

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O método PDCA como instrumento de gestão para o
crescimento da firma**

Bernardo Cappelli Coutinho
matrícula n°: 111013083

ORIENTADOR: Prof. Marcelo Gerson Pessoa de Matos

Setembro 2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

INSTITUTO DE ECONOMIA

MONOGRAFIA DE BACHARELADO

**O método PDCA como instrumento de gestão para o
crescimento da firma**

Bernardo Cappelli Coutinho
matrícula nº: 111013083

ORIENTADOR: Prof. Marcelo Gerson Pessoa de Matos

Setembro 2017

As opiniões expressas neste trabalho são de exclusiva responsabilidade do(a) autor(a)

AGRADECIMENTOS

Ao meu orientador, professor Marcelo Matos, pela disponibilidade, paciência, correções, dicas valiosas e motivação para a realização deste trabalho.

À equipe da Falconi Consultores de Resultado por todos os ensinamentos de gestão que me tornaram um profissional e pessoa mais disciplinado e centrado em meus objetivos.

À minha família que sempre me incentivou a alcançar meus objetivos e acreditou em mim desde sempre.

Aos meus amigos e companheiros de jornada, que sem eles não conseguiria ter chegado até aqui.

À minha namorada, Luana, que acredita mais do que eu mesmo no meu potencial e me faz ser mais forte para enfrentar os desafios.

RESUMO

O objetivo principal deste trabalho é relacionar as diferentes visões de autores acerca da teoria do crescimento da firma com a metodologia usada na consultoria de gestão Falconi consultores de resultado, apresentando os diferentes pontos de vista dos autores e os principais conceitos presentes em um trabalho de consultoria de gestão.

Com o intuito de realizar a relação entre as melhorias implementadas com a gestão com as teorias de crescimento da firma, o trabalho identifica os principais pontos de conexão entre ambos, exemplificando, com um exemplo prático de um caso em que as ferramentas de gestão foram utilizadas para gerar crescimento em uma firma.

Foi constatado que, com a implantação de técnicas de gestão apresentadas neste trabalho, a empresa conseguiu resultados que permitiram a sobrevivência no mercado competitivo de logística no Brasil e Mercosul. Um fator de suma importância apresentado ao longo do trabalho é o destaque para o papel de líder/ gestor dentro de uma companhia. São mostradas diversas visões que compõem as responsabilidades para ser um bom gestor de uma empresa, contribuindo para seu crescimento.

Índice de Figuras

Figura 1 – Principais métricas da organização	33
Figura 2 – Modelo da agenda de um líder.....	34
Figura 3 – Modelo do método PDCA	36
Figura 4 – Modelo de melhoria e manutenção de resultados através do método PDCA	37
Figura 5 – Modelo do método PDCA integrado ao sistema de gestão.....	38
Figura 6 – As nove variáveis de desempenho de Rummler	Error! Bookmark not defined.
Figura 7 – Modelo de desdobramento de uma meta	39
Figura 8 – Gerenciamento funcional e departamental de metas.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 9 – Modelo de diagram de Ishikawa	42
Figura 10 – Exemplo de procedimento operacional padrão	Error! Bookmark not defined.
Figura 11 – Modelo de controle básico para manter resultados	Error! Bookmark not defined.
Figura 12 – Etapas para montagem de um relatório de três gerações	Error! Bookmark not defined.
Figura 13 – Evolução do endividamento Log-In 2014 - 2017	54
Figura 14 – Gráfico “Projeto sobrevivência”	55
Figura 15 – Desdobramento de gastos - Intermodal.....	Error! Bookmark not defined.
Figura 16 – Gráfico de gastos de frete Intermodal Log-In Out/15 – Jul/16.....	57
Figura 17 – Gráfico de gasto de frete por tipo de carga	57
Figura 18 – Gráfico de sgsto de frete carga não perigosa por tipo de carreta	58
Figura 19 - Gráfico de gasto de frete carga não perigosa carreta contêiner por tipo de serviço	58
Figura 20 – Clusterização (agrupamento) de fornecedores	59
Figura 21 – Gráfico de gasto médio de fornecedores no cluster CE/ [400 Km / LS.....	59
Figura 22 – Diagrama de Ishikawa	Error! Bookmark not defined.
Figura 23 – Diagrama de reuniões de resultado	Error! Bookmark not defined.
Figura 24 – Fatores responsáveis pelo crescimento da empresa	Error! Bookmark not defined.
Figura 25 – Incremento de EBITDA acumulado Log-In 2017 (em R\$ Milhões)	66

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Tabela de Nemoto	44
Tabela 2 – Ganhos de frete intermodal	60

Índice

Introdução	9
CAPÍTULO I - Revisão Teórica	12
1.1. Diferentes visões da firma	12
1.2. A firma Penrosiana	16
1.3. Dinâmica de crescimento das firmas e o papel das capacidades organizacionais	27
CAPÍTULO II - Práticas de gestão que conduzem ao crescimento da firma	32
2.1. O verdadeiro poder	32
2.2. O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia	43
2.3. Pontos de conexão	50
CAPÍTULO III - Abordagem prática – Caso Log-In	53
3.1. Introdução e contextualização do projeto	53
3.2. Planejamento do projeto	53
3.3. Verificação de resultados	62
3.4. Relação com a teoria	66
Conclusão	69
Referências	72
Anexo I – Pessoas envolvidas nas análises Falconi	73

Introdução

O tema apresentado nesta monografia consiste na apresentação do método PDCA abordado por Falconi e como este se relaciona com as ideias de autores como Chandler e Penrose acerca do crescimento da firma. O trabalho busca exemplificar o crescimento da firma através da utilização do método PDCA e técnicas de gestão utilizadas para que processos fiquem mais ágeis e a equipe seja mais capacitada para resolver problemas. Como abordagem prática, esta monografia apresenta, em seu último capítulo um caso prático em que as técnicas de gestão foram utilizadas para encontrar um caminho de crescimento para uma empresa, a Log-In.

A metodologia de gestão foi escolhida para traçar um paralelo com a o crescimento das firmas e sua necessidade por implementar processos mais ágeis, custos reduzidos e maximização de lucro. Trazendo em paralelo, as teorias de crescimento da firma, como base teórica para que as partes práticas implementadas sejam de fato embasadas. Acompanhar o crescimento de uma empresa e poder escrever sobre isto é o que me motivou a escrever este trabalho. A Log-In trata-se de um caso de sucesso, pois a empresa estava à beira de fechar as portas. Com uma liderança forte, empenhada em mudar a cultura de altos gastos da empresa e trazer um time forte, capacitado em gestão e no conhecimento técnico adequado referente ao ramo de logística, é possível apresentar uma saída para o quadro crítico em que a empresa estava.

Este trabalho foi dividido em três capítulos. O primeiro deles foi dividido em três seções: 1.1) Diferentes visões da firma, 1.2) A firma Penrosiana e 1.3) Dinâmica de crescimento da firma e o papel das capacidades organizacionais. A seção 1.1 aborda as visões de diferentes autores sob o olhar de Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2013). Nela é apresentado um debate entre autores clássicos: Smith e Ricardo acerca dos rendimentos crescentes e decrescentes, ideias de Marshall, Walras, Chandler, Coase, Penrose, Nelson e Winter sobre as definições de firma. O ponto 1.2 trata das ideias de Penrose acerca do crescimento da firma, abordando que a firma é composta por diferentes partes que integram um todo e que as diretrizes financeiras são tomadas por um grupo de indivíduos que assumem

o papel da liderança. Outro ponto levantado é o fato de quanto mais as empresas crescem mais dificuldade têm em fazer a gestão da firma. O ponto 1.3 aborda a visão de Chandler acerca das capacidades organizacionais para as empresas conseguirem crescer no mercado. Faz uma retomada histórica das empresas no século XX, abordando quais técnicas as empresa que se destacaram utilizaram para chegar no topo do mercado em que atuavam. Este aprendizado em implementar novos processos, produtos, relacionamento com o fornecedor e vendas possibilitou as empresas a atingirem seus resultados mais rápidos que os concorrentes, assegurando sua posição como líderes de mercado.

O capítulo II aborda a metodologia Falconi. Na primeira seção, é abordado o livro “O verdadeiro poder”. Nesta seção é explicitada a necessidade de envolver o time para que as metas sejam atingidas. Através de análises, identifica-se uma lacuna de crescimento para se definir a meta a ser alcançada pela empresa. A partir da transformação da análise de fatos e dados em conhecimento, é possível que a equipe seja mais capacitada para resolver os problemas enfrentados e assim continuar o crescimento contínuo. Outro ponto relevante abordado é o papel da liderança, em atingir metas e influenciar na capacitação da equipe, de forma que todos sejam engajados em atingir os resultados e treinados para que o crescimento em gestão e conhecimento técnico da equipe seja acelerado. Nesta seção, também é abordada a etapa de planejamento do PDCA. Na seção 2.2, o livro abordado é o “Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia”. Esta seção mostra a importância de se criar padrões para tarefas realizadas dentro de uma empresa, para não haver dispersão de resultados e para que os processos sejam mais ágeis, diminuindo custos e intensificando a produção. Na seção 2.3, é feito um paralelo entre as teorias apresentadas no capítulo I com a metodologia de Falconi apresentada no capítulo II. Um ponto de interseção observado foi a necessidade da liderança ser forte e capacitada em gestão para que os resultados sejam consistentes.

No capítulo III, foi abordado um caso prático de implementação de gestão para resultados em uma empresa do ramo de logística. A Log-In é uma empresa que faz transporte marítimo e rodoviário para o Brasil e o Mercosul. A primeira seção do capítulo aborda o contexto em que a empresa se encontra, relatando as principais dificuldades e os pontos necessários para que o cenário em que a empresa se encontrava mude. A segunda seção cita a fase de planejamento para que as lacunas fossem levantadas e as metas fossem definidas através de análises feitas pela Falconi. A terceira seção trata da fase de execução dos planos

criados no planejamento e a verificação de resultados obtidos ao longo dos meses de projeto. A última seção traça os paralelos entre as partes teóricas com o caso prático, levantando os principais pontos que viabilizaram o crescimento da firma no ano de 2017.

CAPÍTULO I - Revisão Teórica

1.1. Diferentes visões da firma

Dantas, Kertsnetzky e Prochnik (2013) apresentam um panorama das diferentes visões da firma e suas implicações para o entendimento do processo concorrencial. Esta discussão converge com a análise de Chandler (1992a) em “O que é uma firma”. Para analisar mais profundamente com exemplos de empresas de diversos setores da economia, Chandler realizou um estudo acerca das duzentas empresas mais ricas até a Grande Depressão (1929) que se localizavam nas três grandes potências da época (Reino Unido, Estados Unidos e Alemanha). O objetivo principal é relacionar as empresas, denotando seus pontos em comum relativos ao começo histórico e evolução contínua, e então relacionar estas conclusões às seguintes teorias: neoclássica, agente principal, custos de transação e evolucionária.

Dantas et al. (2013) discutem a abordagem clássica, na qual as indústrias são compostas por empresas familiares, com o principal objetivo a acumulação de capital através da competição em um mercado capitalista em expansão. Desta maneira, quanto maior fosse o mercado (e produção) em questão, maior seria a divisão do trabalho, resultando em rendimentos crescentes (Smith). Contrapondo a visão Smithiana, Ricardo defende que os rendimentos são regidos por uma lei em que o aumento da produção tem uma relação inversamente proporcional com os rendimentos, por conta das terras mais férteis serem utilizadas antes das terras menos férteis, assim com o crescimento da produção e utilização de um número maior de terras menos férteis, os rendimentos dos capitalistas tenderiam a ser menores.

Na sequência, Dantas et al. (2013) apontam as principais contribuições da abordagem neoclássica. Na opinião dos autores Dantas et al. (2013), a abordagem neoclássica acerca do tema “natureza da empresa” e suas consequências é incompleta em relação aos conceitos de indústria e mercado. A abordagem idealizada neoclássica de indústria não contempla a importância das grandes corporações que tiveram um papel importante de acumular papéis na estrutura produtiva.

Os autores explicitam que Marshall, em seu livro, *Principles of Economics*, caracteriza a empresa neoclássica como tomadora de decisões de curto e longo prazo, sendo decisões de produção e tamanho da planta, respectivamente. Tomando sempre como principal objetivo a maximização de lucros, buscando setores da economia em que as taxas de lucro sejam

maiores do que a taxa normal de lucro. As decisões de quanto, como, o que e para quem produzir são tomadas com base na intenção de maximizar os lucros. De modo que no curto prazo, sempre exista a noção de custo fixo e a lei de rendimentos decrescentes atingindo outros setores da economia, não somente a agricultura como na abordagem clássica.

Na concepção Walrasiana de equilíbrio geral, o papel do capitalista se caracteriza como demandante no mercado de fatores e ofertante no de bens e serviços. De modo que o lucro sobre o capital investido seja obtido por conta de descontos no custo de produção do valor dos bens, no mercado em equilíbrio geral, o capitalista não obtém nenhuma remuneração além do que ganhar como proprietário de algum fator de produção. Isto ocorre por conta da competição entre as empresas.

Chandler (1992a) interpreta a firma neoclássica como uma entidade legal que visa um ambiente de produção cujo maior objetivo é obter a maximização dos lucros, sendo seus principais gestores racionais e sempre atuando com total informação sobre o mercado. Complementando a teoria neoclássica, a teoria do agente principal concorda com o fato da empresa ser uma entidade legal que tem relações externas (fornecedores, clientes e instituições financeiras) e internas (trabalhadores e gestores), sendo que nenhuma delas aborda o fato da empresa depender das qualidades humanas e instalações físicas para que seu resultado seja mais eficiente. No entanto a segunda teoria mencionada difere da primeira no sentido que os acionistas majoritários contratam gestores para comandar a empresa, sendo que estes não necessariamente atuam de forma à maximizar os lucros e dividendos distribuídos aos acionistas, mas sim em prol de seus próprios interesses. Uma outra divergência entre as teorias é que a teoria do agente principal defende que o dono (acionista) da empresa não provê de informações perfeitas de mercado nem de medidas de desempenho das empresas.

Dantas et al. (2013) sugerem que diversas contribuições para a teoria da firma tratam estas como arranjos institucionais. Os autores discutem a contribuição de Ronald Coase para a teoria dos custos de transação, a qual enxerga a empresa como um arranjo institucional alternativo ao mercado. A firma pode exercer dois tipos de alocação de recursos relativos aos seus empregados. A primeira de forma flexível, sendo ditada pelo ritmo do mercado, um trabalhador de forma avulsa de acordo com as necessidades do momento atual do mercado respondendo ao preço. A segunda forma teria como tomadora principal de decisões as hierarquias e necessidades internas da empresa, de modo que o trabalhador fosse contratado com o intuito de se adequar internamente na empresa de acordo com a necessidade atual de

produção. De forma que a empresa pudesse incorporar ambos os tipos em sua produção, economizando custos de transação. A contrapartida desse benefício encontrado na economia de custos de transação seria a ineficiência gerencial que surge a partir do crescimento do número de fatores contratados. Chegando a conclusão, portanto, de um número ótimo para o tamanho da empresa, de modo que não ultrapasse o limite ótimo.

Chandler (1992a) explicita que a teoria dos custos de transação aborda também o investimento feito em instalações físicas e mão de obra qualificada. Tomando como base a opinião de Oliver Williamson, a teoria microeconômica é baseada em custos de produção e de transação. Na argumentação, o autor enfatiza o fato de que o alto investimento feito em instalações físicas e mão de obra especializada pode ter um alto custo de transação caso a empresa mude seu negócio, perdendo valor caso não sejam utilizados nos tipos de produtos e serviços adequados. Por conta disso, os contratos de longo prazo são difíceis de serem definidos. Os conhecimentos são limitados apesar de racionais. Além do mais, as diversas partes envolvidas podem ter interesses distintos, prejudicando o crescimento da empresa. A diferença básica entre os conceitos de Williamson e Chandler, é que o primeiro crê que os custos de transação são o objeto básico de análise. Já para Chandler, o mais importante a se analisar seriam as empresas e seus ativos humanos e físicos, caracterizando a significância desses ativos para o comportamento da firma. Sendo as características dos ativos mais significantes para a tomada de decisões do que a racionalidade limitada. Compreendendo melhor a importância dos ativos físicos e humanos para a firma, se tornam ainda mais úteis o uso da racionalidade limitada e os custos de transação envolvidos. Quando tal firma atingia o nível de escala mínima eficiente em uma planta, havia oportunidade para crescer em outros mercados, expandindo suas plantas até para o exterior. A empresa que obtivesse vantagens comparativas devido à sua capacidade de organização teria vantagem para competir em outros mercados similares.

A visão Gerencialista também pode ser caracterizada como uma visão da firma como instituição. Esta contempla uma nova noção de administrador: o papel do gestor profissional. Este não visa necessariamente o lucro, em última instância. O gestor profissional leva em conta o prestígio da empresa, as possibilidades de remuneração futura e o crescimento profissional, denotando o importante papel do crescimento da empresa para esse novo agente.

Edith Penrose contribui para a teoria como sua visão de firma baseada em recursos. Ela destaca que as empresas passam por processos únicos de crescimento, de forma que a

empresa e como seus recursos são utilizados caracterizam cada uma diferente da outra, gerando exemplares únicos de acordo com a sua história, problemas e decisões tomadas. Para se tomar tais decisões, os fatores internos são levados em consideração, como o passado da empresa, o ambiente hierárquico e os objetivos perseguidos pelos gerentes da empresa.

Para Dantas et al. (2013), os criadores da teoria evolucionária da firma, Nelson e Winter, dão o foco da análise na produção da firma e não nos processos de transação. Um ponto central da análise é a rotina das empresas. Conforme aponta Chandler (1992a), esta rotina leva a empresa a desenvolver um conhecimento tácito e adquirir experiência a partir da produção, transmissão e interpretação das informações externas que serão trabalhadas internamente na empresa. Os trabalhadores da empresa são essenciais neste modelo, pois as máquinas e seus manuais necessitam de um trabalhador que conheça as rotinas e sua experiência acumulada de coordenar as atividades leva a resultados consistentes¹. As novas rotinas implementadas são vistas como inovações no processo produtivo, levando a empresa a um novo patamar. Estas rotinas podem ser geradas por engenheiros, cientistas ou mesmo os gerentes.

As contribuições de Penrose e sua incorporação no escopo da teoria evolucionária têm em comum uma visão da firma baseada em recursos em um contexto dinâmico de busca de crescimento. Esta perspectiva dinâmica dos recursos da firma aborda uma visão de que os processos de produção, organização e distribuição afetam diretamente os processos de criação, transformação e desenvolvimento de produtos e serviços, além do fato de que diferentes setores passam por diferentes processos de produção e aprendizado. O aprendizado organizacional reflete em uma evolução da competição estratégica e funcional entre as empresas, tornando-se mais importante no alcance de um “Market share” ou um lucro maior, até do que o preço na competição entre as empresas. Estas perspectivas da firma são discutidas em maior detalhe nas seções seguintes.

¹Falconi (2013) aborda a necessidade da criação de padrões para se utilizar máquinas. Desta forma, o operador é responsável por cumprir o padrão estabelecido como maneira mais eficaz de se exercer uma função.

1.2 A firma Penrosiana

De acordo com Penrose (2006), as firmas e as decisões que elas tomam são responsáveis pelo comportamento e os padrões de consumo em vigor na sociedade. A teoria da firma tem como finalidade o apoio para responder uma das questões mais importantes na análise econômica: a alocação de recursos e como os preços são determinados na economia. Nesta teoria, o ponto de equilíbrio é o ponto de equilíbrio de produção de um ou uma cesta de produtos, sendo de interesse da teoria apenas os aspectos relacionados ao preço e produção. Sendo o seu crescimento baseado no tamanho da produção da firma e o ponto ótimo o ponto inferior da curva de custo médio de um produto. A limitação de crescimento da firma é o fator que limitará o aumento da produção do produto. Por exemplo, no modelo em que há concorrência pura, o limitador para o crescimento da firma é o pressuposto de que o custo de produção do produto aumentará na medida em que novas unidades são feitas. No modelo monopolístico, o limitador para o crescimento é a receita marginal decrescente a medida que a produção cresce e são vendidas. Resumindo, o problema do crescimento pode ser encarado por via da administração da empresa, em que o aumento dos custos o limita, ou via mercado, situação que o próprio mercado está disposto a pagar menos por uma mercadoria.

