

UM MODELO DE SISTEMA DE GESTÃO-ESTRATÉGICA DE NEGÓCIO - A EXPERIÊNCIA DE EMPRESAS DO PÓLO DE FERRO-GUSA DE SETE LAGOAS - MG⁽¹⁾

*Luis Antônio Borges⁽²⁾
Roberto Márcio de Andrade⁽³⁾*

Resumo

A Gestão de Negócios no Brasil continua sendo um desafio permanente e crescente para as organizações humanas. O ambiente cada vez mais complexo, competitivo e globalizado exige ações e decisões praticamente em tempo real. Essa realidade permeia todos os segmentos da economia e suas respectivas cadeias produtivas. A definição de negócio, produtos, fornecedores e clientes, centrado em um foco, torna-se fundamental para a sobrevivência das organizações. Esse contexto não é diferente para as empresas do setor de ferro gusa de Minas Gerais, notadamente da região do pólo guseiro de Sete Lagoas. O caráter familiar e o baixo grau de profissionalização técnico e gerencial tornam as empresas vulneráveis no ambiente competitivo. Ao longo dos últimos anos, diversos modelos de gestão foram desenvolvidos e implementados. Como resultado, o Brasil tem-se tornado, cada vez mais, um país competitivo, com produtos de alta qualidade. O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo Sistema de Gestão Estratégica de Negócios no ambiente da Qualidade, orientado para resultados no mercado extremamente dinâmico, volátil e competitivo. O modelo foi aplicado a empresas do setor de ferro-gusa da região de Sete Lagoas, MG. Os resultados foram satisfatórios, com padronização dos processos, certificação das empresas conforme os requisitos da ISO 9000, melhor gestão ambiental e profissionalização corpo técnico e gerencial Tudo isto permitiu uma definição clara dos papéis dos membros da família, com conseqüente redução das despesas financeiras a valores próximos de 0% e uma redução na inadimplência de clientes em 95%.

Palavras-chave: Sistema de gestão estratégica de negócios; Empresa de ferro-gusa.

⁽¹⁾ Trabalho a ser apresentado no 60º Congresso Anual - ABM - 2005, de 25 a 28 de julho de 2005, local: Minas Centro - Belo Horizonte - MG - Brasil.

⁽²⁾ Engenheiro Mecânico, Especialista em Gestão Estratégica, Professor do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais – CEFET-MG, Presidente da Luis Borges Assessoria em Gestão Ltda.

⁽³⁾ Engenheiro Mecânico, Mestre, Doutor, Professor do Departamento de Engenharia Mecânica da UFMG.

1 INTRODUÇÃO

A Gestão de Negócios no Brasil continua sendo um desafio permanente e crescente para as organizações humanas. O ambiente cada vez mais complexo, competitivo e globalizado exige ações e decisões praticamente em tempo real. Essa realidade permeia todos os segmentos da economia e suas respectivas cadeias produtivas.

O desafio começa na necessária clareza para a organização definir qual é o seu negócio, quais são os seus fornecedores, quais são os seus produtos e para quais clientes e mercados eles se destinam. Além disso, ter clareza sobre qual é o foco, é fundamental para combater a dispersão e a fantasia.

Se um negócio, independentemente do segmento, é bem definido, o desafio seguinte é saber qual o modelo de gestão será usado para gerenciá-lo, (CAMILO, 2003). Este modelo deve ser simples, de fácil aplicação, para permear toda a organização. Deve ser, também, profundamente voltado para o aumento da lucratividade dos negócios. Afinal, isto é o que todos querem ou necessitam, ou seja, o retorno sobre o capital investido, em plena era do conhecimento, que é o maior meio para se combater as incertezas.

Esse contexto não é diferente para as empresas do setor de ferro gusa de Minas Gerais, notadamente da região do pólo guseiro de Sete Lagoas. A maioria absoluta das empresas é propriedade familiar, como de resto é a maioria das empresas brasileiras, e apresentam também todos os problemas típicos das empresas desta natureza, com o seu baixo grau de profissionalização técnico e gerencial e, conseqüentemente, desprovida de um modelo de gestão estratégico de negócios.

