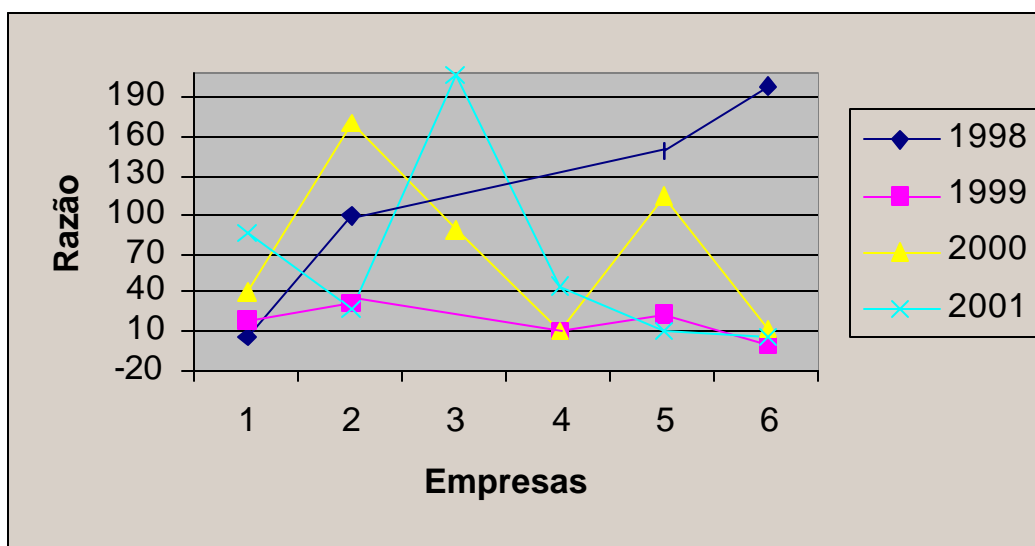


Gráfico 6 – Razão por empresas para análise de investimento

4.3.3. Lucro Líquido

Optou-se por rivalizar o valor esperado em relação ao efetivamente obtido, tendo por base a apuração antes da aplicação do Imposto de Renda. Observa-se que não foi considerada qualquer legislação que diferenciasse o tratamento tributário das empresas, haja vista a adoção de parâmetros de identificação de porte de empresa, independentemente do formato legal adotado no Brasil.

Também, não foi considerado o valor percentual em relação ao faturamento ou custo de produto pois, sob a ótica de Braga (1989), esta relação pode mascarar o resultado efetivo da empresa.

Quadro 9 – Finanças: lucro líquido

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	107	95	108	95
2	117	103	100	80
3	112	98	104	75
4	96	88	91	73
5	19	23	3	44
6	96	87	71	97

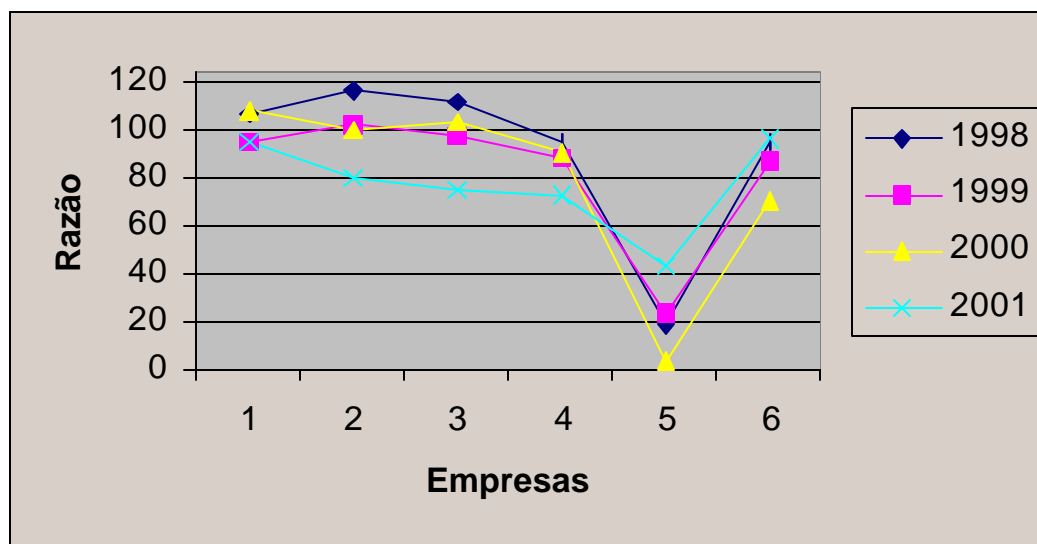


Gráfico 7 – Razão por empresas para análise de lucro líquido

Observa-se, pelo Quadro 9 e GRAF. 7, que todos os apontamentos indicam para resultados operacionais positivos, não considerando o possível prejuízo apresentado pelas empresas. Este fator foi considerado antes da aplicação de

impostos, especialmente imposto de renda, justamente para que se pudesse mensurá-lo.

Mesmo com a consideração acima, observa-se, pelo GRAF. 7, que a empresa 5 esteve muito distanciada das outras, demonstrando que sua avaliação foi discrepante em relação às demais. Observa-se ainda que apesar de positivo, os valores da empresa 5 foram discrepantes completamente ao que o planejador realizou, enquanto o das outras empresas manteve-se estritamente dentro de uma média aceitável e próxima do parâmetro 100 desejado.

4.4. Metas econômicas governamentais

O modelo adotado foi próprio, por comparação direta entre as metas efetivamente alcançadas pelo Governo Federal e de conhecimento do mercado como um todo, e as previsões feitas pelas empresas. Observa-se que este item foi reavaliado diversas vezes pelas empresas, exatamente pelo seu dinamismo e variância mercadológica. Mais adiante comentar-se-á que, apesar desta premência de reavaliações, as empresas não lograram êxito em identificar as tendências corretas.

4.4.1. Inflação

Foi adotada a inflação acumulada prevista pelas empresas, comparativamente com aquela efetivamente ocorrida, apurada pelo IGPM (Índice Geral de Preços de Mercado) da FIPE – Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas da Universidade de São Paulo. Este apontamento tem relevância para avaliar-se a capacidade do médio empreendedor industrial em analisar o cenário econômico e o impacto que este pode acarretar aos seus negócios.

Observa-se que por qualquer ângulo que se analise os resultados apresentados no Quadro 10 e GRAF. 8, as empresas não lograram êxito em apontar uma tendência inflacionária mais condizente com a realidade. O fato de se comparar

com o IGPM, está baseado na consideração de que este é o indexador dos contratos realizados entre as empresas, segundo fonte do Boletim Informativo FIESP (2002).

