

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA – UFSC  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
CONVÊNIO INTERINSTITUCIONAL CIESA/UFSC**

**FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO: ESTUDO  
DE SUAS UTILIZAÇÕES NAS MICRO E PEQUENAS  
EMPRESAS DE MANAUS**

Dissertação submetida à Universidade Federal de Santa Catarina para obtenção do Grau de Mestre em Engenharia de Produção.

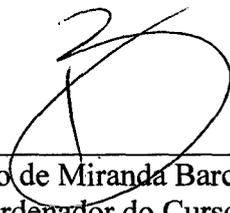
**ELIRALDO DA SILVA ABENSUR**

Florianópolis, dezembro de 2001.

# ELIRALDO DA SILVA ABENSUR

## FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO: ESTUDO DE SUAS UTILIZAÇÕES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MANAUS

Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de “Mestre em Engenharia”, Especialidade em Engenharia de Produção e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção.



Prof. Ricardo de Miranda Barcia, Ph.D.  
Coordenador do Curso

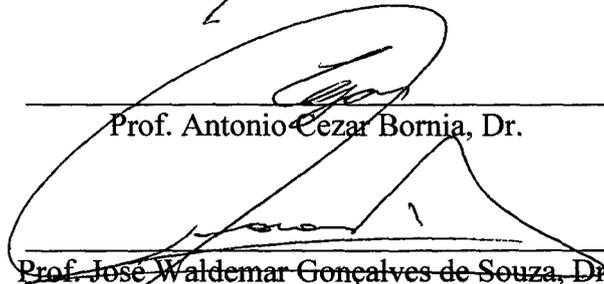
Banca Examinadora:



Prof. Carlos Ricardo Rossetto, Dr.



Prof. Antonio Cezar Bornia, Dr.



Prof. José Waldemar Gonçalves de Souza, Dr.



Prof. Antônio Artur de Souza, Ph.D.

*Tudo parece  
indefinível, até  
que pelas frestas  
do meu caminho  
escuro veja-me  
novamente em  
festa,  
convidando-me a  
desafiar o que  
me espera...*

Jaime Vieira

Dedico este  
trabalho às  
minhas filhas  
Themis e  
Cristina, minha  
neta Jade e  
minha esposa  
Aldenora por  
terem estado ao  
meu lado de  
forma especial e  
imprescindível  
durante esta  
etapa da minha  
vida

## AGRADECIMENTOS

*“Existem, pois, estes três tempos na minha mente que não vejo em outra parte: lembrança presente das coisas passadas, visão presente das coisas presentes e esperança presente das coisas futuras”.* (Agostinho, Confissões)

A Deus pelo dom da vida, da sabedoria, da perseverança e do amor, dons estes que alicerçaram todas as minhas realizações. Também à Mãe de Deus e Nossa, pelas inesgotáveis virtudes que nos deixou como exemplo.

Às minhas filhas Themis e Cristina pela confiança, carinho e incentivo que sempre me transmitiram. À uma criança muito especial – minha neta Jade, verdadeira fonte de inspiração em minha vida.

À minha esposa e grande amor, simplesmente por existir em minha vida e me fazer feliz. Certamente foi este amor que muitas vezes impediu que este sonho fosse interrompido.

Ao amigo e Prof. Ricardo Rossetto, Dr., pela orientação neste trabalho. Durante esta caminhada tive vários momentos difíceis, no entanto, a competência, a atenção e a compreensão foram qualidades evidentes na forma como orientou-me.

À direção do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, na pessoa do digníssimo Prof. Luis Antônio, pela confiança a mim depositada e pela oportunidade de melhorar minha qualificação profissional, e, dessa forma, poder contribuir com a melhoria da educação e da condição de vida do povo amazonense.

Aos professores do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, pela contribuição valiosa que me proporcionaram, sempre seguida de dedicação, seriedade e profissionalismo.

Às empresas que gentilmente participaram da pesquisa e que viabilizaram a realização deste trabalho. Em especial aos administradores das empresas Kilomania Ind. e Com. Ltda., Splash – Ind. de Alimentos da Amazônia Ltda., HM Calçados Ltda., Livraria Concorde Ltda., Livraria Valer e Drogeria Avenida Ltda. Agradeço também aos técnicos do SEBRAE/AM, que de forma prestativa forneceram material necessário à pesquisa.

