

# ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA A UMA ASSOCIAÇÃO DE INDÚSTRIAS

**Marisa Ignez dos Santos Rhoden**<sup>1</sup>  
Rua Washington Luis, 855 - Sala 321  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil  
Fone/Fax: (51) 3316-3722  
E-mail: [misrhoden@ea.ufrgs.br](mailto:misrhoden@ea.ufrgs.br)

<sup>1</sup> Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS  
Escola de administração  
CEP: 90010-460 Porto Alegre/RS Brasil

## **Resumo:**

Este artigo trata da implementação de um modelo de Administração Estratégica em uma entidade associativa do setor de componentes para couro, calçados e artefatos. O modelo utilizado já havia sido testado em um grupo de pequenas empresas, gerando resultados positivos. A partir desse modelo, fruto do trabalho de Tese da autora, foram feitas adaptações, para sua utilização nessa associação empresarial. Partiu-se da hipótese de que o processo de Administração Estratégica auxiliaria a elevar o desempenho de associações empresariais. Apresenta-se, inicialmente, uma breve revisão sobre a teoria que serviu de base ao modelo proposto. O caso prático de aplicação em uma associação de empresas industriais elucida o trabalho, abordando as etapas desenvolvidas desde o processo de Conscientização para a Mudança, passando pelo Desenvolvimento Explícito da Estratégia, Análise Externa e Interna da Instituição frente às Estratégias estabelecidas, o refinamento das Estratégias e sua revisão, a elaboração dos Planos de Ação e o acompanhamento para Implantação dos Planos. A descrição do caso é finalizada através da apresentação de alguns resultados alcançados pela instituição desde o período de implantação do modelo até o momento atual. As conclusões finais são descritas levando-se em consideração as necessidades de aprimoramento do modelo levantadas após sua aplicação.

**Palavras-chave:** Administração estratégica, associações empresariais, estratégia.

## ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA APLICADA A UMA ASSOCIAÇÃO DE INDÚSTRIAS

### 1. INTRODUÇÃO

O conceito de Planejamento Estratégico considerava que as estratégias eram orientadas para adaptação do mix produto/mercado às condições do ambiente externo - sob esta ótica, as empresas encaravam seu mercado como o princípio e o fim de todas as suas ações (GRACIOSO, 1987).

Os parâmetros de funcionamento das economias mudaram, com as crises do petróleo, ocorridas na década de 70. As empresas sentiram a recessão, gerando desemprego. As estratégias originalmente vinculadas ao crescimento, não mais se adequavam à conjuntura - a ênfase passava a ser a sobrevivência. A preocupação exclusiva em desenvolver métodos para análise da indústria e análise interna das empresas, a fim de dispor de um plano racional, capaz de gerar vantagem competitiva, mostrava-se ultrapassada.

A Administração Estratégica, apesar de ter surgido há bastante tempo - lá pelos anos 50, nasceu como fruto do reconhecimento da necessidade da mudança de enfoque, considerando fatores políticos e comportamentais. Observou-se a necessidade de um novo comportamento na organização, capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente e de envolver todos os membros da organização como colaboradores, participantes e facilitadores do processo de mudança organizacional. A Administração Estratégica se propôs a ser um processo contínuo, não tendo início e fim claramente definidos.

A Administração Estratégica é um método que planeja a transformação da capacidade da empresa em uma nova cultura, capaz de se adaptar ao ambiente (ANSOFF, DECLERK e HAYES, 1981, cap 2).

Embora, desde a década de 50, novos padrões de administração tenham sido desenvolvidos, o conceito de Administração Estratégica continua se mostrando eficiente.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO DO MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

O processo de Administração Estratégica, conforme apresentado e aplicado por Rhoden (2000), envolve o processo ativo de formação explícita de estratégias e o acompanhamento de suas respectivas implementações. São fatores decisivos do processo tanto a geração de estratégias, quanto o acompanhamento das suas implementações.

Na evolução do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica, como uma transformação da Atitude Estratégica, é reconhecida a necessidade da mudança do enfoque sobre o Planejamento Estratégico tal como inicialmente concebido. A Administração Estratégica passa a considerar fatores políticos e comportamentais que devem ser levados em conta no processo de formulação de estratégias (ANSOFF, DECLERK e HAYES, 1981). O conceito de Administração Estratégica envolve a capacitação estratégica para o desenvolvimento de um novo comportamento na organização, capaz de responder prontamente às variações contínuas do ambiente. Todos os membros da organização passam a desempenhar importantes papéis, como colaboradores, participantes e facilitadores do processo de mudança organizacional.

A estrutura conceitual adotada e a condução de sua implementação foram apoiadas em trabalhos de diferentes autores estudados, tais como Mintzberg e Quinn (1992), Porter (1991), Porter (1996), Drucker (1994), Gracioso (1987), Aacker (1984), Day (1989), Quinn (1978), Quinn (1980), Senge (1990), Pagnoncelli e Vasconcellos (1992), Mintzberg (1994), Argyris (1992), Andrews (1992), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000). Cabe salientar a especial influência de Porter (1991), principalmente no que tange à Análise dos Ambientes Internos e Externos, definição de Missão e a Caracterização de diferentes Negócios da empresa, de acordo com o contexto da indústria no qual estão inseridos.

