

PROCESSO DECISÓRIO: RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE PERFIL TÉCNICO

Carlos Augusto Da Cunha - FECAP

Frank Gomes Marques - FECAP - Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado

Edson Ricardo Barbero - FECAP

Resumo

Este relato técnico apresenta as principais ações adotadas por uma empresa de médio porte do setor de serviços no sentido de reestruturar e consolidar seu Processo Decisório (PD). Seu modelo original de gestão era baseado em decisões de cunho predominantemente técnico, em razão da formação profissional de seus sócios-proprietários; as ações implementadas buscaram desenvolver um PD baseado em decisões gerenciais, suportadas por conceitos de administração e finanças. Seu time de gestores possuía formação exclusivamente técnica, i.e. eram oriundos de áreas como engenharia ou biologia, e não tinham especialização em Administração de Empresas, Masters in Business Administration (MBA) ou Mestrados Profissionais, não dispoendo portanto do arcabouço teórico e prático de métodos voltados para administração gerencial da empresa. O presente relato mostra as principais fases de um processo de reestruturação desenvolvido no sentido de implementar técnicas de gestão que possibilitassem um melhor acompanhamento e identificação da situação da empresa no seu dia-dia. Como resultados, dentre outros, destacaram-se a criação de um Conselho de Administração (CA) com foco consultivo e a implantação de vários ferramentais financeiros para acompanhamento e tomada de decisão. Diante da aplicação prática dos achados, considera-se que este relato contribui para o campo do PD, fornecendo subsídios para outras empresas que necessitem de uma reestruturação neste sentido, principalmente empresas de pequeno e médio porte. O método de desenvolvimento do relato baseou-se em entrevistas com um dos sócios-proprietários da empresa estudada, além de consultas a fontes secundárias de dados.

PROCESSO DECISÓRIO: RECOMENDAÇÕES PARA IMPLANTAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE GESTÃO EM EMPRESAS DE PERFIL TÉCNICO

RESUMO

Este relato técnico apresenta as principais ações adotadas por uma empresa de médio porte do setor de serviços no sentido de reestruturar e consolidar seu Processo Decisório (PD). Seu modelo original de gestão era baseado em decisões de cunho predominantemente técnico, em razão da formação profissional de seus sócios-proprietários; as ações implementadas buscaram desenvolver um PD baseado em decisões gerenciais, suportadas por conceitos de administração e finanças. Seu time de gestores possuía formação exclusivamente técnica, i.e. eram oriundos de áreas como engenharia ou biologia, e não tinham especialização em Administração de Empresas, *Masters in Business Administration (MBA)* ou Mestrados Profissionais, não dispondo portanto do arcabouço teórico e prático de métodos voltados para administração gerencial da empresa. O presente relato mostra as principais fases de um processo de reestruturação desenvolvido no sentido de implementar técnicas de gestão que possibilitassem um melhor acompanhamento e identificação da situação da empresa no seu dia-dia. Como resultados, dentre outros, destacaram-se a criação de um Conselho de Administração (CA) com foco consultivo e a implantação de vários ferramentais financeiros para acompanhamento e tomada de decisão. Diante da aplicação prática dos achados, considera-se que este relato contribui para o campo do PD, fornecendo subsídios para outras empresas que necessitem de uma reestruturação neste sentido, principalmente empresas de pequeno e médio porte. O método de desenvolvimento do relato baseou-se em entrevistas com um dos sócios-proprietários da empresa estudada, além de consultas a fontes secundárias de dados.

PALAVRAS-CHAVE

Processo decisório; reestruturação; perfil técnico.

ABSTRACT

This technical report presents a roadmap of the key measures adopted by a medium-sized company in services sector in the pursuit of restructuring and consolidation of its Decision-Making (DM) process. The original management model was predominantly based on technical issues due to the academic background of the co-founders; implanted actions focused on the development of the managerial-based DM process supported by administration and finance concepts. Since the track record of board members was exclusively technical, i.e. such as engineering or biology, without further specializations in Business Administration, they were not seized theoretical or practical management methods. The present report shows the steps of a restructuring process in the sense of implementing management techniques that enabled a better monitoring and identification of daily life performance. As a result, among others, highlights the importance of the Board of Directors (BD) creation with advisory focus and the implementation of various financial tools for monitoring and decision making. Due to the practical implementation of the findings, it is considered that this report contributes to the DM field, providing support to other companies requiring restructuring in this regard, especially small and medium-sized businesses. The development method of this report was based on interviews with one of the shareholders of the studied company, in addition to queries to secondary sources of data.

