

CONTROLADORIA, FLEXIBILIDADE E FOCO O PARADOXO ESTRATÉGICO DA FLEXIBILIDADE APLICADA A CORE BUSINESS

EDSON L. RICCIO

Professor Doutor da FEA/USP, Membro do CMS-Lab

MARCOS R. S. PETERS

Mestre e Doutorando em Controladoria pela FEA/USP
Endereço : Av. Prof. Luciano Gualberto, 908 FEA/USP
Cidade Universitária - São Paulo
Tel: 818 58 22 - Fax : 813 01 20

RESUMO

As organizações atuais buscam, em seu processo competitivo, entre outras características, tornarem-se flexíveis.

A flexibilidade é a qualidade de adaptar-se em tempo hábil e ótimo às necessidades ambientais (internas e externas) geradas por mudanças inerentes ao equilíbrio econômico, que é essencialmente dinâmico.

Essa adaptação deve ter a qualidade de municiar e permitir que a empresa possa ganhar com as mudanças ou em casos negativos, evitar que as conseqüências danosas inevitáveis (não controláveis) levem a empresa à descontinuidade. ()*

Neste trabalho prospectivo, faremos uma tentativa de explorar as relações entre a flexibilidade e a estratégia empresarial baseada em foco.

Sobre estratégia, utilizamos as idéias já clássicas de Ackoff, Ansof e Porter.

BAND e SCANLAN (1995) asseveram que uma das proposições da estratégia é que ela serve melhor como um foco e uma declaração de direção do que uma prescrição detalhada para a ação.

A estratégia de foco consiste principalmente no alinhamento de fatores críticos de sucesso -objetivos essenciais para obter vantagem competitiva no longo prazo- de um determinado negócio com as competências internas da empresa e as potencialidades do mercado que a empresa pretende atender.

Este alinhamento é baseado na formulação de uma estratégia direcionada a germinar as competências organizacionais.

Resulta porém que, ao buscar-se a flexibilidade () como ponto forte estratégico, esbarra-se na questão relativa ao foco - que também é um instrumento estratégico - como elemento impeditivo ou instabilizador do sistema de flexibilização organizacional.*

Fizemos então uma tentativa de compatibilizar as relações da estratégia de foco e o sistema de flexibilização organizacional, vistos como conceitos com orientações inversas. Como resultado, propomos um modelo básico de formulação de focos, onde se utilizará um processo de segmentação do conceito de foco.

() Sobre flexibilidade, ver artigo dos autores (1994)*

INTRODUÇÃO

As organizações atuais buscam, em seu processo competitivo, entre outras características, tornarem-se flexíveis.

A flexibilidade é a qualidade de adaptar-se em tempo hábil e ótimo às necessidades ambientais (internas e externas) geradas por mudanças inerentes ao equilíbrio econômico, que é essencialmente dinâmico.

Essa adaptação deve ter a qualidade de municiar e permitir que a empresa possa ganhar com as mudanças ou em casos negativos, evitar que as conseqüências danosas inevitáveis (não controláveis) levem a empresa à descontinuidade.(*)

Neste trabalho prospectivo, faremos uma tentativa de explorar as relações entre a flexibilidade e a estratégia empresarial baseada em foco.

Sobre estratégia, utilizamos as idéias já clássicas de Ackoff, Ansoff e Porter. BAND e SCANLAN (1995) asseveram que uma das proposições da estratégia é que ela serve melhor como um foco e uma declaração de direção do que uma prescrição detalhada para a ação.

A estratégia de foco consiste principalmente no alinhamento de fatores críticos de sucesso -objetivos essenciais para obter vantagem competitiva no longo prazo- de um determinado negócio com as competências internas da empresa e as potencialidades do mercado que a empresa pretende atender.

Este alinhamento é baseado na formulação de uma estratégia direcionada a germinar as competências organizacionais.

Resulta porém que, ao buscar-se a flexibilidade(*) como ponto forte estratégico, esbarra-se na questão relativa ao foco - que também é um instrumento estratégico - como elemento impeditivo ou instabilizador do sistema de flexibilização organizacional.

Fizemos então uma tentativa de compatibilizar as relações da estratégia de foco e o sistema de flexibilização organizacional, vistos como conceitos com orientações inversas. Como resultado, propomos um modelo básico de formulação de focos, onde se utilizará um processo de segmentação do conceito de foco.

