

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: RECOMENDAÇÕES SOBRE OS AMBIENTES EXTERNO E INTERNO

*José Celso Contador

O acirramento da competição econômica e a rapidez das mudanças no mercado exigem modificações no planejamento estratégico das empresas. São propostas onze modificações.

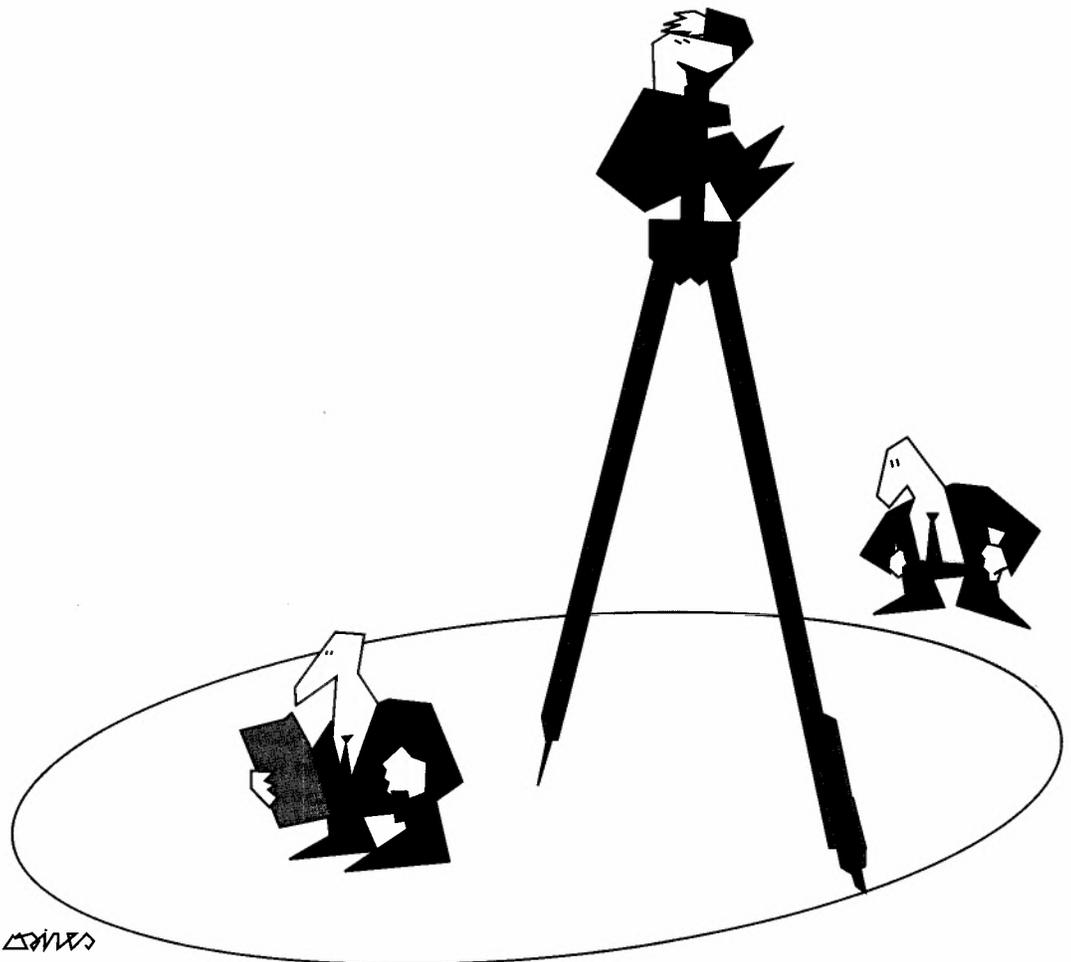
The increase of economic competition and the speed of the market changes demand modifications in the corporation strategic planning. Eleven of them are proposed.

PALAVRAS-CHAVE:

Competitividade, planejamento estratégico, ambiente, administração estratégica, negócios, mudança organizacional.

KEY WORDS:

Competitiveness, strategic planning, environment, strategic management, business, organizational change.



*Professor Livre-Docente da Faculdade de Engenharia de Guaratinguetá da UNESP e Consultor Industrial.

O historiador francês Jean-Christophe Rufin, em seu recente livro *O Império e os Novos Bárbaros*¹, afirma que um império não consegue subsistir sem o "seu duplo, o inimigo", e, assim como o Império Romano prolongou sua hegemonia graças aos bárbaros — imagem-salvação criada pelo historiador grego Políbio —, agora os países desenvolvidos do Norte, após a queda do comunismo, elegerão "um novo perigo, os bárbaros vindos do Sul", e criarão um "abismo equatorial" para defender-se.

Já Edward Luttwak, "um norte-americano que gosta de pesquisar as coisas em profundidade", na avaliação de *The Economist*², concorda com Rufin sobre a necessidade de o império ter um opositor, mas discorda sobre quem deverá sê-lo, pois afirma que "a competição econômica poderá tornar-se o equivalente moderno do velho empurra-empurra político-militar em busca da supremacia" e que a vontade de impor-se, já particularmente forte na Europa, poderá tornar-se mais forte ainda se os europeus concluírem que o colapso soviético permitirá à Europa romper, em segurança, seus laços com a América. Nesse caso, diz, "o suposto sistema mundial de livre comércio talvez deixe de existir, e o resultado seria o surgimento da concorrência entre os três blocos, a Europa versus a América versus o Extremo Oriente, com preço muito elevado porque, como alguns recursos naturais encontram-se em outras áreas — o petróleo do golfo Pérsico é um exemplo óbvio —, a competição entre os três blocos poderá revelar-se algo mais perigoso do que apenas uma corrida econômica".

Os pontos de vista de Rufin e de Luttwak reforçam à visão de Kenichi Ohmae³, segundo a qual o avanço do processo de globalização levará a uma "economia interligada num mundo sem fronteiras" e provocará um aumento na competição internacional. Os críticos de Ohmae não acreditam num mundo sem fronteiras, mas concordam com um acirramento da competição internacional.

A globalização da economia, cujo processo se iniciou na década de 70, mais a Nova Ordem Mundial, que está se instalando devido ao fim da União Soviética, tornarão a década de 90 muito diferente da de 80. São as grandes turbulências, para usar uma expressão de Igor Ansoff⁴.

Foi nessa turbulência que a política liberalizante lançou o Brasil. A consequência que nos interessa é o aumento da

competição internacional, pois ela reflete-se na competição dentro das fronteiras nacionais.

Comparada com a de hoje, a vida na manufatura era tranqüila há vinte anos, apesar de todas as dificuldades da época, porque a concorrência global cresce de intensidade dia-a-dia. No Sudeste Asiático, por exemplo, devido aos investimentos maciços, algumas de suas empresas serão as grandes concorrentes, pois estão produzindo em fábricas que não existiam há dois anos.