KEY-WORDS

Decision making process; restructuring; technical profile.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a Cartilha de Apoio às Micro, Pequenas e Médias Empresas do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) as empresas de médio porte são aquelas que tem faturamento entre R\$ 16 e R\$ 90 milhões. Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a fatia das pequenas e médias empresas no Produto Interno Bruto (PIB) correspondia a 21%, em 1985. Em 2011, o Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE), com auxílio da Fundação Getúlio Vargas (FGV), estimou que esta participação passou para 27% e em 2015, as pequenas e médias empresas já respondiam por 52% dos empregos com carteira assinada no Brasil.

Segundo o estudo de “Sobrevivência das Empresas no Brasil”, realizado pela FGV em parceria com o SEBRAE em 2016, um quarto das novas empresas no Brasil acaba fechando em dois anos. Neste mesmo estudo, descobriu-se, a partir de uma análise em mais de duas mil empresas, alguns fatores responsáveis pela continuidade ou não dos novos negócios. São estes fatores: situação antes da abertura, planejamento do negócio, gestão do negócio e capacitação dos donos em gestão empresarial.

No que se refere ao gestão do negócio, ao comparar as práticas de gestão das empresas que tiveram suas portas fechadas contra aquelas que sobreviveram verificou-se entre outros aspectos que o primeiro grupo não fazia o acompanhamento rigoroso de receitas e despesas, e além disso, tinha um planejamento deficiente e de modo geral apresentam baixo nível de sofisticação em termos de gestão e práticas de governança corporativa, sendo predominante o estilo de gerenciamento familiar e pouco profissionalizado.

As organizações do mundo inteiro estão passando por grandes transformações em razão das rápidas mudanças em nível global. Conforme Petrocchi (2002), o ambiente de mudanças precisa imperar em qualquer organização, porque o mundo em volta dela está mudando, e numa velocidade impressionante. Devido a esse fato, surge a necessidade de se adaptarem rapidamente para poderem sobreviver. Gradualmente instrumentos de gestão utilizados em empresas de grande porte têm sido adotados pelas empresas menores, resultando em ganho de eficiência, evolução dos controles e melhoria dos resultados. Para Bryson (1988, p.1), “o aumento da velocidade e da complexidade das mudanças implica a necessidade de utilização de ferramentas gerenciais”. As mudanças globais, liberalização de mercados, comércio eletrônico, concorrência mundial, privatizações, fusões, aquisições, trazem uma série de novas atitudes gerenciais, como forma de adaptação. De acordo Braga (1987), “PD são os procedimentos de definição de problemas, avaliação de alternativas e escolha de uma diretriz de ações e/ou soluções”, e por isso torna-se tão importante, pois são um dos principais pilares dentro de uma organização.

Ao analisar a presença do tema processo decisório organizacional em periódicos brasileiros (A1 a B2) e eventos da ANPAD no período 2004 a 2014, Ramos, Takahashi e Roglio (2015) verificaram que a produção acadêmica sobre o tema no país ainda é incipiente, caracterizada pela baixa representatividade frente ao total da produção acadêmica em Administração. O *artigo* critica também a carência de multiplicidade metodológica nos estudos, calcados essencialmente em *surveys*. O processo decisório relaciona-se com o processo de formulação e implementação de estratégias. Tomar decisões é frequente na vida dos gestores e muitas vezes implica comprometimentos de longo prazo (Ramos et al., 2015). Também é essencial para a busca de uma melhor estrutura organizacional.

O foco principal deste relato é demonstrar as etapas para a reestruturação e consolidação de um PD de técnico para gerencial, em uma empresa de médio porte do setor de prestação de serviços, que a ajudaram a melhorar seus resultados, além de prepará-la para os períodos de restrição econômica nos anos seguintes a sua formação. Com isto, a questão que dirige este trabalho é a seguinte: **Quais ações podem ser implementadas em uma empresa de médio porte cujo gestores tenham formação exclusivamente técnica no sentido de aprimorar seu PD em temas não técnicos?**

A empresa objeto deste relato, que para fins de confidencialidade será retratada como *Sigma*, é uma empresa brasileira, prestadora de serviços de médio porte no ramo de consultoria ambiental. Foi fundada em 1997 por egressos de outra empresa do mesmo ramo. Adotou diversas ações no período entre 2009 e 2017 com o fim de profissionalizar sua gestão. Este caso relata os cenários anteriores e posteriores à sua reestruturação, seu passo-a-passo nas diretrizes tomadas e que proporcionaram a empresa uma melhor estruturação no seu PD. Apesar de já ter iniciado um trabalho de melhoria da sua gestão alguns anos antes do caso narrado neste relato, a sua gestão era *quasi-familiar*, não havia práticas de fechamento contábil, metas definidas, disciplina de acompanhamentos mensais de indicadores financeiros ou qualquer outra forma estruturada de acompanhamento dos resultados da empresa, muito em razão da falta de centralização do seu PD.

