

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO: PERTURBAÇÕES, DESCONTINUIDADES E RUPTURAS DE TENDÊNCIAS E SUA RELAÇÃO COM FATOS PORTADORES DE FUTURO E EVENTOS FUTUROS

Eduardo S. Spiller*

RESUMO

Este estudo tem por propósito estudar a origem, o conceito, a definição, o emprego e a finalidade dos chamados Fatores Críticos de Sucesso (FCS) e estabelecer a sua relação com os objetivos de uma organização, no que se refere ao reforço, à modificação e à ruptura de tendências e à possibilidade de que os FCS representem elementos condicionantes da mudança do comportamento das tendências das variáveis consideradas em cada situação. Além disso, são indicados os liames entre os FCS, os Fatos Portadores de Futuro e os Eventos Futuros e, portanto, a influência desses fenômenos no processo de construção de cenários. Para alcançar o propósito de auxiliar a identificação e o emprego dos FCS, foram selecionados autores que se dedicaram a explorar o assunto, a partir dos achados contidos na literatura pesquisada, selecionados com o propósito de apoiar futuros estudos sobre o assunto.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Construção de Cenários. Fatores Críticos de Sucesso. Fatos Portadores de Futuro. Eventos Futuros.

CRITICAL SUCCESS FACTORS: DISTURBANCE, DISCONTINUITIES, DISRUPTIVE TRENDS, AND ITS RELATIONSHIP WITH FUTURE CARRIER FACTS AND FUTURE EVENTS

ABSTRACT

This work aims to study origin, concept, definition, employment, and purpose of the so-called Critical Success Factors (CSF). Also, it establishes their relationship with the goals of an organization, as regards the strengthening and the modification of tendencies, breaking variables trends, so that it allows that the CSF represent necessary elements, which affect the change on trends considered in every situation. Besides that, the relationship among the CSF, the Future Carrier Facts, and the Future Events are highlighted; therefore, it has influenced these phenomenas

* Doutor e Mestre em Ciências em Administração, titulado pelo COPPEAD/UFRJ; diplomado no Advanced Course in Hemispheric Defense and Security do Interamerican Defense College, Washington D.C.; no Curso de Altos Estudos de Política e Estratégia da Escola Superior de Guerra - ESG; pós-graduado em Engenharia de Transporte Ferroviário Urbano pela COPPE/UFRJ e em Análise de Sistemas pela PUC/RJ; graduado em Engenharia Mecânica na UFF e em Direito na UFRJ. Contato: <spiller@esg.br>.

in the scenario building process. In order to achieve the purpose of assisting the identification and use of CSF, authors have selected to dedicate themselves to explore the subject, from findings contained in the literature and selected to support future studies on the subject.

Keywords: Strategic Planning. Scenario Building. Critical Success Factors. Events Carrier Facts. Future Events.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO: PERTURBACIÓN, DESCONTINUIDADES Y RUPTURAS DE TENDENCIAS Y SU RELACIÓN CON HECHOS PORTADORES DE FUTURO Y EVENTOS FUTUROS

RESUMEN

Este estudio tiene el propósito de estudiar el origen, el concepto, la definición, el empleo y el propósito de los llamados factores críticos de éxito (FCE) y establecer su relación con los objetivos de una organización, por lo que respecta al fortalecimiento, la modificación y la ruptura de tendencias y la posibilidad de que los FCE representan elementos necesarios que afectan el cambio en las tendencias de las variables consideradas en cada situación. Además de eso, los vínculos entre los FCE, los hechos portadores de futuro y los eventos futuros están resaltados y, por tanto, la influencia de estos fenómenos en el proceso de construcción de escenarios. Para lograr el propósito de ayudar a la identificación y uso de los CSF fueron seleccionados los autores que se han dedicado a explorar el tema, a partir de los resultados contenidos en la literatura, seleccionados con el fin de apoyar a futuros estudios.

Palabras clave: Planeamiento Estratégico. Construcción de Escenários. Fatores Críticos de Éxito. Hechos Portadores de Futuro. Eventos Futuros.

1 INTRODUÇÃO

É recorrente, na literatura dedicada à administração, a menção a Fatores Críticos de Sucesso (FCS). De acordo com o que será apresentado adiante, poderá ser observado que o significado de FCS, ainda está sujeito a diversas interpretações. Em adição, o significado atribuído ao processo de gestão de negócios não parece aderente ou adequado ao planejamento e à construção de cenários no âmbito governamental, em razão de suas idiosincrasias no que se relaciona: aos processos de tomada de decisão, geralmente de cunho político; à incerteza, quanto ao fluxo de caixa; às discontinuidades, em decorrência das mudanças de gestores; e à alteração de prioridades, entre outros.

Essencialmente, o que se procura conhecer são as condições necessárias e suficientes para a ação ou omissão dos atores sociais envolvidos no problema investigado, que implicam a sua eficácia e eficiência, ao promoverem modificações nas tendências, que resultarão na ocorrência de Eventos Futuros, usados para a construção de cenários.