As firmas do “mundo real” possuem atributos além dos usados na teoria da firma, traduzidos em forma de gráficos de redução de custo e maximização de receita. Os objetos de análise da firma devem ser definidos com clareza para que somente os aspectos reais e relevantes sejam escolhidos. O objetivo do estudo da firma no mundo real é o de entender o crescimento das firmas, levando em consideração seu tamanho e os efeitos econômicos que contribuem para a alteração deste.

A firma é composta por uma ou mais partes, sendo que o interesse de todas deve convergir para o mesmo ponto². Essas partes devem ser interligadas por meio de um núcleo de pessoas cuja função é administrar e tomar decisões, de forma que sua autoridade não seja abalada e as ideias centrais canalizadas para toda a empresa, definindo as diretrizes financeiras e de investimento da firma. No entanto, esse grupo, depois de formado, não deve interferir em questões alheias à sua função, deixando a hierarquia mais baixa absorver as suas demandas e ter autoridade sobre os meios pelos quais serão cobradas posteriormente. A cúpula central da administração deve focar nas questões de longo prazo e políticas de amplo

²Falconi (2013) apresenta esta visão através do conceito de sistema. Partes interligadas que exercem uma função específica para alcançar um objetivo.

alcance, e não intervir em todas as questões da empresa, cabendo às hierarquias mais baixas esta função de supervisão.

O senso comum no meio empresarial acreditava que quanto mais a empresa crescia mais encararia problemas de coordenação e liderança, porque a cúpula central de administradores teria um número fixo, desta maneira ficaria mais difícil controlar as diversas plantas ou escritórios de negócio da firma. No entanto, os casos práticos desbancam essa teoria de que as firmas quando crescem perdem o poder de coordenação e administração. As técnicas de descentralização administrativa são necessárias para que as diversas partes da empresa, mesmo que em ambientes diferentes, em setores diferentes, possam seguir uma diretriz central de administração, sendo cada uma responsável por sua parte, mas todas caminhando no mesmo sentido.

A autora propõe a discussão acerca de duas empresas: uma produtiva e outra puramente financeira, sendo a discussão baseada no fato de a empresa produtiva crescer de tal forma que fique descentralizada a ponto de se tornar uma empresa puramente financeira (holding) controlando as demais partes com autonomia crescente que foram crescendo? Para não deixar dúvidas quanto ao que é uma firma, a autora denota a importância da área de coordenação da empresa, sendo esta a capacidade administrativa dela de estabelecer relações com todas as partes, criando um limite para a firma.

Este limite criado pode gerar dúvidas no caso de uma compra de uma empresa grande por outra maior ainda. Se nesse caso, a empresa maior não exercer poder de controle sobre as atividades produtivas, sendo apenas uma troca de caixa por ações de uma outra empresa, o tamanho da firma não irá mudar. Isto ocorre porque não há mudança na área de coordenação administrativa, troca de cultura ou controle majoritário na empresa adquirida. Este cenário incorre mudanças significativas, de modo que a firma cresça, mas em um sentido diferente do analisado pela autora, que são as condições acerca da administração e do modo que a coordenação é feita à medida que a firma cresce.

Penrose (2006) trata a ideia de firma de forma que seus administradores, seu negócio, sua localização e seus empregados podem mudar, mas a “firma” continua sendo tratada como a mesma. Mesmo que haja substituição de grande parte dos funcionários ou administradores, parte deles ficarão na empresa, caracterizando como a mesma firma. O único cenário em que a firma se descaracterizaria seria a dispersão de todo o pessoal e ativos ou se caso outra empresa a comprasse e transformasse toda a estrutura produtiva e administrativa.

No caso de uma fusão, a empresa comprada pode ser incorporada à estrutura administrativa da compradora ou não, continuando sua produção e administração de forma independente, sem que nenhuma das duas perca sua identidade. Mas se for do interesse da compradora, a fusão total, resultada em apenas uma identidade e cúpula administrativa também pode ser uma saída. Nessa segunda opção, as duas firmas anteriores deixam de existir separadamente, perdendo suas identidades separadas, de modo que nenhuma das duas foi a falência.

A firma pode ser dimensionada como proporção dos seus recursos tangíveis como matéria-prima, maquinário, produto final produzido e etc. e também pelos recursos humanos que ela dispõe, desde a alta administração aos funcionários responsáveis pela rotina na produção. Da mesma forma que as instalações são consideradas ativos fixos das empresas, funcionários chave, podem ser vistos como uma aquisição de valor para a empresa.

Os insumos produtivos, sejam eles quais forem, reproduzem um serviço para a produção da firma, sendo este o fator a ser analisado. Os recursos desses insumos podem ser utilizados para diversas funções, sem especificidade para a atividade final a qual serão utilizados na produção. Já o serviço atribuído a um insumo detém uma função específica no processo de produção. Entendida essa diferença, a autora diz: “de um ponto de vista ideal, o tamanho da firma, para nossos propósitos, deve ser medido em relação ao valor presente de a totalidade de seus recursos (inclusive de seu pessoal) utilizado para fins produtivos específicos” Penrose, Edith, *A teoria do Crescimento da Firma*, página 63 (2006). No entanto, pela dificuldade de definição dos recursos, o tamanho da firma é calculado pela quantidade de ativos fixos, no entanto esse modo é falho por conta das empresas controladas que podem entrar como ativos fixos e não fazerem parte do processo produtivo e administrativo da firma.

Para Penrose (2006), a motivação do crescimento das firmas muitas vezes acontece em busca do maior lucro, no entanto o aumento do lucro da empresa somente se converterá em remuneração direta para os acionistas se distribuídos na forma de dividendos. No entanto, para a firma e seu crescimento em si, a distribuição de dividendos é perda de valor, pois não há nenhuma agregação para a firma neste processo. Para os administradores contratados da firma, também é onerosa a distribuição, porque quanto mais dinheiro retido na empresa, maior o reinvestimento dentro da empresa, fazendo-a crescer mais ainda e sua posição de destaque como administrador ganha prestígio, tendendo a aumentar a remuneração paga a ele. Portanto tanto os dividendos pagos aos fornecedores de capitais quanto os salários pagos aos

funcionários são de interesse contrário ao da empresa. Visto que os donos das empresas também têm interesse que elas continuem a crescer, o reinvestimento dentro da empresa é um caminho normal que tende ao crescimento em longo prazo, atendendo aos interesses de todas as partes envolvidas no processo de decisão. Visto que o lucro e o crescimento empresarial tendem ambos ao crescimento no longo prazo, a decisão de reinvestimento deverá ser mantida apesar de quaisquer outros interesses particulares como remuneração, prestígio, renome ou poder. A empresa tomará o rumo necessário para continuar seu processo de crescimento de acordo com suas necessidades coletivas, conseqüentemente as individuais.

Penrose (2006) parte do pressuposto que as firmas possuem uma administração competente e sempre busca o crescimento, através da procura de novas oportunidades e não deixando chances de crescer passar por falta de competência da administração. A administração da firma pode ser composta por uma equipe enxuta ou por uma equipe em que diagramas não sejam capazes de expressar. Essa equipe é composta por empresários (no sentido da palavra em que se denota a responsabilidade pelas atitudes tomadas dentro da empresa por criar e implantar novas ideias e culturas acerca de um produto, uma organização administrativa, planos para o crescimento da firma, aquisição de novos investimentos físicos ou humanos), estes possuem a responsabilidade pelo crescimento da firma e por sua gestão.

A análise feita pela autora, foca nas empresas empreendedoras que possuem uma boa administração e almejam o crescimento. A definição usada para a firma é baseada no fato de que esta está disposta a assumir riscos, na esperança de gerar lucros através do investimento em recursos. O empreendedorismo da firma é a característica que viabiliza o investimento em novos negócios e oportunidades. O que difere uma firma não empreendedora de uma empreendedora é quando as oportunidades que o mercado dispõe trocam de provedoras de meios para o crescimento para uma situação estacionária, em que os esforços para crescer devem partir mais veemente da empresa.

Apesar de ter uma administração eficiente, proverem um bom atendimento à sociedade e receberem o reconhecimento por isso, as firmas bem-sucedidas nem sempre buscam o crescimento e o aumento de lucros a qualquer custo. Muitas empresas familiares se contentam com o tamanho em que estão ou resolvem não arriscar mais investimento para que suas produções e tamanho físico aumentem de tamanho. Ambição não é característica básica de um bom empresário. Muitas vezes, na tentativa de crescer, a empresa perca seus valores e não consiga administrar tão bem o negócio quanto era com uma estrutura mais enxuta e seus

objetivos mais claros ou em casos que a mudança geográfica represente um problema para a gestão da empresa.

Para Penrose (2006), um ponto de dificuldade que ocorre principalmente em empresas que estão há pouco tempo no mercado e não possui um grande valor é a obtenção de empréstimos e a mobilização de recursos financeiros para financiamento de suas atividades, tanto para capital de giro quanto para crescimento e investimento. Um exemplo seria o fato de por acaso a empresa não conseguir empréstimo com o banco e em vez disso, se financiar estendendo o prazo para pagamento dos seus fornecedores e encurtando os prazos de recebimento dos clientes. O ponto defendido pela autora é que a capacidade gerencial para conseguir recursos financeiros é tão importante quanto a de um empresário de conseguir aumentar a produção da firma. Depende diretamente de qualidades dos empresários no controle, sendo esta habilidade crucial e muito frequentemente difícil de identificar nos gestores porque só é possível identificá-las depois que ocorrem com êxito e comprovação prática.

Na concepção Penrosiana, há dois tipos de empresários: o primeiro tipo consiste no empresário “produtivista”, que visa o crescimento do lucro através do investimento interno na empresa, por exemplo, na melhoria dos produtos para estes se tornarem mais competitivos, assim atingir uma maior parcela de mercado, ou pela redução de custos, obtendo margens mais competitivas do que seus concorrentes e quebrando-os dessa forma porque conseguem ofertar um preço abaixo no mercado³. O outro tipo é caracterizado como “construtores de império”, que é caracterizado pela agressividade de seus investimentos externos em outras empresas, variando os tipos de setores e produtos investidos. Fatores internos são delegados à outras pessoas que detém um conhecimento específico maior. Os construtores de impérios devem ser frios e ter muita clareza para pagar os preços mínimos que as empresas estão dispostas a serem vendidas. Qualidades políticas e de bom relacionamento são cruciais para o sucesso desse tipo de empresário.

Penrose (2006) aborda três tipos de explicação para limitar o crescimento da firma. O primeiro deles é baseado nos limites administrativos da firma, ou seja, fatores internos da firma. O segundo ponto limitante é o mercado de produtos e fatores, este, por sua vez, já é caracterizado por limitantes externos à firma. O terceiro fator é o risco, este que pode ser tanto interno ou externo à firma. O foco da autora neste capítulo é abordar os fatores limitantes

³Falconi (2013) foca suas análises no primeiro tipo de gestor.

internos à firma. De forma que as barreiras externas podem ser desconsideradas se dois pressupostos forem levados em consideração: 1) Não rigidez da oferta de capital, força de trabalho ou administração para preços variáveis. 2) Sempre há oportunidades para investimentos lucrativos a um dado preço e taxa de juros em questão.

Um ponto levantado pela autora é o fato das firmas não serem comparáveis com o resto da economia como um todo. A economia, em certo ponto, pode ser limitada em razão de capital, força de trabalho ou serviços administrativos, podendo mudar com o tempo. As firmas são tratadas de forma diferente, pois uma firma não possui a mesma curva de oferta e demanda que a outra, sendo a lucratividade também variável de uma firma para outra. Para se entender os limites da firma, deve-se olhar para os fatores internos que limitam o crescimento dela.

Para que as expansões ocorram, deve haver, primeiramente, planejamento. Este deve envolver propósito e a organização dos recursos necessários. O planejamento deve ser feito de forma que os recursos, tanto obtidos no mercado quanto os já possuídos, sejam utilizados da melhor maneira possível, sendo levado em consideração que as quantidades ofertadas não são ilimitadas e nem os preços dos produtos constantes, por isso a necessidade de se fazer um planejamento “ótimo”. Caso não fosse, um plano mais amplo sempre seria melhor do que um mais restrito.

Há um limite de produção da atividade feita pela equipe administrativa. O número máximo de processos que esta equipe consegue desenvolver em um determinado período de tempo. Este é um fator limitante para o crescimento da firma num determinado período de tempo, visto que não é possível contratar mais administração no mercado. Esta área da empresa é vista pelos empresários como uma unidade conjunta, sendo a experiência da “equipe” completamente relevante para determinar o nível de produtividade que ela terá. Concluindo assim, que contratar pessoas do mercado não implicará, necessariamente, num aumento da produtividade da “equipe”. Se os novos funcionários não tiverem conhecimento dos planos antigos, os funcionários antigos perderão tempo explicando para os novos. Se o aumento da força de trabalho for mais rápido do que a equipe conseguir absorver, haverá perda de produtividade pela firma, sendo menos competitiva que as concorrentes, acarretando num período de estagnação.

Podem-se observar dois aspectos na natureza de limites à taxa de expansão da firma. O primeiro limitante é o fato de que os planos de crescimento não podem ser absorvidos

imediatamente pela “equipe” administrativa, pois este leva tempo para o aprendizado ser absorvido. E quanto mais complexo o plano mais serviço será requerido para que a equipe absorva essas novas funções. Estes planos devem sempre ser aprovados por algum grau de hierarquia da firma antes de passados às equipes administrativas. Outro limitante é o montante de pessoal recém-contratado da equipe, que por sua vez, não tem a produtividade igual aos dos que já estão no núcleo há mais tempo.

Penrose (2006) conclui que as firmas se expandem de acordo com a implementação de planos de expansão. Os planos, por sua vez, são absorvidos de acordo com a capacidade da equipe administrativa de implementar os planos, sendo a equipe treinada e experiente responsável pelo andamento dos planos. Em empresas mais enxutas, a expansão das atividades pode ocorrer através de horas extras praticadas pela equipe. Em firmas maiores, os projetos são implementados continuamente. Os planos são feitos de acordo com a necessidade estabelecida pelos eventos da companhia. Departamentos ou áreas podem ser criados somente para o desenvolvimento de novos produtos, métodos e estratégias. A partir da necessidade de inovar e criar novos produtos, muitas pessoas deixam de cumprir suas funções na produção corrente para assumirem papel de liderança na área de inovação, sendo assim necessário alguém com conhecimento para assumir o papel de liderança na área corrente.

A partir da necessidade de mudança da firma para se adequar às transformações requeridas pelos planos estratégicos, a área administrativa também muda a disposição de pessoal, contrata novas pessoas e novas subdivisões são criadas de forma que a descentralização das funções administrativas tenha uma difusão entre a empresa. Assim, as subdivisões obtêm mais responsabilidade e autoridade em um nível de escalão mais baixo. A descentralização de responsabilidades e autoridade é uma condição necessária para o crescimento da firma. Os funcionários necessitam de experiência de trabalho conjunto, assim a firma pode tomar o rumo do crescimento. Com o entrosamento dos funcionários antigos e novos, a firma toma o rumo do crescimento e os funcionários aumentam suas habilidades, podendo desenvolver novos produtos e serviços para a empresa. Indivíduos que antes não estavam acostumados a exercerem funções executivas tendem a ter dificuldade no início, mas no longo prazo podem ser muito importantes para a firma, à medida que adquiram familiaridade com os novos cargos, levando a liderança de sua unidade de trabalho.

As pessoas podem aprender novos conhecimentos de duas maneiras: 1) Através de outras pessoas ou literaturas. 2) Através da experiência pessoal de cada um. A grande

diferença da segunda maneira é que a experiência pessoal não pode ser ensinada nem transmitida. As mudanças são incorporadas sutilmente nos indivíduos e não pode ser separada deles. Através de novas experiências, as pessoas se tornam mais confiantes e sábias para lidarem com situações que antes não poderiam resolver. Desta forma, os empregados da empresa criam a capacidade de se adequarem a um ambiente de mudanças contínuas e expansão. Os serviços administrativos, a medida que são desenvolvidos dentro da empresa, tendem a ter um aumento de valor e importância para a firma.

O planejamento das empresas para o futuro é feito com base em expectativas. Dois conceitos distintos são abordados pela autora para se entender as expectativas. O primeiro é a incerteza, que se traduz em como o empresário enxerga o cenário futuro. O segundo é o risco, que se traduz como as possíveis perdas decorrentes de ações tomadas pelos empresários. De modo geral, os empresários fazem os cálculos de custos e receita em relação a previsões estimadas de demanda. Estas previsões podem se referir tanto a riscos quanto à incerteza. Quando se aborda o risco em uma ação, também se leva em consideração o valor referente à perda naquela ação, não apenas a probabilidade de se perder. No caso do valor ser indiferente, deve-se levar em conta apenas a probabilidade envolvida na ação. O que incorre no fato de que quando uma empresa fica mais alavancada (aumentando seus investimentos), os riscos se tornam maiores, de forma que a liquidez da empresa seja importante para atender às necessidades de pagamento da empresa, podendo assim concluir que as empresas possuem riscos crescentes, desta forma, o crescimento da empresa é restringido pelo risco e pela incerteza. Desta forma, os empresários se comportam passivamente em relação aos riscos e incertezas do mercado, podendo apenas se ajustar, mas sem interferir.

Para se combater a incerteza, a maneira mais eficiente é obter informações acerca do mercado. Desta forma a empresa diminui a incerteza e reduz os prejuízos inferidos por ela. Mas mesmo com um número alto de informações, uma empresa pode optar por incorrer em riscos. Todavia, agir sem informação pode ser inconsequência ou imaturidade de uma empresa. Quanto mais informações a empresa tiver, menores são os possíveis erros de planejamento que uma pode ter, eliminando grande parte da incerteza do plano. No entanto os riscos não são influenciados pelas informações, sendo assim analisados juntos à inevitável incerteza.

Para Penrose (2006) quanto mais robusto for o planejamento, mais caras serão as novas informações para diminuírem as incertezas. Logo, a empresa deve fazer um estudo para

contabilizar até que ponto é lucrativo investir em novas informações ou assumir certas incertezas. Quando se adiciona uma nova atividade à empresa, mais investimento administrativo deverá ser feito tanto para descobrir novas informações desta atividade quanto para a execução das atividades pelo administrativo. Quanto menos familiares as atividades são, mais esforços são exigidos da equipe administrativa, chegando a um ponto que a empresa não aceitará mais incorrer em riscos para continuar o crescimento.

Na concepção Penroriana (2006), as firmas podem ter diversos incentivos para expandir-se em variados sentidos, no entanto sempre haverá alguma dificuldade para se chegar ao seu objetivo do planejamento. Estes incentivos podem ser externos ou internos à firma e podem promover ou restringir a lucratividade da empresa. Os incentivos externos estão ligados, em sua maioria, a mudanças na demanda, mudanças tecnológicas e técnicas comerciais que viabilizem a firma a atingir aumentar sua fatia de mercado em relação a outras empresas. Há muita discussão em torno dos obstáculos e condições externas à empresa, no entanto, em relação às influências internas há pouca atenção dedicada em relação à expansão da firma. As influências internas dizem respeito ao obstáculo da ausência interna de recursos especializados, como por exemplo, quando não há pessoal suficiente com aptidões necessárias para exercer o administrativo requerido para o planejamento. Os incentivos internos à expansão podem ser exemplificados como um reservatório de recursos, serviços produtivos e conhecimentos não utilizados.

“Segue-se, portanto, que uma firma terá interesse em expandir-se enquanto a sua expansão puder proporcionar-lhe meios para usar os serviços de seus recursos mais lucrativamente do que aqueles dos até então utilizados. Ou, alternativamente, enquanto quaisquer recursos deixarem de ser plenamente utilizados em atividades correntes, sempre haverá um incentivo para a firma encontrar um meio de usá-lo mais plenamente.” (PENROSE, 2006, p.120).

Penrose (2006) assume, portanto, que quando os serviços produtivos internos não são devidamente utilizados há desperdício. Se não valer a pena utilizá-los, este desperdício será inevitável, mas de forma que se puderem ser utilizados, representam serviços gratuitos para a empresa, proporcionando vantagem para ela. Quando a empresa chega ao ponto de não conseguir mais utilizar serviços produtivos internos, a empresa chega ao nível de estado estacionário. A tentativa de alcançar este estado estacionário pode ser dificultada por três fatores: indivisibilidade dos recursos, utilização de forma especializada e criação de novos serviços produtivos em qualquer processo.

