

UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

DANIEL DE OLIVEIRA FONSECA

**APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

JUIZ DE FORA

2017

DANIEL DE OLIVEIRA FONSECA

**APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Orientador: D.Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

JUIZ DE FORA

2017

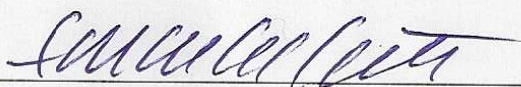
DANIEL DE OLIVEIRA FONSECA

**APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

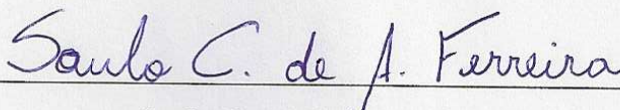
Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_ de \_\_\_\_.

BANCA EXAMINADORA



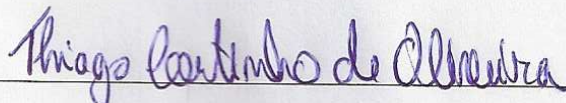
D.Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro

Universidade Federal de Juiz de Fora



Saulo Custódio de Aquino Ferreira

Universidade Federal de Juiz de Fora



Thiago Coutinho de Oliveira

Voitto Treinamento e Desenvolvimento

DANIEL DE OLIVEIRA FONSECA

**APLICAÇÃO DO GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES COMO  
FERRAMENTA DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM UMA EMPRESA DE  
TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Aprovada em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

D.Sc. Eduardo Breviglieri Pereira de Castro  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Saulo Custódio de Aquino Ferreira  
Universidade Federal de Juiz de Fora

---

Thiago Coutinho de Oliveira  
Voitto Treinamento e Desenvolvimento

## **RESUMO**

Em um cenário de constantes inovações e mudanças, forte concorrência, grande uso de tecnologia e alto nível de exigência dos clientes, fica claro o aumento da importância do planejamento nas organizações. Este trabalho irá aprofundar no estudo de uma empresa emergente de treinamento e desenvolvimento, que adaptou e implementou o Gerenciamento pelas Diretrizes como ferramenta de gestão estratégica. Será analisada a evolução da metodologia nesta organização, bem como as vantagens de sua utilização. Além disso, também serão analisados os pontos positivos e negativos constatados.

Palavras-chave: Gerenciamento pelas Diretrizes, Planejamento, Estratégia.

## **ABSTRACT**

In a scenario of constant innovation and transition, intense competition, great use of technology and high level of customer demand, it is clear the increase in the importance of planning among the organizations. This work will delve into the study of an emerging company of training and development, which has adapted and implemented the Policy Deployment as a strategic management tool. The methodology evolution will be analyzed in this company, as well as the advantages of its use. Furthermore, the positive points and areas for improvement observed will be also evaluated.

**Keywords:** Policy Deployment, Planning, Strategy.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção.....	15
Figura 2 – Evolução do Pensamento Estratégico. ....	18
Figura 3 – Etapas de um planejamento estratégico. ....	20
Figura 4 – BSC como estrutura para ação estratégica.....	23
Figura 5 – Estrutura do Balanced Scorecard. ....	23
Figura 6 – Ciclo de vida do produto.....	27
Figura 7 – Matriz BCG.....	28
Figura 8 – Interação entre o ciclo de vida do produto e a matriz BCG.....	29
Figura 9 – As cinco forças de Porter. ....	30
Figura 10 – Estratégias Genéricas de Competição.....	32
Figura 11 – Critérios para avaliação da qualidade do serviço.....	35
Figura 12 – Critérios para avaliação da qualidade dos bens (produtos).....	36
Figura 13 – O ciclo do PDCA. ....	37
Figura 14 – PDCA junto ao SDCA, como método gerencial.....	38
Figura 15 – Relação entre os fundamentos da gestão da qualidade. ....	39
Figura 16 – As duas visões de qualidade, segundo Juran. ....	40
Figura 17 – Principais métodos de gestão da qualidade nos níveis estratégico e operacional.....	42
Figura 18 – Relação entre GPD, GRD e Gerenciamento Interfuncional. ....	42
Figura 19 – Divisão do Gerenciamento.....	44
Figura 20 – Principais papéis no Gerenciamento pelas Diretrizes.....	45
Figura 21 – Constituição de uma diretriz, segundo Miyauchi. ....	47
Figura 22 – Estabelecendo diretrizes e metas da alta administração, segundo Miyauchi. ....	48
Figura 23 – Desdobramento de diretrizes no GPD.....	49
Figura 24 – Implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes. ....	50
Figura 25 - Desdobramento da meta principal Voitto T&D 2014.2 .....	56
Figura 26 - Formula de cálculo do faturamento Voitto T&D .....	57
Figura 27 - Desdobramento das metas Voitto T&D 2014.2.....	57
Figura 28 - Diretrizes de qualidade Voitto T&D 2015.1 .....	64

## **LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	25
Quadro 2 - Riscos relativos a cada tipo de estratégia genérica .....	33
Quadro 3 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.....	53



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Diretrizes organizacionais Voitto T&D .....	54
Tabela 2 - Meta principal Voitto T&D 2014.2.....	55
Tabela 3 - Descrição das diretrizes Voitto T&D 2014.2.....	56
Tabela 4 - Descrição das diretrizes Voitto T&D 2014.2.....	57
Tabela 5 - Planos de ação e respectivos responsáveis 2014.2.....	58
Tabela 6 - Aderência as metas Voitto T&D 2014.2.....	59
Tabela 7 - Resultado das metas Voitto T&D 2014.2. ....	59
Tabela 8 - Meta principal Voitto T&D 2015.1.....	62
Tabela 9 - Diretrizes Voitto T&D 2015.1 .....	63
Tabela 10 - Planos de ação e respectivos responsáveis 2015.1.....	65
Tabela 11 - Aderência as metas Voitto T&D 2015.1 .....	66
Tabela 12 - Resultado das metas Voitto T&D 2015.1 .....	67
Tabela 13 - Pontos positivos/benefícios x Pontos Negativos/dificuldades .....	68

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1- Participação percentual da meta de faturamento por tipo de venda 2014.2.....	58
Gráfico 2 - Faturamento Voitto T&D 2014.2.....	60
Gráfico 3 - Participação percentual da meta de faturamento por tipo de venda 2015.1.....	64
Gráfico 4 - Faturamento bruto Voitto T&D .....	67

## **LISTA DE ABREVIATURAS, SIGLAS E SÍMBOLOS**

BCG – BOSTON CONSULTING GROUP

BSC – BALANCED SCORECARD

FCS – FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

GPD – GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

GRD – GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA-A-DIA

IES'S – INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

PDCA – PLAN, DO, CHECK AND ACT

SDCA – STANDARDIZE, DO, CHECK AND ACT

SWOT – STRENGTHS, WEAKNESSES, OPPORTUNITIES AND THREATS

T&D – TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO

TQC – TOTAL QUALITY CONTROL

TQM – TOTAL QUALITY MANAGEMENT

UGB – UNIDADE GERENCIAL BÁSICA

## SUMÁRIO

<b><u>1. INTRODUÇÃO.....</u></b>	<b><u>13</u></b>
1.1 JUSTIFICATIVA.....	13
1.2 ESCOPO DO TRABALHO .....	14
1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS.....	14
1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA .....	15
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO .....	16
<b><u>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....</u></b>	<b><u>17</u></b>
2.1 ESTRATÉGIA .....	17
2.1.1 CONCEITO.....	17
2.1.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.1.3 PROCESSO ESTRATÉGICO .....	18
2.1.4 FERRAMENTAS E METODOLOGIAS.....	22
2.1.5 VANTAGEM COMPETITIVA.....	31
2.2 QUALIDADE .....	34
2.2.1 CONCEITO.....	34
2.2.2 O MÉTODO PDCA.....	36
2.2.3 GESTÃO DA QUALIDADE.....	39
2.2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE .....	40
2.2.5 GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA .....	43
2.2.6 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES .....	46
<b><u>3. DESENVOLVIMENTO.....</u></b>	<b><u>51</u></b>
3.1 A EMPRESA.....	51
3.2 CICLO 2014.2 .....	52
3.2.1 CONJUNTURA.....	53
3.2.2 MATRIZ SWOT .....	53
3.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	54
3.2.4 DIRETRIZ PRINCIPAL .....	55
3.2.5 DESDOBRAMENTO DA DIRETRIZ .....	55

3.2.6	PLANOS DE AÇÃO .....	58
3.2.7	CONTROLE .....	59
3.2.8	RESULTADOS E REFLEXÃO .....	59
3.3	CICLO 2015.1 .....	61
3.3.1	CONJUNTURA .....	61
3.3.2	MATRIZ SWOT .....	61
3.3.3	MISSÃO, VISÃO E VALORES.....	62
3.3.4	DIRETRIZES PRINCIPAIS .....	62
3.3.5	DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES.....	63
3.3.6	PLANOS DE AÇÃO .....	65
3.3.7	CONTROLE .....	65
3.3.8	RESULTADOS E REFLEXÃO .....	65
<b>4.</b>	<b><u>ANÁLISE.....</u></b>	<b><u>68</u></b>
<b>5.</b>	<b><u>CONCLUSÃO .....</u></b>	<b><u>69</u></b>
<b>6.</b>	<b><u>REFERÊNCIAS .....</u></b>	<b><u>70</u></b>
<b>7.</b>	<b><u>ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE .....</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b>8.</b>	<b><u>ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA.....</u></b>	<b><u>73</u></b>

## 1. INTRODUÇÃO

Com o aumento da competitividade entre as empresas, inovações cada mais velozes, mudanças bruscas de mercado e aumento do nível de exigência dos clientes, um eficaz gerenciamento de estratégia se torna cada vez mais importante (REDI, 2003). Neste contexto dinâmico do novo milênio, existe um questionamento de muitos paradigmas do pensamento estratégico. (LOBATO *et al.*, 2014).

A Gestão da Qualidade é considerada, tanto pelo meio acadêmico quanto pelo meio empresarial, um ponto muito importante para o aumento da produtividade e competitividade. Dentro da parte estratégica da Gestão da Qualidade, que tem o objetivo de gerenciar a capacidade da empresa em atender de forma igual ou melhor do que os concorrentes aos requisitos dos clientes e, ao mesmo tempo, ser economicamente satisfatória, destaca-se o Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD), que foca as ações internas nas melhorias prioritárias, com foco no cliente, por meio de análise, ação e controle de resultados (CARPINETTI, 2012).

Dado as características acima colocadas sobre Gerenciamento de Estratégia, Gestão da Qualidade e GPD, este trabalho irá analisar a implementação do GPD como ferramenta de gestão de estratégia em uma empresa de treinamentos e desenvolvimento, que viveu e vive em um cenário de grandes mudanças, rápido crescimento e constantes inovações.

### 1.1 JUSTIFICATIVA

Os índices de sucesso na implantação de estratégias são muito baixos, variando entre 10% a 30%. E a principal causa de falha, ao contrário do que muitos imaginam, não é a má elaboração da estratégia e sim na execução falha da mesma (KAPLAN; NORTON, 2000). Sendo assim, fica evidente a importância de se elaborar sistemas de gestão da estratégia eficazes, de modo que os planos de ação provenientes do mesmo não sejam simplesmente deixados de lado durante todo o ciclo estratégico, sendo revisitados apenas pontualmente ao final do mesmo (REDI, 2003).

A metodologia GPD facilita a implementação da estratégia, na medida em que produz uma sistemática para alinhar a organização em seus principais objetivos, deixando claro qual a contribuição de cada colaborador, com o desdobramento de objetivos gerais em objetivos específicos (BOUER, 2005).

Dados os aspectos acima, o GPD foi escolhido pela Voitto Treinamento e Desenvolvimento como metodologia de gerenciamento da estratégia. Devido ao grau de envolvimento do autor com a organização e com o setor responsável pelas práticas de gestão, a descrição da implementação e evolução desse sistema e a análise dos pontos positivos e negativos é a grande motivação deste trabalho.

## **1.2 ESCOPO DO TRABALHO**

O presente trabalho foi desenvolvido com a descrição das práticas de gestão adotadas pela Voitto Treinamento e Desenvolvimento (Voitto T&D) durante 2 (dois) ciclos estratégicos (2014.2 e 2015.1), adaptando a metodologia GPD para gerenciar sua estratégia. Posteriormente à descrição, foi feita uma análise dos benefícios, bem como dos pontos positivos e negativos do modelo adotado.

É importante salientar que os resultados atingidos não são oriundos exclusivamente da metodologia aplicada, uma vez que se trata de uma organização que já operava há alguns anos e também pela aplicação, em paralelo, de outras ferramentas e metodologias. Por fim, ratifica-se, ainda, que não é possível mensurar o quanto do resultado atingido que pode ser atribuído às práticas que serão aqui descritas.

A organização em questão autoriza a divulgação de todos os dados confidenciais que serão aqui expostos.

## **1.3 ELABORAÇÃO DOS OBJETIVOS**

Este trabalho tem como objetivo global a análise do Gerenciamento pelas Diretrizes na empresa supracitada.

Como objetivos específicos, tem-se:

- Descrever os benefícios da adoção desse modelo na Voitto T&D;
- Analisar pontos positivos e pontos negativos do estudo implementado na Voitto T&D.

Ainda se destaca, como objetivo secundário, o auxílio para futuros casos da implementação do GPD como ferramenta de gerenciamento estratégico.

## 1.4 DEFINIÇÃO DA METODOLOGIA

Conforme a classificação de Miguel (2010), exposta na figura 1, este trabalho pode ser enquadrado como natureza aplicada, com objetivo descritivo e abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso.

De natureza aplicada por utilizar conhecimentos já existentes para a solução de um problema.

Com objetivo descritivo por visar a observação, registro e análise de variáveis, fatores e aspectos do processo de gerenciamento da estratégia da referida empresa.

Sua abordagem é qualitativa por não se preocupar com resultados numéricos, mas sim com o aprofundamento no estudo de uma organização, por meio de um estudo empírico.

O método é um estudo de caso, por se tratar de um estudo exclusivo e amplamente aprofundado da Voitto T&D.

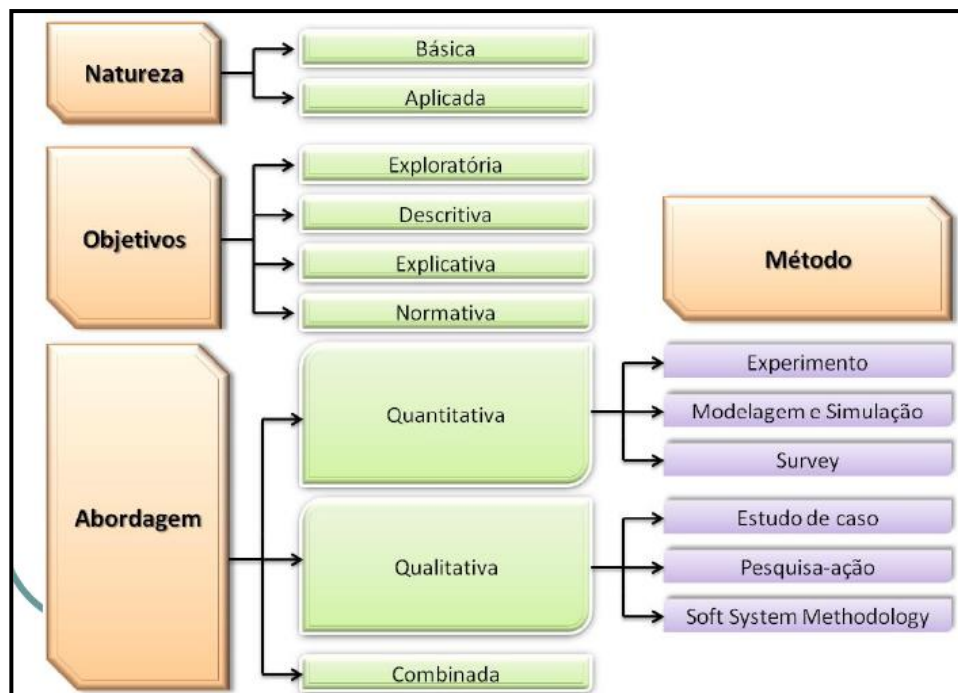


Figura 1 – Metodologia de pesquisa em Engenharia de Produção  
Fonte: Miguel, 2010 (Adaptado)

As informações necessárias para este trabalho foram obtidas através dos documentos e registros da organização em questão e da vivência do próprio autor, que foi Coordenador de



Gestão por 1 (um) ano e 10 (dez) meses, área responsável pelo processo de Gerenciamento pelas Diretrizes.

## **1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO**

Este trabalho é estruturado em 5 (cinco) capítulos, sendo eles Introdução, Revisão Bibliográfica, Desenvolvimento, Análise e Conclusão.

O primeiro capítulo faz uma introdução geral do estudo, abordando, também, a justificativa, metodologia utilizada e objetivos.

A Revisão Bibliográfica é dividida em duas partes. A primeira faz um aprofundamento em conceitos e processos ligados a estratégia. Já na segunda parte, é feito um estudo aprofundado sobre conceitos e ferramentas ligados à área de qualidade, com uma maior ênfase e aprofundamentos no Gerenciamento pelas Diretrizes.

O terceiro capítulo descreve a implementação da metodologia GPD, detalhando as práticas, ferramentas e métodos utilizados em cada um dos 2 (dois) ciclos analisados de gerenciamento da estratégia.

A Análise faz levantamento dos benefícios advindos da adoção do GPD, bem como pontos positivos e negativos da implementação na Voitto T&D.

Por fim, o capítulo cinco traz a avaliação do cumprimento do objetivo deste trabalho e do modelo utilizado no mesmo.

## 2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ESTRATÉGIA

No tópico relativo à estratégia, foi desenvolvido seu conceito, suas bases e as principais ferramentas a respeito do assunto.

#### 2.1.1 CONCEITO

O termo estratégia tem origem no grego *strategos*, que significava “a arte do general”, isto é, um conjunto de características psicológicas ou de comportamento associados às tarefas desempenhadas por um comandante militar. A lógica da estratégia militar se parece bastante com o uso dado à estratégia no mundo dos negócios nos dias atuais (BATALHA, 2007).

Nenhuma organização pode planejar pormenorizadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas as organizações necessitam de alguma direção estratégica e, assim, podem se beneficiar ao saber para onde estão se dirigindo e saber como podem chegar lá (SLACK; CHAMBERS, 2009).

De acordo com Kaplan e Norton (1997), as empresas estão a meio caminho de uma transformação revolucionária. A competição da era industrial está cada vez mais se transformando na competição da era da informação. As empresas não conseguem mais obter vantagens sustentáveis apenas com a rápida alocação de novas tecnologias a ativos físicos e com a excelência na gestão eficaz dos ativos e passivos financeiros. Além disso, neste novo ambiente da era da informação, tanto as organizações do setor de produção quanto as do setor de serviços são exigidas a desenvolver novas capacidades para assegurar o sucesso competitivo.

