

CONTROLE ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA

Gerson Schardong
Carlos Alberto Diehl

Resumo:

Significativa parcela de sucesso da implementação de estratégias passa por sistemas de controles de gestão adequados e dirigidos para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes sistemas, voltados à melhoria do desempenho estratégico organizacional, são conhecidos como controles estratégicos. Entre estes, destaca-se o modelo das Alavancas de Controle, de Simons, baseado em quatro subsistemas: crenças, limites, controle diagnóstico e controle interativo, apresentados e discutidos neste artigo. Este modelo permite balancear o uso de elementos inspiradores e elementos restritivos, buscando equilibrar a tensão entre criatividade e disciplina. Após, é apresentado um diagnóstico estratégico de uma empresa da área coureiro-calçadista tendo por base as Alavancas de Controle. São, então, identificados problemas de gestão estratégica e propostas alternativas de melhoria.

Palavras-chave:

Área temática: *Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos*

CONTROLE ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA

Resumo:

Gerson Schardong

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

cd@mercado.unisinos.br

Carlos Alberto Diehl

Universidade do Vale do Rio dos Sinos

Significativa parcela de sucesso da implementação de estratégias passa por sistemas de controles de gestão adequados e dirigidos para o alcance dos objetivos organizacionais. Estes sistemas, voltados à melhoria do desempenho estratégico organizacional, são conhecidos como controles estratégicos. Entre estes, destaca-se o modelo das Alavancas de Controle, de Simons, baseado em quatro subsistemas: crenças, limites, controle diagnóstico e controle interativo, apresentados e discutidos neste artigo. Este modelo permite balancear o uso de elementos inspiradores e elementos restritivos, buscando equilibrar a tensão entre criatividade e disciplina. Após, é apresentado um diagnóstico estratégico de uma empresa da área coureiro-calçadista tendo por base as Alavancas de Controle. São, então, identificados problemas de gestão estratégica e propostas alternativas de melhoria.

Área Temática: Novas Tendências Aplicadas na Gestão de Custos

CONTROLE ESTRATÉGICO EM UMA EMPRESA DE DO SETOR COUREIRO-CALÇADISTA

1 Introdução

O presente trabalho tem por escopo apresentar um diagnóstico do sistema de controle estratégico de uma empresa da área coureiro-calçadista. Para o melhor entendimento de seu conteúdo, inicialmente se faz uma breve revisão teórica sobre o tema. Após, apresenta-se a empresa, traçando aspectos históricos e, apresentando suas características, busca-se identificar e analisar as práticas de controle estratégico utilizadas na mesma.

2 Sistemas de Controle

Controle tradicionalmente é referido como o monitoramento do comportamento de empregados, um processo regulador (GREEN; WELSH, 1988).

Controle é explicitamente reconhecido como um processo regulador [...] controle é um processo propositado [...] fundamentalmente, controle é um processo orientados a metas [...] isto é, ele regula o sistema para que o sistema preencha algum propósito, consciente ou inconsciente (GREEN; WELSH, 1988, 289-291, tradução nossa).

Regulação cibernética é usada para dirigir ou restringir uma atividade para assegurar que recursos fluam em quantidade suficiente (i.e., cotas de produção, tempos), que eles possuam certas características (i.e., controle de qualidade ou requisitos de graduação), e que eles sejam disponíveis quando necessários (i.e., programação de projeto ou de produção) (idem, p.291, tradução nossa).

O controle pode ser entendido, classicamente, como o "exercício da autoridade sobre um acontecimento ou processo ao longo do tempo, determinando que se realize conforme padrões desejados e tomando as medidas corretivas necessárias se houver o afastamento desses padrões" (DE QUEIROZ, 2002, p.2). Esquemáticamente, pode ser representado pela Figura 1.

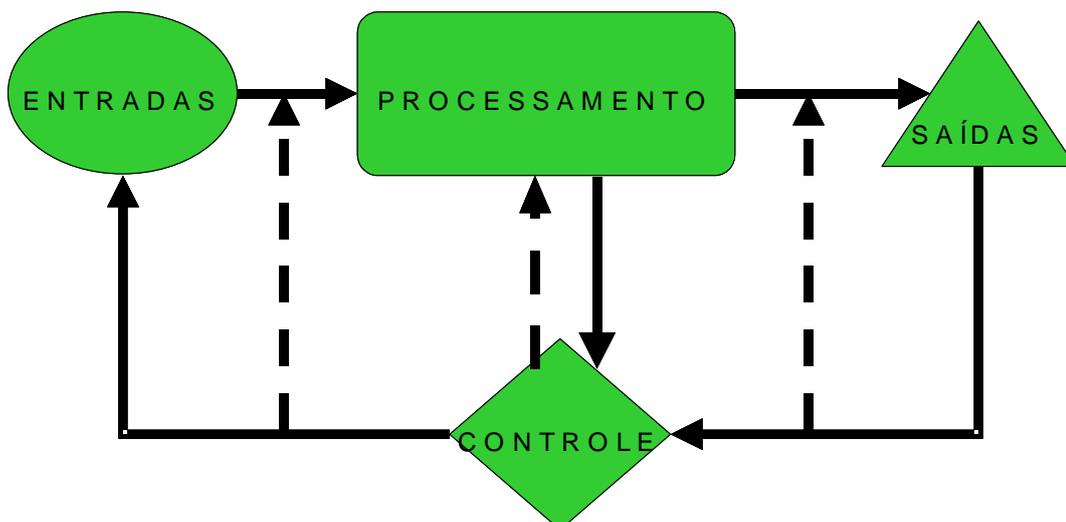


Figura 1 - Controle de processo

2.1 Controle Estratégico

Inicialmente, algumas considerações:

O controle de gestão refere-se ao processo que resulta da inter-relação de um conjunto de elementos internos (formais e informais) e externos à organização que influem no comportamento dos indivíduos que fazem parte da mesma (GOMES; SALAS, 1999).