(*) Sobre flexibilidade, ver artigo dos autores (1994)

FOCO FLEXIBILIDADE E COMPETÊNCIA DO NEGÓCIO

A questão do Foco na atividade empresarial está entre as recomendações estratégicas mais fortes da atualidade. (Porter, 1986)

Focar em competências da empresa em busca da excelência empresarial é a principal atenção dos administradores responsáveis pelo posicionamento da empresa no processo competitivo.

PRAHALAD e HAMEL (1990) identificaram a competência como a pedra fundamental da vantagem competitiva sustentada. O conceito principal dos autores citados é que as competências são aqueles atributos centrais de uma organização que permitem-na aparecer com produtos e serviços não previstos, inventar e modelar a demanda do consumidor e entrar em novos mercados rapidamente e com sucesso.

Na visão destes autores, as competências compreendem habilidades embutidas, tecnologias e conhecimento que estão geralmente entranhados em indivíduos chaves. Estes indivíduos - os novos heróis corporativos - e as estruturas, através das quais trabalham, representam a fonte do sucesso das empresas dentro do próximo século.

Conforme BAND e SCANLAN(1995) as competências principais (core competence) permitem uma empresa a obter consistentemente as vantagens de ser a primeira a mover-se.

Normalmente focar significa especializar.

Especializar-se em determinado nicho de mercado utilizando serviços/produtos diferenciados é uma opção estratégica extremamente comum nas empresas que atuam no mercado atual.

Ora, realmente deve-se apostar em determinados mercados, produtos e serviços. E o natural é apostar naqueles em que somos fortes ou potencialmente fortes em relação à concorrência.

O Problema da Estratégia de Foco está na Reversibilidade da Mesma.

Quando se é generalista ou se tem uma “cesta de focos” (portfolio de investimentos, mix de marketing etc.) corre-se menos risco no todo.

Ao optar-se e portanto aprofundar-se em determinado foco, corre-se o risco de ficar sem mercado (cliente e/ou fornecedor) ao haver alguma mudança conjuntural. É o que se diz tirar a escada quando se está nos últimos degraus.

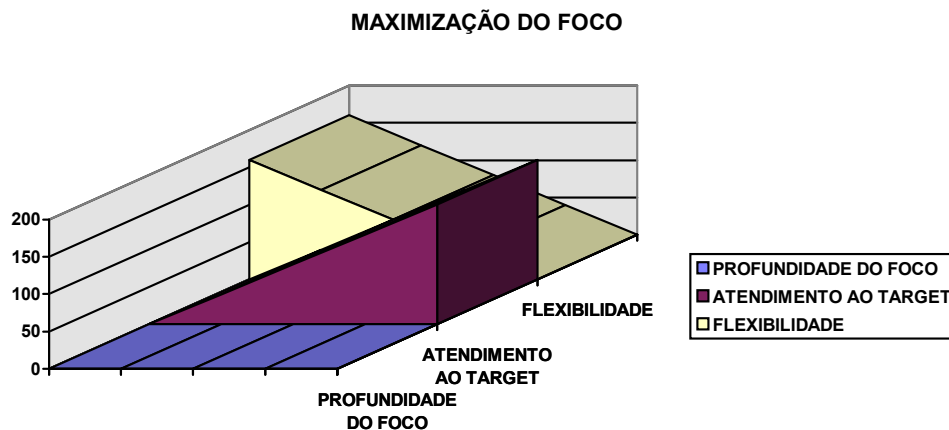
É neste ponto que se identifica o conceito de flexibilidade aplicada à estratégia de foco.

A empresa será mais flexível à medida em que não se aprofundar em seus focos ou, de maneira mais simples, não se especializar.

Observa-se aqui o que podemos denominar de paradoxo estratégico da flexibilidade em relação a foco e que se apoia sobre os seguintes conceitos fundamentais:

- A flexibilidade fortalece a empresa e dá condições de agir/reagir com rapidez às mudanças estruturais/conjunturais.
- O foco dá à empresa condições de “hedge” contra a concorrência e de melhor atendimento a determinados nichos de clientes.
- Flexibilidade é inversamente proporcional a foco

Visualizando graficamente, teríamos:



O PARADOXO DA FLEXIBILIDADE/FOCO

O ponto ótimo estratégico é aquele em que a empresa foca o suficiente para estar em posição concorrencial privilegiada e ao mesmo tempo mantém-se generalista o suficiente para enxergar e aplicar-se em novos focos.