Ao longo dos últimos anos, diversos modelos de gestão foram desenvolvidos e implementados, (JURAN, 1992; OLIVEIRA, 1995). O Brasil vive, hoje, um momento de forte crescimento industrial, fundamentalmente influenciado do crescimento das exportações. De fato, o Brasil tem se tornado cada vez mais competitivo, com produtos alcançando boa qualidade. Porém, estes modelos são, em sua maioria, inadequados às empresas familiares.

O objetivo deste trabalho é apresentar um modelo de Sistema de Gestão Estratégica de Negócios no ambiente da Qualidade, orientado para resultados no mercado extremamente dinâmico, volátil e competitivo.

A experiência na implementação deste modelo em empresas do pólo de ferro gusa da região de Sete Lagoas, MG, apresentou um nível bastante satisfatório de resultados, num processo de grande intervenção na cultura e de luta para a permanência e consolidação da nova cultura e de suas modificações provenientes da Gestão Estratégica.

A diferença fundamental entre o modelo proposto e a prática anterior está no método gerencial, na disciplina para o seu uso, no foco do conhecimento de mercado e na profissionalização. Na situação anterior, tudo era feito dentro dos limites do possível, da boa vontade e do sacrifício de algumas pessoas, com resultados pouco previsíveis. Não existia uma análise detalhada dos resultados, com base em fatos e dados, abrindo muito espaço para conjecturas e conformismos. Após a implementação do Modelo de Sistema de Gestão Estratégica proposto, as conjecturas foram substituídas pela previsibilidade dos processos, ancorada na padronização e no treinamento das pessoas. Neste novo ambiente, Diretores assumiram o real papel de direção, Gerentes passaram a ser responsáveis pelo cumprimento das metas e Operadores passaram a cumprir padrões. Foi possível,

portanto, com a implantação do Modelo, estabelecer limites bem definidos de poder no ambiente familiar.

2 METODOLOGIA

O Modelo de Sistema de Gestão Estratégica de Negócios desenvolvido é apresentado na Figura 1. Este modelo está lastreado no Planejamento Estratégico, no Desdobramento das Metas Estratégicas, na Gestão Operacional (rotina do dia a dia), e na Gestão Estratégica para Acompanhamento da Conjuntura / Cenários e do nível de atingimento dos resultados.

Modelo de Gestão para Resultados

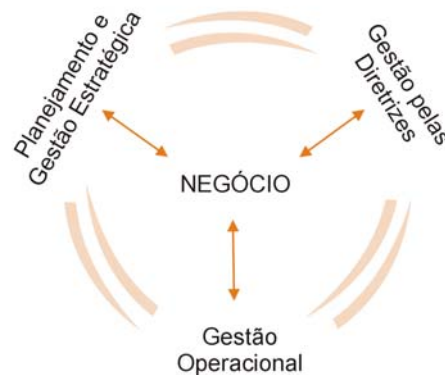


Figura 1. Modelo de Sistema de Gestão para Resultado utilizado

A implementação do modelo deve seguir as seguintes etapas:

2.1 Planejamento Estratégico (PORTER, 1999; OLIVEIRA, 1995).

- ⇒ Definição do negócio e seu foco (Produtos, clientes, insumos e fornecedores).
- ⇒ Validação e/ou definição (fundamentos empresariais) da Missão, Visão, Crenças e Valores.
- ⇒ Análise da Conjuntura – Principais aspectos que impactam diretamente o negócio, incluindo análise da concorrência (tecnologia, economia, social, político, demográfico, legal, cultural e ecológico).
- ⇒ Cenários (otimista, pessimista e mais provável) para o curto, médio e longo prazos.
- ⇒ Olhando para o mercado.
 - Ameaças
 - Análise da Concorrência – Principais características e como ela age.
 - Oportunidades.
- ⇒ Olhando para dentro da organização.
 - Pontos Fracos
 - Pontos Fortes
- ⇒ Fatores críticos para o sucesso ou para o fracasso.
- ⇒ Políticas que nortearão a **organização**
- ⇒ Objetivos Estratégicos

⇒ Metas Estratégicas e principais medidas para atingi-las – curto, médio e longo prazo.

2.2 Desdobramento da(a) Meta(s) Estratégica(s) (CAMPOS, 1997)

Desdobrar, consistir e alinhar as metas e os projetos oriundos do Planejamento Estratégico e elaborar os respectivos planos de ação para se alcançar os resultados esperados.