Controle de gestão,

[são] todos os métodos procedimentos e dispositivos, incluindo sistemas de controle de gestão que a gestão usa para assegurar cumprimento com as políticas e estratégias da organização (p.4) [...] Controle de gestão é o processo pelo qual a gestão assegura que a organização realiza suas estratégias [...] é primariamente um processo para motivar e inspirar pessoas para desempenhar atividades organizacionais que irão levar à meta da organização. É também um processo para detectar e corrigir erros de desempenho não intencionais e irregularidades intencionais, tais como roubo e mal uso de recursos (ANTHONY et al., 1984, p.10-11, tradução nossa).

Sistema de Controle de Gestão: um processo organizado e sistemático e a estrutura que a gestão usa no controle de gestão (ANTHONY et al., 1984, p.4, tradução nossa).

O *controle de gestão*, em uma visão ampliada, pode ser mostrado esquematicamente como na Figura 2, ligando a ação à estratégia.

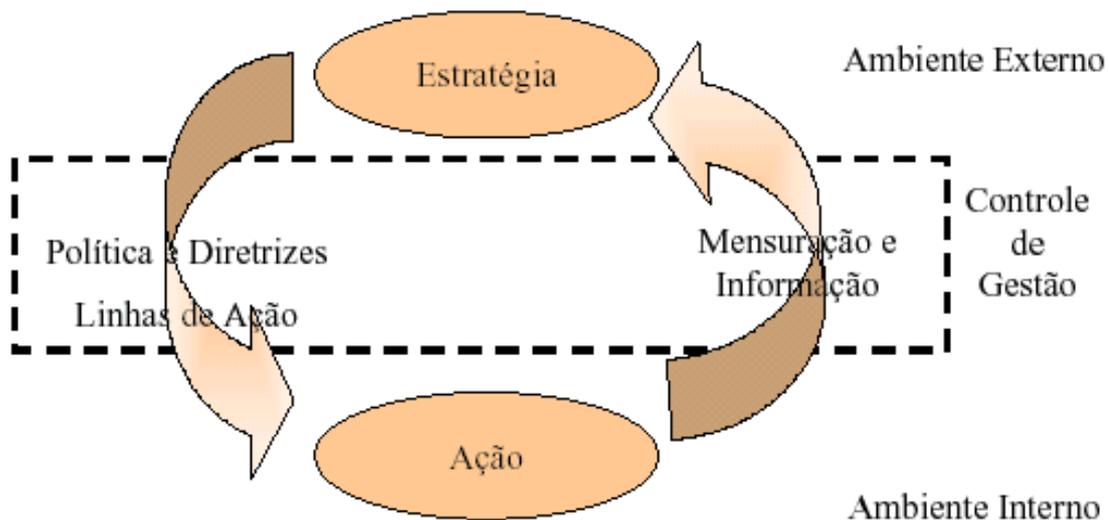


Figura 2 - Controle de gestão ampliado – fonte: DE QUEIROZ, 2002

Os *controles de gestão* envolvem duas categorias: a primeira envolve controles de resultados, incluindo monitoramento de indicadores, controles administrativos e controles de ação. A segunda categoria envolve controles comportamentais ou sociais, como valores e normas, habilidades de atitudes do pessoal selecionado, projeto e alocação de trabalho e a observação de comportamento de pessoal (CUNNINGHAM, 1992).

Já Fisher (1995), a partir de outras propostas, sugere que existem dois tipos de controles: um controle social e comportamental, envolvendo a direção dos subordinados em suas atividades e um controle cibernético, mais relacionado a aspectos formais (medição de desempenho contra padrões previamente estabelecidos e retorno sobre variações).

Neste trabalho, o Controle de Gestão é definido como:

O conjunto de processos (e seus instrumentos) formais e informais pelos quais a organização influencia o comportamento de seus agentes de forma a buscar o alcance de seus objetivos, através do uso de seus recursos.

Tal definição vai ao encontro do modelo de controle de gestão proposto por Simons (1995), que é uma das bases deste artigo. Entende-se que o comportamento dos agentes organizacionais é resultante tanto de aspectos objetivos quanto subjetivos. Controles de gestão são de fato estabelecidos considerando-se também aspectos sociais e comportamentais, além dos tradicionais aspectos formais de controle (orçamentos, metas, procedimentos, etc.), mesmo que isso seja feito de forma inconsciente; isto é, os executivos não percebem explicitamente que isto se trata de uma forma de controle.

2.2 Sistema de Controle Estratégico (SCE)

Gomes e Salas (1999, p.23) afirmam que "o sistema de controle estratégico é aquele que está orientado à manutenção e à melhoria da posição competitiva da empresa". Mesmo considerando as restrições de Mintzberg e outros (2000) em se considerar a estratégia somente como um tipo de abordagem – os autores sugerem pelo menos dez escolas – pode-se afirmar que o sistema de controle estratégico está voltado para a competitividade da organização. ***Competitividade pode ser entendida como a capacidade da organização de atingir um desempenho que supere os demais participantes do seu ambiente.***

O Sistema de Controle Estratégico está focado nas metas estratégicas da organização. Metas estratégicas possuem três pontos-chave: focam no longo prazo, consideram o ambiente competitivo e incorporam objetivos financeiros e não-financeiros (GOOLD; QUINN, 1990).

Controles estratégicos podem ser concernentes com comparações [benchmarking] competitivas e com medidas de desempenho não-financeiras, bem como resultados de longo prazo. Isto tem implicações para o tipo de dados requeridos (mais subjetivos, mais externos), o tipo de análise realizada (menos rotineira, mais preocupada com opções) e para as conseqüências da ação (menos programáveis) (GOOLD; QUINN, 1990, p.46, tradução nossa).

