

ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DE PRODUÇÃO: O CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA

Fabiano Barreto Romanel¹
fromanel@terra.com.br

Rivanda Meira Teixeira²
rivandateixeira@terra.com.br

Data de Submissão: 01/10/2007

Data de aprovação: 24/09/2008

¹ Engenheiro Civil, Sócio da Construtora R&B Engenhario Ltda.

² Pós-doutorado em Educação e Turismo na Bournemouth University – Inglaterra (2000), em Gerenciamento de Pequenas e Médias Empresas do Setor Turístico na Strathclyde University – Escócia (2001) e em Empreendedorismo em Turismo na HEC – Montreal (2006). Professora Associada do Departamento de Administração Geral e Aplicada da Universidade federal do Paraná – UFPR.

ESTRATÉGIA CORPORATIVA E DE PRODUÇÃO: O CASO DE UMA PEQUENA EMPRESA

RESUMO

O ambiente competitivo das empresas caracteriza-se pela forte concorrência, resultante do dinamismo ocasionado por novas tecnologias, novos produtos e novos competidores no mercado. A estratégia empresarial tem sido definida como uma forma de se pensar a longo prazo, integrando o processo decisório e a função produção. Este artigo apresenta uma análise da gestão estratégica e tem como objetivo identificar a estratégia corporativa e de produção de uma pequena empresa de arquitetura na Cidade de Curitiba. Para tanto, o artigo utiliza-se de algumas das ferramentas de análise empresarial, como as cinco forças de Porter, análise SWOT, a Matriz de Importância-*Performance* e os Critérios Competitivos e os Campos de Decisão. Foram entrevistados o diretor-presidente e alguns funcionários, utilizando-se questionários estruturados. Como resultado final, vale destacar que, apesar de a empresa não possuir planejamento da estratégia corporativa, nem da função produção, foi possível identificar certa convergência entre as ações da função produção e os objetivos da organização, o que pode ser evidenciado pelo sucesso que a empresa vem obtendo em seus empreendimentos. Quanto à sinergia, não foi percebida a existência de contradições que gerassem algum tipo de conflito, pois a organização parece caminhar de maneira equilibrada, com a função produção apoiando a organização.

Palavras-chave: Estratégia corporativa. Estratégia de produção. Análise estratégica. Planejamento estratégico. Gestão estratégica

ESTRATEGIA CORPORATIVA Y DE PRODUCCIÓN: EL CASO DE UNA PEQUEÑA EMPRESA

RESUMEN

El ambiente competitivo de las empresas se caracteriza por la fuerte competencia resultante del dinamismo ocasionado por nuevas tecnologías, nuevos productos y nuevos competidores en el mercado. La estrategia empresarial ha sido definida como una forma de pensar a largo plazo, integrando el proceso decisorio y la función producción. Este artículo presenta un análisis de la gestión estratégica y tiene como objetivo identificar la estrategia corporativa y de producción de una pequeña empresa de arquitectura en la Ciudad de Curitiba. Para ello, el artículo se sirve de algunas de las herramientas de análisis empresarial, como las cinco fuerzas de Porter, análisis SWOT, la Matriz de Importancia-*Performance* y los Criterios Competitivos y los Campos de Decisión. Fueron entrevistados el director presidente y algunos funcionarios, utilizándose cuestionarios estructurados. Como resultado final, vale destacar que, a pesar de que la empresa no posee planeamiento de la estrategia corporativa ni de la función producción, fue posible identificar cierta convergencia entre las acciones de la función producción y los objetivos de la organización, lo que queda en evidencia por el éxito que la empresa viene obteniendo en sus emprendimientos. En relación a la sinergia, no fue percibida la existencia de contradicciones que generasen algún tipo de conflicto, pues la organización parece caminar de manera equilibrada, con la función producción apoyando a la organización.

Palabras clave: Estrategia corporativa. Estrategia de producción. Análisis estratégico. Planeamiento estratégico. Gestión estratégica.

CORPORATE AND PRODUCTION STRATEGY: CASE STUDY OF A SMALL COMPANY

ABSTRACT

The competitive environment of enterprises is characterized by strong competition, the result of the dynamism created by new technologies, new products, and new competitors in the market. Businesses strategy has been defined as a form of long term thinking that integrates the decision-making process with production activities. This article presents an analysis of strategic management, with the aim of identifying the corporate and production strategy of a small architectural firm in the city of Curitiba, in the State of Paraná, Brazil. For this purpose, it uses business analysis tools such as: Porter's five forces, SWOT analysis, the Importance-Performance Matrix and Competitive Criteria and the Decision Fields. Personal interviews were carried out with the director-president and some of the employees, using structured questionnaires. The main result highlighted is that although the company does not have any corporate strategic or production planning, it was possible to identify a certain convergence between the actions of the production activities and the objectives of the organization, as evidenced by the successful results the company has been achieving in its various undertakings. In terms of synergy, no contradictions were perceived that could lead to conflict, as the organization seems to conduct itself in a balanced way, with the production activity function supporting the

Key words: Corporate strategy. Production strategy. Strategic analysis. Strategic planning. Strategic management.

1 INTRODUÇÃO

Observa-se que o mundo vem passando por um processo com mudanças rápidas e imprevisíveis, imprimindo complexidade e dinâmica jamais vistas nas relações entre as empresas, os grupos sociais e os países (OLIVEIRA; BATISTA, 2001). No centro dessa turbulência está um fluxo de novas tecnologias e mercados consumidores cada vez mais exigentes e diversificados em suas necessidades e preferências (CRAVENS; PIERCY; SHANNON, 1996).

Segundo Oliveira e Batista (2001), essas tendências exigem mudanças organizacionais radicais, fazendo com que as empresas revejam seus paradigmas, definam suas estratégias e suas novas competências organizacionais, com o objetivo de responder às ameaças e às oportunidades.

Dessa maneira, a estratégia empresarial tem sido definida como uma forma de se pensar a longo prazo, integrando o processo decisório e a função produção (SALAZAR, 2003). Uma estratégia de produção efetiva não é necessariamente aquela que leva à perfeição, mas que promove bases entre as potencialidades, as políticas e as vantagens nos negócios (BARROS NETO; OLIVEIRA, 1998).

Este trabalho busca identificar a estratégia corporativa e a estratégia de produção da empresa Bacoccini Arquitetura e Consultoria, através da utilização de ferramentas de análise empresarial como as cinco forças de Porter, a análise SWOT, os Critérios Competitivos, a Matriz de Importância-*Performance* e os Campos de Decisão. O estudo foi realizado em uma empresa de arquitetura da Região de Curitiba.

2 ESTRATÉGIA

2.1 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico diz respeito às atividades que levam à definição da missão da organização, ao estabelecimento de objetivos e ao desenvolvimento de estratégias que possibilitem o sucesso da organização (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998). Segundo Telma (2002), a estrutura do planejamento estratégico incorpora os ambientes externos, caracterizados por mudanças, riscos e incertezas, estabelecendo decisões de longo prazo.