Ao final deste relato técnico, os autores esclarecem sobre (i) a viabilidade e os benefícios da reestruturação do PD por empresas de pequeno e médio porte com características puramente técnicas e (ii) como os gestores da empresa podem atuar na condução de suas diretrizes em empresas deste porte. As justificativas a este relato estão embasadas não só nesta visão de Governança Corporativa, mas principalmente pela contribuição que este relato pode dar as diversas empresas do mesmo setor de atuação que sofrem com a falta de ferramental prático e teórico que possibilitem mudanças consistentes para sua sobrevivência no mundo corporativo.

Este relato privilegiou metodologicamente a captura de dados via muitas fontes de dados para que inferisse maior multiplicidade de fontes de informações. As informações foram obtidas por meio de entrevistas com um dos sócios da empresa, que na época da formação do CA acumulava as funções de Diretor Geral da empresa e membro do Conselho. Foram também enviados previamente questionários a este profissional, de modo que as entrevistas ocorressem de forma pré-elaborada e semiestruturada, funcionando como um roteiro de perguntas para tornar as entrevistas mais dinâmicas e produtivas.

Quanto a estruturação deste documento, além desta introdução, na seção 2 é apresentado o marco teórico. A seção 3 apresenta a situação-problema, detalhando a situação da empresa antes da reestruturação. A seção 4 trata da análise da intervenção feita, as etapas da reestruturação, bem como as várias iniciativas dos gestores da empresa. Finalmente na seção 5 são apresentadas as conclusões e contribuições à prática empresarial.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

Empresas de Consultoria Ambiental são prestadores de serviço formados por equipes multidisciplinares, cujas atividades caracterizam-se pelo desenvolvimento de estudos e avaliações do impacto que ações e projetos podem ter sobre o meio ambiente (Costanzo e Sanchez 2017). O mercado de atuação destas empresas é abrangente e diversificado. Seus principais clientes atuam em “atividades potencialmente poluidoras e utilizadoras de recursos ambientais” relacionadas pela Lei 10.165, de 27 de dezembro de 2000, entre as quais cita-se: extração mineral, cimento, gesso, indústria metalúrgica, papel e celulose, couro, fumo, química, bebidas, alimentos, energia, petróleo, destinação de esgotos, portos, aeroportos,

parques temáticos, moveleiro, pescados, frigoríficos, tintas, esmaltes, fungicidas, têxtil, entre outras.

A *Sigma* é uma empresa de capital privado, nacional e foi constituída em 1997, no formato de sociedade por quotas de responsabilidade limitada. Seus sócios são brasileiros, todos ocupantes de cargos na empresa e com formação técnica na área fim. Os serviços prestados compreendem (i) estudos relacionados à avaliação e licenciamento ambiental e (ii) gerenciamento e execução de programas e projetos ambientais. Estes serviços geraram para a empresa em 2012 um faturamento da ordem de R\$16 milhões, tendo sido realizados cerca de 70 projetos em todo território nacional. Nessa data o quadro de pessoal era formado por pouco mais de 100 colaboradores.

3. DIAGNÓSTICO DO PROBLEMA E/OU OPORTUNIDADE

Com relação ao quadro societário ao final de 2012 a empresa tinha um total de 14 sócios com perfil exclusivamente técnico. Deste cenário nascem várias das situações-problema analisadas neste relato técnico.

A gestão da empresa, que envolvia questões de ordem estratégica e também operacional, era exercida por todos estes 14 sócios no âmbito de Assembleias Gerais de Quotistas. Esse *modus operandi* tornava engessado, moroso e desorganizado o PD, inviabilizando por vezes a administração da empresa, conforme expressou um dos acionistas-fundadores:

“...Antes todas as decisões eram tomadas pelas assembleias de sócios... no começo eram assembleias mensais... a gente percebeu que não daria para 14 pessoas gerirem a empresa... tudo ia para a assembleia... todo mundo dava ‘pitaco’... então era uma loucura...”