Controle estratégico pode ser visto como uma atividade para contrabalançar o planejamento estratégico e para fazer a pergunta se os planos estratégicos são ou não ainda válidos, continuamente (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987, p.94, tradução nossa).

Os *sistemas de controle estratégico* são aqueles vinculados ao desempenho estratégico da organização. O nível da relação e o ponto do qual os sistemas partem para definir seu funcionamento depende de sua proposta. Uma abordagem que oferece uma visão abrangente e compreensiva é a das Alavancas de Controle (SIMONS, 1995), a seguir apresentada e discutida.

2.3 As Alavancas de Controle (Levers of Control) - O Modelo de Simons

Robert Simons (1995) desenvolveu um trabalho que busca estabelecer um sistema estruturado de controle estratégico (Figura 3). A construção da estratégia se dá a partir do estabelecimento e implementação de quatro construtos-chave: *valores centrais; riscos a serem evitados; incertezas estratégicas e variáveis de desempenho críticas*. Estes são operacionalizados através de quatro sistemas, as quatro ***Alavancas de Controle (Levers of Control)***: *sistemas de crenças, sistema de limites, sistemas de controle diagnóstico e sistemas de controle interativo*.

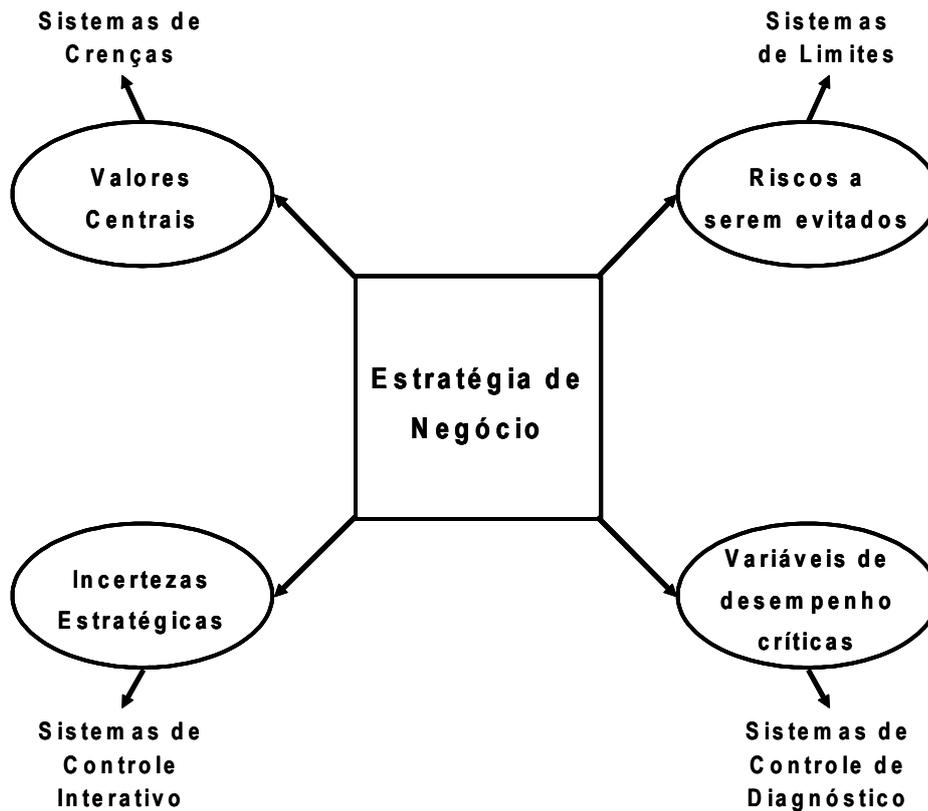


Figura 3 - Sistema de controle estratégico - fonte: SIMONS, 1995.

O *Sistema de Crenças* é usado para inspirar e dirigir a busca por novas oportunidades; o *Sistema de Limites* é usado para estabelecer limites no comportamento de negócios dos agentes organizacionais; o *Sistema de Controle Diagnóstico* é usado para motivar, monitorar e recompensar o alcance de objetivos específicos dos agentes; e por fim, o *Sistema de Controle Interativo*, usado para estimular a aprendizagem organizacional, de forma a apreender e alertar os agentes organizacionais acerca da emergência de novas idéias, estratégias e oportunidades. A seguir estas alavancas serão mais bem discutidas.

O **Sistema de Crenças** é o conjunto “filosófico” de definições que a organização estabelece, demarcando seu propósito e seus valores. Pode consistir de declarações de missão, valores centrais, credos, entre outros.

O sistema de crenças é o conjunto explícito de definições organizacionais que o principal executivo comunica formalmente e reforça sistematicamente para fornecer valores básicos, propósito e direção para a organização (SIMONS, 1995, p.34, tradução nossa).

Serve para estimular e guiar a busca de oportunidades pelos agentes organizacionais; neste sentido são positivos, afirmativos. Tem um senso simbólico, podendo reforçar o comprometimento dos indivíduos. O comprometimento será maior se os valores e propósitos difundidos pela organização permitirem aos indivíduos acreditarem neles. O sistema de crenças tem caráter inspirador e deve ser suficientemente abrangente para permitir a pessoas de diferentes situações organizacionais identificar-se com eles.

