



O Processo De Auditoria Estratégica Em Instituições Financeiras.

Mário José Maia Leitão

maialeitao@gmail.com

UECE

Raphael de Jesus Campos de Andrade

contato@raphaelcampos.com

UECE

José Moraes Feitosa

contato@netofeitosa.com.br

UECE

Resumo: A gestão estratégica deixou de ser um luxo, tornando-se uma necessidade. Hoje, é necessário realizar uma análise sofisticada do ambiente externo e dos recursos organizacionais e obter rapidez na transformação do planejamento em ação. Os modos de gerenciar estrategicamente uma organização podem ser divididos não muito rigorosamente em duas partes: o estudo dos modelos prescritivos, que buscam explicar as maneiras “corretas” de se ocupar com a elaboração da estratégia, e o estudo dos modelos descritivos, que procuram compreender como as organizações realmente funcionam e como os gestores, de fato, estão ou não estão à altura desse funcionamento. Esta trabalho está comprometido com o estudo dos modelos prescritivos, uma vez que procura diagnosticar a situação atual de uma determinada organização, propondo estratégias que possam proporcionar um desempenho superior ao de suas rivais. No sentido de realizar esse objetivo, utiliza-se a estratégia da pesquisa-ação, que está voltada para a busca de soluções coletivas de situações-problema, de acordo com um processo de mudança planejada. Em decorrência disso, foi possível realizar uma análise sistemática dos recursos internos, da concorrência e da estrutura da indústria de uma organização do setor financeiro

Palavras Chave: Gestão Estratégica - Auditoria - Pesquisa-ação - -



1. INTRODUÇÃO

Empresas de todo o mundo enfrentam uma competição crescente na medida em que as novas tecnologias são desenvolvidas, os produtos têm ciclos de vida mais curtos, as barreiras ao comércio internacional caem, a interferência dos governos se retrai etc. Por conta disso, a gestão estratégica deixou de ser um luxo, tornando-se uma necessidade. Mais do que nunca, é preciso uma análise mais sofisticada do ambiente externo e dos recursos das organizações e uma maior rapidez na transformação do planejamento em ação (ANSOFF; DECLERCK; HAYES, 1981; PORTER, 2004; HUNGER; WHEELEN, 2002).

Dispondo apenas de seus próprios meios, cada departamento funcional inevitavelmente buscará métodos ditados pela sua orientação profissional e pelos incentivos daqueles encarregados. No entanto, a soma desses métodos departamentais raramente equivale à melhor estratégia.

A ênfase dada hoje à gestão estratégica nas empresas reflete a proposição de que existem benefícios significativos a serem obtidos com um processo de coordenação dos departamentos funcionais em torno de um conjunto comum de metas. Aliás, muitos pesquisadores e executivos consideram que o envolvimento de pessoas e unidades de negócios em torno de um determinado propósito é fundamental para orientar o desempenho das organizações (BARNEY, 1986a; LUSTRI et al., 2007).

Embora não haja uma definição precisa do que seja gestão estratégica, os modos de gerenciar estrategicamente uma organização podem ser divididos não muito rigorosamente em duas partes: o estudo dos modelos prescritivos, que buscam explicar as maneiras “corretas” de se ocupar com a elaboração da estratégia, e o estudo dos modelos descritivos, que procuram compreender como as organizações realmente funcionam e como os gestores, de fato, estão ou não estão à altura desse funcionamento (BAZERMAN, 2004; BARNEY; HESTERLY, 2007).

Este artigo está comprometido com o estudo dos modelos prescritivos (basicamente, a escola do *design*, a escola do planejamento e a escola do posicionamento), uma vez que procura diagnosticar a situação atual de uma determinada organização, propondo estratégias que possam proporcionar um desempenho superior ao de suas rivais.

Para cumprir esse objetivo, utiliza-se a pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. De acordo com Macke (2006), a pesquisa-ação pode ser definida como uma estratégia qualitativa voltada para a busca de soluções coletivas de situações-problema, dentro de um processo de mudança planejada. Esta estratégia contempla, simultaneamente, processos de pesquisa e de intervenção (ação), que emergem da participação efetiva dos atores envolvidos e do pesquisador.

Quanto à estrutura, o restante deste artigo está dividido em quatro partes: a primeira parte apresenta os modelos prescritivos de gestão estratégica; na segunda parte, esses modelos são transformados em um instrumento de auditoria estratégica, que permite fazer uma análise sistemática dos recursos organizacionais internos, da estrutura da indústria e da concorrência; a terceira parte diz respeito à aplicação desse instrumento numa organização do setor financeiro; por fim, são feitas as considerações finais.

2. MODELOS PRESCRITIVOS DE GESTÃO ESTRATÉGICA

O pensamento gerencial, até o início dos anos 1960, estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças. A partir desse período, foi possível identificar uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa,



articulando-se, assim, o conceito de estratégia como um meio para isso (PORTER; MONTGOMERY, 1998; HITT; IRELAND; HOSKISSON, 1999; BESANKO et al., 2006).

Às vezes chamada de modelo SWOT (para *Strengths* [forças] e *Weaknesses* [fraquezas], *Opportunities* [oportunidades] e *Threats* [ameaças]), essa abordagem holística da estratégia ficou conhecida como a “escola do *design*”, visto que se baseia na crença de que a formulação de estratégia é um processo de concepção – o uso de algumas idéias básicas para traçar a estratégia. Dessa, a mais essencial é a da congruência (ou adaptação) entre fatores externos e organizacionais.

A estratégia é criada na interseção de uma avaliação externa das ameaças e oportunidades com que uma organização se defronta em seu ambiente, consideradas em termos de fatores-chave para o sucesso, e uma avaliação interna das forças e fraquezas da própria organização, destiladas em um conjunto de competências distintivas. As oportunidades externas são exploradas pelas forças internas, ao passo que as ameaças são evitadas e as fraquezas, contornadas. Considerados, tanto na criação das estratégias como na avaliação subsequente para escolher a melhor, estão os valores da liderança, assim como a ética e outros aspectos da chamada responsabilidade social. Depois que a estratégia tiver sido escolhida, será implementada (MINTZBERG, 2004).