Um outro aspecto era a precariedade dos temas relativos à gestão financeira. Neste aspecto, um conjunto de particularidades tornava o PD ainda mais desafiador: não havia relatórios gerenciais, ou outra forma de disponibilização de informações financeiras e indicadores de performance que auxiliassem na gestão dos controles e resultados; além disso o enquadramento tributário inadequado onerava os resultados da companhia.

Ressalta-se ainda que não havia clareza da estratégia de curto e longo prazo da firma, não sendo elaboradas portanto análises de possíveis cenários econômicos e consequente definição de planos de contingência. Do ponto de vista comercial, o portfólio de serviços era pouco diversificado e não aproveitava oportunidades de novos serviços que poderiam ser desenvolvidos na carteira de clientes existente.

4. PROPOSTAS DE MUDANÇA/INTERVENÇÃO/RECOMENDAÇÃO

Em razão dos aspectos detalhados no tópico anterior, a empresa *Sigma* identificou a necessidade de alterar o seu PD que se encontrava disperso e totalmente descentralizado. Conforme já mencionado neste relato, as decisões estavam a cargo da Assembleia Geral, composta por todos os sócios e via-se a necessidade de se profissionalizar a gestão da empresa. Nesta seção são apresentadas as medidas adotadas pelos gestores da empresa *Sigma* entre os anos de 2013 a 2017 com o objetivo de reestruturar o PD da empresa.

4.1. Etapas:

A figura 1 demonstra as etapas da implementação da solução de melhoria do PD da empresa Sigma e evidencia o caminho percorrido até que a empresa atingisse um grau de maturidade necessário para as melhores práticas de mercado. As etapas foram abordadas na ordem cronológica e serão detalhadas na sequência:



Figura 1 – Etapas da Reestruturação do Processo Decisório da Sigma.

4.2. Detalhamento das Etapas:

4.2.1. Estruturação e qualificação – Ano 2013

No ano 2012 foi idealizado o CA. O crescimento das empresas e amadurecimento do processo decisório leva à segregação das atividades relacionadas ao dia-a-dia da companhia daquelas relativas à definição de políticas, que passa a ficar a cargo do CA (Bainbridge, 2002). Diversos estudos evidenciam o impacto positivo do Conselho na performance das companhias (Silveira, Barros e Famá, 2003; De Paiva, De Oliveira e Peixoto, 2015; Chahine e Goergen, 2013). Porém enquanto empresas de grande porte privilegiam uma atuação do Conselho com maior ênfase em controle (Martins e Rodrigues, 2005), empresas de médio porte buscam um perfil de Conselheiro mais consultivo, que auxilie na definição estratégica da organização (Gomes, Neto e Martins, 2006).

Após a idealização do CA no ano anterior, o mesmo foi estruturado com a participação 6 membros, sendo 4 membros internos sócios-proprietários da empresa e 2 membros externos de uma fundação que presta serviços de consultoria na região. Com relação a aspectos relacionados à diversidade na composição de membros dos Conselhos de Administração, estudos sugerem uma correlação positiva entre diversidade e performance financeira. Erhardt, Werbel e Shrader (2003) investigaram a composição do Conselho de organizações de diferentes setores (manufatura, serviços financeiros, transportes, entre outros), verificando que quanto maior a diversidade na composição do Conselho, maior a performance financeira das empresas. Os conselheiros, teriam como atribuição inicial a definição do PD da empresa. O processo a ser utilizado no CA se refere principalmente às atividades de tomada de decisão, a partir de cinco elementos: a frequência e a duração das reuniões, a interface do conselho com o principal executivo da empresa, o nível de consenso entre os conselheiros, a formalidade dos procedimentos e a preocupação e envolvimento do conselho com sua própria avaliação (Vance, 1983; Zahra e Pearce II, 1989).

Estabelecida uma agenda de reuniões mensais para que fosse criada uma consciência empresarial da necessidade destes membros se reunirem com frequência para deliberações e acompanhamentos. Como o perfil desses membros era altamente técnico, foi identificada a necessidade de qualificação dos participantes através de Curso de Finanças Básico com o objetivo de capacitação dos donos em gestão empresarial, na qual se procurou tratar os principais tópicos administrativo-financeiros, focando principalmente no acompanhamento das demonstrações financeiras e na elaboração de modelo orçamentário já com a preocupação de se prever o orçamento para os próximos 3 anos. Se fez necessária a alteração da estrutura

organizacional da empresa, criando uma gerência comercial focada na prospecção de clientes e definição de metas para o planejamento estratégico do ano seguinte.