2.3 Acompanhamento do Atingimento da(s) Meta(s)

Acompanhamento do atingimento das metas e a execução dos projetos desdobrados pelo cumprimento dos seus respectivos planos de ação em todos os níveis da organização. Análise dos resultados e correções de rumo, bem como orientar a implantação da Gestão Operacional do Negócio – Indicadores de Gestão, Mapeamento dos Processos, Padronização das Tarefas Críticas e das Tarefas Interfuncionais, que envolvem duas ou mais unidades gerenciais, (CAMPOS 1996).

2.4 Gestão Estratégica do Negócio

Análise dos resultados globais, do andamento da meta estratégica e das metas desdobradas, bem como dos projetos, revisão da conjuntura, dos cenários e dos concorrentes, reorientações do foco (se for o caso) e definição de novas metas ou abandono de outras (se for o caso), tudo dentro do dinamismo do negócio em um mercado cada vez mais veloz, exigente e volátil.

3 MÉTODO DE GESTÃO USADO NO SISTEMA

O método gerencial adotado para implementação do Modelo do Sistema de Gestão, e que é o seu princípio ativo, é o PDCA, Figura 2. Este método possui uma série de ferramentas que são usadas na sua implementação em função das necessidades de cada caso ou situação.

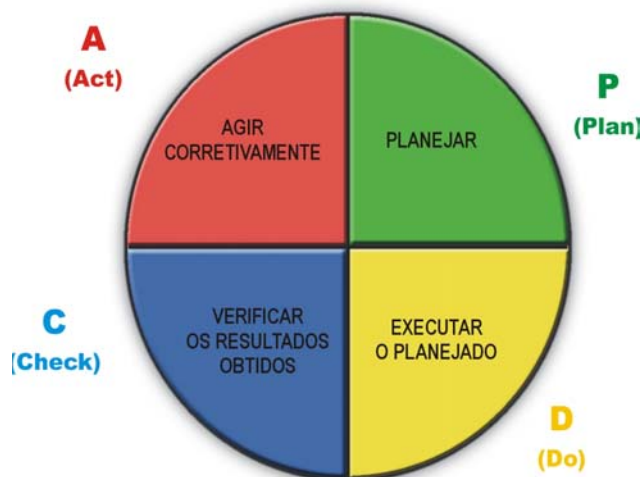


Figura 2. Método Gerencial PDCA, adotado para implementação do Modelo do Sistema de Gestão para Resultado proposto.

O Método Gerencial PDCA é implementado com o auxílio de uma série de ferramentas que são escolhidas conforme as necessidades de cada caso. Dentre as ferramentas destacam-se Diagrama de Causa e Efeito, Gráfico Seqüencial (mostra a evolução de uma variável ao longo do tempo), Gráfico de Correlação, Plano de Ação (3W1H) para se atingir metas, (CAMPOS, 1996).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os resultados alcançados com a implementação desse Modelo de Sistema de Gestão, após um ano de prática, são inúmeros, dentre eles destacam-se:

- ⇒ Visão sistêmica da empresa;
- ⇒ Aumento significativo do conhecimento sobre o negócio, após avaliação ancorada em fatos e dados;
- ⇒ Maior controle e medição em todas as unidades organizacionais;
- ⇒ Maior clareza no posicionamento estratégico;
- ⇒ Acompanhamento mais de perto da conjuntura;
- ⇒ Profissionalização do negócio, com 99,98 das pessoas oriundas do mercado;
- ⇒ Redução drástica da rotatividade da mão de obra e do absenteísmo;
- ⇒ Papéis claramente definidos para os membros da família;
- ⇒ 100% das tarefas críticas padronizadas, sendo os processos claramente definidos, focados em resultados com método;
- ⇒ Indicadores de Gestão e itens de controles bem definidos e acompanhados em sua evolução;
- ⇒ Foco direto no carvão vegetal, que significa em média 66% dos custos e ainda tendo variações sazonais (período de seca e no período de chuva);
- ⇒ Disciplina na aplicação do modelo de gestão, com realização de 100% das reuniões planejadas;
- ⇒ Política comercial mais realista e flexível conforme o dinamismo da conjuntura;
- ⇒ Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade conforme os requisitos da ISO 9000;
- ⇒ Aplicação permanente dos Sensores de Utilização, Arrumação e Limpeza;
- ⇒ Melhoria na Gestão Ambiental;
- ⇒ Redução das despesas financeiras a valores próximos de 0%.
- ⇒ Redução de 95% na inadimplência de clientes.