Embora tenham ocorrido, desde então, muitos avanços e refinamentos, tanto na prática quanto na teoria da estratégia, constitui um tributo à solidez dessa escola o fato de que ainda hoje consiga abranger (e até mesmo acompanhar), confortavelmente, muitas dessas mudanças.

Tanto é verdade, que o modelo básico da escola do *design* também serviu de base para a “escola do planejamento”; talvez a única diferença real seja uma ênfase na fixação de objetivos formais (planejamento) no lugar da incorporação implícita dos valores gerenciais (*design*). O planejamento é caracterizado, acima de tudo, pelos esforços de formalizar o processo. Assim, o que era, para o pessoal do *design*, uma estrutura conceitual solta, passou a ser, na literatura de planejamento, um procedimento altamente formalizado, decomposto em uma seqüência elaborada de etapas apoiadas por técnicas, executadas quase mecanicamente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

Uma vez estabelecidos os objetivos, os dois estágios seguintes, na escola do planejamento, são, como no modelo da escola do *design*, para avaliar as condições externas e internas da organização.

Em geral, a auditoria interna ficou restrita a *checklists* e a tabelas de vários tipos, tornando-se um julgamento não muito diferente das afirmações genéricas da escola do *design*; talvez porque a avaliação de competência distintiva seja necessariamente mais subjetiva e, portanto, menos receptiva à análise rigorosa (se não a tentativas de decomposição).

Na auditoria externa, por outro lado, um elemento importante é o conjunto de previsões feitas sobre condições futuras. Os teóricos do planejamento há muito se preocupam com essas previsões, porque, se não podem controlar o ambiente, a incapacidade para prever seu curso significa a incapacidade para planejar. Assim, “prever e preparar” se tornou o lema dessa escola de pensamento. A maioria dos modelos de planejamento apresenta listas de verificação de fatores a considerar na auditoria externa – em geral categorizados como econômicos, sociais, políticos e tecnológicos.

Além disso, uma literatura importante se desenvolveu nos anos 1980 em torno do que é geralmente chamado de análise de indústrias e da concorrência, ou ainda, de “escola do posicionamento”. Essa escola mostrou como um sistema de forças, dentro e fora de um setor, influencia coletivamente a natureza e o nível da competição no setor e, em última análise, o



seu potencial de lucratividade. Essas percepções conduziram a avanços fundamentais na compreensão da gestão estratégica (BRITO; VASCONCELOS, 2004a).

A pesquisa atual continua a afirmar que as condições do setor têm um importante papel no desempenho de empresas individuais. Tentando explicar as diferenças de desempenho entre elas, estudos recentes têm mostrado repetidas vezes que a lucratividade média do setor é, de longe, o índice mais significativo na previsão do desempenho de uma empresa. É, de fato, muito mais importante que a participação de mercado e o nível de diversificação da empresa. Em resumo, hoje é incontestável que a análise do setor deve desempenhar um papel vital na formulação de estratégias (PORTER, 2004).

Tendo em vista as contribuições dessas três escolas prescritivas do pensamento estratégico – isto é, a escola do *design*, a escola do planejamento e a escola do posicionamento –, foi possível desenvolver uma ferramenta genérica de diagnóstico e de ajuste dos problemas organizacionais. Os detalhes dessa ferramenta serão apresentados no item a seguir.

3. AUDITORIA ESTRATÉGICA

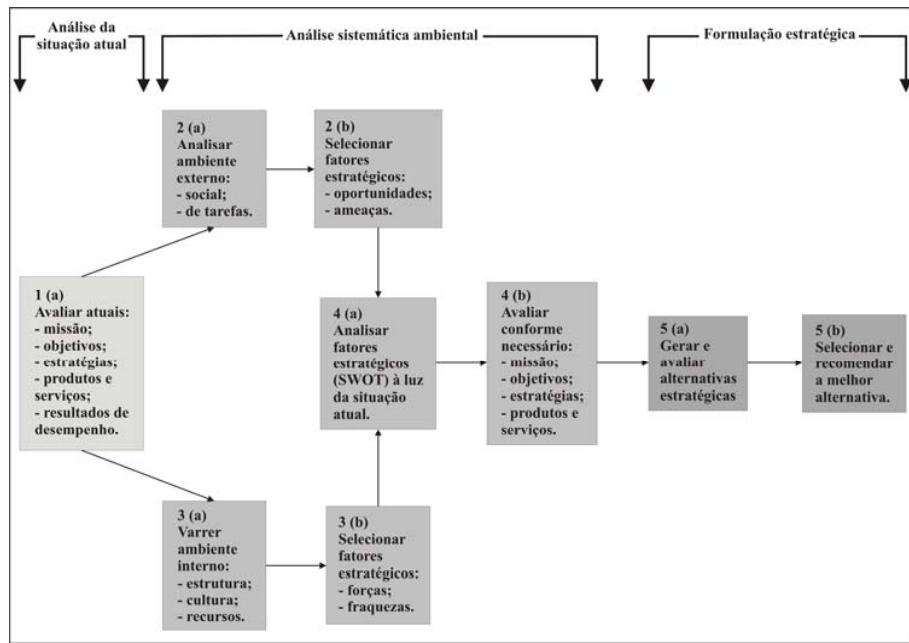
A auditoria estratégica oferece uma lista, estruturada por área ou função, que permite fazer uma análise sistemática de várias atividades corporativas. É extremamente útil como ferramenta de diagnóstico para determinar áreas-problema e para destacar forças e fraquezas, tendo em vista as ameaças e oportunidades do ambiente externo (GHEMAWAT; PISANO, 1999).

De acordo com Hunger e Wheelen (2002, p. 244), “a auditoria estratégica pode, assim, maximizar sua eficiência tanto na análise de por que determinada área está gerando problemas para uma empresa quanto na consideração de possíveis soluções para o problema”.