Foi também elaborado um “Programa de Desenvolvimento de Lideranças” com o objetivo de capacitar os responsáveis pelas áreas definidas na nova estrutura organizacional com as novas práticas a serem implementadas pelo CA ao longo do ano. Quanto a forma de tributação da empresa, foi identificado que deveria haver uma migração do sistema de *Lucro Presumido* para o *Lucro Real*, pois esta mudança proporcionaria uma economia para a empresa.

4.2.2. Diagnóstico e implementação estratégica – Ano 2014

Nesse ano, a empresa verificou que começava a ter informações mais estruturadas: o modelo financeiro começava a tomar corpo dentro da empresa. O CA começou a atuar não somente nas diretrizes financeiras da empresa, mas identificou que era necessário olhar não apenas o aspecto operacional, também o aspecto estratégico. Por esta razão, dedicou-se à elaboração de um modelo estratégico. Foi adotado para este fim o modelo One Page Strategy, termo utilizado pela consultoria contratada para designar um modelo estratégico elaborado em apenas uma página e com poucas iniciativas, que para a empresa simplificaram a sua implementação. Em uma única página foram resumidas as premissas que deveriam ser o foco da empresa pelos próximos 2 anos, conforme demonstrado na Figura 2. Este *template* auxiliou o corpo diretivo, de perfil técnico, a visualizar de forma clara e completa a estratégia da empresa.



Figura 2 – Modelo One Page Strategy da empresa. Fonte: Empresa Sigma.

A figura 2 tem como objetivo demonstrar a visão estratégica da empresa *Sigma* em linhas gerais, embasada em 5 pilares: faturamento, saúde financeira, manutenção da equipe, desenvolvimento de pessoas e qualidade do produto. Dentro de cada um dos pilares procurou-se definir metas e objetivos a serem atingidos pela empresa. Esta visão auxiliou o PD da empresa, deixando claro as diretrizes que deveriam ser tomadas para se atingir os objetivos

estabelecidos. Segundo disse um dos diretores da empresa: “esse modelo foi muito interessante para a Sigma, pois ele consegue resumir em 01 página toda a estratégia da empresa”.

Também neste ano, teve início o acompanhamento das ações comerciais implantadas no ano anterior. Com relação à periodicidade das reuniões do CA, definiu-se que poderiam ter uma periodicidade bimestral pois os membros deste conselho começam a adquirir a confiança necessária em seu PD. Nestas reuniões seriam tratados assuntos de gestão financeira, análise de resultados e desempenho da empresa, análise de orçamentos e comparativos de orçado x realizado. Foi definido que somente em algumas reuniões seriam tratados assuntos pontuais que deveriam ser previamente pautados e em razão da experiência já adquirida pelo CA foi demandada a elaboração de um Plano de Ação para as Áreas Funcionais, que consistia no acompanhamento no âmbito do CA dos resultados não somente da empresa como um todo, mas também de forma segregada pelas áreas.

4.2.3. Análise e acompanhamento – Ano 2015

Com a implementação do modelo estratégico do ano anterior, surgiu a necessidade de analisar os fatores-chave propostos no modelo (avaliação do Modelo One Page Strategy com as principais iniciativas implementadas). A ideia central da análise estratégica é manter a empresa na direção previamente definida, ou seja, verificar com base nas definições anteriores, o que tinha sido feito de concreto na empresa. A figura 3 demonstra a análise das iniciativas da empresa Sigma.