## SUMÁRIO

LISTA DE FIGURA	vii
LISTA DE TABELAS	viii
LISTA DE QUADROS	ix
RESUMO	x
ABSTRACT	xi
1 – INTRODUÇÃO	1
1.1 – Justificativa e Identificação do Problema	3
1.2 – Objetivos da Pesquisa	5
1.3 – Organização do Estudo	6
2 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	7
2.1 – Conceito, Características, Importância e Fatores Críticos de Sucesso e Insucesso das Micro e Pequenas Empresas	7
2.2 – O Posicionamento Estratégico da Empresa	17
2.3 – As Ferramentas de Gestão Estratégica	19
2.3.1 – Planejamento Estratégico	20
2.3.2 – Benchmarking	34
2.3.3 – Reengenharia	35
2.3.4 – Levantamento de Custos e Formação de Preços	39
2.3.5 – Controle do Fluxo de Caixa	49
2.3.6 – ISO 9000	53
2.3.7 – 5S – Housekeeping	62
2.3.8 – Just in Time	66
2.3.9 – Administração de Recursos Humanos	70
2.3.10 – Gerenciamento da Informação	83
2.3.11 – Avaliação da Satisfação do Cliente	89
2.4 – Considerações Finais do Capítulo	98
3 – METODOLOGIA	99
3.1 – Características da Pesquisa	99
3.2 – População e Amostra	100
3.3 – Perguntas da Pesquisa	102
3.4 – Instrumentos de Coleta de Dados	103
4 – ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	111
4.1 – Caracterização das Empresas	111
4.1.1 – Ramo de Atividade	112
4.1.2 – Setor da Economia	112
4.1.3 – Localização das Empresas	113

4.1.4 – Tempo de Existência	113
4.1.5 – Número de Empregados	114
4.2 – Caracterização dos Sócios	114
4.2.1 – Sexo dos Sócios	115
4.2.2 – Grau de Instrução dos Empresários	115
4.2.3 – Idade dos Sócios	116
4.3 – Caracterização das Ferramentas de Gestão	116
4.3.1 – Objetivos a serem alcançados nos próximos anos	117
4.3.2 – Planos de ação e metas de crescimento	121
4.3.3 – Conhecimento dos processos da empresa	123
4.3.4 – Pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos dos concorrentes	124
4.3.5 – Adequação às frequentes mudanças tecnológicas	126
4.3.6 – Reestruturação radical dos processos	128
4.3.7 – Política de limpeza, organização e padronização	130
4.3.8 – Política de administração e controle de estoque	131
4.3.9 – Utilização de normas da família ISO 9000	132
4.3.10 – Controle periódico de custos	133
4.3.11 – Política de redução de custos	135
4.3.12 – Definição dos preços de venda com base na concorrência e clientes	136
4.3.13 – Conhecimento do ponto de equilíbrio entre despesas e receitas	138
4.3.14 – Controle do fluxo de caixa	139
4.3.15 – Preocupação com a qualidade da mão-de-obra	140
4.3.16 – Empresas que treinam seus empregados	143
4.3.17 – Empresas que realizam avaliação de desempenho	145
4.3.18 – Utilização de sistemas de recompensa	146
4.3.19 – Utilização de sistemas de informação gerencial	147
4.3.20 – Pesquisa de satisfação de clientes	148
4.3.21 – Estratégias utilizadas nas micro e pequenas empresas	150
4.4. – Análise de Correlação entre as variáveis pesquisadas	150
4.4.1 - Grau de Instrução dos Sócios x uso de Ferramentas de Gestão	151
4.4.2 – Sexo dos Sócios x uso de Ferramentas de Gestão	153
4.4.3 – Localização das Empresas x uso de Ferramentas de Gestão	154
5 – CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES	156
5.1 – Conclusão	158
5.2 – Recomendações	160
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	163
BIBLIOGRAFIA	171
ANEXOS	174

## LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – As Estratégias Genéricas de Michael Porter	22
Figura 2.2 – Visão de Segmentos de Mercados	31
Figura 2.3 – As Bases da Reengenharia	37
Figura 2.4 – Gestão do Fluxo de Caixa	50
Figura 2.5 – Processo de Certificação pela ISO 9000	62
Figura 2.6 – Funcionamento de uma Célula de Manufatura	68
Figura 2.7 – Processo de Administração de RH nas Organizações	71
Figura 2.8 – Resultado da Decisão de Seleção	76
Figura 2.9 – Tarefas do Processo de Gerenciamento da Informação	85
Figura 4.1 – Localização das Empresas	113
Figura 4.2 – Firmas individuais e sociedades por quotas limitadas	114
Figura 4.3 – Participação de homens e mulheres na gestão das empresas	115
Figura 4.4 – Grau de instrução dos empresários	116
Figura 4.5 – Objetivos a serem alcançados nos próximos anos	118
Figura 4.6 – Planos de ação e metas de crescimento	122
Figura 4.7 – Conhecimento dos processos da empresa	123
Figura 4.8 – Pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos dos concorrentes	125
Figura 4.9 – Adequação às freqüentes mudanças tecnológicas	127
Figura 4.10 – Reestruturação radical de processos	128
Figura 4.11 – Política de limpeza, organização e padronização	130
Figura 4.12 – Política de administração e controle de estoque	131
Figura 4.13 – Utilização de normas da família ISO 9000	133
Figura 4.14 – Controle de custos	134
Figura 4.15 – Política de redução de custos	135
Figura 4.16 – Definição dos preços de venda com base na concorrência e clientes	137
Figura 4.17 – Conhecimento do ponto de equilíbrio entre despesas e receitas	138
Figura 4.18 – Controle de fluxo de caixa	139
Figura 4.19 – Preocupação com a qualidade da mão-de-obra	141
Figura 4.20 – Empresas que treinam seus empregados	143
Figura 4.21 – Empresas que realizam avaliação de desempenho	145
Figura 4.22 – Utilização de sistemas de recompensa	146
Figura 4.23 – Utilização de sistemas de informação gerencial	147
Figura 4.24 – Pesquisa de satisfação dos clientes	149

## **LISTA DE TABELAS**

Tabela 2.1 – Custos Diretos (exemplo)	44
Tabela 2.2 – Exemplo de Projeção de Fluxo de Caixa	52
Tabela 2.3 – Requisitos das Normas NBR ISO 9000	55

## LISTA DE QUADROS

Quadro 2.1 – Declaração de Visão	25
Quadro 2.2 – Comparando-se com a Concorrência	29
Quadro 2.3 – O Processo de Benchmarking	35
Quadro 2.4 – O Direcionamento da Reengenharia	38
Quadro 2.5 – Os Tributos mais comuns no Brasil	43
Quadro 2.6 – Descrição das Normas NBR ISO 9000	54
Quadro 2.7 – Utilização de Capacidade nas Abordagens Tradicional e JIT	66
Quadro 2.8 – Leis da CLT	72
Quadro 2.9 – Fontes de Localização de Candidatos	74
Quadro 2.10 – Opções de Desligamento	82
Quadro 3.1 – Classificação das Empresas quanto ao Faturamento Bruto Anual	102
Quadro 3.2 – Descrição das perguntas do questionário	104
Quadro 4.1 – Total de empresas por setor da economia	112
Quadro 4.2 – Empresas que responderam ao questionário	112
Quadro 4.3 – Resumo da tabulação dos questionários	117
Quadro 4.4 – Estratégias utilizadas nas micro e pequenas empresas	150
Quadro 4.5 – Associação entre o grau de instrução dos sócios e a utilização das ferramentas de gestão	151
Quadro 4.6 – Empresários com instrução superior que utilizam as ferramentas de Gestão	152
Quadro 4.7 – Associação entre o sexo dos sócios e as ferramentas de gestão	153
Quadro 4.8 – Associação entre a localização das empresas e as ferramentas de gestão	154

## RESUMO

ABENSUR, Eliraldo da Silva. **FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO: ESTUDO DE SUAS UTILIZAÇÕES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MANAUS**. Manaus, 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