#### 2.1.2 PENSAMENTO ESTRATÉGICO

Como elucida Batalha (2007), a partir da década de 1960, os teóricos das organizações passaram a visualizar a importância do ambiente em que as empresas se situavam e começaram a desenvolver trabalhos sobre estratégias das organizações, abordada como a forma pela qual as empresas administravam seus pontos fortes e fracos para atingir seus objetivos. Nesse ambiente, está incluído o que os estrategistas chamavam de inimigos e que, na linguagem gerencial atual, podem ser chamados de concorrentes.

A evolução histórica do pensamento estratégico se deu mediante o desenvolvimento de certos paradigmas estratégicos: a difusão de modelos para a análise ambiental, a utilização

de ferramentas para gerenciamento da mudança e a reciclagem de ideias já estabelecidas. A partir da figura 2 pode-se perceber a evolução do pensamento estratégico desde a década de 1950, com foco nas mudanças ocorridas na área de estratégia e as principais características das escolas da estratégia empresarial (LOBATO *et al.*, 2014).

Descrição	Escola de Pensamento				
	Planejamento Financeiro	Planejamento A Longo Prazo	Planejamento Estratégico	Administração Estratégica	Gestão Estratégica
Características Principais	Orçamento anual  Controle financeiro  Administração por Objetivos (APO)	Projeção de Tendências  Análise de lacunas  Curva de experiência  Estudo de cenários	Pensamento Estratégico  Análise de mudanças no ambiente  Análise dos recursos internos e competências  Alocação de recursos  Foco na formulação	Análise da estrutura da indústria  Contexto econômico e Competitivo  Estratégias genéricas  Cadeia de valor  Foco na análise e implementação  Pesquisas e informações com base analítica	Pensamento Sistêmico  Integração entre planejamento e controle  Coordenação de todos os recursos para o objetivo  Organização estratégica  Direção Estratégica  Foco nos objetivos financeiros
Sistemas de valores	Cumprir o orçamento	Projetar o futuro	Definir a estratégia	Determinar a atratividade da indústria	Buscar sintonia com os ambientes interno e externo
Problemas	Miopia ou visão de curto prazo	Não prever descontinuidades	Falta de foco na implementação	Não desenvolver a abordagem sistêmica	Falta de alinhamento com a filosofia organizacional
Predominância	Anos 1950	Anos 1960	Anos 1970	Anos 1980	Anos 1990

Figura 2 – Evolução do Pensamento Estratégico.  
Adaptado de Lobato *et al.* (2014).

Pode-se perceber a partir dos dados da figura que houve um amadurecimento das organizações no que tange a importância da estratégia e sua forma de abordagem, onde, inicialmente, se consideravam apenas indicadores e resultados financeiros. Na década de 50 se desenvolveu para abranger toda a organização e na década de 90, integrando planejamento, ações e controle e promovendo a sinergia dos ambientes externo e internos da companhia. Apesar do desenvolvimento e maturidade adquirido pelo pensamento estratégico, o autor ainda aponta a falta de alinhamento com a filosofia organizacional como um dos grandes problemas da escola de gestão estratégica praticada pelas empresas naquela década.

### 2.1.3 PROCESSO ESTRATÉGICO

Segundo Batalha (2007), os pontos de partida para um processo de planejamento estratégico são a cultura e os valores, bem como a filosofia empresarial da organização, sendo que planejamento estratégico é definido por Oliveira (2013) como um “processo gerencial que

possibilita ao Executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com seu ambiente”. Ainda de acordo com Batalha (2007), essa otimização será baseada na análise dos pontos fortes e fracos da organização e das ameaças e oportunidades do ambiente externo, bem como os fatores críticos de sucesso (FCS) relativos ao negócio da empresa.

O processo de determinação da estratégia se inicia com a exposição dos desejos e vontades da estrutura do poder, de forma explícita ou implícita, estabelecendo preliminarmente os objetivos e estratégias que a organização deseja seguir. É estabelecida, então, a visão da situação atual da empresa ou negócio pelos membros significativos da organização (BETHLEM, 2009):

- O que a empresa é?
- O que a empresa faz?
- Como a empresa está?
- Onde a empresa está?

De acordo com o estado atual a empresa, Bethlem (2009) esclarece que previsões devem ser feitas sobre as condições que serão encontradas no futuro, auxiliando a equipe a determinar os objetivos, prioridades, desafios e decisões estratégicas a serem tomadas para estabelecer o futuro que a organização deve levar:

- O que vem por aí?
- Como vai afetar a empresa?
- O que a empresa será?
- O que a empresa fará?
- Como e onde a empresa estará?

Este conjunto define o futuro desejado pela estrutura de poder da organização.

Batalha (2007) esclarece que a equipe que participa deste exercício do planejamento estratégico deverá ser composta por membros internos e externos à empresa, sendo suficientemente experiente e competente para conduzir o processo, respeitando os valores e cultura da organização.

Ainda segundo Batalha (2007), a missão da organização pode ser vista como sua razão de existir, pois, por meio dela, pode-se identificar onde a empresa quer chegar, sua razão de ser e em quais atividades deve voltar esforços para desenvolver um produto ou serviço de excelência. A figura 3 esquematiza para um processo de implementação e acompanhamento da estratégia.

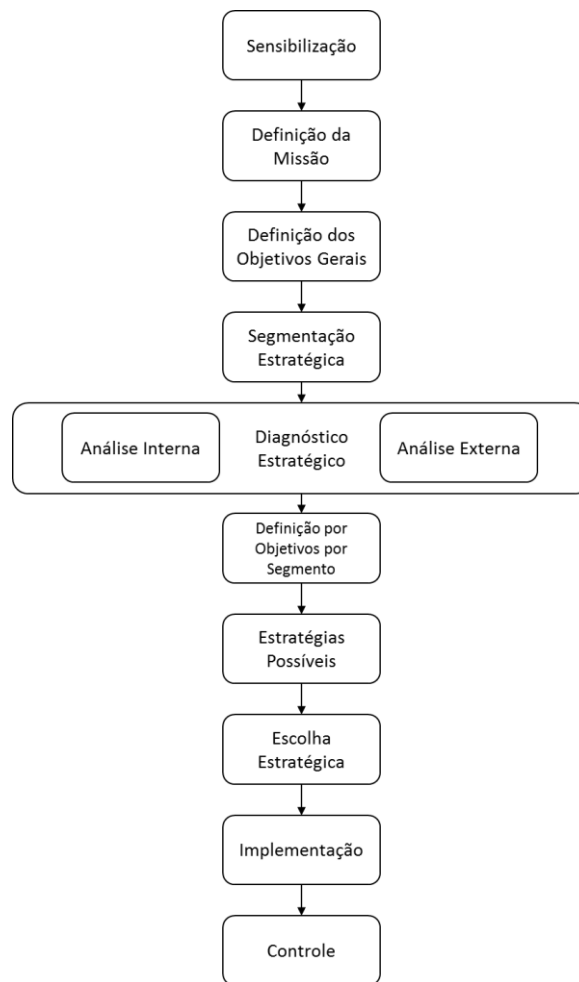


Figura 3 – Etapas de um planejamento estratégico.  
Adaptado de Batalha (2007).

A próxima etapa aborda a definição dos objetivos gerais da organização, como desdobramento da missão estabelecida, ou seja, questões amplas que serão consideradas quando da tomada de decisão estratégica, sendo divididos posteriormente em objetivos estratégicos aos segmentos estratégicos. Em seguida, ocorre o diagnóstico estratégico, podendo ser dividido em análise externa – olhando para fora da organização – e análise interna – olhando para todas as áreas funcionais de dentro da empresa (BATALHA, 2007).

A análise interna tem como objetivo diagnosticar e avaliar os pontos fortes e fracos da empresa diante da concorrência e de seus objetivos. Com isso, a noção de cadeia de valor pode ser extremamente útil nesta fase (PORTER, 1989).

A análise externa compreende a análise dos clientes (segmento, motivação e necessidades), dos competidores ou concorrentes, da indústria ou setor de negócio em que

empresa está inserida e a análise ambiental – levando em conta as dimensões tecnológica, cultural, econômica, demográfica e legal (AAKER; MCLOUGHLIN, 2012).

Duas ferramentas muito importantes na análise do ambiente interno e externo da organização foram e são muito utilizadas pelas empresas durante as últimas décadas. A primeira trata do modelo de Porter de análise competitiva, também conhecido como modelo das cinco forças, que analisa a organização perante concorrentes, novos “entrantes”, fornecedores, clientes e substituintes; e a segunda é a análise SWOT – sigla derivada das palavras em inglês para Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças – que tem por objetivo cruzar todos os pontos do ambiente interno, de forma a diminuir o poder das fraquezas, aumentar o impacto das forças, mitigando ameaças e aproveitando oportunidades. Ambas as ferramentas citadas serão melhor explicadas no tópico de Ferramentas e Metodologias Estratégicas, mostrando suas configurações e aplicações.

A análise das informações obtidas no diagnóstico estratégico deve permitir uma correta segmentação das atividades da organização. Cada um dos segmentos será o objeto de uma análise competitiva individualizada, sendo que para cada um dos segmentos estratégicos identificados, devem ser estabelecidos objetivos específicos. Definidos os objetivos, resta identificar todas as opções estratégicas aplicáveis e escolher a mais adequada ao momento e situação em que a empresa se encontra. Existem modelos básicos já desenvolvidos, como os modelos baseados na curva de experiência da organização, do vetor de crescimento, da análise de portfólio e do ciclo de vida do produto, que estão longe de ser os únicos a estarem disponíveis na literatura (BATALHA, 2007).

Batalha (2007) chama atenção para as duas últimas etapas do processo de planejamento estratégico, as fases de implementação das decisões apontadas e o controle e acompanhamento dessas ações, que possuem o poder de determinar o sucesso ou o fracasso do que foi planejado. A implementação do que foi planejado ocorre por meio de planos de ação desdobrados a partir da estratégia escolhida, sendo de fundamental importância a participação, envolvimento e comprometimento de todos na execução, exigindo-se que seja comunicado e explicado aos envolvidos.

O controle, continua Batalha (2007), deve ser realizado pela comissão responsável por coordenar o processo de implantação e deve ocorrer por meio de reuniões periódicas entre essa equipe e os responsáveis pelos planos de ação planejados, sendo esta equipe encarregada de funcionar como uma “vigilância estratégica”.

## 2.1.4 FERRAMENTAS E METODOLOGIAS

“Toda e qualquer metodologia e ferramenta estratégica deve proporcionar subsídios ao analista para que ele possa determinar qual a melhor opção estratégica para que a firma alcance os objetivos pretendidos” (BATALHA, 2007).

### 2.1.4.1 BALANCED SCORECARD (BSC)

Segundo Kaplan e Norton (1997), medir é bastante importante, porque o que não é medido, não é gerenciado. Se as empresas quiserem prosperar no que se chama de era da informação, as empresas devem utilizar sistemas de gestão e de medição de desempenho que sejam desdobrados de suas estratégias e capacidades.

O BSC complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Além disso, possui a função de captar as atividades críticas de geração de valor criadas pelos funcionários e executivos motivados e capazes da empresa (KAPLAN; NORTON, 1997).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e as medidas derivam de um processo hierárquico *top-down*, norteado pela estratégia e pela missão da unidade de negócio, sendo um equilíbrio entre medidas objetivas, de resultado e quantificáveis e vetores subjetivas das medidas de resultado. Preservando o interesse no desempenho de curto prazo, o *balanced scorecard* é utilizado pelas empresas como um sistema de gestão estratégica para administrar a estratégia a longo prazo, adotando a filosofia da ferramenta para viabilizar os seguintes processos gerenciais críticos, que estão melhor detalhados na figura 4:

- Esclarecer e traduzir a visão e a estratégia;
- Comunicar e associar objetivos e medidas estratégicas;
- Planejar, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- Melhorar o *feedback* e o aprendizado estratégico.



Figura 4 – BSC como estrutura para ação estratégica.  
Adaptado de Kaplan e Norton (1996).

Ainda segundo Kaplan e Norton (1997), os objetivos e medidas focalizam o desempenho da organização sob quatro perspectivas, que formam sua estrutura básica: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento, como melhor explica cada perspectiva a figura 5:

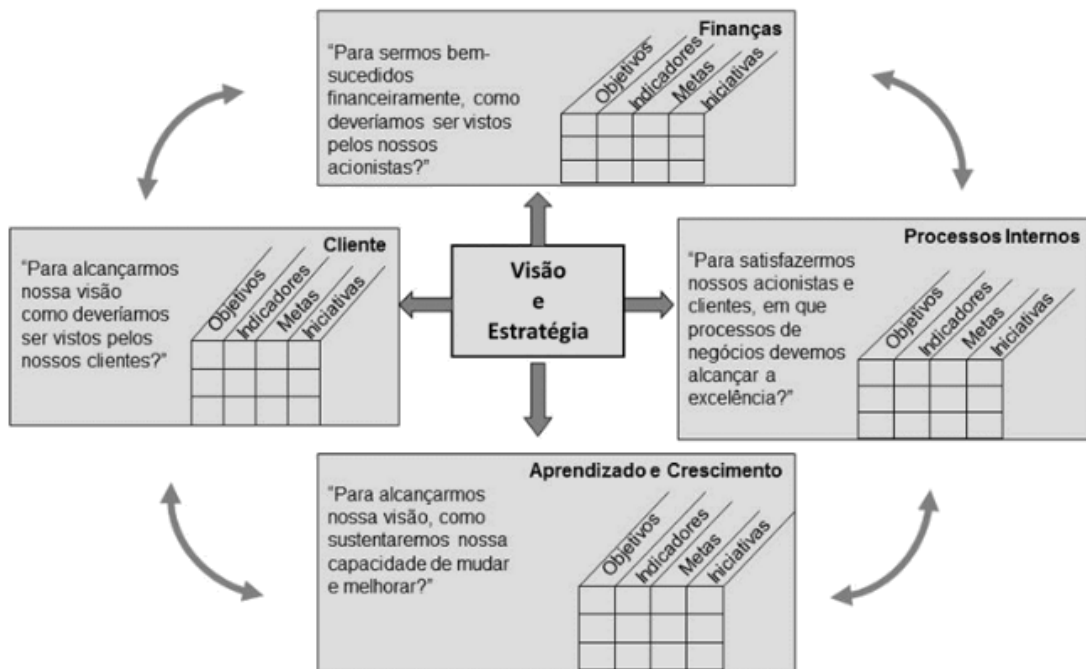


Figura 5 – Estrutura do *Balanced Scorecard*.  
Adaptado de Kaplan e Norton (1996).



A construção do BSC induz ao raciocínio sistêmico dinâmico, por sua ênfase em causa e efeito. A ferramenta cria uma linguagem para comunicar a estratégia e utiliza indicadores para informar os funcionários sobre os vetores do sucesso atual e futuro, articulando a estratégia da empresa, comunicando a estratégia às partes interessadas, alinhando iniciativas individuais, organizacionais e interdepartamentais, com a finalidade de alcançar uma meta comum. Com isso, os executivos pretendem canalizar as energias, habilidades e conhecimentos específicos das pessoas na empresa toda, para alcançar as metas de longo prazo (KAPLAN; NORTON, 1997).

#### 2.1.4.2 ANÁLISE SWOT

SWOT é a sigla, em inglês, para *strengths, weaknesses, opportunities e threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças), que faz alusão à avaliação estratégica a partir de uma matriz, denominada matriz SWOT, uma das ferramentas mais utilizadas na gestão estratégica competitiva no que tange à análise do ambiente empresarial que a organização se encontra. A metodologia associada à ferramenta relaciona as oportunidades e ameaças presentes no ambiente externo com as forças e fraquezas mapeadas no ambiente interno da organização (LOBATO *et al.*, 2014).

Thompson (2000) enumera quais os tipos de características que devem ser analisadas pelos participantes da confecção da matriz de uma organização, como pode ser observado no quadro 1:

<b>Forças</b>	<b>Fraquezas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competências básicas em áreas- chaves</li> <li>• Recursos financeiros adequados</li> <li>• Liderança/imagem de mercado</li> <li>• Acesso de economia de escala</li> <li>• Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores</li> <li>• Tecnologia patenteada</li> <li>• Vantagens em custo</li> <li>• Campanhas publicitárias vencedoras</li> <li>• Competência em inovação de produtos</li> <li>• Vanguarda na curva de experiência</li> <li>• Gerencia experiente</li> <li>• Capacidade de fabricação superior</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de foco no negócio</li> <li>• Instalações obsoletas</li> <li>• Ausência de competências básicas</li> <li>• Problemas operacionais internos</li> <li>• Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento.</li> <li>• Linha de produtos mal balanceados ou obsoletos.</li> <li>• Rede de distribuição limitada</li> <li>• Capacidade de comercialização abaixo da media</li> <li>• Falta de acessos a recursos financeiros</li> <li>• Altos custos unitários</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Ameaças</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de hábitos no consumidor</li> <li>• Surgimento de novos mercados</li> <li>• Possibilidade de integração vertical</li> <li>• Queda de barreiras comerciais</li> <li>• Expansão do mercado</li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias</li> <li>• Mudanças na regulamentação</li> <li>• Surgimento de novos canais de distribuição</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mudanças de hábitos do consumidor</li> <li>• Entrada de novos concorrentes com habilidade</li> <li>• Aumento das vendas de produtos substitutos</li> <li>• Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescências</li> <li>• Mudanças na regulamentação</li> <li>• Volatilidade cambial adversa</li> <li>• Barreiras tarifárias e não – tarifárias específica</li> <li>• Aumento do poder de barganha de consumidores e fornecedores</li> <li>• Mudanças demográficas adversas</li> </ul>

Quadro 1 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Fonte: Thompson (2000).

A partir da análise destes fatores ou quaisquer outros que sejam relevantes para a análise da organização, deve-se analisar a inter-relação das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, podendo-se estabelecer quatro zonas na matriz SWOT (LOBATO *et al.*, 2014):

- Cruzamento forças-oportunidades: Capacidade de ação ofensiva;
- Cruzamento forças-ameaças: Capacidade defensiva;
- Cruzamento fraquezas-oportunidades: Debilidades;
- Cruzamento fraquezas-ameaças: Vulnerabilidades.

Na primeira zona, são observadas as ações ofensivas, tendo a organização o empenho de utilizar suas forças e capacidades para aproveitar as oportunidades identificadas. Na capacidade defensiva são evidenciadas as forças da organização que podem lidar com as

ameaças do ambiente externo. As debilidades mostram como reagir em relação aos pontos fracos que impossibilitam ou dificultam o aproveitamento das oportunidades. E a última zona, das vulnerabilidades, revela pontos que podem ser o calcanhar de Aquiles da organização, podendo indicar uma fase de crise ou declínio da empresa (LOBATO *et al.*, 2014).

Normalmente, as organizações possuem atividades ou processos de negócio localizados em cada uma das quatro zonas mencionadas. Cabe à alta direção gerenciar as capacidades da organização, de maneira que os FCS estejam, de preferência, na zona de capacidade de ação ofensiva, evitando, ao máximo, a zona das vulnerabilidades. Para que isso ocorra, faz-se mister analisar o conjunto de atividades e processos de trabalho da organização que se encontram representados no conceito de cadeia de valor (PORTER, 1989).