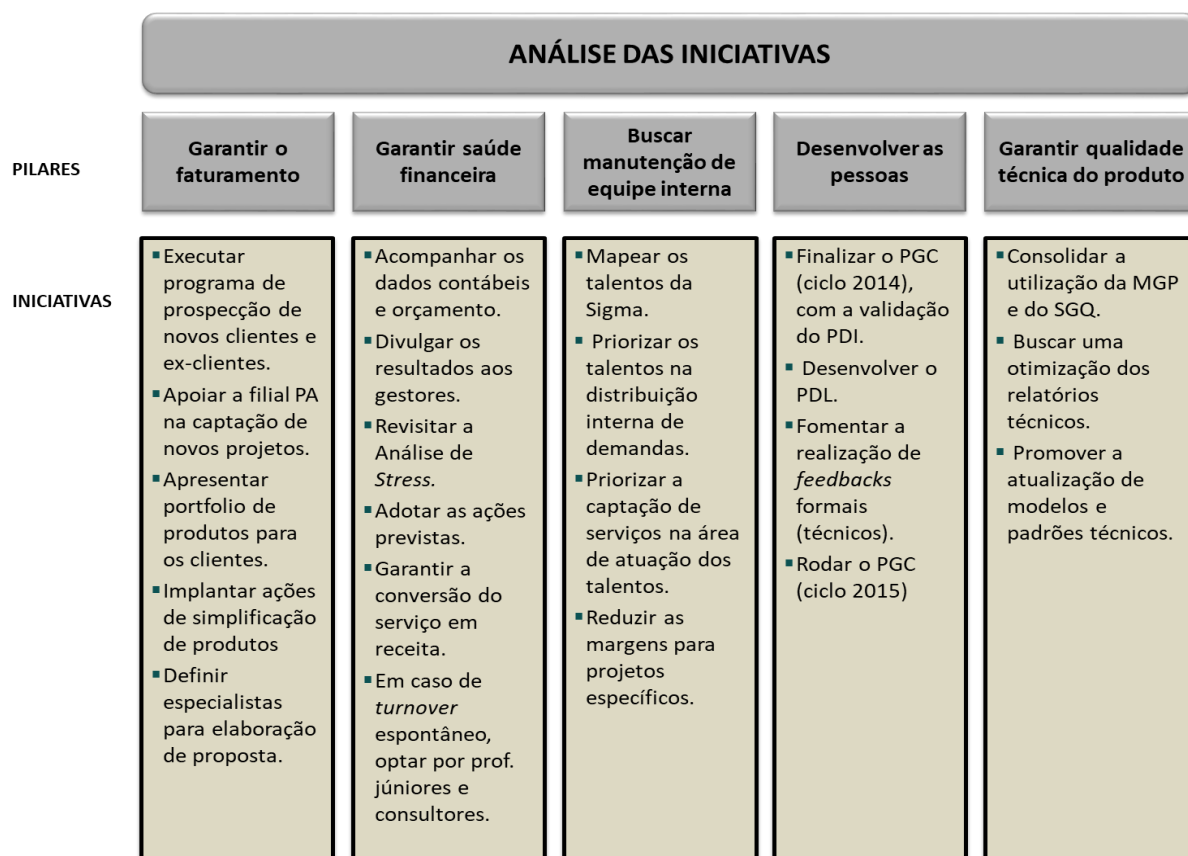


Figura 3 – Principais iniciativas implementadas do Modelo One Page Strategy da empresa.

Fonte: Empresa Sigma

A figura 3 tem como objetivo mostrar as iniciativas que foram tratadas pela empresa, tomando por base os 5 pilares estratégicos definidos no modelo implementado, o que de fato se mostrou muito eficaz, pois novamente segundo o mesmo diretor: “*Com o modelo One Page, ficou muito mais fácil operacionalizar a nossa proposta, por ter poucas iniciativas estratégicas, esse acompanhamento ficou muito mais fácil*”. Essa declaração deixa evidente que o PD da empresa *Sigma* começava a ganhar uma consistência dentro do CA. Início do acompanhamento dos resultados do Plano de Ações para as Áreas Funcionais; e elaboração de um Plano de Contingências para o Orçamento baseado em 3 cenários diferentes dependendo da receita alcançada no ano, pois com a difícil situação econômica do país era necessário ter pelo menos 3 diferentes orçamentos para que de uma forma rápida a empresa pudesse fazer correções dos números alcançados de forma a minimizar eventuais impactos causados por diminuição da receita esperada.

4.2.4. Revisão do modelo de gestão – Ano 2016

Com a experiência adquirida desde a criação do CA a empresa viu a necessidade de mudança no perfil de alguns membros do CA. Segundo Pfeffer e Salancik (1978), toda empresa precisa se relacionar com outra, pois depende de matéria-prima, fornecedores e possui relacionamentos com associações, governo, comunidade e clientes para adquirir os recursos que necessita. Nesse momento, a *Sigma* decidiu que os seus conselheiros externos seriam profissionais voltados ao mercado. Foram então substituídos os 2 membros externos do CA, um com perfil de mercado com a responsabilidade revisão de procedimentos e diversificação dos serviços prestados e outro com perfil de processos com responsabilidade voltada para os aspectos organizacionais, revisão de processos e revisão de relatórios, criados o Comitê de Mercado (CM) e o Comitê de Processos (CP), todos compostos por membros do CA e membros das áreas técnicas com reuniões mensais. Neste ano a periodicidade das reuniões do CA passaram a ser trimestrais, demonstrando a maturidade que estava sendo atingida pelo seu PD, e foi implementado um Plano de Ação dos Comitês e Acompanhamento, no qual cada comitê seria responsável por um determinado assunto estratégico de relevância dentro da empresa e teria a incumbência de periodicamente também apresentar os seus resultados alcançados nas reuniões do CA.