Quadro 10 – Metas governamentais: inflação

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	36	402	199	161
2	60	309	166	181
3	179	402	199	191
4	199	134
5	60	402	199	80
6	179	1005	332	187

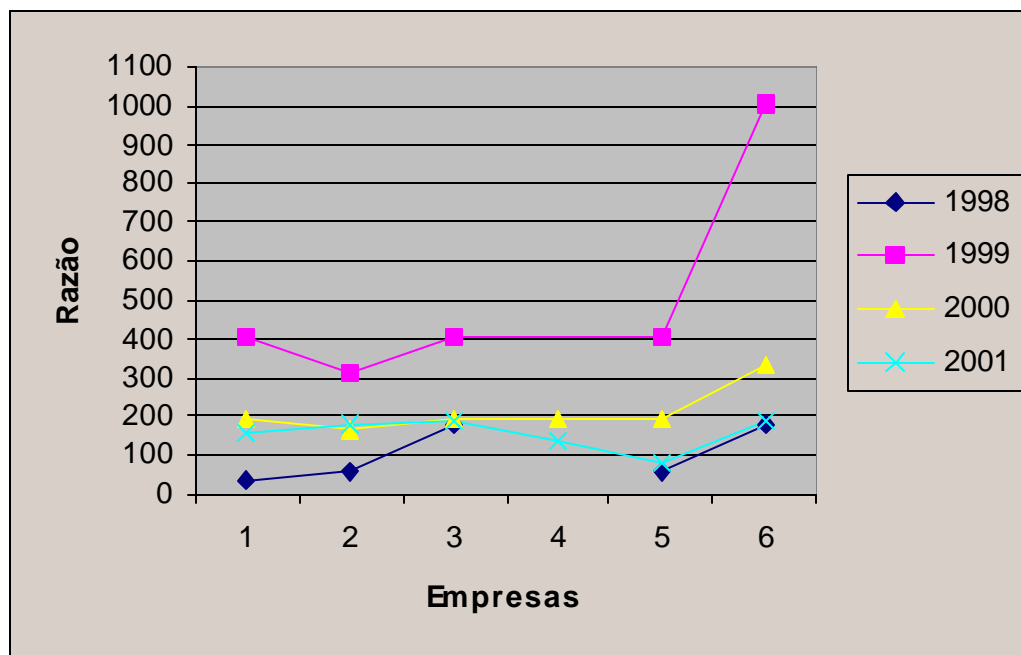


Gráfico 8 – Razão por empresas para análise de inflação

Observa-se ainda que a adequada previsão da inflação está vinculada a expectativa que se encontra quando se participa de associações de classe, e não aquelas vinculadas em noticiários ou diários de notícias. Isto pode mostrar que as

empresas não possuem uma relação de participação adequada nestas associações e que, por conseguinte, não dispõem de dados concretos para poderem utilizar em seus negócios.

4.4.2. Dólar americano

Foi comparado o valor atribuído pelos planejadores, comparativamente àqueles efetivamente ocorridos. Este apontamento possui relevância pois se busca analisar empresas que almejam atuação no mercado externo, sujeito ainda mais as variações da moeda americana. As empresas analisadas também estão sujeitas ao mercado externo quanto à necessidade de compra de matérias-primas, o que de maneira bastante significativa influencia os custos de produção que foram analisados no item 4.2.2.

Observa-se, pelo Quadro 11 e GRAF.9, que as empresas não conseguiram efetivar um prognóstico próximo daquele que efetivamente o mercado de câmbio realizou nos anos analisados, independentemente de se considerar que pudesse ter ocorrido intervenções por parte do governo. Descartou-se esta hipótese, uma vez que as empresas estiveram sempre reavaliando seus apontamentos e, em tese, poderiam ter caminhado para uma maior proximidade em relação ao mercado.

Como este fator é preponderante para a participação do mercado externo, buscou-se outras fontes de informação que mostrassem se o empresário industrial médio está ou não preparado para se inserir nele. Em pesquisa realizada pela FIESP/VOX POPULI em 2000, junto aos empresários de médio porte, acusou que 53% deles não se consideravam preparados para enfrentar um mercado globalizado. Esta visão vem corroborar com a expectativa inicialmente observada, muito embora não se tenha consistência para avaliar o quanto esta defasagem é influenciada por aspectos internos ou aqueles oriundos da globalização e influência do mercado externo.

Quadro 11 – Metas governamentais: dólar americano

empresa	ano			
	1998	1999	2000	2001
1	118	177	139	151
2	84	121	86	178
3	59	149	139	185
4	...	126	65	178
5	118	162	129	178
6	...	78	72	125

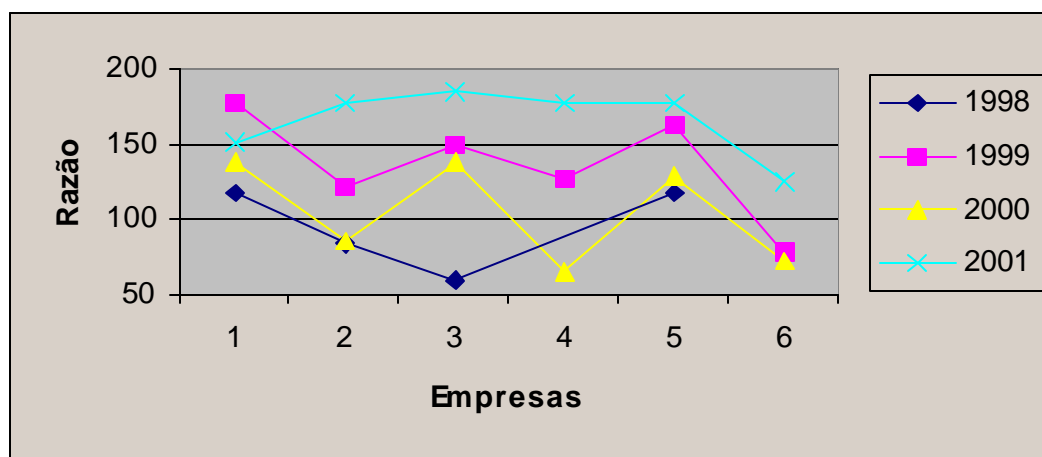


Gráfico 9 – Razão por empresas para análise de dólar americano

Ainda, apesar de poder-se contemplar os fatores mensurados na pesquisa realizada, não é factível que seja feita uma tabulação direta, desvinculada da empresa e de seu ramo de atividade. Tratar os dados desta forma, desvinculando-os da empresa, poderia acarretar uma inverdade, pois a influência do segmento a que pertence não pode ser relegada a plano secundário.