#### 2.1.4.3 MATRIZ BCG

Inúmeros professores e empresas de consultoria da área de estratégia se dedicam a propor modelos que facilitem o complexo exercício de formulação de estratégia de portfólio. Um dos modelos mais preferidos e utilizados na literatura é o modelo de portfólio do BCG (*Boston Consulting Group*), que possui seu modelo original baseado em dois modelos mais antigos, o da “curva de experiência” e o de “ciclo de vida dos produtos” (BETHLEM, 2009).

Ao longo de seu ciclo de vida, os produtos passam por uma série de fases, como ilustrado pela figura 6. Com o comportamento esperado pelos produtos em cada uma de suas etapas, estratégias podem ser desenvolvidas. Na fase de introdução, oferece-se um produto mais básico, tentando fixar um padrão e com preço estabelecido com uma margem sobre seus custos agregados. As promoções de vendas são baseadas em conscientização e experimentação do produto. Na etapa de crescimento, procura-se ampliar a linha de produtos, aumentando serviços de garantia e pós-venda. O preço é fixado com o intuito de penetrar no mercado e as promoções diminuem em resposta ao aumento da demanda (LOBATO *et al.*, 2014).

Lobato *et al.* (2014) continua seu raciocínio expondo que na fase de maturidade o preço se define a partir da concorrência do mercado, como forma de combater os competidores. As propagandas são baseadas nos diferenciais em relação aos concorrentes e investe-se em promoções de vendas, diversificando as marcas e os modelos. Em sua última fase, os produtos mais fracos da família são suspensos, preços sofrem diminuição e a propaganda se pauta na manutenção da fidelidade dos clientes, reduzindo promoções de vendas e abrindo espaço para a inovação de produtos e processos.

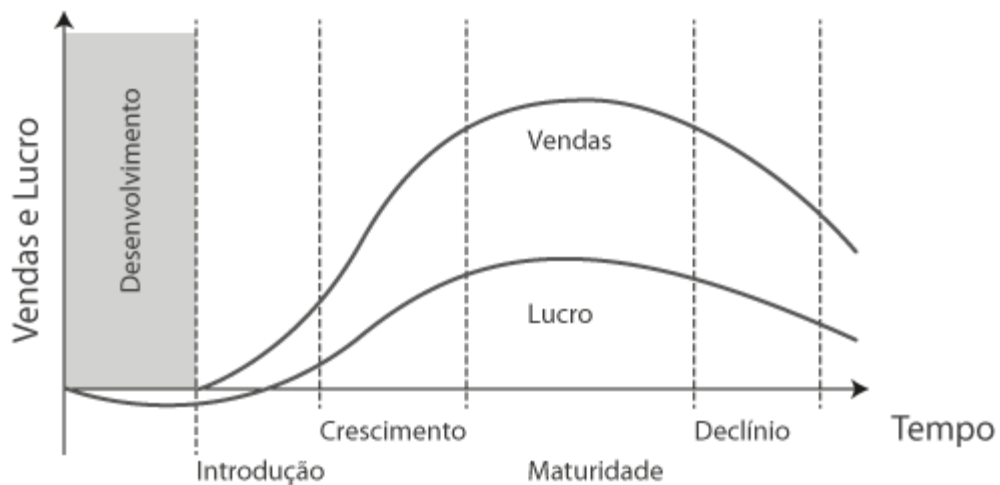


Figura 6 – Ciclo de vida do produto.  
Adaptado de Kotler (1998).

Quanto ao conceito de curva de aprendizado, o mesmo se baseia na curva de aprendizagem, ou seja, se for ensinado uma tarefa a um empregado, a aprendizagem fará com sua habilidade para realizar a mesma tarefa aumente em períodos sucessivos. Com o aumento da habilidade, a produção por unidade de tempo (produtividade) aumenta e o custo por unidade diminui. Em grande número dos casos observados, pode-se perceber a influência da curva de 80%, com pesquisadores do *Boston Consulting Group* confirmando que, cada vez que se dobrava o número de unidades de um produto que a empresa produzia, havia uma redução de custos em porcentagem fixa (BETHLEM, 2009).

Bethlem (2009) relaciona ainda que, pelas análises desenvolvidas, o volume de produção se constituía uma vantagem competitiva estratégica. Sendo assim, as empresas que produziram mais obtiveram mais lucro que as que produzem menos, sendo mais lucrativas pela diminuição de seus custos. A conclusão leva a crer que, com isso, existe uma relação entre a experiência e a participação no mercado e entre esta e a lucratividade.

O modelo do BCG é apresentado como um gráfico de quadrantes, onde o crescimento do mercado em relação a um produto está no eixo vertical e a parcela relativa de mercado deste produto no eixo horizontal, sendo ambas classificadas como alta ou baixa, gerando um modelo de quatro classificações (BETHLEM, 2009).

As duas dimensões classificadas pela matriz indicam a posição competitiva de uma unidade estratégica de negócio, utilizando-se das seguintes premissas: a organização com maior participação relativa de mercado possui menor custo unitário e a organização que possui essa característica encontra-se no ponto mais avançado da curva de aprendizado. A figura 7 mostra

a concepção básica da matriz BCG, com as diferentes classificações e de produtos e organizações e respectivos potenciais de geração e caixa.

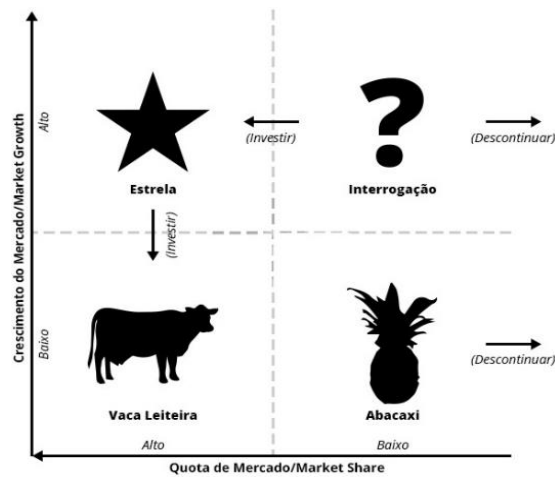


Figura 7 – Matriz BCG.  
Adaptado de Henderson (1976).

Os “abacaxis”, também chamados de “cães”, são negócios com baixa parcela relativa em mercado de baixo crescimento, podendo se tornar armadilhas para a organização, pela fraca posição competitiva. As “vacas leiteiras” são negócios com alta participação em mercados de baixo crescimento, produzindo bons fluxos de caixa e podendo servir como financiamento para outros empreendimentos. Os “pontos de interrogação”, também chamados de “gatos selvagens” são negócios com baixa participação em mercados de alto crescimento, sendo baixos geradores de caixa e necessitando de grandes recursos financiar seu crescimento, com uma posição competitiva pouco sólida. Já as “estrelas” são negócios com alto *market share* em ambientes que apresentam alto *market growth*. Elas exigem bastante recursos, que podem ser oriundos do fluxo de caixa das “vacas leiteiras” e geram altos lucros de forma geral, equilibrando a geração de caixa no longo prazo (LOBATO *et al.*, 2014).

A Resultar Gestão Empreendedora (2015) promove uma associação às duas ferramentas supracitadas, à matriz BCG e à curva de ciclo de vida dos produtos, por meio do gráfico na figura 8. Com o entendimento de ambas metodologias, é possível criar estratégias para melhoria do portfólio para cada produto ou serviço, buscando aumentar os ganhos no negócio. A matriz do Boston *Consulting Group* considera apenas dois fatores, sendo assim, é importante adicionar a esta análise fatores como margens praticadas, potencial de rentabilidade dos produtos, aspectos competitivos como qualidade, entrega, inovação, preço e outros direcionamentos estratégicos.

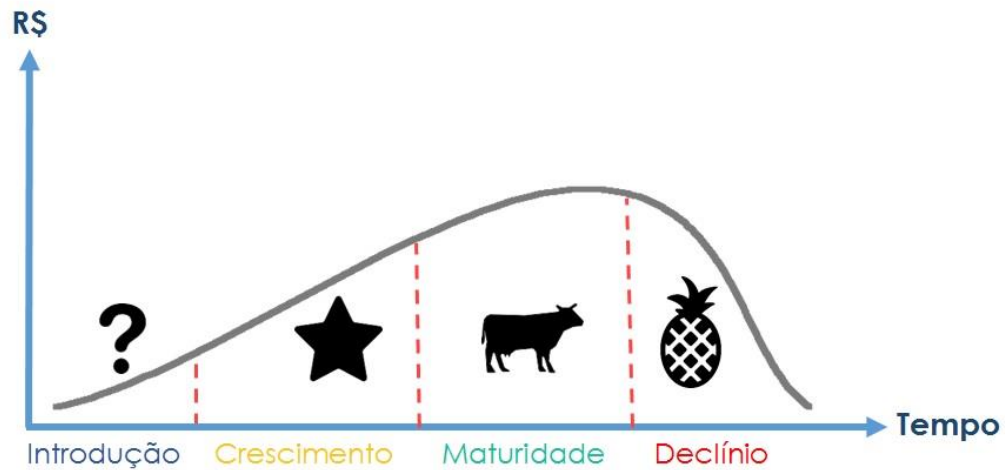


Figura 8 – Interação entre o ciclo de vida do produto e a matriz BCG.  
Fonte: Resultar (2015).

#### 2.1.4.4 MODELO DAS CINCO FORÇAS DE PORTER

De acordo com Porter (2005), é necessária uma estratégia diferencial para que a organização obtenha diferença de rentabilidade em relação à sua concorrência. Por meio do estudo do mercado em que a empresa atua, a estratégia pode ser formulada e pode-se encontrar a melhor posição para se defender ou influenciar as forças competitivas, que podem ser caracterizadas como oportunidades ou ameaças para a organização.

Porter (2005) desenvolveu um modelo que aborda o grau da concorrência em uma indústria por meio de cinco forças competitivas básicas, que são apresentadas na figura 9. Conjuntamente, todas as cinco forças competitivas determinam a rentabilidade e a intensidade da concorrência na indústria, porém, do ponto de vista da formulação da estratégia, as forças mais acentuadas predominam e tornam-se cruciais.

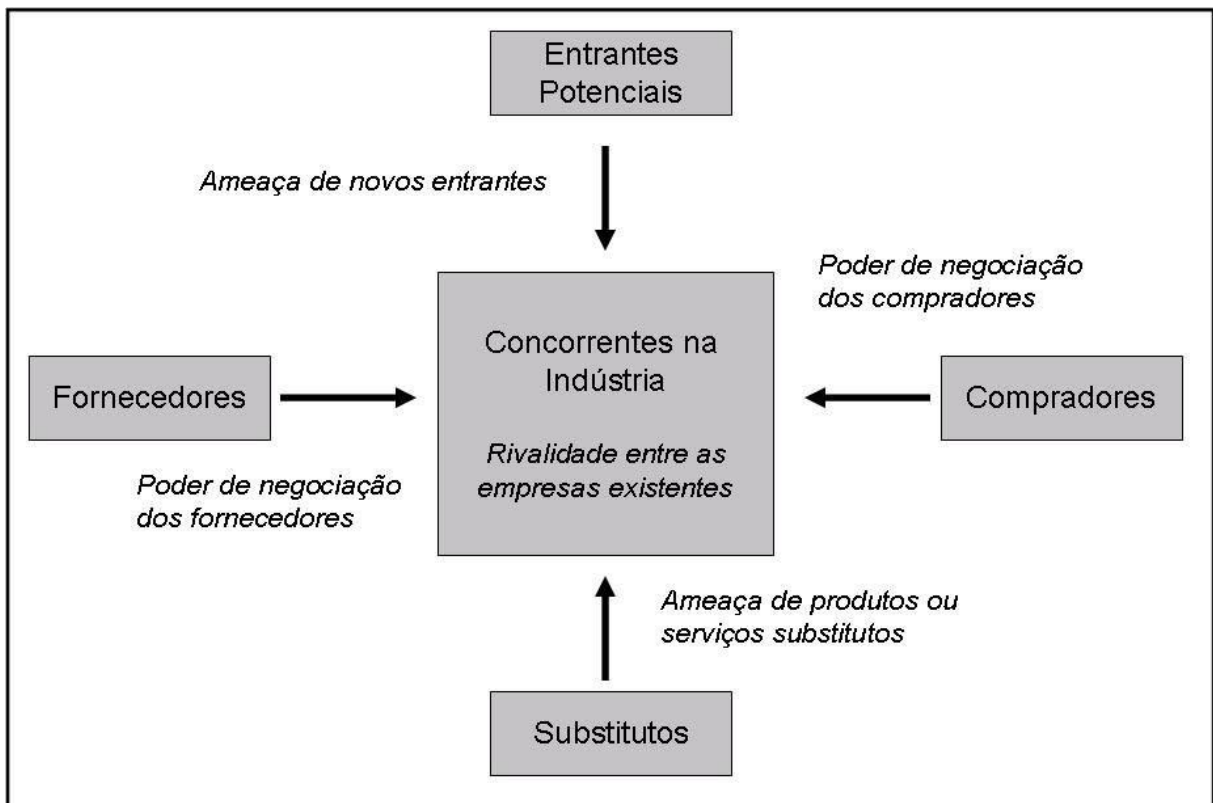


Figura 9 – As cinco forças de Porter.  
Fonte: Porter (2005).

Bethlem (2009) explica as cinco forças que determinam a rentabilidade na indústria da seguinte maneira:

- Entrantes potenciais é representada pela ameaça de novas empresas entrarem no ramo da indústria onde se encontra a organização de estudo e conquistarem o mercado, por meio de preços mais baixos ou elevando os custos. Por meio da formação de barreiras, diminui-se essa probabilidade no ramo, evitando queda de preços;
- Compradores podem sofrer aumento de seu poder quando retém o valor criado pelas empresas do mercado, gerando modestos retornos às organizações;
- Substitutos podem ameaçar a empresa com produtos ou serviços que pode satisfazer as mesmas necessidades do comprador, estabelecendo um patamar máximo no montante que o comprador está disposto a pagar pelo produto original do ramo daquele negócio;
- Fornecedores podem fazer uso de um poder elevado de negociação quando se tornam únicas ou essenciais para a organização de estudo, podendo se apropriar do valor criado pelos fornecedores pelas empresas compradoras;

- A rivalidade age de modo semelhante à ameaça de entrada, determinando se as empresas já atuantes no ramo irão expandir agressivamente sua capacidade ou optar por manter a rentabilidade atual.

As empresas, por meio de suas estratégias podem influenciar as cinco forças descritas, sendo que a metodologia não descarta a necessidade de criatividade na busca de novas formas para competir e ganhar em uma indústria (BETHLEM, 2009).

Quanto mais fracas estas forças são coletivamente para uma indústria ou uma prestadora de serviços, maior seu poder de melhoria de sua performance organizacional, considerando a existência de forças mais ou menos ofensivas. Entretanto, quanto mais competitivas foram estas forças, maior importância deve ser agregada a estas para que se formule a estratégia, pois elas são as forças principais, capazes de determinar a rentabilidade da empresa (PORTER, 1998).

Bethlem (2009) chama atenção para o vigor de cada uma das cinco forças competitivas, que é função da estrutura da indústria ou negócio da qual faz parte a empresa em estudo, considerando suas características técnicas e econômicas. A posição de uma certa organização será favorável se for boa a situação do ramo de negócio como um todo.

As organizações terão, cada uma, pontos fortes e pontos fracos peculiares, ao lidarem com a estrutura de sua indústria, e esta pode mudar paulatinamente ao longo do tempo. Entretanto, o seu entendimento deve ser o ponto inicial para a análise estratégica (PORTER, 2005).

### 2.1.5 VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia competitiva pode não ser apenas uma resposta ao meio ambiente, mas uma forma de alterar o meio ambiente em favor da empresa, por meio dos efeitos das ações que a organização irá realizar em prol de sua estratégia competitiva (BETHLEM, 2009).

Para Porter (1986), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar a empresa ao ambiente em que se encontra, encontrando uma posição no setor em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou possa influenciá-las a seu favor.

Porter (1986) desenvolveu um modelo que apresenta uma metodologia analítica para auxiliar a organização em três pontos principais:

- Analisar o setor em que está inserida como um todo e prever sua evolução;



- Conhecer a concorrência e sua própria posição no setor em que está inserida, sabendo de forma melhor embasada onde competir; e
- Saber competir em seu ramo de negócio por meio da formulação de uma estratégia competitiva.

De acordo com Lobato *et al.* (2014), as organizações devem escolher uma das alternativas de estratégias genéricas de competição existentes se desejam obter vantagem competitiva. As firmas necessitam escolher uma estratégia e investir seus recursos de forma coerente, pois tentar “abraçar o mundo” é a melhor forma para um desempenho inferior e abaixo da média do setor. O pensamento das estratégias genéricas de competição proposto por Porter (1986) pode ser visto esquematizado na figura 10.

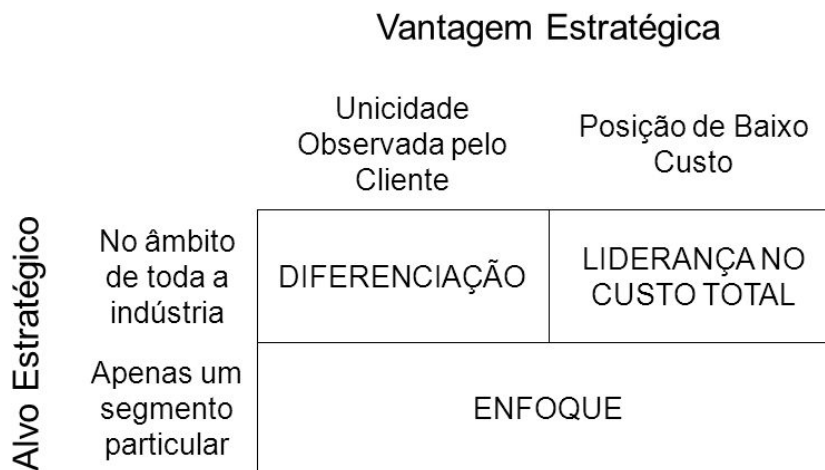


Figura 10 – Estratégias Genéricas de Competição.  
Fonte: Porter (1986).

De acordo com Kotler e Keller (2012), a estratégia de liderança total em custos é quando uma empresa estabelece deliberadamente um política agressiva de redução de custos com o propósito de liderar o mercado por meio de um preço baixo. A estratégia de diferenciação ocorre quando uma empresa nota uma distinção significativa em relação à concorrência, em termos de qualidade, tecnologia, serviços etc., tornando-se sustentável por meio de *branding*. Já o enfoque ocorre quando há a definição de um segmento-alvo de consumidores e a empresa se especializa no atendimento a esse tipo de cliente.

O *branding* abordado por Kotler e Keller (2012) trata da adoção de uma identidade própria e especial, uma marca, e é assim definido pelos próprios autores:

“Dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto,

é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo, bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele".

A posição de liderança no custo total pode propiciar à organização retornos acima da média em seu setor, mesmo sob forças intensas. Já a diferenciação permite alcançar retornos acima da média por estarem em uma posição de defesa ante as cinco forças competitivas. Acerca da estratégia de enfoque, existe o pressuposto de que a organização é capaz de atender seu alvo estratégico, tanto no custo total quanto no enfoque, de forma mais eficaz que seus concorrentes (LOBATO *et al.*, 2014).