O balanço dos processos é um tema de grande discussão pelos economistas. Chegou-se à conclusão que o nível mínimo de produção deve alcançar equívale ao mínimo múltiplo comum de produtos obteníveis relativos à menor unidade de aquisição para os tipos de recursos, para que os recursos produtivos sejam plenamente utilizados. Como a firma necessita de diversos cargos e especialistas, o ideal é que estes profissionais sejam adaptáveis a executar outros tipos de tarefas para que quando não estiverem utilizando seu tempo nas suas funções possam exercer outras funções complementares, aproveitando todo o seu tempo disponível. Desta forma a empresa não precisaria gastar com a contratação de outro profissional para exercer a outra função que o primeiro estaria disposto a exercer quando não estivesse executando sua função de origem.

Toda vez que a firma altera sua estrutura e adquire mais recursos, as unidades individuais irão variar. Desta forma, o mínimo múltiplo também irá variar. Consequentemente, a firma pode chegar a um ponto em que não consiga utilizar plenamente os recursos disponíveis. Quando a firma chega ao “equilíbrio”, alguns recursos menos importantes podem sobrar se estiverem ociosos. Neste caso estes subprodutos que restam podem ser ou vendidos ou doados, se a firma não conseguir organizar a transformação e venda por um preço que seja interessante para a empresa. Até mesmo homem-hora ou máquina-hora podem ser recursos sobressalentes ao ponto de equilíbrio.

Para tentar minimizar o tempo ocioso de uma máquina ou de um trabalhador, a empresa pode alocar o tempo disponível para atividades que não sejam tão específicas. Penrose (2006) adota o exemplo de um químico que não necessita utilizar toda sua carga horária criando fórmulas novas. No seu tempo ocioso, ele pode fazer o controle de estoques, treinar funções operacionais e fiscalizar o cumprimento de padrões. No exemplo citado, não seria lucrativo para a firma contratar mais pessoas para exercer controle de estoque, já que o químico dispõe de tempo ocioso. No entanto, se a firma aumentasse de tamanho, seria necessário que o químico utilizasse todo seu tempo exercendo sua função e novas pessoas contratadas para as funções mais gerais. À medida que a firma for crescendo, novas pessoas são contratadas e o quebra-cabeça muda de tamanho, encontrando-se um novo mínimo múltiplo comum. Torna-se mais interessante investir em pessoas mais qualificadas e novos equipamentos, levando a uma diversificação dos produtos da empresa, de modo que os recursos sejam utilizados sempre no seu limite, levando a empresa ao equilíbrio, mas em uma proporção maior do que anteriormente. A heterogeneidade dos fatores da firma a torna única.

Cada firma dispor de mesmos recursos que podem ser utilizados de maneiras diferentes propiciando a diferenciação entre as firmas.

A autora enfatiza que os bens livres (dispostos sem limite no mercado, de forma que não há restrição de quantidade nem um preço a se pagar por eles), apesar de não possuírem restrições, podem levar a firma a produzir bens e serviços com valor econômico a partir desses bens livres. Bens e pessoas são adquiridos no mercado, porém, quando incorporados às firmas diferentes podem proporcionar resultados diferentes em firmas diferentes. De acordo com a pessoa que utilizará cada máquina ou em que área determinado profissional estará exercendo suas funções. Desta forma, as firmas conseguem se diferenciar e produzir resultados diferentes. Firms que descobrirem a melhor forma de alocar esses recursos terão vantagem sobre as outras. Quanto melhor utilizarem os recursos incorporados à firma, maior será a vantagem em relação às outras firmas. Assim como aproveitar os fatores internos, aproveitar os fatores externos da melhor maneira também são de vital importância para a firma. Como exemplo, Penrose (2006) destaca a análise do comportamento do mercado, dos competidores e dos consumidores. As mudanças externas influenciam diretamente no comportamento interno da firma, como por exemplo, na previsão de demanda. Através desse conhecimento dos fatores externos, o pessoal da firma agrega conhecimento e experiência, lidando mais agilmente com mudanças no mercado.

Para os empresários de firmas mercantis, a demanda não é um fator “dado”. Através de diferentes técnicas, como por exemplo, o marketing, as firmas podem atuar sobre a demanda, atingindo novos tipos de clientes. As empresas enxergaram que as ações tomadas dentro da empresa têm correlação direta com a demanda pelo produto que a empresa vende. A concepção de demanda, que se refere ao montante que os empresários podem vender a determinado preço, também tem relação com os tipos de produtos que a empresa pode esperar vender lucrativamente. A demanda é um fator determinante para o empresário saber quais produtos estão ou não com receptividade boa para os clientes. Produtos novos sempre terão maior dificuldade de previsão de demanda do que produtos já lançados no mercado. É um fato que em grandes firmas, o desenvolvimento e lançamento de novos produtos é primordial para o sucesso, mesmo que no curto prazo o resultado não seja expressivo, no longo prazo é possível observar o destaque de firmas que optaram pela composição da demanda. Em certos casos, mesmo com a resistência dos consumidores à inovação, empresários acreditam que no futuro o novo produto terá ampla aceitação e continuam produzindo a enviando ao mercado, apostando na futura demanda dos consumidores pelo produto. Antes da aceitação dos

consumidores, a utilização dos recursos eficientes dentro da firma é um fator que dita a direção geral da inovação dentro da firma. À medida que a firma cresce, novos fatores são utilizados, mudando os serviços que ela poderá prestar. Isto ocorre porque a demanda é uma expectativa dos empresários da firma, sendo subjetiva.

Penrose (2006) conclui, portanto, que surgem novas oportunidades para a firma inovar a partir de oportunidades internas e externas à firma. Tais inovações podem ser de produtos, serviços ou processos administrativos. A capacidade da firma de se adaptar à mudanças externas (gosto dos clientes, alterações na demanda do setor), utilizando seus fatores internos lhe possibilitará condições de crescimento acima do mercado.

1.3 Dinâmica de crescimento das firmas e o papel das capacidades organizacionais

Chandler em “*Organizational Capabilities and the Economic History of the Industrial Enterprise*” (1992b) fornece ampla evidência histórica para a visão Penrosiana da firma, ao explicitar o papel central das competências organizacionais para viabilizar o crescimento das firmas ao longo do século XX.

O autor apresenta quatro características que uma firma é composta. A primeira delas: ser uma entidade jurídica, que assina contratos com clientes, fornecedores e empregados. A segunda: entidade administrativa, sendo coordenada por diversas pessoas com responsabilidades em variadas atividades. A terceira: a capacidade da empresa de adquirir instalações e capital líquido. Por último: a capacidade da empresa de gerar lucros, condição necessária para as firmas capitalistas continuarem a sobreviver e continuarem com seus planejamentos.

As evidências históricas analisadas por Chandler (1992a) mostram como, a partir do final do século XIX até o início do século XX, as empresas desempenhavam uma trajetória contínua de crescimento. A partir das novas invenções, as empresas tomavam proporções de crescimento nunca antes visto, atingindo volumes de produção de bens e serviços mais elevados, transformando o nível de escala de manufaturas e agilizando processos que antes eram demorados. A produção de novos materiais como o aço, fertilizantes, remédios e mudanças na agricultura levaram o mercado a tomar proporções de competição em outros níveis, chegando à competição internacional.

Chandler (1992b) descreve a importância das novas ferrovias, telégrafos e sistemas de cabo que revolucionaram o fluxo de informação e bens na economia no final do século XIX. Graças às evoluções tecnológicas e de logística, era possível que as mercadorias e informações viajassem de uma ponta a outra dos Estados Unidos, intensificando a produção de mercadorias e o surgimento de novas firmas industriais. Inclusive, as indústrias que já haviam sido desenvolvidas na primeira revolução industrial como metalúrgica e têxtil tiveram grande avanço como na produção de aço, alumínio e refinamento de açúcar. A inovação mais significativa desta época foi a de utilizar energia elétrica como iluminação, energia industrial e tração urbana. Viabilizando assim, a competição em mercados internacionais.

Um ponto de mudança destas novas indústrias foi o fato de serem mais capital-intensivas e explorarem os ganhos de escala e escopo na produção proporcionada pelo aumento de tecnologia envolvido na produção de suas mercadorias. Chandler expõe seu argumento no texto *Scale and Scope* (1990,p. 24): com o uso de capital-intensivo, o fluxo de vendas deveria ser assegurado de forma que utilizasse toda a capacidade da indústria, caso contrário, os custos unitários aumentariam de forma acelerada porque os custos fixos e custos afundados seriam altos em comparação às firmas de trabalho-intensivo. Desta forma, as firmas capital-intensivas dependem a velocidade e tamanho de produção para garantirem a economia de escala necessária para maximizar seus lucros, além de uma coordenação mínima de escala na produção e de insumos de seus fornecedores.

Essa coordenação era feita por um administrador que havia de ser experiente e conhecedor de todos os processos da cadeia, aproveitando tanto as etapas humanas quanto as feitas por máquinas para render da melhor maneira possível, realizando ganhos de escala e escopo ao longo da produção.

O segredo das empresas que atingiram a liderança de seus mercados foi além do investimento na produção em si, o investimento na parte de marketing, para a criação e divulgação de uma marca forte, e o investimento em gestores para todas as áreas da empresa que coordenassem todos os processos, atendendo às necessidades da empresa de forma que não houvesse desperdício de tempo, gerando maior agilidade na produção e distribuição dos bens e serviços produzidos. Os primeiros que atingiam esse nível alcançavam também novas margens de lucro e custos relativos mais baixos, se comparados aos seus concorrentes, tornando sua máquina “**azeitada**” produzindo a todo vapor e corrigindo pequenos erros ao longo da cadeia. Enquanto os concorrentes apareciam, cheios de dificuldades em seus

processos, investindo em diversos novos profissionais para tentarem melhorar seus processos. A partir desse cenário, surgiram setores oligopolísticos.

O conceito chave utilizado por Chandler (1992a) ao comparar firmas nos anos iniciais do crescimento industrial é o conceito de: capacidades organizacionais. O conceito abrange todo o processo de aprendizagem das firmas ao serem inseridas em um novo conceito de produção, desde uma nova tecnologia à forma como um gestor exerce seu trabalho ou a forma como a empresa administra seus fornecedores. A capacidade organizacional da empresa determinará se ela será capaz de obter ganhos de escopo e escala adequados, quando houver espaço para crescerem. Estes ganhos serão viabilizados apenas se a empresa lograr êxito na coordenação e evolução da capacidade organizacional.

A medida que a firma cresce, mais testada ela é em relação à sua capacidade organizacional. Departamentos funcionais, unidades de produção, diferentes plantas e mercados requerem uma maior capacidade organizacional da firma, sendo a organização coletiva mais importante que a individual para que a firma continue crescendo, sendo lucrativa e aprendendo mais sobre sua cadeia de processos. Um exemplo de firmas que obtiveram êxito nesse aspecto foram as japonesas que investiram para levar o conhecimento ocidental para o Japão, que uma vez que seu mercado interno havia crescido o suficiente, conseguiu competir internacionalmente com as empresas mais antigas ocidentais, graças à sua capacidade organizacional.

Segundo Chandler (1992b), os ganhos de escala e escopo no final do século XIX, eram atingidos através de características físicas da produção. Nos dias atuais, estes ganhos são atingidos através de conhecimentos organizacionais, como por exemplo, de conhecimento, experiência e trabalho em equipe, além da capacidade humana em explorar os avanços tecnológicos.

O autor expõe como os ganhos de escala e escopo em diversas empresas da década de 1880 foram importantes para a redução de custos unitários de produtos em suas empresas, viabilizando assim, o crescimento acelerado e consistente dessas empresas, como o caso da Exxon, Bayer, BASF e Hoechst. Empresas estas, que continuam como empresas de sucesso nos dias atuais em seus ramos. A partir do crescimento acelerado dessas indústrias, elas foram obrigadas a contratar gestores e supervisores para que os ganhos de produção continuassem na medida que as empresas fossem crescendo. O autor destaca a importância das grandes empresas que investiram em manufatura, marketing e gestão, explorando ao máximo os

ganhos de escala e escopo. Desta forma, atingiram o topo de seus mercados, se mantendo por muitos anos na posição de líderes de mercado.

As técnicas gerenciais foram evoluindo aos poucos, através de tentativa e erro, com feedbacks e avaliação interna das empresas em relação aos métodos utilizados. Cada tipo de indústria tinha um modelo de gestão, até mesmo porque em diversos setores foram desenvolvidos diversos tipos de gestão e havia dificuldade em se aproveitar pontos positivos de um setor para outro.

Estados Unidos e Alemanha foram dois exemplos de criação, uso e aperfeiçoamento dessas técnicas de capacidade organizacional durante a Primeira Guerra Mundial, levando vantagens competitivas sobre a Grã-Bretanha em mercados internacionais e, inclusive, dentro dela. A Alemanha conseguiu, através das capacidades organizacionais das indústrias, combater uma hiperinflação na década de 1920 e se reconstruir após ser devastada pela Segunda Guerra Mundial. Outro grande exemplo de sucesso em utilizar as capacidades organizacionais para crescer foi o Japão. Primeiramente, levando o conhecimento ocidental para o Japão, viabilizando o crescimento do mercado interno japonês e então, competindo internacionalmente com as grandes potências.

As inovações tecnológicas e as melhorias de processos implementadas por empresas pioneiras em seus setores fizeram as empresas competidoras investirem em gestão e em plantas suficientemente grandes para competir com as líderes. No entanto, a dificuldade em competir com as empresas que já tinham as grandes plantas instaladas e uma equipe de gestão experiente era enorme, dificultando o crescimento de possíveis desafiadoras às líderes. A competição por participação do mercado nos setores em oligopólio era intensa, sendo o preço unitário de produção um importante fator que contribuía para o sucesso das vencedoras. Estes cortes de custos eram feitos tanto nos produtos quanto nos processos, como investindo em melhores formas de distribuição, marketing, desenvolvimento de novos produtos e participação em novos mercados em expansão. A cada inovação, a participação de mercado e os lucros mudavam entre as empresas.

Os setores monopolísticos promoviam a dificuldade de entrada de novos competidores pelos elevados investimentos já feitos pelas empresas líderes de mercado. Por conta dessa dificuldade, estas empresas geraram lucro ao longo de muitas décadas. Estas investiam cada vez mais na verticalização das indústrias, como controlando a cadeia de suprimentos e os setores de vendas. Outra forma importante que as empresas buscaram para crescer foi o

investimento em novas áreas geográficas e novos produtos, utilizando a capacidade de organização que estas empresas já possuíam, o que levou a elevados ganhos de escala, novamente.

Aliando a competição no oligopólio à capacidade organizacional das empresas líderes de mercado, o resultado obtido a partir dessa combinação foi de crescimento tanto das líderes, quanto das competidoras e principalmente dos mercados em que elas estavam competindo, colaborando com o crescimento da economia. Através da resolução de problemas de atender as necessidades dos clientes, melhorias de produção e na necessidade de recrutar trabalhadores e gerentes qualificados, as empresas criaram um conjunto de habilidades que as diferenciaram das demais em seus setores. Uma vez que estas habilidades foram incorporadas às firmas, elas conseguiram obter diferenciação em seus produtos, serviços e processos. Esses resultados eram melhores ainda vistos nas firmas em que os altos gerentes se engajavam no recrutamento e treinamento de toda a equipe, além de definir responsabilidades e avaliando o desempenho de cada um de seus subordinados.

Dado o reconhecimento central da capacidade gerencial e da forma de organização e reorganização das rotinas e processos internos à firma, o capítulo seguinte apresenta as técnicas de gestão responsáveis por promover a mudança e organização nas empresas que adotam esta estratégia para se diferenciarem das concorrentes e crescerem dentro do mercado em que atuam, tornando-se mais competitivas através de métodos de inovação em gestão.

CAPÍTULO II - Práticas de gestão que conduzem ao crescimento da firma

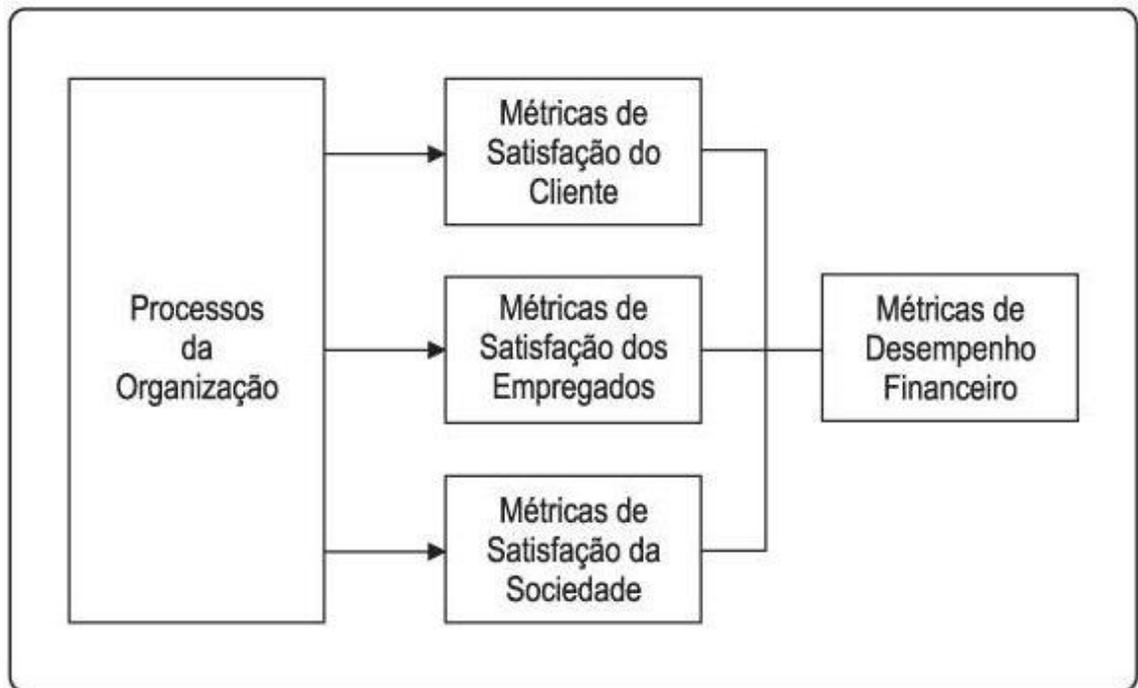
Este capítulo aborda a metodologia utilizada pelo Professor Vicente Falconi em suas abordagens como consultor de gestão por mais de 40 anos. Com o intuito de elucidar algumas técnicas e estabelecer relações com os autores citados no capítulo anterior, o capítulo abrange dois livros de Falconi: “O verdadeiro poder” e “O gerenciamento da rotina do dia a dia”.

2.1 O verdadeiro poder

A abordagem de Falconi (2013a) sobre gestão começa elucidando os motivos de fracasso dentro de uma organização. Dentre os principais motivos destacados pelo Professor (Falconi), estão: a falta de definição de metas factíveis, falta de elaboração de planos de ação adequados, a não execução de planos de ação ou o acontecimento de ações fora do controle da firma, como por exemplo, choques econômicos ou fenômenos climáticos. O intuito do Professor Falconi é guiar as empresas e seus líderes ao crescimento e evitar erros para chegar a ele.

Na concepção de Falconi (2013a), as organizações tem o propósito de atenderem a necessidades humanas, sejam estas organizações públicas ou privadas. Há quatro tipos de entidades que devem ser satisfeitas por uma empresa: clientes, empregados, acionistas e a sociedade. Penrose (2006) expõe a necessidade das firmas em satisfazerem seus acionistas com aumento do lucro e distribuição de dividendos, no entanto, esta distribuição de dividendos não gera valor para a empresa, diminui seu valor de mercado, apesar de ser importante. Para a autora, as decisões implementadas pelas firmas influenciam no comportamento e nas vidas das pessoas em uma sociedade. Falconi (2013a) defende que uma empresa será bem sucedida, no longo prazo, se estas necessidades das entidades, chamadas também de stakeholders, forem atendidas de forma exitosa. No entanto, existe uma métrica que é mais importante que as outras, que é a métrica de desempenho financeiro da empresa, ou seja, a necessidade do acionista. O argumento utilizado é que o trabalho humano é remunerado por recursos financeiros e sem eles nenhuma instituição consegue sobreviver.