Utiliza-se o conceito de Intenção Estratégica (HAMEL e PRAHALAD, 1994; HAMEL e PRAHALAD<sub>1</sub>, 1994; MINTZBERG, 1994), com base no potencial interno da organização, na sua relação com o mercado e nas possibilidades futuras de mercado. A Intenção Estratégica é gerada como meta a ser alcançada nos próximos cinco anos.

O conceito de Competência Central, conforme abordagens de Collins e Porras (1995) e Drucker (1994) pode ser integrado à Intenção Estratégica no que se refere as considerações acerca das capacidades internas das empresas.

O modelo orienta-se tanto por objetivos, quanto pelos processos, assemelhando-se ao processo de Incrementalismo Lógico desenvolvido por Quinn (1978). As metas são planejadas e associadas a um processo de aprendizado dirigido. A capacitação passa pela estruturação de uma linguagem e análise sob diferentes focos.

As características de centralização de poder empresarial são transformadas fazendo com que haja a migração de um modo puramente empreendedor para o modo de Planejamento, diluindo a centralização (HAYES,1993).

As etapas, embora sigam uma lógica linear do tipo *ends-ways-means* (HAYES, 1993), ou seja, a definição de metas, o estabelecimento de modos de operação ou estratégias para posterior levantamento de recursos necessários, não deixam de considerar a análise das capacidades, considerando os recursos existentes.

A estrutura, as tarefas, as pessoas, os sistemas de recompensa e os processos de informação não são os principais focos do modelo. Eles são revisados e sofrem transformações como consequência das mudanças ocorridas, para acompanhar as novas estratégias. É na implantação dos Planos de Ação que muitas dessas variáveis vêm à tona e são abordadas. A idéia é trabalhar essas variáveis conforme surja a necessidade, para minimizar resistências. Segundo Gaj (1990), a relação entre Sistema Administrativo, Organização e Ambiente se transforma em um processo contínuo, não tendo um início definido.

O modelo de Administração Estratégica utilizado pretende trazer resultados positivos para as Instituições que o utilizam - ser um facilitador para “escolher as direções certas para o crescimento futuro dentre muitas alternativas imperfeitamente conhecidas e reunir as energias de grande número de pessoas na nova direção escolhida” o que são, segundo Ansoff (1981), dois problemas muito difíceis enfrentados por empresas que se defrontam com descontinuidades. Segundo o autor, as respostas a essas questões constituem a essência da formulação e implantação de estratégias.

### **3. MODELO DE ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

O modelo foi estruturado em cinco estágios, conforme descrito a seguir:

## **1º - Conscientização para Mudança, Apresentação do Modelo e Reconhecimento das Capacidades e Restrições da Instituição**

Este estágio é desenvolvido inicialmente com o Conselho de Administração e a Direção, devendo atingir todos os níveis da Instituição com os seguintes objetivos:

- Análise da necessidade e potencial de melhoria, utilizando-se de processos de mudança planejada;
- Conscientização sobre a necessidade de participação para tornar as mudanças possíveis: preocupação com o envolvimento do pessoal nas análises e decisões;
- Reconhecimento da situação atual: necessidade de conhecimento da situação atual para que se possa acompanhar seu desenvolvimento: estrutura, sistemas, pessoas e processos.

## **2º - O Processo de Desenvolvimento Explícito da Estratégia**

A geração de novas estratégias, a explicitação ou a revisão de estratégias existentes são atividades desenvolvidas prioritariamente em nível de Conselho de Administração e da Direção. Em alguns casos a discussão é difundida em outros níveis.

Para execução deste estágio, são utilizadas algumas definições integrantes de Planejamentos Estratégicos formais que servem de ferramenta para a construção de uma nova filosofia sobre os Valores Organizacionais e o Sistemas de Crenças existentes. São elas:

- Etapa 1 - Definição de um pequeno grupo de Planejamento Estratégico;
- Etapa 2 - Definição da Missão da Instituição: o que fazem, como fazem e para qual público. Como recurso revisa-se a definição do Negócio Central: qual seria a visão míope - centrada no produto - e a visão estratégica - mais ampla, centrada no benefício (PAGNONCELLI e VASCONCELLOS, 1992);
- Etapa 3 - Estabelecimento de Princípios ou Valores da Instituição;
- Etapa 4 - Geração de uma Intenção Estratégica: um desafio para o futuro da Instituição daqui a cinco anos;

- Etapa 5 - Caracterização dos Negócios da Instituição: de acordo com uma análise sobre utilização de diferentes métodos produtivos, diferentes formas de distribuição, fornecedores, mercados e concorrentes é possível caracterizar uma Instituição competindo em negócios diferenciados. Se isto ocorre, as demais etapas do processo são desenvolvidas para cada negócio definido;
- Etapa 6 - Geração de Estratégias para os Negócios existentes da Instituição: geração de estratégias competitivas globais.

### **3º - O Processo de Análise Externa e Interna da Instituição Frente às Estratégias Estabelecidas**

O propósito deste estágio é analisar a situação da Instituição, revisar seu Posicionamento Estratégico, esclarecer e comunicar a visão da Instituição, convergir esforços e atividades para resolução de problemas que contribuam para atingir a Missão Empresarial.