Porter (1989) chama atenção ainda para os riscos com que cada estratégia genérica está envolvida, resumidas por meio do quadro 2, a seguir:

<b>Riscos na Liderança de Custo</b>	<b>Riscos da Diferenciação</b>	<b>Riscos do Enfoque</b>
Liderança no custo não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes imitam;</li> <li>• Tecnologia muda;</li> <li>• Outras bases na liderança de custos se desgastam.</li> </ul>	Diferenciação não é sustentada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Concorrentes imitam;</li> <li>• Bases para diferenciação passam a ser menos importantes para os compradores.</li> </ul>	A estratégia de foco é limitada: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Segmento alvo torna-se sem atrativos em termos estruturais;</li> <li>• Estrutura erode;</li> <li>• Demanda desaparece.</li> </ul>
Proximidade na diferenciação é perdida	Proximidade no custo é perdida	Concorrentes com alvos amplos dominam o segmento: <ul style="list-style-type: none"> <li>• As diferenças do segmento em relação a outros segmentos se estreitam;</li> <li>• As vantagens de uma linha ampla aumentam.</li> </ul>
Enfocadores no custo obtém custos ainda mais baixo em segmentos	Enfocadores na diferenciação obtém diferenciação ainda maior em segmentos	Novos enfocadores subsegmentam a indústria.

Quadro 2 - Riscos relativos a cada tipo de estratégia genérica

Fonte: Porter (1989).

Para Porter (1986), saber onde e como competir são as duas questões cruciais para a formulação da estratégia competitiva e, para responder a essas questões, a empresa pode desenvolver a liderança de custo ou a diferenciação, que, combinados com o enfoque das

operações da organização, formam as três estratégias genéricas visando alcançar um desempenho acima da média do setor.

Entretanto, uma estratégia genérica não levará a uma performance acima da média, a não ser que seja realmente sustentável frente aos concorrentes. A sustentabilidade das três estratégias genéricas exige que a vantagem competitiva de uma empresa resista à erosão pelo comportamento da concorrência ou pela evolução da indústria (PORTER, 1998).

Além disso, Lobato *et al.* (2014) ratifica que as três estratégias genéricas são expedientes para enfrentar as forças competitivas e necessitam cada uma estilos diferentes de liderança nas organizações.

## 2.2 QUALIDADE

No tópico relativo à qualidade, foi desenvolvido seu conceito, suas bases e as principais ferramentas a respeito do assunto.

### 2.2.1 CONCEITO

Qualidade é uma das palavras-chave mais difundidas junto à sociedade e, também, nas empresas. Apesar da confusão devido ao subjetivismo associado a este termo e seu uso genérico para representar coisas distintas, pode-se definir qualidade como o grau com que o produto ou serviço atende satisfatoriamente às necessidades do usuário durante seu uso (CARPINETTI, 2012).

Falconi (2014) ensina que um produto ou serviço de qualidade é aquele que atende perfeitamente, de forma confiável, de forma acessível, de forma segura e no tempo certo às necessidades e expectativas do cliente. Podemos, assim, correlacionar da seguinte forma:

- ...que atende perfeitamente... = projeto perfeito;
- ...de forma confiável... = sem defeitos;
- ...de forma acessível... = baixo custo;
- ...de forma segura... = segurança do cliente;
- ...no tempo certo... = entrega no prazo, local e quantidade certos.

Segundo Carpinetti (2012), apesar da grande confusão pela ampla conceituação, da subjetividade e multiplicidade de entendimentos, a compreensão predominante que representa a tendência futura é o conceito de qualidade como satisfação dos clientes. Segundo a ISO

9000:2005 qualidade é “o grau no qual um conjunto de características inerentes satisfaz a requisitos”.

Como aborda Paladini (2008), a qualidade nunca é definida em termos absolutos, mas, sim, em termos relativos. Obviamente, a avaliação do produto pelo cliente é o ponto de partida e, com isso, o mercado é considerado como primordial neste processo. Entretanto, existem aspectos negativos do mau uso de conceitos sobre qualidade, pois a adequação de um produto ao seu uso só será possível se um conjunto de aspectos for atendido, o que não ocorrerá se alguns deles forem supervalorizados, desconsiderados ou avaliados de forma inadequada.

Parasuraman et al. (1990) desenvolveram um modelo onde analisa o grau de percepção dos clientes acerca da qualidade do serviço prestado, avaliado mediante 5 critérios: confiabilidade, responsividade, confiança, empatia e tangíveis. Baseado neste modelo, Giansesi (1996) amplia e ramifica os critérios utilizados, sugerindo um conjunto de fatores que seriam capazes de permitir uma avaliação qualitativa consistente para serviços, como ilustrado pela figura 11.

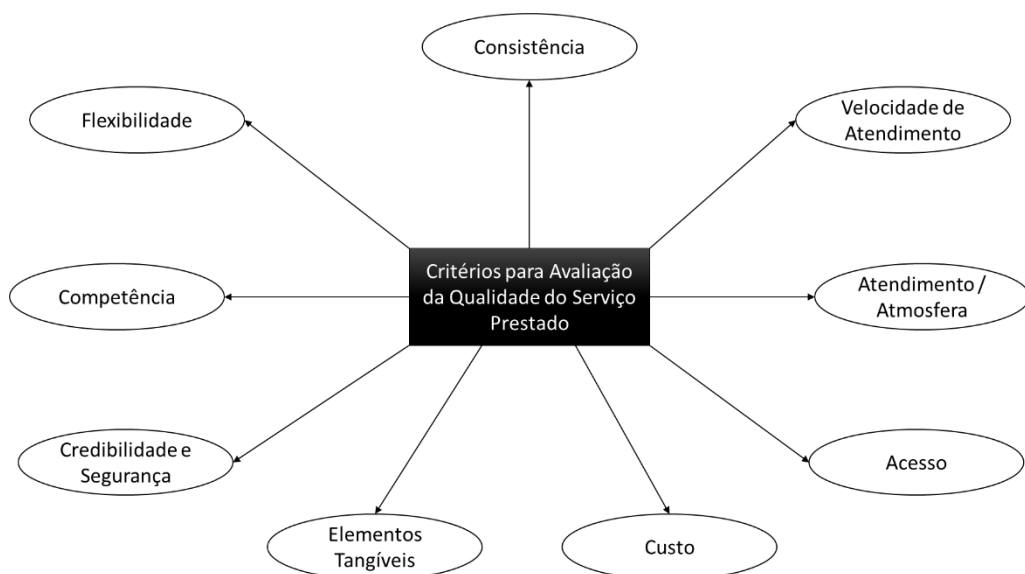


Figura 11 – Critérios para avaliação da qualidade do serviço.  
Adaptado de Giansesi (1996).

No caso de bens (ou produtos), Giansesi (1996) fez a mesma abordagem de critérios para avaliação para função qualidade, onde a organização pode optar pela adoção do seguinte conjunto de critérios, exposto pela figura 12:



Figura 12 – Critérios para avaliação da qualidade dos bens (produtos).  
Adaptado de Giansesi (1996).

Como as características ou atributos de qualidade do produto ou do serviço são muitos e de diversos tipos, o conjunto de atributos desejáveis e a intensidade de cada fator dependem do tipo de produto ou serviço, do mercado o qual ele pretende atender, do custo do ciclo de vida do produto ou serviço que o mercado está disposto a pagar e, por último, mas não menos importante, do que a concorrência oferece (CARPINETTI, 2012).

Do ponto de vista do valor agregado, ou seja, em termos da generalização da abordagem centrada no valor – como cita Garvin (1984) –, a qualidade de um produto é avaliada por meio da medição das perdas econômicas que seu uso acarreta a toda sociedade, desde o primeiro momento em que se encontra exposto para venda (TAGUCHI; ELSAYED; HSIANG, 1988).

Com a noção implantada por Taguchi, Paladini (2008) conclui -se que o esforço pela qualidade pode ser definido como o empenho que se desenvolve para mitigar quaisquer danos que um produto pode impor à sociedade.

### 2.2.2 O MÉTODO PDCA

O PDCA é um método gerencial que busca aprimorar os processos de gestão, de forma contínua. É classificado como um método pois método é a junção das palavras gregas *Meta* e *Hodos*, sendo que *Hodos* significa “caminho”. Sendo assim, o PDCA é o caminho para atingir as metas da organização. A forma mais simples do ciclo PDCA é ilustrada na figura 13 (FALCONI, 2013).

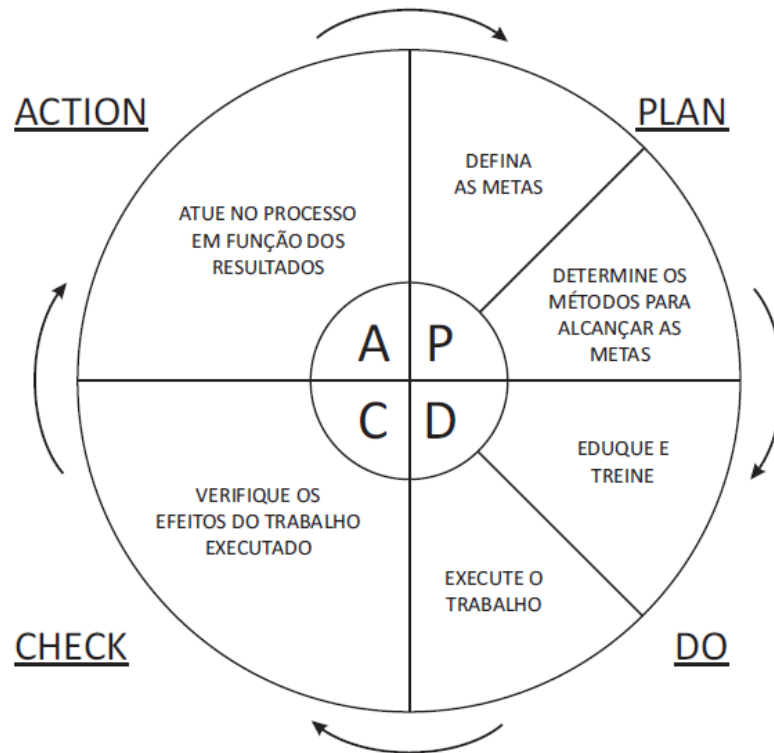


Figura 13 – O ciclo do PDCA.  
Fonte: Falconi (2013).

Carpinetti (2012) explica o ciclo PDCA, começando pelo ‘P’ de *Plan* ou Planejamento, que representa a fase onde a organização estabelece as metas que pretende atingir, identificando o problema, investigando as causas raízes e propondo e planejando as soluções necessárias. O ‘D’ de *Do* ou Execução é a etapa destinada a preparar e capacitar a força de trabalho que irá realizar as tarefas como planejadas e, também, é a fase que ocorre a execução dos planos de ação.

A etapa ‘C’ de *Check* ou Verificação, é relativa à checagem dos efeitos do trabalho executado por meio de coleta de fatos e dados e comparação do resultado com a meta planejada. Na fase ‘A’ de *Act* ou Ação Corretiva que representa o momento de atuar sobre os desvios observados para poder corrigi-los em função da meta estipulada e, caso necessário, replanejar ações de melhoria e reiniciar o ciclo (CARPINETTI, 2012).

O método viabiliza o gerenciamento científico da organização e permite criar, copiar, aprender e difundir conhecimento, sendo que o aprendizado é a alma de sua utilização. O PDCA transforma a organização numa escola, por buscar resultados conjuntamente à busca de conhecimento (FALCONI, 2014).

Para se resolver problemas e para gerenciar, deve-se utilizar o método PDCA em conjunto com o PDCA para manter resultados que foram alcançados e estão de acordo com a meta. Assim surge o SDCA, onde o ‘S’ substitui o ‘P’ porque o plano é seguir o padrão – de *Standardize* – que foi estabelecido. Sendo assim, deve-se seguir o modelo da figura 14 para solução de problemas.

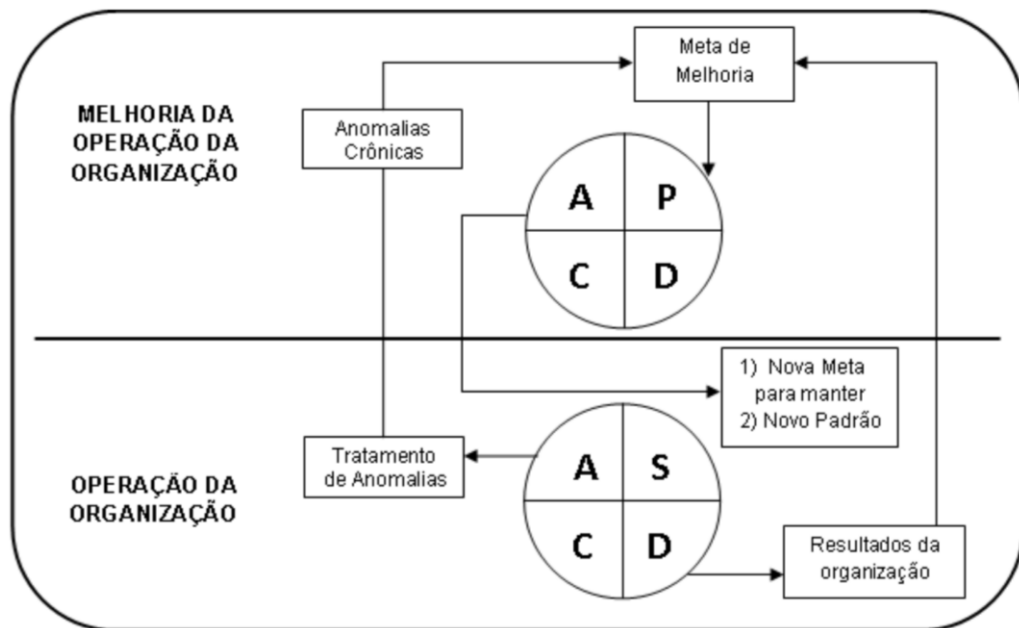


Figura 14 – PDCA junto ao SDCA, como método gerencial.  
Fonte: Falconi (2013).

Como explica Falconi (2013), o PDCA é conduzido pelas funções gerenciais e o SDCA pelas funções operacionais, sendo que todos os produtos internos e externos são oriundos deste e somente aquele pode ser utilizado para melhor o processo existente e definir um novo processo. A conjugação dos dois ciclos compõe o “melhoramento contínuo”.

Segundo Carpinetti (2012), o processo de melhoria contínua tem a característica marcante de fazer uso da abordagem científica, ou seja, a tomada de decisão advém de atividades logicamente sequenciadas, com informações completas, dados e fatos pesquisados e raciocínio lógico. A abordagem científica e o conceito de melhoria contínua para a gestão da qualidade levaram ao desenvolvimento de métodos, técnicas e ferramentas que auxiliam na priorização de problemas, análise de causas raízes, implementação de ações e levantamento de resultados.

### 2.2.3 GESTÃO DA QUALIDADE

A Gestão da Qualidade como estratégia competitiva parte do pressuposto que a conquista e manutenção de mercados dependem do foco no cliente, tornando possível a identificação de requisitos e expectativas dos clientes e consumidores, oferecendo valor ao mercado. Com isso, as empresas necessitam se organizar de forma que esses requisitos identificados em pesquisa de mercado, por exemplo, se transmitam por todo o ciclo do produto ou serviço, de forma eficiente e eficaz, surgindo daí os conceitos de cliente interno e visão sistêmica de cadeia de valor como um conjunto de atividades inter-relacionadas, com relações de cliente-fornecedor (CARPINETTI, 2012).

A Gestão da Qualidade faz com que as organizações tenham ciência de que a prioridade do processo produtivo é o conjunto de todos os itens que venham a ser, de fato, relevantes para o consumidor, para o usuário, para o cliente, variando em escala de importância (PALADINI, 2008).

Carpinetti (2012) esclarece que a gestão da qualidade como estratégia competitiva parte do princípio de que o ciclo do produto leva a uma contínua identificação de novos requisitos e necessidades advindos dos clientes. Desse fato surge o conceito de melhoria contínua de produtos/serviços e processos, oferecendo maior valor ao mercado.

Juntamente às definições levantados por Carpinetti (2012) de visão sistêmica, melhoria contínua e foco no cliente, outros conceitos surgem para formar a base de fundamentos da gestão da qualidade, como pode ser observado no fluxograma na figura 15.

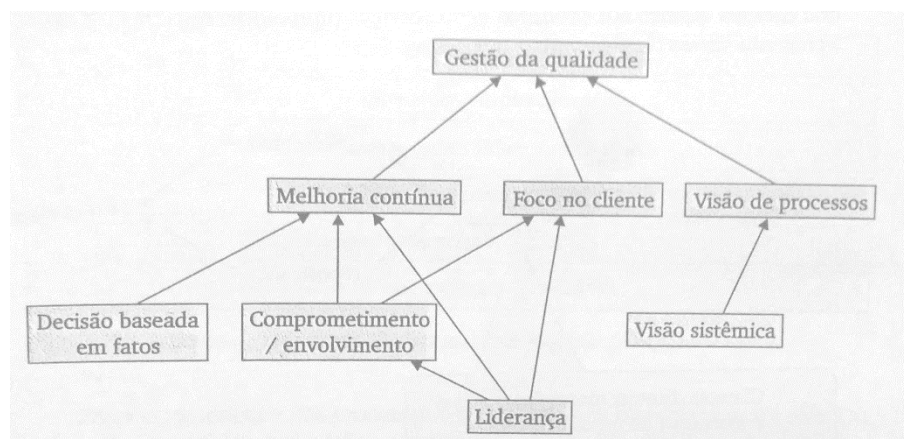


Figura 15 – Relação entre os fundamentos da gestão da qualidade.  
Fonte: Carpinetti (2012).



De acordo com Paladini (2008), se fosse possível listar todos os itens que atendem a um determinado tipo de consumidor, seria possível garantir que ele está completamente satisfeito. É deste fato que surge o conceito de Qualidade Total, que pode ser traduzido, por meio da generalização do aspecto da qualidade de “adequação ao uso”, como o conjunto de características que atende “totalmente” ao consumidor.

#### 2.2.4 GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

A partir da década de 1970, com a perda de mercado e competitividade das empresas americanas para os concorrentes japoneses – que possuíam qualidade e confiabilidade superiores – houve uma evolução do controle da qualidade no Ocidente, a partir das ideias desenvolvidas por Juran, Deming e Feigenbaum. A indústria ocidental via a necessidade de associar a qualidade com a satisfação dos clientes e não com o atendimento às especificações (CARPINETTI, 2012).

Visão interna	Visão externa
compare o produto com as especificações	compare o produto com a concorrência e com os melhores
consiga que o produto seja aceito na inspeção	garanta satisfação ao longo da vida útil do produto
previna contra defeitos na fabricação e no campo	atenda as necessidades dos clientes
qualidade centrada na fabricação	cobre todas as funções
uso de referências internas para medir qualidade	uso de referências baseadas no cliente para medir qualidade
qualidade vista como uma questão técnica	qualidade vista como uma questão gerencial
esforços coordenados pelo gerente da qualidade	esforços coordenados pela alta gerência

Figura 16 – As duas visões de qualidade, segundo Juran.  
Fonte: Carpinetti (2012).