Assim, os fatores devem estar presentes ou serem atendidos previamente à ação ou à reação das Organizações ou Estados, sendo pré-condições ao cumprimento das missões e alcance dos objetivos estabelecidos. Tais fatores devem ser avaliados pelas equipes de planejamento e de execução dos planos aprovados, de modo a estimar a capacidade de resposta do sistema às condições impostas pelo ambiente externo, levando-se em conta os pontos fortes e fracos identificados no ambiente interno e, finalmente, poder alcançar o cenário desejado.

Os FCS devem também ser considerados, ao serem avaliadas as possibilidades de ocorrência de fatos caracterizados como sendo motivos de força maior¹ ou casos fortuitos², que podem modificar as tendências, e independem da vontade dos interessados. Além disso, as possíveis ações e reações promovidas pelos competidores podem representar perturbações que alteram as tendências, provocando descontinuidades.

Diante da possibilidade de ocorrência dos elementos perturbadores, as tendências consideradas devem ser acompanhadas, até que os eventos ocorram, ou haja a certeza de que não ocorrerão. Para isso, o acompanhamento deve ser mantido até a chegada a termo o horizonte temporal.

Vale frisar que os FCS podem ser considerados como capazes de atenuar os efeitos dos motivos de força maior e dos casos fortuitos, ou representar condições *sine qua non* para os competidores agirem ou reagirem, de acordo com seus interesses.

De modo semelhante aos competidores, os planejadores e decisores de uma Organização ou Estado também dependem dos FCS, para que possam adotar medidas de evitação e de correção dos problemas causados pelas ocorrências voluntárias e involuntárias, cuja magnitude pode implicar descontinuidades e rupturas nas tendências dos acontecimentos e na execução de ações planejadas.

Antes de prosseguir, é indispensável reduzir a dispersão do conceito de Fator Crítico de Sucesso, a partir das lições coletadas na literatura pertinente, pois, compreender os FCS é um passo necessário à elaboração de um planejamento estratégico. Apurar e analisar tais fatores mostra-se relevante para uma Organização que queira ser bem-sucedida.

2 A INEXISTÊNCIA DE UNIFORMIDADE DO CONCEITO DE FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Fatores Críticos de Sucesso são pontos-chave que devem potencializar resultados dos esforços dirigidos ao desenvolvimento e ao crescimento de uma

1 Força maior - Acontecimento resultante da vis maior, isto é, fato natural ou humano que o homem não pode deter.

2 Caso fortuito - Acontecimento natural, cuja previsibilidade foge à capacidade de percepção do homem, em virtude do que lhe é impossível evitar as consequências.

organização, de modo a poder atingir seus objetivos. Em contrapartida, quando estes mesmos fatores são negligenciados ou ignorados, contribuem para o fracasso da organização.

O conceito de FCS, ainda que de modo implícito, vem sendo usado pela maioria dos gestores, em função da importância da sua análise e uso visando à concretização dos objetivos das organizações. Diante de tal importância, torna-se imprescindível conhecer o entendimento de diversos autores que buscam, cada um a seu turno, definir este conceito.

Daniel (1961) foi o precursor na conceituação dos FCS, com o objetivo de superar a lacuna de abordagens dos sistemas de informação de gestão. Foi feita uma tentativa de desenvolver uma seleção de fatores, a partir de um sistema de informação seletivo, com vistas a permitir que os gestores se concentrassem nos fatores de sucesso que representassem aspectos importantes, em vez de desperdiçarem tempo e outros recursos valiosos no esforço de alcançar maior eficácia. Presumivelmente, esses fatores indicaram os domínios de responsabilidade e posições em que as tarefas relacionadas aos fatores de sucesso devem ser realizadas muito bem, a fim de que uma empresa seja bem-sucedida, conforme Kowssarie (2001). No entanto, o trabalho de Daniel (1961) concentra-se na identificação entre três e seis fatores de sucesso identificados entre as organizações que operam numa mesma indústria. Mais tarde Anthony, Dearden e Vancil (1972) destacam que os fatores de sucesso variam entre as empresas e propuseram os principais fatores de sucesso comuns em uma indústria. Assim, a ideia principal dos fatores-chave de sucesso é o da identificação, da avaliação e da análise de algumas áreas-chave, a fim de promover medidas específicas para garantir o sucesso de uma empresa.

Hofer e Schendel (1978) definem FCS como variáveis que influenciam a decisão e a posição de cada empresa num determinado setor. Estes fatores variam de setor para setor e derivam de variáveis, associadas a aspectos econômicos ou tecnológicos.