Do ponto de vista de Ackoff (1981), Ansoff, Declerk e Hayes (1987), Oliveira (2003) e Ansoff e McDonnell (1993), a utilização de um planejamento estratégico serve para resolver os problemas técnico-econômicos, compreendendo a análise racional das oportunidades oferecidas pelo meio, o diagnóstico de seus pontos fortes e fracos e a escolha de um modo de compatibilizar a estratégia entre dois extremos, para que se possa satisfazer, do melhor modo possível, os objetivos almejados.

O processo de planejamento deve encontrar e definir que tipo de problemática deve realmente ser atacada, independentemente que seja para uma empresa, uma nação ou toda uma região (INGELSTAM, 1987).

A escolha de uma direção estratégica qualquer pode ser associada à avaliação que dirigentes fazem de seu ambiente competitivo, segundo Gimenez (2000). A maior parte da literatura sobre estratégia indica a necessidade de avaliar o ambiente competitivo como um passo importante no processo de formulação estratégica (ANSOFF, 1979; PORTER, 1980; PORTER, 1992; JOHNSON; SCHOLLES, 1989). Em uma pequena empresa, a avaliação de um ambiente competitivo é um processo de busca e de organização de informações em uma estrutura coerente, que auxilie a tomada de decisões. Se essa avaliação for influenciada pelo estilo cognitivo individual, ela pode, indiretamente, afetar decisões estratégicas (GIMENEZ, 2000).

Segundo Mintzberg (1993), uma empresa não precisa formular no papel sua estratégia para que ela exista. A estratégia pode ser manifestada na forma de conduzir a empresa. Seguindo a formulação de Hill (1993), a existência da estratégia estaria, assim, relacionada à definição por parte da empresa das características dos produtos ou por parte da empresa que lhe confere capacidade de competir e ganhar pedidos.

A definição do “negócio” da organização não é tão óbvia. Ao buscar identificá-lo, incorre-se em muitas perguntas que precisam ser respondidas. Na verdade, a definição do negócio é a determinação do âmbito de atuação (BECKER; 2004).

Segundo Stoner e Freeman (1994), a missão de uma empresa é um objetivo amplo baseado no propósito da organização, nas premissas de planejamento, seus valores e suas competências especiais. Segundo Westley e Mintzberg (1989), Baum, Locke e Kirkpatrick (1998) e Fillion (1999), o conceito de visão e sua habilidade está ligada ao empreendedor. Conforme Westley e Mintzberg (1989), o conceito de visão está decomposto em três estágios: 1) projeção da imagem da empresa no futuro; 2) elaboração dessa imagem e comunicação para seus *stakeholders*; 3) efeito de “autorização” para seus *stakeholders*.

Quanto à visão estratégica, é ela que detecta os sinais de mudança, identificando oportunidades e direcionando os esforços, inspirando, animando e transformando o propósito em ação (BECKER, 2004).

Parte importante do planejamento, os objetivos tornam-se o foco na direção das estratégias (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 2000). Segundo Stoner e Freeman (1994), os objetivos devem ser específicos e mensuráveis, com prazos finais realistas e alcançáveis, além de que sua importância se deve a quatro razões principais: proporcionam um senso de direção, focalizam os esforços, guiam os planos e decisões e ajudam a avaliar o progresso.

2.2 Tipologias Estratégicas

O estrategista possui diversas ferramentas ao seu dispor por intermédio do planejamento estratégico. Essas ferramentas o auxiliam a realizar um *check-up* dentro e fora da corporação. Essa diversificação de tipologias estratégicas existentes refere-se a um conjunto de estratégias genéricas capazes de descrever os comportamentos estratégicos das empresas. Uma tipologia é um sistema de classificação e, conseqüentemente, exige o cumprimento de alguns requisitos que são definidos em cada estratégia escolhida para a realização do estudo (COSTA; SILVA, 2002). Segundo Chrisman, Hofer e Boulton (1988), uma classificação deve atender aos objetivos básicos de diferenciação, identificação, generalização e recuperação da informação.

A diferenciação refere-se ao caráter distinto de cada uma das classes, enquanto a generalização diz respeito à possibilidade de realização de estudos comparativos, baseados nessa classificação. Uma classificação terá atendido o objetivo da identificação se, após a realização de estudos comparativos, ela mantiver sua consistência. Faz-se necessário que um sistema de classificação seja capaz não somente de acumular conhecimento, mas também de permitir sua recuperação. Alcançando-se esse objetivo, permitirá a aplicação de generalizações resultantes dos estudos comparativos (COSTA; SILVA, 2002).

Neste trabalho, serão explanados alguns métodos de análise, tal como o método das Cinco Forças de Porter, Análise de Swot e Matriz Importância x *Performance*, os Campos de decisão e os Critérios Competitivos.

2.3 Estratégia Corporativa

A estratégia corporativa determina os objetivos e os caminhos da organização, apresentando as políticas e os planos para atingir esses objetivos, definindo os negócios nos quais a corporação irá atuar e o tipo de organização econômica e humana almejada. (SANTOS; PIRES, 1998).

Para verificar o ambiente interno e externo, pode-se utilizar a análise SWOT, que auxilia as organizações a identificar sistematicamente as forças e as fraquezas do ambiente interno, e as oportunidades e as ameaças do ambiente externo, conforme abaixo (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 2000):

- Forças e fraquezas: são os fatores internos que criam o valor ou destroem o valor. Podem incluir recursos, habilidades, ou recursos que uma companhia tem em sua eliminação, comparados com seus concorrentes;
- Oportunidades e ameaças: são os fatores externos que criam o valor e destroem o valor. Uma companhia não pode controlá-los, mas emergem da dinâmica do

competidor da indústria/mercado ou dos fatores demográficos, econômicos, políticos, técnicos, sociais, legais ou culturais.

Outra forma de análise pode ser realizada através do modelo de concorrência sugerido por Porter (1992), que apresenta cinco forças competitivas: a ameaça de entrada de novos concorrentes, a ameaça de produtos substitutos, o poder de negociação dos fornecedores, o poder de negociação dos compradores e a rivalidade entre os atuais concorrentes. Segundo o autor, a capacidade de uma organização competir num dado mercado é determinada pelos seus recursos econômicos e técnicos, bem como pelas cinco “forças” ambientais citadas.

A Figura 1 apresenta como deve ser feita a análise estratégica de uma organização. A partir da definição de uma estratégia corporativa e competitiva, pode-se iniciar a definição da estratégia de produção, definindo-se as prioridades competitivas (SANTOS; PIRES, 1998).