Cabe aqui relatar as etapas abordadas neste estágio:

- Etapa 7 - Análise de Fatores Externos: análise das cinco forças competitivas do mercado e outras interferências, tais como aspectos legais, tecnológicos, políticos, sociais (culturais), econômicos, demográficos e geográficos;
- Etapa 8 - Estabelecimento de Fatores Competitivos da Instituição em seus Mercados: são levantados os Fatores Competitivos que posteriormente são classificados em Qualificadores ou Ganhadores de Pedido. Por definição, os Qualificadores são os Fatores Competitivos que definem a compra ou a rejeição dos produtos. Se os Qualificadores não forem atendidos, torna-se impossível o posicionamento no mercado. A Instituição deve estar em uma posição competitiva tal, que os Ganhadores de Pedido sejam superiores à concorrência, o que significa uma vantagem ou uma oportunidade de negócio. Caso a situação da empresa seja inferior à concorrência isto representa uma ameaça (SLACK, 1993);
- Etapa 9 - Seleção dos Fatores Críticos para o Negócio: são selecionados, então, os fatores críticos a partir dos Qualificadores que não estão sendo atendidos e dos Ganhadores de Pedido avaliados como piores que a concorrência. (HRONEC, 1994);

- Etapa 10 - Análise dos Pontos Fortes e Fracos dos diferentes Setores e Negócios da Instituição: análise das competências e deficiências internas;
- Etapa 11 - Priorização dos Pontos Fracos da Instituição: através da ponderação dos fatores críticos em relação aos problemas e também do grau de mútua dependência entre eles;

Após o levantamento de Oportunidades e Ameaças, Pontos Fortes e Pontos Fracos, o modelo prevê a escolha de Projetos de Melhoria a serem implementados:

Para que sejam selecionados os principais problemas a serem resolvidos, são desenvolvidas etapas específicas de priorização de problemas:

- Etapa 12 - Relação entre Problemas e Fatores Críticos: após ser construída uma matriz, incluindo os principais problemas e fatores críticos do negócio são feitas comparações no sentido de determinar o grau de relação existente entre eles (forte: 30 pontos, médio: 15 pontos e fraco: 5 pontos). Ao final, são totalizados os pontos de cada problema, de forma a eleger os problemas que tenham efeitos mais fortes sobre os Fatores Críticos;
- Etapa 13 - Relação entre os Problemas Levantados: esta etapa foi estruturada para permitir a visualização das relações e os graus de influência que os problemas possuem entre si. A idéia é priorizar os problemas que mais influenciam os demais. Os graus de influência são classificados em forte (10 pontos), médio (5 pontos) e inexistente (0 pontos). Ao final, são totalizados os pontos referentes à influência sobre os demais problemas;
- Etapa 14 - Priorização dos Projetos de Melhoria: nesta etapa, são listados os principais problemas do negócio, transcritos os resultados dos critérios já desenvolvidos anteriormente, totalizados os pontos, envolvendo os critérios anteriores, avaliados o tempo estimado de implementação da solução, e seus custos de implementação da solução. Através da análise da importância dos problemas, custo e tempo para resolvê-los, são selecionados Projetos de Melhoria que reúnem um ou mais problemas analisados;
- Etapa 15 - Relação de Projetos Prioritários: os projetos de melhoria são eleitos e listados nesta etapa, relacionando-os com os negócios e os fatores competitivos

envolvidos;

- Cada Projeto de Melhoria gera um Plano de Ação detalhado, conforme abordagem de Falconi (1992).

#### **4º - Plano de Ação – Implantação de Estratégias Estabelecidas**

O Plano de Ação tem como propósito auxiliar na reunião, organização e controle de esforços para implementar os Projetos de Melhoria selecionados no processo de desenvolvimento e de Análise de Estratégias, possibilitando assim que a Estratégia possa ser realizada.

Os Planos de Ação tanto podem ser desenvolvidos para agregar valor adicional para a Instituição, através de Estratégias e Inovações a serem desenvolvidas, quanto podem tratar de problemas a serem resolvidos envolvendo:

- Relacionamento do projeto com os setores da Instituição;
- Levantamento de medidas e metas a serem atingidas pelo grupo;
- Elaboração de um cronograma de ação.

Os Planos de Ação para resolução de problemas também abordam: levantamento de causas para geração dos problemas relacionados ao projeto; e análise da mútua dependência entre as causas levantadas.

#### **5º - Acompanhamento para Implantação dos Planos**

Faz-se necessário acompanhar o progresso e facilitar a implementação dos Planos de Ação através de reuniões com a(s) equipe(s) de trabalho das Instituições, realizando os ajustes necessários. É neste estágio que os conceitos começam a se transformar em realidade.

Não há um conteúdo específico para esta etapa. Cada projeto possui o seu Plano contendo Atividades, Metas e Recursos necessários que devem ser acompanhados através do cronograma individual, para que haja a sua efetiva implementação.



## **4. CASO DA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE INDÚSTRIAS DE COMPONENTES PARA COURO E CALÇADOS**

### **4.1. A Entidade: Histórico, Representatividade, Estrutura e Atividades Desenvolvidas**

A Assintecal, composta pela Associação de Indústrias de Componentes para Couro e Calçados, é uma Sociedade Civil, sem fins lucrativos, fundada em Junho de 1983, no Vale dos Sinos, na cidade de Novo Hamburgo – RS.