Ou ainda, o ponto ótimo pode ser aquele em que a empresa mantém uma “carteira de focos”.

Esta carteira é função do nível concorrencial e da capacidade de investimento do setor em que a empresa se situa.

Como exemplo, em importante área econômica nos Estados Unidos, Bruce e Guile (1988) constataram que o dilema encontrado pelas empresas de serviços profissionais refere-se à troca (trade-off) entre concentração em uma única linha de produtos que possa estar sujeita a grande volatilidade versus a complexidade de múltiplas atividades cuja diversidade pode criar flutuações individuais nos negócios. Destaca-se aqui que o papel da TI em fornecer dados operacionais oportunos e acurados, aumenta a medida que uma organização se afasta de um “core business” de apenas uma atividade.

CARTEIRA DE FOCOS

Expondo de maneira mais analítica, propõe-se para a solução do problema de risco de enfoque (não flexibilidade estratégica) a elaboração de estratégias baseadas em árvore de focos, ou níveis de focos.

Assim, por exemplo, uma empresa que tenha tradição de produtos/serviços e marca (ou marcas) em determinado segmento, em princípio (para simplificarmos) deverá focar nesse segmento ou em segmentos afins.

Este seria o primeiro nível de foco, com conteúdo de longo prazo.

A seguir, definido o segmento de mercado em que irá atuar (1o. nível de foco), partirá para decidir que tipo de produto/serviço irá disponibilizar.

Este seria o segundo nível de foco.

Após, decidirá como irá desenhar, desenvolver, produzir e disponibilizar o bem e/ou serviço objeto do segundo nível de foco.

Este seria o terceiro nível de foco, que na verdade pode ser desdobrado em mais níveis, de acordo com o detalhe que se necessita obter.

E assim por diante, até o nível em que se considera razoável definir para fins estratégicos.

Esta árvore de focos obviamente é *taylor made*, ou seja, deve obedecer às peculiaridades de planejamento estratégico de cada segmento de mercado e empresa.

Obviamente, quanto maior a especialização, maior será o desdobramento de níveis de focos estratégicos (FE).

Após isso, para as ações de médio prazo, far-se-á a definição de níveis de focos táticos (FT).

Estes sim, são passíveis de revisão e de mudanças mais rotineiras.

Considera-se pois, analogamente a uma árvore vegetal, onde:

- Os níveis primários de FE são as raízes.
- Os níveis intermediários de FE, o tronco.
- E os níveis avançados de FE, os galhos.

Os níveis de FT seriam as folhas, flores e frutos, com sua sazonalidade e renovação pertinentes.

Virtualmente, em função de agressão natural, ajustes biológicos (internos) ou podas planejadas (ajustes estruturais), os galhos (níveis de FE avançados) podem ser individualmente ceifados para melhor saúde e eficácia do organismo, vindo a serem substituídos por novos.

O POSICIONAMENTO DA CONTROLADORIA

A Controladoria é , conforme trabalhos de RICCIO & PETERS (1994,1993) e definições neste trabalho, responsável pelo apoio à administração na idealização e pela operacionalização do monitoramento dos diversos níveis de FE e FT.

Deve pois atentar para a situação de mercado (ex post) e projeção de cenários (ex ante) para preservar a integridade dos níveis de foco exarados no planejamento da organização.

Na modelagem que se propõe, a Controladoria tem a função de manter informados os integrantes da organização das competências extraídas no processo de planejamento e dos focos e seus níveis.

Além disso, deve monitorar, informar e interagir com a administração e demais membros da empresa (associados) no sentido de manter os níveis realizados de foco de longo prazo ajustados com o planejado e incentivar propostas, propor, catalisar propostas, negociar e acompanhar a implementação de mudanças de focos de médio prazo.

Cabe ao Controller e seus associados buscar a eficácia estratégica e operacional do negócio através de um sistema de informação adequado e de um posicionamento integrado com a missão e objetivos da empresa.