O **Sistema de Limites** restringe os comportamentos aceitáveis para os agentes organizacionais; neste sentido é negativo, proibitivo. Procura estabelecer as fronteiras de busca de oportunidades, minimizando ou evitando riscos. Pode tomar a forma de códigos de conduta, códigos de ética, regras e sanções. Pode ser usado

para proteger segredos organizacionais, reputação e complicações legais. Muito comumente, sistemas de limites são estabelecidos após um incidente ético próprio, de organizações próximas ou ainda de grandes escândalos. No entanto, deve haver mudança se as condições ambientais mudam. “Em muitos sentidos, sistemas de limites são um pré-requisito para liberdade organizacional e comportamento empreendedor” (SIMONS, 1995, p.41, tradução nossa).

Embora aparentemente contraditório, o sistema de limites liberta os decisores na medida em que deixa claro quais comportamentos não são tolerados. Muitas vezes, um sistema de limites impreciso, não declarado, emperra a ação na medida em que os agentes organizacionais não têm clareza de quais as ações possíveis de serem realizadas. Cotidianamente, é conhecido pelo adágio “Se fez certo, muito bem! Deu errado, por que fez? Se não fez, por quê?”. Os indivíduos preferem não agir por desconhecimento de quais as regras claras para tal. “Regras protegem aqueles que estão sujeitos a elas. Regras são meios de preservar a autonomia e liberdade do grupo” (Perrow apud SIMONS, 1995). Quando as regras não são claras,

eles [os subordinados] aprendem rapidamente que os superiores os mantêm sujeitos a incontáveis regras não-escritas que só podem ser determinadas através de tentativa-e-erro. O resultado é incerteza e relutância para agir (SIMONS, 1995 ,p.53, tradução nossa).

Existem dois tipos de limites: **Limites de Conduta em Negócios** e **Limites Estratégicos**. Os primeiros são criados quando a incerteza ambiental é alta ou quando a confiança interna é baixa. Eles podem ser bem exemplificados por códigos de condutas que as organizações contábeis públicas (auditores independentes) estabelecem para seus associados. Desafortunadamente, nem sempre impedem condutas impróprias, como bem demonstrou o caso da falência da Enron¹.

Limites estratégicos visam estabelecer quais os focos estratégicos da organização, para evitar a dispersão de esforços pela busca de oportunidades de lucro em todas as direções. Visa evitar a dissipação de recursos financeiros e de atenção gerencial naqueles negócios que a organização não pretende operar.

Para serem efetivos, os sistemas de limites devem estabelecer punições para os transgressores. Além disso, estas regras devem ser traduzidas na prática; executivos que ignoram as regras, ou as sobrepassam criam suspeitas se elas são realmente válidas.

Crenças e limites adotados podem ser inefetivos se são inconsistentes com ações que têm sido estabelecidas através de tradição e implicitamente sancionadas pelo executivo principal [...] as ações dos superiores (teorias em uso) podem sobrescrever as crenças e os limites adotados, estabelecidos para proteger a integridade da organização [...] através de seus atos e palavras públicos executivos principais deixam claro que limites são para serem respeitados (SIMONS, 1995, p.55-56, tradução nossa).

Os **Sistemas de Controle Diagnóstico**,

são os sistemas de informação formais que os gerentes usam para monitorar resultados organizacionais e corrigir desvios dos padrões pré-estabelecidos de desempenho (SIMONS, 1995, p.59).

São os ditos sistemas tradicionais de controle de gestão, de *feedback*. Possuem um caráter restritivo, com o objetivo de evitar desvios. Três características os diferenciam: a possibilidade de medir os resultados; a existência de padrões prévios e a possibilidade de corrigir os desvios. Exemplos clássicos: orçamentos,

sistemas de custo-padrão, gerenciamento por objetivos (GPO), planos de negócios, entre outros.

Por monitorarem os resultados ou saídas da organização, sistemas de controle diagnóstico são essenciais para implementar estratégias pretendidas. Irão focar nas variáveis críticas de desempenho; aquelas que garantem a implementação com sucesso de uma estratégia pretendida. Como notado por Simons, “Diferentes estratégias clamam por diferentes variáveis críticas de desempenho e diferentes sistemas de controle diagnóstico” (1995, p.66). Estas variáveis serão derivadas dos objetivos estratégicos e poderiam ser monitoradas ou representadas através do BSC, por exemplo.

Sendo um sistema de diagnóstico, pode permitir aos executivos o gerenciamento por exceção. No entanto, em três momentos os gerentes se envolvem mais: definindo e negociando metas, recebendo atualizações e relatórios de exceções e rastreando exceções significativas.

Controles *internos* asseguram a integridade do *sistema de controle diagnóstico*, através de procedimentos, balanços e auditorias internas e externas. São críticos para garantir que a medição e o registro das informações são realizados de forma correta. Uma vez que o sistema é gerenciado por exceção, estas devem ter um alto grau de confiabilidade.

Inversamente ao sistema de controle diagnóstico, o **Sistema de Controle Interativo** estimula a procura e o aprendizado, podendo potencializar as estratégias emergentes. Objetiva monitorar as incertezas estratégicas ou ambientais, aqueles pressupostos que caso se alterem afetam as premissas fundamentais da estratégia. É operado de modo mais subjetivo e informal, através de experiências estratégicas ("balões de ensaio"), reuniões e discussões, acompanhamento de sinais de mercado, compartilhamento de experiências e percepções, entre outros. A primeira tarefa de um processo de controle estratégico é manter as premissas sob controle (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987).

Quais presunções ou choques externos poderiam bloquear o atingir de nossa visão de futuro? [...] incertezas estratégicas são incertezas e contingências que podem ameaçar ou invalidar a corrente estratégia do negócio [...] incertezas estratégicas derivam da percepção do executivo principal sobre as contingências conhecidas e desconhecidas que poderiam ameaçar ou invalidar os pressupostos que embasam a estratégia corrente [...] ‘Eu procuro por tendências de baixa e igualmente importante, por sinais de vitalidade inusitados’ [um executivo de uma empresa de bens de consumo] (SIMONS, 1995, p.94, tradução nossa).