Ela surgiu da necessidade de união entre os fabricantes de componentes, para atender aos interesses do setor, garantindo ações que beneficiassem toda a cadeia produtiva calçadista.

A Entidade representava, no primeiro semestre de 2002, dez setores de componentes, conforme apresentado a seguir:

Tabela 1 – Quantificação de Associados Assintecal e Total de Empresas por Setor - Fonte: Banco de Dados Assintecal – Abril/2002.

Com o objetivo de envolver ativamente os associados na Administração da Entidade, alguns deles são convidados, a cada nova gestão, para atuar em diferentes frentes.

Cada setor é representado por um Vice-Presidente, responsável pelo acompanhamento dos Projetos relacionados a sua Área.

Outros associados são convidados a participarem como Vice-Presidentes Temáticos, responsabilizando-se em colaborar com os principais temas de interesse para a Associação.

Foram designados cinco Vice-Presidentes Temáticos atuando nos seguintes temas:

- Executivo - Voltado à Execução Geral de Atividades;
- Mercado;
- Tecnologia;
- Administrativo / Financeiro; e
- Institucional.

Em maio de 2000, a Entidade implementou uma Regional em São Paulo a fim de atender e representar as Instituições desse Estado. Há também um Vice-Presidente designado como responsável pela Regional.

A estrutura interna pode ser observada no organograma apresentado, no final deste texto.

A Assintecal desenvolve uma série de atividades com o objetivo de qualificar as empresas de diversos setores. Entre essas atividades destacam-se:

- Sistema de Informações Setoriais, fornecendo aos empresários informações úteis e atualizadas para suas gestões;
- Participação em Cursos e Congressos de interesse para os setores;
- Feiras Nacionais e Internacionais, proporcionando aos associados a oportunidade de participarem desses eventos de forma menos onerosa;
- Negociações Internacionais, assessorando no relacionamento com as empresas importadoras quanto à logística e reduções tarifárias;
- Marca By Brasil, criando a imagem de força e qualidade no mercado externo, possibilitando o uso da marca pelos associados em impressos, produtos e feiras internacionais;
- Estudos de Mercado, realizando pesquisas que visam à obtenção e atualização do perfil dos mercados alvos internacionais; e
- Consórcios de Exportação, oportunizando o ingresso das empresas no mercado internacional, através da formação de grupos estruturados, visando à participação em novos mercados.

Cabe salientar que a estrutura existente, assim como as atividades desenvolvidas, são suportadas pelas mensalidades cobradas dos associados. Projetos Especiais são encaminhados à Órgãos do Governo para subsidiar atividades de fomento à exportação, infra-estrutura do setor e desenvolvimento tecnológico.

#### **4.2. Implantação do Modelo de Administração Estratégica**

A implantação do Modelo de Administração Estratégica iniciou em 1999, com ações previstas para o ano de 2000.

### **1ª - Conscientização para Mudança, Apresentação do Modelo e Reconhecimento das Capacidades e Restrições da Instituição**

A implantação do modelo em Instituições Associativas tem uma característica diferenciada em relação a sua aplicação em Instituições Empresariais convencionais. Faz-se necessária a relação de comprometimento envolvendo, além dos colaboradores da empresa, os associados da Instituição.

A Conscientização para Mudança foi inicialmente trabalhada com a Presidência e Diretoria Executiva da Instituição que já possuíam consciência da necessidade de uma Administração Estratégica. A Instituição estava focada na Organização Operacional, sendo regida pelo Estatuto e tendo suas prioridades sobre as atividades necessárias freqüentemente discutidas.

Na época, em setembro de 1999, a Instituição contava com setenta associados e seis colaboradores (entre funcionários e estagiários): era uma equipe pequena - foi possível envolver a participação de todos os colaboradores e um grupo representativo de associados nas Análises e Decisões.

O reconhecimento da situação atual foi facilitado pois a Assintecal possuía uma Estrutura simples com poucos processos implantados; entretanto, há uma peculiaridade referente às Instituições Associativas: a necessidade de cooperação dos empresários apesar das dificuldades inerentes aos aspectos de competição existentes entre as empresas.

### **2ª - O Processo de Desenvolvimento Explícito da Estratégia**

O Reconhecimento e Revisão das Estratégias existentes ocorreram em dois níveis – em um primeiro nível o trabalho foi desenvolvido com o Presidente e a Diretoria Executiva, com o objetivo de formular e explicitar o Pensamento Estratégico vigente. Nesta etapa, gerou-se uma primeira versão do Planejamento Estratégico em que foram apresentados o grupo de trabalho em Planejamento Estratégico (Etapa 1), a Missão (Etapa 2), os Princípios (Etapa 3), a

Intenção Estratégica (Etapa 4) para cinco anos e a Estratégia Corporativa a ser adotada (Etapa 6), na visão destes dois integrantes .

Dentro do modelo, era prevista a Caracterização dos Negócios da Entidade (Etapa 5) – que neste caso, em se tratando de uma entidade com um único negócio, adaptou-se a visão para que fossem caracterizados os diferentes setores da Instituição. Os setores da Assintecal foram caracterizados através das seguintes variáveis:

- Tamanho do mercado de cada setor (em termos de número de empresas nacionais);
- Os concorrentes (outras entidades associativas que atendem aos setores);
- Distribuição dos associados (número de empresas) em termos de porte, proporção em relação ao setor e associados do setor sobre o total dos associados;
- Participação do setor no total de faturamento da entidade, negócios da entidade;
- Representatividade das empresas em termos de funcionários.