Ainda no mesmo contexto, Rockart (1979) define FCS como sendo indicadores claros que podem orientar o rumo das ações para que o negócio seja bem-sucedido e considera que os FCS podem variar de acordo com as mudanças ambientais da organização ou com problemas ou oportunidades que cada gestor identifica, além de diferirem, de acordo com cada gestor, conforme a posição ocupada na hierarquia da organização, mas alerta para o fato de que a análise dos FCS é um método empírico baseado em entrevistas aos gestores, que permite identificar prioridades de gestão. Posteriormente, os resultados dessas entrevistas são analisados para decidir quanto ao seu uso no planejamento e no desenvolvimento de sistemas de informação.

Baxter (1983) relata que o método de análise dos FCS provocou o surgimento de novas questões, à medida que deixa de ser parte de um plano para o desenvolvimento da informação e controle de sistemas industriais, para ser usado como método individual, por sua fácil compreensão, implantação rápida e

orientação no gestor e na sua tarefa. O autor destaca que este método permite que os gestores se questionem acerca dos objetivos da empresa, promovendo a comunicação entre os diversos colaboradores, subordinados ou superiores ao gestor, sendo útil à solução de conflitos organizacionais.

Boynton e Zmud (1984) destacam que os FCS devem merecer atenção, com vistas a alcançar bom desempenho e, assim, viabilizar o sucesso de uma organização. Os autores apresentam um estudo realizado em uma empresa de prestação de serviços financeiros e outro em uma universidade pública, onde foram identificados e analisados os FCS, com vistas ao planejamento estratégico empresarial.

Em ambos, os estudos verificam que o uso deste método permite promover suporte efetivo para os processos de planejamento e transformar suposições em informações válidas sobre a posição competitiva das organizações. O conceito dos FCS é considerado confiável e serve como base para a análise estruturada de processos. Em relação às desvantagens, quanto mais distantes estão os gestores das posições seniores, mais difícil a identificação de FCS organizacionais significativos. Esses revelam que os gestores que não se encontram envolvidos no planejamento estratégico e tático demonstram dificuldade em lidar com a natureza conceitual dos FCS, sendo difícil para alguns definir as suas necessidades apenas com esta análise.

Dickinson, Ferguson e Sircar (1984) ampliam a definição dos fatores-chave de sucesso definindo-os como eventos, circunstâncias, condições ou ações que requerem atenção especial de uma empresa. Os autores os dividem em duas partes, interna e externa, e salientam que os FCS podem influenciar a empresa positivamente ou negativamente. O ponto principal aqui é que uma empresa tem que criar um gerenciamento específico de informações ou um sistema de alerta antecipado, de modo a evitar surpresas e prever potenciais oportunidades.

Leidecker e Bruno (1984) consideraram os FCS como características, condições ou variáveis, que podem ter um impacto significativo sobre o sucesso de uma empresa de um determinado setor, se forem corretamente criadas, seguidas e mantidas.

Porter (1986) considera que um dos fatores de competência das empresas se prende à forma de gestão dos custos e das vantagens a eles associadas, no sentido de desempenhar a atividade em busca de eficiência plena, em comparação com a concorrência do setor, utilizando a identificação precoce dos FCS, enquanto variáveis capazes de influenciar a vantagem ou desvantagem competitiva da empresa.

O autor entende ainda que uma empresa mantém a sua competitividade no setor em que se insere, ao minimizar a concorrência ou ao provocar uma mudança de setor. Deste modo, os FCS tornam-se barreiras que conferem à empresa uma vantagem competitiva que permite a organização obter resultados alinhados com seus objetivos. No entanto, a degradação da manutenção dos referidos fatores pode comprometer a posição da empresa no mercado, ou mesmo determinar o seu desaparecimento.

Bailey (1987) descreve o estudo de uma empresa privada americana, onde se pretendia orientar os gerentes quanto à elaboração de um plano de ação estratégico que permitisse unir, num objetivo comum, diferentes tipos de gestores. No estudo, foi aplicado o método de análise dos FCS, e os resultados obtidos indicaram que o método foi considerado válido para o desenvolvimento daquele tipo de plano. A partir dos resultados, a empresa considerou a análise dos FCS um método importante para definir planos de ação e acompanhar seu progresso.

Os FCS já eram utilizados em tempo de guerra, como ensinam Forster e Rockart (1989), ao descreverem o método estratégico do Barão Von Clausewitz, denominado “Concentração de Forças”. Segundo o Barão, era considerado um bom general aquele que concentrava as suas forças nas pequenas batalhas que tinham de ser vencidas, garantindo a vitória, o que se opõe aos “maus generais” que dispersam as suas forças pelo campo de batalha, enfraquecendo a sua resistência.

Os mesmos autores citam também Aristóteles, que abordou a ideia de gestão bem-sucedida como aquela que permite ao gestor criar metas simples, pouco ambiciosas, mas com objetivos concretizáveis e mensuráveis.

Grunert e Ellegaard (1992) afirmam que o conceito de FCS surge a partir dos problemas devidos às condições ambientais e às características ideais dos negócios. Posteriormente, aperfeiçoam a definição e o uso do termo FCS, referindo-se a quatro formas distintas: a) como um gradiente necessário na gestão de um sistema de informações; b) como uma característica exclusiva da organização; c) como uma ferramenta heurística para os gestores aguçarem seu pensamento; e d) como uma descrição das principais habilidades e recursos para ser bem-sucedido em um dado mercado.