Figura 1 – Principais métricas da organização



Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 1.1 p.4

As métricas de desempenho financeiro podem ser:

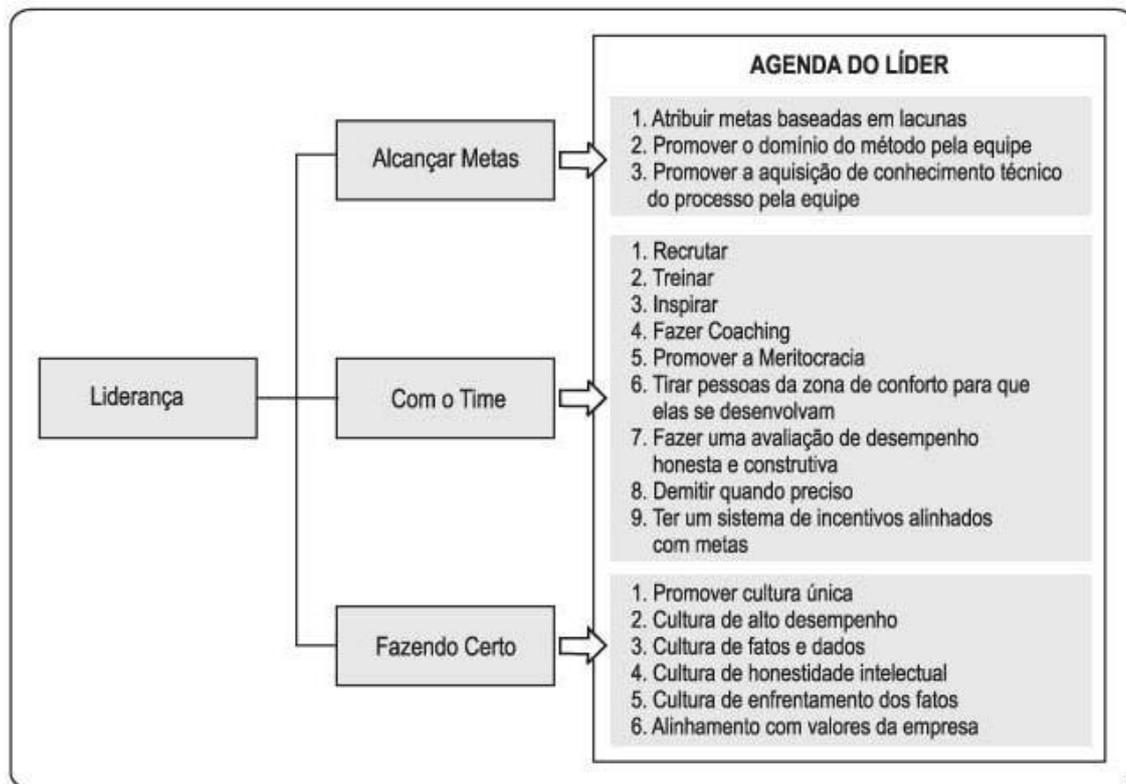
1) EBITDA: indicador que mostra a capacidade operacional da empresa de gerar caixa, eficiência dos equipamentos e máquinas da empresa. Mostra o nível de operação da empresa, excluindo os resultados financeiros, o nível de endividamento e do capital empregado.

2) Lucro líquido: resultado da empresa inteira, com exceção do capital empregado. Por ser um indicador muito geral, normalmente não é usado em análises dentro da empresa.

Para Falconi (2013a), três fatores são fundamentais para o sucesso em uma empresa: liderança, conhecimento técnico e método de gestão. Dentre eles, o mais importante é a liderança, a capacidade de um líder de bater metas consistentemente, com o time e fazendo certo (de forma honesta). Penrose (2006) argumenta que o aprendizado organizacional é um fator de grande importância para se alcançar novos patamares, por exemplo, em indicadores relevantes como Market share ou lucro. Falconi (2013a) complementa a ideia, defendendo que é de total responsabilidade do líder o desenvolvimento de sua equipe para que a cultura

seja disseminada dentro da empresa, assim novos líderes possam ser formados no futuro. As atribuições do líder são bem expostas na seguinte tabela:

Figura 2 – Modelo da agenda de um líder



Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 2.2 p.14

Para Falconi (2013a), o líder deve ser responsável por atribuir metas desafiadoras, porém, factíveis para toda a equipe. Metas que devem ser calculadas através de lacunas de oportunidades e não sem embasamento. Promover conhecimento técnico do mercado específico e conhecimento gerencial para a equipe é função imprescindível para a liderança obter sucesso. Treinamentos e padronizações de boas práticas devem ser estimulados. Meritocracia deve ser fomentada para que haja os resultados atingidos sejam reconhecidos e seus responsáveis recompensados dentro da empresa, alinhando os interesses da firma ao dos seus empregados, estimulando sempre uma cultura de alto desempenho. O líder deve tomar suas decisões com base em fatos (informações) e dados (números que comprovem), utilizando a intuição para guiar as análises, não como ponto final de decisão.

Segundo Falconi (2013a), o conhecimento técnico é específico de cada área da empresa e todos devem estar sempre atualizados. A melhoria contínua do conhecimento técnico é o que viabiliza o crescimento da empresa e a torna mais competitiva, diferenciando-

a das concorrentes. Quando o conhecimento técnico se esgotar dentro da equipe, mais conhecimento deve ser buscado, por exemplo, com brainstormings dentro da equipe, chamando novas pessoas do mercado (consultores), contratação de novas pessoas qualificadas, etc. Penrose (2006) destaca que as empresas tentam continuar no processo de inovação até chegarem ao ponto de estado estacionário com os recursos internos. As empresas possuem três motivos para não alcançarem o estado estacionário: indivisibilidade dos recursos, utilização de forma especializada e criação de novos serviços produtivos em qualquer processo.

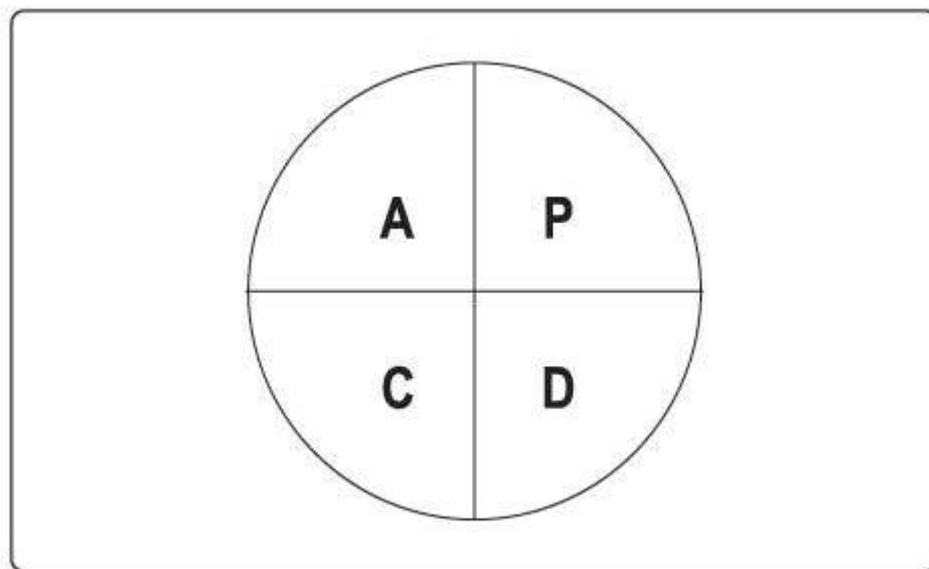
Para Falconi (2013a), método de gestão é o caminho para se obter resultados. Pode ser entendido como a série de ações que a empresa deve tomar para se chegar aos resultados pretendidos por ela. Todos dentro da empresa devem possuir conhecimento do método, restando a cada função saber cada parte específica, por exemplo, os operadores não necessitam fazer análises elaboradas, mas sim exercer bem os padrões determinados. Chandler (1992b) destaca as inovações em gestão como o grande diferencial de empresas que se destacaram em seus mercados ao longo do século XX. Chandler utiliza o conceito de capacidades organizacionais, como o aprendizado que as empresas desenvolveram ao longo dos anos em relação a produção, relação com fornecedores e principalmente empregados.

A empresa, para se obter resultados consistentes e duradouros, deve escolher bem seus gerentes e diretores. De forma que os indicados a estes cargos sejam os mais capacitados em liderança, não em conhecimento técnico, e que disseminem a cultura da empresa, e estimulando todos a atingirem suas metas.

Para Falconi (2013a), o trabalho de um gerente consiste em resolver problemas, levantando dados, priorizando, e tratando-os e garantir que os processos diários estejam funcionando de forma estável e consistente. Há dois tipos de problemas para um gerente: o problema bom e o problema ruim. O problema bom é estabelecido através de lacunas da área, em que o gerente através de análises encontra oportunidades de melhoria para o desempenho. O problema ruim é estabelecido através de falta de padrões e desvios nas operações. O problema ruim deve ser resolvido instantaneamente quando ocorrer. Penrose (2006) argumenta que a função do gerente de resolver problemas gerenciais é crucial para as mudanças de patamares planejadas pela companhia. A autora destaca a dificuldade em se identificar habilidades gerenciais nos líderes, pois esta só pode ser observada após um trabalho bem executado, tornando a escolha de um novo gestor uma aposta.

O método gerencial utilizado por Falconi (2013a) é o método PDCA (Plan-Do-Check-Act), oriundo dos japoneses. O método é representado pela seguinte figura:

Figura 3 – Modelo do método PDCA

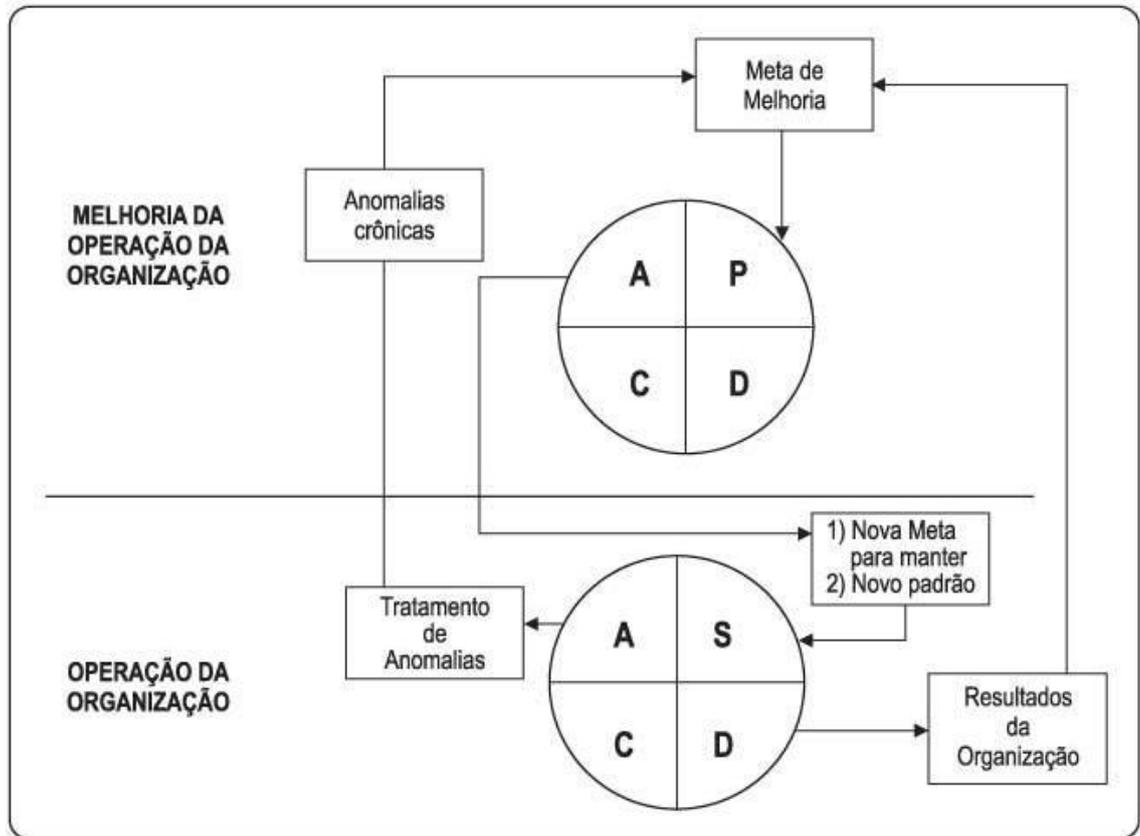


Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 3.2 p.24

O intuito do método é viabilizar o gerenciamento científico da organização, criando, difundindo, ensinando e aprendendo. Desta forma, a organização atinge um maior nível de conhecimento. Há dois tipos de meta dentro da organização: metas de melhoria e metas de padronização. As metas de melhoria são feitas para se atingir resultados que não foram alcançados anteriormente. Já as metas de padronização são feitas para se manter um resultado atingido, de forma que não haja variabilidade nos resultados alcançados. No esquema abaixo, o PDCA é o ciclo de metas de melhoria e o SDCA é o ciclo de metas de padronização, ambas partes do método de gestão PDCA.

O esquema abaixo ilustra a questão:

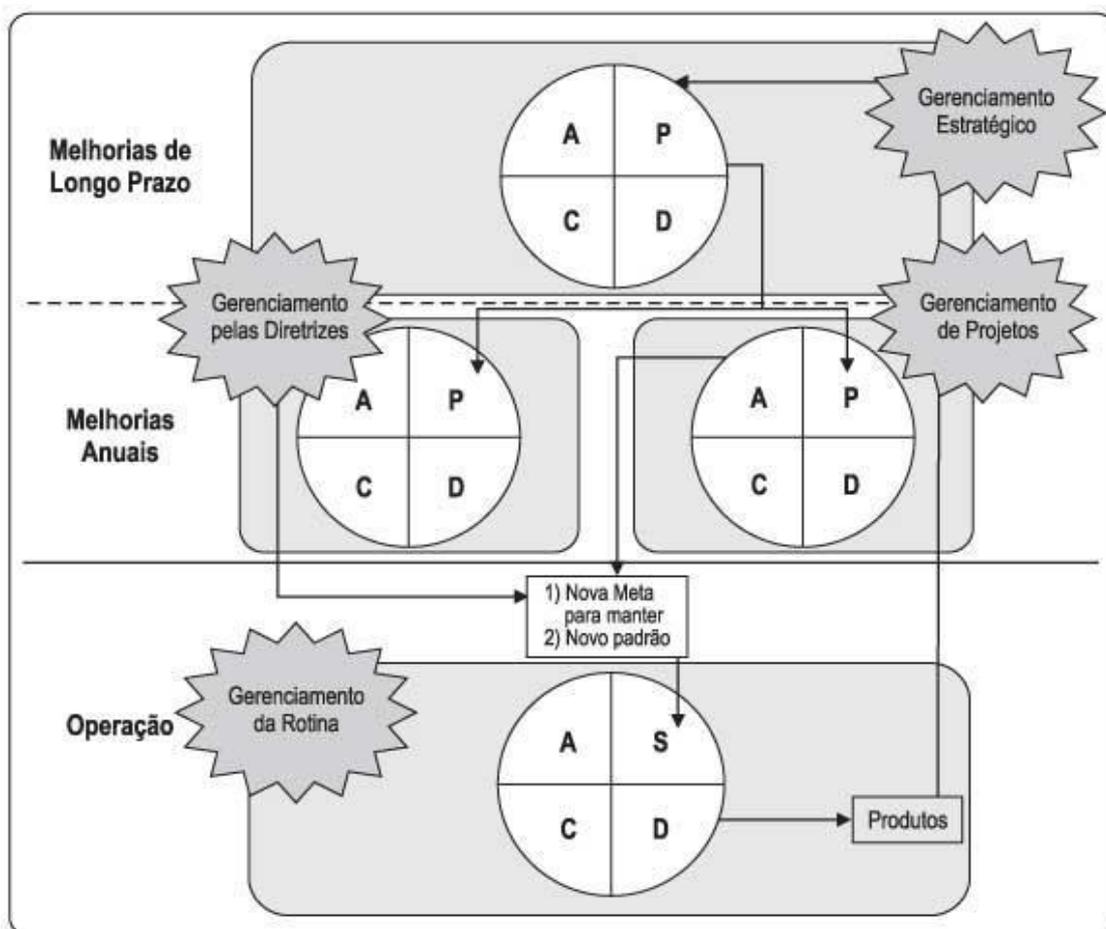
Figura 4 – Modelo de melhoria e manutenção de resultados através do método PDCA



Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 3.3 p.26

Para que as metas da empresa inteira estejam conectadas e coesas, é necessário um Sistema de Gestão, de forma que a empresa seja composta por fatores interligados. Qualquer mudança que houver em um determinado setor deve atingir o resto da empresa, para cima ou para baixo. Desta forma, as metas de longo prazo, anuais e de operação devem estar interligadas em um único sistema, de forma coesa, como pode ser vista no quadro da próxima página:

Figura 5 – Modelo do método PDCA integrado ao sistema de gestão



Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 3.3 p.29

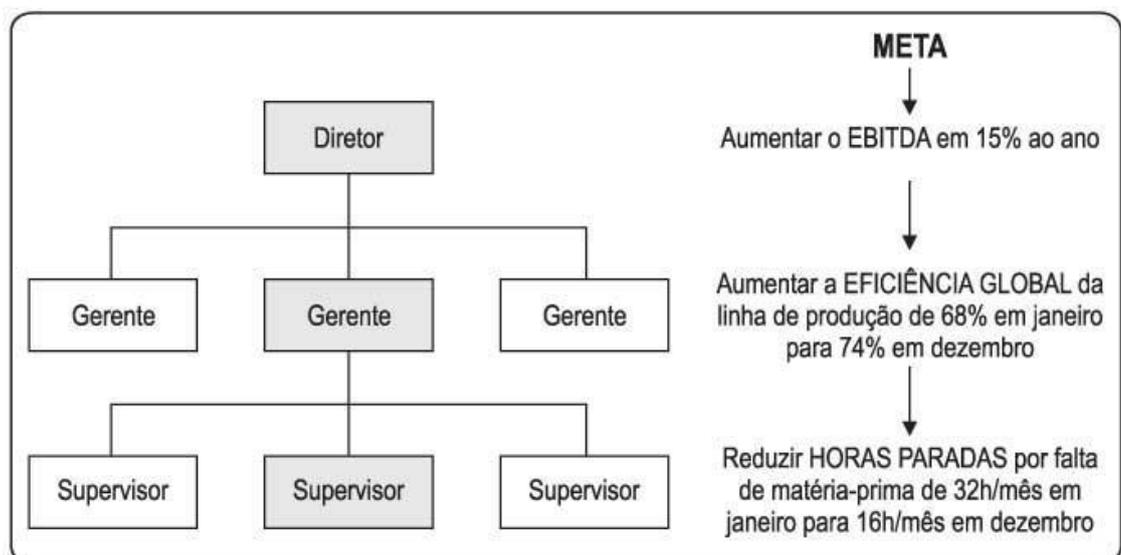
Falconi (2013a) acredita que uma função importante do sistema de gestão é demonstrar em qual parte do quadro, a atividade de cada função se insere. O sistema de gestão deve integrar o Gerenciamento estratégico, que é uma visão de longo prazo, com o gerenciamento pelas diretrizes, metas anuais da empresa, juntamente com o gerenciamento de projetos anuais, de forma que o gerenciamento da rotina do dia a dia seja o mais eficiente possível e condizente com os objetivos de longo prazo. Estes objetivos de longo prazo podem ser mudados ao longo dos anos.

A determinação do problema da área ou da empresa deve ser com foco específico na necessidade estratégica da empresa. O problema estratégico é aquele ligado às metas de longo prazo da companhia, relativos à sobrevivência, portanto são os problemas mais importantes dentro da firma. Para garantir que este problema estratégico esteja desdobrado para toda a empresa, deve ser feito um gerenciamento pelas diretrizes para que todas as pessoas estejam

cientes de suas metas e a meta do presidente esteja ligada por um sistema de causa-efeito com as metas de todos os funcionários da empresa, levando todos os funcionários ao alinhamento do problema, ao alinhamento dos problemas da organização e em quais treinamentos devem ser feitos para que cada pessoa/operário cumpra sua meta padrão, no caso em que o problema for desdobrado de forma mais exaustiva possível.