Em outras palavras, a auditoria estratégica é uma síntese dos pontos da gestão estratégica apontados como mais relevantes pelas escolas prescritivas do pensamento estratégico, constituindo-se por estágios como análise da situação atual, análise sistemática ambiental e formulação estratégica, conforme a Figura 1. Essa síntese foi realizada com base numa ampla revisão bibliográfica, tendo em vista as ferramentas das escolas prescritivas mais utilizadas em trabalhos de consultoria e mais citadas em produções científicas.



Figura 1: o processo de auditoria estratégica.

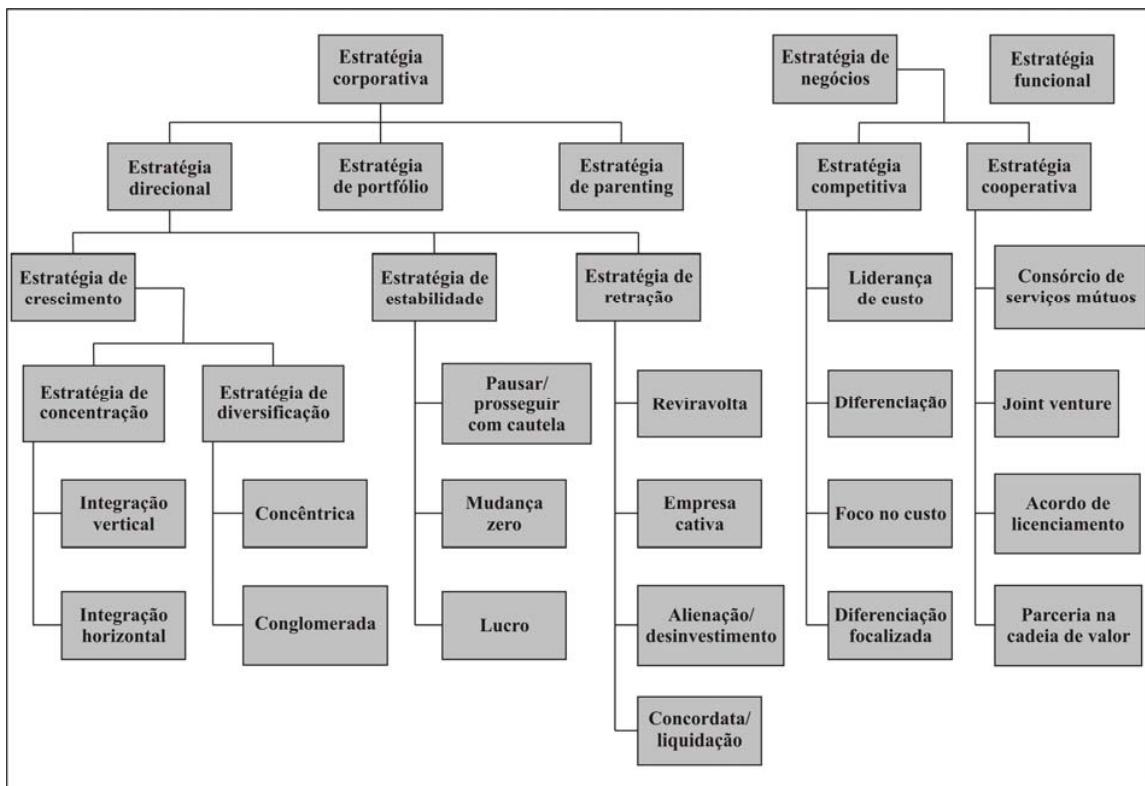


Fonte: elaborado pelos autores.

Alguns desses itens do processo de auditoria, como a estratégia, o ambiente-tarefa, a análise SWOT e a matriz TOWS, merecem ainda um maior aprofundamento, uma vez que possuem certas características que serão operacionalizadas ao longo do estudo de caso.

No que diz respeito à estratégia, é preciso categorizá-la como corporativa, de negócios ou funcional, de acordo com: a direção geral da organização para com o crescimento e com a gestão de seus vários negócios e linhas de produtos; a posição de seus produtos e serviços no setor ou segmento de mercado; e a sua área funcional específica, como marketing ou produção (Figura 2).

As empresas que visam ao lucro utilizam hierarquicamente esses três tipos de estratégias. Essa hierarquia de estratégia significa abrigar uma estratégia dentro de outra, de modo que se complementem e se apóiem mutuamente. A estratégia funcional apóia a estratégia de negócios, que, inversamente, apóia a estratégia corporativa. A partir dessa “caixa de ferramentas” genérica de estratégias, é possível escolher, em função da análise sistemática ambiental, a estratégia mais adequada para a organização sob investigação.

Figura 2: categorização hierárquica de estratégias.

Fonte: elaborada pelos autores.

Quanto às estratégias funcionais, optou-se, neste artigo, por avaliar a relevância e a qualidade de determinadas atividades realizadas pelas unidades gerenciais da organização, de acordo com o Quadro 1.

Quadro 1: atividades estratégicas relevantes das áreas funcionais da organização.

Gestão de custos	Indica em que posicionamento um negócio compete – pode ser a partir do baixo custo (liderança em custos) ou da superioridade do produto (diferenciação do produto). Um sistema de custeio tem de se adequar à natureza dos produtos, serviços e operações de uma organização. Os sistemas de custeio por ordem de serviço vinculam os custos a unidades individuais, trabalhos, contratos ou lotes de mercadorias específicas e os sistemas de custeio por processo ocorrem quando são produzidas unidades idênticas por meio de uma série de etapas uniformes de produção (BRIGHAM; GAPENSKI; EHRHARDT, 2001).
Pesquisas de marketing e previsões de demanda	Utilizadas para levantar o caixa necessário ao investimento e às operações, estabelecer níveis de capacidade e de produção, adquirir os suprimentos necessários e contratar o número adequado de funcionários. Bons pesquisadores de marketing evitam depender excessivamente de um único método, interpretam dados a partir de modelos bem definidos que orientam os tipos de informação procurados, demonstram preocupação em estimar o valor das informações em relação a seu custo e mostram um ceticismo saudável em relação a suposições feitas por gerentes sobre como um mercado funciona (KOTLER; KELLER, 2006).
Gestão por objetivos	É menos provável que as pessoas manobrem por cargos se a missão e os objetivos da empresa forem claros e elas souberem que o sistema de recompensas é baseado não em artimanhas, e sim no alcance de objetivos mensuráveis claramente estabelecidos. O processo de gerência por objetivos compreende o estabelecimento e a comunicação dos objetivos organizacionais; a determinação dos objetivos individuais; o desenvolvimento de um plano das atividades necessárias para se alcançarem os objetivos; e a revisão periódica do desempenho tal como ele