Foram realizados encontros fora da Instituição para reunir os associados e fazê-los participar da tarefa de Direcionamento Estratégico da Instituição. Os empresários foram divididos em grupos de até seis participantes e cada grupo, a partir dos textos recebidos sobre as etapas descritas anteriormente, tinha como tarefa criticar as etapas desenvolvidas e apresentar sugestões. Durante as apresentações e após o encerramento, realizou-se um trabalho de “garimpo” de idéias e reorganização de conteúdos.

### **3ª - O Processo de Análise Externa e Interna da Instituição frente às Estratégias Estabelecidas e Revisão das Estratégias Estabelecidas**

Paralelo ao primeiro evento de Planejamento Estratégico, estava sendo realizada uma Pesquisa de Satisfação dos associados em relação às atividades da Assintecal. Com base nos conceitos de Missão, Princípios, Intenção e Estratégia da Assintecal, na descrição dos setores que a compunham e nos resultados da Pesquisa de Satisfação dos associados da Instituição, foram desenvolvidas, no pequeno grupo de trabalho, as outras etapas do Planejamento descritas a seguir:

- Análise dos Fatores Externos de Influência considerando clientes, concorrência, produtos substitutos novos entrantes, fornecedores e variável econômica (Etapa 7);
- Levantamento de Fatores Competitivos (Etapa 8).

Em um segundo turno de trabalho, com os associados, iniciou-se a apresentação dos resultados obtidos no primeiro encontro, passando-se a seguir à apresentação das demais etapas. Houve alguns questionamentos e foram feitos pequenos ajustes nos itens constituintes dos Fatores Externos de Influência e Plano de Metas. Os Fatores Competitivos sugeridos, assim como a lista de Problemas e Pontos Fortes levantados por processo interno (processos destacados: projetos e pleitos, atendimentos individuais, comunicação, banco de dados e feiras) foram avaliados pelos associados com pesos de 1 a 5 para sua priorização pela pontuação total.

Foram desenvolvidas, em grupos, algumas outras etapas:

- Quantificação dos Fatores Competitivos e Classificação em Fatores Críticos de Sucesso, representando uma Ameaça ou Oportunidade para o Negócios (Etapa 9);
- Priorização dos Problemas levantados internamente (Etapa 10)
- Priorização dos Pontos Fortes levantados internamente (Etapa 11)

A visão da entidade estava sendo delineada e, tornando-se clara para todos os participantes. Restava, para finalização da implantação do modelo, que se chegasse a Priorização dos Projetos de Melhoria. A priorização foi realizada através de algumas etapas adicionais desenvolvidas no pequeno grupo de trabalho e já descritas no modelo:

- Construção de uma Matriz de Relação entre Problemas e Fatores Críticos de Sucesso (Etapa 12);
- Matriz de Relação entre Problemas (Etapa 13);
- Matriz de Priorização de Problemas (Etapa 14);
- Definição preliminar dos Projetos de Melhoria (Etapa 15).

Um Plano de Metas de Representatividade da Instituição foi proposto para que pudesse haver internamente um conjunto de informações e um peso de representatividade maior, visando ao

alcance de subsídios e interferências maiores no ambiente externo das empresas – no setor coureiro calçadista.

#### **4ª - Plano de Ação – Implantação de Estratégias Estabelecidas**

Os Projetos de Melhoria propostos foram apresentados ao Conselho da Entidade. Após a sua aprovação, iniciaram-se os Planos de Ação contendo cronogramas, responsabilidades, recursos necessários e metas a serem atingidas.

#### **5ª - Acompanhamento para Implantação dos Planos**

Implantou-se um sistema de reuniões quinzenais para acompanhamento dos Planos de Ação. A cada reunião, eram abordados os problemas encontrados e os resultados obtidos até o momento, analisando os recursos alocados ao projeto. Este estágio de implementação de trabalhos é determinante para o sucesso da Estratégia preestabelecida. Ajuda a manter o foco da Instituição voltado para as Prioridades Estratégicas, não permitindo que a urgência de serviços operacionais monopolize a atenção das gerências.

### **5. RESULTADOS ALCANÇADOS**

São apresentados, a seguir, os resultados concretos obtidos no período de 1999 a 2001 em relação à Intenção Estratégica atingida, ao Quadro de Associados, aos Projetos Especiais apoiados por Órgãos do Governo, ao número de colaboradores na estrutura da Assintecal e à participação ativa dos associados na Entidade.

#### **1º - A Revisão e Implementação de uma Intenção Estratégica da Associação através de todos os Associados**

A Intenção Estratégica da Associação: *“Ser reconhecida internacionalmente como a entidade mais importante do setor na América pela eficácia na prestação de serviços e poder de influência exercidos pelas informações que detém e pela sua representatividade”* está sendo alcançada. Esta Intenção foi definida em 1999 como um desafio a ser atingido em cinco anos.

Atualmente, é possível afirmar que a Intenção transforma-se em realidade, visto o reconhecimento dos Órgãos Governamentais, o aumento do número de associados que a compõe, o aumento da base de informações e a representatividade que a Instituição possui.