Antes, era fácil estabelecer o preço de venda: a empresa apurava o custo total e adicionava o lucro pretendido. Hoje, o preço de venda tem outro conceito: é o preço internacional. Portanto, o lucro da empresa não é prefixado, mas é a diferença entre o preço global e o custo total. Sendo diferença, ele pode ser negativo, ou seja, prejuízo.

Daí a necessidade urgente de aumentar a produtividade para reduzir custos, pois medidas como o corte de despesas gerais estão se exaurindo, e os cortes de pessoal encontram forte resistência por parte dos sindicatos, além de serem socialmente injustos.

Mais importante do que considerar os valores absolutos da produtividade é analisar a velocidade de seu crescimento. No Japão, por exemplo, a produtividade passou da base 100 em 1970 para 250 em 1983; na Coreia, esse acréscimo será alcançado em menor prazo.

Assim, os conceitos mudaram. Empresa retrógrada, hoje, não é necessariamente aquela em declínio, mas aquela que cresce a uma velocidade menor do que a das mudanças do ambiente. Empresa estagnada não é sinônimo de paralisada, mas sim de empresa que cresce a uma velocidade igual à das mudanças do ambiente. Empresa desenvolvida, a que cresce à velocidade maior do que à do mercado. Empresa inovadora, a que cresce à velocidade maior que à dos concorrentes.

Essas turbulências já estão atingindo as empresas brasileiras, que precisam se preparar para enfrentar a nova realidade.

AS RECOMENDAÇÕES PARA O PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Apesar de serem assunto bastante estudado, as referidas turbulências obrigam à introdução de algumas modificações no

1. MAGALHÃES, J. Batista. Nova Ordem Mundial cria império do Norte contra "bárbaros" do Sul. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 28 out. 1991.

2. THE ECONOMIST. A Nova Ordem Mundial. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 9 out. 1991.

3. OHMAE, Kenichi. *The borderless world - power and strategy in the interlinked economy*. Harper Collins, 1990.

4. ANSOFF, H. Igor. *The new corporate strategy*. John Wiley & Sons, 1988.

planejamento estratégico da empresa. Esse é o tema a ser abordado.

Para tanto, faremos algumas recomendações que, esperamos, orientarão a empresa durante esta década. Elas foram esboçadas no artigo Planejamento estratégico para a Competição dos Anos 90, que publicamos na revista *Produção* da ABEPRO⁵.

Essas recomendações não substituem os conceitos e as metodologias tradicionais. Pelo contrário, somam-se a eles ou modificam-nos.

As recomendações referem-se apenas a conceitos novos, que se impõem pela realidade atual. Poderíamos recomendar, por exemplo, a necessidade de "entender as forças que impulsionam nossa empresa e as de nossos concorrentes, como tipo de manufatura, tecnologia, logística etc.". Não o fizemos porque corresponde ao que Michael Porter, em outras palavras, propõe em seu *Competitive advantage*⁶, sob o título de cadeia de valores, que é a grande contribuição desse livro quando comparado ao primeiro, *Competitive strategy*⁷.

Das dezoito recomendações, quatro referem-se ao ambiente externo, sete ao ambiente interno e sete à metodologia, assim agrupadas no quadro 1.

Neste artigo serão abordadas as recomendações referentes ao ambiente externo e ao interno; no próximo artigo, as referentes à metodologia do planejamento estratégico.

RECOMENDAÇÕES REFERENTES AO AMBIENTE EXTERNO

Tentar descobrir quem serão, de onde surgirão e o que farão os novos concorrentes

É da essência da competição empresarial a preocupação com os concorrentes, como defendem muitos, entre os quais destacam-se Michael Porter, Igor Ansoff e Kenichi Ohmae⁸. Em que segmento de mercado atuam, quais as características diferenciais de seus produtos, quais tecnologias de produto e de processo dominam, como distribuem seus produtos, qual a imagem da assistência técnica após a venda, qual o nível de seus recursos humanos, são alguns dos atributos dos concorrentes que a empresa precisa conhecer. E a literatura sobre eles é farta.

Mas, hoje, conhecer os concorrentes atuais não basta. É preciso ir mais além. É

preciso tentar descobrir quem serão os novos concorrentes, de onde surgirão e o que farão.

Porque novos concorrentes poderão surgir inesperadamente de lugares insuspeitos, principalmente devido à rapidez do avanço tecnológico.

Dois exemplos são ilustrativos. A Kodak e a Fuji disputavam acirradamente o mercado de película fotográfica. De repente, a Sony lança a máquina fotográfica sem filme e torna-se, de forma inusitada, concorrente das primeiras. Os fabricantes de papel carbono investiram milhões de dólares para melhorar a qualidade, aumentar a durabilidade e diminuir a espessura de seus produtos a fim de possibilitar a datilografia com inúmeras cópias. De repente, a Xerox lança sua copiadora, e o consumo de papel carbono entra em declínio; e surge o computador, provocando uma enorme alteração nas características do papel carbono: deve ter baixo preço, mesmo que com prejuízo da qualidade, pois como é utilizado uma única vez, não precisa ser durável.

Esses dois exemplos deixam claro que o advento de novas tecnologias afeta produtos muito distantes. Daí a necessidade de a empresa estar permanentemente alerta para perceber, se possível antes que seus concorrentes, até que ponto novas tecnologias, mesmo em áreas longínquas, poderão afetar a demanda e as características de seus produtos.

Definir parâmetros mundiais de comparação

Num mundo em rápido processo de globalização, a empresa precisa competir internacionalmente, quer deliberadamente, quando decide exportar, quer compulsoriamente, quando se vê ameaçada por importações ou por produção local decorrente de novos investimentos estrangeiros.

A ameaça vinda de novos investimen-

QUADRO 1 Recomendações sobre planejamento estratégico

I- AMBIENTE EXTERNO:

1. tentar descobrir quem serão, de onde surgirão e o que farão os novos concorrentes;
2. definir parâmetros mundiais de comparação;
3. estar atento ao consumidor;
4. cuidar do meio ambiente.

II- AMBIENTE INTERNO:

5. ter visão do negócio;
6. dar proeminência à manufatura;
7. encarar a mão-de-obra como custo fixo;
8. buscar ganhos expressivos;
9. transformar o planejamento em administração estratégica;
10. implantar modelo participativo para administrar as mudanças;
11. integrar as áreas tecnológica e mercadológica.

III- METODOLOGIA:

12. escolher produtos, mercados, campos e armas da competição;
13. monitorar os concorrentes;
14. envolver todas as áreas sob o comando da manufatura;
15. traçar estratégia global;
16. analisar toda cadeia produtiva de forma integrada;
17. fixar um objetivo de cada vez;
18. buscar ajuda da consultoria.

5. CONTADOR, J. Celso. Planejamento estratégico para a competição dos anos 90. *Produção*, ABEPRO, Rio de Janeiro, v. 1, n. 2, mar. 1991, p. 107-112.

6. PORTER, Michael E. *Competitive advantage*. New York: The Free Press, 1985.

7. _____. *Competitive strategy*. New York: The Free Press, 1980.