Caralli (2004) ressalta que qualquer atividade ou iniciativa promovida na organização relacionada aos FCS, deve apresentar desempenho adequado, sob pena de não conseguir atingir seus objetivos.

Segundo Quintella, Rocha e Alves (2005), a identificação e a análise dos FCS permitem reunir informações necessárias à melhor tomada de decisões, diante de um mercado cada vez mais exigente em termos de inovação e qualidade, e definir possíveis formas de atuar para que o desenvolvimento da organização seja direcionado ao alcance dos seus objetivos.

Os autores concordam com Porter (1986), quando afirma que os FCS devem ser considerados como variáveis empíricas válidas para a utilização coerente e geral, em qualquer tipo de planejamento estratégico empresarial, já que permitem e promovem a identificação clara dos objetivos e, em paralelo, a definição de estratégias coerentes, práticas e concretizáveis, a serem utilizadas para a manutenção da vantagem competitiva da empresa e a sua continuidade no mercado.

De acordo com os autores referidos, os FCS permitem às empresas o planejamento estratégico de ações direcionadas para o sucesso empresarial, para

a manutenção da qualidade dos serviços prestados e, conseqüentemente, para a satisfação dos clientes.

Quintella, Rocha e Alves (2005) consideram o método de Rockart (1979) como uma estratégia que, ao usar as várias características e contextos da organização e os prognósticos, permite deduzir previamente um conjunto de FCS e, depois, validá-los empiricamente, por intermédio de entrevistas e questionários, observada a limitação temporal dos fatores que podem ter sido deduzidos por diversos motivos, como: mudanças econômicas, políticas, sociais ou de condições competitivas, ou mesmo mudança na própria organização.

Waal e Gerritsen-Medema (2006) consideram que os FCS permitem o desenvolvimento e a execução de políticas eficazes e eficientes, acompanhando Porter (1986), que defende a ideia de que os gestores devem considerar cada vez mais as empresas como um todo, valorizar as competências centrais dos recursos-chave e definir claramente os FCS, focando basicamente as atividades necessárias à criação, produção, venda e distribuição dos seus produtos e serviços.

Freire (2008) entende que as empresas devem definir os FCS, consoante os seus objetivos, a partir da análise clara das estratégias para o alcance desses, e permitir reformular ou alterar a trajetória para a implantação bem-sucedida das estratégias, partindo da premissa que a frustração dos objetivos poderá fazer que o mercado considere o esforço da empresa inferior ao previsto, prejudicando a sua continuidade, em face da conjuntura econômica.

Um exemplo da limitação temporal abordada por Quintella, Rocha e Alves (2005) é descrito por Wu, Tang e Shyu (2009), cujo estudo em Taiwan identifica uma mudança nos padrões de consumo, uma diminuição no ciclo de vida dos produtos, e a popularização dos canais de marketing. Paralelamente as empresas enfrentavam limitações internas como a escassez de recursos, informações insuficientes sobre o mercado, e limitações no desenvolvimento de tecnologias, despertando a necessidade de identificar FCS, de maneira a serem organizados os recursos e integradas as tecnologias, para gerar lucros e desenvolvimento sustentado.

Drucker (2011) destaca ainda nos anos sessenta que os executivos de sucesso despendem grande parte do seu tempo e energia num pequeno número de problemas críticos.

Para o autor, os FCS devem e precisam ser encontrados a partir de um estudo aprofundado dos objetivos da organização, derivados de sua missão, sua visão e seus valores, tornando-se referências obrigatórias e fundamentais, para que a organização sobreviva, seja competitiva e bem-sucedida, independente do segmento em que atue.

Tendo em vista a competição nos mercados nacional e internacional, organizações e países precisam identificar as áreas de atuação em que os resultados alcançados são satisfatórios, de modo a perseguir um desempenho competitivo superior.

De todo o exposto, observa-se que os FCS não podem ser definidos de modo estanque, o que reforça o entendimento de Quintella, Rocha e Alves (2005) que consideram que os FCS não são um conjunto padronizado de medidas, muitas vezes denominadas como “indicadores-chave”, que podem ser aplicadas em todas as divisões de uma organização. Os FCS são elementos de grande importância para um gestor, num determinado setor da organização num dado período de tempo, já que permitem a concretização, bem-sucedida ou não, dos objetivos definidos para a sua permanência no mercado.

Em adição, os FCS auxiliam os gestores a definirem as principais diretrizes para a implantação do controle de processos e da governança no cotidiano das empresas.

No tocante ao ambiente de planejamento estratégico, os FCS se mostram importantes na busca de aumentar a chance de sucesso em alcançar o objetivo do projeto, potencializando seus benefícios. Vale destacar que a relação de causa e efeito não é exata, uma vez que é possível haver casos em que os FCS sejam atendidos, embora os resultados não sejam completamente atingidos, uma vez que o processo de planejamento está sujeito a interferências fora do campo de atuação da equipe de planejamento.