Para evitar que esses fatores não fossem considerados, acessaram-se as informações do sistema Fiesp/Ciesp, para averiguar a posição de cada segmento produtivo, e poder-se localizar a empresa estudada neste contexto.

Assim, pode-se tabular essas informações como mostrado no Quadro 12:

Quadro 12 – Crescimento industrial: Segmento x Setor

Segmento	posição 2001 - geral	posição empresa
Têxtil	3,1%	5,0%
Aditivos para cimento	0,8%	1,2%
Químicos	1,2%	0,0%
Plásticos	1,2%	3,0%
Moldagem	...	-1,5%
Alimentos	3,3%	2,9%

Fonte: Fiesp/Ciesp (Agosto/2001)

4.5. Discussão dos resultados

Considerando-se de maneira geral os itens apontados, comentar-se-á cada um deles, de modo a que se possa compor uma síntese dos levantamentos contemplados e dos resultados obtidos.

4.5.1. Recursos Humanos

Praticamente não ocorreu oscilação entre o planejado e o realizado, o que denota o vínculo existente entre os funcionários e a empresa neste porte de indústria. Observa-se que o apontamento indica para um controle bastante efetivo sobre este item de relevância interna à empresa, em que a integração entre esta e os funcionários é muito íntima e as variações são pequenas e muito previsíveis.

4.5.2. Produção

Observa-se uma variação muito grande entre o planejado e o ocorrido, sendo bastante interessante à constatação de que a quantidade produzida não influenciou bastante os custos unitários previstos. Esta pode ser considerada uma característica da média empresa, em que aquilo que é efetivamente produzido, está muito vinculado à performance de seus funcionários, mas, são muito variáveis de empresa para empresa. Pode-se considerar que a influência das estruturas internas e o nível tecnológico devem influenciar muito os resultados. Exceto a empresa 5, todas as

outras tiveram um objetivo muito próximo do planejado, mesmo que a performance geral fosse díspare entre elas. As empresas analisadas demonstram possuir controle sobre os seus custos de produção.

4.5.3. Finanças

Notoriamente, as empresas estudadas não fizeram investimento nos últimos três anos, ou melhor, fizeram bem abaixo do previsto inicialmente em relação ao seu faturamento. Observe que os ganhos de produção e de faturamento foram realizados mais por aproveitamento de ociosidade do que o eventual investimento em novas instalações em capacidade produtiva. Este fator merece uma análise mais apurada sob o ponto de vista econômico, pois a época da análise (1998 a 2001) pode ter influenciado as performances alcançadas pelas empresas. Por outro lado, as expectativas de lucro foram muito otimistas, o que demonstra uma não alienação entre a produção, custos e o lucro auferido. Somente este fato, se analisado pela ótica administrativa, ou de administração financeira, merece um estudo particular, pois poderá ser demonstrado que os resultados são fruto de realidade econômica e estão desvinculados do desejo do planejador, geralmente otimista em excesso.

4.5.4. Metas Governamentais

Observa-se que, de longe, este foi o apontamento em que mais o planejador se distanciou do efetivamente realizado. Isto mostra que a média indústria não possui mecanismos que possam ser confiáveis para prever com uma proximidade desejada, os fatores que estão externos a suas empresas. A disparidade entre os valores efetivos e aqueles que foram propostos, pode representar uma barreira concreta para a entrada das médias empresas no mercado ascendente externo, pois a previsão dos envoltimentos inflacionários e de moeda estrangeira podem ser o diferencial entre o lucro e o prejuízo daqueles que crescerão em direção a estes mercados.

CAPÍTULO 5 – CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os apontamentos e discussões que constam do Capítulo 4 demonstram que as maiores discrepâncias foram aquelas referentes à obtenção das metas econômicas governamentais. Para os demais fatores mensurados, uma vez que são balizados pelas empresas internamente, ou pelo segmento a que pertencem, os índices de defasagem são considerados aceitáveis.

Partindo deste pressuposto e considerando que o Planejamento Estratégico não se encerra na comparação simples entre dados e informações, algumas considerações podem ser feitas e tomadas como conclusivas face aos argumentos estudados.

Entre estas considerações e possíveis recomendações, destacam-se:

5.1. As empresas industriais de médio porte dominam inteiramente suas informações internas

As discrepâncias entre planejado e efetivamente alcançado demonstram isso se forem tomados separadamente os levantamentos referentes aos Recursos Humanos, Produção e Financeiros.

Observa-se no Quadro 2 que de maneira geral as empresas souberam prever os valores que ocorreriam, com a discrepância sendo mínima entre os valores observados.

O objetivo pesquisado deveria mostrar se os itens tiveram comportamento linear em relação a esta discrepância de resultados, sendo que o resultado mostrou que naquilo que se refere aos controles interno, as informações e projeções estão alinhadas e as discrepâncias foram aceitáveis.

Para enfatizar este aspecto, relacionam-se abaixo os comentários mais pertinentes sobre os itens internos analisados:

5.1.1. Recursos Humanos

Com as exceções comentadas na análise individual feita, a quantidade de funcionários real se aproximou bastante do idealizado no planejamento. Para estas que diferiram, deve-se observar que o crescimento foi diferenciado em relação à média da indústria do mesmo segmento. Observando o Quadro 12 é possível notar que no segmento da empresa 1 ocorreu um significativo crescimento e que, a própria empresa cresceu acima deste índice. Para a empresa 5, apesar de não ser identificado o desenvolvimento em 2001 do segmento a que pertence, a própria empresa teve uma redução no seu negócio (-1,5%).

Para a empresa 6, cuja análise poderia ser relevante, observa-se que ocorreu uma linearidade facilmente justificada e que não compromete o resultado apresentado.

De maneira geral, as empresas estão como todos os mercados, incentivando a redução de pessoal e aprimorando a mão-de-obra. Nas entrevistas com os gestores das empresas, durante a coleta de dados, isto foi observado e bastante comentado, a ponto de merecer os comentários feitos anteriormente.

Como o interesse por esta área é muito grande e a relação entre funcionários, produção e custos é íntima, as empresas foram influenciadas a procurar formas de aliar ganhos de capital através da mão-de-obra, incluindo neste caso, todo e qualquer meio disponível.

Como ponto de partida sugeriu-se a leitura de Binato e colaboradores (2001) que trata especificamente da Liderança em Custo, como uma estratégia para se tornar competitivo.

No futuro, em trabalhos que se alicercem nos conceitos de estratégia para fins de defesa de tese de Doutorado, talvez somente este aspecto possa servir de base

para elaboração, uma vez que os argumentos em cima deste tema são abundantes mas pouco explorados pelos estrategistas empresariais.