A intensidade e a forma de uso destes sistemas pode variar com o tempo e conforme a situação estratégica da organização. Em momentos de crise, estes instrumentos parecem ser mais importantes e de uso mais intenso, pois a organização está em um momento de mudanças, necessitando redefinir orientações.

Visto que o sistema de controle interativo foca no monitoramento de incertezas estratégicas, o sistema está mais direcionado para avaliar, em termos estratégicos, as direções tomadas e não os desvios dessas. Ou seja, busca identificar se a pergunta estratégica está correta. Assim, o sistema permite operacionalizar o ciclo duplo ou ciclo de aprendizagem (*double loop learning*). Metaforicamente, o controle interativo quer saber se a planta do prédio está correta e não se a construção sobre a planta está sendo bem feita: “ [...] o duplo ciclo de aprendizagem leva a questão sobre as bases sobre as quais a estratégia foi construída” (SIMONS, 1995, p.106). O controle estratégico deveria continuamente questionar a direção básica da estratégia (SCHREYÖGG; STEINMANN, 1987). O

Quadro 1 faz uma comparação entre *sistemas de controle diagnóstico* e *sistemas de controle interativo*.

	controle diagnóstico	controle interativo
estratégia como...	alvo	Visão
questão recorrente	o que devemos fazer para bem atingir nossa estratégia pretendida?	quais pressupostos ou choques podem nos descarrilar de nossa visão de futuro
procura por	resposta correta	pergunta correta
foco	implementação da estratégia pretendida	formação da estratégia emergente
medidas	variáveis críticas de desempenho	incertezas estratégicas
propósito	fornece motivação e direção para atingir metas	estimula diálogo e aprendizagem organizacional
atenção a	resultados	processos
dirigido por	análise funcional (staff)	percepção do executivo principal
meta	sem surpresas	busca criativa
raciocínio analítico	dedutivo - voando por instrumentos	indutivo, sensorial - voando por sentimento
complexidade	complexo	simples
horizonte de tempo	passado e presente	presente e futuro
alvos	fixos	constantemente re-estimados
retorno	negativo	positivo
ajustes	entradas ou processos	duplo ciclo de aprendizagem
comunicação	elimina necessidade de conversar	fornece linguagem comum
papel do "staff"	guardiões da chave	facilitadores

Quadro 1 - Controle Diagnóstico versus Controle Interativo – adaptado de SIMONS, 1995

2.4 Balanceando as variáveis

Em uma visão ampla e abrangente, controles de gestão possuem aspectos positivos e negativos ou estimulantes e restritivos. Organizações precisam balancear seu uso ao longo do tempo, conforme o contexto, e ao longo da própria organização. Neste sentido, a intensidade e as características dos controles utilizados varia temporal e localmente. Ou seja, as organizações utilizam os diferentes controles em diferentes momentos e diferentes locais na organização e em diferentes intensidades. “Balancear controle e aprendizagem é crítico para gerenciar a tensão entre eficiência e inovação” (SIMONS, 1995, p.21).

Um dos principais objetivos do balanceamento destes controles é equilibrar a busca de oportunidades, virtualmente ilimitadas, com a atenção limitada que pode ser dada. A criação de valor por uma organização exige a atenção gerencial; exige dedicação a esta tarefa. Balancear convenientemente a busca de oportunidades com a atenção disponível permite maximizar o “retorno-sobre-gerenciamento”. Este é um aspecto importante na organização, pois a atenção gerencial pode ser seu recurso mais valioso. Devido à grande quantidade de informações disponíveis atualmente o recurso mais escasso não é a informação, mas a capacidade de processá-la (Simon apud SIMONS, 1995). Um bom exemplo é a Internet; basta acessar um instrumento de busca (*search engine*) para ter em pouco tempo uma grande quantidade de informações disponíveis; no entanto, quanto dessa é realmente relevante?

Um aspecto importante a destacar em relação aos controles discutidos é que não se tratam somente de controles cibernéticos. Controle cibernético, como definido tradicionalmente, é um processo através do qual ações corretivas são tomadas

sobre um sistema, visando corrigir desvios de desempenhos comparados contra padrões (HOFSTEDE, 1978). Esta definição incorpora a idéia de que controle não possui a característica de modificar seus próprios padrões de desempenho (GREEN; WELSH, 1988). Nesse sentido, controles cibernéticos possuem somente o ciclo corretivo (*single loop*). Uma proposta mais abrangente de controle incorpora a possibilidade de ciclos evolutivos ou progressivos (*double loop learning* ou *feed forward*).²

A proposta de Simons traz o mérito de explicitar o uso concomitante de controles formais, objetivos com controles sócio-comportamentais; o uso de ciclos corretivos e ciclos progressivos. O fato de que o que deve ser buscado é o adequado balanceamento entre estes é também uma idéia valiosa e interessante.

O principal objetivo gerencial é usar os controles de gestão de forma a equilibrar a tensão existente entre criatividade e disciplina; entre forças positivas, criadoras e forças negativas, restritivas. *Sistemas de controle diagnóstico* e *sistemas de limites* agem como restritivos e *sistemas de controle interativo* e *sistemas de crenças* agem como estimulantes.

Finalmente, o maior mérito da proposta das *alavancas de controle* é ser compreensiva, abrangente. Considera tanto aspectos objetivos, concretos (variáveis críticas – VC's) como aspectos subjetivos, abstratos (incertezas estratégicas, crenças). Pondera aspectos imediatos (VC's) e aspectos temporalmente distantes (incertezas estratégicas, crenças). Avalia efeitos (limites) e causas (crenças); aprecia aspectos práticos (limites) e teóricos (crenças, incertezas estratégicas). Outra virtude é se tratar de uma proposta baseada em pesquisa empírica, antes que em prescrições; tem por origem mais um viés descritivo do que prescritivo. Evidentemente, não se trata de um modelo universal e acabado, até porque a proposta do autor parte da escola contingencial. Mas, ao estudá-la, o pesquisador tem a percepção de uma alternativa robusta e consistente, além de integrada, pois contempla diversas facetas de uma organização.