A figura 16 mostra como Juran expressou o que ele chamou de visão interna (da produção, dos processos) e visão externa (do mercado) dos aspectos da qualidade. Com esses novos conceitos expostos, houve uma impulsão de uma nova cultura organizacional e uma nova forma de gerenciamento no mundo ocidental, que ficou conhecida e associada à Gestão pela Qualidade Total (GQT) (CARPINETTI, 2012).

Juran (1988) define a Gestão da Qualidade Total como “a extensão do planejamento dos negócios da empresa que inclui o planejamento da qualidade” e evidencia a função

gerencial do planejamento por meio de sua afirmação de que “uma das maiores aplicações do conceito de planejamento da qualidade é o planejamento estratégico da qualidade, algumas vezes chamado de Gestão da Qualidade Total (TQM)”. Ainda segundo Juran (1988), são oito as atividades principais mais comumente associadas à TQM:

- I. Estabelecimento de objetivos abrangentes;
- II. Identificação e desenvolvimento das ações para viabilizar seu alcance;
- III. Criação de estrutura gerencial específica, atribuindo responsabilidades;
- IV. Disponibilização de recursos e meios para cumprimento das responsabilidades;
- V. Formação e qualificação do material humano;
- VI. Seleção de mecanismos para avaliação do desempenho do processo;
- VII. Determinação da periodicidade de avaliação;
- VIII. Estruturação de um sistema de reconhecimento que valorize o alcance dos objetivos e o desempenho das pessoas no processo.

Paladini (2008) observa que o modelo de Gestão da Qualidade Total (TQM) gera dificuldades que devem ser trabalhadas, como, por exemplo, o aumento da carga de trabalho dos níveis administrativos superiores e o conflito entre pessoas, setores e áreas por se tratar de um processo de integração dos diversos níveis organizacionais. Entretanto, o próprio modelo surge com ações para lidar com este tipo de obstáculo, como diluir a carga de trabalho por meio de trabalho em equipe e geração de ações em grupo e processos de gestão baseados em objetivos comuns, mitigando conflitos.

Para que os conceitos de gestão da qualidade sejam praticados, é fundamental que haja foco no cliente e comprometimento de todos os envolvidos com tal propósito. A gestão da qualidade depende também da capacitação e motivação das pessoas, fundamentos esses que, juntamente com os já apresentados na figura 15, formam a base que sustenta a aplicação de metodologias e técnicas de gestão em seus respectivos níveis, operacional ou estratégico, como ilustra a figura 17 (CARPINETTI, 2012).

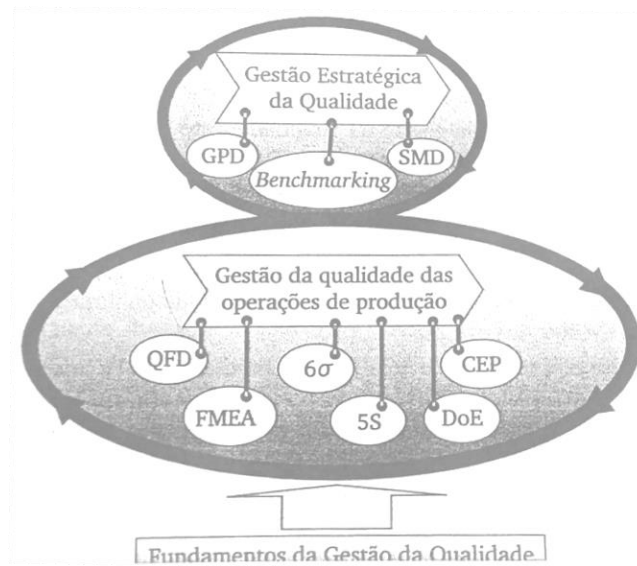


Figura 17 – Principais métodos de gestão da qualidade nos níveis estratégico e operacional.  
Fonte: Carpinetti (2012).

Como podemos observar na figura 17, o Gerenciamento pelas Diretrizes faz parte da Gestão Estratégica da Qualidade e, como elucida Falconi (2014), tem como bases o Gerenciamento Funcional ou Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia e o Gerenciamento Interfuncional (responsável pelo controle do comprometimento da alta direção), como ilustra a figura 18.

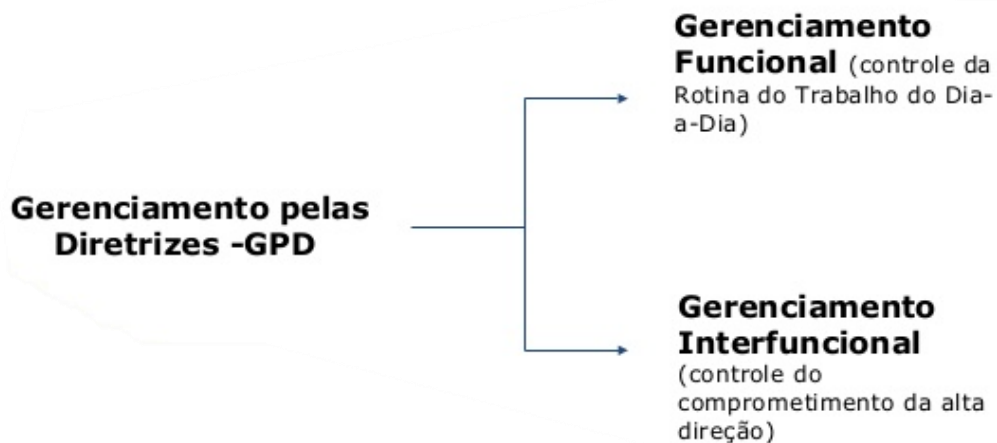


Figura 18 – Relação entre GPD, GRD e Gerenciamento Interfuncional.  
Adaptado de Falconi (2014).

A atividade de Gerenciamento Interfuncional é exercida em toda a empresa, para atingir metas específicas necessárias para garantir a sobrevivência da empresa no mercado e, além disso, requerem concordância entre as chefias, pois estas metas só são alcançadas por meio de trabalho em equipe, com a colaboração de vários departamentos (FALCONI, 2014).

Falconi (2014) cita ainda que a metodologia mais comum de fazer a interligação entre os departamentos são os comitês interfuncionais, que são equipes escolhidas para promover o entendimento e ação conjunta dos níveis da hierarquia da organização em torno do objetivo único de sobrevivência da empresa. Sendo assim, podem ser estabelecidos comitês sobre qualidade, custo, entrega, moral e segurança (as cinco dimensões da qualidade) ou também sobre novos produtos, tecnologia, vendas, planejamento de produção, pessoal e outros, desde de que seja pertinente.

#### 2.2.5 GERENCIAMENTO DA ROTINA DO TRABALHO DO DIA A DIA

O Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia (GRD), como já citado, é o gerenciamento funcional da organização, que tem por principal objetivo transformar a chamada Unidade Gerencial Básica (UGB) em uma microempresa, em que o chefe de seção é o presidente. Para tal, este chefe deve ter o melhor preparo gerencial possível, sendo que toda sua equipe de *staff*, supervisores e operadores deve ser preparada para conduzir o seu trabalho rotineiro com competência, para que os níveis hierárquicos superiores possam se ocupar somente com sua obrigação de olhar para o mercado, para os concorrentes e para o futuro da empresa, esquecendo do dia-a-dia e conduzindo a empresa para a prosperidade (FALCONI, 2014).

Conforma a figura 19, Falconi (2013) ilustra que, quanto melhor o Gerenciamento da Rotina, mais tempo o Gerente terá para participar do Gerenciamento Interfuncional e, quanto mais se ascende na hierarquia, mais se pratica o GPD como o GRD de forma Interfuncional.

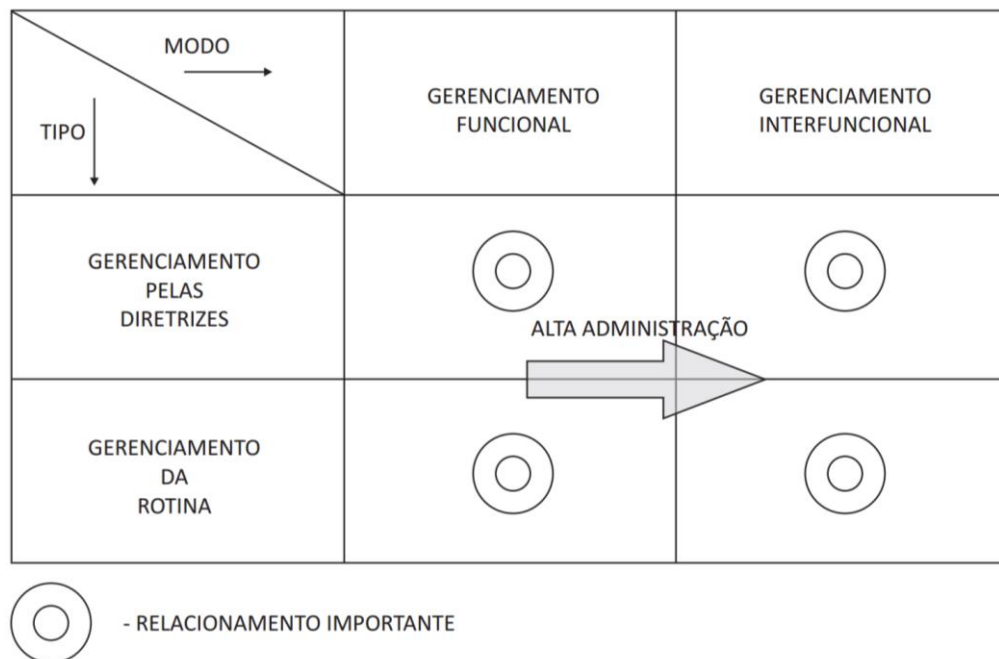


Figura 19 – Divisão do Gerenciamento.  
Fonte: Falconi (2013).

Segundo Falconi (2013), o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia é centrado:

- Na perfeita definição de autoridade e responsabilidade de cada pessoa;
- Na padronização dos processos e do trabalho;
- Na monitoração de resultados dos processos e sua comparação com as metas;
- Na ação corretiva no processo, a partir dos desvios dos resultados em relação às metas;
- Em um bom ambiente de trabalho (5S) e na máxima utilização do potencial mental das pessoas;
- Na busca contínua da perfeição.

O Gerenciamento da Rotina é conduzido de forma a proporcionar a “melhoria contínua”, conjugando operações de manutenção (cumprimento de padrões e atuação quanto aos desvios) e melhorias (alteração dos padrões para melhora dos resultados). Apesar de todas as pessoas participarem da rotina, sua definição é muito importante para as pessoas que compõem a UGB, como esquematiza a figura 20 (FALCONI, 2014).

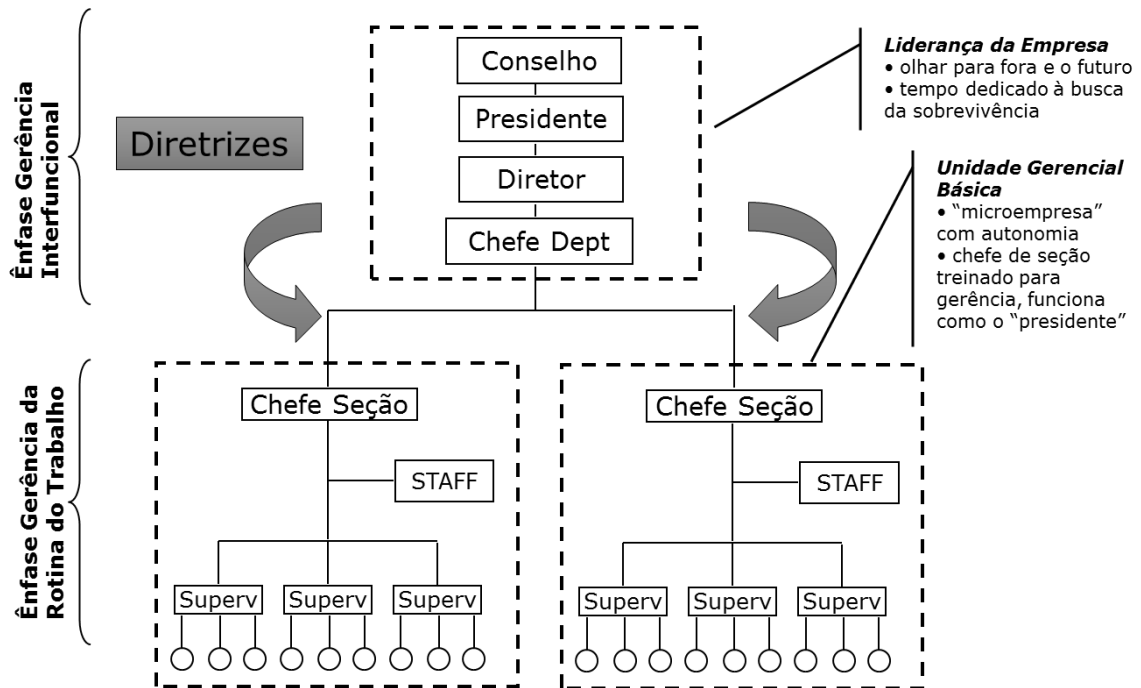


Figura 20 – Principais papéis no Gerenciamento pelas Diretrizes.  
Adaptado de Falconi (2014).

Espera-se atingir a forma ideal do GRD quando a rotina for gerenciada em nível individual por todas as pessoas da empresa. O “processo” de cada indivíduo é delimitado pela “definição de função”, que deve, por sua vez, distinguir a área de autoridade (meios, causas, processo) e a área de responsabilidade (fins, resultados) (FALCONI, 2014).

Como ensina Falconi (2013), o Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-dia é a prática do controle de qualidade, isto é, um conjunto de atividades voltadas para atingir os objetivos relativos a cada processo. Tais atividades podem ser resumidas em sete pontos, que seguem:

- Definir a função de cada setor e cada indivíduo, além de decidir sobre os insumos advindos de cada fornecedor e produtos/serviços a serem entregues a cada cliente, sendo este último definido por meio de informações coletadas com o próprio cliente. A responsabilidade de cada pessoa é estabelecida sobre os resultados da área sobre a qual possui autoridade;
- Elaboração de um macro fluxograma que explique os processos da empresa de forma simples, delimitando “fronteiras” gerenciais onde as autoridades serão definidas e as responsabilidades atribuídas de acordo com os itens de controle;
- Determinação dos itens de controle, suas metas e frequência de verificação;
- Montagem participativa dos fluxogramas de cada área de trabalho;

- Definição dos procedimentos-padrão de operação para atingir as metas estabelecidas nos itens de controle;
- Definição clara dos problemas e solução dos mesmos com a participação de todas as pessoas como forma de melhorar continuamente os procedimentos;
- Educação e treinamento impetuoso ao pessoal nos métodos e práticas do controle de qualidade, de forma a capacitá-los para utilizar o PDCA em seu trabalho.

#### 2.2.6 GERENCIAMENTO PELAS DIRETRIZES

O Gerenciamento pelas Diretrizes (conhecido como *Hoshin Kanri* no Japão) é um sistema gerencial que se estruturou a partir da evolução do *Total Quality Control* (TQC) japonês no início da década de 60. O sistema é caracterizado pelo estabelecimento, desdobramento e implementação de diretrizes, onde diretriz abrange a definição de uma meta para um objetivo determinado e o meio ou a forma como essa meta desse objetivo será atingido (CARPINETTI, 2012).

De acordo com Campos (2013), o GPD é um sistema administrativo praticado por todas as pessoas da empresa com o objetivo de garantir sua sobrevivência no mercado:

- Por meio da visão estratégica estabelecida com base na análise do ambiente e nas crenças e valores da empresa, fornecendo o rumo para o estabelecimento das diretrizes;
- Por meio do direcionamento da prática do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia, segundo a visão estratégica já estabelecida.

Para Falconi (2014), o Gerenciamento pelas Diretrizes, conduzido pela alta administração da empresa, possui como seu maior objetivo direcionar a caminhada eficiente do controle da qualidade (Rotina) para a sobrevivência a organização a longo prazo.

De acordo com Paladini (2008), a aplicação do GPD é coerente para qualquer tipo de objetivo que se deseja atingir, podendo ser citado seis fatores essenciais para o sucesso do planejamento das diretrizes:

- Gestores da função ou da área devem se comprometer a cumprir as diretrizes;
- Assimilação completa da dinâmica e dos objetivos do PDCA;
- Conhecimento dos processos de gerenciamento voltados para a melhoria;
- Conhecimento e prática na utilização de ferramentas para solução de problemas;
- Comprovação de recursos para revisar ou modificar o processo;
- Disposição e determinação claras para atingir os objetivos.

A diretriz, citada por Campos (2013), é constituída basicamente de três partes: a diretriz principal de alta prioridade, a meta a ser alcançada e o procedimento a ser seguido para o cumprimento das metas da alta administração, como abordado pela figura

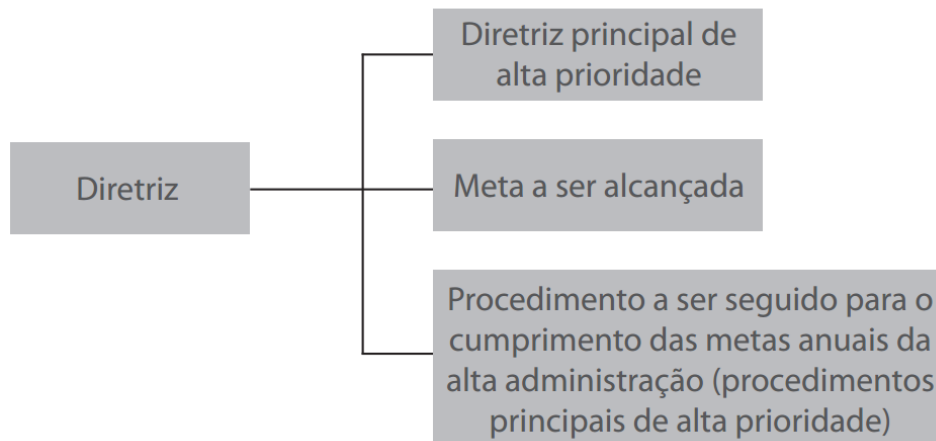


Figura 21 – Constituição de uma diretriz, segundo Miyauchi.  
Fonte: Campos (2013).

A diretriz principal de alta prioridade trata do comprometimento da alta direção, que deve ser difundido a todos os empregados, de modo a alcançar todas as metas gerenciais anuais. Para tal, o comprometimento deve indicar a direção das atividades gerenciais, a área prioritária e a localização dos setores mais importantes para os programas anuais (FALCONI, 2014).

A meta a ser alcançada deve possuir um objetivo, valor numérico e *deadline* (prazo) e representa um resultado obrigatório a ser atingido pela organização no futuro. A meta deve ser estabelecida antes de serem definidos os meios e procedimentos necessários para atingi-la e sua constituição deve ser sempre baseada no levantamento de resultados do último ano (FALCONI, 2014).

A última parte da diretriz, o procedimento a ser seguido, deve ser definido pela abordagem científica, ou seja, com base em fatos e dados, por meio da análise do processo. Com isso, faz-se mister a utilização de ferramentas e metodologias para controlar e assegurar que a diretriz contribuirá para o alcance das metas da alta direção (FALCONI, 2014).