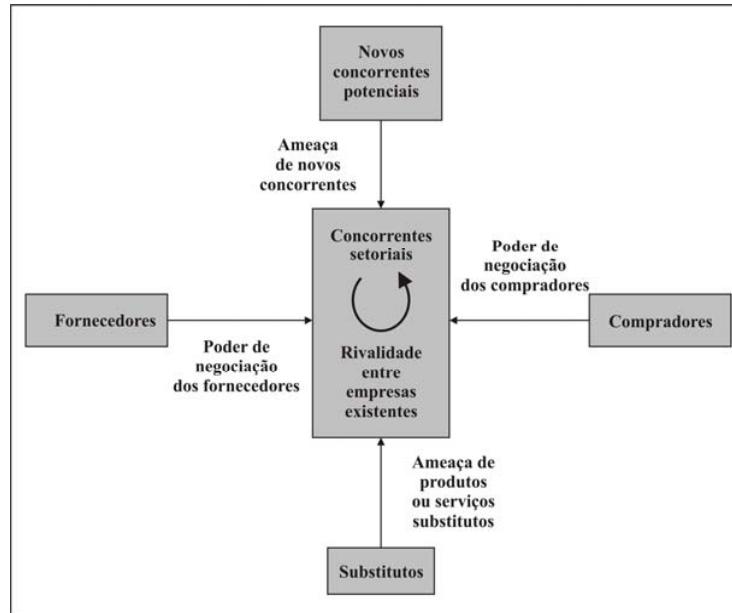
	se relaciona com os objetivos.
Gestão por processos	O gerente de produção e operações precisa mapear os processos que ocorrem entre o processamento do pedido e a entrega do produto ou serviço ao cliente. Os processos podem ser graficamente representados por fluxogramas, que descrevem as etapas, atividades, decisões, responsáveis, equipamentos, móveis, matérias-primas e insumos necessários à operacionalização da empresa. A partir dos fluxogramas fica fácil descobrir quais processos agregam verdadeiramente valor e quais devem ser eliminados (NIGEL; CHAMBERS; JOHNSTON, 2002).
Gestão de estoques	Afeta diretamente o planejamento das vendas e as operações de produção. A maioria das empresas não é capaz de cumprir com o ideal de um sistema <i>just in time</i> devido às flutuações na demanda e à incerteza quanto ao cumprimento dos prazos de entrega por parte dos fornecedores. Por isso é preciso que os estoques atendam às flutuações na demanda e no fornecimento. Um nível favorável de estoque depende dos custos das vendas perdidas devido à falta de itens no estoque, dos custos da manutenção do estoque e do custo da expedição de pedidos. O objetivo da administração do estoque é reduzir os custos dos pedidos e da manutenção do estoque (BOWERSOX; CLOSS, 2001).

Fonte: elaboradas pelos autores.

Certamente, essas não são as únicas atividades gerenciais, mas retratam bem as possíveis forças e fraquezas dos recursos organizacionais. O desafio, nesta pesquisa, é descobrir se as unidades gerenciais praticam ou não alguma dessas atividades dentro de uma perspectiva estratégica.

O ambiente-tarefa também merece destaque no processo de auditoria estratégica, uma vez que diz respeito a uma das questões fundamentais da escola do posicionamento, isto é, a análise setorial. As forças competitivas básicas, retratadas na Figura 3, determinam o nível de intensidade da concorrência em uma dada indústria.

Figura 3: Forças impulsionadoras da competição setorial.



Fonte: adaptado de Porter (2004).

Novos concorrentes são os recém-chegados a um determinado setor industrial. Em geral, trazem novas capacidades, o desejo de conquistar uma fatia de mercado e recursos substanciais, constituindo, portanto, ameaça para uma empresa já estabelecida.



O peso que isso pode ter depende da presença de barreiras contra novos concorrentes, bem como da reação que as empresas do setor podem exercer. Uma barreira à entrada é uma obstrução que torna difícil entrar em um determinado setor industrial.

Rivalidade é a quantidade de competição direta em um setor industrial. Na maioria dos setores, as corporações são mutuamente dependentes. Uma movimentação competitiva por parte de uma empresa pode ter efeito significativo em seus concorrentes, provocando contra-ataques.

Produtos substitutos são aqueles aparentemente diferentes entre si, mas que podem satisfazer a mesma necessidade. Eles limitam os retornos potenciais de um setor industrial, colocando um teto nos preços que as empresas do setor podem cobrar de maneira rentável. Desde que os custos de mudança sejam baixos, os substitutos podem ter forte efeito em um setor.

Os compradores afetam um setor por meio da sua capacidade de forçar uma queda de preços, negociando por melhor qualidade ou mais serviços e jogar concorrentes uns contra os outros. Por outro lado, os fornecedores podem afetar um setor por intermédio de sua capacidade de aumentar preços ou reduzir a qualidade de bens e serviços.

Além das particularidades da estratégia e do ambiente-tarefa, destaca-se ainda a análise de fatores estratégicos (SWOT), ou seja, na listagem dos fatores externos e internos da empresa conjugados em um único local, conforme o Quadro 2.

Quadro 2: matriz de resumo de análise de fatores estratégicos.