2.4 Estratégia da Produção

A estratégia de produção consiste num padrão de decisões referentes à função produção, as quais devem ser coerentes com a estratégia tanto corporativa como as demais funções: *marketing*, recursos humanos, financeiros ou outros (BARROS NETO; FORMOSO; FENSTERSEIFER, 1998).

Hayes e Wheelwright (1984) descrevem que a estratégia de produção pode ser apresentada como uma seqüência de decisões para a unidade do negócio alcançar uma estrutura de produção desejada, assim como a obtenção de capacidades específicas. Na Figura 01, é possível verificar a seqüência de uma estratégia até sua produção.

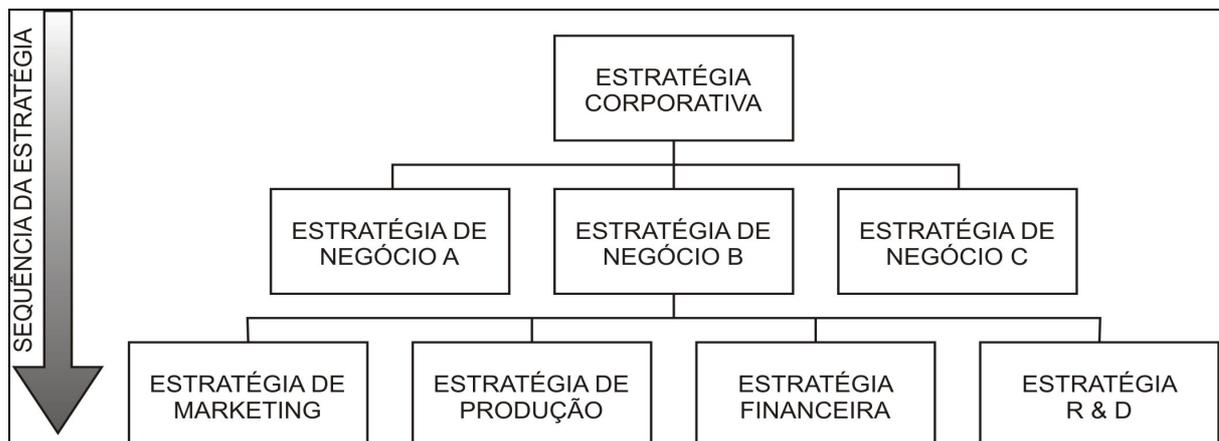


Figura 01: Estrutura de Estratégias

Fonte: Adaptado de Hayes, R. H.; Wheelwright, S. C. (1984).

A produção é considerada, nos dias atuais, um dos principais processos dentro de uma organização, mesmo que ela nem sempre seja abordada nas estratégias empresariais, por não estar relacionada diretamente ao ambiente competitivo externo da empresa (FNPQ, 1997).

Segundo Pascale e Athos (1982), Hill (1993) e Slack *et al.* (1997) identificam a produção como o centro da estratégia e o aprimoramento da estratégia em uma corporação.

A definição da estratégia de produção pelas empresas é iniciada com o estabelecimento de suas estratégias competitivas de acordo com o mercado em que atuam (BARROS NETO; FORMOSO; FENSTERSEIFER, 1998).

As empresas escolhem entre prioridades competitivas para atuar em seus mercados. Hayes e Wheelwright (1984) apresentam quatro opções de variáveis competitivas para as empresas:

- preço ou custo: a dimensão de competitividade mais familiar;
- qualidade: altos graus de confiabilidade e *performance*;
- desempenho: se fornece o que promete, conforme especificado;
- flexibilidade: tanto de variedade de produtos quanto de volume.

As decisões estratégicas de produção podem apresentar oito categorias principais, conhecidos como campos de decisão (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984 e ANDERSON; CLEVELAND; SCHROEDER, 1989): capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, planejamento da produção ou controle de materiais e organização (HAYES; WHEELWRIGHT, 1984; ANDERSON; CLEVELAND; SCHROEDER, 1989).

No planejamento estratégico da produção, Skinner (1985) ressalta a necessidade de *trade-offs*, ou seja, a necessidade de se optar entre variáveis como custo, tempo, qualidade, tecnologia e satisfação dos consumidores, variáveis essas que nem sempre podem ser priorizadas concomitantemente.

Para avaliar a estratégia de produção, Hayes e Wheelwright (1984) apresentam dois critérios: consistência, tanto interna como externa; e contribuição para obtenção de vantagem competitiva. Segundo os autores, a consistência interna é verificada entre a função de produção e as funções da unidade de negócio, e a consistência externa é verificada entre as funções de produção e o ambiente da unidade de negócio.

Através da definição de campos de competição para a indústria brasileira de manufatura, Contador (1995a) apresenta quinze campos, divididos em cinco grupos: competição em preço, competição em produto, competição em prazo, competição em assistência e competição em imagem. Segundo o autor, a identificação desses campos busca a obtenção de vantagens competitivas, e esses campos referem-se a atributos que interessam ao consumidor, como preço ou qualidade.

A competitividade pode ser definida como a capacidade que uma empresa possui de ser bem sucedida em mercados em que existe concorrência, ou ainda, a capacidade de obter rentabilidade, a longo prazo, explorando a estrutura e os padrões de concorrência do mercado em que atua (MARIOTTO, 1991). Para estabelecer a escolha das prioridades competitivas, Hayes e Wheelwright (1984) apresentam quatro dimensões: preço, qualidade, fidelidade, e flexibilidade, sejam de produtos ou volumes.

Para alcançar vantagem competitiva em determinado campo de competição, Contador (1995b) apresenta cinco armas de competição de uso generalizado, que são consideradas o pentastilo armado da competitividade, são elas: produtividade, qualidade no processo, tecnologia, estoques reduzidos e pessoal capacitado e participativo. As armas não interessam ao consumidor e sua utilização é verificada em todas as empresas, em menor ou maior grau, dependendo dos campos de competição em que atuam (CONTADOR, 1995b).

Para auxiliar no processo de caracterização de objetivos de desempenho durante o planejamento estratégico de produção, Slack (1994) propõe a utilização da matriz importância-performance, conforme a Figura 02.

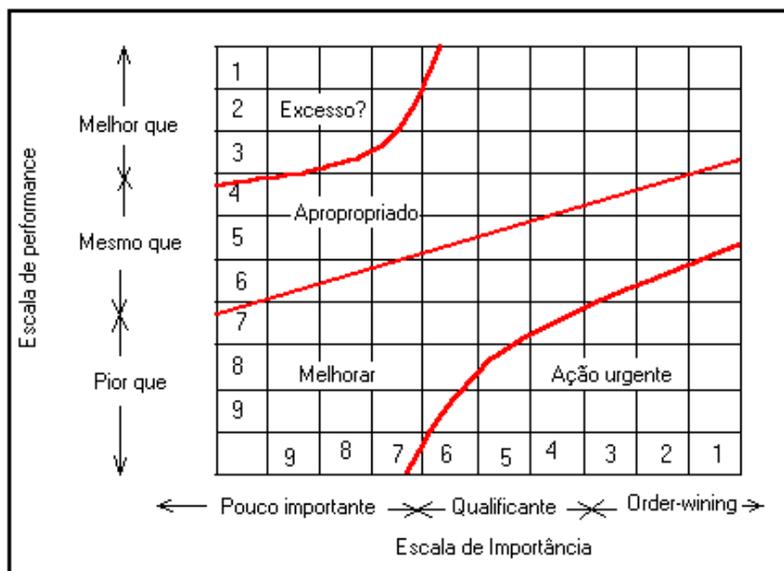


Figura 02: Matriz Importância-Performance

Fonte: Slack, N. (1994, p. 67).