Este trabalho tem como objetivo identificar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégica nas micro e pequenas empresas de Manaus, considerando-se que a adoção desses instrumentos gerenciais, criteriosamente selecionados, pode ajudar o empresário a identificar suas reais chances de sucesso. Num primeiro momento, o trabalho define o que sejam as micro e pequenas empresas, em que contexto elas estão inseridas, que características apresentam e, ainda, qual sua importância na dinâmica sócio-econômica em que vive a sociedade. Discute-se, ainda, de forma sucinta, a questão do êxito e do fracasso dessas empresas. Em seguida são apresentados diversos modelos de ferramentas de gestão encontrados na literatura. O trabalho evidencia que, ainda que sejam definidas de forma diferenciada, as ferramentas de gestão buscam, em sua essência, o mesmo objetivo – viabilizar a sobrevivência das organizações em mercados cada vez mais competitivos e em constante mutação. Logo após é descrita a metodologia utilizada neste trabalho para o levantamento e tratamento dos dados coletados durante a pesquisa, através de questionários, entrevistas e visitas, envolvendo uma amostra de 100 (cem) empresas, pertencentes aos setores da indústria, comércio e prestação de serviços. A análise das informações colhidas foi realizada com o apoio de recursos estatísticos (tabulação simples e cruzada); cálculos de médias, moda e amplitudes; entrevistas dos empresários e visitas efetuadas nas organizações. Finalmente, após o estudo no âmbito das micro e pequenas empresas de Manaus, verificou-se que um número expressivo dessas organizações não utilizam (ou fazem pouco uso) de ferramenta(s) de gestão, em decorrência, principalmente, da baixa formação escolar dos empresários, da fraca procura por treinamentos na área de gestão empresarial, e do baixo nível de informação dos micros e pequenos empresários, acerca das contínuas mudanças que vêm ocorrendo nas formas de gerenciamento empresarial. Diante da situação detectada, foram feitas recomendações com o propósito de elevar o nível de uso de instrumentos gerenciais, com conseqüente redução dos riscos de insucesso.

**Palavras-Chaves:** Ferramentas de gestão, gestão empresarial, pequenas empresas.

## ABSTRACT

ABENSUR, Eliraldo da Silva. **FERRAMENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTÃO: ESTUDO DE SUAS UTILIZAÇÕES NAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DE MANAUS**. Manaus, 2001. 178 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, 2001.

This work has as objective of identifying the level of usage of strategic tools of management in the micro and small companies from Manaus, considering that the adoption of these management tools, accurately selected, may help the entrepreneur to identify the real chances of success. At first the work defines what micro and small companies mean, in what context they are in, which features they present and, also, what is its importance in the social economical dynamic in which the society lives. It also discusses in a brief way the issue of success and failure of those companies. Next it presents several models of management tools found in the literature. The work highlights that, even though they are defined in different ways, the management tools search for, in their essence, the same goal – make possible the survival of the organizations in even more competitive markets and in a constant change. After that it is described the methodology used in this work for the raising and treatment of the data collected during the research, through questionnaires, interviews and visits, involving a sample of 100 (a hundred) companies, which belong to industry, commerce and services. The analysis of the information collected was done with the support of statistic resources (simple and crossed tabulation); average calculus, fashion and extent; interviews of the entrepreneurs and visits performed in the organizations. Finally, after the study in the range of the micro and small companies from Manaus, it was noticed that a large number of these organizations don't use (or use less) management tools, mainly because of the low school level of the entrepreneurs, of the low interest for training courses in the management area, and of the low level of information of the micro and small entrepreneurs, about the constant changes that have been happening in the forms of management. According to the detected situations, recommendations were mane with the purpose of raising the level of the usage of management tools, with the consequent reduction of the risks of failure.

**Key-words: Management tools, managerial administration, small companies.**

# CAPÍTULO I

## INTRODUÇÃO

Neste início de século, o ambiente no qual o mundo dos negócios está inserido é ágil e mutante. Esta realidade tem sido amplificada por inovações tecnológicas, transformações nas bases da concorrência, surgimento de novos modelos de gestão e mudanças significativas no perfil dos clientes e nas suas relações com as empresas fornecedoras de produtos e serviços. Esta realidade externa tem gerado reflexos diretos sobre a gestão das empresas. As transformações que o mercado tem sofrido trazem um grande número de oportunidades de crescimento, de descoberta de novos nichos de mercado, segmentos de clientes e de novos produtos e serviços. É um ambiente altamente favorável ao talento do empreendedor, à sua visão de futuro e facilidade de prospectar oportunidades de mercado.