8. PORTER, Michael E. Op. cit., ANSOFF, H. Igor, Op. cit., OHMAE, Kenichi. Op. cit.

Se a ameaça virá principalmente de fora, é necessário que a empresa brasileira tenha como parâmetro as melhores do mundo, porquanto são estas que virão enfrentá-la e não as de menor capacidade competitiva.

tos não é iminente. Os investimentos produtivos estrangeiros deverão tardar, pois o Brasil ainda demorará para apresentar condições atraentes ao capital internacional. Mas, as importações já ameaçam, apesar de no futuro poderem esbarrar em limites ditados pela disponibilidade de divisas. Não obstante, a empresa precisa preparar-se, pois a cada dia o confronto competitivo está mais próximo.

Se a ameaça virá principalmente de fora, é necessário que a empresa brasileira tenha como parâmetro as melhores do mundo, porquanto são estas que virão enfrentá-la e não as de menor capacidade competitiva. Deve então adotar parâmetros mundiais de comparação.

Como, por exemplo: estoque de materiais classe A para três horas de produção; estoque de materiais classe B para dois dias de produção; e estoque de materiais classe C para uma semana. Estes padrões já são reais na Malásia! Cabe portanto a pergunta: se a Malásia pode, por que o Brasil não?

Os resultados da pesquisa The World Competitiveness Report⁹ e os da Ernst & Young Consultoria¹⁰ servirão de parâmetros para nossos empresários.

A pesquisa realizada pela Ernst & Young Consultoria foi feita com o apoio da Câmara Americana de Comércio para o Brasil e da FIESP (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo). Todos os associados dessas duas entidades receberam os formulários, mas apenas 220 empresas responderam, sem se identificar.

Segundo o responsável pela pesquisa, Ph.D. John Sequeira, diretor da consultoria, o resultado reflete o desempenho médio das melhores empresas brasileiras. Isto porque, devido à complexidade dos formulários, só as empresas mais bem estruturadas teriam condições de responder a eles.

O padrão mundial corresponde ao melhor desempenho encontrado. Afirma Se-

queira: "Por exemplo, se uma fundição alemã consegue entregar um produto em quatro dias, então, em termos de prazo de entrega, estes quatro dias passam a ser o padrão mundial, que os concorrentes precisam igualar. O conceito de padrões mundiais não é nenhuma visão teórica do futuro, mas são patamares já alcançados por uma ou por várias empresas no mundo. E são padrões dinâmicos, que estão se aperfeiçoando quase que diariamente".

Portanto, a pesquisa compara o desempenho médio das 220 melhores empresas brasileiras com o melhor desempenho mundial.

A razão desse critério é irrefutável: a empresa brasileira, ou de qualquer outro país, terá que competir com as melhores do mundo, tanto se desejar exportar como se precisar defender-se de importações no mercado doméstico. Obviamente, sempre existirão nichos de mercado onde essa afirmação não é verdadeira.

Vale lembrar que poucas empresas internacionais operam em níveis próximos aos padrões mundiais. Muitas, tanto nos Estados Unidos como no Japão, não os alcançam, mas nem por isso vão à falência; pelo contrário, podem até estar lucrando se estiverem atuando num segmento adequado do mercado local.

O mesmo vale para a indústria brasileira. Mas, se ela pretender concorrer no mercado internacional, ou se tiver que enfrentar concorrência externa no mercado local, terá que possuir desempenho próximo ao padrão de manufatura de classe mundial. Se não o possui, deve rapidamente iniciar um programa de melhoria.

A tabela 1 mostra os resultados da pesquisa, segundo os nove indicadores selecionados.

A pesquisa concluiu que "menos de 10% das empresas brasileiras operam em níveis de classe mundial em quaisquer dos indicadores de desempenho"¹¹.

"Se o Brasil espera maior integração de seu setor manufatureiro à economia global, é preciso uma melhora radical nos níveis de desempenho, pois os resultados mostram uma grande lacuna entre as melhores indústrias do mundo e as melhores do Brasil, lacuna medida em várias centenas ou mesmo milhares de pontos percentuais abaixo do exigido para vencer a concorrência no mercado global"¹².

Estar atento ao consumidor

A empresa tem três núcleos de preocupações: como satisfazer o cliente, como vencer a concorrência e como resolver os

9. WORLD ECONOMIC Forum & International Institute for Management Development. The World Competitiveness Report 1991. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 20, 21, 22, 25, 26, 27 e 28 jun. 1991.

10. NICHOLSON, Brian. Manufatura de classe mundial: o desafio que espera o Brasil. *Boletim do Instituto da Qualidade e Produtividade da FAAP*, São Paulo, v.32, ago. 1990, p. 7-9.

11. FÉLIX, Antonio. Pesquisa mostra os pontos fracos da indústria no país. *O Estado de S. Paulo*, São Paulo, 9-12 -1990.

12. Idem, *ibidem*.

problemas internos (produtividade, qualidade, projeto, fornecedor etc.).

Observando o comportamento das empresas e analisando os trabalhos dos que se dedicam a estudar a indústria, tem-se a impressão de que derrotar a concorrência e resolver os problemas internos é mais importante do que satisfazer o cliente. Este próprio trabalho serve como exemplo: está mais voltado à solução dos problemas internos para vencer a concorrência do que à satisfação do cliente. Muitos outros preocupam-se fundamentalmente em como vencer os concorrentes.

Para a empresa alcançar o sucesso nos dias atuais, parece-nos que a prioridade deve estar no cliente. Não que deva descuidar da concorrência ou dos problemas internos, mas precisa, em primeiro lugar, satisfazer as necessidades, anseios e desejos dos clientes.

Isto implica o crescimento das atividades de pesquisa junto aos consumidores, tanto para conhecer seus desejos como para saber por que preferem o produto ou serviço de uma empresa em detrimento do de outra. Ou seja, a empresa precisa manter-se atualizada quanto às exigências dos consumidores, que estão se modificando muito rapidamente.

Muitas empresas industriais estão, por exemplo, implantando algum tipo de programa de qualidade total, mas a maioria julga que não está alcançando competitividade. (Segundo a notável revista britânica *The Economist*, 75% das empresas americanas e inglesas informam que estão pondo em prática alguma espécie de programa de qualidade total. Entretanto, apenas um terço das americanas julga que esse programa exerceu impacto significativo em sua competitividade, e apenas um quinto das inglesas entende que o programa está produzindo os resultados esperados.) Um programa de qualidade total centra-se fundamentalmente no processo produtivo, uma vez que melhorando a qualidade, melhora a qualidade do produto. Porém, a qualidade precisa ser sentida pelo consumidor, sem o que a empresa não adquire maior competitividade. Por decorrência, especial atenção deve ser dada às reclamações dos clientes e às devoluções de produto.