Após identificar cada objetivo de desempenho, quanto ao mercado e aos concorrentes, pode-se verificar em qual área de ações esse objetivo permaneceu. Conforme Slack (1994), as prioridades competitivas podem encontrar-se nas zonas:

- apropriada à vantagem competitiva: apresenta-se com melhor *performance* que os concorrentes;
- de excesso: a vantagem está acima do desempenho do mercado, mas ela não é reconhecida pelos consumidores;
- de melhoramentos: a *performance* está abaixo dos demais concorrentes;
- de ações urgentes: a vantagem é importante para os consumidores, mas também está abaixo dos concorrentes.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

O método de pesquisa para este estudo foi o método de caso. Para Yin (2001), a pesquisa que utiliza a estratégia de estudo de caso encara uma situação única, apresentando mais variáveis interessantes do que pontos de dados. As proposições teóricas são desenvolvidas previamente para que a coleta e a análise dos dados possam ser conduzidas. Possui uma base formada com diversas fontes de evidências, com os dados convergindo em forma de triângulo. Godoy (1995a, p. 25) afirma que o estudo de caso é “um tipo de pesquisa cujo objeto é uma unidade que se analisa profundamente. Visa ao exame detalhado de um ambiente, de um simples sujeito ou de uma situação em particular”.

Tendo-se em mente as peculiaridades deste estudo, adotou-se uma combinação dos enfoques quantitativo e qualitativo. Procurou-se conhecer não apenas a frequência dos fenômenos, mas, principalmente, como estes ocorrem e quais as razões que os explicam. Este tipo de abordagem é, sem dúvida, o mais adequado para estudos como este, que é eminentemente de caráter exploratório.

Para Yin (2001, p. 129), o “processo de coleta de dados para os estudos de caso é mais complexo do que os processos utilizados em outras estratégias de pesquisa”, por isso ele recomenda que o pesquisador, para garantir a qualidade durante a coleta das informações, deve: 1) usar diversas fontes de evidência, tendo a triangulação como fundamento lógico; 2) criar um banco de dados para organizar as informações coletadas (a documentação deve ser arquivada e separada em: dados comprobatórios e relatório do pesquisador); e 3) manter o encadeamento de evidências, para que o observador externo possa compreender que qualquer evidência proveniente das perguntas iniciais da investigação leve aos resultados finais do estudo de caso.

Foi estruturado um protocolo para coleta de dados, que foi composto por entrevistas com o diretor da empresa e com funcionários. Além das entrevistas, foram aplicados questionários com os funcionários e foram realizadas observações diretas. Tanto os funcionários da parte administrativa quanto os da área operacional participaram do estudo, preenchendo os questionários e participando das entrevistas, que foram gravadas para facilitar a transcrição e análise dos dados.

Foram elaborados três questionários diferentes com perguntas abertas e fechadas: dois deles foram adaptados dos autores Nogueira (1987) e Cavalcanti, Farah e Mello (1981) e o terceiro desenvolvido pelos autores da pesquisa. Foram entregues 10 questionários, que representam praticamente 100% da corporação, para funcionários de todos os níveis da empresa.

Durante a *Visita 01*, realizou-se o primeiro contato com a empresa e também foram entrevistados o diretor-presidente e os funcionários. Na *Visita 02*, foram realizadas novas entrevistas com funcionários e distribuídos os questionários restantes. Com os dados das duas visitas, foi possível produzir o Relatório dos Dados Coletados, o qual foi discutido junto com o diretor-presidente durante a *Visita 03*. A apresentação dos resultados da análise dos dados coletados para o diretor-presidente ocorreu na *Visita 04* e, após o seu *feedback*, os dados foram novamente redigidos. A nova versão revisada foi entregue ao referido diretor.

A Figura 03 apresenta um resumo das atividades desenvolvidas na pesquisa:

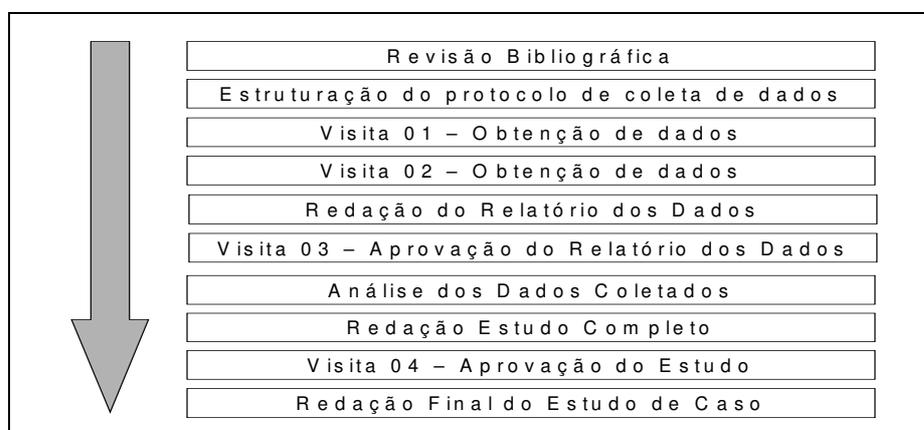


Figura 03: Protocolo do Caso

Fonte: Elaborado pelos autores.

Conforme Patton (2001), a análise e a interpretação dos dados devem descrever o que as pessoas disseram, identificar padrões e buscar integrar as diferentes fontes de dados. A análise qualitativa, enfoque utilizado de forma preponderante neste estudo é, segundo o autor, um grande desafio para os pesquisadores, pois esta abordagem transforma dados em descobertas, não existindo fórmulas para esta transformação. Para esse estudo, a análise dos questionários e das entrevistas foi realizada através da triangulação entre as informações, buscando pouco a pouco uma explicação lógica do fenômeno, verificando as unidades de sentido, as inter-relações entre elas e entre as categorias em que elas se encontravam reunidas (LAVILLE; DIONNE, 1999).

4 ANÁLISE DOS DADOS

4.1 Caracterização da Empresa

A empresa localiza-se no Bairro Juvevê, da Cidade de Curitiba. Seu diretor-presidente arquiteto e urbanista, formado em 1985, que, em mais de 20 anos de experiência neste mercado, já ultrapassou a marca de 1 milhão de metros quadrados projetados. Recentemente, a empresa passou por uma transição, havendo o rompimento com uma sócia, e encontra-se em uma fase de reestruturação organizacional.