Há também situações em que, a despeito da não conformidade de um FCS, o resultado do planejamento traz benefícios previstos inicialmente.

A literatura, portanto, contempla diversas maneiras de lidar com esse assunto, e cada autor propõe uma série de FCS, sendo que muitos desses fatores se sobrepõem, enquanto outros revelam enfoques diferentes (FORTUNE; WHITE, 2006; KERZNER, 2006; COOKE-DAVIS, 2002; LOPES, 2009).

2.1 Classificação dos fatores críticos de sucesso

Para facilitar o entendimento dos FCS, Fortune e White (2006) e Lopes (2009) propõem uma classificação dos FCS: planejamento e controle, natureza do projeto, recursos humanos, *stakeholders* e meio externo ao projeto, sendo os dois primeiros associados ao projeto em si e à sua gestão. Os dois seguintes, às pessoas, e o último, relacionado ao exterior da organização.

Fortune e White (2006) e Lopes (2009) detalham a discriminação de FCS, adequada à gestão de projetos, no que se refere ao planejamento e controle, conforme segue:

Fatores críticos de sucesso no planejamento e controle de projetos: objetivos claros e realistas; planejamento detalhado e atualizado no curso do projeto; gestão de mudanças efetiva; suficiência e alocação de recursos; cronograma realista; gestão de riscos efetiva; controle e monitoramento adequados; orçamento consistente; mapeamento e revisão de falhas; alinhamento e coordenação do planejamento; definição do escopo; definição detalhada e completa do projeto; execução segura

e eficiente do projeto; organização clara e simples do projeto; controle gerencial dinâmico e eficiente; descrição e divulgação antecipada dos requisitos do projeto; agilidade de reação a mudanças e à comunicação ao topo decisório; conclusão íntegra do projeto com a prevenção de problemas no pós-projeto.

Os autores destacam também os FCS referentes à natureza do projeto, conforme segue:

Fatores críticos de sucesso de projetos – natureza do projeto: tecnologia conhecida; projeto de grande porte; alto nível de complexidade; muitas pessoas envolvidas; longa duração e valor percebido do projeto.

O terceiro aspecto considerado por Fortune e White (2006) e Lopes, (2009) refere-se aos Recursos Humanos, e são arrolados da seguinte maneira:

Fatores críticos de sucesso de projetos – recursos humanos: seleção da equipe-chave; experiências passadas; equipe de projeto suficiente e qualificada; treinamentos adequados; competências técnicas do gerente de projeto; gerente de projetos bem preparado; boa liderança; boa comunicação e *feedback*; motivação da equipe; proteção das informações (sigilo).

A quarta classificação de FCS corresponde aos *stakeholders*, em que é enfatizada a importância do envolvimento de todas as partes interessadas pelo projeto, desde os patrocinadores até os usuários finais, passando por fornecedores e terceiros.

Fatores críticos de sucesso de projetos – stakeholders: suporte da alta direção; envolvimento de clientes e usuários; existência de patrocinador; bom desempenho de fornecedores, contratados e consultores; diferentes pontos de vista.

Os últimos FCS considerados correspondem ao meio externo ao projeto, quando são considerados fatores característicos à organização onde se dá o projeto, abrangendo questões sobre as quais o gerente de projeto está sujeito a limitações em sua ação, de acordo com a disponibilidade da sua estrutura e ferramentas disponíveis.

Fatores críticos de sucesso de projetos – meio externo: adaptação, cultura e estrutura da organização; estabilidade política; ferramentas e métodos de gestão de projetos bem escolhidos; influências ambientais; compreensão do ambiente do projeto (contexto); formulação de políticas; sistema de informações gerenciais confiável; proteção do conhecimento.

O enfoque nos FCS tem potencial de elevar a maturidade do planejamento e da gestão, agregando valor ao projeto a ser desenvolvido. Durante as fases de planejamento e execução, o gerente de planejamento pode agir sobre o ritmo de desenvolvimento do projeto, e assegurar-se de que as atividades de rotina não interfiram com o andamento do projeto.

Com o propósito de ampliar a abordagem sobre os FCS, a seguir encontram-se exemplos gerais e específicos, para discriminá-los quanto ao campo de aplicação.

2.2 Exemplos gerais de fatores críticos de sucesso

- Reputação de solidez financeira.
- Qualificação da administração.
- Conhecimento do mercado.
- Imagem com os *stakeholders*.
- Equipamentos disponíveis.
- Relacionamento com os fornecedores.
- Expertise no controle de custos.
- Localização.
- Linhas de produtos e serviços.
- Expertise nos canais de distribuição e logística.
- Expertise em campanhas promocionais.