No entanto, à medida que as empresas experimentam crescimento dos seus negócios e de seus resultados, cresce também o nível de complexidade no processo de gestão. O que antes era realizado de maneira quase intuitiva, passa a não mais admitir o uso de tal método. É necessário desenvolver a sensibilidade para perceber que as mudanças na gestão empresarial são um imperativo e não uma simples opção. Seguindo esta tendência surgem modelos de gestão estratégica, os quais podem nortear os rumos do negócio para o curto, médio e longo prazo. Em resumo, essas ferramentas de gestão, poderão auxiliar os empresários a conduzir os processos e os investimentos de maneira

mais organizada, racional e profissional, contribuindo para a redução do grau de incerteza e para o alcance de melhores resultados. A preocupação básica que motiva este estudo é a utilização dessas ferramentas que darão suporte ao processo de gestão no ambiente empresarial.

Analisando-se o cenário onde a empresa se encontra inserida, é possível perceber a presença de diversas entidades atuando em parceria ou como concorrentes (governo, consumidores, fornecedores, instituições financeiras, empregados etc.). Essas interações que ocorrem, com maior ou menor intensidade, culminam em um complexo processo de gestão empresarial. Ressalte-se que, ao mesmo tempo em que a empresa é impactada pela turbulência ambiental, também ela interage com seu ambiente, em constante mutação. Tal fato pode gerar oportunidades ou ameaças para a empresa.

Nesse sentido, os gestores precisam conhecer profundamente a empresa que está sob sua responsabilidade, bem como o ambiente competitivo onde ela opera, a fim de avaliar o impacto da turbulência ambiental e desenvolver o cenário para uma solução eficaz. Assim, fica nítida a importância o uso de ferramentas de gerenciamento, pois é por meio deles que os administradores conseguem identificar tanto as oportunidades quanto às ameaças que o ambiente oferece à empresa.

As pequenas organizações constituem o cerne da dinâmica da economia dos países, as impulsionadoras dos mercados, as geradoras de oportunidades, as geradoras de empregos. Desse modo, é possível compreender porque vários estudos se concentram nas pequenas empresas. Além disso, alguns outros fatores chamam a atenção de estudiosos e pesquisadores, tais como:

- O número destas pequenas organizações;
- O crescimento alcançado pelas pequenas empresas;
- O número de empregos gerados por este setor;
- O elevado número de insucessos destas empresas e suas causas.

Os fenômenos sócio-econômicos conhecidos como abertura de mercados, globalização da economia, terceirização, etc. têm provocado o aparecimento de muitas pequenas empresas. Presencia-se, a todo instante, empregados que se desligam ou são desligados de grandes organizações e dedicam-se a empreender o seu próprio negócio. Todavia, essas mesmas pesquisas têm revelado que o desaparecimento dessas pequenas organizações é mais acentuado nos dois ou três primeiros anos de vida. Dentre as diversas razões de tal mortalidade, destacam-se a desinformação e falta de conhecimento do processo evolutivo das empresas, por parte dos administradores (empreendedores).

Assim sendo, pode-se concluir que a informação e o domínio de técnicas de gestão empresarial seriam de grande utilidade nos dias atuais. Entretanto o quadro que se tem observado ainda é o de pouca valorização desta e de outras ferramentas de apoio na gestão estratégica empresarial.

Apesar disso, é reconfortante saber que nas últimas décadas, várias ferramentas de gestão estratégica vêm sendo muito discutidas e, por conseguinte, despertado bastante interesse por parte de estudiosos, empresários e técnicos, e tais discussões, via de regra, conduzem essas ferramentas a um objetivo principal que é o de servir como instrumentos de apoio e orientação aos gestores de empresas, no sentido de buscarem o sucesso e a sobrevivência dos seus negócios em mercados cada vez mais competitivos e globalizados.