Fatores estratégicos	Peso	Classificação	Pontuação ponderada	Comentários
Relação das oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que caracterizam a organização.	Os pesos variam de 1,0 (mais importante) a 0,0 (menos importante) segundo o provável impacto do fator na posição estratégica da empresa; os pesos totais devem somar 1,0.	Atribuição de pesos 05 (excepcional), 04 (acima da média), 03 (média), 02 (abaixo da média) ou 01 (ruim) à capacidade de resposta da empresa aos fatores.	Ponderação entre o impacto do fator na empresa e a capacidade de resposta da empresa ao fator, que resulta da multiplicação da segunda coluna pela terceira. A soma das classificações ponderadas representa a classificação média da empresa, que deve ser relacionada às médias dos principais concorrentes.	Indicação dos critérios de escolha dos fatores estratégicos.
Total	1,00		Soma das ponderações	

Fonte: adaptado de Hunger e Wheelen (2002).

A análise SWOT serve para avaliar a situação de mercado de uma organização, provê a base para a formulação estratégica e pode ser usada também para gerar estratégias alternativas.

A matriz TOWS (Quadro 3), SWOT ao contrário, ilustra como as oportunidades e ameaças podem ser combinadas com as forças e fraquezas, resultando em quatro conjuntos de alternativas estratégicas.

Quadro 3: matriz SWOT.

Fatores externos	Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores internos		



Oportunidades (O)	Estratégias SO - usar forças para ganhar vantagem competitiva	Estratégias WO - buscar oportunidades superando fraquezas
Ameaças (T)	Estratégias ST - obter forças e evitar ameaças	Estratégias WT - reduzir perdas e evitar ameaças

Fonte: adaptado de Hunger e Wheelen (2002).

Todas essas etapas do processo de auditoria estratégica apresentadas neste item serão analisadas em um caso específico, demonstrando-se, assim, o uso empírico desse processo, que é constituído, em linhas gerais, conforme assinalado anteriormente, por análise da situação atual da organização, análise sistemática de seus ambientes e formulação estratégica, que inclui a recomendação da melhor estratégia, dentre as alternativas produzidas. Antes da apresentação desse caso, descrevem-se, no item a seguir, a metodologia desta pesquisa.

4. ASPECTOS METODOLÓGICOS

No sentido de operacionalizar os princípios das escolas prescritivas do pensamento estratégico, optou-se por uma série de procedimentos metodológicos de coleta e análise de dados fundamentados sobre o método da pesquisa-ação, que pode ser definida como uma estratégia qualitativa voltada para a busca de soluções coletivas de situações-problema, dentro de um processo de mudança planejada (MACKE, 2006).

Quanto aos procedimentos de coleta de dados, realizaram-se, primeiramente, entrevistas semi-estruturadas com a alta direção da instituição investigada. Para Cruz e Ribeiro (2004), a entrevista é um excelente instrumento de pesquisa por permitir a interação entre pesquisador e entrevistado e a obtenção de descrições detalhadas sobre o que se está pesquisando. Simultaneamente, realizou-se uma observação direta do caso. A observação direta serve para capturar os atos em seu contexto e as circunstâncias em que se verificam as atitudes e reações (OLIVEIRA, 2007). Realizou-se ainda uma análise documental dos relatórios financeiros, dos programas da instituição, que não possuía um planejamento estratégico formal escrito. A pesquisa documental se caracteriza pela busca de informações em documentos que não receberam nenhum tratamento científico, como relatórios, reportagens de jornais, revistas, cartas, filmes, gravações, fotografias, sites, entre outras matérias de divulgação (CRUZ; RIBEIRO, 2004).

Os dados coletados por meio das entrevistas foram rigorosamente transcritos e, em seguida, tratados a partir da técnica de análise de conteúdo, tendo em vista os princípios e as categorias das escolas prescritivas do pensamento estratégico e do instrumento de auditoria estratégica, que foram apresentados ao longo do referencial teórico. A análise de conteúdo visa obter indicadores que permitem a inferência de conhecimentos relativos à produção/recepção de mensagens (VERGARA, 2006).

5. ANÁLISE DOS DADOS E RESULTADOS

Este estudo foi realizado em uma instituição de crédito, financiamento e investimento cearense que foi concebida há quase dez anos segundo as competências de um empresário que acredita que “relacionamentos são mais importantes que negócios”. Na verdade, o empreendimento inclui ainda uma distribuidora de títulos e valores mobiliários, uma operadora de cartões magnéticos, uma revendedora de computadores, celulares e eletrônicos, uma livraria e um instituto cultural.

A missão da Financeira é “assegurar apoio ao cidadão e às empresas com soluções financeiras que atendam aos seus interesses; prestar contas à sociedade, que é mais que um



mercado; estar atento aos interesses dos acionistas; e partilhar com os funcionários os esforços e a busca da valorização e do crescimento pessoal". É possível afirmar que essa missão se concentra em um número limitado de objetivos; enfatiza devidamente os principais valores que a empresa pretende honrar; define as principais esferas competitivas em que irá operar; e está formalmente estabelecida, mas, de fato, é compreendida somente a partir da cultura organizacional.

Os principais objetivos estratégicos da Financeira são: aumentar o número de clientes, caixas automáticos e estabelecimentos com terminais eletrônicos dos cartões; aumentar o volume de recursos disponíveis para empréstimos e conquistar novos consumidores de crédito; e aumentar a capacidade de atender cada vez mais clientes. As unidades de negócios têm um sistema de informações integrado, que permite que os objetivos sejam periodicamente quantificados e re-quantificados segundo o desempenho organizacional.

A principal estratégia corporativa da organização é o crescimento horizontal, que se deve à expansão dos produtos da empresa para outras áreas geográficas e pelo aumento da faixa de produtos e serviços oferecidos aos mercados atuais. A estratégia de negócios mais importante é a liderança de custo, que é possível devido ao engajamento dos funcionários em evitar o desperdício de energia e materiais de expediente, à estrutura das unidades de negócios, que é menor do que os estabelecimentos dos concorrentes e ao controle dos custos unitários dos produtos.