5 CONCLUSÕES

Foi apresentado um modelo de Sistema de Gestão Estratégica de Negócios no ambiente da Qualidade, orientado para resultados.

O modelo foi aplicado a empresas do setor de ferro-gusa da região de Sete Lagoas, MG, apresentando um nível bastante satisfatório de resultados. A previsibilidade dos processos, ancorada na padronização e no treinamento das

peças substituiu as conjecturas anteriormente praticadas. O corpo técnico e gerencial passou a ser formado, em quase 100%, por pessoas oriundas do mercado, com baixa rotatividade da mão de obra e de absenteísmo, eliminando a falta de profissionalismo, comum nas empresas familiares, e permitindo uma definição clara dos papéis dos membros da família.

Do ponto de vista do processo, 100% das tarefas críticas foram padronizadas. As empresas receberam a Certificação do Sistema de Gestão da Qualidade conforme os requisitos da ISO 9000 e apresentaram melhoria, significativa, na Gestão Ambiental.

Com este novo cenário, obteve-se uma redução das despesas financeiras a valores próximos de 0% e uma redução na inadimplência de clientes em 95%.

Agradecimentos:

Os autores agradecem à Luis Borges Assessoria em Gestão Ltda, pela oportunidade para realização deste trabalho.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. CAMILO, R. D. Modelagem Dinâmica da Gestão - Passos das Organizações para a Excelência e Resultados Superiores. Programa Mineiro da Qualidade e Produtividade. Belo Horizonte: IQM. 2003.
2. CAMPOS, M. F. Gerenciamento da Rotina do Trabalho do Dia a Dia, Editora FCO, Belo Horizonte, 1996.
3. CAMPOS, M. F. Gerenciamento pelas Diretrizes, Editora FCO, Belo Horizonte, 1997.
4. JURAN J. M. A QUALIDADE DESDE O PROJETO: Os novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. Ed. Pioneira, São Paulo, 1992.
5. OLIVEIRA, D. P. R. Planejamento Estratégico. Ed. Atlas, São Paulo : 1995.
6. PORTER, M. E. COMPETIÇÃO. Ed. Campus, Rio de Janeiro, 1999

A MODEL OF STRATEGICAL BUSINESS MANAGEMENT SYSTEM - AN EXPERIENCE OF IRON INSUTRY FROM SETE LAGOAS - MG⁽¹⁾

Luis Antônio Borges⁽²⁾
Roberto Márcio de Andrade⁽³⁾

Abstract

The Business Management in Brazil has been a challenge for human organizations. The complex, competitive and global environment demands actions and decisions in real time. This reality is present in all economic sectors and their segment. The meaning of business, products, suppliers, centered in focus point is important for organizations live. This context is not different for the iron industry at Minas Gerais, mainly in the Sete Lagoas region. The familiar nature and the professional low degree technical and managerial, makes the industry vulnerable in the competitive environment. In the last years, many different models of business has been developed and implemented. As results, Brazil making itself a competitive country, with high quality products. The objective of this work is present a Model of Strategical Business Management System in the quality environment, oriented to results in highly dynamic, winged and competitive market. The model has been applied in the iron industry at Sete Lagoas region. The results were satisfactory, with the processes standardization, the industries certificated as ISO 9000 requirements, the better environment management and the professional of technical and managerial body. Them, a better definition of role of familiar members was possible, with consequent reduction of financial debits near 0% and reduction of 95% in the client's insolvency.

Key-words: Strategical business management system, Iron industry.

⁽¹⁾ Paper present to 60th Annual Congress - ABM - 2005, 25 to 28 of July of 2005, Minas Centro – Belo Horizonte - MG - Brazil

⁽²⁾ Mechanical Engineer, Strategical Management Specialist, Professor of Mechanical Engineering Department of CEFET-MG, Director of Luis Borges Assessoria em Gestão Ltda.

⁽³⁾ Mechanical Engineer, M. Sc., Dr., Professor of Mechanical Engineering Department of UFMG.