5.1.2. Produção

Com exceção das empresas 4 e 5, todas as outras se mantiveram próximas dos valores e dentro de um parâmetro aceitável de discrepância. Nos dois casos diversos, vale ressaltar:

- de plásticos sofreu um grande reajuste nos últimos anos, devido a variação do preço do petróleo. A massa de manobra das empresas não chegou a ficar comprometida, uma vez que o acréscimo de custos foi linear para todo o segmento. Isto é possível de ser observado nos ANEXOS de 1 a 6, em que está a demonstração de resultados das empresas analisadas e que comprova este fato.
- segmento de moldagem, motivado pela eminente mudança de tecnologia que vai ocorrer, ficou prejudicado. Mas, o que parece é que ocorreu excesso de otimismo por parte dos planejadores e os valores orçados foram impossíveis de serem alcançados. Observa-se ainda que, apesar destes apontamentos desfavoráveis, o aspecto de custo da produção ficou sob o absoluto controle da empresa, com uma pequena variação de 5% em relação ao planejado. Pode parecer que esta variação seja significativa, ao se relevar custos em si, mas neste caso, o que está sendo avaliado é a discrepância de planejamento e real alcançado, partindo-se da premissa de que a empresa realizou internamente os ajustes necessários a adequação para o mercado.

Neste caso, vale ainda ressaltar que não foi contemplada uma comparação entre o aumento de custos e o preço de venda dos produtos, pois isso, o segmento de moldagem, sofre uma variação muito irregular e não contribuiria para o trabalho realizado. Para todos os outros segmentos esta comparação foi realizada e se mostrou válida, indicando que não existe discrepância entre a variação de custos e o preço de venda praticado pelo mercado.

Outrossim ressalta-se que, como as empresas analisadas são industriais, este fator faz parte da necessidade do dia-a-dia delas, e deve sempre corresponder aos parâmetros aceitáveis de controle.

Embora isto possa parecer redundante, este fato é extremamente importante, pois existem informações de órgão como o Sebrae que confirmam a mortalidade de empresas de pequeno porte em até 80%, ainda no primeiro ano de existência. Para as grandes empresas, apesar de uma expectativa de perenidade muito maior, observa-se pelos dados da Fiesp que as falências ocorrem justamente pela defasagem entre custo e preço de venda, em que sucessivas contribuições negativas levam ao colapso financeiro das empresas.

5.1.3. Finanças

Neste fator devem-se fazer considerações particulares de cada item analisado, para que não ocorram erros contingenciais de avaliação.

5.1.3.1. Faturamento

Esta medida, realizada pelas próprias empresas e constante dos ANEXOS de 1 a 6 é expressa na forma do valor bruto apurado, comparativamente ao realmente aferido. Ressalta-se que esta medida está bastante ligada à produção, uma vez que as empresas estudadas não fizeram produção para estoque. Observa-se que ocorre uma discrepância significativa entre os itens produção e faturamento, o que demonstra

a variação de preço muito maior que a esperada. Porém as empresas, exceto a 5, mantiveram-se dentro das expectativas normais para o requisito.

Vale salientar que o faturamento em si não é um fator preponderante, se estiver sendo avaliado de maneira isolada. o lucro líquido apurado talvez represente melhor a realidade da empresa. Vale ainda ressaltar que a empresa 1 obteve um acréscimo considerável, mas o segmento, já analisado anteriormente, contribuiu para isto.

5.1.3.2. Investimento

Todas as empresas foram muito otimistas em avaliar a capacidade de investimento. Considera-se investimento, para efeito de análise, a parcela do faturamento que seria destinada a este item. Para mostrar que esse fator não deve ser analisado unicamente como discrepante, foi realizada uma avaliação entre as outras 20 empresas não estudadas, e todas estiveram bastante longe dos objetivos traçados. Em linhas gerais o valor deste distanciamento esteve bastante próximo daquele observado nas seis empresas avaliadas. Ao se abordar os itens de discrepância superior, como mostrado no Quadro 12, deve-se considerar que estes valores também dependem de análise interna e de avaliação mercadológica, financeira e coligada diretamente ao segmento e avaliação tecnológica.

5.1.3.3. Lucro Líquido

O planejador, independente de ser estratégico, quando deparado com a previsão de lucro líquido das empresas, mostra-se bastante otimista. Na verdade, defende-se aqui, ao se analisar empresas médias industriais constituídas como sociedades limitadas, que estes empresários são otimistas por natureza, por isso são empreendedores e buscam perenidade de suas empresas. Embora não se observem discrepâncias significativas, exceto pela empresa 05, cujas justificativas já foram

analisadas, todas ficaram abaixo do previsto, ou seja, auferiram lucro líquido inferior ao planejado.

5.2. As empresas industriais de médio porte dominam pouco as informações externas

A observância de fatores externos a empresa é fundamental para a perenidade dos negócios. Observa-se que neste fator as empresas não conseguiram, mesmo após as reavaliações, lograr uma proximidade aceitável com os valores concretamente obtidos ou alcançados pelo mercado.

Tanto a inflação real como a cotação do dólar americano foram muito maiores do que aquelas previstas pelas empresas analisadas. Acredita-se que a previsão destes fatores está diretamente ligada a três aspectos fundamentais:

- a não participação da empresa em associações, federações, etc, que fazem esta monitoração para o segmento;
- a não expectativa de participar de alguma forma do mercado externo, e
- uma pequena monitoração própria que canalize esforços no sentido de captar as oportunidades que o ambiente oferece.

Todos os aspectos acima são fundamentais para as empresas, mas aquelas de médio porte industrial não estão aparentemente capacitadas a utilizá-los adequadamente. Para que esse aproveitamento não ocorra, em contra-ponto a necessidade, alguns fatores que estão no mercado não são acessíveis diretamente pela média indústria. Entre estes, destacam-se:

- a falta de incentivo ao financiamento da média indústria, através do excesso de solicitação de garantias;
- a pouca ênfase governamental, no sentido de fazer desenvolver a média indústria, geradora de empregos e arrecadação;
- a falta de entidades que congregam especificamente os seus interesses, no sentido que a média indústria não fique a reboque das soluções empreendidas para a grande indústria;
- a pouca participação no mercado externo, tanto como importador como exportador de produtos.

Para se obter uma certa confirmação deste fato, são destacadas entre aquelas seis empresas, as três com maior necessidade de monitorar o câmbio, pois utilizam matérias-primas importadas. Levantou-se qual foi o comportamento das empresas por ocasião da desvalorização do Real em 1998 e a valorização de Agosto de 2001 passado. O Quadro 13 mostra o ocorrido em 1998 e o Quadro 14 mostram o ocorrido em 2001.