A organização possui uma linha bastante diversificada de produtos e serviços: crédito consignado, crédito direto ao consumidor, crédito direto às empresas, fundos de investimento, letras de câmbio, ações, debêntures, derivativos, cartões de crédito e débito individuais e corporativos, fianças, câmbio, cheques de viagem, computadores, celulares e eletrônicos. O crédito consignado, que possui alto retorno sobre o investimento e muita demanda, e as letras de câmbio, que têm remunerado os investidores em níveis superiores ao CDI, são os principais produtos da Financeira. Entretanto, os cartões de crédito corporativos retêm o maior potencial de crescimento. As operações com renda variável, fianças, câmbio e cheques de viagem têm volumes reduzidos. Computadores, celulares e eletrônicos são produtos competitivos, mas carecem de estratégias específicas.

O desempenho da Financeira foi medido a partir dos índices de liquidez corrente, giro de estoques, retorno sobre investimento e endividamento. O índice de liquidez corrente da Financeira é de 1,1 vezes. Isso significa que a empresa pode remunerar os seus investidores imediatamente, mas deve estar atenta às suas aplicações interfinanceiras e às operações de crédito. O índice de giro de estoques é igual a 10,1 vezes por conta do volume de negócios, que é extremamente elevado. O retorno sobre os investimentos é baixo (1%) porque a margem de lucro por operação é pequena. Por conta disso, a Financeira busca justamente desenvolver economias de escala e liderança de custo. O índice de endividamento é alto (90%), porque a empresa trabalha predominantemente com capital de investidores. Os índices demonstram que as estratégias e os objetivos da Financeira são consistentes, pois cada vez mais é preciso reduzir os custos de produção e as margens de lucro por operação e maximizar o volume de crédito e de negócios.

As principais forças que afetam a empresa e os setores em que ela compete são: automação das operações, taxas de juros, inflação, volume de crédito em relação ao PIB, regulamentações do Banco Central, legislação tributária, poder aquisitivo e práticas de consumo, de acordo com o Quadro 4.



Quadro 4: oportunidades e ameaças do ambiente social da Financeira.

Automação das operações	O sistema de informações representa grandes oportunidades, pois permite processar os pedidos, classificar os clientes quanto ao risco de inadimplência, consultar as instituições de proteção ao crédito e acompanhar os estoques dos caixas automáticos. O sistema de informações logo poderá integrar todas as unidades de negócios.
Taxas de juros	As instituições financeiras atraem investimentos quando remuneram os investidores segundo taxas de juros superiores àquelas praticadas pelos concorrentes e dentro de níveis de riscos razoavelmente aceitáveis. O Banco Central determina periodicamente a taxa de juros Selic, que orienta as operações financeiras do mercado. O desafio das instituições financeiras, portanto, é remunerar os investidores acima da taxa Selic. Entretanto, quanto menor a taxa Selic, menor o desafio e maior a concorrência. Por isso, a taxa de juros Selic, que está em queda, representa uma ameaça constante aos negócios.
Inflação	A inflação baixa e estável praticada atualmente acirra a competição setorial devido às mesmas razões da taxa Selic, mas não constitui uma forte ameaça, já que estimula a procura por aplicações financeiras e não corrói substancialmente os investimentos.
Volume de crédito	O volume de crédito em relação ao PIB representa um indicador importante para o setor. O volume de crédito no Brasil caiu de 37% do PIB em 1994 para 24% em 2002. O baixo volume de crédito no Brasil é, sem dúvida, um obstáculo ao crescimento. Entre 1992 e 2002, o PIB brasileiro cresceu 31,62%, mas as instituições financeiras sofreram uma retração de 5,75%, e o peso de suas participações no PIB recuou 26,18% no mesmo período. Entretanto, o volume de crédito em relação ao PIB representa oportunidades, pois deve chegar a 37,7% em 2007 e continuar crescendo ao longo dos próximos anos.
Regulamentações do BC	As regulamentações do Banco Central são instâncias normativas necessárias para o correto funcionamento do setor, mas podem constituir ameaças. O Banco Central classifica os clientes de crédito em níveis de risco que vão de AA (baixíssimo risco) a H (alto risco ou default) e obriga que as instituições financeiras constituam provisões de perdas segundo essa classificação. Quando o cliente não corresponde à classificação que lhe foi atribuída, a instituição corre o risco de fazer provisões desnecessárias ou desproporcionais.
Legislação Tributária	A carga tributária brasileira, que já representa 38,8% do PIB, constitui uma ameaça para o desenvolvimento de praticamente todos os setores da economia. Por outro lado, os impostos podem representar barreiras contra a entrada de novos concorrentes em determinado setor e assim beneficiar as organizações mais bem entrincheiradas.
Poder aquisitivo e práticas de consumo	O poder aquisitivo dos clientes e as práticas de consumo de crédito são oportunidades, visto que 54,6% dos clientes da Financeira ganham acima de 10 salários mínimos mensais e são bons tomadores de crédito.

Fonte: dados da pesquisa.

O Quadro 5 destaca as particularidades do ambiente-tarefa da organização.

Quadro 5: oportunidades e ameaças do ambiente-tarefa da instituição.

Rivalidade entre empresas existentes	É cada vez mais acirrada – principalmente devido à queda da taxa de juros e às táticas ofensivas dos concorrentes. A Financeira obtém vantagem competitiva a partir da qualidade e flexibilidade do atendimento.
Entrada de novos concorrentes	É relativamente improvável, uma vez que se trata de um setor consolidado, uma área de negócios dominada por poucas empresas de grande porte que procuram se diferenciar umas das outras.
Poder de negociação de compradores e	Não têm grandes poderes de negociação, já que as taxas são determinadas predominantemente pelo mercado e pela concorrência.



fornecedores	
Produtos substitutos	São ameaças pouco relevantes. A preferência dos empresários por capital próprio em detrimento de empréstimos e financiamento, por exemplo, só é comum no caso de grandes empresas de capital aberto, que captam recursos no mercado de ações.

Fonte: dados da pesquisa.