3 A Metodologia de Pesquisa

A pesquisa foi conduzida através de estudo de caso, que é uma abordagem de pesquisa que tem sua principal aplicação quando se quer privilegiar o *Como* e/ou o *Porque* de uma teoria ao invés do *quanto*, quando ou quem (YIN, 1994).

Especificamente, nesta investigação foram usados, principalmente, de entrevistas semi-estruturadas, revisão de documentação, pesquisas em arquivos e, de observação participante (ROESCH, 1999).

As fontes de pesquisa utilizadas foram (YIN, 1994):

- Entrevistas semi-estruturadas com decisores envolvidos com as áreas foco desta pesquisa;
- Documentos internos (impressos e eletrônicos) da contabilidade, controladoria e diretoria, *sites*;
- Documentos externos: propagandas, jornais, revistas, entre outros.
- Arquivos de registros (históricos).

Também para reforçar os dados coletados por estas fontes, três princípios foram observados: múltiplas fontes de evidência, construção de um banco de dados do estudo de caso e manutenção de uma cadeia de evidências (YIN, 1994).

Foram entrevistados: o Diretor Administrativo-Financeiro, o Diretor Geral (Sócio-Proprietário), o responsável pelo setor de P&D, o Gerente de Vendas e

Marketing, o Gerente de Produção e um Supervisor de Produção, que consumiram cerca de nove horas de discussão. As entrevistas foram realizadas pessoalmente.

Entre os documentos que o pesquisador teve acesso destacam-se: balanços de resultado, e quando existentes, relatórios de produção, produtividade, controles de estoque e planilhas de custos. Também foi consultado o site da empresa e reportagens disponíveis em revistas de circulação nacional.

4 A Empresa

A Empresa está estabelecida em um município do Vale do Caí desde o ano de 1991, atua no ramo de fabricação de artefatos de couro, mais precisamente na confecção de pastas, bolsas, carteiras, cintos, bolsões de viagem e jaquetas. Abrigada em um prédio com mais de 2.mil m² (matriz), possui duas filiais, sendo uma delas na mesma cidade em que se localiza a matriz e a outra em um município limítrofe, produzindo 22.000 peças mensalmente, através de seus cerca 170 empregados.

No mercado, além de atuar com marca própria, fornece sua experiência e produção para terceiros, tais como Arezzo, Colcci, Ellus e Donadelli, dentre outras, o que atesta o alto nível de qualidade e acabamento dos produtos da empresa.

Fabrica moda masculina e feminina em artefatos de couro para todo o mercado nacional, trabalhando com um processo produtivo que prima pela qualidade e design em seus produtos. Em geral, os artigos masculinos (pastas e carteiras, além das jaquetas e bolsões de viagem) levam o nome da empresa, enquanto os artigos femininos (bolsas, carteiras e cintos) são fabricados com nome de terceiros e constituem parte expressiva da produção.

De modo a melhor se entender o presente diagnóstico, necessário se faz perpassar a evolução da empresa. O empreendimento nasceu pequeno, no ano de 1991, com o objetivo de produzir carteiras masculinas, essencialmente, contando inicialmente com 18 empregados, ocupando um prédio de 250m². Já em 1996 passou a ocupar o prédio atual e a contar com 100 empregados, enquanto que em 2001 constituiu mais duas filiais, alcançando mais de 200 empregados. Neste momento então já confeccionava um mix de produtos composto de bolsas femininas, pastas masculinas, malas, bolsões de viagem, carteiras, jaquetas e cintos.

O crescimento da empresa é fruto, essencialmente, da capacidade de seu proprietário e de seu modelo de gestão. Esse modelo apresentou excelentes resultados até a segunda fase da empresa (1996), sendo que a partir dos anos seguintes houve perda de rentabilidade, e a partir de 2000, prejuízo, o que obrigou a redução do tamanho da empresa.

Desde a sua fundação, até o presente estágio, o modelo de gestão praticamente não evoluiu, estando centralizado em demasia no proprietário, com mão de obra pouco qualificada e supervisores formados na própria fábrica, dentre aqueles que se destacavam na produção. Estes, não necessariamente possuem vocação para liderança ou compreensão exata das atribuições e implicações de seus afazeres para o resultado do todo. O referido modelo veio se reproduzindo na medida em que a empresa cresceu e, evidente, resultou na perda de eficiência, pois houve dificuldade de substituir os bons técnicos retirados da operação e, ao mesmo tempo, estes não apresentam a qualificação ou perfil necessário para a nova realidade da empresa.

O processo produtivo é intensivo em mão-de-obra, com a confecção praticamente artesanal dos produtos, o que é uma característica do ramo do artefato de couro. As instalações prediais são excelentes, o maquinário é o que há de mais

moderno no segmento (poucas indústrias no Brasil possuem a mesma tecnologia disponível) e o produto é de excelente qualidade.

O perfil pessoal e profissional do proprietário é marcante, apresentando em seus aspectos positivos uma grande capacidade para o desenvolvimento de produtos, relacionamento interpessoal com os clientes (com forte capacidade de venda), bem como com fornecedores. Além disso, tem uma postura visionária, com facilidade para identificar tendências de moda e os produtos que tem potencial de venda. De outra parte, é desapegado às boas técnicas de administração, a um planejamento mais criterioso ou qualquer tipo de controle, voltado a soluções de curto prazo e centralizador. Tem marcadamente foco em desenvolvimento de produto, não na gestão da organização. Move-se mais por impulso do que por outros critérios. Muitas destas características pessoais do proprietário se fazem presentes na cultura da empresa, influenciando diretamente o comportamento dos empregados.