Preço passou a ser, atualmente, o fator decisivo nas empresas, como mostra a pesquisa do Instituto InterScience com três mil consumidores da Grande São Paulo: "O

TABELA 1

O DESEMPENHO DA INDÚSTRIA BRASILEIRA COMPARADO COM OS PADRÕES DE MANUFATURA DE CLASSE MUNDIAL		
INDICADORES	MÉDIA BRASILEIRA	PADRÃO ATUAL
1. Qualidade da produção (rejeição do material em processamento - peças por milhão)	25700	200
2. Custo de produção em relação ao melhor concorrente internacional	114%	90%
3. Tempo entre pedido e entrega (dias)	37	<2
4. Satisfação do cliente (reclamações por 1000 pedidos)	24	<10
5. Custo de garantia e conserto após a venda (% sobre valor bruto das vendas)	3%	<0,1%
6. Rotatividade do inventário de matéria-prima (vezes por ano)	10	75
7. Tempo médio de preparação de máquinas (minutos)	81	5
8. Tamanho do lote de produção (em dias de demanda total)	17	<1
9. Capacidade utilizada em relação à instalada	74%	95%

Fonte: Ernst & Yong Consultoria

consumidor não está hesitando em trair sua marca preferida com a primeira oferta de um concorrente. Por isso, as empresas estão altamente vulneráveis ao fenômeno de infidelidade às marcas, porque hoje uma diferença de 10% no preço altera a decisão de escolha entre uma marca e outra"¹³. Isto começa a ocorrer também nos Estados Unidos, onde as pessoas estão entrando na "era da consciência de custos", como observa Ronald Carvalho, consultor em desenvolvimento de mercado¹⁴.

Se está ocorrendo essa mudança no comportamento do consumidor, a empresa precisa adequar-se para atendê-la. Como fez a Brastemp, que sempre atuou no segmento de luxo: lançou novos produtos para oferecer ao consumidor produtos "Brastemp" mais baratos.

Numa situação dessas, a empresa precisa oferecer produtos ou serviços que propiciem economia ao comprador. Mesmo que a economia seja resultado de uma simples modificação na embalagem.

Esses dois exemplos, qualidade e preço, deixam claro que a empresa deve estar atenta ao consumidor, mesmo quando implanta programas internos de melhoria.

A chave para satisfazer o cliente é dada pela análise do valor: é indispensável que a empresa modifique o projeto e melhore a qualidade do produto para obter, com o mínimo acréscimo no custo, uma mercadoria ou um serviço que possua maior valor para o comprador. Ou seja, é imperioso aumentar o diferencial entre o preço e o valor atribuído pelo consumidor a um bem ou serviço. Se não houver alteração

13. BLECHER, Nelson. Consumidor trai marca por preço. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 29 mar. 1992.

14. CARVALHO, Ronald Z. A era da consciência de custos. É preciso encontrar novos caminhos. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 1º-02-1992.

Os melhores pubs
da Inglaterra só
para lembrar que
a Folha é maior
que os principais
jornais ingleses.

Folha de S. Paulo
1.500.000 exemplares

The Sunday Times
1.222.520 exemplares

The Sunday Telegraph
620.325 exemplares

Observer
499.192 exemplares

The Independent
on Sunday



nas características do bem ou serviço, seu preço precisa diminuir. Se houver aumento no preço, o acréscimo no valor deve ser proporcionalmente maior.

Essas observações são aplicáveis à atual situação recessiva que faz com que o comprador enfatize a variável preço na sua decisão de compra.

A regra geral é: mantenha-se atualizando relativamente às necessidades, exigências, anseios e desejos do consumidor, que estão se modificando muito rapidamente.

Cuidar do meio ambiente

Um novo personagem está entrando no cenário mundial, para perturbá-lo ainda

O consumidor não está hesitando em trair sua marca preferida com a primeira oferta de um concorrente. Por isso, as empresas estão altamente vulneráveis ao fenômeno de infidelidade às marcas.

mais: o chamado desenvolvimento sustentável, que, pelas profundas implicações que já tem e por aquelas que trará no futuro, exige ser levado em consideração no planejamento estratégico da empresa.

Várias razões, detalhadas a seguir, tornam imperioso que a empresa reflita seriamente sobre as conseqüências do desenvolvimento sustentável: sua imagem perante a opinião pública, novos custos decorrentes, novas oportunidades de negócios, a desvalorização do ativo daquela que dele descuidar, barreiras que em seu nome surgem no comércio internacional etc.

Afirma Márcio Fortes, ex-presidente do BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social) e coordenador executivo no Brasil do Conselho Empresarial para o Desenvolvimento Sustentável: *"O desenvolvimento sustentável representa uma nova ordem econômica e social. Vai muito além da mera preocupação com o combate à poluição no presente: é o processo pelo qual satisfaremos as necessidades das populações atuais sem pôr em risco as gerações futuras. Ele é a melhor resposta a duas perguntas. Como alcançar um desenvolvimento duradouro sem exaurir nossos recursos naturais? Como legar aos nossos descendentes um hábitat tal que eles possam continuar melhorando sem-*

*pre as suas condições de vida, tornando-as superiores às herdadas das gerações anteriores?"*¹⁵.

Crescimento econômico e meio ambiente

O desenvolvimento sustentável propõe-se a resolver um conflito de mais de vinte anos: conciliar crescimento econômico com meio ambiente. Em determinados momentos, tal conflito transformou-se em verdadeira guerra, quando os ecologistas se opunham à indústria, tentando fechá-la. No Brasil da década de 70, os ânimos ficaram tão exacerbados que o presidente Ernesto Geisel avocou o poder de interditar indústrias nos casos de agressão ao meio ambiente; pretendeu, como juiz supremo, pôr um paradeiro nas disputas judiciais.

Uma fábrica pode ser fechada não apenas porque seus efluentes agridem o meio ambiente; pode ser fechada também porque seus produtos não atendem à legislação. Foi o que aconteceu à fábrica de motores diesel da Ford em São Bernado do Campo no início de 1992. Montada há seis anos, destinava mais de 80% de sua produção para os Estados Unidos. Mas, devido à legislação antipolvente norte-americana que começou a vigorar em 1994, a fábrica do ABC paulista perdeu competitividade internacional. A Ford Motor Co., a fim de obter motores diesel para seus caminhões norte-americanos, em vez de fazer pesados investimentos para adequar seu produto, preferiu associar-se à Cummins Engine dos Estados Unidos. Esta, por ser a maior produtora mundial independente de motores diesel, investe de 5% a 7% de seu faturamento em pesquisas para superar as barreiras impostas pela legislação antipolvente. À medida que a exportação do Brasil para os Estados Unidos foi inviabilizada, não houve mais sentido em produzir só para o mercado interno, e a fábrica de São Bernado do Campo foi fechada, mesmo contra as pressões do governo brasileiro e dos sindicatos¹⁶.