A Implementação da Estratégia explicitada: *“Atender aos associados com uma atuação de qualidade diferenciada, proporcionando resultados quantificáveis e a melhoria do produto final – calçados”*, propiciou o alcance da Intenção estabelecida.

O acompanhamento e investimento nos Fatores Competitivos da Instituição permitiram que a Estratégia fosse implementada. São eles: Custo – medido através do valor da mensalidade; Qualidade Intrínseca que pode ser resumida em confiabilidade; Inovação; Rapidez no Atendimento; Qualidade percebida (reconhecimento do valor dos serviços prestados); Rentabilidade (relação positiva entre benefícios proporcionados pela instituição e custo da mensalidade); Oportunidade de Participação Ativa e Atendimento Personalizado.

## **2º - Aumento do Quadro de Associados**

Houve um aumento de, aproximadamente, 88,57% no número de associados desde setembro de 1999 (70 associados) até meados do primeiro semestre de 2002 (132 associados).

## **3º - Envolvimento em Projetos Apoiados por Órgãos Governamentais**

Desde a implantação do modelo de Administração Estratégica até o final de 2001, a entidade obteve apoio em diversos projetos. Houve a possibilidade de a atuação conjunta com a Associação Brasileira das Indústrias de Máquinas e Equipamentos para os setores do Couro, Calçados e Afins (Abrameq) através de projeto apoiado pela Agência de Promoções de Exportação (APEX) com o objetivo de fortalecer os setores de máquinas e componentes para couro e calçados, visando ao aumento de exportações diretas e ao crescimento de sua participação no mercado doméstico, pelo acréscimo de competitividade.

A APEX também apoiou a formação de Consórcios de exportação com o objetivo de expandir a exportação de componentes e agregar valor aos produtos destinados ao mercado externo.

A Financiadora de Estudos e Projetos (Finep) também destinou recursos à instituição com o objetivo de fornecer às empresas de componentes, elementos para que construam vantagens

competitivas, através da análise de sua situação atual, com as necessárias proposições de melhoria pela integração de sistemas de informações e apoio de instituições como Universidades e Centros Tecnológicos para desenvolvimento de inovação e concomitante disseminação.

Tais projetos fizeram com que houvesse uma grande elevação de receitas e proporcional elevação de volume de serviços gerados para os associados.

#### **4 ° - Número de Colaboradores Envolvidos**

Em setembro de 1999, a Assintecal contava com seis colaboradores envolvidos. No primeiro semestre de 2002 esse número passou para vinte e um. Esse crescimento se deve tanto ao aumento de número de associados, o que demanda um volume de atendimentos maior, quanto ao trabalho adicional decorrente de Projetos Especiais apoiados por Órgãos do Governo.

#### **5 ° - Participação dos Associados Através da Manutenção da Estratégia de Diferenciação no Atendimento**

Apesar do número de associados ter aumentado, eles estão mais participativos, pois foi mantida a Estratégia de Diferenciação no atendimento. O atendimento personalizado é executado pela Diretoria Executiva e por toda a equipe de colaboradores. A estrutura montada através da criação de vice-presidências temáticas, além das setoriais, permitiram o atendimento das necessidades setoriais e multisetoriais. Houve sempre o incentivo ao trabalho de cooperação entre grupos de empresas por parte da Diretoria e Presidência. O recebimento de verbas oficiais para desenvolvimento de projetos especiais, geralmente em grupos, solidificaram este desejo. A inovação foi sempre incentivada, através da criação de projetos e de pesquisas realizadas pela Instituição.

## **6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES e PROPOSIÇÕES PARA DESENVOLVIMENTO FUTURO**

A Administração Estratégica ocupa um espaço central no desenvolvimento empresarial. Entretanto, a literatura referente à associações não dispunha, até o momento do presente



estudo, de um modelo de Administração Estratégica empiricamente testado e que permitisse uma implementação adequada. Dirigentes de associações empresariais, interessados em utilizar modelos de Administração Estratégica como base para seu desenvolvimento, dispunham de métodos testados somente nas empresas de seus associados, ou seja, em nível empresarial.

Algumas limitações devem ser apontadas com relação à validação do modelo através deste estudo de caso. Apesar do tempo de envolvimento com o caso em estudo ter sido extenso, ele foi implantado somente em uma Instituição. Além deste fato, deve-se considerar que os investimentos governamentais neste setor cresceram no período analisado – o que elevou o potencial de resultados das associações relativo aos setores foco de investimentos. Um número maior de implementações em entidades ou grupos de empresas setoriais poderiam apresentar considerações interessantes.

Algumas necessidades de aprimoramento também devem ser descritas em termos de melhorias a serem agregadas ao modelo. A Administração Estratégica é um processo evolutivo e contínuo, portanto, deve ser continuamente testada e reavaliada.

Após a implantação do Modelo em 1999/2000 e sua revisão em 2001, com a consolidação da Intenção Estratégica e a reavaliação dos projetos em andamento, foram detectadas algumas necessidades de integração ao modelo, apresentadas a seguir.