Observa-se que as empresas estavam estocadas de material importado, enquanto todo o mercado esperava a desvalorização do Real frente ao dólar. No momento seguinte este mesmo estoque estava valorizado em mais 36% em média, o que onerou sobremaneira os custos da empresa. A adequada monitoração deste fator, poderia fazer com que essa defasagem não tivesse ocorrido.

Observa-se que apenas a empresa 4 estava com o estoque adequado, embora não excessivamente, ignorando um pequeno benefício com a valorização. A atuação das empresas foi contrária àquela que o gestor deveria ter adotado, fazendo com que não se beneficiasse dos desdobramentos do câmbio.

Não se pode deixar de considerar as maiores discrepâncias observadas na análise da empresa 5, em itens que para as outras foram considerados comuns. Observou-se que a empresa está em uma situação bastante delicada sob os aspectos financeiros, tecnológicos e mercadológicos, e como consequência seus resultados operacionais não estão de acordo com aqueles da média indústria analisada. Existe uma flagrante expectativa de que uma mudança tecnológica venha a alterar de maneira significativa o mercado de atuação. Mesmo assim, este fato não serve de relevância para que a empresa esteja defasada do planejamento inicialmente realizado.

Quadro 13 – Posição do estoque de importados em Janeiro de 1998

	estoque real	estoque médio	a pagar US\$ (1)	a pagar US\$ (2)
Empresa 1	136	100	136000	184000
Empresa 3	223	100	334500	454920
Empresa 4	443	100	354400	481900
Fonte: empresas	(1) jan/1998 (2) Fev/1998			

Quadro 14 – Posição do estoque de importados em Agosto de 2001

	estoque real	estoque médio	a pagar US\$ (1)	a pagar US\$ (2)
Empresa 1	91	100	96000	89000
Empresa 3	23	100	36800	32000
Empresa 4	108	100	88560	76340
Fonte: empresas	(1) ago/2001 (2) dez/2001			

5.3. As empresas de médio porte industriais não participam de associações e federações

A base desta afirmativa está calcada no fato de que as empresas analisadas não lograram êxito em identificar com certa precisão qual o indicador de inflação e os valores previstos para a cotação do dólar americano.

As associações e federações, via de regra, municiam seus associados participativos, com informações a cerca das previsões mais relevantes, o que pode-se notar não ocorreu no caso das empresas analisadas.

Observa-se ainda que não estão normalmente disponibilizadas a divulgação de órgãos de fomento específicos para este segmento industrial analisado. A experiência mostra um certo distanciamento entre os objetivos do empreendedor e os anseios do mercado onde atuam, inclusive pela pequena participação naquele que é considerado o mercado do futuro, o externo, fruto da influência da globalização.

CAPÍTULO 6 – CONCLUSÕES

O Planejamento Estratégico é uma ferramenta administrativa bastante adequada para que as empresas possam estar preparadas para os acontecimentos que norteiam o bom funcionamento das indústrias de médio porte.

Independentemente da forma de elaboração, pode-se afirmar que a literatura contempla uma boa quantidade de informações que são aplicáveis para a maioria das empresas, especialmente aquelas de maior porte. No tocante especificamente ao médio porte, não se identificaram aspectos peculiares que pudessem servir de referencial para a análise de suas performances financeiras e tecnológicas, quando observadas pela ótica da estratégia.

Como o objetivo a ser perseguido foi o de confrontar resultados, pode-se observar que aqueles resultados que contemplavam os aspectos internos das empresas, estavam bem monitorados, não sendo observada qualquer outra relevância indicativa de descontrole neste aspecto. Tencionava-se demonstrar que existiam discrepâncias e observou-se que nestes parâmetros a discrepância é considerada aceitável, mostrando o controle interno ser efetivamente bom.

Por outro lado, ao se defrontar com os aspectos externos, especialmente na necessidade de poder-se avaliar aqueles que influenciam sobre maneira nas empresas, o descontrole foi latente. De certa forma, a perseguição do objetivo principal foi adequada, pois avaliou-se que as discrepâncias ocorrem efetivamente, só que não estão disseminadas em todos os itens avaliados, mas de maneira mais preponderante naqueles externos a empresa.

Observa-se que o objetivo de confrontar resultados planejados e alcançados, embasado em referências de autores renomados, foi suficiente para identificar a

discrepância naquilo que se refere aos aspectos externos as empresas. Mesmo considerando o fato de que as empresas analisadas participam de mercados diferentes, o porte das mesmas, sendo similares, evidencia que os objetivos perseguidos por este trabalho foram alcançados.

Embora não fosse objetivo primordial, foi possível identificar que existe uma remota participação das empresas em associações e federações, notadamente pela discrepância de informações externas, bem como se pode observar que as empresas e seus planejadores mostram-se otimistas demais em aspectos que geralmente as empresas já são otimistas.

Observa-se ainda, que não foi objetivo estudar separadamente as empresas e seus resultados, mesmo sob os aspectos financeiros e mercadológicos, e que um estudo deste tipo poderia, certamente, contemplar aspectos mais relevantes e inovadores, que podem ser defendidos em trabalhos superiores aos de mestrado. Quer sob o aspecto da administração de empresa, quer sob o aspecto da engenharia de produção, os fatos aqui relatados e os resultados obtidos podem ser ponto de partida para outros trabalhos, com objetivos mais ambiciosos e com conteúdo mais específico.

Como forma de retorno às empresas que emprestaram seus dados e informações à confecção deste trabalho, foi elaborada uma lista de recomendações, baseada nas observações do dia-a-dia e nas considerações dos Capítulos 4 e 5, que foram entregues aos responsáveis, juntamente com cópias de todos os documentos pertinentes. Oportunamente, se assim as empresas desejarem, será apresentada uma resenha dos principais resultados, para que estes comparativamente possam se situar em termos de planos de longo prazo.

Como sugestão para trabalhos futuros identifica-se:

- a influência do comportamento organizacional na estratégia das empresas;
- a confrontação comparativa entre itens planejados, por exemplo, relação entre custo de produção e folha de salários, conforme base de dados que compõe este trabalho;
- a diferenciação estratégica entre os mais diversos segmentos, comparando os modelos adotados para cada tipo e porte de empresa;
- exploração da participação das empresas nas entidades de classe e a relação entre porte de empresa e os benefícios recebidos por órgãos de fomento particulares ou governamentais.