Sobre o conflito entre crescimento econômico e meio ambiente, Henrique Rattner escreve: *"Desde a publicação do relatório do Clube de Roma, em 1972, os debates sobre políticas de meio ambiente têm se travado em termos da dicotomia crescimento econômico, entendido como aumento da renda per capita, versus melhoria da qualidade de vida, sendo que ganhos de um lado trariam, inevitavelmente*

15. FORTES, Márcio. As razões do desenvolvimento sustentável. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 11-09-1991

16. FELTRIN, Ariverson. Por que a Ford vai fechar a fábrica no ABC. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19-06-1991.

te, perdas de outro. Estudos e análises mais recentes procuram superar essa contradição, ao deslocar — sem invalidar — a ênfase de crescimento econômico para o conceito de desenvolvimento sustentável baseado em uma relação de competitividade, no qual uma melhora da qualidade de vida seria uma consequência do próprio processo de expansão e crescimento econômico. Entre os exemplos mais freqüentemente citados figuram:

- melhoria no nível de saúde dos trabalhadores;
- criação de empregos no setor meio ambiente (por exemplo: turismo, lazer);
- criação de empregos nas atividades orientadas para combater a poluição (reciclagem de materiais, instalação e operação de equipamentos de controle de qualidade do ar, da água, do solo, e dos alimentos)¹⁷.

Bom exemplo é dado pela Reynolds Latasa, com seu programa de reciclagem de latas de alumínio. Quatro meses após sua implantação, já tinha alcançado a marca de um milhão de embalagens de cerveja e refrigerante recolhidas. A reciclagem, além de evitar o despejo de metal em aterros sanitários junto com o lixo urbano, propicia economia de energia e de matéria-prima na fabricação de novas latas, gera muitos empregos e está abrindo um promissor mercado para os fabricantes e distribuidores de prensas para enfardar latas¹⁸.

A grande quantidade de empresas nacionais e estrangeiras participantes da Ecobrasil 92, feira de tecnologia ambiental realizada em São Paulo, simultaneamente à Eco-92 do Rio de Janeiro, testemunha o enorme volume de negócios e de empregos gerados na esteira do controle ambiental¹⁹.

"Indubitavelmente", continua Richers, "as políticas em curso privilegiam o crescimento em detrimento do meio ambiente... Urge alertar as empresas quanto à necessidade de rever e reformular diretrizes e planos referentes ao meio ambiente. Atitudes e medidas racionais para proteger e conservar o meio ambiente rapidamente condição sine qua non para bons negócios e, quiçá, para a própria sobrevivência da empresa no mercado... A empresa que preferir ignorar a tendência do movimento de proteção ambiental terá de realizar, no futuro, grandes investimentos para adequar-se às normas e, assim, poder continuar concorrendo no mercado. Na compra, fusão ou incorporação de empresas, sua situação ambiental torna-se cada vez mais importante para a avaliação do seu

ativo/passivo. Uma fábrica poluidora ou operando com tecnologia obsoleta perde parte considerável de seu valor".

Em suma, crescimento econômico e meio ambiente deverão, cada vez mais, ser tratados em conjunto. Até por que não é socialmente justo que a empresa transfira para a coletividade os custos ambientais, enquanto se apropria dos benefícios de sua atividade.

William Reilly, administrador da Agência de Proteção Ambiental dos Estados Unidos, também concorda: "Estou convencido de que a saída para o meio ambiente é o desenvolvimento, e não o estancamento do progresso em nome da conservação da natureza"²⁰.

Gerenciamento ambiental

O gerenciamento ambiental é um conceito que está sendo inaugurado em muitas empresas. A Alcoa Alumínio, por exemplo, já consegue recuperar, na fábrica de alumínio de Poços de Caldas, a criolita contida no carvão de escumagem, resíduo industrial normalmente despejado em aterros e que causa prejuízos ao meio ambiente. A recuperação de 70 toneladas mensais de criolita, 12% do seu consumo, está dando uma economia anual superior a US\$ 400 mil, além de eliminar a poluição causada pelo flúor, pois, com a separação da criolita, o resíduo fica reduzido a pó de carvão, inofensivo à natureza²¹.

Outras empresas estão incorporando conceitos ambientais, comenta *The Economist*, porque constataram que os funcionários se sentem melhor quando trabalham para uma empresa que se preocupa com o meio ambiente²².

A Dow Chemical Company, outro exemplo, criou recentemente em todas suas empresas espalhadas pelo mundo, inclusive no Brasil, uma diretoria para cuidar exclusivamente do meio ambiente, saúde e segurança, cuja maior prioridade é construir estações de tratamento de efluentes e aterros destinados a receber os resíduos resultantes da fabricação²³. Como afirma o vice-presidente mundial de meio ambiente da Dow: "O meio ambiente afetará nossos negócios no futuro tanto quanto os nossos custos de produção ou nosso controle de qualidade. Sejam as preocupações do público reais ou sentidas, não haverá bom desempenho se elas não forem levadas em consideração"²⁴.

17. RATTNER, Henrique. Tecnologia e desenvolvimento sustentável: uma avaliação crítica. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v. 26, n. 1, jan./mar. 1991, p. 5-11.

18. ADEODATO, Sérgio. Programa da Reynolds Latasa retira um milhão de latas dos aterros e estimula negócios. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 13-02-1992.

19. FAGÁ, F. Stella. Feira de tecnologia ambiental terá a participação de quinze países. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 27 mar. 1992, WINANDY, Yves L. Empresas francesas selecionam novas tecnologias para mostrar na Ecobrasil. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 14-04-1992.

20. ALCÂNTARA, Eurípedes. Os fuzileiros não vêm. *Veja*, São Paulo: Abril, 19-02-1992.

21. ARBEX, J. Mauro. Empresa economiza com a reutilização da criolita. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 21-11-1991.

22. THE ECONOMIST. Empresas incorporam conceitos ambientais. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 19-11-1991.

23. ARBEX, J. Mauro. Dow cria nova diretoria no Brasil para intensificar proteção ambiental. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 05-11-1991.

24. SOUZA, Cláudia. Meio ambiente afeta negócios. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 05-11-1991.

A empresa que preferir ignorar a tendência do movimento de proteção ambiental terá de realizar, no futuro, grandes investimentos para adequar-se às normas.

Suas duas ponderações, sobre custo e sobre o clamor público, são sentidas particularmente em Cubatão. Segundo a CETESB, se as fábricas aí instaladas não alterarem seu processo industrial, o que exigirá vultosos investimentos, terão que paralisar suas atividades num prazo de oito anos, porque não haverá mais espaço para depositar os resíduos²⁵.

Representantes de 250 empresas de dez países, filiadas à Rede Internacional para o Gerenciamento Ambiental, sediada na Alemanha, estudam formas de viabilizar a meta proposta pela entidade de chegar ao ano 2020 com todas as fábricas do planeta operando com sistemas de controle de poluição, o que inclui a total eliminação do lixo industrial. A prioridade é investir em processos de produção que evitem os resíduos poluentes e não em sistemas de tratamento dos efluentes. Já existe, por exemplo, o processo de galvanização eletromagnética em circuito fechado, no qual os líquidos não são liberados no ambiente. Esse processo, além de eliminar 90% da poluição, reduz 20% no custo de produção. Evitando-se o lixo industrial, elimina-se a necessidade de reciclá-lo²⁶.