De acordo com Falconi (2013a), as metas são derivadas do planejamento estratégico da empresa, sendo orientadas pelas metas financeiras da empresa, de modo que estas desdobradas cheguem a metas técnicas específicas. Há também metas que não são financeiras, mas estão inclusas no planejamento estratégico, como exemplo de metas de segurança e poluição de meio ambiente. Para a determinação de metas, alguns passos devem ser seguidos: o primeiro deles é a determinação de lacunas. A lacuna a diferença entre o resultado atual e o resultado desejado. As lacunas podem ser calculadas com comparações com outras empresas, com outras áreas ou comparações históricas do fenômeno que estiver sendo observado. É importante ressaltar que as lacunas não são iguais às metas. As metas são negociadas com base nas lacunas. Depois de encontradas as metas, deve-se priorizar as metas mais impactantes no problema global da empresa, sendo de responsabilidade de cada gerente de três a cinco metas. Depois de priorizadas as metas, estas devem ser desdobradas desde o presidente até os cargos mais operacionais, de forma que estejam matematicamente interligados, como podemos observar no exemplo abaixo:

Figura 6 – Modelo de desdobramento de uma meta



Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 4.5 p.42

A fase de planejamento do método é composta por algumas premissas que Falconi (2013a) destaca: o planejamento deve ser dos fins para os meios, o princípio de Pareto deve ser utilizado (80% dos problemas estão em 20% dos fatores) e o processo de interação entre as pessoas da equipe geram o conhecimento. A fase de planejamento tem como objetivo avaliar as modificações do alvo em questão, para assim ser possível resolver o problema (atingir a meta). A fase de planejamento é composta de quatro fases: análise funcional, análise de fenômeno, análise de processo e plano de ação. A análise funcional tem por objetivo encontrar o problema e o estabelecer metas através de comparações com outras empresas, setores, históricas, tipo de produto etc. A análise de fenômeno tem por objetivo analisar as condições formadoras do problema, dissecando o problema encontrado na análise funcional em problemas menores, em função da origem de cada problema menor ou do tipo de problema. A análise de processo busca compreender as causas que levam este problema menor encontrado na análise de fenômeno a acontecer. Seu produto final é a causa fundamental de cada um destes problemas encontrados. A fase de plano de ação tem a finalidade de elaborar ações para bloquear as causas fundamentais encontradas para que os problemas não voltem a ocorrer.

Para Falconi (2013a), dentro da análise funcional é importante conhecer os indicadores, suas funções e quais impactos eles tem no resultado da empresa. Então, deve-se calcular as lacunas e definir metas para estes indicadores. A variabilidade dos indicadores indica que há oportunidade de melhoria. Além da comparação do indicador com outras empresas e áreas, uma análise do comportamento histórico desse indicador na área deve ser feita para saber se a tendência é de subida ou descida e se houve uma mudança de patamar recente. Então, deve-se realizar uma análise do custo benefício deste indicador para comprovar que este é o melhor indicador para se trabalhar, de modo que o esforço (financeiro ou não) deva ser para melhorar este indicador que terá um maior impacto no resultado final da empresa.

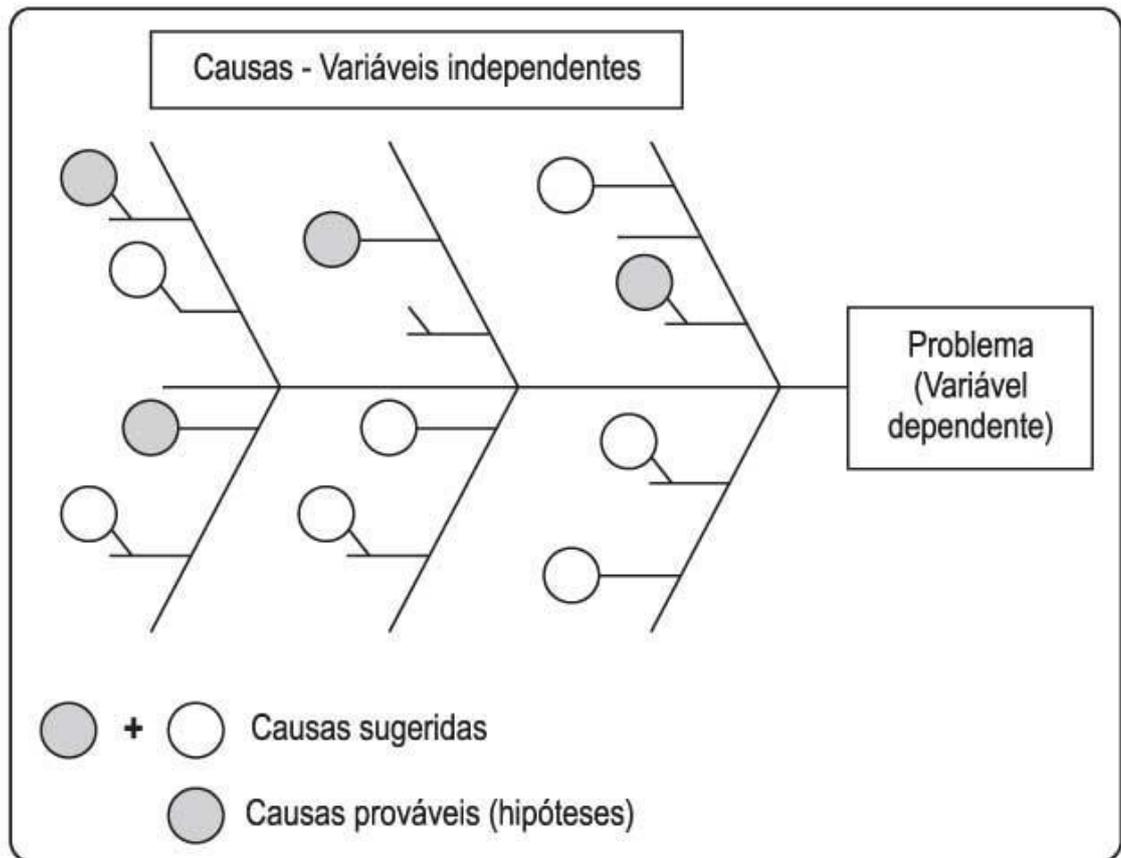
Falconi (2013a) destaca que a análise de fenômeno deve ser feita exhaustivamente, assim como, a análise funcional. Desdobrar o problema grande em problemas pequenos e focados é o grande objetivo desta etapa, além de definir metas específicas para cada um destes problemas menores. A análise de fenômeno é composta por duas etapas: estratificação e priorização. A estratificação pode ser feitas de duas maneiras: vertical e horizontal. A estratificação vertical tem o objetivo de desdobrar o problema em função de tempo, local, tipo de produto, especificações de negócio, etc. Por exemplo, o desdobramento do problema de

“Custo elevado”, que pode ser desdobrado em custos fixos e variáveis, que podem ser desdobrados em diretos e indiretos. Desta forma, pode-se analisar cada um destes problemas desdobrados até o nível que se chegue a um indicador técnico. A estratificação horizontal tem por objetivo separar o problema em todos os processos que estão contidos nele, para assim compreender, em que fase se encontra o problema desdobrado. Depois da estratificação, a priorização deve ser feita para encontrar onde estão os problemas específicos de maior impacto, e em cima deles continuarmos as análises de processo.

Seguindo o método PDCA, a etapa seguinte do planejamento é a análise de processo. Penrose (2006) destaca a importância de um bom planejamento para recursos não serem investidos e não haver retorno ou até prejuízo para a firma. Ao contrário das duas anteriores, o planejamento deve ser conduzido pelo gerente de cada área e não por membros da diretoria das empresas. O objetivo desta é estabelecer uma relação entre o problema e suas causas, tendo como produto final, a causa raiz de cada problema específico encontrado na etapa anterior. Desta forma, quanto mais causas primárias houver para um problema, mais chances haverá de se encontrar causas que realmente tenham um grande impacto no problema gerado.

Depois de determinado o alvo que será feita a análise de processo, deve-se realizar uma sessão de brainstorming com a equipe responsável para que as causas sejam levantadas e então as causas mais prováveis sejam encontradas. Desta forma, listar em um diagrama (como no exemplo abaixo) todas as causas responsáveis para cada problema.

Figura 7 – Modelo de diagram de Ishikawa



Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 6.13 p.77

Falconi (2013a) diz que após algum período de tempo, e conforme a equipe se torna mais eficiente em gestão, exaurindo todo o conhecimento técnico, novas fontes de informação devem ser consultadas para agregar maior conhecimento à equipe, descobrindo novas causas para os problemas em questão. Penrose (2006) argumenta que conforme as empresas se tornam maiores, necessitam de maiores investimentos em pessoal para que o time fique mais robusto e qualificado para resolver problemas dentro da companhia.

Retomando Falconi (2013a), para o autor, uma vez que as hipóteses de causas foram levantadas, estas devem ser testadas através de um teste de hipóteses. Neste teste, o objetivo é encontrar uma relação de causalidade entre a causa e o problema levantados (variáveis independentes e dependentes, respectivamente). Se for comprovada a relação, o objetivo foi alcançado. Caso contrário, novas hipóteses devem ser levantadas.

Os resultados são alcançados pelo líder através de uma equipe treinada para executar as tarefas de forma correta, não adianta ele mesmo executar as tarefas. O papel de liderança

está diretamente ligado com a capacidade de sua equipe de resolver problemas. Através de um gerenciamento da rotina do dia a dia eficiente, os problemas são resolvidos mais facilmente pelas empresas. Este é feito de procedimentos imprescindíveis para os sistemas operacionais da empresa, que devem funcionar de forma estável e confiável. A operação estável deve sempre ser meta dos diretores e gerentes nas organizações, tanto nas frentes de vendas, fabril e administrativo. Com a melhoria da equipe e o passar do tempo, os problemas fáceis são resolvidos e cabe ao gerenciamento da rotina exemplar estar capacitado para resolver os problemas mais complexos que surgirão dentro da organização, estando sempre adaptada à mudanças, que sempre irão ocorrer. Nos próximos parágrafos, entrarei em detalhe no gerenciamento da rotina do dia a dia.

2.2 O gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia

Falconi (2013b) destaca o caminho para uma gestão eficaz através do perfeito gerenciamento da rotina do dia a dia. Este subcapítulo tem o intuito de resumir os passos que o autor considera relevantes para se melhorar o nível de gestão em uma companhia.

O primeiro passo é destacado como o entendimento do trabalho. Por exemplo, as empresas cujos objetivos são garantir as necessidades de outros seres humanos através do resultado do trabalho de seres humanos e máquinas. Caso as necessidades dos seres humanos sejam atingidas, houve uma incorporação de valor ao trabalho das pessoas, acarretando em uma maior satisfação do cliente. Essa satisfação também pode ser atingida através de uma diferenciação do produto oferecido. Um ponto de destaque é a diferenciação, dentro da empresa, entre função (tipo de trabalho de cada um) e organização (cargos e hierarquia). Existem quatro tipos de função dentro de uma empresa, que são elas: direção, gerência, supervisão e operação, sendo as duas primeiras funções gerenciais e as duas segundas funções operacionais. De forma que uma pessoa pode ter um cargo, porém, executar diferentes funções. Ao mesmo tempo, pessoas de cargos diferentes podem possuir funções iguais. Um ponto de destaque é a necessidade de mudança de função entre as pessoas dentro da companhia. Essas mudanças podem ser oriundas de alguns fatos, como: evolução dos empregados, mudanças de mercado e influência de cultura local.

A tabela abaixo ilustra exatamente o que cada função deve fazer em caso normal e em caso de ocorrência de anomalias.

Tabela 1 – Tabela de Nemoto

Funções ↓		Situação →	
		Normal	Ocorrências de anomalias
Gerenciais	Direção	* Estabelece metas que garantem a sobrevivência da empresa a partir do plano estratégico.	* Estabelece metas para corrigir a Situação Atual. * Compreende o relatório da situação atual.
	Gerenciamento	* Atinge metas (PDCA). * Treina a função supervisão.	* Faz, semestralmente, o relatório da situação atual para a chefia. * Elimina as anomalias crônicas, atuando nas causas fundamentais (PDCA). * Revê periodicamente as anomalias, detectando as anomalias crônicas (Análise de Pareto). * Verifica diariamente as anomalias no local de ocorrência, atuando complementarmente à função supervisão.
Operacionais	Supervisão	* Verifica se a função operação está cumprindo os procedimentos operacionais padrão. * Treina a função operação.	* Registra as anomalias e relata para a função gerencial. * Conduz análise das anomalias, atacando as causas imediatas (p. ex.: o padrão foi cumprido?).
	Operação	* Cumpre os Procedimentos Operacionais Padrão.	* Relata as anomalias.

Fonte: Falconi, Vicente. Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia (2013b)- Quadro 1.1 p.27

As anomalias descritas no quadro acima são todos os acontecimentos na rotina de uma empresa que fogem da situação ideal, gerando, por exemplo, perda de produtividade, reclamações de clientes, atrasos e retrabalhos na produção.

O segundo ponto descrito por Falconi (2013b) é o fato de “arrumar a casa”. Para que as empresas evoluam em termos de gestão, para se “arrumar a casa” deve-se escolher uma área com problemas graves dentro da empresa e então selecionar o mais grave deles (o que estiver ocorrendo mais anomalias). Depois de escolhido este problema, este deve ser desdobrado em um problema mais focado. Por exemplo: problema interfuncional (baixa produtividade) e problema localizado (índice de refugo). Para cada um destes problemas desdobrados, deve ser feito um acompanhamento histórico de forma visível para toda a área ter noção de como está o andamento deste indicador. Através de análises, como já foi descrito em parágrafos anteriores, deve-se estabelecer uma meta para cada um dos indicadores e um prazo para elas serem atingidas e todas as ações devem ser focadas para que o problema prioritário da área seja resolvido.

O objetivo de “arrumar a casa” é realizar ações que viabilizem cada responsável a exercer suas funções de maneiras adequadas e eliminar anomalias. Por exemplo, quando um

gerente está desempenhando a função operação na maior parte do seu tempo é um erro de função.

O terceiro ponto para se obter um bom gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia é gerenciar para melhorar os resultados. A melhoria de resultados é obtida através da criação de bons planos de ação feitos pelo líder juntamente com a equipe. Estes planos de ação tem a finalidade de atingir as metas estipuladas pela equipe. Esta meta deve conter objetivo, valor e prazo, sendo divulgada para toda a equipe e todos devem ter a noção de que as ações estão sendo tomadas para que as metas sejam atingidas. Para cada meta, deve haver um plano de ação.

O ponto quatro é a padronização. Um bom gerenciamento não pode ser feito sem uma padronização adequada dos processos, produtos e operações da empresa. Este é o meio básico para se atingir as metas, determinando o que deve ser feito por cada uma das pessoas que participam dos processos, como cada produto deve ser especificamente e como cada área se integra com a outra. A padronização deve ser iniciada pelos processos prioritários dentro da empresa para que a qualidade seja garantida e a produtividade aumentada. Todas as áreas devem ter padrões e fluxogramas dos processos, de forma que todos envolvidos saibam exatamente como o produto ou serviço deve ser finalizado. O padrão deve ser simples e tem por objetivo eliminar processos desnecessários, simplificar e evitar que erros aconteçam durante o processo de produção. Para realizar a padronização das operações, devem ser criados procedimentos operacionais padrão (POP).

O ponto cinco identificado por Falconi (2013b) é a eliminação de anomalias. Após a criação do plano de ação e padronização das principais atividades dentro da gerência, algumas operações continuarão com anomalias, que fogem da situação normal de produção de qualquer área. Para eliminar as anomalias, o primeiro passo é demonstrar para cada um dos trabalhadores qual a sua função para a finalização da atividade daquela operação, quanto mais focado as pessoas estiverem em suas funções e mais treinados estiverem, menor será a frequência de anomalias. De acordo com a tabela de Nemoto mostrada acima, os operadores (trabalhadores que exercem principalmente a função de operação) dividem seu tempo entre a situação normal e quando ocorrem anomalias.

Já o supervisor tem o papel de verificar o cumprimento dos padrões executados pelos operadores, tratar as anomalias reportadas pelos operadores e auxiliar o gerente quando for necessário. O primeiro passo do supervisor, quando se deparar com uma anomalia relatada

deve ser remover o sintoma imediatamente, evitando que o prejuízo causado pela anomalia afete mais unidades produzidas. Então, o supervisor deve verificar se o padrão foi cumprido para ter ocasionado o aparecimento dessa anomalia. Caso o padrão não tenha sido cumprido, ele deve entender se o operador conhecia o padrão, se ele não conhecer, deve ensinar ao operador.

O trabalho do gerente deve ser baseado no treinamento do supervisor, demonstrando como o padrão deve ser cumprido, destacando os pontos mais críticos e tirando dúvidas pontuais. Além disso, deve conduzir as ações necessárias para se atingir a meta determinada pela diretoria e desdobra os resultados ruins, entendendo a origem do problema e propondo ações que recuperem estes resultados. Em caso de aparecimento de anomalias, o gerente deve criar um ambiente em que todos se sintam confortáveis para relatar as anomalias.

O ponto seis consiste na importância de se monitorar os resultados obtidos para ser possível realizar um melhor gerenciamento⁴. Este que pode ser resumido como a capacidade de se encontrar causas (meios) de se alcançar uma meta (fim) através da criação de ações de contramedida geradas a partir de um plano de ação bem planejado. Para se monitorar os resultados existem os itens de controle. Os itens de controle podem ser monitorados a partir de ferramentas estatísticas como um histograma ou uma carta de controle, com um limite superior e um limite inferior sendo estabelecidos para se saber, por exemplo, quantas unidades estão sendo produzidas fora dos padrões estabelecidos.

O sétimo ponto levantado por Falconi (2013b) é o gerenciamento para manter resultados. A partir das padronizações dos produtos, processos e operações, da eliminação de anomalias e da monitoração de resultados começa-se a ter um gerenciamento eficiente da rotina. Este método é chamado de PDCA, que é um método de controle estatístico de processos. O processo pode ser descrito como a área de atuação e os produtos de responsabilidade de alguém, juntamente com matérias primas, pessoas e condições de ambientes.

O ponto número oito tem como objetivo a melhoria do monitoramento dos resultados da empresa, definindo itens de controle e itens de verificação. Falconi (2013b) destaca e importância da autoridade e da responsabilidade de cada pessoa dentro da empresa. As autoridades são exercidas sobre os meios (processos) para que a responsabilidade seja cobrada

⁴ O gerenciamento pode ser um fator decisivo debatido por Chandler (1992a) para a diferenciação e crescimento da empresa.

nos fins (resultados). As autoridades são exercidas sobre: matéria prima, equipamentos, informações, condições geográficas, procedimentos e pessoas. A partir destes meios os resultados são obtidos, onde será cobrada a responsabilidade, que está diretamente atrelada aos interesses dos *stakeholders* (clientes, empregados, acionistas) que deve ser o objetivo maior de todas as empresas. Por isso, a importância do gerente ao gerir pessoas, fornecedores, clientes internos e externos é tão importante para o resultado da empresa como um todo. Para que haja um perfeito gerenciamento, o gerente deve ter mapeados todos os processos, sabendo todos os fornecedores, os insumos oferecidos por eles, para qual negócio cada insumo está sendo utilizado, quais produtos estão contidos dentro de cada negócio e quem são os clientes de cada produto.

Para se estabelecer metas desafiadoras e factíveis, Falconi (2013a) ressalta que é preciso pesquisar no mercado quais os resultados alcançados por outros agentes. Se estes forem possíveis de serem copiados, devem ser feitos. Os benchmarks (melhores valores praticados) podem ser de três tipos: interno, competitivo e funcional. O interno compara os resultados de atividades semelhantes dentro da mesma empresa. O competitivo é a comparação entre atividades semelhantes em empresas concorrentes. O funcional é a comparação de atividades semelhantes com empresas de ramos diferentes. Além dessas comparações, valores de benchmark podem ser obtidos através de literatura técnica, padrões mundiais, congressos e consultores. Depois de encontrados os valores de benchmark, as metas devem ser definidas, não necessariamente se igualando aqueles resultados, mas servindo como base e se possível atingindo os melhores resultados encontrados de acordo com a análise comparativa.