Os ramos de atividades em que a empresa atua podem ser descritos da seguinte maneira: elaboração de projetos arquitetônicos, compatibilização de projetos complementares, planejamento de projetos de interiores, consultoria imobiliária e coordenação de projetos para diversos empreendimentos (edifícios comerciais, centros comerciais, edifícios residenciais de habitação coletiva, conjuntos habitacionais, clínicas, escolas, hotéis, *flats*, unidades de preservação do patrimônio cultural, clubes e outros de uso específico).

Segundo o próprio presidente, a empresa é uma catalisadora de idéias, pois uma empresa de arquitetura deve não somente trazer soluções, mas também promover o desenvolvimento de cada projeto com responsabilidade e compromisso, utilizando tecnologia e criatividade.

É possível perceber a pequena quantidade de níveis hierárquicos da organização e a centralização de decisões sob responsabilidade do diretor-presidente. O fato de possuir arquitetos terceirizados fornece uma característica particular à empresa, que pode variar, dependendo das necessidades de cada projeto realizado.

Dentro das atividades na área de arquitetura que o escritório desenvolve, o intuito da empresa é traduzir para o cliente o seu desejo, tornar realidade o que era sonho, envolvendo a criação, a otimização construtiva e a consultoria em empreendimentos imobiliários, sempre de acordo com a legislação vigente.

4.2 Estratégia Corporativa

A empresa já possuiu claramente definidas sua missão e sua visão, mas, atualmente, por motivos de reestruturação, ainda não reformulou essas informações. Durante as entrevistas com o presidente da empresa, foi identificado que, apesar de não estarem registradas.

A missão da empresa é fornecer a seus clientes um projeto que seja bonito, esteticamente “plástico”, objetivo e racional, através de soluções criativas, a um custo acessível, no prazo desejado, sempre buscando a excelência quanto à técnica e quanto ao atendimento de seus clientes. A visão da empresa é ser reconhecida como um escritório altamente profissionalizado, seja no que diz respeito aos procedimentos internos ou ao atendimento a clientes, através de sistemas informatizados que possibilitam estreitar a comunicação entre os diversos envolvidos no negócio.

A empresa enfatiza a ética em suas relações profissionais, respeitando seus clientes, fornecedores e concorrentes. Orgulha-se de possuir boas relações com os demais concorrentes do mercado, vínculo esse que foi construído gradativamente com o crescimento da empresa. Além disso, a organização ainda enfatiza princípios como dinamismo, qualidade e compromisso.

A empresa não possui objetivos e metas definidos, mas durante o estudo foi possível identificar alguns objetivos, listados a seguir:

- otimizar os procedimentos internos;
- reduzir o tempo de tramitação dos processos perante os órgãos públicos;
- capacitar os funcionários;
- melhorar atendimento aos clientes através de novas tecnologias;
- buscar novos nichos de mercado (aeroportos, *shoppings*, condomínios horizontais);
- obter reconhecimento no ramo de projetos de hotelaria.

4.3 As cinco forças de Porter

Quanto às cinco forças de Porter, pode-se salientar:

- Novos entrantes: essa força não é considerada relevante devido a barreiras existentes, como a imagem da marca que está consolidada, o tempo de mercado do escritório e a diferenciação de seus produtos, mas se deve mencionar os novos arquitetos que ingressam no mercado com preços muito baixos;
- Produtos substitutos: os produtos substitutos são novas formas tecnológicas para desenvolvimento de projetos, que já estão sendo utilizadas pelo escritório e não representam uma ameaça;
- Poder de negociação dos compradores: é relevante no caso de um cliente possuir um grande potencial de serviços, mas na maioria dos casos os clientes possuem obras isoladas;
- Poder de negociação dos fornecedores: neste ramo a matéria-prima principal é a mão-de-obra. Não existem insumos comprados em grande escala que forneçam algum poder de negociação aos fornecedores, mas podem ser enquadrados os arquitetos terceirizados como fornecedores que, nesse caso, possuem algum poder de negociação relativo à qualidade e à quantidade de serviços;
- Rivalidade entre os concorrentes: neste nicho de mercado a rivalidade ocorre principalmente no que diz respeito à imagem e à diferenciação de produtos, quanto ao preço, o escritório segue uma tabela de serviços, assim como seus principais concorrentes.

4.4 Análise Swot

Quanto ao ambiente interno, foi possível identificar como principais pontos fortes: a utilização de tecnologias de ponta, quanto a *hardwares* e *softwares*; o clima organizacional; a possibilidade de aprendizagem durante o trabalho; e o grande volume de projetos. Como pontos fracos foram identificados: a falta de uma estratégia corporativa clara e disseminada, assim como de um plano de comunicação e reuniões organizacionais.

Para transformar esses pontos fracos em fortes, aconselha-se o desenvolvimento e a implementação de um planejamento estratégico, proporcionando um melhor direcionamento de esforços e a obtenção de vantagens competitivas.

Quanto às ameaças do ambiente externo, foram possíveis identificar: a sazonalidade do mercado imobiliário; a pressão dos concorrentes e clientes pela constante atualização no que diz respeito às novas tecnologias; e a grande quantidade de novos arquitetos que ingressam no mercado, com preços muito baixos. Quanto às oportunidades, foram identificados novos nichos *shoppings*, restaurantes e estádios, e a realização do serviço de compatibilização de projetos, caderno de encargos e memoriais descritivos.

Para transformar a ameaça da constante atualização às novas tecnologias numa oportunidade, é necessário participar frequentemente de eventos da área, assim como a leitura de revistas técnicas e artigos científicos; quanto à ameaça da sazonalidade do mercado imobiliário, podem-se estudar cenários que possibilitem tomadas de decisões antecipadas em relação aos seus concorrentes, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas.

4.5 Estratégia da Produção

Não existe documentada uma descrição do fluxograma dos projetos dentro da organização. Para fornecer uma seqüência lógica da tramitação interna dos projetos, foram identificadas algumas etapas. Ao entrar no escritório, um projeto passará primeiro pelo diretor-presidente que, juntamente com o gerente de viabilidade, realizarão um estudo preliminar para a configuração inicial do projeto. Após essa fase, o projeto passa para o gerente de projetos gerais, que tem a função de coordenar os arquitetos que serão os responsáveis pela confecção do projeto e pelas possíveis alterações junto ao cliente.

Ao final dessa etapa, o gerente de projetos gerais realiza uma conferência final, utilizando um *check-list* já formatado para a verificação dos parâmetros construtivos estabelecidos pelos órgãos públicos. A partir desse ponto, o projeto está pronto para ser enviado aos órgãos públicos para obtenção dos alvarás. Após o estudo de viabilidade, não existe uma etapa em que o diretor-presidente tenha uma participação pré-determinada no processo, ele acompanha o processo como um todo.