Barreiras ao comércio internacional

John Hunt, do *Financial Times*, escreve: "O perigo de se usarem normas mais severas para a proteção ambiental como barreiras ao comércio internacional recebe atenção cada vez maior. Há preocupação com a possibilidade de que os países industrializados utilizem regulamentos 'verdes' estritos para proibir importações de países em desenvolvimento que não podem arcar com o custo de padrões elevados de proteção ambiental". A própria Conferência das Nações Unidas sobre Comércio e Desenvolvimento (UNCTAD) pediu grande auxílio para os países em desenvolvimento, inclusive acesso à tecnologia e apoio a projetos ambientalmente viáveis²⁷.

Há um exemplo bastante ilustrativo de aplicação de regulamentos "verdes" a que se refere John Hunt. Em 1990, um juiz federal dos Estados Unidos proibiu a importação de atum do México, Venezuela e ilha de Vanuatu sob a alegação de que esses países violavam as leis norte-americanas de proteção aos golfinhos, pois as redes utilizadas para pescar o atum de barbata-na amarela capturavam também golfinhos. Em 1992, esse mesmo juiz proibiu os Estados Unidos de importar atum de países que compravam o produto desses três países. Essa decisão poderia afetar a importação proveniente de trinta países, responsáveis por quase todo o fornecimento de atum ao mercado norte-americano, o que geraria escassez do produto, e seria imediatamente aplicável ao Japão, Itália, França, Panamá e Costa Rica, que declararam comprar atum do México²⁸.

O GATT condena a imposição de barreiras comerciais a países cujas políticas ambientais não sejam consideradas adequadas, pois chega a considerar essa prática equivalente a "imperialismo ambiental"²⁹. Por esta razão, deverá estudar normas para impedir o "dumping ecológico". Raciocina-se que, quando um setor industrial de um país não arca com o custo total do tratamento e do controle ambiental, exteriorizando-o, obtém vantagem competitiva em termos de preço do produto em relação ao de outro país que o interioriza, ou seja, que investe no controle ambiental e portanto repassa esse custo ao preço. Por decorrência, esse último país teria direito de impor uma tarifa contra o produto do país infrator ou a fornecer subsídio equivalente às suas próprias indústrias³⁰.

As conseqüências da agressão ambiental para a indústria, não só brasileira como a de todo o mundo, serão sérias, pois à legitimidade indiscutível da preservação do meio ambiente somam-se as possíveis restrições colocadas pelos importadores estrangeiros.

RECOMENDAÇÕES REFERENTES AO AMBIENTE INTERNO

Ter visão do negócio

Ter visão do seu negócio é, entre outras habilidades, saber mudar na hora certa e na direção certa.

25. FAGÁ, F. Stella. Resíduos ainda podem parar as indústrias. Cubatão. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 28-03-1991.

26. ADEODATO, Sérgio. Empre-sários buscam a total eliminação do lixo industrial. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 04-04-1992.

27. HUNT, John. Conferência da ONU deverá debater o risco de novas barreiras comerciais. *Financial Times*. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 07-09-1991.

28. GAZETA Mercantil. EUA restringem importação de atum. São Paulo, 17-01-1992.

29. ROSSI, Clóvis. GATT quer ricos pagando por ar amazônico. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 13-02-1992.

30. GAZETA Mercantil. GATT teme que parâmetros ambientais divergentes provoquem conflitos. São Paulo, 24-01-1992.

Uma fábrica de aparelhos de ar condicionado desejava fabricar um produto de maior valor agregado. Depois de muita pesquisa, tomou uma decisão surpreendente para muitos: fabricar computadores. A explicação, depois de dada, torna óbvia a decisão. Exceto pelos circuitos impressos que podem ser adquiridos de fornecedores, o processo de fabricação de computadores é muito semelhante ao de aparelhos de ar condicionado: dobrar chapas, montar e pintar. Isto é ter visão de seu negócio.

Ralph Rosenberg é outro exemplo de "homem de visão". Iniciou oito empreendimentos, todos com a mesma característica: lançou produtos pioneiros no mercado brasileiro, em setores industriais nascentes. Quando o negócio se tornava maduro em termos de tecnologia, com mercado de crescimento apenas vegetativo, não hesitava em vendê-lo e iniciar um novo. Em 1939, fundou a Trol, pioneira na fabricação de utensílios de plástico. Em 1949, fundou a Bakol, primeira indústria de poliestireno no Brasil. Em 1950, a Eve-ready, em associação com a Union Carbide, primeira fábrica de pilhas elétricas do Brasil. E foi assim com a Trorion, Spuma-par e Oxiteno. Sua marca característica foi a inovação, inaugurando setores que lhe permitiam altas margens de lucro devido à quase exclusividade de fabricação³¹.

Ter visão do negócio é outra forma de dizer: adote o enfoque sistêmico. A produção precisa ser entendida como um processo integrado que transforme matérias-primas em satisfação do comprador, envolvendo toda a cadeia produtiva, desde o mais longínquo fornecedor até o final da vida do produto. Isso não é fácil porque os elos da cadeia são independentes — nem a fábrica, que é um elo, é centralizada, pois é constituída por diversos elos internos. O planejamento deve começar no consumidor final, o que inclui a assistência técnica para manter em funcionamento o produto ao longo da sua vida: a Caterpillar, por exemplo, é capaz de fornecer peças de reposição em qualquer parte do mundo num prazo de três dias. O planejamento deve continuar por toda cadeia produtiva, que necessita ser administrada como um fluxo integrado mas sujeito a atrasos e paralisações. A tendência em ope-

rar segundo os conceitos do *just-in-time*, que exige o enfoque sistêmico, apressará, por necessidade, a aquisição da visão global e integrada do negócio pelos dirigentes industriais.

Dar proeminência à manufatura

Analisando a visão de Gluck *et al.*³² sobre a evolução do planejamento estratégico, é possível avaliar a importância relativa que as empresas, no caso as norte-americanas, que o introduziram, davam às suas diversas áreas.

Na fase do planejamento financeiro dos anos 50, a área dominante era a financeira, que de forma quase autônoma elaborava o orçamento e obrigava todas as demais áreas a respeitá-lo; conseguiu com isso engessar a empresa.

Na fase de planejamento a longo prazo dos anos 60, com análises e projeções de mercado para prever o futuro, começou a ganhar importância a área de *marketing*. Nos anos 70, na fase de planejamento estratégico voltado para o ambiente externo, a área de *marketing* firmou-se como a mais importante da empresa sob o prisma do planejamento estratégico.