2.3 Exemplos específicos de fatores críticos de sucesso

- **Fatores críticos de sucesso na indústria automobilística:** estilo do veículo, economia de combustível, atendimento à legislação ambiental, rede de distribuição eficiente, controle sobre custos de produção.
- **Fatores críticos de sucesso na indústria de informática:** capacidade de inovação, qualidade nas vendas e na literatura do usuário, facilidade de utilização dos produtos.
- **Fatores críticos de sucesso na indústria alimentícia:** eficácia na propaganda, eficácia na distribuição de produtos, capacidade de inovação dos produtos.
- **Fatores críticos de sucesso em empresas de treinamento:** instrutores de competência reconhecida, qualidade e tamanho da base de clientes e de *prospects*, identificação de temas atuais e relevantes, imagem reconhecida no mercado.
- **Fatores críticos de sucesso em empresas de alta tecnologia:** capacitação gerencial para atuar em ambientes competitivos, capacidade de inovação, marketing tecnológico, integração com a comunidade científica e tecnológica.

Rockart (1979) consagra o conceito de FCS, ao propor e disseminar uma nova abordagem metodológica para definir as necessidades de informação junto à alta direção das empresas.

Posteriormente, Rockart (1979) apresenta de modo simples a interligação destes termos do ponto de vista de um gerente individual: metas; FCS; medidas; e problemas.

Do ponto de vista organizacional a interligação ocorre por intermédio de: estratégia mais objetivos; e metas.

No topo, a organização possui seus FCS inerentes à indústria em que atua. A estratégia e os objetivos devem de alguma forma traduzir os FCS dessa indústria.

A estratégia e os objetivos geram as metas no nível organizacional. Ao desdobrar as metas para cada unidade gerencial são obtidas as metas de cada gerente, que, ao realizar uma análise crítica, define quais são os FCS de sua área e, por conseguinte, define também as medidas de gestão destes FCS.

Caralli (2004) entende que ajustar objetivos e desenvolver planos para atingi-los são somente um fator para realizar a missão da organização. A organização deve também se sair bem em algumas áreas-chave, originadas de sua missão e da indústria em que atua. Uma falha de execução nessas áreas pode tornar em uma barreira ao alcance de suas metas. Estas áreas-chave podem ser descritas como um conjunto de FCS, ou seja, um número limitado de áreas em que os resultados satisfatórios garantem o desempenho competitivo para a organização e a habilita para cumprir sua missão.

O Método de Rockart (1979) baseia-se em diversas fontes para obter os FCS (a indústria, a estratégia competitiva, o posicionamento da indústria, os fatores ambientais, os fatores temporais e a posição gerencial). A busca pela identificação dos FCS emprega, entre outros meios, perguntas-chave endereçadas aos planejadores e decisores, encadeadas de modo a capturar os FCS, por exemplo:

- Onde você deve colocar a sua atenção gerencial?
- Independente de qualquer ordem, o que você considera como FCS em seu trabalho neste momento?
- Suponha que você seja isolado de sua organização. Ao retornar meses depois, o que você procuraria saber sobre o negócio?

3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO, FATOS PORTADORES DE FUTURO E EVENTOS FUTUROS PRELIMINARES

Uma vez explorados os FCS, tem-se em conta que estes não interferem nos Fatos Portadores de Futuro³ (FPF). O campo de influência dos FCS abrange especialmente os recursos e meios necessários ao alcance de metas e objetivos, que levam uma organização a ser bem-sucedida.

Os FCS podem influenciar os Eventos Futuros Preliminares⁴ (EFP) propostos a partir dos Fatos Portadores de Futuro (FPF), que, espontaneamente, devem lhes

3 Fatos Portadores de Futuro são fatos que ocorreram ou estão ocorrendo, e que tem potencial para, espontaneamente, provocar a ocorrência de Eventos Futuros, ou inibi-la. Não obstante, os FPF podem não ser capazes sozinhos de provocar tal ocorrência ou inibição.

4 EFP são os eventos arrolados durante um exercício de brainstorming que poderão ocorrer em decorrência dos Fatos Portadores de Futuro. São preliminares, pois, posteriormente poderão ser aglutinados ou eliminados pelos planejadores, quando restarão os Eventos Futuros Finais (EFF), que serão usados para a construção de cenários.

dar origem, uma vez que os FCS podem ajudar a provocar discontinuidades que modificam as tendências de indicadores que afetam a estimativa de atos e fatos que possam ocorrer e, conseqüentemente, os Eventos Futuros Preliminares.

Tais perturbações podem ser representadas por modificações ou rupturas nas tendências que deveriam conduzir cada EFP à sua condição final, quando assumem a denominação de Eventos Futuros Finais (EFF), ao término do horizonte temporal arbitrado, uma vez que tenham sido agregados ou desprezados EFP com menor grau de pertinência em relação ao problema em estudo. Assim, as perturbações e as rupturas modificam o curso da história e podem acelerar, retardar, modificar ou eliminar um ou mais EFP.