### **1º - Necessidade de Criação de um Sistema de Avaliação de Desempenho Global Associado à Estratégia Corporativa**

O sistema começa a ser trabalhado em 2002, como um projeto prioritário. A idéia é gerar um sistema nos moldes do *Balance ScoreCard* (KAPLAN e NORTON, 1992, 1993, 1996, 1997 e SVEIBY, 1998) que contemple a questão de Desenvolvimento da Competência como recurso precioso para a Instituição.

A Instituição passou por uma fase de sobrevivência, cresceu e precisa se consolidar. Sua existência não é mais questionada. Ela necessita agora de Foco em sua Estratégia: investir em prioridades. As portas dos Órgãos Governamentais encontram-se abertas, devido à qualidade do trabalho apresentado, entretanto, deve haver maior seleção entre os projetos a serem desenvolvidos para que não se torne ineficiente.

Um Sistema de Avaliação de Desempenho seria uma ferramenta de auxílio importante para focar suas atividades e não deixar que o aumento da Instituição a deixe de alguma maneira menos eficiente. Um conjunto de Indicadores de Desempenho permitirá o estabelecimento de Metas vinculadas à Estratégia da Instituição e ao seu acompanhamento.

## **2º - Necessidade de Integração de uma Análise de Competitividade Setorial ao Modelo de Administração Estratégica**

Surge a necessidade de integrar ao modelo de Administração Estratégica adaptado e testado à Análise da Competitividade Setorial. A necessidade de integração das visões começou a ser percebida a partir da detecção da fragilidade do modelo sob o contexto econômico-setorial. Este parecia ser mais robusto para Análise do Ambiente Interno do que para Análise do Ambiente Externo. Enfoca um nível Micro, que avalia, sob os aspectos gerencial e tecnológico, as empresas e suas estruturas de apoio competitivo, e elege formas e oportunidades de atuação sobre elas, com objetivo de obter vantagens competitivas. Tal nível tem poucas interconexões com o tratamento de problemas dos níveis Meso (identifica, avalia e atua na estrutura e nos elos das principais cadeias produtivas, ou seja, no contexto geral do tecido institucional regional) e Macro -contempla as questões econômicas, sociais, de infraestrutura e de mercado. (SENAI, 1999, p. 28).

O modelo deve ser adaptado tendo em vista sua aplicação em uma Entidade Associativa de forma integrada à Análise Setorial. O objetivo seria o de analisar a atuação de uma entidade setorial de abrangência nacional, num segmento da cadeia produtiva coureiro-calçadista, que possui dois pólos mais expressivos (o do Vale do Sinos e o de Franca), com foco sobre uma ferramenta de desenvolvimento da Competitividade Setorial voltada a associações setoriais.

A Análise Setorial de Competitividade é uma “ferramenta” para identificar as exigências e estabelecer Metas para aumentar a capacidade de confiabilidade das empresas associadas. Poder-se-ia pensar em desenvolver um conjunto simples de Avaliadores de Desempenho empresariais que deveriam testar a eficiência das ações da Assintecal.

As recomendações levantadas já começaram a ser incorporadas ao modelo de Administração Estratégica dirigida a setores produtivos, e seus resultados poderão ser testados empiricamente na própria Assintecal.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- 1 AACKER, A. A. Strategic Market Management. John Wiley e Sons, 1984.
- 2 ANDREWS, K. R. The Concept of Corporate Strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James. The Strategy Process: concepts and contexts. New Jersey : Prentice Hall, 1992.
- 3 ANSOFF, Igor, DECLERK, R.P., HAYES, R.L. Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.
- 4 ARGYRIS, Chris. Enfrentando Defesas Empresariais: facilitando o aprendizado organizacional. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- 5 COLLINS, James, PORRAS, Jerry. Feitas para Durar. Rio de Janeiro: Rocco.
- 6 DAY, George. Deciding How to compete. Planning Review, p. 18-23, sep./oct. 1989.
- 7 DRUCKER, Peter. The Theory of Business. Harvard Business Review, vol. 72, p.95-104, setembro – outubro, 1994.
- 8 FALCONI Campos, Vicente. TQC Controle da Qualidade Total no Estilo Japonês. Belo Horizonte: Editora Desenvolvimento Gerencial. 1992.
- 9 GAJ, Luís. Tornando a Administração Estratégica Possível. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 1990.
- 10 GRACIOSO, Francisco. Planejamento Estratégico Orientado para o Mercado. São Paulo: Atlas, 1987.
- 11 HAMEL, Gary, PRAHALAD, C..K. Competing for the future. Harvard Business Review. Boston: p. 122-28, jul/aug. 1994.
- 12 \_\_\_\_\_. 1. Strategic Intent. In: Global strategies: insights from the world's leading thinkers. The Harvard Business Review Book Series. Boston: p. 3-28, 1994.
- 13 HAYES, R.H. Strategic planning - forward in reverse? In: The State of Strategy. Harvard Business Review Paperback. Boston: p.119-28, 1993.