Carpinetti (2012) analisa que o processo de implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes começa pelo estabelecimento das diretrizes e envolve os seguintes passos:

- Análise macro ambiental:
  - Necessidades dos clientes;



- Em que o negócio está inserido;
  - Planos de longo prazo;
  - Questões internas;
  - Desempenho anual;
  - FCS.
- Formulação de diretrizes prioritizadas de acordo com:
    - Importância para os clientes;
    - Oportunidades de vantagem competitiva;
    - Áreas com maiores necessidades de melhorias.
  - Estabelecimento de indicadores e metas;
  - Divulgação das diretrizes, indicadores e metas para toda a organização.

O GPD é um sistema organizado para garantir a execução completa do ciclo de inovação da organização, representado na figura 22. As diretrizes são concretizadas por meio da próxima etapa, de desdobramento e metas anuais (“*Plan*”), pela sua execução (“*Do*”), pela sua avaliação (“*Check*”) e pelas ações corretivas necessárias (“*Act*”), baseando, assim, no método gerencial PDCA (PALADINI, 2008).

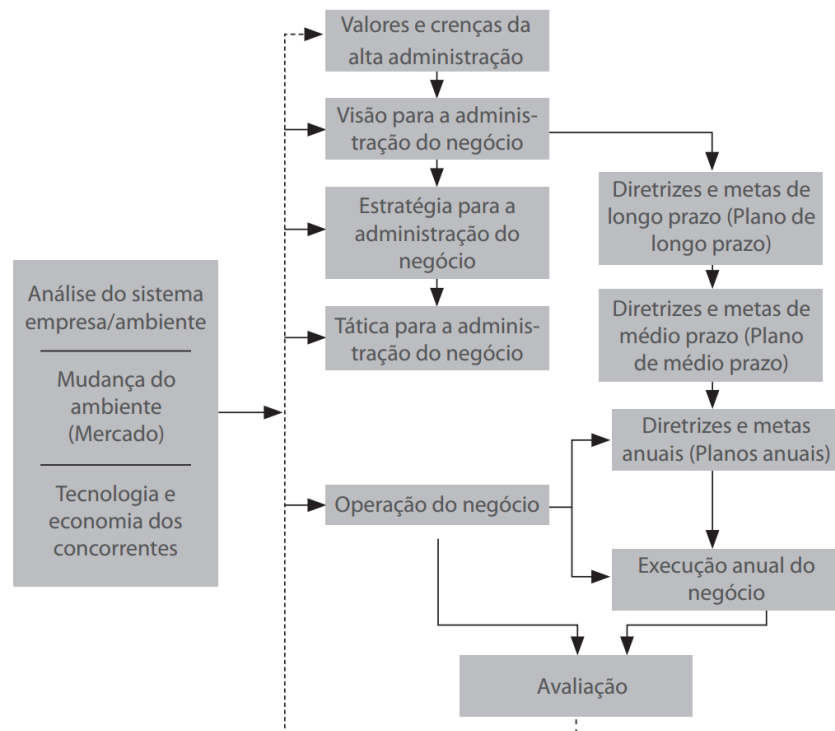


Figura 22 – Estabelecendo diretrizes e metas da alta administração, segundo Miyauchi. Adaptado de Campos (2013).

A etapa seguinte, de desdobramento das diretrizes, engloba o desdobramento das diretrizes da alta gerência em diretrizes para os níveis hierárquicos inferiores. Com isso, pode-se perceber que os níveis intermediários da organização devem definir seus objetivos, metas e meios para atingir os objetivos propostos a partir das diretrizes da alta gerência, como esquematizado pela figura 23. Sendo assim, o desdobramento ocorre por meio da estrutura hierárquica funcional da firma (CARPINETTI, 2012).

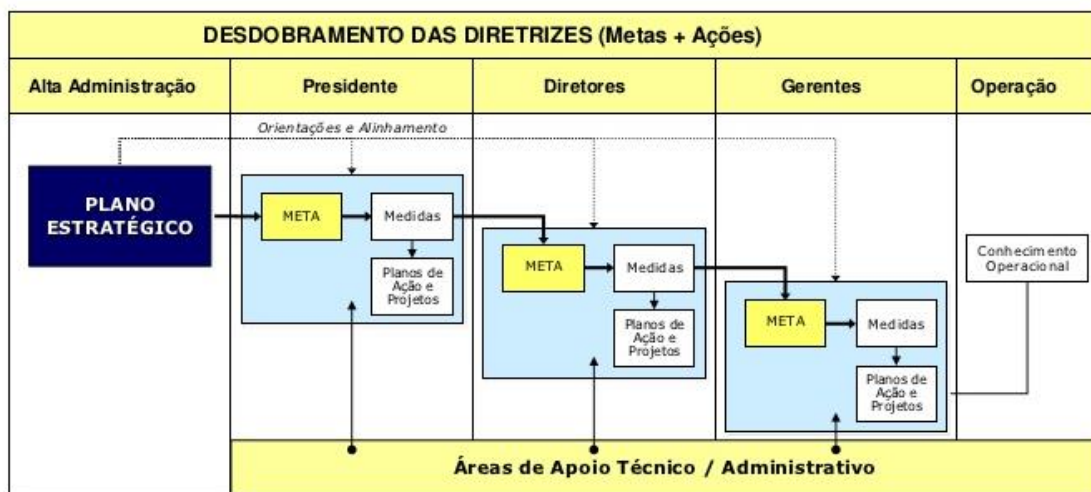


Figura 23 – Desdobramento de diretrizes no GPD.  
Adaptado de Carpinetti (2012).

A última etapa, de implementação das diretrizes, pressupõe o gerenciamento interfuncional, isto é, o gerenciamento dos objetivos de desempenho entre as funções da estrutura organizacional, e avaliação do progresso por meio de auditorias do presidente. Além disso, como supracitado neste trabalho, a adoção do Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-a-Dia é um dos pressupostos para a implantação do Gerenciamento de pelas Diretrizes. Tal estrutura está evidenciada na figura 24 (CARPINETTI, 2012).

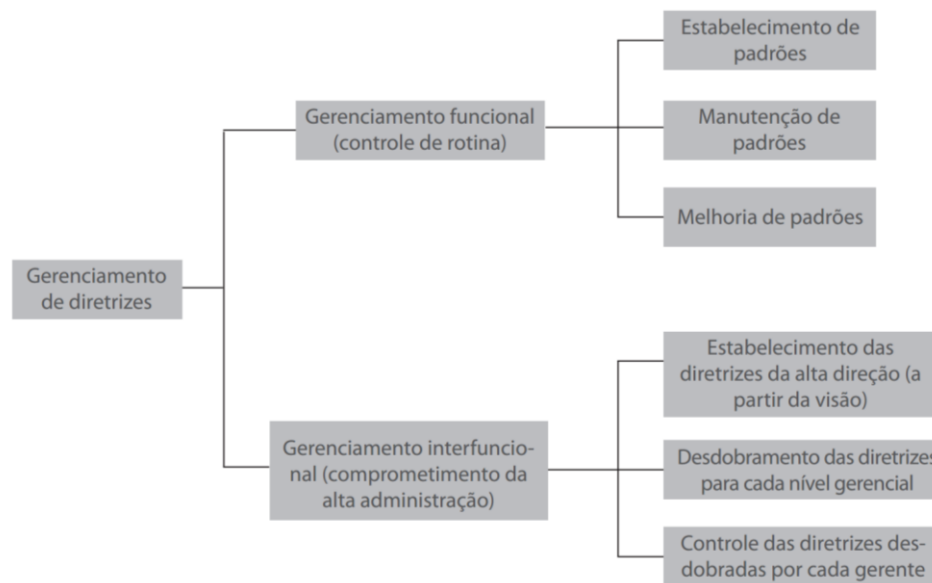


Figura 24 – Implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes.  
Fonte: Falconi (2014).

Há grandes semelhanças e complementaridades entre o GPD e os processos de desdobramento de estratégias funcionais a partir de estratégias competitivas. Como pode-se observar, o Gerenciamento pelas Diretrizes enfatiza o foco no cliente, nas necessidades ou oportunidades de melhorias prioritárias e nos meios e medidas de desempenho. Todavia, o GPD pode resultar em algumas lacunas ou superposições, estimulando apenas otimizações locais, por causa de seu desdobramento realizado de forma vertical através dos grupos funcionais e não por meio de processos, que fluem horizontalmente (CARPINETTI, 2012).

Campos (2013) ressalta que não existe regra para implantação de sistema de gerenciamento pelas diretrizes em geral, sendo que várias organizações japonesas afirmam que o processo é repleto de tentativas e erros, pois cada empresa deve traçar seu próprio caminho. Entretanto, a determinação na utilização do ciclo PDCA é a única alternativa que resultará em benefícios para os processos da organização.

“O processo de implantação do Gerenciamento pelas Diretrizes corresponde a um processo de crescimento das pessoas da empresa, decorrentes da educação, treinamento e prática” (FALCONI, 2014).

### 3. DESENVOLVIMENTO

#### 3.1 A EMPRESA

Oriunda de Juiz de Fora (MG) e fundada por engenheiros de produção, a Voitto Treinamento e Desenvolvimento iniciou seus trabalhos em maio de 2008. Seu objetivo inicial era viabilizar treinamentos na área de *Lean Seis Sigma* para estudantes. Na época, tais treinamentos eram muito caros e fora do alcance da grande maioria dos graduandos.

Com aulas expositivas, dinâmicas e estudos de caso de grandes empresas, os cursos são voltados para a realidade do mercado. A empresa trabalha em parceria com consultores que alinham experiência acadêmica e prática na temática do curso, além de material didático próprio e exclusivo.

A partir do ano de 2014, a empresa iniciou um forte processo de expansão comercial e de estruturação interna para permitir tal crescimento.

Hoje a Voitto T&D trabalha com 3 tipos soluções em treinamentos:

- Treinamentos Abertos: são realizados por meio de um parceiro comercial local e, em parte, também em parceria com Instituições de Ensino Superior (IES's). Essa modalidade reúne turmas heterogêneas, em que o aluno faz sua inscrição diretamente pelo site. Uma vez que uma turma é lançada, existe a possibilidade do cancelamento do treinamento pela falta de quórum mínimo.
- Treinamentos *In Company*: são realizados de forma exclusiva e customizada para uma determinada empresa e, em sua grande maioria, são realizados no local de trabalho do cliente. Uma vez fechada um proposta comercial, a turma é realizada, não tendo a possibilidade de cancelamento por falta de quórum mínimo.
- Treinamentos *Online*: por meio de aulas curtas e objetivas e gravados em *full HD*, o treinamento online permite que o cliente realize o treinamento com total flexibilidade de local e de datas, com acesso irrestrito ao conteúdo do treinamento. Importante ratificar que este tipo de operação iniciou apenas no ano de 2016.

Os produtos da Voitto T&D são divididos em 5 (cinco) grandes áreas, sendo elas:

- *Lean Seis Sigma*: estratégia de negócios que combina ferramentas estatísticas com ferramentas de produção enxuta para redução drástica da variabilidade de processos. Principais produtos:
  - Formação *Black Belt* em *Lean Seis Sigma*;
  - Formação *Yellow Belt* em *Lean Seis Sigma*.
- Sistemas de Gestão: métodos e ferramentas para gerenciar e melhorar as políticas, processos e procedimentos de uma empresa, focando nas necessidades dos clientes e das partes interessadas. Principais produtos:
  - Formação de Auditores Internos na Norma ISO 9001:2015;
  - MASP – Método de Análise e Solução de Problemas;
  - Gestão para Resultados.
- Softwares Empresariais: otimização da rotina de trabalho por meio dos principais softwares utilizados no mercado de trabalho. Principais produtos:
  - Excel Aplicado a Negócios;
  - MS Project para Gerenciamento de Projetos.
- Desenvolvimento Humano: focados no desenvolvimento das principais habilidades e características na formação de líderes de alta performance. Principais produtos:
  - Comunicação de Alto Impacto – A Oratória Moderna;
  - PDL – Programa de Desenvolvimento de Líderes.
- Segurança Operacional: formação de profissionais nas normas exigidas pelo Ministério do Trabalho para execução de determinados tipos de atividades. Principais produtos:
  - NR 35 – Trabalho em Altura;
  - NR 33 – Trabalho em Espaço Confinado;
  - NR 10 – Instalações e Serviços em Eletricidade.

(VOITTO - TREINAMENTO E DESENVOLVIMENTO, 2017)

### 3.2 CICLO 2014.2

Neste tópico foi descrito o planejamento para o segundo semestre de 2014, bem como as ferramentas utilizadas.

### 3.2.1 CONJUNTURA

No ano de 2014, a Voitto T&D iniciou um processo de estruturação interna para ampliação do volume de operações. Seu sócio-diretor, que até então dividia suas atenções entre suas empresas e sua carreira como engenheiro, decidiu focar apenas em sua carreira como empresário. Uma equipe com 6 colaboradores iniciou esse projeto no mês de maio de 2014.

A empresa já realizava treinamentos em cidades de Minas Gerais e do Rio de Janeiro (principalmente), em parceria com estudantes ou IES's, como Empresas Juniores (EJ's) e Diretórios Acadêmicos (DA's). O desafio era replicar esse modelo em nível nacional.

### 3.2.2 MATRIZ SWOT

O primeiro passo em direção ao objetivo de replicação do modelo em escala nacional foi a elaboração de uma Matriz SWOT. A mesma é representada abaixo, de forma adaptada, contendo os pontos de maior relevância:

Oportunidades	Ameaças
Alta competitividade na busca por emprego	Risco de Compartilhamento do material por terceiros
Aumento no número de IES's	Concorrentes similares
Movimento Empresa Júnior	EAD / Treinamento online
Lacuna de capacitação na maioria das empresas	Greves Universitárias
Lacuna prática no ensino superior	
Existência de Mercado fora das grandes capitais (com poucos concorrentes)	
Grande volume de Empresas e IES's nas grandes capitais	

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Forma de pagamento flexível	Dependência de parceiros para divulgação local
Lista de contatos em algumas cidades	Falta de padronização de produtos
Material Didático (de alguns produtos)	Falta de infra própria
Material Gráfico de Divulgação	Ausência de Lista de contatos nas demais cidades
Qualidade dos Consultores	Marketing Digital
Sistema de inscrição	Material Didático (de alguns produtos)
	Custo logístico alto para treinamentos longe do eixo SP-RJ-BH

Quadro 3 - Exemplos de forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Fonte: Thompson (2000).

Ao olhar as oportunidades de uma forma geral, nota-se um mercado grande que ainda não havia sido totalmente explorado, tanto para o principal público da Voitto T&D, que são os universitários, quanto também no público de empresas (*In Company*). Quanto as ameaças, temos como principais questões os concorrentes similares e o crescimento do ensino online, até então não oferecido pela empresa. A concorrência é um ponto bastante peculiar, uma vez que a empresa compete de maneira bastante distinta de acordo com o produto. Um exemplo é um

concorrente “freelance” que compete no ensino de excel com um preço menor e qualidade de prestação de serviço inferior, enquanto na área de *Lean Seis Sigma* se compete com um preço mais acessível (comparado a grandes empresas de consultoria da área).

Quanta a análise de aspectos internos, temos alguns pontos fortes que são necessários para o aumento do volume de operações, como a qualidade de consultores, sistema de inscrições via site e formas flexíveis de pagamentos (cartão de crédito e de débito, cheque, dinheiro e transferência bancária). Já na análise dos pontos fracos, são listados alguns aspectos que devem ser trabalhados para operação em alto volume, como a dependência do parceiro local, falta de infraestrutura própria, alto custo logístico e ausência de lista de contatos para divulgação.

### 3.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Outro conceito utilizado foi a redefinição das diretrizes organizacionais da Voitto T&D. Uma vez que a mesma acabava de formar um time, a definição e divulgação da missão, visão e valores se torna um passo importante.

A tabela 1 traz as definições da missão, visão e valores adotados pela equipe, após o entendimento da atual situação e dos desafios:

Diretriz Organizacional	Definição
Missão	Diferenciar Pessoas
Visão	Tornar-se Referência Nacional em Treinamentos Empresariais até 2016
Valores	Foco no Resultado
	Trabalho em Equipe
	Espírito Empreendedor
	Orgulho de ser Voitto

Tabela 1 - Diretrizes organizacionais Voitto T&D  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

A missão expressa o produto em uma visão holística, de maneira que a empresa vende muito mais do que treinamentos, mas sim que vende diferencial na carreira profissional.

A visão retrata o objetivo de replicação do modelo de operação em escala nacional, ambicionando ser referência em pouco tempo, uma vez que não se tinha um concorrente forte em escala nacional (apenas local).

Os valores foram escolhidos de acordo os principais pontos avaliados pela equipe. Optou-se por escolher um número pequeno de valores (quatro), de maneira a facilitar a promulgação e absorção dos mesmos por parte da equipe.

### 3.2.4 DIRETRIZ PRINCIPAL

Para iniciar o processo propriamente dito de Gerenciamento pelas Diretrizes, a equipe tinha que decidir qual seria a meta principal, bem como as medidas para o atingimento da mesma. Como o objetivo de aumento de volume de operações era muito claro, decidiu-se adotar, pela facilidade de acompanhamento e por ser um número divulgável para todos os colaboradores, o faturamento bruto, conforme descrito na tabela 2:

<b>Meta</b>	<b>Objetivo</b>	Aumentar o faturamento bruto
	<b>Prazo</b>	Até o final do segundo semestre de 2014
	<b>Valor</b>	R\$ X
<b>Medidas</b>	Aumentar faturamento de Treinamentos In Company	
	Aumentar faturamento de Treinamentos Abertos	

Tabela 2 - Meta principal Voitto T&D 2014.2  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

Como primeiro nível de medidas, que são medidas macros, foram adotadas o aumento de faturamento específico de cada um dos tipos de venda (*In Company* e Abertos), uma vez que cada uma tem representatividade e especificidade distintas.

Outro ponto importante, que não foi executado conforme as referências bibliográficas consultadas, foi o cálculo do valor de meta. Geralmente, estipulasse o valor no maior nível gerencial (faturamento bruto total) e, posteriormente, rateia-se o valor com algum critério (neste estudo de caso, as modalidades de venda). O método de cálculo será explicado no próximo tópico.

O valor “X” referido na tabela acima não será revelado, por se tratar de um dado confidencial da empresa.