Em recente Simpósio de Planejamento Estratégico realizado no mês de Dezembro de 2001 na Universidade Federal de Santa Maria, no Rio Grande do Sul, um artigo referendado nesta dissertação foi submetido e apresentado, sendo que observou-se uma grande preocupação por parte dos participantes no tocante aos resultados e a forma de avaliação apresentados pelas empresas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDERSEN, T. J., *Strategic Planning, autonomous actions and corporate performance*, 2000, Long Range Planning.

ANSOFF, H. I. *Estratégia empresarial*, São Paulo: McGraw Hill, 1997.

BELINAZO, D.P., PEDRAZZI, F.K., ESTRADA, R.J.S. *Importância e desempenho dos recursos humanos na indústria de confecções*, 2001.

BERGAMINI, C.W., CODA, R. *Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança*, 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

BERRY, M, *Strategic Planning in Small High Tech Companies*,1998, Long Range Planning, v. 31.

BETHLEN, A. *Estratégia Empresarial, conceitos, processo e administração estratégica*, 1 ed. São Paulo: Atlas, 1998.

BETTING, J. *Pontos estratégicos* – Revista OESP, 1999.

BINATO, A., DAHMER, L.V., ESTRADA, R.S. *Liderança em custo: uma estratégia para se tornar competitivo*, 2001.

BOMTEMPO, J.V. *Estratégias competitivas*. Universidade Federal do Rio de Janeiro: ABIQUIM, INT, 2000.

BONN, I., CHRISTODOULOU, C *From Strategic Planning to Strategic Management*, 1996, Long Range Planning, v. 29.

BRAGA, R. *Fundamentos e técnicas da administração financeira*, 1 ed. São Paulo: Atlas, 1989.

CHIAVENATO, I. *Administração dos novos tempos*, 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIEN, T.W., LIN, C., TAN, B., LEE, W.C. *A neural networks-based approach for strategic planning*, 1999, Information & Management, v. 35.

COOPER, R. K. *Inteligência Emocional na empresa*, Rio de Janeiro: Campus, 1997.

- DECKER, S.R.F. *Capacidade tecnológica, logística e a competitividade industrial*, 2001.
- DECLERK, R. P., HAYES, R.R. *Do Planejamento Estratégico a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1981.
- DEMING, W. E. *Qualidade, produtividade e competitividade*. Cambridge: Mass., MITpress, 1982.
- DRUCKER, P. F. *Práticas de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- ENTRIALGO, M, FERNANDEZ, E., VASQUEZ, C.J, *Linking entrepreneurship and strategic management: evidence from Spanish SMEs*, 1999, Revista Technovation, v. 20.
- FIESP/CIESP [on line]. São Paulo, Boletim informativo, 2000. Disponível na Internet. URL: <http://www.fiesp.org.br>.
- Boletim Informativo. São Paulo: FIESP, ano 4, nº 77, 2002.
- FILHO, P.L. *Refletindo sobre o conceito de cultura organizacional e seu papel como variável de planejamento estratégico*. 2001.
- GITMAN, L. J. *Princípios de administração financeira*, 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.
- GLAISNTER, K. WM, FALSHAW, R. *Strategic Planning: still going strong?*, 1999, Long Range Planning, v. 32.
- HERACLEOUS, L. *Strategic thinking or strategic planning*, 1998, Long Range Planning, v. 31.
- JURAN, J.M. *O renascimento da qualidade*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- MARCOVITH, J. *Contribuição ao estudo da eficiência organizacional*, Tese de doutoramento apresentada à FEA-USP, São Paulo: USP, 1972.
- MARINS, L. *Reinventando a Manufatura*, Revista qualidade industrial, 2000.
- MEAD, D. And Liedholm, C. *The Dynamics of Micro and Small Enterprises in Developing Countries*, 1998, World Development, v. 26.

- MEAD, D., MORRISSON, C. *The informal sector elephant*, 1998, World Development, v. 24.
- NASSIF, L. *As empresas do futuro*, Folha de S Paulo, Caderno de Dinheiro, 3.08.1997, p.3.
- NBR 14000, *Norma de implantação de sistema ambiental*.
- NBR 9000, *Norma de implantação de sistema de qualidade*.
- NELSON, S.S. *The new planning for results: a streamlined approach*, 2001, American Library Association.
- OLIVEIRA, D.P. R. *Planejamento Estratégico, conceitos, metodologias e práticas*, 15 ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- PEEL, M.J., BRIDGE, J. *How planning and capital Budgeting Improve SME Performance*, 1998, Long Range Planning, vol 31.
- PORTER, M. E. *Análise da concorrência*. 1 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva Empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva, técnicas para a análise de indústrias e da concorrência*, 7 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1987.
- PORTER, M. E. *Vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- ROCHA, A. *Checklist para a avaliação de estratégia*. Rio de Janeiro: Coppead/UFRJ, 1996.
- SARMA, S.E., WRIGHT, P.K. *Using mechanical hardware to simplify process planning*, 1998, *Computer integrated manufacturing systems*, v. 11, n. 3.
- VASCONCELOS, Paulo de. *Planejamento Estratégico para retomada de desenvolvimento*, 1 ed. Rio de Janeiro: LTC, 1985
- VASCONCELOS, Paulo de; MACHADO, Antônio de Matos Vieira. *Planejamento Estratégico, formulação e controle*, 1 ed. – São Paulo: Fundação João Pinheiro, 1979
- VASCONSELLOS FILHO, P. *Afinal o que é o Planejamento Estratégico?* Revista de administração de empresas. Rio de Janeiro: FGV, v. 18, n. 2, abril/jun.1978.

WAGNER III, J. A. HOLLEMBECK, J. R. *Comportamento Organizacional*. São Paulo: Saraiva, 1999.

WESTON, J.F., BRIGHAM, E.F. *Fundamentos da administração financeira*, 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZAFIZADEH, M.H. *Strategy japanese style: mobilizing the manufacturing workforce*, 1997, *Long Range Planning*, v.30, n. 2.