- 14 HRONEC, Steven. Sinais Vitais. São Paulo: Makron Books, 1994.
- 15 KAPLAN, Robert & NORTON, David P. The Balanced Scorecard – Measures that drive performance. Harvard Business Review, p. 71 - 79, Jan./Fev., 1992.
- 16 \_\_\_\_\_. Putting the Balanced Scorecard to Work. Harvard Business Review, p. 134 - 147, Set./Out., 1993.
- 17 \_\_\_\_\_. Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, p. 75 - 85, jan/feb, 1996.
- 18 \_\_\_\_\_. Estratégia em Ação. Rio de Janeiro: Campus, 1997. 334p.
- 19 MILES, R.H.e SNOW, C.C. Organization strategy, structure and process. New Jersey: McGraw-Hill, 1978.
- 20 MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. Safári de Estratégia: Um Roteiro pela Selva do Planejamento Estratégico. trad. Nivaldo Montigelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- 21 MINTZBERG, Henry. Five Ps for strategy. In: MINTZBERG, Henry, QUINN, James. The strategy process. New Jersey: Prentice Hall, p.12-9, 1992.
- 22 \_\_\_\_\_. The Fall and Rise of Strategic Planning. Harvard Business Review, Boston: jan./feb., p.107-14, 1994.
- 23 PAGNONCELLI, Dernizo, VASCONCELLOS, Filho, Paulo. Sucesso Empresarial Planejado. Rio de Janeiro: Qualitymark,1992.
- 24 PORTER, Michael E. Estratégia Competitiva. Rio de Janeiro : Campus, 1991. 362p.
- 25 \_\_\_\_\_. What is Strategy? Harvard Business Review, vol 74, pp. 61-78, nov-dec 1996.
- 26 QUINN, James. Managing Strategic Change. Sloan Management Review. p. 3-20, 1980.
- 27 \_\_\_\_\_. Strategic change: “Logical Incrementalism”. Sloan Management Review. v. 20, p. 7-21, 1978.
- 28 RHODEN, Marisa I.S. Método de Desenvolvimento de Administração Estratégica para Pequenas Empresas. Florianópolis: UFSC, 2000. Tese (Doutorado em Engenharia de

- Produção), Faculdade de Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2000.
- 29 SENAI - SERVIÇO NACIONAL DE APRENDIZAGEM INDUSTRIAL. Perfil Competitivo do Distrito Federal/Mercoeste: Projeto Alavancagem do Mercoeste, um Projeto Estratégico Regional do SENAI. Brasília: 1999.
- 30 SENGE, Peter M. La Quinta Disciplina: Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México: Granica, 1990.
- 31 SLACK, N. Vantagem Competitiva em Manufatura: Atingindo competitividade nas operações industriais. São Paulo: Atlas, 1993.
- 32 SVEIBY, Karl. A Nova Riqueza das Organizações: Gerenciando e avaliando patrimônios de conhecimento. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

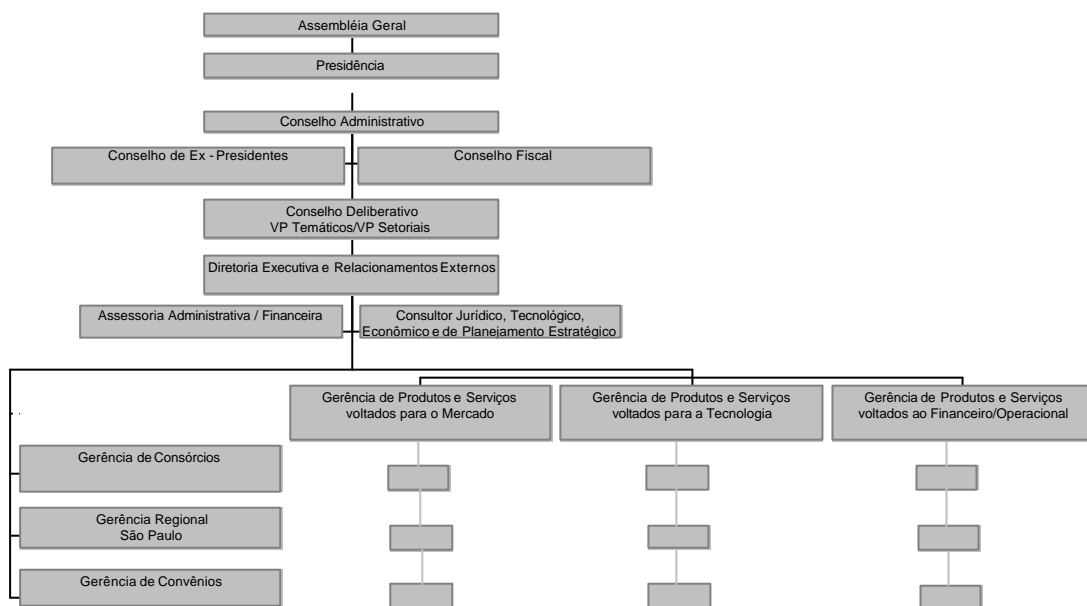
1. Tabela 1 – Quantificação de Associados Assintecal e Total de Empresas por Setor

Setor	Nº Associados	Nº Indústrias do Setor
Atacadista	12	65
Embalagens	2	138
Matrizarias	15	86
Metais	6	59
Palmilhas e Termoconformados	9	72
Produtos Químicos para Calçados	13	70
Produtos Químicos para Couro	16	75
Solados e Fôrmas	26	128

Têxteis e Sintéticos	31	121
Máquinas	2	****
Total	132	814

Fonte: Banco de Dados Assintecal – abril/2002

2. Organograma da empresa:



Fonte: Banco de Dados Assintecal – Abril/2002