### 3.2.5 DESDOBRAMENTO DA DIRETRIZ

A diretriz principal foi desdobrada a partir das medidas do nível hierárquico anterior, conforme ilustrado na figura 25:



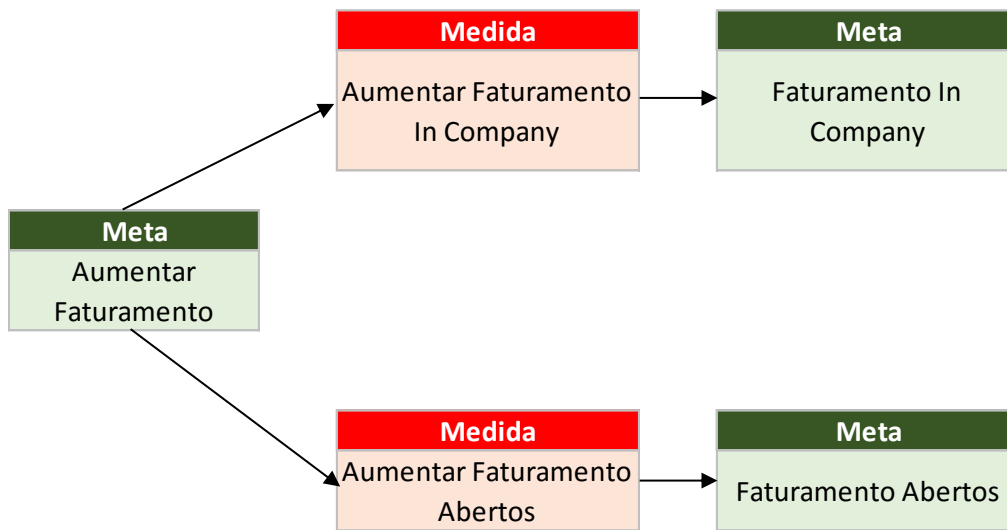


Figura 25 - Desdobramento da meta principal Voitto T&D 2014.2  
 Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

Desta forma, a partir desse desdobramento, todas as análises foram feitas de forma separada, uma vez que fazem parte de processos de venda bem distintos.

Na perspectiva *In Company*, para o cálculo do valor de meta, foi utilizado o ticket médio histórico e estimado o número de treinamentos que seriam vendidos. Como a Voitto T&D só efetuava esse tipo de venda de maneira passiva, esperava-se uma boa capacidade de aumento, uma vez que seria estruturado uma frente de atuação ativa neste mercado, conforme será melhor descrito nos Planos de Ação. A tabela 3 traz a descrição dessa diretriz:

<b>Meta</b>	Objetivo	Aumentar o faturamento bruto em vendas In Company
	Prazo	Até o final do segundo semestre de 2014
	Valor	R\$ X
<b>Medida</b>	Aumentar número de vendas	

Tabela 3 - Descrição das diretrizes Voitto T&D 2014.2.  
 Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

A diretriz *In Company* não foi desdobrada em um nível menor e o próximo passo desse aspecto foram os planos de ação.

Já a perspectiva *Abertos* foi calculada de maneira diferente. Utilizou-se o histórico de ticket médio por aluno e estimou-se o número de treinamentos a serem lançados, a média de

alunos por turma e o índice de cancelamento de turmas. O faturamento é calculado de acordo com a fórmula abaixo:

$$\text{Faturamento Abetos} = \overset{\text{Meta}}{\text{Nº Turmas Lançadas}} \times \overset{\text{Medida}}{\text{Média Alunos/Turma}} \times \overset{\text{Medida}}{(1-\text{Índice de Cancelamento})} \times \overset{\text{Medida}}{\text{Ticket Médio/Aluno}} \times \overset{\text{Parâmetro}}{\text{Ticket Médio/Aluno}}$$

Figura 26 - Formula de cálculo do faturamento Voitto T&D  
Fonte: Próprio autor.

A tabela 4 mostra a descrição dessa diretriz:

<b>Meta</b>	<b>Objetivo</b>	Aumentar o faturamento bruto em vendas Abertas
	<b>Prazo</b>	Até o final do segundo semestre de 2014
	<b>Valor</b>	R\$ X
<b>Medida</b>	Aumentar número de turmas lançadas	
<b>Medida</b>	Aumentar média de alunos por turma	
<b>Medida</b>	Reduzir índice de cancelamento de turmas	

Tabela 4 - Descrição das diretrizes Voitto T&D 2014.2  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

Cada uma dessas medidas deu origem a uma meta. A figura 27 mostra esse desdobramento:

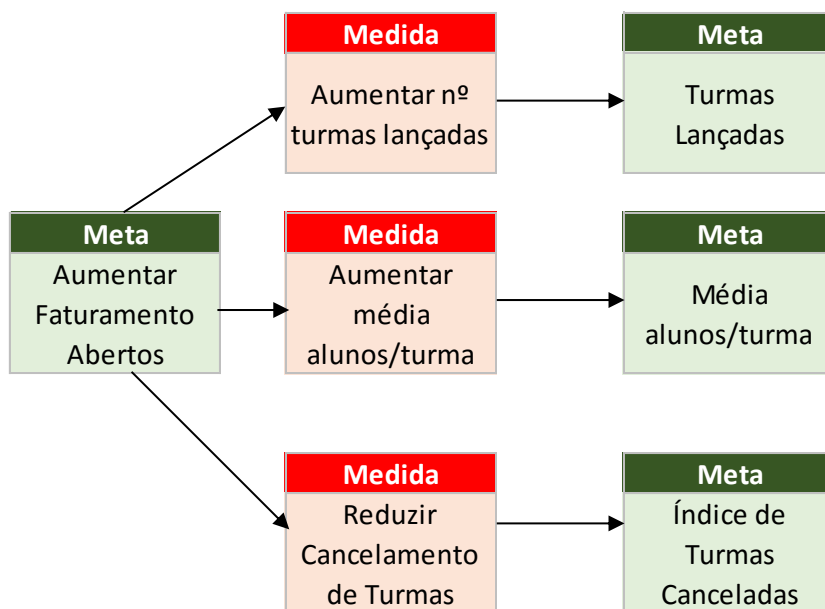


Figura 27 - Desdobramento das metas Voitto T&D 2014.2.  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

Essas metas não foram novamente desdobradas e o próximo passo foi a elaboração de planos de ação.

Com o fim do desdobramento das duas perspectivas (*In Company* e Abertos), foi possível estabelecer o valor da meta de faturamento da Voitto T&D. Para ilustrar a maior importância da venda via cursos abertos, o gráfico 1 mostra a participação percentual da meta de faturamento por tipo de venda:

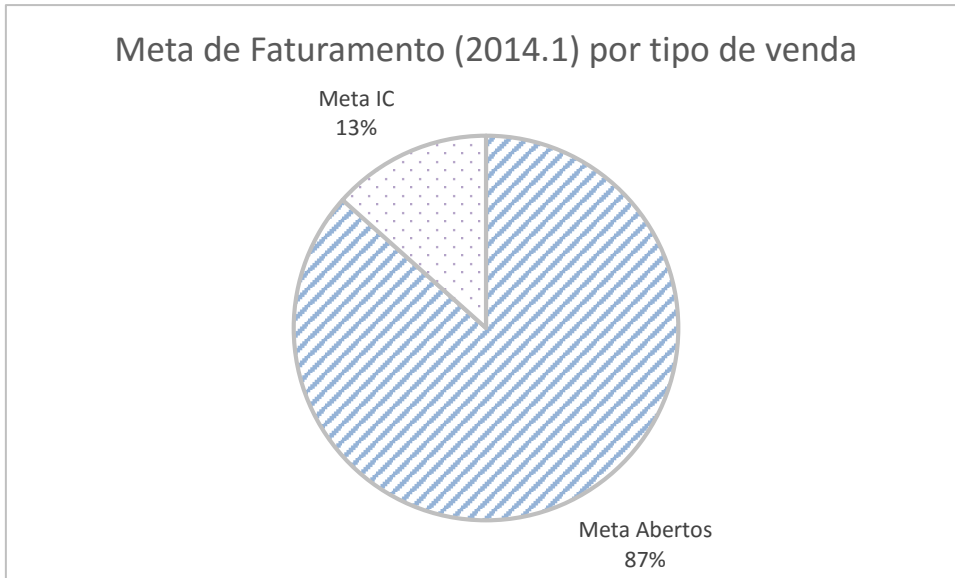


Gráfico 1- Participação percentual da meta de faturamento por tipo de venda 2014.2.  
Fonte: Próprio autor

### 3.2.6 PLANOS DE AÇÃO

Ao finalizar todo o desdobramento e o cálculo de todas as metas, a equipe elaborou os planos de ação a serem implementados para o alcance dos resultados. Os principais estão descritos na tabela 5:

Ação	Indicador	Responsável	Observações
Estruturar plano de marketing	Faturamento	Marketing	Segmento por tipo de venda
Implantar gestão de rotina na área comercial	Faturamento	Gestão	Indicadores + Rotina de Controle
Estruturar modelo de representação comercial	Faturamento Abertos	Gestão	Parceria com estudante para Abertos
Focar na prospecção de representantes comerciais do tipo pessoa física	Faturamento Abertos	Comercial	
Mapear principais demandas da área de Segurança Operacional	Faturamento In Company	Gestão	Treinamentos obrigatórios por lei
Focar em prospecção ativa via telefone em empresas da região	Faturamento In Company	Comercial	

Tabela 5 - Planos de ação e respectivos responsáveis 2014.2.  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

### 3.2.7 CONTROLE

A principal ferramenta de controle implementada foi a Reunião de Desempenho Gerencial (RDG), que era uma reunião realizada todo mês e contava com a participação de todos os colaboradores. O conteúdo da mesma é mostrado nos tópicos abaixo:

- Fechamento dos resultados parciais do semestre;
- Projeções de fechamento de resultados;
- Ações realizadas no mês anterior;
- Análise de desvios;
- Ações do próximo mês.

Durante a análise de desvios, todos os indicadores que estavam abaixo da meta eram analisados de acordo com o desdobramento feito na fase de planejamento. Desta forma, ações eram traçadas para tentar reverter e melhorar os resultados durante o ciclo.

### 3.2.8 RESULTADOS E REFLEXÃO

A empresa ficou abaixo em 25% da meta estipulada de faturamento bruto. Olhando a primeira abertura de metas, vemos que isso ocorreu porque a meta de cursos abertos ficou bem abaixo do esperado, com uma aderência de 68%. A tabela 6 mostra os resultados de aderência às metas.




Tipo	Aderência
Abertos	 68%
In Company	 121%
<b>Total</b>	 <b>75%</b>

Tabela 6 - Aderência as metas Voitto T&D 2014.2

Fonte: Próprio autor.

Como a meta de cursos abertos não foi alcançada, foi feita uma análise no final do ano para entender melhor este resultado. Para isso, a meta foi aberta de acordo com a medidas e metas desdobradas. Os resultados são mostrados na tabela 7:

Meta	Aderência
Turmas Lançadas	 93%
Índice de Turmas Canceladas	 49%
Média Alunos/Turma	 99%

Tabela 7 - Resultado das metas Voitto T&D 2014.2.

Fonte: Próprio autor.

Com a análise fragmentada, vemos claramente que o ponto para o não atingimento foi o alto índice de cancelamento de turmas, que foi praticamente o dobro do estipulado. Analisando qualitativamente e puxando mais alguns dados quantitativos, foram levantadas algumas causas principais desse alto índice de cancelamento:

- O volume de turmas lançadas foi muito grande se comparado ao que a empresa já havia lançado em sua história. Sendo assim, toda a gestão e suporte ao parceiro comercial não era estruturada para uma operação em alta escala;
- O modelo de operação utilizado para escalar a operação era altamente dependente do parceiro local. Ao olhar o perfil de turmas cancelados, foi visto que a maioria delas tinha nenhuma ou uma pessoa inscrita (o próprio parceiro comercial);
- Os produtos das áreas de Desenvolvimento Humano e de Sistemas de Gestão se mostraram com altíssimos índices de cancelamento, mostrando que não tinham muita atratividade para o público alvo de graduandos em engenharia e administração.

Apesar de ficar distante do alcance da meta de faturamento estipulada, a Voitto T&D mais do que dobrou em relação ao ano anterior (crescimento de 139%), conforme observamos no gráfico 1:

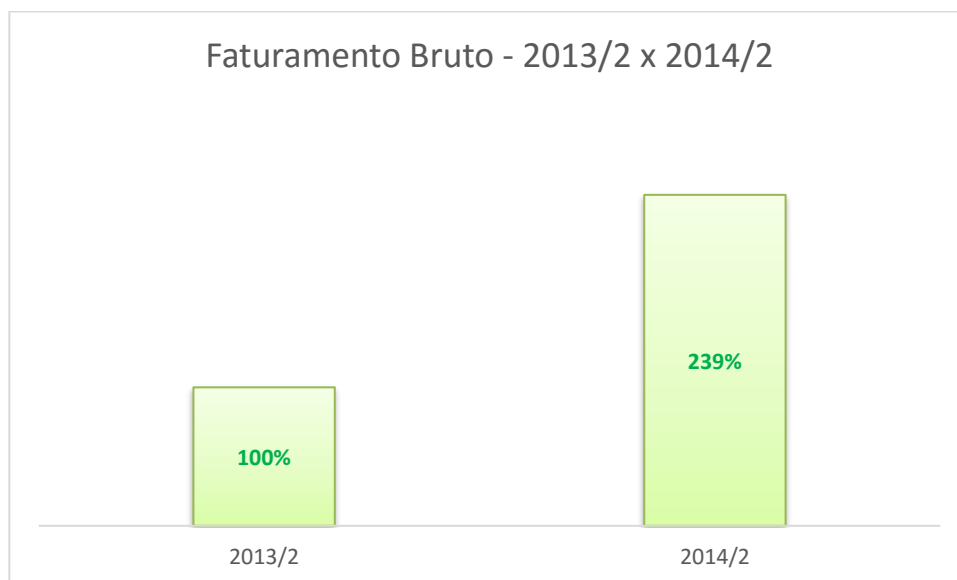


Gráfico 2 - Faturamento Voitto T&D 2014.2.

Fonte: Próprio autor.

### **3.3 CICLO 2015.1**

Neste tópico foram descritos o planejamento para o primeiro semestre de 2015 e as ferramentas utilizadas.

#### **3.3.1 CONJUNTURA**

Após o ano de 2014, apesar de não bater a meta estipulada, a Voitto T&D conseguiu um crescimento expressivo. A principal estratégia utilizada para o escalonamento de receita, de foco em parcerias com estudantes das principais IES do país, se mostrou como uma boa e viável alternativa, mesmo com a eficiência menor do que a esperada. O desafio era continuar escalando em receita, porém com uma maior eficiência, utilizando mais planejamento e também os aprendizados do ano anterior. Outro ponto que começou a ser abordado no planejamento foi a maior preocupação com qualidade, conforme será melhor abordado no tópico das diretrizes deste semestre.

#### **3.3.2 MATRIZ SWOT**

A Matriz SWOT do quadro 3 foi revisada e não foi alterada. Porém, alguns pontos que não tiveram planos de ação específicos no ano anterior, ganharam atenção.

O primeiro deles foi em relação a dependência do parceiro local para divulgação, que inclusive foi apontada como uma das causas para o alto índice de cancelamento. Todas as ações de divulgações que poderiam ser realizadas de maneira remota foram absorvidas pela equipe de marketing da Voitto T&D. Além disso, o processo de apoio ao parceiro foi padronizado e passou a contemplar um acompanhamento mais próximo.

Foi criada uma equipe interna de Pesquisa e Desenvolvimento, para melhorar os materiais e padronizar a metodologia de ensino dos produtos.

Por fim, o alto custo logístico fora da região Sudeste também obteve maior atenção. Foi feito um plano de prospecção de consultores, cruzando os dados dos cursos lançados com o quadro de consultores da época, estipulando planos de ação para aumentar este quadro em determinados estados, levando em conta o *mix* de produtos lançados.

### 3.3.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Os aspectos de missão, visão e valores se mantiveram. Os mesmos apenas passaram a ser divulgados internamente de uma maneira mais estruturada, sendo passados e reforçados em toda reunião mensal de resultados e também no momento de recepção de novos contratados.

### 3.3.4 DIRETRIZES PRINCIPAIS

Para esse ciclo de planejamento, foram elaboradas duas diretrizes principais. Uma manteve o foco no crescimento do volume de operações. A nova diretriz foi elaborada em relação a qualidade do serviço prestado, que era uma questão muito importante para perenidade da Voitto T&D e necessitava de um acompanhamento com maior atenção.

A diretriz de crescimento foi feita de maneira similar ao ciclo passado. O objetivo era de continuar crescendo, nas duas frentes de atuação (In Company e Cursos Abertos). A tabela 8 mostra a diretriz exatamente igual à do ciclo 2014.1 (com exceção ao valor de meta, que também não será exposto neste trabalho):

<b>Meta</b>	Objetivo	Aumentar o faturamento bruto
	Prazo	Até o final do primeiro semestre de 2015
	Valor	R\$ X
<b>Medidas</b>	Aumentar faturamento de Treinamentos <i>In Company</i>	
	Aumentar faturamento de Treinamentos Abertos	

Tabela 8 - Meta principal Voitto T&D 2015.1.  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

Novamente o valor de meta de faturamento só foi calculado após o total desdobramento das medidas de cada tipo de venda.

Quanto a diretriz de qualidade, o indicador escolhido foi o NPS (net promoter score), métrica cujo objetivo é mensurar o grau de satisfação e fidelização de clientes. Sua medição é feita através da pergunta “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria nossa empresa para um amigo?” São considerados promotores os clientes que marcam 10 ou 9; são considerados neutros aqueles que marcam 8 ou 7; os demais são considerados detratores. O indicador é

medido pelo percentual de promotores subtraído pelo percentual de detratores, podendo variar de -100% a 100% (Reichheld,2006). Como macro medidas, foram estipulados dois focos de atuação. O primeiro deles era em relação aos consultores, pois grande parte da percepção de qualidade do serviço era relativa a eles. O segundo era em relação ao material didático, que, além de ser uma das ferramentas de aprendizado durante o curso, também é o que fica de legado para o estudo futuro cliente. A diretriz é esboçada na tabela 9:

<b>Meta</b>	<b>Objetivo</b>	Aumentar o NPS dos treinamentos
	<b>Prazo</b>	Até o final do primeiro semestre de 2015
	<b>Valor</b>	X %
<b>Medidas</b>	Melhorar a qualidade do material	
	Melhorar a qualidade dos consultores	

Tabela 9 - Diretrizes Voitto T&D 2015.1

Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

### 3.3.5 DESDOBRAMENTO DAS DIRETRIZES

A diretriz de crescimento do volume de operações foi desdobrada exatamente igual ao ciclo de 2014.2. A meta de faturamento In Company não foi desdobrada e ocorreu a direta elaboração de planos de ação, enquanto a meta de faturamento de cursos abertos foi desdobrada nas metas de índice de cancelamento, número de cursos lançados e média de alunos por turma.

Após o desdobramento total das frentes de faturamento e consequente definição do valor de meta global, vemos, de acordo com o gráfico abaixo, que a importância percentual do segmento In Company cresceu muito em relação ao ciclo 2014.2. Isso ocorreu não por diminuição da importância dos treinamentos abertos, mas sim pela identificação de oportunidade de explorar mais o segmento de empresas, em que a Voitto T&D havia ido muito bem no ciclo passado, superando a meta que fora estipulada.