ANEXOS

ANEXO 1 – Resultado operacional da empresa 1 de Janeiro a Agosto de 2001

	R\$	% / faturamento
Vendas Brutas	12.631.435,17	
Despesas sobre vendas	3.636.433,20	28,8%
Despesas Fixas	3.532.440,21	28,0%
Despesas Variáveis	1.486.981,10	11,8%
Lucro Bruto	3.975.580,66	31,5%
outras despesas operacionais	1.346.048,39	10,7%
impostos	1.343.239,91	10,6%
Lucro Líquido	1.286.292,36	10,2%
Investimento	332.000,00	2,6%
% sobre o faturamento	2,63%	

ANEXO 2 – Resultado operacional da empresa 2 de Janeiro a Agosto de 2001

	R\$	% / faturamento
Vendas Brutas	1.933.249,00	
Despesas sobre vendas	1.120.322,00	58,0%
Despesas Fixas	233.000,00	12,1%
Despesas Variáveis	197.889,00	10,2%
Lucro Bruto	382.038,00	19,8%
outras despesas operacionais	119.050,00	6,2%
impostos	191.000,00	9,9%
Lucro Líquido	71.988,00	3,7%
Investimento	16.000,00	0,8%
% sobre o faturamento	0,83%	

ANEXO 3 – Resultado operacional da empresa 3 de Janeiro a Agosto de 2001

	R\$	% / faturamento
Vendas Brutas	7.529.003,21	
Despesas sobre vendas	2.946.483,20	39,1%
Despesas Fixas	1.100.857,33	14,6%
Despesas Variáveis	1.000.765,00	13,3%
Lucro Bruto	2.480.897,68	33,0%
outras despesas operacionais	543.000,21	7,2%
impostos	1.113.439,91	14,8%
Lucro Líquido	824.457,56	11,0%
Investimento	626.000,00	8,3%
% sobre o faturamento	8,31%	

ANEXO 4 – Resultado operacional da empresa 4 de Janeiro a Agosto de 2001

	R\$	% / faturamento
Vendas Brutas	15.000.000,00	
Despesas sobre vendas	5.750.000,00	38,3%
Despesas Fixas	800.000,00	5,3%
Despesas Variáveis	833.000,00	5,6%
Lucro Bruto	7.617.000,00	50,8%
outras despesas operacionais	2.980.000,00	19,9%
impostos	4.200.000,00	28,0%
Lucro Líquido	437.000,00	2,9%
Investimento	132.000,00	0,9%
% sobre o faturamento	0,88%	

ANEXO 5 – Resultado operacional da empresa 5 de Janeiro a Agosto de 2001

	R\$	% / faturamento
Vendas Brutas	2.685.332,00	
Despesas sobre vendas	1.191.345,00	44,4%
Despesas Fixas	117.959,00	4,4%
Despesas Variáveis	345.333,00	12,9%
Lucro Bruto	1.030.695,00	38,4%
outras despesas operacionais	334.000,00	12,4%
impostos	616.999,00	23,0%
Lucro Líquido	79.696,00	3,0%
Investimento	1.800,00	0,1%
% sobre o faturamento	0,07%	

ANEXO 6 – Resultado operacional da empresa 6 de Janeiro a Agosto de 2001

	R\$	% / faturamento
Vendas Brutas	4.700.000,00	
Despesas sobre vendas	752.000,00	16,0%
Despesas Fixas	1.344.000,00	28,6%
Despesas Variáveis	901.000,00	19,2%
Lucro Bruto	1.703.000,00	36,2%
outras despesas operacionais	205.000,00	4,4%
impostos	1.343.239,91	28,6%
Lucro Líquido	154.760,09	3,3%
Investimento	8.000,00	0,2%
% sobre o faturamento	0,17%	

ANEXO 7 – Resultado operacional da empresa 1 de 1998 a 2001

			ano			
			1998	1999	2000	2001
Recursos	Funcionários	Previsto	58	81	76	74
Humanos	(quant de pessoas)	Realizado	58	80	79	85
		Razão	100	99	104	115
	Folha de Salários	Previsto	90.000	98.000	98.000	114.000
	(Reais por mês)	Realizado	92.000	100.500	102.000	116.000
		Razão	102	103	104	102
Produção	quantidade	Previsto	6.000	6.000	6.000	6.000
	(toneladas)	Realizado	4.900	4.809	5.990	6.609
		Razão	82	80	100	110
	Custo	Previsto	0,80	0,84	0,86	0,80
	(unitário)	Realizado	0,79	0,89	0,89	0,93
		Razão	99	106	103	116
Finanças	Faturamento	Previsto	9.666	10.090	11.668	11.222
	(1000Reais)	Realizado	9.666	10.090	11.668	15.100
		Razão	100	100	100	135
	Investimento	Previsto	2	2	2	3
	(% em relação ao Fat.)	Realizado	0,1	0,4	0,8	2,6
		Razão	5	20	40	87
	Lucro Líquido	Previsto	800	900	1.100	1.350
	(1000 Reais)	Realizado	853	856	1.190	1.286
		Razão	107	95	108	95
Metas	Inflação	Previsto	5,00	5,00	5,00	3,50
Governamentais	(valor anual) IGPM	Realizado	1,79	20,10	9,95	5,62
		Razão	36	402	199	161
	Dólar Americano	Previsto	1,000	1,100	1,300	1,650
	(valor médio)	Realizado	1,176	1,943	1,810	2,493
		Razão	118	177	139	151

ANEXO 8 – Resultado operacional da empresa 2 de 1998 a 2001

			ano			
			1998	1999	2000	2001
Recursos	Funcionários	Previsto	49	55	70	66
Humanos	(quant de pessoas)	Realizado	52	55	71	71
		Razão	106	100	101	108
	Folha de Salários	Previsto	80.000	80.000	82.000	84.000
	(Reais)	Realizado	79.900	79.500	82.000	82.000
		Razão	100	99	100	98
Produção	quantidade	Previsto	800	800	850	905
	(toneladas)	Realizado	756	777	834	859
		Razão	95	97	98	95
	Custo	Previsto	1,80	1,80	1,87	1,66
	(unitário)	Realizado	1,82	1,79	1,91	1,94
		Razão	101	99	102	117
Finanças	Faturamento	Previsto	3.000	3.500	3.800	3.650
	(1000Reais)	Realizado	3.302	3.338	3.845	4.016
		Razão	110	95	101	110
	Investimento	Previsto	2,0	2,5	3,0	3,0
	(% em relação ao Fat.)	Realizado	2	0,8	5,1	1
		Razão	100	32	170	27
	Lucro Líquido	Previsto	30	40	56	90
	(1000 Reais)	Realizado	35	41	56	72
		Razão	117	103	100	80
Metas	Inflação	Previsto	3,00	6,50	6,00	3,10
Governamentais	(valor anual)	Realizado	1,79	20,10	9,95	5,62
		Razão	60	309	166	181
	Dólar Americano	Previsto	1,40	1,60	2,10	1,40
	(valor médio)	Realizado	1,176	1,943	1,810	2,493
		Razão	84	121	86	178