A mudança do curso pode ser favorável, neutra ou prejudicial aos interesses dos planejadores, que deverão avaliar o que pode ser feito para reverter ou mesmo reforçá-la, segundo as restrições impostas pelos ambientes externo e interno e pelos demais atores considerados em seu estudo.

Para que os EFF ocorram, ou deixem de ocorrer, é necessário considerar a preexistência dos FCS, que atuam como filtros que levam à eliminação dos EFP que não contem com o suporte de tais fatores, que representam condições indispensáveis para que cada EFF ocorra ou para que não venha a ocorrer, ainda que não sejam determinantes de sua ocorrência.

Uma vez sabido como são identificados os FCS e quais são eles, a questão que, naturalmente emerge, a partir do estudo relativo aos FCS é: Qual a relação que cada um deles possui com os EFP?

Cumprе ressaltar que os FCS não interferem diretamente ou não exercem influência sobre os EFP, mas representam condições críticas, para que a ação humana possa ser executada e, então, interferir na ocorrência dos EFP, acentuando ou rompendo as tendências.

Os FCS são apurados, a partir da avaliação das prováveis condições necessárias, para que seja possível a ocorrência de um EFP. Casualmente, um FCS pode representar uma condição além de necessária, suficiente para possibilitar a ocorrência de um EFP.

De maneira a exemplificar os elementos até aqui abordados, considere-se a seguinte situação imaginária: Um dado país, AZUL, vê-se diante do fato de que países próximos vêm investindo em armamentos, que resultam em vantagem competitiva, o que dificultará o país a promover medidas dissuasórias, em caso de crise. Para recuperar sua condição original de poder, poderá decidir-se por atualizar sua aviação de caça e firmar contrato com uma empresa estrangeira para a compra de uma nova plataforma de armas para sua Força Aérea.

Assim, o investimento em armas realizado por países próximos, e a defasagem a que AZUL passa a estar sujeito, diante da mudança da cena, representam Fatos Portadores de Futuro, pois devem provocar alguma mudança no comportamento do AZUL, que poderá decidir-se pela aquisição da nova plataforma de armas

e restabelecimento do seu poder de dissuasão, o que corresponde a um Evento Futuro Preliminar.

Ocorre que o emprego da nova plataforma de armas requer a obtenção de mísseis ar-ar e ar-terra, que representa um Fator Crítico de Sucesso, sem o qual a plataforma se revela ineficaz. A compra dos mísseis no exterior representa um FCS necessário, porém não suficiente, pois não há garantia de que se possa contar com o fornecimento, em uma situação de escalada de uma hipótese de conflito.

Caso os referidos mísseis sejam desenvolvidos em território nacional, a sua fabricação passa a representar um FCS, pois estará assegurada a sua disponibilidade sem que haja dependência de nenhum outro país, porém o domínio da tecnologia necessária e a capacidade de fabricação são dois outros FCS a deter previamente.

Assim, a retomada do poder dissuasório a partir da fabricação nacional dos mísseis corresponderá um Evento Futuro Final. Do contrário, o Evento Futuro Preliminar poderia ser descartado, na falta de um FCS que pudesse permitir sua ocorrência.

Outro exemplo para ilustrar a importância do conhecimento acerca dos FCS corresponde ao rápido avanço dos indicadores do desenvolvimento econômico e social que um país venha a experimentar.

Ora, o crescimento de um país implica maiores cuidados com a sua segurança e defesa. Neste sentido, o lançamento de satélites assume uma posição de destaque, para que esses artefatos possam desempenhar diversos papéis que auxiliem a satisfação desse propósito.

Assim sendo, o domínio do ciclo de produção, lançamento e operação de satélites é crítico para a finalidade exposta, o que deveria ser uma tendência natural do curso da história do país hipotético, no que diz respeito ao desenvolvimento nacional, no campo aeroespacial e de telecomunicações, entre outros. A falta de investimentos (FCS) implica a ruptura da tendência e a impossibilidade de concretização de eventos futuros.

Ao serem considerados diversos FPF e EFP associados a um dado problema, diferentes âmbitos e situações podem restringir, circunstanciar e determinar a existência de correlação entre os FPF e os EFP. Portanto, é impraticável o arrolamento ou a indicação de um FCS sem que o problema seja analisado, ainda que muitos sejam óbvios e intuitivos.

Os FCS são propostos, a partir da análise dos ambientes externo e interno e da visão de futuro em processo de concepção, ao longo do intervalo de tempo considerado.

Uma vez propostos todos os EFP, cada um deles passa por uma detida avaliação da possibilidade de sua ocorrência, uma vez que terão que cumprir as exigências correspondentes a cada FCS, havendo ainda outros filtros que, por conveniência e oportunidade, não são mencionados neste estudo.

Cumprido reforçar que um EFP pode ser criticado em relação a mais de um FCS. O não atendimento a pelos menos um dos FCS leva à eliminação do EFP considerado.