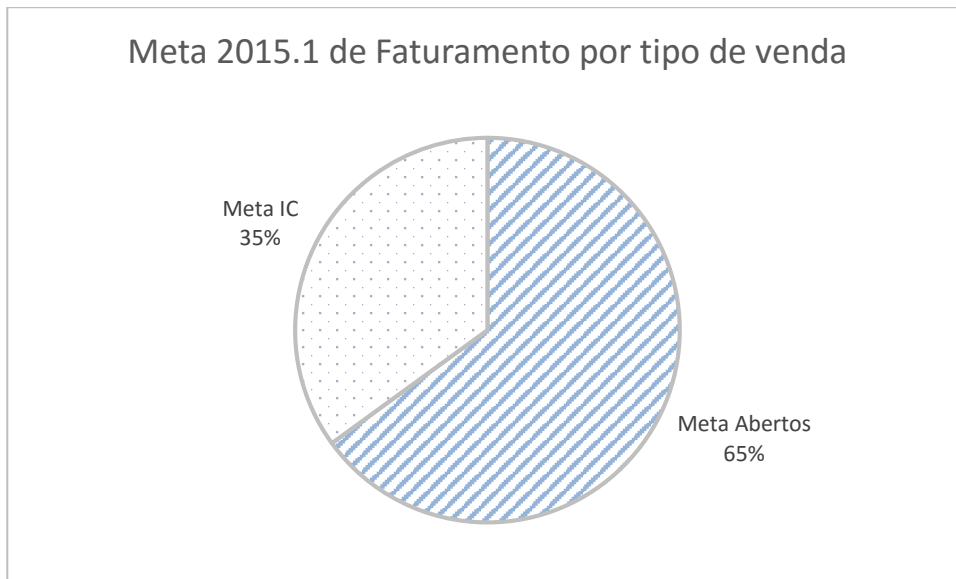


Gráfico 3 - Participação percentual da meta de faturamento por tipo de venda 2015.1  
Fonte: Próprio autor

A nova diretriz, relativa a qualidade dos treinamentos, não foi desdobrada, indo direto para os planos de ação em relação às medidas macro elaboradas. Os indicadores elaborados para a medição das medidas macro foram o índice de qualidade de consultores e o índice de qualidade do material. Esses indicadores eram medidos via pesquisa de satisfação, que era passada aos alunos do curso após cada curso realizado. O conteúdo da detalhado da pesquisa de satisfação e forma de cálculo desses indicadores não serão expostos neste trabalho. A figura abaixo esboça como as medidas elaboradoras para a diretriz de qualidade foi medida:

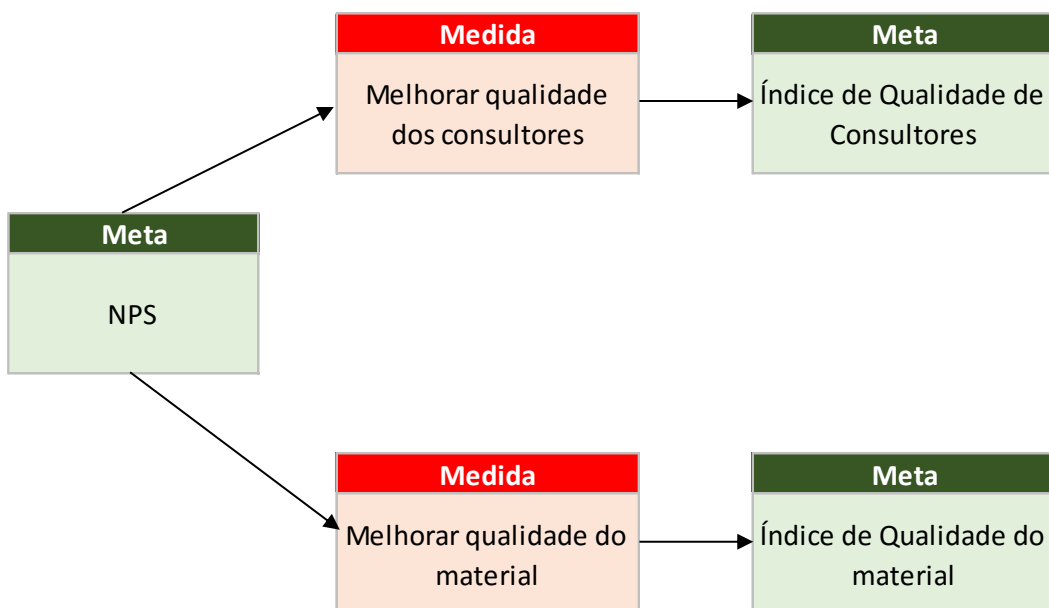


Figura 28 - Diretrizes de qualidade Voitto T&D 2015.1  
Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

### 3.3.6 PLANOS DE AÇÃO

Ao finalizar todo o desdobramento e o cálculo de todas as metas, a equipe elaborou os planos de ação a serem implementados para o alcance dos resultados. Os principais estão descritos na tabela abaixo:

Ação	Indicador	Responsável	Observações
Lançar apenas cursos de Softwares Empresariais e Lean Seis Sigma	Faturamento Abertos	Comercial	Plano de ação oriundo da reflexão e análise do último ciclo
Internalizar todas as ações remotas de marketing	Faturamento Abertos	Marketing	Plano de ação oriundo da reflexão e análise do último ciclo
Padronizar o processo de suporte ao parceiro comercial	Faturamento Abertos	Gestão	Plano de ação oriundo da reflexão e análise do último ciclo
Focar na venda de treinamentos obrigatórios de segurança operacional	Faturamento In Company	Comercial	Principal fonte de renda do ciclo passado
Contratar um técnico em segurança do trabalho	Faturamento In Company e Índice de Qualidade do Material	RH	O técnico iria ajudar no fechamento de mais clientes e também na padronização e melhoria dos materiais de segurança, que muitas vezes era terceirizado
Criação de área interna de pesquisa e desenvolvimento	Índice de Qualidade do Material	Diretoria	
Montar plano de prospecção de consultores	Índice de Qualidade dos Consultores	Gestão	Além de melhorar a qualidade dos consultores, o plano tinha objetivo de redução de custo logístico, conforme citado na revisão da matriz SWOT

Tabela 10 - Planos de ação e respectivos responsáveis 2015.1

Fonte: Adaptado de Falconi (2014).

### 3.3.7 CONTROLE

A principal ferramenta de controle foi novamente a RDG. Além dos tópicos de pauta descritos no ciclo 2014.2, foi acrescentado uma pauta sobre cultura e diretrizes organizacionais, de forma a divulgar melhor esse ativo da Voitto T&D em seus funcionários.

### 3.3.8 RESULTADOS E REFLEXÃO

Quanto a meta de faturamento bruto, a empresa ficou novamente bem distante, alcançando 76% da meta. Porém, ao contrário do ciclo 2014.2, o que puxou o não atingimento foi o segmento de empresas, com apenas 30% de atingimento. Com a tabela abaixo vemos o atingimento de cada segmento:

Tipo	Aderência
Abertos	 101%
In Company	 30%
<b>Total</b>	 <b>76%</b>

Tabela 11 - Aderência as metas Voitto T&D 2015.1  
Fonte: Próprio autor.

Ao olhar o resultado, vemos que, além do não atingimento da meta, houve uma retração de 40% em relação ao resultado do semestre anterior. Como essa meta não tinha metas desdobradas, houve uma análise qualitativa sobre as principais causas do não atingimento desta meta:

- Uma crise econômica começou a se intensificar no Brasil e os gastos com treinamentos é um dos primeiros pontos a serem cortados nos orçamentos das empresas;
- Nos treinamentos obrigatórios de segurança, que foram a grande fonte de renda no ciclo 2014.2, muitos clientes começaram a atender às normas com treinamentos com seus técnicos e engenheiros de segurança do trabalho, de forma a reduzir custos em momento de crise;
- Grande parte do bom desempenho no ciclo 2014.2 foi oriundo de um cliente em específico, que, devido ao momento de crise, não comprou nenhum treinamento no primeiro semestre de 2015;
- Ao estudar as propostas recusadas e também alguns concorrentes, foi identificado que a Voitto T&D trabalhava seus produtos de maneira padronizada e que, no segmento de empresas, a customização dos produtos para o cliente era muito importante para o fechamento de uma venda.

Novamente, apesar do não alcance da meta estipulada, o crescimento em relação ao mesmo período do ano anterior foi muito expressivo, de 128%, conforme gráfico abaixo:

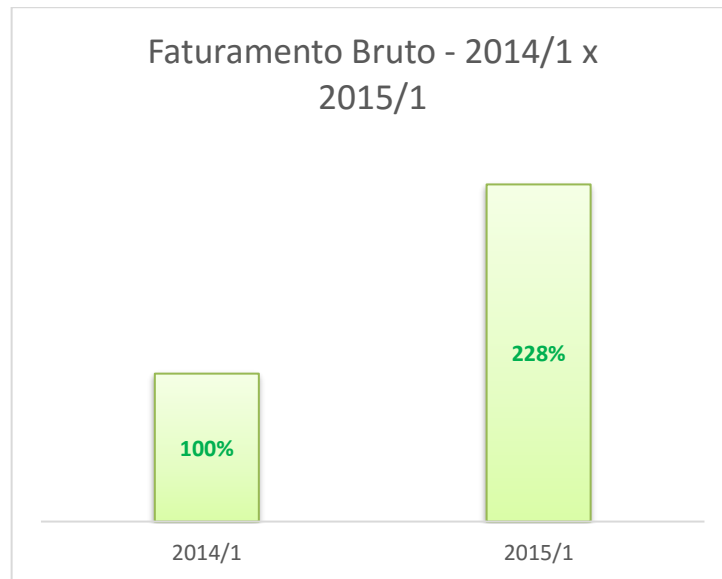


Gráfico 4 - Faturamento bruto Voitto T&D  
Fonte: Próprio autor.

Quanto a diretriz de qualidade, a meta de NPS foi alcançada. Porém, olhando as metas que foram desdobradas das medidas macro, o Índice de Qualidade dos Consultores e o Índice de Qualidade do Material não alcançaram a meta. Isso aconteceu porque, diferentemente da meta de faturamento, o resultado da meta não é totalmente dependente das metas desdobradas. No caso da pesquisa de satisfação (fonte de dados de todos os indicadores dessa diretriz), o cliente tinha a opção de dar uma boa nota de NPS e uma nota ruim nos demais quesitos. Abaixo segue o resumo dos resultados:

Meta	Aderência
Índice de Qualidade Consultores	99%
Índice de Qualidade Material	83%
<b>NPS</b>	<b>104%</b>

Tabela 12 - Resultado das metas Voitto T&D 2015.1  
Fonte: Próprio autor.

Apesar de alcança da principal meta de qualidade, a meta relativa ao material didático foi analisada. Estratificando o resultado por área de produtos, foi identificado que os materiais relativos as áreas de Lean Seis Sigma tinham pontos de melhoria. Com isso foi gerado um plano de ação de melhoria para a área de Pesquisa e Desenvolvimento.

Por fim, o plano de prospecção de consultores, plano de ação advindo principalmente da análise da Matriz SWOT, foi executado e houve uma significativa redução do custo logístico por treinamento.

#### 4. ANÁLISE

Após a utilização do GPD e das ferramentas citadas e descritas no estudo de caso, o autor analisou alguns aspectos do mesmo, sendo levantados pontos positivos/benefícios e pontos negativos/dificuldades, esboçados na tabela abaixo:

Aspecto	Pontos Positivos / Benefícios	Pontos Negativos / Dificuldades
Duração de ciclo menor do que 1 ano	Bom para focar no curto prazo e também em organizações com alto nível de mudanças	Pode prejudicar o longo prazo e ações de cunho mais estratégico. No estudo de caso, ações de inovação e desenvolvimento não tinham grande enfoque, por exemplo.
Cálculo de valor da meta de faturamento "de baixo para cima"	A análise de desvios e as projeções de atingimento são calculadas de maneira mais acuraz	
Ter poucas metas e alinhadas aos principais objetivos	Este é um ponto muito positivo do GPD, pois todas as metas e medidas são focadas nos principais objetivos traçados	
Utilizar a Matriz SWOT como primeira ferramenta antes de iniciar o processo de planejamento de metas	A visualização e análise da matriz swot facilita muito o planejamento de metas, pois nela já se consegue identificar pontos de atenção para o planejamento	
Cálculo do valor do valor de metas ao mudar a operação		É muito difícil traçar uma meta difícil e realizável quando se muda muito a forma de operar, mesmo usando um método "de baixo para cima". No estudo de caso, vimos isso ao notar o forte crescimento e o não atingimento de metas
Fazer uma reflexão ao final de cada ciclo	É muito importante e benéfico fazer uma análise profunda dos desvios e do ciclo como um todo ao final do mesmo. No estudo de caso, foram vistos diversos planos de ação sendo gerados nestes momentos	
Trabalhar com meta de faturamento ao invés de meta de lucro ou fluxo de caixa	É um número menos confidencial de ser divulgado aos funcionários	Reduz o foco em gestão de caixa e redução de custos e despesas

Tabela 13 - Pontos positivos/benefícios x Pontos Negativos/dificuldades

Fonte: Próprio autor.

## 5. CONCLUSÃO

Este trabalho teve como objetivo a descrição do estudo de caso da Voitto T&D, de forma a analisar e mostrar os pontos positivos e negativos da adoção de um sistema de gerenciamento pelas diretrizes, para planejar, controlar e analisar os objetivos da organização.

Como pontos positivos, o GPD se mostrou uma ferramenta ágil, objetiva e simples de planejar e controlar os principais objetivos da organização. Trabalhando com poucas metas e objetivos alinhados, o estudo de caso mostrou o crescimento expressivo obtido pela mesma. Importante ressaltar que o resultado obtido não pode ser totalmente atribuído às ações descritas neste estudo, uma vez que a organização já tinha um bom tempo de mercado e que diversas outras coisas aconteciam concomitantemente.

Como principais erros e pontos negativos, temos a baixa importância de ações de longo prazo (ao se trabalhar em ciclos semestrais) e o menor foco em métricas como fluxo de caixa e lucro líquido (ao trabalhar com o faturamento bruto como principal meta).

## 6. REFERÊNCIAS

- AAKER, David A.; MCLOUGHLIN, Damien. **Strategic Market Management**. 2ª edição. Wiley, 2012.
- BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial - Volume 1**. Atlas, 2007.
- BATALHA, Mario Otavio. **Introdução à Engenharia de Produção - Série Campus-ABEPRO**. Engenharia edition. CAMPUS - GRUPO ELSEVIER, 2007.
- BETHLEM, Agrícola. **Estratégia Empresarial**. Administração edition. ATLAS - GRUPO GEN, 2009.
- CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento Pelas Diretrizes**. FALCONI, 2013.
- CARPINETTI, Luiz Cesar Ribeiro. **Gestão da Qualidade: Conceitos e Técnicas**. ATLAS - GRUPO GEN, 2012.
- FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia-A-Dia**. Administração edition. INDG, 2013.
- FALCONI, Vicente. **TQC Controle da Qualidade Total**. 8ª Edição. Editora FALCONI, 2014.
- GIANESI, Irineu G. N. **Administração Estratégica de Serviços. Operações Para a Satisfação do Cliente**. São Paulo: ATLAS - GRUPO GEN, 1996.
- HENDERSON, Bruce. **Strategy alternatives for the British motorcycle industry**. London: Boston Consulting Group, 1976.
- JURAN, J. M. **Juran's Quality Control Handbook**. New York: Mcgraw-Hill, 1988.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David. **Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System**. Harvard Business Review, 1996.
- KAPLAN, Robert S.; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação. Balanced Scorecard**. Edição: 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing. Analise, Planejamento, Implementação E Controle**. 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de Marketing**. 14ª edição. Pearson, 2012.
- LOBATO, David Menezes *et al.* **Estratégia de empresas**. 9ª edição. Editora FGV, 2014.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento Estratégico. Conceitos, Metodologia E Práticas**. Atlas, 2013.
- PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão Estratégica Da Qualidade**. 1ª edição. São Paulo: Atlas Editora, 2008.

PORTER, Michael E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. 1ª edição. New York: Free Press, 1986.

PORTER, Michael E. **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. 1ª edição. New York: Free Press, 1998.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva. Técnicas Para Análise de Indústrias**. Edição: 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

PORTER, Michael E. **Vantagem Competitiva**. 43ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 1989.

REICHHELD, Frederick F. **The Ultimate Question: For Unlocking the Door to Good Profits and True Growth**. Harvard Business School Press. 2006

RESULTAR, Gestão Empreendedora. *Matriz BCG: Estratégias para seu Portfólio*. Disponível em: <<http://resultargestao.com.br/blog/2015/11/05/matriz-bcg/>>. Acesso em: 7 jul. 2016. 5 nov. 2015

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart. **Administração da Produção**. 3ª edição. São Paulo (SP): Atlas, 2009.

TAGUCHI, Genichi; ELSAYED, Elsayed A.; HSIANG, Thomas C. **Quality Engineering in Production Systems**. New York: Mcgraw-Hill College, 1988.

THOMPSON, Arthur. **Planejamento Estratégico. Elaboração, Implementação e Execução**. São Paulo: Cengage, 2000.



## 7. ANEXO A – TERMO DE AUTENTICIDADE



UNIVERSIDADE FEDERAL DE JUIZ DE FORA  
FACULDADE DE ENGENHARIA

### Termo de Declaração de Autenticidade de Autoria

Declaro, sob as penas da lei e para os devidos fins, junto à Universidade Federal de Juiz de Fora, que meu Trabalho de Conclusão de Curso do Curso de Graduação em Engenharia de Produção é original, de minha única e exclusiva autoria. E não se trata de cópia integral ou parcial de textos e trabalhos de autoria de outrem, seja em formato de papel, eletrônico, digital, áudio-visual ou qualquer outro meio.

Declaro ainda ter total conhecimento e compreensão do que é considerado plágio, não apenas a cópia integral do trabalho, mas também de parte dele, inclusive de artigos e/ou parágrafos, sem citação do autor ou de sua fonte.

Declaro, por fim, ter total conhecimento e compreensão das punições decorrentes da prática de plágio, através das sanções civis previstas na lei do direito autoral<sup>1</sup> e criminais previstas no Código Penal<sup>2</sup>, além das cominações administrativas e acadêmicas que poderão resultar em reprovação no Trabalho de Conclusão de Curso.

Juiz de Fora, \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 20\_\_\_\_.

\_\_\_\_\_  
NOME LEGÍVEL DO ALUNO (A)

\_\_\_\_\_  
Matrícula

\_\_\_\_\_  
ASSINATURA

\_\_\_\_\_  
CPF

<sup>1</sup> LEI N° 9.610, DE 19 DE FEVEREIRO DE 1998. Altera, atualiza e consolida a legislação sobre direitos autorais e dá outras providências.

<sup>2</sup> Art. 184. Violar direitos de autor e os que lhe são conexos: Pena - detenção, de 3 (três) meses a 1 (um) ano, ou multa.

## **8. ANEXO B – DECLARAÇÃO DA EMPRESA**

Declaro para os devidos fins, que DANIEL DE OLIVEIRA FONSECA, ex funcionário da Voitto Treinamento e Desenvolvimento, possui autorização para divulgar o nome da empresa bem como dados não confidenciais na elaboração de seu trabalho de conclusão de curso apresentado a Faculdade de Engenharia da Universidade Federal de Juiz de Fora, como requisito parcial para a obtenção do título de Engenheiro de Produção.

Juiz de Fora, 05 de julho de 2017.

---

Thiago Coutinho de Oliveira  
Voitto Treinamento e Desenvolvimento