4.5.1 CRITÉRIOS COMPETITIVOS, OBJETIVOS E AÇÕES DA PRODUÇÃO

Na Figura 05 e 06, estão relacionados os critérios competitivos, os objetivos da estratégia de produção, os planos de ação e sua implementação.

OBJ. DA ESTRTEGIA DA PRODUÇÃO \ CRITÉRIOS COMPETITIVOS	FLEXIBILIDADE	QUALIDADE	DESEMPENHO	PREÇO x CUSTO
AUMENTAR QUADRO DE PROFISSIONAIS	●	●	●	●
DIMINUIR O N° DE COREÇÕES NOS PROJETOS	●	●		●
UTILIZAR EQUIP. E SOFTWARES DE ÚLTIMA TECNOLOGIA	●	●	●	●
PROFISSIONALIZAR PROCESSOS OPERACIONAIS	●	●	●	●
PROFISSIONALIZAR O ATENDIMENTO A CLIENTES	●	●		
DESENVOLVER PROFISSIONAIS ESPECIALIZADOS	●	●	●	●
DESENVOLVER CAPITAL HUMANO	●	●	●	●

Figura 05: Critérios Competitivos

Fonte: Adaptado de Kim, J. S.; Arnold, P. (1996).

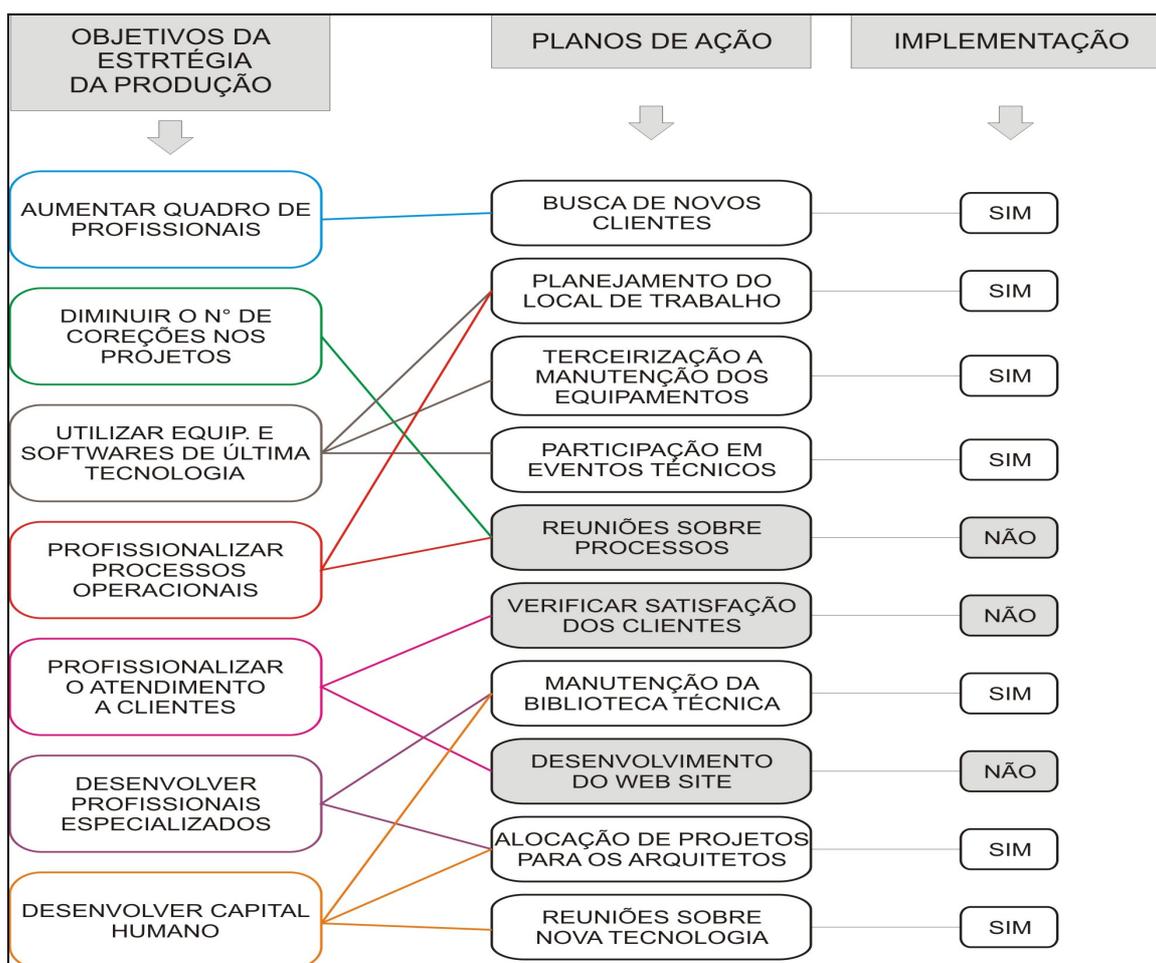


Figura 06: Objetivos, Plano de Ações e Implementação

Fonte: Adaptado de Kim, J. S.; Arnold, P. (1996).

É importante verificar as implementações que não estão sendo realizadas, como, por exemplo, o desenvolvimento da *web site* para profissionalização do atendimento aos clientes e para o acompanhamento dos projetos via Internet, a não realização de pesquisas de satisfação junto aos clientes e a não realização de reuniões sobre processo operacionais.

Verifica-se a necessidade de um plano de ação específico para diminuir o número de correções nos projetos perante os órgãos públicos, sendo que esse processo influencia no custo final e no prazo de entrega. Outra ação importante seria a definição das responsabilidades dos profissionais envolvidos em cada processo, assim como a criação de um quadro de acompanhamento dos projetos, em que os profissionais podem acompanhar prazos, responsáveis e o andamento do projeto.

4.5.2 CAMPOS DE DECISÃO DA PRODUÇÃO

Foram identificadas junto ao diretor-presidente algumas decisões estratégicas quanto aos oito campos de decisão: capacidade, instalações, tecnologia, integração vertical, força de trabalho, qualidade, planejamento da produção e organização. O Quadro 01 apresenta as decisões específicas para cada campo de decisão:

Campo de Decisão	Decisões
Capacidade	Possuir mão de obra capacitada para absorver as demandas do mercado; buscar novos nichos de mercado; atualização constante de <i>softwares</i> e <i>hardwares</i> .
Instalações	Possuir instalações próprias capazes de absorver a demanda do mercado
Tecnologia	Desenvolver um sistema via <i>web</i> de comunicação com clientes; utilizar <i>hardwares</i> e <i>softwares</i> com tecnologia de ponta e participar de eventos relacionados às novas tecnologias.
Integração Vertical	Não realizar integração vertical e especializar-se no seu negócio, que é a criação.
Força de trabalho	Utilizar profissionais terceirizados; especializar profissionais internos ou externos e possuir capital humano suficiente para absorver sazonalidades do mercado (quantidade de projetos).
Qualidade	Implantar sistemas de qualidade, como padronização de procedimentos, treinamento de seus profissionais, busca constante de novos materiais e novos equipamentos no mercado.
Planejamento da Produção	Implantar a padronização de procedimentos operacionais, utilizar um quadro para acompanhamento da produção, definição de responsabilidades por projeto.
Organização	Definir organograma de acordo com as reais funções e responsabilidades, e o fluxograma de etapas dos projetos dentro do escritório até a entrega final.