O ponto nove levantado por Falconi (2013b) aborda a melhoria no gerenciamento, utilizando-se o método PDCA. Para começar a melhoria, deve-se levantar todos os itens de controle necessários de todos os problemas dentro da empresa, que a impedem de atingir sua meta global. Dentre os problemas levantados, os mais simples de resolver devem ser eliminados dentro de 90 dias. Após a resolução destes problemas mais simples (dentro do método, a equipe estará mais condicionada e treinada para resolver problemas de maior complexidade).

Como mencionado anteriormente, o método PDCA é composto de oito etapas, dentre elas: identificação do problema (reconhecer o problema e definir uma meta), análise de fenômeno (desdobrar o problema grande em problemas pequenos, separando itens de origem

diferente e definindo meta para cada um destes problemas desdobrados), análise de processo (buscar as causas fundamentais consistentes de cada um dos problemas desdobrados encontrados), elaboração de planos de ação (criar um plano de ação suficiente para atuar sobre os efeitos imediatos e bloquear as causas fundamentais dos problemas), execução dos planos (executar o plano e controlar as ações para não haver atrasos), verificação dos resultados (verificar os resultados e atuar na recuperação dos desvios que aparecerem), padronização (replicar as boas práticas encontradas ao longo do processo para outras áreas semelhantes, visando a ampliação do conhecimento obtido, levando ao crescimento da empresa) e conclusão (recapitular todo o processo durante o período de controle e captura dos resultados, controlando os resultados obtidos e criando ações complementares em caso do não atingimento da meta).

A fase de planejamento (da primeira à quarta etapa) é a mais importante de todo o processo. Quanto mais robustas forem as análises, mais focadas as ações serão e os resultados mais significativos. Quanto mais fatos e dados são usados dentro do planejamento, melhores serão os resultados também. O segredo é sempre criar ações para tudo que tiver que ser feito, evitando que ações sejam tomadas a partir da cabeça das pessoas. Caso este erro ocorra, boas práticas podem ser perdidas e não haverá padronização dentro da área, denotando perda de produtividade. É de suma importância que toda a equipe esteja ciente da importância de se usar o método para atingir resultados. A resistência às mudanças é comum ao ser humano, e deve ser combatida.

Depois de executadas as ações (fase de execução), os resultados devem ser verificados (na fase de controle). Dentro da fase de controle, são feitas reuniões de acompanhamento dos resultados. Quando as metas forem atingidas, os resultados devem ser mostrados para o superior, simplesmente. Caso a meta não tenha sido atingida, o dono da meta deve realizar novas análises de fenômeno e de processos para entender porque os resultados não foram alcançados e se as ações foram cumpridas e suficientes para atingi-los.

Mensalmente, o PDCA deve ser executado e os resultados verificados nas reuniões de acompanhamento. Nestas reuniões devem ser apresentados os relatórios de três gerações. Este é assim chamado, pois contempla o passado, presente e futuro do gerenciamento. O passado contempla o acompanhamento das ações anteriormente planejadas, visando o cumprimento de todas elas, possivelmente relacionando a falha do atingimento da meta ao não cumprimento das ações planejadas. No presente, os resultados devem ser verificados e os impactos das

ações realizadas calculados, evidenciando os pontos problemáticos que ainda necessitam de melhoria. O futuro contempla as novas ações que devem ser elaboradas para sanar os problemas encontrados. O relatório deve ser entregue para o chefe da reunião antes dela acontecer, sendo necessário um relatório para cada meta estipulada. Abaixo um exemplo de como se chegar a um relatório de três gerações.

O ponto dez abordado por Falconi (2013b) tem como objetivo esclarecer como as metas dos gerentes são alinhadas com as metas da diretoria e presidência da empresa. Primeiramente, o autor explica de onde vêm as metas. Na concepção do Professor Falconi, as metas não vêm dos gerentes ou dos diretores e muito menos dos chefes imediatos. As metas são determinadas pela necessidade de sobrevivência estratégica da empresa para atingir seus objetivos no mercado. Logo, as metas são determinadas pelo mercado. Por exemplo, quando um cliente deseja um pão de queijo com um certo nível de sabor e maciez, a meta daquela padaria é entregar um produto nas conformidades requeridas pelos clientes. Um outro exemplo seria a sobrevivência de uma empresa no mercado, que para acontecer, necessita que o EBITDA alcançado no ano seja de R\$1.000.000,00. A meta da empresa é atingir este indicador financeiro, mas para isso, deve desdobrá-lo em indicadores mais técnicos para que todos os envolvidos na empresa tenham metas específicas. Como o mercado sempre está em busca de produtos melhores e resultados mais expressivos (para os acionistas), a empresa deve implementar uma melhoria contínua para que consiga se destacar perante suas concorrentes e assumir um papel expressivo no mercado. Ao mesmo tempo, entregar produtos melhores e com preços mais baratos do que os concorrentes. Para isto, deve haver metas de qualidade, de custo, entrega, entre outras, todas alinhadas com as necessidades da empresa para continuar competitiva.

Para desdobrar estas metas da alta diretoria para a empresa em todas as áreas menores, existe o método do Gerenciamento pelas Diretrizes. Este permite que a meta do presidente possa ser atingida se as metas específicas dos níveis mais desdobrados da empresa forem atingidas. A primeira parte é transformar a necessidade do mercado (clientes, acionistas, colaboradores, sociedade) em uma meta da empresa. O passo seguinte é desdobrar esta meta para os níveis inferiores, primeira diretoria, depois gerência, seguindo por supervisão até chegar na operação. De forma que sempre as metas dos níveis inferiores somadas, devem resultar na meta do nível superior. As metas propostas devem ter como objetivo proporcionar um produto melhor e mais barato para os clientes, gerar lucro para os acionistas resultando em mais investimentos para a empresa, remunerar a mão de obra dos colaboradores da empresa

de forma competitiva de modo que incentive todos a continuarem trabalhando nela e respeitar o meio ambiente. Para se atingir estas metas, o método PDCA, já elucidado anteriormente, deve ser seguido à justa, resultando em um plano anual de metas e ações para atingi-las.

O ponto onze contextualiza o leitor em relação à capacidade de um gestor⁵ de integrar o potencial humano para o atingimento de metas em uma empresa⁶. Para que isto ocorra de maneira natural, toda a equipe deve ser responsável por girar o método PDCA em seu devido nível hierárquico, controlando suas metas. Falconi (2013b) define os gerentes como presidentes de suas próprias áreas, sendo assim responsáveis por resultados e também por gerenciar as pessoas, seus desenvolvimentos e manter todos motivados a atingir os objetivos. Para que todos estejam sempre aprendendo e gerando conhecimento para a equipe, um fator imprescindível é a motivação. Este fator pode ser medido através de alguns indicadores, como *turnover*, absenteísmo, número de causas trabalhistas e número de sugestões.

2.3 Pontos de conexão

Ao analisar a metodologia que Falconi desenvolve em seus trabalhos, é possível identificar diversos pontos de conexão com a literatura abordada no primeiro capítulo deste trabalho. Chandler (1992a) destaca o ponto que a firma é uma maximizadora de lucro e que seus gestores estão sempre dispostos a perseguir este objetivo. Este fato é claramente identificado por Falconi em suas análises, chegando a um primeiro ponto de contato entre ambas teorias. Outro ponto de discussão que foi discutido no primeiro capítulo por Dantas et al. (2013) e Falconi aborda em sua teoria é o fato de que quando as empresas crescem, aumenta a dificuldade para gerir mais pessoas. Desta forma, as firmas necessitam aprimorar seu nível de gestão. Caso isto não ocorra, incorrerá em prejuízos porque não conseguirá administrar toda sua força produtiva.

Chandler (1992a) destaca o custo que as empresas podem ter com investimentos em mão de obra e instalações físicas, que caso mudem de ramo, possa gerar prejuízo porque o dinheiro e tempo investido não serão mais utilizados. Falconi argumenta que a capacidade de uma empresa gerar resultado depende do conhecimento técnico que ela possui, se este for perdido, a empresa não terá a mesma capacidade para crescer.

⁵ Esta noção de gestor é abordada pela visão Gerencialista, como um gestor profissional, que não visa apenas o lucro, mas o prestígio e o crescimento da empresa e ser reconhecido como um gestor de sucesso.

⁶ Chandler (1992a) enfatiza a importância de um bom gestor e o investimento em ativos físicos e humanos dentro da empresa para se obter bons resultados.

Penrose destaca que as firmas passam por processos de crescimento diferentes umas das outras, levando-se em conta o passado de cada uma e o objetivo perseguido por cada um dos gerentes das empresas. Estas decisões tomadas influenciam na sociedade. Para Penrose, as diversas partes da empresa devem buscar o objetivo central. Desta forma, todos trabalham para buscar os resultados em suas áreas, que somados são alinhados com o objetivo da empresa. Para a autora deve haver um grupo responsável por alinhar os objetivos e garantir o atingimento dos resultados da empresa. Falconi (2013a) aborda os pontos discutidos por Penrose com as noções de sistemas, em que diversas partes trabalham e exercem suas funções para o funcionamento do sistema central e pelo gerenciamento pelas diretrizes, no qual, as metas de todas as áreas somadas devem resultar na meta da empresa como um todo. Além do fato de que as ações tomadas pela empresa impactam na sociedade, que é um stakeholder da empresa e esta deve atender às suas necessidades.

Penrose argumenta que a descentralização é necessária para que o contínuo crescimento da empresa seja presente, porque quando a empresa chega a um número de funcionários que a cúpula de líderes inicialmente não consegue liderar, é necessário que novos líderes sejam formados nas áreas e estas tenham autonomia em suas áreas mas sempre respondendo à cultura e às diretrizes da empresa. Esta descentralização e liderança por áreas é traduzida no papel dos gerentes sob olhar de Falconi (2013b), em que cada gerente é o presidente de sua área e é responsável pelos resultados dela e pelas pessoas que nela trabalham.

Penrose (2006) destaca a análise do comportamento do mercado, dos competidores e dos consumidores. As mudanças externas influenciam diretamente no comportamento interno da firma, como por exemplo, na previsão de demanda. Através desse conhecimento dos fatores externos, o pessoal da firma agrega conhecimento e experiência, lidando mais agilmente com mudanças no mercado. Falconi (2013a) destaca a importância do conhecimento para o crescimento da firma. Quanto maior for, mais espaço a firma terá para crescer. Penrose (2006) destaca a importância que as firmas devem dar para aproveitar as oportunidades internas e externas de crescimento, gerando inovações tanto em produtos quanto serviços e processos. Estas inovações são o que permitem o crescimento da empresa ao olhar de Falconi (2013a).

Chandler (1992b) destaca a importância de agilidade de processos para o crescimento das empresas no século XX. Desta forma, as firmas que tivessem os melhores gestores para

melhorar os processos teriam um crescimento mais acelerado perante as concorrentes no mercado. As primeiras firmas que chegassem ao topo do mercado conseguiriam custos relativos mais baixos, resultando em lucros líquidos mais altos. Chandler (1992a) destaca a importância do conceito de capacidades organizacionais, este abrange todo o processo de aprendizagem da empresa desde a implementação de uma nova tecnologia até melhoria de processos ou a forma de se administrar os fornecedores. Desta maneira, as empresa conseguiriam um maior ganho de escala e escopo. Este conceito de capacidades organizacionais tem relação direta com as ideias de Falconi acerca da gestão. O fato de a melhoria contínua estar presente na literatura de Falconi, com melhorias de processos e tecnologias que visam o crescimento da firma denotam alto grau de relação entre ambas teorias.

Como exemplo prático do que foi abordado nos dois primeiros capítulos, o terceiro capítulo envolve um case de sucesso em que práticas de gestão foram utilizadas para se obter crescimento da firma, confirmando o conteúdo abordado neste trabalho.

CAPÍTULO III - Abordagem prática – Caso Log-In

3.1 Introdução e contextualização do projeto

O capítulo começa com uma breve introdução e contextualização à empresa na qual o projeto foi realizado. A Log-In (Logística Intermodal) é uma empresa de capital aberto na Bolsa de Valores de São Paulo (Bovespa), com o código LOGN3. A empresa oferece serviços de cabotagem (principal negócio da companhia), navegação MERCOSUL, planejamento logístico, transporte rodoviário (quando envolve um serviço marítimo posterior ou anterior) e a administração de terminais portuários (atualmente administra o Terminal de Vila Velha).

A Log-In teve seu IPO em 2008. Previamente, era uma empresa subsidiária da Vale. Por ter sua origem em uma empresa de altos rendimentos, a cultura da Log-In foi baseada em altos gastos, no entanto, o negócio não é tão lucrativo quanto o da empresa de minério de ferro. Por esse motivo e pela decisão arriscada de construir todos os seus navios com o mesmo estaleiro (EISA), a Log-In está passando por um momento de dificuldade financeira e de gerar resultados consistentes para crescer no mercado. Em 2008, a Log-In investiu na construção de todos os navios com o estaleiro EISA, que veio a declarar processo de recuperação judicial em 2015. Portanto, a Log-In entrou como avalista da dívida do estaleiro, criando-se uma alta dívida e não teve seus navios finalizados para poder gerar valor para recuperar a dívida. Outra decisão equivocada foi o alto investimento no sistema de tecnologia para tentar vender a empresa como uma empresa de sucesso, porém, a venda não foi realizada e a dívida aumentou ainda mais.

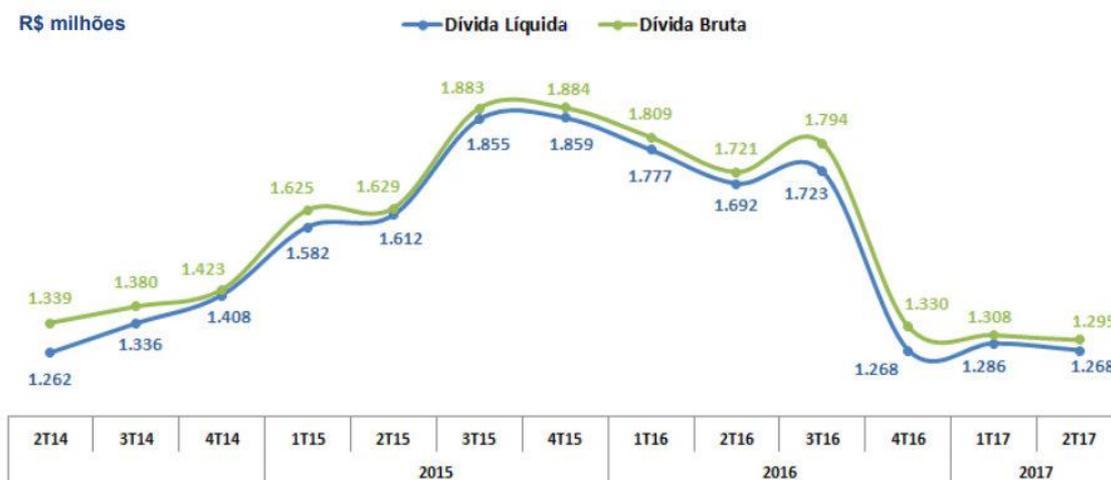
Em 2016, houve uma mudança na diretoria e para reverter este cenário controverso, a Log-In contratou a consultoria FALCONI CONSULTORES DE RESULTADO para ajudar a gerar caixa para pagar a dívida e gerar resultados que sustentassem o crescimento da empresa no longo prazo.

3.2 Planejamento do projeto

O primeiro passo foi o entendimento do problema da Log-In. Para honrar suas dívidas de curto prazo e manter sua posição competitiva no mercado, a empresa deveria melhorar sua capacidade de gerar caixa através da melhoria do EBITDA e renegociar suas dívidas de curto

prazo para longo prazo. No gráfico abaixo podemos enxergar o endividamento da empresa desde 2014.

Figura 8 – Evolução do endividamento Log-In 2014 - 2017



Fonte: Log-In (2017).

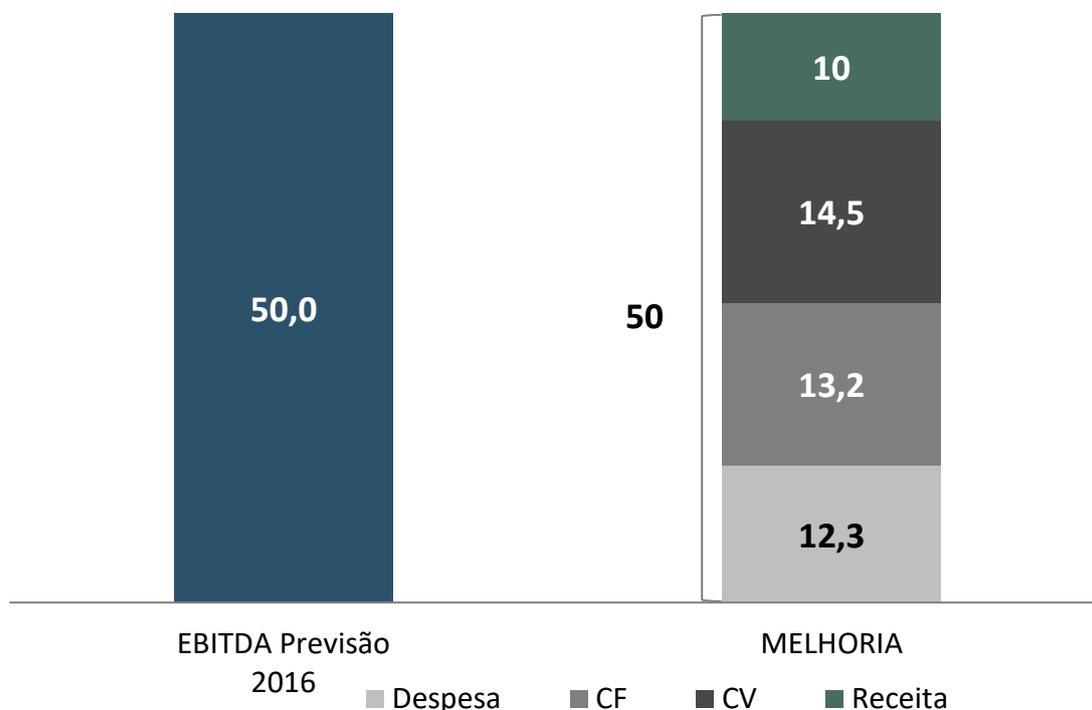
Como primeira ação implantada no projeto, a FALCONI, ajudou a Log-In a criar três elementos básicos para uma empresa prosperar: visão, missão e valores. A visão representa aonde a empresa quer chegar em determinado horizonte de tempo e região geográfica. Uma imagem clara de um futuro ambicioso, melhor do que o cenário que existe atualmente. Tem o intuito de motivar a equipe e orientar as metas globais estipuladas. A missão representa o que a empresa deve fazer para atingir a visão. Deixa claro o escopo do negócio e das atividades centrais da operação. Orienta a busca por novos negócios, demonstrando as fronteiras com os negócios principais da empresa. Os valores representam como a empresa irá se comportar para realizar a missão. É o jeito de a empresa trabalhar, os padrões de conduta, os comportamentos valorizados e os padrões éticos que devem ser seguidos para se atingir a missão.

Uma vez elaborados novos valores, missão e visão, o próximo passo foi a identificação do problema (meta) estipulado pela nova diretoria para a sobrevivência da empresa. Para honrar suas dívidas de curto prazo e viabilizar um crescimento sólido nos anos seguintes, o presidente estipulou uma meta de sobrevivência de R\$ 50.000.000,00 de melhoria do EBITDA para o ano de 2017.