ANEXO 9 – Resultado operacional da empresa 3 de 1998 a 2001

			ano			
			1998	1999	2000	2001
Recursos	Funcionários	Previsto	60	61	55	62
Humanos	(quant de pessoas)	Realizado	59	66	60	59
		Razão	98	108	109	95
	Folha de Salários	Previsto	76.000	78.902	67.000	90.000
	(Reais)	Realizado	75.888	79.041	69.002	85.700
		Razão	100	100	103	95
Produção	quantidade	Previsto	5.500	5.500	6.000	5.900
	(toneladas)	Realizado	5.550	5.230	6.200	6.390
		Razão	101	95	103	108
	Custo	Previsto	1,19	1,19	1,29	1,60
	(unitário)	Realizado	1,21	1,23	1,34	1,39
		Razão	102	103	104	87
Finanças	Faturamento	Previsto	10.000	10.000	10.500	10.300
	(1000 Reais)	Realizado	9.605	9.399	10.788	11.900
		Razão	96	94	103	116
	Investimento	Previsto	1.0	4.0	4.0	4.0
	(% em relação ao Fat.)	Realizado	-	-	3.50	8.30
		Razão	-	-	88	208
	Lucro Líquido	Previsto	669	768	854	1.100
	(1000 Reais)	Realizado	750	750	890	824
		Razão	112	98	104	75
Metas	Inflação	Previsto	1.00	5.00	5.00	2.95
Governamentais	(valor anual)	Realizado	1,79	20,10	9,95	5,62
		Razão	179	402	199	191
	Dólar Americano	Previsto	2,00	1,30	1,30	1,35
	(valor médio)	Realizado	1,176	1,943	1,810	2,493
		Razão	59	149	139	185

ANEXO 10 – Resultado operacional da empresa 4 de 1998 a 2001

			ano			
			1998	1999	2000	2001
Recursos	Funcionários	Previsto	100	100	109	114
Humanos	(quant de pessoas)	Realizado	112	112	112	116
		Razão	112	112	103	102
	Folha de Salários	Previsto	90.000	96.000	102.000	102.500
	(Reais)	Realizado	95.049	98.433	100.435	106.952
		Razão	106	103	98	104
Produção	quantidade	Previsto	4.800	4.800	4.220	4.220
	(toneladas)	Realizado	4.660	4.770	3.904	4.559
		Razão	97	99	93	108
	Custo	Previsto	1,86	1,88	1,91	1,93
	(unitário)	Realizado	1,88	1,88	1,95	2,01
		Razão	101	100	102	104
Finanças	Faturamento	Previsto	15.000	15.000	14.500	16.150
	(1000Reais)	Realizado	15.507	16.209	13.401	15.998
		Razão	103	108	92	99
	Investimento	Previsto	3,0	3,0	10,0	2,0
	(% em relação ao Fat.)	Realizado	-	0	1	1
		Razão	-	10	10	45
	Lucro Líquido	Previsto	450	500	550	600
	(1000 Reais)	Realizado	430	438	501	437
		Razão	96	88	91	73
Metas	Inflação	Previsto	-	-	5,00	4,20
Governamentais	(valor anual)	Realizado	1,79	20,10	9,95	5,62
		Razão	-	-	199	134
	Dólar Americano	Previsto	-	1,54	2,80	1,40
	(valor médio)	Realizado	1,176	1,943	1,810	2,493
		Razão	-	126	65	178

ANEXO 11 – Resultado operacional da empresa 5 de 1998 a 2001

		ano				
		1998	1999	2000	2001	
Recursos	Funcionários	Previsto	45	56	60	66
Humanos	(quant de pessoas)	Realizado	44	53	53	59
		Razão	98	95	88	89
	Folha de Salários	Previsto	52.000	54.000	56.000	56.500
	(Reais)	Realizado	50.433	50.332	54.598	53.500
		Razão	97	93	97	95
Produção	quantidade	Previsto	16,0	16,5	17,0	30,0
	(toneladas)	Realizado	16	17	16	15
		Razão	100	103	94	50
	Custo	Previsto	50,00	55,00	55,50	60,50
	(unitário)	Realizado	59,45	59,00	61,20	63,55
		Razão	119	107	110	105
Finanças	Faturamento	Previsto	2.500	3.000	3.000	3.900
	(1000Reais)	Realizado	1.856	2.029	1.896	2.139
		Razão	74	68	63	55
	Investimento	Previsto	2,0	2,0	2,0	1,0
	(% em relação ao Fat.)	Realizado	3,00	0,45	2,29	0,10
		Razão	150	23	115	10
	Lucro Líquido	Previsto	180	180	180	180
	(1000 Reais)	Realizado	34	41	5	80
		Razão	19	23	3	44
Metas	Inflação	Previsto	3,00	5,00	5,00	7,00
Governamentais	(valor anual)	Realizado	1,79	20,10	9,95	5,62
		Razão	60	402	199	80
	Dólar Americano	Previsto	1,00	1,20	1,40	1,40
	(valor médio)	Realizado	1,176	1,943	1,810	2,493
		Razão	118	162	129	178

ANEXO 12 – Resultado operacional da empresa 6 de 1998 a 2001

			ano			
			1998	1999	2000	2001
Recursos	Funcionários	Previsto	46	48	39	40
Humanos	(quant de pessoas)	Realizado	45	48	40	37
		Razão	98	100	103	93
	Folha de Salários	Previsto	23.000	30.000	30.000	32.000
	(Reais)	Realizado	21.461	23.865	26.555	29.800
		Razão	93	80	89	93
Produção	quantidade	Previsto	28.000	28.000	25.000	23.100
	(1000 toneladas)	Realizado	27.500	24.000	23.900	27.000
		Razão	98	86	96	117
	Custo	Previsto	0,15	0,15	0,15	0,16
	(unitário)	Realizado	0,13	0,15	0,12	0,17
		Razão	86,66666667	100	80	106
Finanças	Faturamento	Previsto	5.000	5.000	5.000	5.155
	(1000 Reais)	Realizado	5.362	4.782	4.900	5.980
		Razão	107	96	98	116
	Investimento	Previsto	3,0	2,0	5,0	3,0
	(% em relação ao Fat.)	Realizado	6,0	-	0,7	0,2
		Razão	200	-	13	7
	Lucro Líquido	Previsto	125	140	145	160
	(1000 Reais)	Realizado	120	122	103	155
		Razão	96	87	71	97
Metas	Inflação	Previsto	1,00	2,00	3,00	3,00
Governamentais	(valor anual)	Realizado	1,79	20,10	9,95	5,62
		Razão	179	1.005	332	187
	Dólar Americano	Previsto	-	2,50	2,50	2,00
	(valor médio)	Realizado	1,176	1,943	1,810	2,493
		Razão	-	78	72	125