Quadro 01: Campos de Decisões

Verificaram-se algumas disparidades entre os planos de ação e as decisões relacionadas a cada campo de decisão. Para que as decisões sejam realmente seguidas, seria importante possuir planos de ação para implementar essas decisões, mais as decisões de: utilizar um quadro para acompanhamento da produção, definir responsabilidades por projeto, definir organograma de acordo com as reais funções e responsabilidades, e definir um fluxograma de etapas dos projetos dentro do escritório até a entrega final.

4.6 Matriz importância-performance

Para analisar as prioridades competitivas, foram utilizados critérios que variam de zero a nove, conforme apresentado em Slack (1994). Em conjunto com o diretor-presidente da Bacoccini Arquitetura e Consultoria, foram estabelecidos dez objetivos de desempenho, e a avaliação quanto à importância e *performance* ficou sob sua responsabilidade. O Quadro 02 apresenta os valores de importância e de *performance* atribuídos a cada objetivo de desempenho.

Item		P	I
A	Imagem/marca	4	3
B	Preço	5	2
C	Qualidade de produto	4	2
D	Velocidade de entrega	3	2
E	Criação	2	1
F	Instalações próprias – escritório	5	3
G	Tecnologia de software para desenvolvimento de projeto	5	6
H	Tecnologia de hardware – equipamentos	5	6
I	Flexibilidade de produtos (<i>mix</i>)	3	3
J	Flexibilidade de volume	3	7

Quadro 02: Objetivos de Desempenho

Conforme a Figura 07, foi identificado apenas um item próximo à Zona de Excesso, que é a flexibilidade de volume. Esse objetivo de desempenho, apesar de possuir uma boa *performance*, não está recebendo relativa importância pelo mercado, mas de qualquer forma ele ainda se encontra na “Zona de Adequado”, que considera uma boa relação entre importância e *performance* do objetivo de desempenho.

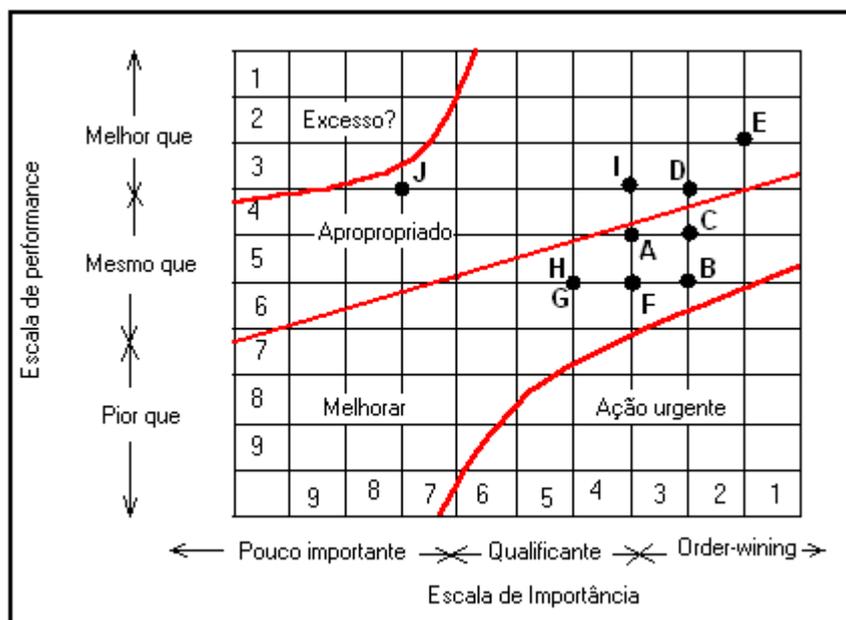


Figura 07 – Matriz Importância-Performance

Fonte: Autores.

Dos dez objetivos de desempenho verificados, seis apresentaram-se na “Zona de Melhoria”, o que significa que a empresa necessita de ações que possibilitem a passagem destes objetivos para a “Zona Apropriada”.

A matriz mostrou que o fator preço exerce grande influência sobre o consumidor e a simples manutenção de um valor de acordo com o mercado não é suficiente para fornecer vantagem competitiva.

Outro ponto relevante foi a proximidade do critério *instalações* localizar-se próximo à “Zona de Ação Urgente”, pois se acreditava que o fato de o escritório estar operando há algum tempo no mesmo local e com boas infra-estruturas forneceria uma melhor posição na matriz.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As informações coletadas serviram para traçar um panorama da empresa, buscando verificar se a linguagem entre a direção e a produção estava alinhada para os mesmos objetivos.

Recentemente, a empresa passou por um rompimento de sociedade que afetou na estrutura organizacional, tendo ela que alterar alguns procedimentos já existentes para a nova realidade interna. Além disso, o reconhecimento do produto pelo mercado fez com que a empresa dirigisse seus esforços para a área técnica, trabalhando de maneira reativa às necessidades do mercado, sem que a empresa percebesse a importância de um planejamento estratégico. Ou seja, a capacidade técnica da organização pode ter “encoberto” a necessidade e a importância de um planejamento estratégico.

As questões relevantes identificadas durante a análise das estratégias corporativa e da produção apresentam pontos a ser tratados futuramente. Este trabalho iniciou-se com a definição das estratégias da empresa e a sua implementação, de maneira que todos os funcionários da empresa estejam envolvidos. A falta de alguns planos de ação para a implementação dos objetivos requer uma análise mais detalhada no que diz respeito à relação de custo/benefício. Este trabalho apenas identificou algumas lacunas e não se ateve aos esforços necessários para a implementação das ações.

Apesar de a empresa não possuir definido um planejamento da estratégia corporativa, nem de função produção, foi possível identificar certa convergência entre as ações da função produção e dos objetivos da organização, o que pode ser evidenciado pelo sucesso que a empresa vem obtendo em seus empreendimentos.

Quanto à sinergia, não foi percebida a existência de contradições que gerassem algum tipo de conflito. Segundo o estudo realizado na empresa, a organização apresenta-se caminhando de maneira equilibrada, com a função produção apoiando a organização. Algumas lacunas foram identificadas entre objetivos e ações, ou a falta de ações para alguns objetivos, que podem comprometer a coerência entre as estratégias.