Para tal, além do instrumental de controle tradicional deve buscar novos instrumentos que melhor se ajustem e atendam à flexibilidade organizacional.

Ou seja, a Controladoria deve ser flexível a ponto de ajustar ou mudar, em tempo pertinente à boa posição competitiva, seus sistemas e métodos de controle e monitoramento da realidade empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- ACKOFF, Russell L. - Planejamento Empresarial. Livros Técnicos e Científico. 1976. RJ
- ANSOFF, H. Igor - Administração Estratégica. Atlas. 1990 SP 1a. ed.
- BAHRAMI, H. A organização flexível emergente: perspectivas do vale do silício. *Engineering Management Review*, winter 1993.
- BAND, David C. SCALAN, G. Strategic Control through Core Competencies. *Long Range Planning*. Vol. 28, No. 2, pp. 102-114, April 1995. Great Britain.
- BLAZEK, Alfred - The rôle of Controller. *Management Accounting*. March 1994
- BUNGAY, S. GOOLD M. Creating a strategic control system. *Long Range Planning* Vol.24 No.3, pp.32-39 1991. Great Britain
- CATELLI, A. GUERREIRO, R. GECON - Sistema de Informação de Gestão Econômica: uma proposta para mensuração contábil do resultado das atividades empresariais. *Boletim do CRC*, São Paulo, Set. 1992, p.10.
- COOPER, R. KAPLAN, R.S. Activity-Based Systems : Measuring the Costs of Resource Usage. *Accounting Horizons* (September): 1-13 1992.USA
- DAVIS, Gordon B. & OLSON, M. H. *Management information systems*. McGraw Hill, New York 1986.
- EVANS, J. S. Strategic flexibility in business. SRI Business Intelligence Program. Report n.678, Menlo Park, California, Dec. 1982.
- _____.-Strategic flexibility and high technology maneuvers: a conceptual framework. *Journal Management Studies*, Jan. 1991.
- GUILE, Bruce R. e QUINN, James B. - *Managing Innovation - Cases from the Services Industries* -National Academy Press . Washington D.C.1988
- HECKERT, J. B. e WILLSON, I. D. - *Controllershhip*. The Ronald Press. New York. 1963
- HORGREN, Charles T. e FOSTER, George - *Flexible Manufacturing Systems: Cost Management and Cost Accounting Implications*. *Cost Management*. Fall 1988

- LUCAS, Jr. Henry C. e OLSON, Margrethe - The Impact of Information Technology on Organizational Flexibility. *Journal of Organizational Computing* 4(2), 155-176, 1994
- LUSCH, Robert F. HARVEY, Michael G. - The Case for an Off-Balance-Sheet Controller. *Sloan Management Review*, Winter 1994
- NAKAGAWA, Masayuki - Introdução à Controladoria. Atlas. São Paulo. 1993
- PRAHALAD, C.K. e HAMEL, G. - The core competence of the corporation, *Harvard Business Review* 90 (3), 79-91 (1990)
- PETERS, Marcos R. S. Contribuição ao Estudo da Gestão Econômica da Qualidade em Empresas de Classe Mundial - O papel da Função Controladoria, Dissertação de Mestrado. FEA/USP. São Paulo. 1993
- PORTER, Michael E. - *Estratégia Competitiva*. Campus, Rio de Janeiro, 1986
- _____ *Vantagem Competitiva*. Campus, Rio de Janeiro, 1989
- _____ *Competir é o melhor treino para vencer*. Entrevista. *Exame*. São Paulo. 7 de dezembro de 1994
- RICCIO, Edson L. - Uma Contribuição ao Estudo da Contabilidade como Sistema de Informação. Tese de Doutorado. FEA/USP. São Paulo. 1989
- RICCIO, Edson Luiz e PETERS, Marcos R. S. Novos paradigmas para a função controladoria, 17o. Encontro Anual da ANPAD, Salvador, BA, set. 1993.
- RICCIO, Edson Luiz e PETERS, Marcos R. S. Flexibilidade Empresarial e Controladoria. *Anais XVII Congreso Argentino de Profesores Universitários de Costos*. p.149 Trelew-Chubut Out/94
- TZU, Sun - *The Art of War*. James E. Clavel, Delacorte Press, New York, 1983