Seguindo os passos do método sugerido por Falconi (2013b), a identificação do problema de melhoria de EBITDA em 50 milhões é o primeiro passo para se começar a realizar transformações em níveis de gestão mais elaborados para empresas. O passo seguinte seria desdobrar esta meta para toda a empresa através de um eficiente gerenciamento pelas

diretrizes, como proposto por Falconi (2013). O desdobramento do EBITDA foi feito como no gráfico abaixo:

Figura 9 – Gráfico “Projeto sobrevivência”

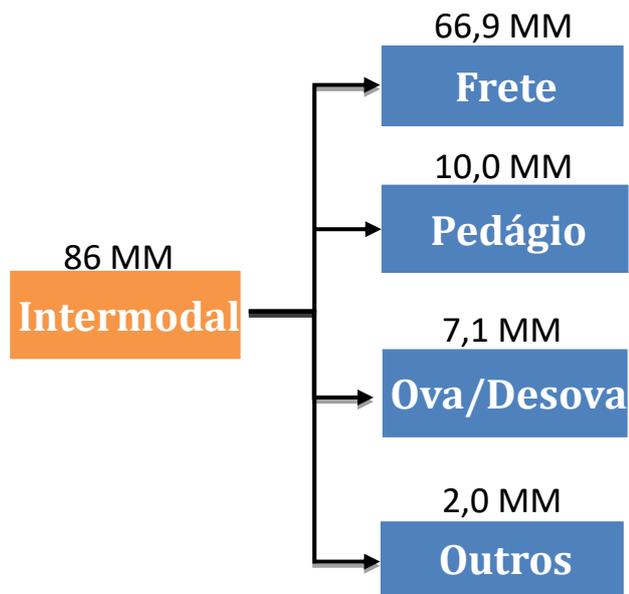


Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

A análise de fenômeno, explicitada por Falconi (2013), consiste no desdobramento de um problema grande em problemas menores e assim, definir metas específicas para cada um destes problemas desdobrados no nível mais desdobrado possível. No projeto da Log-In, a meta de EBITDA foi desdobrada, primeiramente, nas principais alavancas do EBITDA: receita, custos variáveis, custos fixos e despesas. A alavanca de receita, responsável por R\$ 10 milhões dos ganhos, foi desdobrada em preço (R\$ 3,2 milhões) e volume (R\$ 6,8 milhões, incluindo perda de clientes). O custo variável (R\$ 14,5 milhões) foi desdobrado em handling (R\$ 12,0 milhões, sendo handling as movimentações de contêiner nos portos), intermodal (R\$ 1,1 milhão, sendo intermodal o custo com transporte rodoviário) e leasing/reparo (R\$ 1,4 milhão, sendo leasing o custo com o aluguel de contêineres). O custo fixo (R\$ 13,2 milhões) é composto por bunker (R\$ 1,7 milhões, sendo bunker o combustível), pessoal (R\$ 6,2 milhões) e plano de saúde e viagem (R\$ 2,3 milhões). As oportunidades de redução de despesas (R\$ 12,3 milhões) foram desdobradas em pessoal (R\$8,7 milhões), plano de saúde e viagem (R\$1,2 milhão), aluguel (R\$ 1,4 milhão) e serviços de terceiros (R\$ 1,0 milhão).

Para cada uma destas alavancas desdobradas foram feitas análises para identificar os patamares atuais, os benchmarks, as lacunas e as metas específicas. Para exemplificar como foram feitas as análises de fenômeno, vou utilizar o exemplo de Intermodal, dentro de custos variáveis. O primeiro passo foi identificar quais gastos compunham os gastos de intermodal e ordenar por gastos, como mostrado no esquema abaixo:

Figura 15 – Desdobramento de gastos - Intermodal

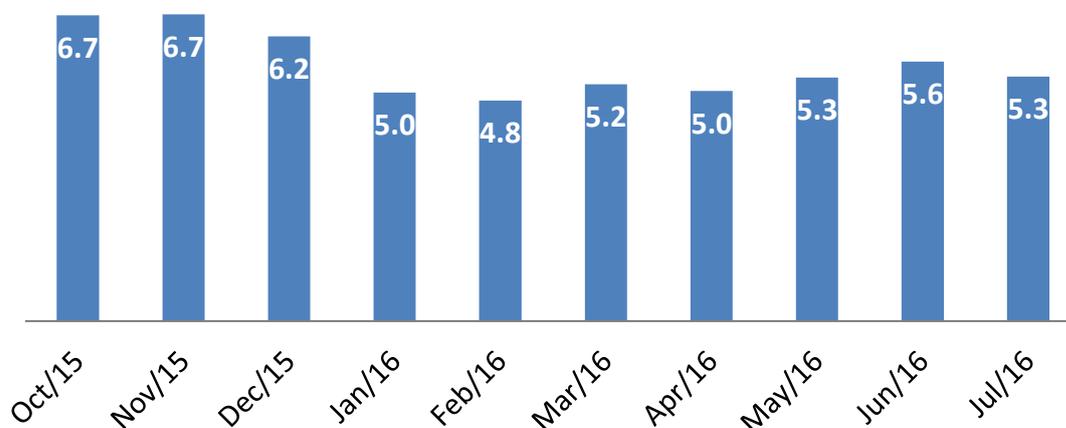


Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Foi avaliado que 78% da base total de gastos de Intermodal era concentrada em frete. Logo, os gastos de frete foram priorizados e a análise se aprofundou dentro dos gastos em frete. O próximo passo foi entender como os gastos se comportavam durante o tempo para compreender qual período iria se utilizar para realizar a análise.

Figura 10 – Gráfico de gastos de frete Intermodal Log-In Out/15 – Jul/16

(R\$ Milhões)

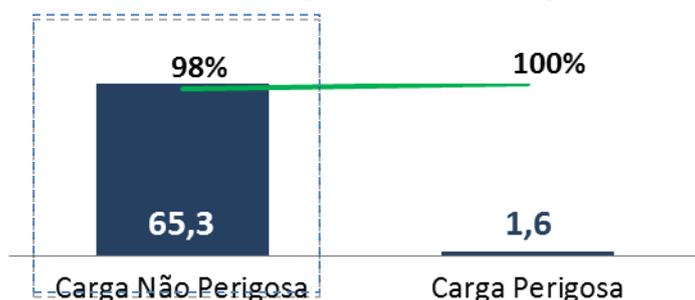


Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

A partir da análise histórica, chegou-se à conclusão que não havia mudança de patamar significativa nos gastos e foi decidido por fazer a análise com todos os meses que foram cedidos de base de gastos de intermodal, totalizando R\$ 69,9 milhões de gastos anualizados.

Depois de se determinar o período histórico de análise, começaram as priorizações dos gastos. Primeiramente, por tipo de carga:

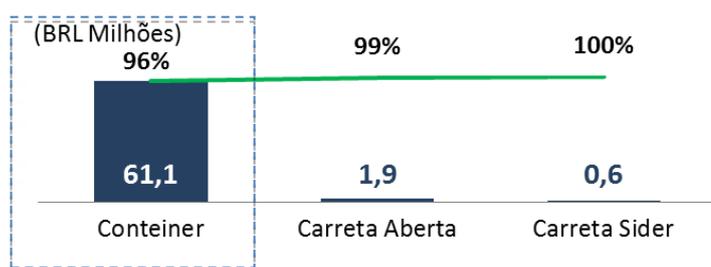
Figura 11 – Gráfico de gasto de frete por tipo de carga



Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Como pode ser observado no gráfico, 98% dos gastos estão em cargas não perigosas, então a partir desta priorização foram feitas outras. Desta vez, por tipo de carreta:

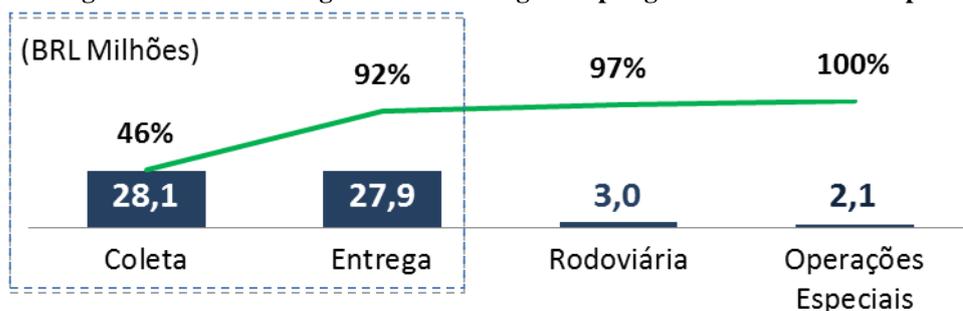
Figura 12 – Gráfico de gasto de frete carga não perigosa por tipo de carreta



Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Visto que as carretas de contêiner foram as mais relevantes, mais priorizações foram feitas. Depois de tipo de carreta, tipo de serviço:

Figura 13 - Gráfico de gasto de frete carga não perigosa carreta contêiner por tipo de serviço



Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Os serviços de coleta e entrega somados representam 92% dos gastos, por isso foram priorizados na análise. A partir destas priorizações, chegou-se a uma base analisada de R\$ 56 milhões de reais anuais. Depois de chegar a base anualizada de R\$ 56 milhões de reais, os gastos foram separados nas alavancas de preço e volume. Como a alavanca de volume depende de quanto a diretoria comercial irá vender, a diretoria de operações tem autoridade somente na alavanca de preço, negociando com fornecedores ou trocando-os por algum que ofereça condições melhores. Para que seja possível comparar os fornecedores e se chegar a um preço que permita a redução de custos, é necessário agrupar os fornecedores em grupos de entidades comparáveis. Esse agrupamento é chamado de clusterização e foi feito da seguinte maneira:

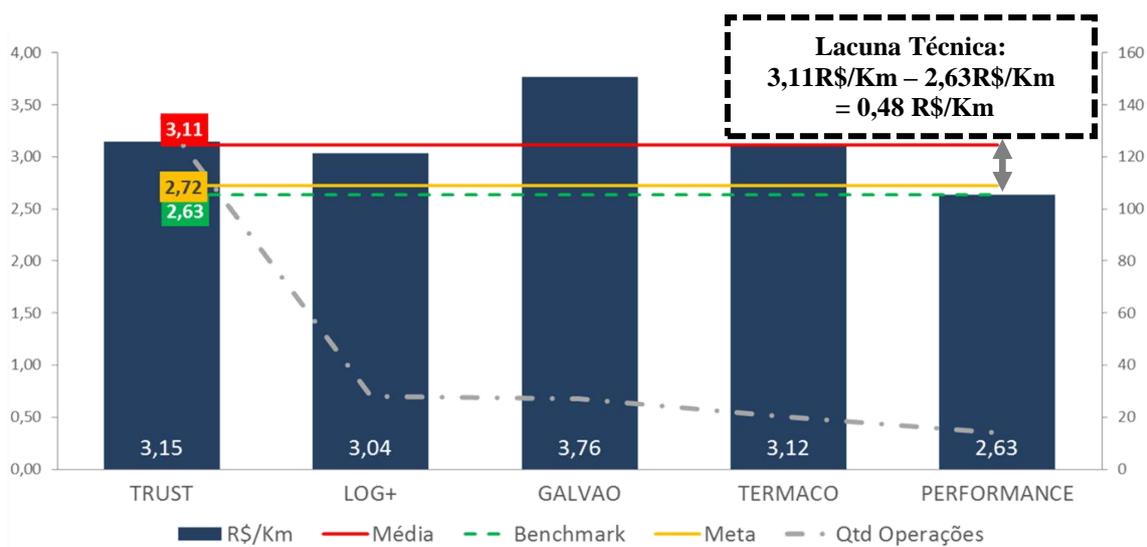
Figura 14 – Clusterização (agrupamento) de fornecedores

Estado	TIPO CAMINHÃO	FAIXA Km
AM	L	[0 – 100[Km
CE		[100 – 150[Km
BA		[150 – 250[Km
ES		[250 – 400[Km
PE	LS	[400 Km
RJ		
RS		
SC		
SP		

Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Os fornecedores foram separados por Estado, tipo de caminhão e faixa de quilometragem que realizavam. Desta forma, foram criados 79 clusters em que foram analisados os preços de cada fornecedor dentro de cada cluster, como no exemplo do cluster CE, carreta LS, mais de 400 km, como mostrado abaixo:

Figura 15 – Gráfico de gasto médio de fornecedores no cluster CE/ [400 Km / LS



Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Pode-se notar que grande parte das operações está sendo realizada com o fornecedor Trust, que possui um preço de 3,15 R\$/Km, elevando o preço médio realizado neste cluster. O benchmark identificado foi o fornecedor Performance, com o preço médio de 2,63 R\$/Km, identificando assim, uma lacuna técnica (diferença entre o patamar atual, no caso a média realizada) de 48 centavos/Km. A partir da lacuna e da negociação com o gerente responsável por Intermodal, chegou-se à meta de 2,72 R\$/Km neste cluster, uma redução de 39 centavos/Km. Multiplicando a redução do preço negociada na meta pelo volume previsto de operações neste cluster, chegou-se a redução de R\$ 80 mil neste cluster. Realizando análises semelhantes para os outros 78 clusters, chegou-se ao total de R\$ 1,1 milhão de redução de gastos em Intermodal, como pode ser resumido na tabela abaixo:

Tabela 2 – Ganhos de frete intermodal

Estado	Tarifa atual (R\$/Km)	Tarifa meta (R\$/Km)	Km (em milhões)	Ganho Meta (em R\$ mil)
SP	4,92	4,8	2,5	761,6
AM	12,66	9,60	0,4	43,5
RS	2,84	3,11	1,5	44,8
CE	6,58	5,30	0,6	171,1
SC	2,98	3,22	0,8	40,0
BA	4,48	4,8	0,3	33,5
RJ	5,23	5,07	0,3	5,5
				Total: 1.100

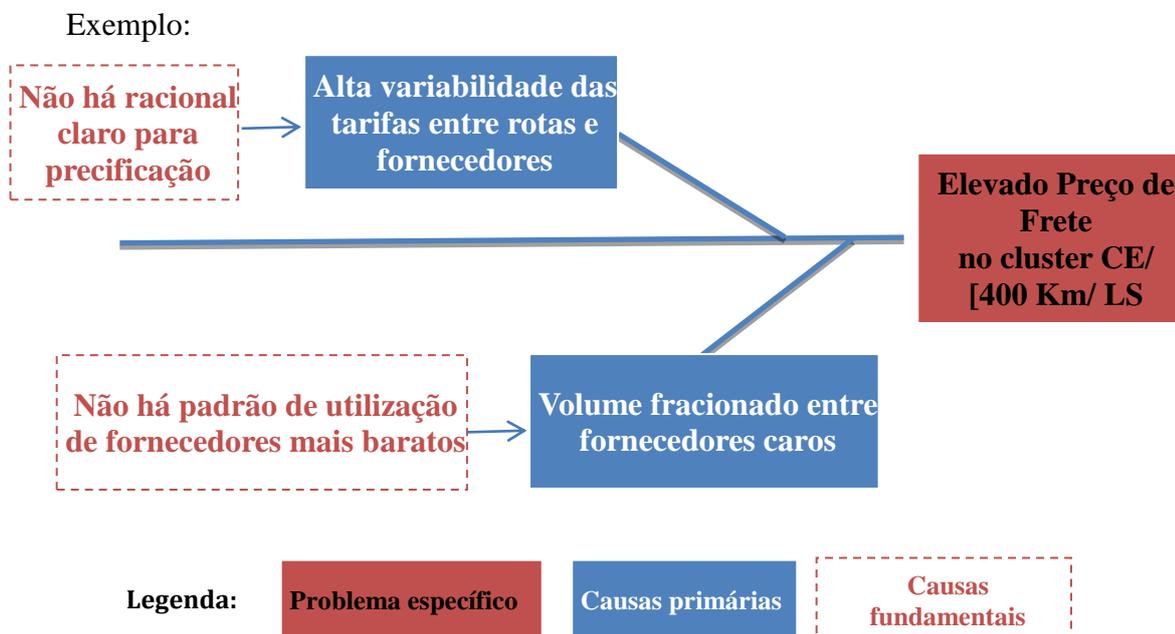
Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Depois de validar as metas específicas para cada cluster de todas as alavancas analisadas com os diretores e garantir que as metas específicas eram suficientes para o atingimento da meta global do projeto de sobrevivência da empresa, a fase de Análise de Processo. Esta fase, como abordada por Falconi (2013a), tem o intuito de entender as causas fundamentais as quais estão gerando os problemas específicos encontrados na etapa de análise de fenômeno.

Através de sessões de brainstorming com a equipe técnica, hipóteses de causas são levantadas para cada um dos problemas para se tentar compreender melhor. Todas as pessoas devem ser ouvidas e todas as respostas devem ser anotadas e debatidas com a equipe. Depois

de levantadas as causas relevantes, deve-se montar um diagrama de Ishikawa (mais conhecido como espinha de peixe) para se fazer as ligações entre causas até as causas fundamentais, como pode-se observar mais claramente no exemplo abaixo:

Figura 22 – Diagrama de Ishikawa



Fonte: Elaboração própria com dados Log-In.

Além do que foi dito anteriormente, a análise de processo tem a utilidade de se focar as ações do plano que bloqueiem de fato a causa fundamental daquele problema, para que este não volte a ocorrer.

Depois de investigadas as causas fundamentais de todos os problemas específicos, Falconi (2013a) ressalta a importância da etapa do plano de ação. Esta é a etapa do método em que ações são criadas juntamente com a equipe e seus gerentes para bloquear as causas fundamentais dos problemas e também atuar diretamente no sintoma dos problemas, atingindo ganhos rápidos e impedindo que o problema cause prejuízos de grande impacto. O plano de ação deve conter: ação, responsável, área, prazo e como, de forma que fique bem claro quem é o responsável e qual o caminho este irá percorrer para realizar aquela ação até o prazo determinado.

Depois de realizado o plano de ação⁷ para todas as áreas da empresa, foi certificado que todos os responsáveis estão cientes de suas ações e prazos, além de todos os gerentes validarem os planos. Uma vez que as ações estão finalizadas, já é possível ter uma noção do impacto das ações no atingimento da meta, sendo assim possível realizar um escalonamento da meta de acordo com as ações implantadas durante o ano. Por exemplo: se uma ação é realizada em Novembro de 2016, para a meta global ser atingida no final de 2017, espera-se que os ganhos sejam igualmente divididos entre os meses de 2017. No caso de uma ação ser implantada em Março de 2017, os ganhos devem ser calculados com base no impacto destas ações e divididos entre os meses restantes do ano.

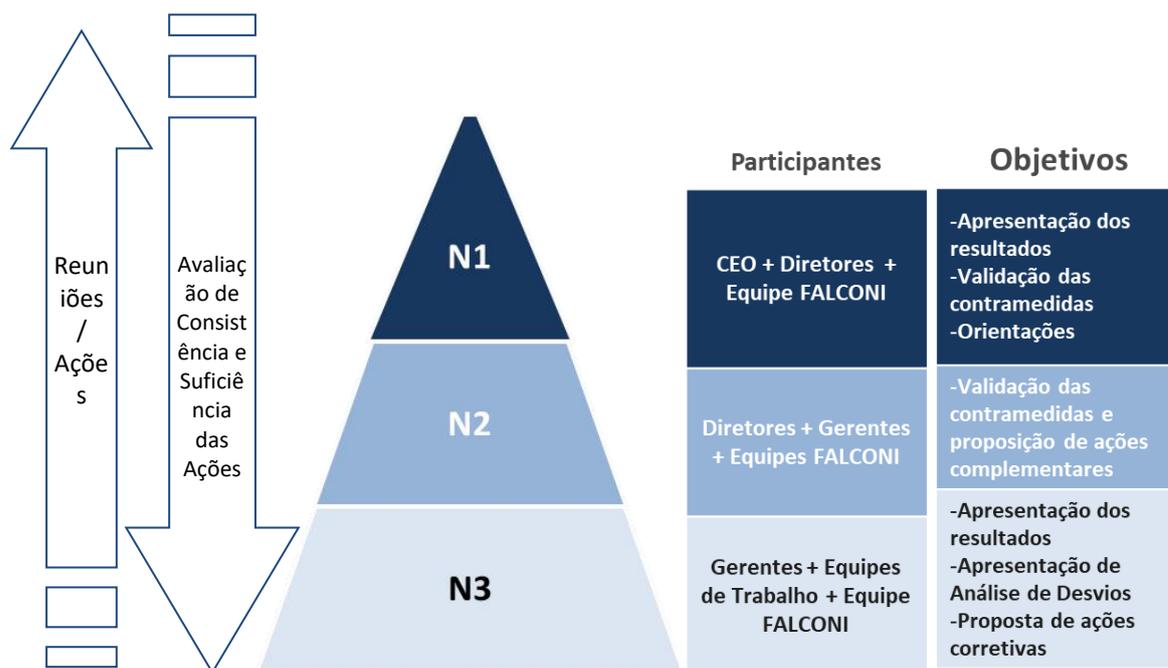
3.3 Verificação de resultados

Finalizada a fase de planejamento, Falconi (2013b) continua a explicação do método com a fase de execução. Nesta fase, o grande objetivo é a garantia de execução de todas as ações elaboradas na fase de planejamento e também o acompanhamento das ações, certificando-se que as ações não estão atrasadas. É importante ressaltar que a fase de execução acontece desde que a fase de planejamento foi finalizada até que o plano seja inteiramente cumprido e todas as ações finalizadas. A cobrança informal destas ações deve ser diária e os responsáveis devem ter conhecimento de suas ações e seus prazos, cabendo ao gerente a cobrança pela execução delas.