### **1.1 – JUSTIFICATIVA E IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA**

É sabido que o mercado atual vive marcado por constantes mudanças e transformações, tanto de normas e leis quanto de políticas e economias. A esta inconstância atribui-se a grande dificuldade que empresários e administradores possuem ao deparar-se com situações de decisão, especialmente se não conseguem se posicionar

no mercado e ter uma visão clara de onde a sua empresa se encontra e quais os caminhos que deverá seguir para garantir a sua sobrevivência.

Sabe-se também que o sucesso de uma organização não vem por acaso. Exige trabalho árduo e planejamento cuidadoso por parte do seu proprietário ou administrador. Embora um estudo criterioso não consiga identificar todas as ameaças e eliminar todos os riscos, poderá preparar o administrador para lidar com eles quando surgirem. A utilização racional de ferramentas de gestão permite uma visualização da situação da empresa e permite ações corretivas quando necessárias, evitando surpresas indesejáveis. Essas ferramentas permitem que o empresário verifique se o que foi projetado está sendo atingido.

Por fim, sabe-se que a adoção de uma ferramenta de gestão estratégica criteriosamente selecionada poderá ajudar o empresário a evitar o seu ingresso ou a sua permanência em um empreendimento que está fadado ao fracasso e identificar suas reais chances de sucesso. O presente trabalho buscou responder à seguinte questão: Quais ferramentas de gestão e qual o nível de utilização pelas micro e pequenas empresas de Manaus? Para efeito de realização deste trabalho, e levando-se em conta os cursos de capacitação gerencial que são oferecidos em Manaus por entidades de apoio técnico às pequenas e micros empresas, foram apresentadas à pesquisa as seguintes ferramentas de gestão: Administração de Recursos Humanos, Avaliação da Satisfação do Cliente, Benchmarking, Controle de Fluxo de Caixa, Gerenciamento da Informação, ISO 9000, Just in Time, Levantamento de Custos e Formação de Preços, Planejamento Estratégico, Reengenharia, e 5S – Housekeeping.

Por tudo isso, entende-se que este trabalho se justifica, pela valiosa contribuição que poderá apresentar a empresários e administradores, ao entenderem que a utilização de técnicas adequadas de gestão pode ser extremamente útil nos momentos decisórios. É importante destacar que a pesquisa, nesta área, vem buscando aproximar-se cada vez mais do seu ambiente mais comum – as empresas, e, por este motivo, inclui-se ainda

como justificativa deste trabalho à necessidade de inserir em um só meio: a universidade, o pesquisador, a informação e o empreendedor.

Espera-se com este trabalho, com base nas justificativas apresentadas, suprir tal necessidade aproximando as instituições de ensino e pesquisa do empreendedor a fim de despertá-lo para a real importância de informações e ferramentas gerenciais precisas e contextualizadas, para a tomada de melhores decisões.

## **1.2 - OBJETIVOS DA PESQUISA**

Desse modo, o objetivo central desta pesquisa é levantar quais os instrumentos de gestão estratégica que estão sendo utilizados pelas micro e pequenas organizações da cidade de Manaus como forma de sobrevivência em um mercado cada vez mais exigente e competitivo. O interesse neste tema deve-se a importância que este segmento empresarial representa para o bem-estar econômico e social.

### **1.2.1 - OBJETIVO GERAL**

Identificar, através de pesquisa junto aos micros e pequenos empresários de Manaus, quais as ferramentas de gestão empresarial que estão sendo utilizadas nas pequenas organizações, como instrumentos de gerenciamento estratégico.

### **1.2.2 - OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Caracterizar o que são micros e pequenas empresas;
- Descrever as ferramentas de gestão estratégica que compõem este trabalho;
- Aplicar o questionário constante do Anexo 01 e realizar entrevista junto aos micros e pequenos empresários da amostra na cidade de Manaus;
- Levantar e analisar os resultados encontrados na aplicação do questionário e entrevista;

- Propor alternativas à melhoria da gestão empresarial nas micro e pequenas empresas na cidade de Manaus.

### **1.3 - ORGANIZAÇÃO DO ESTUDO**

No capítulo I deste estudo, inclui-se a definição do tema e do problema, a justificativa, os objetivos da pesquisa, questionamentos que deverão ser respondidos no decorrer do estudo e a organização do trabalho.