4.1 Crenças

O Sistema de Crenças na Empresa caracteriza-se por sua informalidade, sem o estabelecimento formal de sua missão, valores ou propósitos. No entanto, impera, ainda que implicitamente, a busca contínua pela qualidade intrínseca do produto e o empenho em pesquisa e desenvolvimento, tanto de modelos como de novos materiais. Busca-se sempre acompanhar ou antecipar as tendências da moda.

A Empresa também procura estar sempre à frente em termos de moda e de tecnologia de produção, tanto em maquinário como em processo produtivo. Os materiais utilizados para a confecção dos produtos são sempre de qualidade superior e os funcionários se empenham para confeccionar produtos de alta qualidade e perfeito acabamento, implicando maior custo de matéria-prima.

Dois motivos justificam isto: primeiro, como o couro utilizado é de qualidade superior, eleva-se o preço pago por unidade do insumo. Segundo, a busca por um produto de melhor acabamento leva a um maior nível de desperdícios em relação aos concorrentes, elevando o custo por m² do insumo. Como a matéria-prima., notadamente o couro, é um dos principais condutores de custo da empresa, este efeito é muito significativo no custo final do produto.

Desta forma, ficam evidenciados os simbolismos da qualidade de produto e da inovação permanente. São fatores preponderantes na busca de oportunidades e no comportamento dos indivíduos, servindo como inspiração para as ações da empresa, bem como de demarcador de seus propósitos e valores. Esse conjunto de crenças é implementado informalmente, mas se constituem em práticas intensamente utilizadas, fazendo parte da cultura da empresa e servindo como norteador de seus movimentos internos e externos.

4.2 Limites

O Sistema de Limites que vige na empresa obedece a uma característica comum: a informalidade. A exceção são aspectos relativos à legislação (meio-ambiente, entre outros) e algumas normas que regem o comportamento dos funcionários, sendo que inexistem códigos de ética ou de conduta.

Em geral, as regras não são claras, induzindo os subordinados a sentimentos de incerteza, resultando na inibição à ação ou à tomada de decisão por parte deles, dada a indefinição do grau de liberdade que lhes é oferecido. A inexistência de regramento acaba por trazer mais limites, por cercear iniciativas, devido à insegurança que paira no ambiente interno, especialmente na produção, que

concentra 91% dos funcionários. Ademais, essa confiança interna baixa, deve ser somada a uma incerteza ambiental (externa) elevada, em função dos aspectos de mercado não favoráveis, pelo menos momentaneamente, possibilitando um clima organizacional adverso.

Ainda, algumas das poucas regras existentes não se traduzem em prática generalizada, pois alguns funcionários as ignoram (e assim são autorizados tacitamente), sem que haja qualquer punição. Já para outros ocorrem penalidades, gerando suspeitas sobre a efetividade das regras e mais incertezas, obviamente.

Os limites estratégicos da empresa não estão estabelecidos, fazendo-a navegar conforme surgem (ou se imaginam) as oportunidades, como é exemplo a fabricação com marca de terceiros ou a inclusão de jaquetas e cintos no mix de produtos, o que não ocorria anteriormente. Também a formação de parcerias com outras empresas, que normalmente não são duradouras e não implicam em bons negócios, ocasionam dispersão de recursos financeiros e de esforços organizacionais.

4.3 Controle Diagnóstico

O sistema de controle de diagnóstico funciona de forma parcial ou incipiente. O sistema de informações está mais voltado para monitorar alguns indicadores ou resultados (custos, faturamento, lucro, produção, produtividade) e para a correção de desvios. Ainda assim, sua aplicação é relativamente recente e não contempla todas as informações necessárias. O sistema está se prestando à análise de feedback, com caráter restritivo.

O sistema apresenta conexão parcial com os objetivos ou estratégias pretendidas e não é utilizado gerencialmente como instrumento de análise entre a estratégia prevista e a estratégia implementada com a ênfase que deveria ser observada. Normalmente compara-se o resultado com seu padrão ou com o valor anterior, mas não se analisa se há correlação ou pertinência desse resultado (ou variável) com a estratégia da empresa, ainda que esta estratégia não seja formalizada. O sistema de controle de diagnóstico igualmente não é utilizado como ferramenta na busca de saltos quânticos significativos ou revolucionários.

O gerenciamento por exceção não se faz presente e auditorias para a verificação da confiabilidade das informações não ocorrem.

4.4 Controle Interativo

O sistema de controle Interativo funciona muito bem na Empresa, mas apenas no setor de pesquisa e desenvolvimento de produtos, um dos pontos mais fortes da empresa. Este setor é capitaneado pelo proprietário, que tem “*feeling*” apurado para a criação ou desenvolvimento de produtos, sabe onde buscar as informações que necessita (normalmente no exterior) e quais delas são adequadas para o mercado interno (95% da produção da Empresa é colocada neste mercado). O processo de pesquisa e desenvolvimento de produtos é operado pela chamada *equipe de modelagem*, que tem metodologia própria para estas tarefas, cujo grau de liberdade é bastante amplo para a criação, normalmente conduzido e orientado pelo proprietário. Neste setor é que se faz mais presente toda a “cultura/ crença” que suporta o ponto mais forte da organização: a diferenciação do produto, seja por sua qualidade ou pela sua inovação.