De maneira a auxiliar a apuração dos FCS, os planejadores devem buscar identificá-los a partir das Expressões do Poder Nacional, de modo a ser feito o levantamento por área, o que facilita a concentração do foco no problema.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por todo o exposto e a despeito de não haver uma definição comum e precisa para os FCS, em uma primeira aproximação este estudo procurou reunir e chegar a um resultado que, embora não seja geralmente aceito, procura integrar e resumir o entendimento de diversos autores e orientar outros estudiosos acerca do estado da arte, das possibilidades e das restrições associadas ao conceito.

Assim, em primeira aproximação, levando-se em conta o pensamento expresso nos estudos compulsados tem-se que os FCS são pontos-chave, tomados como requisitos necessários para o sucesso no atingimento de um ou mais objetivos definidos no decorrer do processo de planejamento de uma organização. Estes fatores precisam ser identificados a partir do estudo sobre os próprios objetivos. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso tornam-se pontos de referência para toda a organização, em suas atividades voltadas para o cumprimento de sua missão e perseguição de sua visão de futuro.

À medida que uma organização avança, novos objetivos são estabelecidos e outros FCS devem ser definidos de modo a viabilizar tais objetivos, de modo cíclico.

REFERÊNCIAS

ANTHONY, R.N.; DEARDEN, J.; VANCIL, R.F. *Key economic variables*. Illinois (Irving): Homewood, 1972.

BAILEY, S. *Using the Critical Success Factor Method to Develop a Strategic Managerial Action Plan*. Cambridge, MA: Master's Thesis, Massachusetts Institute of Technology, 1987.

BAXTER, J. *Managers: what's critical to your success?* *Iron Age*, [S.l], v. 226, n. 5, p. 37-39, Feb. 1983.

BOYNTON, A.; ZMUD, R. An assessment of critical success factors. *Management Review*, [S.l], v. 25, n. 4, p. 17-27, 1984.

CARALLI, R. A. *The Critical Success Factor Method: establishing a foundation for Enterprise Security Management*. Pittsburgh: Carnegie Mellon, Software Engineering Institute, 2004. Disponível em: <<http://www.sei.cmu.edu/reports/04tr010.pdf>>. Acesso em: 28 jan. 2015.

COOKE-DAVIS, T. The “real” success factors on projects. *International Journal of Project Management*, [S.l.], n. 20, p. 185-190, 2002.

DANIEL, D.R. Management information crisis. *Harvard Business Review*, [S.l.], v. 39, n.5, p. 111-121, 1961.

DICKINSON, R.; FERGUSON, C.R.; SIRCAR, S. CSFs and small business. *American Journal of Small Business*, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 49-58, 1984.

DRUCKER, P. *O gestor eficaz*. São Paulo: LTC, 2011.

FORSTER, N.; ROCKART, J. *Critical Success Factors: an annotated bibliography*. [S.l.], Center for Information Systems Research, Sloan School of Management Massachusetts Institute of Technology, 1989 (Working Papers n. 191).

FORTUNE, J.; WHITE, D. Framing os project success factors by a system model. *International Journal of Project Management*, [S.l.], v. 24, p. 53-65, 2006.

FREIRE, A. *Estratégia: sucesso em Portugal*. 12. ed. Lisboa: Verbo, 2008.

GRUNERT, K.G.; ELLEGAARD, C.H. The concept of key success factors: theory and method. In: *BAKER, M. J. (Ed.). Perspective on Marketing Management*. Malden, MA: Blackwells, 1992.

HOFER, C. W.; SCHENDEL, D. *Strategy formulation: analytical concepts*. Saint Paul, MN: West Group, 1978.

KERZNER, H. *Gestão de projetos*. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

KOWSSARIE, H. *Critical Success Factor: an exploratory study of the University College Library in Boras*. [S.l.]: Författaren/Författarna, 2001. Disponível em: <<http://bada.hb.se/bitstream/2320/832/1/01-60.pdf>>. Acesso em: 12 jan. 2015.

LEIDECKER, J.; BRUNO, A. Identifying and using Critical Success Factors. *Long Range Planning*, [S.l.], v. 17, n. 1, p. 23-32, 1984.

LOPES, D. *Critérios de avaliação do desempenho de gerenciamento de projetos: uma abordagem de estudo de casos*. Dissertação (Mestrado) – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2009.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

QUINTELLA, H.; ROCHA, H.; ALVES, M. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. *Revista Produção*, [S.l], v. 15, n.3, p. 334-346, 2005.

ROCKART, J.F. Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, [S.l], p. 81-93, mar./abr. 1979.

WAAL, A.; GERRITSEN-MEDEMA, G. Performance management analysis: a case study at a Dutch municipality - Maastricht School of Management, Netherlands. *International Journal of Productivity and Performance Management*, [S.l], v. 55, n. 1, p. 26-39, 2006.

WU, H.; TANG, T.; SHYU, W. A case of applying importance-performance analysis in identifying key success factors to develop marketing strategies. *Quality & Quantity*, [S.l], v. 44, n. 6, p. 1207-1218, 2009.