4.2.5. Monitoramento das ações – Ano 2017

A partir deste período, as ações do CA estavam consolidadas no dia-dia da *Sigma*. Necessário se fazia obter melhores controles para acompanhamento do desempenho da empresa. Segundo Neely (2005), a análise e a mensuração de desempenho podem ser definidas literalmente como o processo de se quantificar uma ação, na qual mensuração é o processo de quantificação e a ação é aquilo que provoca o desempenho. Neste ano houve a consolidação da metodologia utilizada pelos CM e CP, o que fez com que suas atividades fossem incorporadas às áreas técnicas, sendo a parte de mercado absorvida pela área comercial e a parte de processos pela área de estudos técnicos, também elaborado os indicadores operacionais e comerciais voltados para o acompanhamento dos resultados e nova elaboração da previsão orçamentária para os próximos 3 anos, já fazendo parte do ciclo de monitoramento da empresa no qual ações deveriam ser revistas e atualizadas de forma a se manter um ciclo contínuo e virtuoso dentro da empresa.

Apesar de ações que do ponto de vista prático parecem ser simples e de fácil implementação, nas próprias palavras de um dos membros do CA: “*somente com esta reestruturação foi possível enxergar os pontos estratégicos que deveriam ser direcionados os esforços da empresa e foi o principal responsável pela Sigma ter sobrevivido aos momentos*

de incertezas do mercado durante este período”, fatos estes que podem ser comprovados pelos resultados alcançados que serão demonstrados na Tabelas 1.

Tabela 1 – Empresa Sigma – 2013 a 2017 – Resumo das Intervenções Adotadas

Fonte: Autores, 2018

ETAPA	PROBLEMAS	AÇÕES ADOTADAS	RESULTADOS
ESTRUTURAÇÃO E QUALIFICAÇÃO Ano 2013	PD desorganizado	- Criação do CA	PD mais transparente e organizado
	Profissionais de perfil exclusivamente técnico	- Curso de Finanças Básicas aos sócios membros do CA - Programa de Desenvolvimento de Lideranças	Qualificação dos gestores da empresa
	Enquadramento tributário inadequado	- Alteração da forma de tributação	Economia em impostos
DIAGNÓSTICO E IMPLEMENTAÇÃO ESTRATÉGICA Ano 2014	Falta de clareza da estratégia da empresa	- Elaboração de Modelo Estratégico - Acompanhamento dos resultados do Programa de Desenvolvimento de Lideranças	Ter um modelo simples e de fácil acompanhamento das iniciativas estratégicas da empresa
ANÁLISE E ACOMPANHAMENTO Ano 2015	Ausência de previsibilidade de cenários econômicos	- Avaliação do Modelo Estratégico - Elaboração do Plano de Contingência do Orçamento	Estar preparado para cenários adversos oriundos da situação econômica do país
REVISÃO DO MODELO DE GESTÃO Ano 2016	Portfólio de serviços pouco diversificado	- Adequação do perfil dos Membros do CA - Revisão de processos - Criação de Comitês Técnicos - Definição do Plano de Ação dos Comitês Técnicos	Tornar os serviços mais aceitos pelo mercado
MONITORAMENTO DAS AÇÕES Ano 2017	Ausência de indicadores	- Criação de Indicadores de Desempenho - Implementação de um ERP	Melhor acompanhamento dos resultados da empresa

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

O principal objetivo deste relato técnico foi apresentar recomendações tais como: (i) implantar um CA diversificado, ou seja, com membros da empresa e profissionais de mercado, privilegiando um perfil consultivo ao invés de fiscal; (ii) qualificação do corpo diretivo em liderança e gestão financeira; (iii) implementação de um modelo estratégico simplificado que possibilite um fácil acompanhamento e; (iv) implantação da gestão orçamentária com diferentes cenários.

Visou-se apresentar um roteiro nesse sentido, demonstrando as ações implementadas por uma empresa de médio porte com perfil técnico na reestruturação do seu PD. Espera-se com isto que outras empresas com estas mesmas características possam se utilizar desta estratégia de reestruturação. O relato técnico se justifica porque as implementações das medidas adotadas não requereram nenhum investimento de alto valor, o que de certa forma inviabilizaria a sua utilização em outras empresas do mesmo setor. Este estudo demonstrou também a simplicidade das ações adotadas, vistas com os olhos críticos dos autores, servem para alertar que muitas vezes a solução está muito próxima das pessoas com o poder de decisão dentro de uma empresa, mas que muitas vezes não são adotadas por terem a “crença” de que medidas eficientes são medidas complexas.