O acirramento da competição atual provocará nova mudança nessa situação: a manufatura será a área predominante. Porque é a manufatura que produz qualidade; é a manufatura que produz custo baixo; é a manufatura que produz menor prazo de entrega; é a manufatura que produz flexibilidade para a troca de produto; é a manufatura que viabiliza a diversificação de produtos e o lançamento de novos produtos. Enfim, é a manufatura que dará competitividade à empresa; ou melhor, que dará agilidade competitiva para a empresa mudar rapidamente. Não é a área de *marketing* nem a de finanças.

Por todas essas razões, a manufatura passará a ter papel dominante na competição dos anos 90. Assim como já o teve na Era da Produção em Massa, nome dado por Igor Ansoff para o período compreendido pelas três primeiras décadas deste século nos Estados Unidos³³.

Norberto Farina, presidente da Massey Perkins S.A., hoje Maxion S.A., fabricante de tratores, colheitadeiras e motores, com faturamento anual de meio bilhão de dólares, apercebeu-se desse papel. Definiu

31. GRACIOSO, Francisco. *Planejamento estratégico orientado para o mercado*. São Paulo: Atlas, 1987.

32. GLUCK, F.N., KAUFMANN, S.P., WALLECK, S. Strategic management for competitive advantage. *Harvard Business Review*, 1986.

33. ANSOFF, H. Igor. *Op. cit.*

como objetivo: "Transformar a manufatura em vantagem competitiva da Massey Perkins, tanto no nível nacional quanto no internacional". E alinhou dois fatores determinantes desse objetivo: competição muito dura, no Brasil e no exterior; e qualidade fundamental, especialmente em mercados como EUA e Japão. E duas dificuldades: fábricas em áreas sob o controle da CUT (Central Única dos Trabalhadores) e cultura fabril tradicional³⁴.

A empresa que não estabelecer à manufatura uma posição dominante, não vencerá a competição deste final do século.

Hoje, há consenso generalizado de que as empresas administradas segundo um modelo participativo são mais competitivas.

Encarar a mão-de-obra como custo fixo

O custo da mão-de-obra, junto com o do material, sempre foi considerado despesa variável, pois a quantidade de operários era alterada na proporção da oscilação do volume de produção. Contratava-se quando este precisava crescer; demitia-se quando as vendas caíam. Por isso, a rotatividade de operários sempre foi maior que a de funcionários administrativos.

A análise das empresas bem-sucedidas, especialmente as japonesas, demonstra que um forte fator de sucesso é a participação de todos os funcionários e operários, unidos pelo ideal comum de dar à sua empresa a vantagem competitiva que almeja. Hoje, há consenso generalizado de que as empresas administradas segundo um modelo participativo são mais competitivas, pois há maior empenho, motivação, engajamento e comprometimento de todos.

Estamos convencidos de que não se terá ambiente participativo se houver a permanente ameaça de demissão. Um operário nunca irá tomar uma iniciativa para aumentar sua produtividade sabendo que essa iniciativa, exatamente ela, poderá resultar na sua demissão. É absolutamente necessária, então, a garantia de emprego, ou seja, a empresa precisa comprometer-se com o princípio de que o aumento da

produtividade não é causa de demissão. Precisa, pois, celebrar com seus empregados o que denominamos pacto intra-empresarial.

Para possibilitar a garantia de emprego, o nosso modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura prevê um grupo de medidas relacionadas à reestruturação dos negócios e à reorganização administrativa, e outro grupo destinado a aumentar rapidamente a produtividade do piso de fábrica. Após a implantação desses dois grupos, haveria, se necessária, demissão de pessoal, que nessa situação tem caráter modernizante.

Dessa forma, a empresa alcançará maior índice de produtividade e terá um corpo selecionado e reduzido de funcionários e operários. Daí, sim, poderá ser celebrado o pacto intra-empresarial, com, pelo menos, dois terços dos empregados remanescentes, onde uma das cláusulas é a garantia de emprego.

Se há garantia de emprego para grande parte do pessoal, o seu custo passa a ser fixo e independente do volume de produção. É uma mudança muito significativa nos conceitos vigentes até hoje nas nossas empresas.

Para atender aos picos nos volumes de serviço administrativo ou de produção, a empresa recorrerá, então, à contratação de terceiros ou de mão-de-obra temporária para os serviços e a fornecedores para a produção. Poderá também admitir empregados, mas sem propiciar garantia de emprego. Nessa condição, haverá na empresa duas classes de empregados: os estáveis e os não-estáveis. Os últimos poderão ser encarados (e poderão considerar-se) como aspirantes ao quadro estável, e, acreditamos, empenhar-se-ão para alcançá-lo, o que sem dúvida é muito positivo.

Outro argumento favorável ao conceito de encarar a mão-de-obra como custo fixo é dado por Kenichi Ohmae em *The borderless world*: "Num ambiente de custo variável, a preocupação do gerente é reduzir a despesa com pessoal; num ambiente de custo fixo, é aumentar as vendas para poder amortizá-la. Esta mudança é fundamental"³⁵.

Buscar ganhos expressivos

The World Competitiveness Report e o relatório da Ernst & Young Consultoria³⁶

34. MASSEY PERKINS S.A. *Open House*, São Paulo, 1989.

35. OHMAE, Kenichi. *Op. cit.*

36. WORLD ECONOMIC Forum & International Institute for Management Development. *The World Competitiveness Report 1991. Op. cit.*, NICHOLSON, Brian. *Op. cit.*

evidenciam a baixa competitividade da indústria brasileira. Ora, para poder competir, ela precisa de programas que proporcionem melhorias significativas. Precisa, pois, almejar ganhos expressivos.

Aumentar 5% na produtividade ou diminuir 5% no custo é insuficiente. Para que os tornem significativos, a empresa deve buscar porcentagens altas nos seus programas de melhorias.

Em termos de produtividade, o terceiro grupo de medidas do nosso modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura³⁷ — método para rápido aumento da produtividade — é capaz de proporcionar em poucos meses ganhos superiores a 30% para a maioria das empresas brasileiras de manufatura. O conjunto das etapas do modelo tem força para elevar esse número a valores superiores a 100%³⁸.

Concordamos com Falconi Campos quando afirma: “No Brasil, os ganhos de produtividade serão muito maiores que 100% (se a empresa mergulhar num programa de qualidade-produtividade). Estou absolutamente convencido disso baseado no que tenho observado em empresas brasileiras”. Em seguida, faz uma observação perspicaz: “No dia em que os sindicatos descobrirem isto, passarão a exigir que a administração das empresas assumam o seu papel e utilizem metodologias que permitam melhorar a produtividade. Estarão assim atuando na causa (produtividade) e não no efeito (salário)”³⁹.

Exemplo da busca de ganhos expressivos é dado pela indústria automobilística européia que, como a americana, vê-se encurralada pela expansão da japonesa. Seus objetivos são⁴⁰:

1. aumento na produtividade de 30%;
2. redução no tempo de fabricação (*lead time*) de 30% a 50%;
3. redução no prazo de lançamento de novos produtos de 30% a 50%.