A cultura reflete os valores do presidente, que possui muita credibilidade devido a sua capacidade de idealizar novos negócios. Esses valores são transmitidos aos colaboradores através de documentos normativos que orientam as atividades organizacionais. As pessoas e unidades da organização têm uma cultura comum, que possibilita o redirecionamento estratégico sempre que necessário. A estrutura não condiz com os objetivos e as estratégias, pois a autoridade decisória é excessivamente centralizada. A estratégia de crescimento a partir da liderança de custo exige decisões rápidas. Portanto, a autoridade decisória deve ser descentralizada. As pesquisas sobre os recursos destacam que a organização dá importância a atividades como gestão de custos, processos, estoques e previsão de demanda. Essas atividades representam vantagens devido ao sistema de informações, que é a base para a tomada de decisões.

O Quadro 6 reúne os fatores estratégicos da organização, obtidos a partir da análise sistemática ambiental.

Quadro 6: síntese dos fatores estratégicos da organização.

Fatores estratégicos	Peso	Classificação	Pontuação ponderada	Comentários
Ameaças - Taxa de juros - Inflação - Regulamentações do Banco Central - Legislação tributária - Hipercompetição	0,10 0,05 0,05 0,10 0,10	3 3 3 3 5	0,30 0,15 0,15 0,30 0,50	- A queda das taxas acirra a concorrência. - A inflação acirra a concorrência, mas facilita a remuneração dos investidores. - As classificações macroeconômicas prejudicam as relações com determinados clientes. - O peso dos tributos dificulta a estratégia de liderança de custos. - A organização obtém vantagem competitiva devido à qualidade do atendimento e à satisfação das necessidades do cliente.
Oportunidades - Tecnologia da informação - Volume de crédito em relação ao PIB - Poder Aquisitivo - Práticas de consumo	0,20 0,10 0,10 0,20	5 3 3 3	1,00 0,30 0,30 0,60	- O sistema de informações da empresa é completamente integrado e eficiente. - O volume de crédito deve crescer consideravelmente ao longo dos próximos anos. - Os clientes da instituição possuem grande poder aquisitivo. O desenvolvimento econômico e a concentração de renda são oportunidades. - A demanda é grande e exige cuidados com a capacidade de atendimento.
Total	<u>1,00</u>		<u>3,60</u>	
Forças - Liderança visionária e capaz - Flexibilidade e	0,15	5	0,75	- O presidente é realmente um líder visionário que conhece as peculiaridades do negócio. - A empresa possui flexibilidade para



boa capacidade de resposta - Integração e intensidade cultural - Sistema de informações	0,10 0,15 0,15	4 5 5	0,40 0,75 0,75	mudar o seu posicionamento estratégico sempre que necessário. - As pessoas e unidades em toda a organização compartilham normas e valores comuns. - O sistema de informações auxilia todas as tomadas de decisão. - A estrutura não consiste com os objetivos, as estratégias, as linhas de produtos e as unidades de negócios da organização.
Fraquezas - Estrutura funcional - Autoridade decisória excessivamente centralizada - Desatenção com o potencial de crescimento dos negócios com renda variável - Produtos (computadores, celulares e eletrônicos) destituídos de estratégias específicas	0,10 0,15 0,10 0,10	1 1 2 1	0,10 0,15 0,20 0,10	- As estratégias de crescimento exigem que a autoridade decisória seja descentralizada. - A distribuidora de títulos e valores mobiliários ainda possui um volume de negócios muito pequeno em relação às operações de crédito. Entretanto, o mercado de capitais oferece inúmeras oportunidades de negócios. - Os negócios com computadores, celulares e eletrônicos não estão integrados com a missão e as estratégias de crescimento da organização. Eles representam apenas uma vitrine de artigos que podem ser financiados pela Financeira.
Total	<u>1,00</u>		<u>3,20</u>	

Fonte: dados da pesquisa.

A matriz SWOT demonstra que a centralização da autoridade decisória e o relativo descaso com determinadas linhas de produtos são os fatores estratégicos mais problemáticos. Por outro lado, a expectativa de crescimento da demanda por crédito ao longo dos próximos anos constitui certamente a principal oportunidade de negócio para a organização. A missão e os objetivos são consistentes com os fatores estratégicos e não devem ser alterados. Com base nesses fatores estratégicos, é possível formular alternativas estratégicas (Quadro 7).

Quadro 7: alternativas estratégicas da instituição

Fatores internos	Forças (S)	Fraquezas (W)
Fatores externos	<ul style="list-style-type: none"> - Liderança visionária e capaz - Flexibilidade e boa capacidade de resposta - Integração e intensidade cultural - Sistema de informações 	<ul style="list-style-type: none"> - Estrutura funcional - Autoridade decisória centralizada - Desatenção com o potencial dos negócios com renda variável - Produtos destituídos de estratégias específicas
Oportunidades (O) - Tecnologia da informação - Volume de crédito em relação ao PIB - Poder aquisitivo - Práticas de consumo	Estratégias SO - estratégias de crescimento horizontal e liderança de custos – conquistar novos clientes e aumentar a capacidade de atendimento.	Estratégias WO - estratégias de portfólio e parceria na cadeia de valor – fortalecer as linhas de produtos secundários (computadores, celulares e eletrônicos) a partir da descentralização da autoridade decisória e de acordos com fornecedores e distribuidores.
Ameaças (T) - Taxas de juros	Estratégias ST - estratégias de diversificação conglomerada e	Estratégias WT - estratégias de parenting e diferenciação focalizada –



- Inflação - Regulamentações do Banco Central - Legislação tributária - Hipercompetição	diferenciação – desenvolver produtos e serviços inovadores, tendo em vista a satisfação das necessidades dos clientes e a superação de suas expectativas.	produzir sinergias entre as unidades de negócios e a matriz corporativa a partir da determinação de nichos de mercado para cada unidade independente.
--	---	---

Fonte: dados da pesquisa.