Um dos fatores relevantes que talvez tenham influenciado no sucesso da organização é a grande centralização de decisões, sob a responsabilidade do diretor-presidente, além disso, com a implantação de uma estratégia bem definida e alinhada com a função produção, a empresa conseguirá obter sucessos ainda maiores.

6 REFERÊNCIAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1981.
- ANDERSON, J. C.; CLEVELAND, G.; SCHROEDER, R. G. Operations Strategy: A Literature Review. **Journal of Operations Management**. v. 8, n. 2, p.133-158, abr.1989.
- ANSOFF, H. I. **Strategic management**. London: Macmillan, 1979.
- ANSOFF, H. I.; DECLERK, R. P.; HAYES, R. L. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- BARROS NETO, J. P.; FORMOSO, C. T.; FENSTERSEIFER, J. E. Conteúdo da Estratégia de Produção: As Categorias de Decisão da Função Produção e a Construção de Edificações. In: Encontro Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.
- BARROS NETO, J. P.; OLIVEIRA, L. F. M. Análise Estratégica da Função Produção: Um Estudo de Caso na Construção de Edificações. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.
- BAUM, I. R., LOCKE, E. A. & KIRKPATRICK, S. A. A longitudinal study of the relation of vision and vision communication to venture growth in entrepreneurial firms. **Journal of Applied Psychology**, 83: 43-54, 1998.
- BECKER, L. C. J. **Planejamento Estratégico**. Apostila (MBA Executivo Gerência de Projetos II) – Instituto Superior de Administração e Economia da Fundação Getúlio Vargas, FGV-ISAE. Curitiba, 2004.

- CAVALCANTI, M.; FARAH, O. E.; MELLO, A. A. A. **Diagnóstico Organizacional: Uma Metodologia para as Pequenas e Médias Empresas**. São Paulo: Loyola, 1981.
- CHRISMAN, J. J.; HOFER, C. W.; BOULTON, W. R. Toward a System for Classifying Business Strategies. **Academy of Management Review**, v.13, n. 3, 1988.
- CONTADOR, J. C. Armas da Competição. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 2, p.50-64, abr.-jun. 1995 (b).
- CONTADOR, J. C. Campos da Competição. **Revista de Administração**. São Paulo, v. 30, n. 1, p.32-45, jan./mar. 1995 (a).
- COSTA, L. S. V.; SILVA, J. F. As Tipologias Estratégicas “Realmente “Existem”? In: ENANPAD 2002. Salvador. **Anais...** 2002.
- CRAVENS, D. W.; PIERCY, N. F.; SHANNON, H. S. New Organizational Forms for Competing in Highly Dynamic Environments: The Network Paradigm. **British Journal of Management**, v. 7, 1996.
- FILION, LOUIS JACQUES. **Empreendedorismo: empreendedores e proprietários - gerentes de pequenos negócios**. **Revista de administração**, São Paulo, v.34, n.2, p.5-28, abr.-jun. 1999.
- GIMENEZ, F. A. P. **O Estrategista na Pequena Empresa**. 5. ed. Maringá: edição do autor, 2000.
- GODOY, A. S. Introdução à Pesquisa Qualitativa e suas Possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p. 57-63, mar./abr. 1995.
- HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C. **The Concept of Manufacturing Strategy: Restoring Our Competitive Edge** : Competing Through Manufacturing. 1. ed. New York: John Wiley & Sons, 1984. p. 24-45.
- HILL, T., **Manufacturing Strategy: The strategic management of the manufacturing fundion**. London: Macmillan, 1993.
- INGELSTAM, L. La planificacion del desarrollo a largo plazo. **Revista de la Cepal**, Santiago, n. 31, p. 69-75, abr. 1987.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K. **Exploring Corporate Strategy**. 2. ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1989.
- KIM, J. S.; ARNOLD, P. Operationalizing manufacturing strategy: An exploratory study of constructs and linkage. **International Journal of Operations and Production Management**. v. 16, n.12, p. 45-73,1996.
- LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: ARTMED, 1999.
- MARIOTTO, F. L. O Conceito de Competitividade da Empresa: uma Análise Crítica. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 2, p.37-52, abr./jun. 1991.
- MEGGINSON, L. C.; MOSLEY, D. C.; PIETRI, P. H. **Administração: Conceitos e Aplicações**. 4. ed. São Paulo: Harbra, 1998.
- MINTZBERG, H. D. **Structure in five: designing effective organizations**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1993.
- NOGUEIRA, J. L. S. M. **Manual de Diagnóstico Empresarial**. Rio de Janeiro: CNI, 1987.
- OLIVEIRA, J. A. P. Governmental responses to tourism development: three Brazilian case studies. **Tourism Management**, Oxford, v.24, n. 2, p. 97-110, Apr. 2003.

OLIVEIRA, L. A. G.; BATISTA, P. C. S. As Pequenas Empresas e as Alianças Estratégicas: Tendências e Oportunidades a Partir da Análise do Pólo Calçadista de Fortaleza. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 25, 2001, Campinas-SP. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 2001.

PASCALÉ, R. T.; ATHOS, A. G. **As artes Gerenciais Japonesas** - Métodos e sistemas dos executivos japoneses adaptados a realidade ocidental. 10. ed. Rio de Janeiro: Record, 1982.

PATTON, M. Q. **Qualitative research and evaluation methods**. Thousand Oaks: Sage Publications, 2001.

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. New York: Free Press, 1980.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva: técnicas para a análise da indústria e da concorrência**, Rio de Janeiro: Campus, 1992.

SALAZAR, G. T. Empreendedorismo e estratégias empresariais. In: Encontro de Estudos em Estratégias (3Es), 1, 2003, Curitiba. **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad 2003.

SANTOS, F. C. A.; PIRES, S. R. I. Prioridades Competitivas da Administração Estratégica da Manufatura: Estudo de Casos. In: Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação em Administração, 22, 1998, Foz do Iguaçu-PR **Anais...** Rio de Janeiro: Anpad, 1998.

SKINNER, W., **Manufacturing** - The Formidable Competitive Weapon. New York: John Wiley & Sons, New York, 1985.

SLACK, N. *et al.* **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1997.

SLACK, N. The Importance-Performance Matrix as a Determinant of Improvement Priority. **International Journal of Operations & Production Management**, v. 14, n.5, 1994, pp. 59-75.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1994.

TELMA, R. R. **Estratégias Empresariais em Gerenciamento de Riscos**. Apostila (MBA em Gerenciamento de Risco) – Setor de Ciências Sociais Aplicadas – Centro de Pesquisa e Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal Paraná. Curitiba, 2002.

WESTLEY F; MINTZBERG H. Visionary Leadership and Strategic Management. **Strategic Management Journal**. v. 10 (Special Issue): 17-32, 1989

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.