Na fase de verificação de resultados, foram implantadas reuniões de nível para que a cobrança por resultados seja efetiva e todos os responsáveis pelas metas mostrem os resultados e proponham planos para que os resultados sejam atingidos. As reuniões têm o seguinte formato:

⁷Penrose (2006) interpreta a implementação de planos de expansão o fato gerador do crescimento das empresas, sendo as equipes responsáveis por sua execução.

Figura 23 – Diagrama de reuniões de resultado



Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Cada reunião N3 era composta pelo gerente da área e sua equipe, sendo cada membro da equipe responsável por apresentar seus resultados. Caso o resultado seja abaixo da meta estipulada, o responsável deve fazer uma nova análise (de fenômeno e de causa) para estratificar o problema em problemas menores e entender a causa fundamental daquele problema gerado (não batimento da meta). Depois de entendidas as causas fundamentais dos problemas, os responsáveis pelas metas fazem um novo plano de ações corretivas para que os sintomas e as causas fundamentais daqueles problemas sejam bloqueados e no mês seguinte os resultados sejam melhores e o prejuízo obtido no mês seja recuperado. Cabendo aos gerentes, donos de suas reuniões, as validações das consistências das causas e suficiência das ações propostas pela equipe. A N3 abrange as metas técnicas que foram desdobradas para a equipe.

A N2 tem um caráter ainda técnico, porém o foco é como as alavancas técnicas impactam em resultados financeiros da empresa. Os detalhes técnicos são utilizados para denotar falhas graves em atingimentos de metas. Assim como na N3, os gerentes apresentam os resultados para os diretores, donos das N2, que validam as ações propostas.

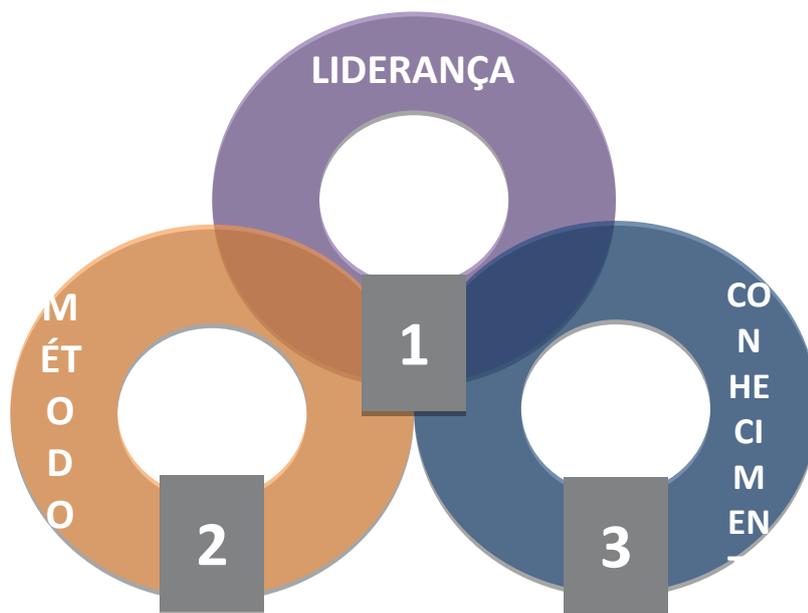
A N1 tem como principal foco os indicadores financeiros, como receita, custos variáveis, custos fixos e despesa. Cada diretor apresenta ao CEO suas metas e ações de contramedida. O CEO apresenta o contexto da empresa e como as metas influenciarão na

sobrevivência da empresa no mercado. Desta forma, mensalmente, os resultados são checados e planos complementares são feitos para corrigir os resultados não alcançados, com disciplina e empenho de todos os envolvidos.

Terminada a fase de verificação, inicia-se a fase de agir, em que as boas práticas são disseminadas para toda a equipe, de forma que uma ação que surtiu efeito também pode acarretar em melhorias em outras áreas e o resultado seja mais estável dentro da empresa. Resultados bons obtidos devem virar referência e tudo que foi atingido deve ser padronizado para que os bons resultados não voltem a cair. Nesta etapa, a qualidade gerencial dos líderes é de extrema importância para avaliar as pessoas que se empenharam e fizeram a área alcançar um novo patamar e virar referência dentro da empresa.

Como fato de suma importância para o crescimento da Log-In, pode-se destacar os três fatores responsáveis. Estes podem ser entendidos a partir do esquema da próxima página:

Figura 24 – Fatores responsáveis pelo crescimento da empresa



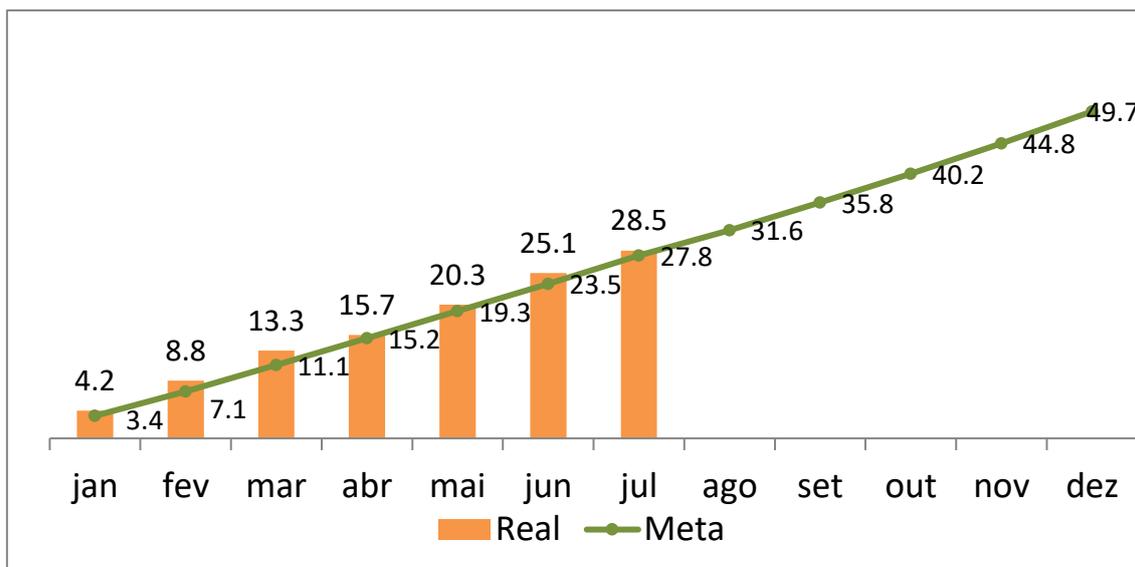
Fonte: Falconi, Vicente. O Verdadeiro Poder (2013a)- Figura 2.1 p.13

A liderança⁸⁹(1) tem o papel mais importante dentro dos três fatores. Ela que cobra a equipe com o conhecimento técnico adequado e auxilia a propagação do método gerencial (2) transmitido pela Falconi para toda a empresa. O conhecimento técnico (3) também é muito importante, cabendo à equipe, sempre inovar e aumentar o conhecimento para atingir resultados nunca antes realizados. Por conta destes três fatores, o caso da Log-In foi um tido como um sucesso e atingiu os resultados abaixo apresentados:

⁸ Chandler (1992a) ressalta importância humana no crescimento das firmas, trazendo um paralelo com a visão neoclássica.

⁹ Chandler (1992b) destaca que as firmas do século XX que envolveram seus diretores de alto escalão, tanto na contratação de funcionários quanto de acompanhamento de resultados, cresceram de forma mais acelerada do que as concorrentes.

Figura 16 – Incremento de EBITDA acumulado Log-In 2017 (em R\$ Milhões)



Fonte: Elaboração FALCONI com dados Log-In.

Da meta acumulada até Julho de R\$ 27,8 milhões em melhoria de EBITDA, a Log-In apresentou o resultado de R\$ 28,5 milhões, R\$ 700 mil a mais que a meta, correspondendo às expectativas dos stakeholders (acionistas, clientes e funcionários). Através de muita dedicação da equipe e foco em melhoria da gestão, os resultados foram alcançados e o crescimento é notório.

3.4 Relação com a teoria

O projeto na Log-In foi um caso de sucesso pois teve uma grande participação da liderança e de grande parte da equipe. As mudanças em gestão e de comportamento dos altos cargos, impulsionando a equipe permitiram uma mudança de cultura de uma empresa que costumava ter altos gastos para uma empresa que se preocupa com a contenção de gastos e otimiza os fatores de produção no dia a dia da empresa.

À luz da teoria Penrosiana (2006), o primeiro problema identificado foi um problema de estrutura da empresa, em que se notou uma alta quantidade de funcionários que não possuíam atividades que impactavam em resultado para a empresa. Com uma alta quantidade de funcionários, o ponto ótimo de produção relacionando as variáveis capital e trabalho não estava adequado. Para isto, houve uma demissão de 20% do quadro de funcionários, permitindo que a empresa gerasse oportunidade de crescimento e capital para investir em gestores que fossem capazes de transformar a cultura da empresa e aprimorar os processos

nela existentes. Além da demissão de funcionários, a empresa se desfez de uma atividade: o transporte de granel. Esta venda foi feita para levantar caixa para o pagamento de dívidas.

Traçando um paralelo com Chandler (1992b), um dos pontos trabalhados no projeto foi a necessidade de agilizar os processos internos da Log-In. Para isto, foram estudados os processos e mapeados conforme eram e foi proposta uma melhoria para que as áreas ficassem menos burocráticas e as demandas e entregas de cada uma delas fosse mais clara, e tudo que era desnecessário para gerar crescimento foi cortado.]

Falconi (2013a) trabalha a noção de sistemas relacionando os objetivos das partes com o objetivo central do sistema. Todos trabalhando para que o resultado total seja atingido. Penrose (2006) destaca esta importância de haver um grupo de liderança que comande as equipes para que cada uma delas tenha consciência de seus resultados e como cada um deles impacta no resultado geral. Através de um desdobramento pelas diretrizes, a meta global do projeto foi estabelecida com base na necessidade estratégica da empresa em manter sua sobrevivência no mercado, abatendo as dívidas e melhorando o seu EBITDA. Concluindo assim, que todas as metas específicas de cada uma das áreas somadas resultariam na meta global que a empresa perseguiu.

Um ponto destacado por Chandler (1992a) é a necessidade de crescimento humano para que as empresa melhorem seus resultados. A partir deste ponto, grupos de treinamentos em gestão foram formados para que as equipes da Log-In se capacitassem e ficassem mais capazes de atingir suas metas. Desde a liderança até os cargos de operação. Compreendendo a necessidade de desenvolvimento específica de cada um, para que as necessidades de crescimento da empresa fossem atendidas.

A empresa estar endividada e com prejuízos é reflexo de uma má administração no passado da empresa, que teve um crescimento e não soube gerir seus funcionários e seu capital investido. Dantas et al. destacam esta dificuldade de administrar o crescimento das firmas, apontando que quanto maiores as firmas mais complexa é sua gestão. Penrose (2006) destaca a importância da descentralização de poder dentro da firma para que a gestão continue eficiente, mas para isto, a capacitação dos líderes deve ser adequada, atingindo resultados e incentivando o crescimento da equipe. Para reverter este quadro, a empresa investiu em gestores mais qualificados, que eram mais qualificados em conhecer os processos e mais eficientes em gestão. Chandler (1992b) aponta este investimento como sendo primordial para as empresas do século XX que se destacaram em seus mercados.

A capacidade organizacional desenvolvida pela empresa foi um fator decisivo para os resultados expressivos alcançados. Chandler (1992a) apresenta este conceito como a capacidade das empresas em realizar aprendizado acerca dos processos em geral. Através destes, a Log-In conseguiu implementar ganhos de escala e escopo, atingindo as metas estabelecidas para sua sobrevivência. O alto engajamento da liderança, destacado por Chandler (1992a) foi identificado no processo de crescimento da Log-In ao longo do ano de 2017. A liderança se engajou no recrutamento e seleção, e principalmente no atingimento de objetivos.

Conclusão

O objetivo principal desta monografia é relacionar os conceitos apresentados pelos autores Chandler e Penrose (dentre outros) com as práticas de gestão implementadas por Falconi no ramo de consultoria. Para concluir esta conexão entre os temas, é apresentado um caso prático em que as práticas de gestão são usadas para se justificar o crescimento da empresa analisada em questão.

A bibliografia apresentada aborda os diferentes conceitos de descrição de firma. A primeira seção do primeiro capítulo apresenta estas diferentes visões e conceitos. Dantas et al. apresentam primeiramente a abordagem clássica, contrapondo a visão Smithiana com a visão de Ricardo acerca de rendimentos crescentes e rendimentos decrescentes.

A visão apresentada por Chandler admite a firma como maximizadora de lucros, além das diferentes abordagens acerca da firma, comparando a visão neoclássica, teoria do agente principal, teoria dos custos de transação e a visão gerencialista.

Penrose aborda o fato de que as empresas possuem diferentes formas de crescimento e o processo de cada uma é único, sendo as atitudes tomadas pelas empresas responsáveis por mudar a sociedade, sendo os gerentes das empresas, responsáveis por atingir os resultados de cada área. Falconi acrescenta a esta visão, o fato de que cada parte da empresa é responsável por alcançar um resultado específico, que somados resultam no atingimento da meta global da empresa. Esta visão foi abordada no caso prático citado nesta monografia, em que foi explicado um desdobramento de uma meta global para todas as áreas da empresa, motivando o time a alcançar os seus objetivos específicos, conseqüentemente o global.

Para Penrose, para as firmas não encararem um problema típico no mundo empresarial de dificuldade de gestão conforme a empresa aumenta seu tamanho, é necessário que elas tenham uma capacidade gerencial para que haja descentralização de poder e diferentes níveis de gestão sejam criados, com autonomia, porém, respondendo às diretrizes centrais promovidas pela alta liderança da empresa. Falconi aborda esta visão, implementando o conceito de sistema de gestão, em que as diferentes funções da empresa (diretoria, gerência e operação) possuem papéis diferentes no atingimento de metas. Cabendo assim, à diretoria, a implementação de planos de longo prazo, à gerência, o atingimento de metas de curto prazo (um ano) e à operação, o cumprimento dos padrões criados pela gerência. Esta visão foi abordada no caso prático, em que diferentes gerências da empresa são incumbidas de metas de

curto prazo, estabelecidas pela diretoria. Cabendo assim aos gerentes, o atingimento da meta e a grande responsabilidade de fomentar o crescimento do time e gerenciando os processos internos de cada área.

Penrose acrescenta a ideia de que a firma é composta por seus administradores, seus funcionários, sua localização e seu negócio. Estes fatores podem mudar, mas a firma continuará existindo, apesar das mudanças. Esta noção é abordada no caso prático, no sentido de que muitos funcionários foram demitidos e a atividade de granel foi vendida e apesar destas mudanças, a firma continuou operando e atendendo às necessidades do mercado.

Para dar mais ênfase nos conceitos de gestão, abordados pelos autores no primeiro capítulo, a metodologia de Falconi abordada no segundo capítulo, explica com clareza as formas de capacitação de gestão de uma equipe. A motivação da monografia é de escrever sobre a metodologia como uma forma de inovação que a gestão proporciona às empresas, contextualizando com as teorias de crescimento da firma e aplicando a um caso real para que o trabalho seja mostrado em um cenário teórico e prático.

Falconi apresenta, em sua obra, a necessidade que as empresas têm de atender às necessidades dos stakeholders, que são os responsáveis por demandar os produtos e serviços oferecidos pelas empresas. E para atender estes interesses, deve buscar produzir com qualidade, custo, entrega, moral e segurança. Estas necessidades foram atendidas no caso prático, visando atender aos interesses dos stakeholders, pois assim, a empresa teria condições de crescer, melhorando seus processos, reduzindo seus custos e oferecendo segurança e conforto aos seus funcionários.

O papel do líder é outro ponto debatido por Falconi. Este deve ser responsável pelo atingimento de metas, mobilizando e treinando a equipe e utilizando meios lícitos para se atingi-las. Para a liderança obter sucesso, sua equipe deve estar em constante aprendizado para se atingir objetivos mais altos, e este treinamento e motivação da equipe são funções do líder. Chandler acrescenta que para se aprimorar os processos de produção, relacionamento com fornecedor, contábil e vendas, é preciso que os gestores sejam qualificados e interessados no crescimento da firma, além de capacitar as suas equipes para alcançar estes resultados. Esta noção de capacitação foi utilizada no projeto da Log-In. Através de treinamentos constantes e interação das lideranças com os times, adequando as metas para cada funcionário, inclusive a função operação esteve ciente de sua responsabilidade no atingimento de metas e na necessidade de aprendizado contínua para que os resultados sejam alcançados.

Ao apresentar o método PDCA, Falconi demonstra o método de gestão utilizado para resolver problemas. Este foi utilizado no caso prático e explicado cada passo, na teoria e na prática, durante o capítulo III. Através dele, é possível identificar os problemas, realizar análises para se entender quais são os problemas desdobrados, quais as causas destes problemas desdobrados e criar ações para a resolução destes problemas. Uma vez que os planos ficaram prontos, os líderes da Log-In realizaram a etapa de verificação de resultados, checando os resultados e realizando novos planos para que os resultados não alcançados pudessem ser revertidos. Quanto mais madura em gestão for a empresa, melhores planos são criados. Como a Log-In se tratava de uma empresa com baixa maturidade em gestão, um ponto de dificuldade encontrado foi a capacitação das equipes em criar análises e planos consistentes com os problemas encontrados. Penrose destaca a importância de planos consistentes para que não haja esforço desnecessário, causando prejuízo para a firma.

Falconi aponta que o caminho para o crescimento de uma firma depende de como esta gerencia a rotina do seu dia a dia, implementando padrões para o que for necessário, assim evitando que os resultados sejam imprevisíveis e as técnicas aprendidas sejam padronizadas para que toda a empresa realize os processos da maneira mais ágil e econômica possível, resultando em ganhos de escala e escopo para a empresa. Desta forma é possível eliminar as anomalias de forma sistêmica, impedindo que elas voltem a ocorrer e é papel do gerente garantir que estas implementações sejam padronizadas e as anomalias sejam eliminadas para sempre. A partir do melhor monitoramento dos resultados, é possível identificar os impactos das ações e padronizações ocorridas ao longo das fases de execução e padronização.

À luz das teorias citadas acima e da metodologia de gestão utilizada por Falconi, o projeto da Log-In foi um caso de sucesso e por isso foi citado neste trabalho para justificar o crescimento de uma firma a partir de técnicas de gestão. Denotando a importância dos gestores, assunto altamente discutido na bibliografia, foi possível identificar os ganhos implementados a partir de suas atitudes como líderes, treinando a equipe e motivando-a para o atingimento de metas desafiadoras e o contínuo crescimento dela. Dar agilidade aos processos e redução de custos através de análises de lacunas foi um papel de suma importância para que o projeto tenha sido um caso de sucesso.

Referências

CHANDLER, Alfred D.. Organizational Capabilities And The Economic History of the Industrial Enterprise. **Journal Of Economic Perspectives**. [s.l.], p. 79-100. Summer, 1992b. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/2138304>>. Acesso em: 08 jul. 2017.

CHANDLER, Alfred D.. What is a firm: A historical perspective. **European Economic Review**, New Holland, v. 36, p.483-492, abr. 1992a. Disponível em: <<http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0014292192901067>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

DANTAS, Alexis; KERTSNETZKY, Jacques; PROCHNIK, Victor. Empresa, Indústria e Mercados. In: KUPFER, David J.; HASENCLEVER, Lia (Org.). **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013. p. 15-24.

FALCONI, Vicente. **Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia**. 9.ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013b.

FALCONI, Vicente. **O verdadeiro poder**. 2. ed. Nova Lima: Falconi Editora, 2013a.

PENROSE, Edith. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora Unicamp, 2006.

Anexo I – Pessoas envolvidas nas análises Falconi

Lucas Meirelles

Rodrigo Corte

Felipe Guillou

Alexandre Junior

Ana Paula Simões