A instituição pode desenvolver estratégias SO de crescimento horizontal, com o aumento da faixa de produtos oferecidos aos mercados atuais, e de liderança de custo, com redução de custos a partir da experiência e do poder de negociação junto aos fornecedores. A diversificação conglomerada e a diferenciação podem constituir boas estratégias ST. A organização precisa visualizar melhor o seu portfólio para valorizar ou descartar definitivamente alguns produtos em função da participação de mercado e do potencial de crescimento. Os negócios com renda variável, que têm pouco volume, podem ser feitos em parceria com corretoras de valores mobiliários e outras instituições financeiras. A análise de portfólio e a parceria na cadeia de valor são opções interessantes de estratégias WO. A instituição não enxerga sistematicamente a capacidade e os recursos de suas unidades de negócios por conta da centralização da autoridade decisória. Portanto, as principais estratégias WT são as estratégias de *parenting*, que criam sinergias entre as unidades e a matriz corporativa, e a diferenciação focalizada, que determina um nicho de mercado específico para cada unidade de negócios.

A estratégia corporativa recomendada para a empresa é o crescimento horizontal de todas as linhas de produtos, visto que a organização apresenta forças que são importantes para tirar proveito do potencial de crescimento do mercado. A estratégia de negócios mais adequada é liderança de custo, mas a organização deve manter o foco sobre a qualidade dos serviços e a satisfação dos clientes. As estratégias funcionais devem permanecer as mesmas, pois são consistentes com as estratégias corporativas e de negócios. No entanto, é preciso descentralizar a autoridade decisória, aumentar a capacidade de atendimento e desenvolver planos de longo prazo para os produtos atualmente marginalizados.

A implantação dessas mudanças depende primordialmente de programas de seleção e treinamento de funcionários. O alcance dos objetivos de longo prazo depende do trabalho de funcionários qualificados. As empresas que crescem internamente tentam transferir o conhecimento e as habilidades importantes por toda a empresa para criar energia (BOHLANDER; SNELL; SHERMAN, 2005). Essas questões são importantes para o desempenho de longo prazo da organização.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo tentou estabelecer os princípios, as etapas e os instrumentos da auditoria estratégica no sentido de proporcionar consistência entre as diretrizes estratégicas e os ambientes de uma organização a partir das percepções da alta administração. Os estudos buscaram investigar uma organização que atuasse em ambientes complexos e possuísse uma preocupação com o desempenho, representando, assim, um desafio às questões da auditoria estratégica. Certamente, os conceitos da auditoria estratégica, somados às investigações de campo, cumpriram os objetivos da pesquisa, produzindo o diagnóstico completo da gestão estratégica da instituição. Portanto, o trabalho pode ser aplicado em outras organizações e contribuir inclusive para o desenvolvimento de outras pesquisas.

Não obstante, é preciso ter em vista os limites da pesquisa e as possibilidades de melhoria da auditoria estratégica. O estudo desconsiderou os programas formais de



monitoramento do ambiente devido às dificuldades que existem em obter informações sobre os concorrentes. A pesquisa ignorou igualmente os grupos estratégicos, as médias setoriais, os cenários corporativos e os índices qualitativos de desempenho. A análise sistemática ambiental se deu apenas por conta das entrevistas e dos documentos concedidos pelos gestores da própria organização, deixando de lado a opinião dos fornecedores, clientes, distribuidores e concorrentes. Além disso, a auditoria estratégica não é uma lista totalmente abrangente; algumas questões ou até mesmo algumas áreas podem se mostrar inadequadas a um determinado caso; em outros casos, as questões podem ser insuficientes para uma análise completa. Entretanto, cada questão referente a uma determinada área da auditoria estratégica pode ser desmembrada em uma série adicional de questões. Cabe a cada pesquisador desenvolver essas questões quando se fizerem necessárias.

7. REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I.; DECLERCK, R. P.; HAYES R. L.** Do planejamento estratégico à administração estratégica. São Paulo: Atlas, 1981.
- BAZERMAN, M. H.** Processo decisório. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BARNEY, J. B.** Strategic factor markets: expectations, luck and business strategy. Management Sci. Philadelphia, 1986a.
- _____. Organizational culture: can it be a source of sustainable competitive advantage? The academy of management review. New York, v. 11, n. 3, 1986b.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S.** Administração estratégica e vantagem competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BESANKO, D.; DRANOVA, D.; SHANLEY, M.; SCHAEFER, S.** Economics of Strategy. 3. ed. New York: Wiley, 2006.
- BOHLANDER, G.; SNELL, S.; SHERMAN, A.** Administração de recursos humanos. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- BOWERSOX, D. J.; CLOSS, D. J.** Logística empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRIGHAM, E. F.; GAPENSKI, L. C.; EHRHARDT, M. C.** Administração financeira: teoria e prática. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C.** Vantagem competitiva: o construto e a métrica. Revista de administração de empresas, São Paulo, v. 44, n. 2, 2004a.
- BRITO, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C.** A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. Revista de administração contemporânea, São Paulo, 2004(b).
- CRUZ, C.; RIBEIRO, U.** Metodologia Científica: teoria e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.
- GHEMAWAT, P.; PISANO, G.** Building and sustaining success. Massachusetts: Addison-Wesley, 1999.
- HUNGER, J. D.; WHEELEN, T. L.** Gestão estratégica: princípios e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L.** Administração de marketing. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- LUSTRI, D. A.; NORONHA, A. B.; MIURA, I.; VIEIRA, A. R.** Visão Compartilhada de Objetivos e Estratégias: do Discurso à Prática. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 3., 2007, São Paulo. Anais... São Paulo, 2007.
- MACKE, J.** A pesquisa-ação como estratégia de pesquisa participativa. In: GODOI, C. K.; BANDEIRA-DE-MELO, R.; SILVA, A. B. S. (Org.). Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 217-249.
- MINTZBERG, H.** Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1999.



NIGEL, S.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. Administração da produção. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

OLIVEIRA, M. M. Como fazer pesquisa qualitativa. Petrópolis: Vozes, 2007.

PORTRER, M. E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTRER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. Estratégia: a busca da vantagem competitiva. 12. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

VERGARA, S. C. Métodos de pesquisa em administração. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.