O capítulo II descreve os fundamentos teóricos relacionados com as micros e pequenas empresas (definição, características, importância e fatores de sucesso/insucesso), o posicionamento estratégico e as ferramentas de gestão estratégica mais conhecidas e utilizadas na última década.

O capítulo III mostra os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa, como: caracterização e delimitação do estudo, categorias de análise, técnicas de coleta e tratamento de dados e tabulação dos dados levantados na pesquisa.

O capítulo IV aborda a descrição, análise e interpretação dos dados coletados. Procura-se demonstrar os resultados obtidos pelas pequenas organizações que fizeram uso de ferramentas de gestão estratégica, especialmente se elas promoveram ou não mudanças em termos estruturais, comportamentais, tecnológicos e ambientais.

O capítulo V apresenta as conclusões deste trabalho em consonância com o objetivo geral proposto e apresenta recomendações para futuras pesquisas efetuadas nessa área.

## **CAPÍTULO II**

### **FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo está dividido em três seções. Na primeira, serão descritos os fundamentos teóricos relacionados com as micro e pequenas empresas (definição, características, importância e fatores críticos de sucesso e insucesso. Na segunda, serão apresentados os fatores que determinam a obtenção de posicionamento estratégico, necessário para que uma organização possa definir horizontes de crescimento e de sustentação. Por último, serão apresentadas as ferramentas (técnicas) de gestão empresarial mais utilizadas nos últimos anos, por empresas de sucesso, espalhadas pelo mundo inteiro.

#### **2.1 - CONCEITO, CARACTERÍSTICAS, IMPORTÂNCIA E FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO E INSUCESSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Esta etapa do trabalho preocupar-se-á em apresentar conceitos e os elementos que caracterizam as micro e pequenas empresas. A importância que essas organizações representam para o desenvolvimento econômico das nações será outro aspecto abordado neste item. Finalmente, serão relacionados os fatores que, segundo estudos e pesquisas já realizadas, determinam as condições de sucesso e insucesso das empresas.

### **2.1.1 - O QUE SÃO AS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Antes de dimensionar ou conhecer o que são as micro e pequenas empresas, é indispensável entender, primeiramente, o que é uma empresa. Quando se realiza um estudo literário ou prático, para se conhecer o conceito de empresa, certamente depara-se com uma série de definições igualmente válidas. Isto se deve ao fato de o termo empresa ser bastante empregado no mundo atual, inclusive sob aspectos variados: jurídicos, social, econômico, financeiro e outros.

O Artigo 6º da Lei 4.137, de 10/09/1962 define empresa como “... toda organização de natureza civil ou mercantil destinada à exploração por pessoa física ou jurídica de qualquer atividade com fins lucrativos”. Na definição de Sandroni (1989, p.101) empresa é uma “Organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro...”. Pela verificação e aplicação prática pode-se, ainda, resumir empresa como a organização da atividade econômica.

De forma bem geral, uma empresa nada mais é do que um indivíduo ou um grupo de indivíduos que, desenvolvendo trabalhos de forma conjunta, busca alcançar objetivos utilizando-se da gestão de recursos humanos, materiais e financeiros. Estes objetivos empresariais normalmente variam à medida que a empresa se desenvolve. São divididos em diretos e indiretos e estão definidos, na maioria das vezes, em: produção ou venda de bens de consumo e de produção, prestação de serviços, atendimento às necessidades dos consumidores, finalidades sociais, lucro e sobrevivência.

Poder-se-ia perguntar: e que dimensão assumem estes objetivos empresariais? Para responder este questionamento há que associá-lo ao tamanho ou porte da empresa, ou seja, os objetivos serão conhecidos ou definidos a partir da dimensão da empresa.

De acordo com a legislação de outros países, como: Estados Unidos, Japão, França, Itália e Espanha, verifica-se que os elementos predominantes utilizados para a classificação das empresas se referem a número de empregados, valor do faturamento, patrimônio, capital, elementos usados em conjunto ou isoladamente. No Brasil, a classificação das empresas se dá em níveis de micros, pequenas, médias e grandes. Porém, existem vários critérios para definir o porte de uma empresa, tais como: número de empregados, faturamento, receita anual etc., critérios estes adotados por órgãos do Estado (IBGE, Receita Federal), SEBRAE, bancos, entidades de classes, entre outros.