A indústria automobilística européia fixou esses objetivos ambiciosos porque outras empresas da Europa já alcançaram resultados espetaculares. A Olivetti conseguiu reduzir seu *lead time* médio de 20 para 9 dias. A Michelin conseguiu reduzir 90% do tempo de preparação e 70% do tempo de parada de máquina. A Unilever reduziu 50% nos seus lotes de fabricação e 50%

nos seus estoques, o que lhe proporcionou uma redução de 20% no custo⁴¹.

É interessante também comparar a evolução da Sony européia em relação à japonesa. Em 1987, tomando o índice de defeitos europeu como 100, o japonês era 30. Nesse ano de 1987, a Sony iniciou um programa de qualidade e produtividade em todas as suas operações mundiais. Em 1989, o índice de defeitos das fábricas européias caiu para 30, igual ao das japonesas. Para 1992, esperava-se que o índice de defeitos caísse para 15, tanto na Europa como no Japão⁴².

Esses exemplos mostram a capacidade, a força de vontade e a vitalidade da indústria européia em responder, rapidamente, à agressividade competitiva japonesa. E que, de fato, deve-se “buscar ganhos expressivos”.

Transformar o planejamento em administração estratégica

Até algum tempo atrás, o plano estratégico das empresas procurava açambarcar um período de cinco anos. O das maiores, dez anos.

Atualmente, os horizontes de longo prazo não são mais factíveis, porque a rapidez das mudanças aumentou muito, e as turbulências do mercado ocorrem com frequência muito maior. Querer prever o comportamento do mercado e os movimentos dos concorrentes num prazo de um ano e, sobre essas previsões, estabelecer a estratégia é desperdiçar esforços da equipe encarregada do planejamento.

Hoje, o horizonte de planejamento deve ser medido em meses, não em anos. (Obviamente, há exceções. As prospecções estratégicas resultantes de elaboração de cenários, por exemplo, precisam trabalhar com horizonte mais amplo.) Frequentemente, os jornais publicam entrevistas com empresários brasileiros que afirmam ser impossível prever além de três meses.

“O ano de 1991 foi farto em demonstrações. Quem ganhou em um trimestre e não revisou suas políticas, perdeu no outro”, afirmou



37. CONTADOR, J. Celso. Modelo para aumentar a competitividade da indústria brasileira de manufatura. *Revista de Administração*, São Paulo: USP, v. 29, n. 4, out./dez. 1994.

38. _____. Método para rápido aumento da produtividade fabril. *Revista Gestão & Produção*, São Carlos: UFSCar, v. 1, n.3, dez. 1994.

39. _____. Modelo para aumentar a competitividade da indústria metalmeccânica brasileira. Guaratinguetá: Faculdade de Engenharia da UNESP, 1992 (tese de Livre-Docência).

40. Idem, *ibidem*.

41. Idem, *ibidem*.

42. Idem, *ibidem*.

Se o plano estratégico passa a assemelhar-se a um conjunto harmônico de diretrizes flexíveis de curta duração, não é um plano como estamos acostumados a ver. É muito mais uma administração do dia-a-dia; ou seja, é a administração estratégica!

Márcio Orlandi, diretor da Arthur Andersen, recomendando o prazo máximo de dois meses para a empresa brasileira repensar todas suas estratégias⁴³.

Portanto, o plano estratégico precisa ser revisto quase mensalmente.

Ora, nessa situação, o plano não pode ser detalhado; deve assemelhar-se mais a um conjunto harmônico de diretrizes. Só dessa forma terá a flexibilidade necessária para acompanhar as mudanças do mercado e os movimentos dos concorrentes.

Se o plano estratégico passa a assemelhar-se a um conjunto harmônico de diretrizes flexíveis de curta duração, não é um plano como estamos acostumados a ver. É muito mais uma administração do dia-a-dia; ou seja, é a administração estratégica!

Portanto, para enfrentar a competição atual, a empresa deve substituir a elaboração do plano estratégico tradicional por um conjunto de diretrizes. Ou seja, não há mais plano, mas há planejamento. E o processo de planejamento estratégico se converte em administração estratégica.

Implantar modelo participativo para administrar as mudanças

Preparar um plano é fácil. Elaborar um plano bom e exequível exige qualidades do planejador. Implementar as propostas do plano, isto sim, é difícil.

Por essa razão, é indispensável que o planejamento estratégico estabeleça como implementar suas medidas.

Recomendamos, com veemência, que seja adotado um modelo participativo. Muitos, inclusive nós, defendem que, para a empresa tornar-se competitiva, geralmente são necessários o envolvimento e a mobilização de todas as pessoas que nela trabalham. E, talvez, até mais: necessário o comprometimento dos funcionários com o destino da empresa.

Melhorar a qualidade, aumentar a produtividade, diminuir os custos e, afinal, ganhar competitividade, ensinaram-nos os japoneses, consegue-se principalmente com mudanças na maneira de administrar a empresa, até mais do que com altos investimentos.

E o caminho é a administração participativa.

Fica, pois, a recomendação: o planejamento estratégico deve estabelecer como implantar a administração participativa na empresa, não só para pôr em prática suas propostas mas também para geri-la cotidianamente. É o passo inicial para que no futuro se tenha uma efetiva administração estratégica.

A Localiza/National, uma das maiores locadoras de automóveis do Brasil, com mais de 145 franquias e quase 50 unidades próprias espalhadas por todo o território nacional, quando decidiu traçar um novo caminho e elaborar seu novo plano estratégico, não entregou a tarefa a um ou dois de seus diretores, mas convocou todos os funcionários a colaborar. E "os resultados não poderiam ser mais encorajadores"⁴⁴.

Integrar as áreas tecnológica e mercadológica

Enunciamos esta recomendação a partir de uma observação de Jacques Marcovitch⁴⁵.

"A integração da estratégia tecnológica com a estratégia mercadológica é um elemento-chave na competitividade empresarial. As mudanças tecnológicas têm impactos imediatos no encurtamento do ciclo de vida do produto, na redefinição dos segmentos de mercado, no surgimento de novas fontes de concorrência, na mudança das relações com a força de trabalho... O carro mundial da General Motors e a obsolescência planejada dos computadores da IBM são exemplos de estratégias mercadológicas solidamente fincadas em estratégias tecnológicas.

A integração entre as áreas de tecnologia e de mercado dentro da empresa é desejável, mas difícil de ser realizada. Há falta de comunicação entre as áreas, ausência de sensibilidade quanto ao ponto de vista do outro e importante diferença do perfil de personalidade. São características que tornam difícil a integração entre essas duas áreas, a menos que seja induzida pela administração superior da empresa." □

43. BRENTANO, Christina. Agilidade determina as chances em 1992. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 02-01-1992.

44. CHERTO, Marcelo, RIZZO, Marcus. Receita para sair da crise usando a criatividade. *Folha de S. Paulo*, São Paulo, 19-10-1991.

45. MARCOVITCH, Jacques. Tecnologia e competitividade, São Paulo: USP, v. 26, n. 2, abr./jun. 1991, p. 12-21.



0950206