A tabela 1 resume os resultados do trabalho e responde à pergunta: “Quais ações podem ser implementadas em uma empresa de médio porte cujo gestores tenham formação exclusivamente técnica no sentido de aprimorar seu PD em temas não técnicos?”. Este relato técnico gerou tal fruto com base no caso de uma empresa de médio porte com perfil técnico e por isso entende-se que existem limites em razão desta escolha. Em outros ramos e perfis as melhorias podem não ser relevantes, ainda se ressalta limites para a comprovação do grau de melhorias decorrente da ausência de informações financeiras organizadas no período anterior a reestruturação.

Com relação a estudos futuros, os autores sugerem a verificação de modelos de gestão baseados em outras formas de Governança Corporativa, particularmente com relação à implantação de Conselhos de Administração (buscando detectar se há predominância de um perfil consultivo ou fiscalizador) e Conselhos Fiscais em empresas de pequeno e médio porte, bem como uma análise em outros ramos de negócio (como indústrias, agronegócios ou *startups* de tecnologia da informação), outras estruturas de acionistas (como empresas familiares), ou particularidades relativas à localidade (região do país, pequenas cidades do interior, ou grandes centros). Sugere-se também uma pesquisa quantitativa contemplando empresas cujo perfil dos gestores é técnico quanto comparado a perfil de gestores que tem *MBA* e formação acadêmica em Administração de Empresas para verificar se há diferenças no processo decisório.

REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. I. The changing shape of the strategic problem. In Schendel D. E. Hofer C. W. (Eds.), *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Boston: Little, Brown and Company, 1979.

BAINBRIDGE, SM. (2002) Why a Board? Group Decisionmaking in Corporate Governance. *Vanderbilt Law Review*, vol.55, nº 1, 2002.

BROWN, W. Exploring the Association Between Board and Organizational Performance in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, v.15, n. 3, 317-339, 2005.

BRYSON, John M. Strategic planning for public and nonprofit organizations. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1988.

CHAHINE, S., Goergen, M. The effects of management-board ties on IPO performance. *Journal of Corporate Finance*, 21(C), 153–179, 2013.

CONSTANZO, Bruno Pontes, & SÁNCHEZ, Luis Enrique. (2014). Gestão do conhecimento em empresas de consultoria ambiental. *Production*, 24(4), 742-759, 2014.

DE PAIVA, J. F. M.; DE OLIVEIRA, N. A.; PEIXOTO, F. M. A relação entre conselho de administração, desempenho, valor e risco no mercado brasileiro de ações. *Revista de Educação e Pesquisa em Contabilidade (REPeC)*, v. 9, n. 1, 2015.

ERHARDT, N. L., WERBEL, J. D., and SHRADER, C. B. “Board of Director Diversity and Firm Financial Performance.” *Corporate Governance*, 11, 102–111, 2003.

GOMES, J.A., NETO, J.S.A., MARTINS, H.C. O Conselho de Administração em Empresas Familiares: Avaliação da Adesão do Código das melhores práticas do Instituto Brasileiro de Governança Corporativa. ENANPAD, 2006.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, Portal IBGE, dados estatísticos.

MARTINS, H. C.; RODRIGUEUS, S. B. Atributos e papéis dos conselhos de administração nas empresas brasileiras. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, Edição Especial, p. 23-35, 2005.

NEELY, A. The Evolution of performance measurement research – developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations and Production Management*, v. 25, p. 1264–77, 2005.

RAMOS, S. C., TAKAHASHI, A. R. W., & ROGLIO, K. D. Análise da Produção Nacional sobre Processo Decisório no Período de 2004-2014. *Contextus - Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 13(3), 156-184, 2015.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas, Relatório Sobrevivência das Empresas no Brasil, Outubro de 2016.

SILVEIRA, A., BARROS, L., & FAMÁ, R. Estrutura de governança e valor das companhias abertas brasileiras. *RAE-Revista De Administração de Empresas*, 43(3), 50-64, 2003.

VANCE, S. C. Corporate Leadership: Boards, Directors, and Strategy. New York: McGraw-Hill, 1983.

ZAHRA, S.; PEARCE II, J. A. Boards of directors and corporate financial performance: a review and integrative model. *Journal of Management*, v. 15, n. 2, p. 291-334, 1989.