Na questão das incertezas estratégicas, mudanças que podem invalidar a estratégia corrente do negócio, não há tradição de discutir ou avaliar, de forma sistemática ou não, quais as possíveis presunções ou choques externos que poderiam comprometer a visão de futuro do negócio. Algumas divagações são

realizadas, por iniciativa da gerência, mas que não acabam sendo efetivamente consideradas em razão de que o proprietário não é afeito a este tipo de iniciativa. Ele prefere atuar mais reativamente que por preventivamente. Isto ocorre apesar de estar ciente da dificuldade que a empresa vem enfrentando, e que grande parte dela justamente é fruto desse comportamento reativo e imediatista, bem como da falta de controle.

5 Conclusão

A Empresa nasceu e cresceu com seu foco voltado para a diferenciação, com produtos voltados para o público masculino (pastas e carteiras). Como o crescimento se deu de forma abrupta e, paralelamente o mercado se tornou mais competitivo e recessivo, voltou-se também para a fabricação de bolsas femininas, jaquetas e cintos com marca de terceiros, como forma de dar melhor ocupação para sua capacidade instalada. Hoje, sua configuração é indefinida, entre diferenciação e custos. Ao mesmo tempo, o proprietário constituiu outras empresas, isoladamente ou em parceria, em ramos similares e outros diferentes, o que acabou por dispersar esforços e recursos financeiros, Isto caracteriza fortemente a falta de foco no negócio, bem como a falta de limites para o aproveitamento de oportunidades.

O crescimento da empresa se deu desacompanhado da profissionalização da administração, e sua situação atual espelha bem esta característica, uma vez que a falta de conhecimento implicou a má regulação (e utilização) das alavancas de inspiração e restrição, resultando em desequilíbrio nos resultados da empresa. A empresa se concentrou ao longo do tempo fundamentalmente nas alavancas de inspiração, de forma instintiva, sem apego a qualquer orientação teórica, em detrimento de qualquer ação de restrição que poderiam equilibrar a gestão do negócio.

Somente quando os resultados passaram a apresentar-se com sucessivos prejuízos é que se buscou dar maior ênfase nas alavancas restritivas, com o estabelecimento de indicadores e controles. Isto está requerendo um esforço muito maior para corrigir os rumos da empresa e/ou para reconquistar o equilíbrio.

A empresa avançou demais ao longo do tempo e cresceu de forma significativa concentrando-se apenas nos aspectos da inspiração, notadamente na alavanca “crenças” sem fazer qualquer movimento ou análise restritiva. Esta postura a fez percorrer um longo caminho sob este modelo de gestão, resultando primeiramente na perda de rentabilidade do negócio e, posteriormente, em seu desequilíbrio gerencial. Nota-se, portanto, que não houve deliberadamente um balanceamento adequado das alavancas que suportam a estratégia do negócio (ainda que inconscientemente pudesse ter havido). Isto é, não houve alternância de ênfase entre as alavancas que privilegiam a inspiração e a restrição, tendo predominado sempre as primeiras. Este fato não possibilitou o necessário “nivelamento” do negócio - inspiração para crescer, restrição para consolidar o crescimento, com nova inspiração para novo crescimento, agora já com “fôlego” revigorado e com melhores condições de sustentabilidade do negócio, e assim por diante. Evidencia-se que a busca por oportunidades, normalmente ilimitadas, não foi contrabalançada com atitudes restritivas que deveriam ter sido observadas, com o objetivo de equilibrar a tensão existente entre a criatividade e a disciplina.

6 Referências

ANTHONY, R.N; DEARDEN, J; BEDFORD, N.M. *Management Control Systems*. Homewood: Richard D. Irwin, 5ed, 1984.

CUNNINGHAM, G.M. Management Control and Accounting Systems under Competitive Strategy. ***Accounting, Auditing & Accountability Journal***, vol.5, No.2, pp. 85-102, 1992.

DE QUEIROZ, A.D. ***Apostila de Curso de Pós-Graduação em Nível de Especialização***. Florianópolis: UFSC, 2002.

GOMES, J.S; SALAS, J.M.A. ***Controle de Gestão - uma abordagem contextual e organizacional***. São Paulo: Atlas, 2ed, 1999.

GOOLD, M; QUINN, J.J. *The Paradox of Strategic Controls*. ***Strategic Management Journal***, Vol.11, 1990, p.43-57.

GREEN, S.G; WELSH, M.A. *Cybernetics and Dependence: reframing the control concept*. ***Academy of Management Review***, 1988, Vol.13, No.2, 287-301.

HOFSTEDE, G. The Poverty of Management Control Philosophy. ***Academy of Management Review***, July 1978, p.450-461.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B; LAMPEL, J. ***Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico***. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OTLEY, D. *Performance Management: a framework for management control systems research*. ***Management Accounting Research***, 1999, Vol.10, pp363-382.

ROESCH, S.M.A. ***Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração***. São Paulo: Atlas, ed.2,1999.

SCHREYÖGG, G; STEINMANN, H. *Strategic Control: a new perspective*. ***Academy of Management Review***, 1987, Vol.12, No.1, p.91-103.

SIMONS, R. ***Levers of Control: how managers use innovative control systems do drive strategic renewal***. Boston: Harvard Business School, 1995.

YIN, ROBERT K. ***Case Study Research: design and methods***. Thousand Oaks: Sage Publications, 2. ed., 1994.

Notas

¹ Companhia norte-americana levada à falência após a descoberta de fraudes nos balanços, com objetivo, entre outros, de obtenção de bônus salariais.

² Embora as definições de *single loop learning* e *feedback loop* e *double loop learning* e *feed forward loop* sejam feitas por autores diferentes, as idéias são análogas: enquanto os primeiros representam simplesmente a correção das ações devido a um desvio dos padrões, os segundos representam a idéia de evoluir a partir de um aprendizado sobre a situação, a ponto mesmo de questionar os objetivos e padrões estabelecidos.