É importante destacar que o enquadramento de uma empresa como micro, pequena, média ou grande é indispensável nos tempos atuais, já que isenção de impostos, obtenção de créditos, registros, incentivos etc. acontecem em função do porte da empresa.

A Lei 9.841, de 5 de outubro de 1999, instituiu o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. O artigo 2º da referida lei estabelece: *“Para os efeitos desta Lei, considera-se: I – microempresa, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que tiver receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais); II – empresa de pequeno porte, a pessoa jurídica e a firma mercantil individual que, não enquadrada como microempresa, tiver receita bruta anual superior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais)”*.

Para efeito de realização desta pesquisa, foi considerada como micro e pequena empresa, a pessoa jurídica e a firma individual que apresenta receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00 (duzentos e quarenta e quatro mil reais) e superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00 (um milhão e duzentos mil reais), respectivamente, conforme define a Lei 9.841 de 5 de outubro de 1999.

### **2.1.2 - CARACTERÍSTICAS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Para efeitos deste estudo, as microempresas e as empresas de pequeno porte, são as empresas de pequena dimensão, e o que torna possível a visualização das mesmas desta forma é a reunião de uma série de características, a saber: a estrutura organizacional é simples e nem sempre definida claramente; é reduzido o número de dirigentes, com a centralização de decisões no dirigente principal; satisfazem mais facilmente as necessidades de especialização; os recursos são altamente limitados; o acesso às fontes de capital de giro e às inovações tecnológicas falta ou é difícil; é pequeno o número de funcionários em relação ao setor de atividade; absorvem significativa parcela de mão-de-obra, especialmente a não-qualificada; o recrutamento e manutenção de mão-de-obra são difíceis; proprietários e administração são interdependentes, isto é, há estreito vínculo entre o empreendedor (proprietário) e a empresa, acarretando que, em grande número de casos, o empreendedor (suas crenças, valores e personalidades) e o empreendimento se confundem; não dominam o setor onde operam; possuem, normalmente, alto grau de complementariedade e/ou subordinação às empresas de grande porte; a margem de erro aceitável é bastante pequena.

Como conseqüências destas características, pode-se dizer que as empresas de pequeno porte: possuem capacidade de resposta rápida as oportunidade, ameaças e demandas surgidas no ambiente externo; possuem maior flexibilidade de adequação da tecnologia, qualidade e redução de custos, em função da fragmentação das atividades; são criadas e operam à imagem e semelhança do empreendedor; realizam um pequeno volume de operações e transações.

Por fim, a observação destas características e conseqüências, associada às definições e classificações anteriormente abordadas, permite caracterizar a empresa de pequeno porte.

### **2.1.3 - A IMPORTÂNCIA DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Não há como negar que o crescimento das micro e pequenas empresas é uma tendência irreversível na economia brasileira e mundial. A importância destas pequenas organizações é de tão alto grau que, atualmente, inúmeros pesquisadores têm desenvolvido estudos sob os mais diversos aspectos que norteiam o assunto em questão.

Gibb escreveu um artigo, em 1993, sobre fatores-chaves na política e desenvolvimento das pequenas e médias empresas, no qual está enumerada uma série de dados a respeito da participação destas organizações no cenário sócio-econômico mundial que fortalecem a abordagem desde estudo. Por isto, far-se-á uso destes dados para se conhecer um pouco deste cenário.

É importante destacar, inicialmente, que em muitas economias continentais o grande avanço das pequenas e médias empresas deu-se em função do grande espaço ocupado pela área de serviços que, até poucas décadas atrás, era ocupado pelas economias comercial e industrial. Prova disto é que, na Dinamarca e na Holanda, a fatia relativa de empregos na área de serviços é em torno de 70%. Já em Portugal e na Grécia o ramo de serviços ocupa 44% e 48%, respectivamente.

De acordo com Silva (1996), o setor de serviços vem ocupando um lugar de destaque na maioria dos países que outrora tiveram sua economia sustentada pela atividade manufatureira. A urbanização das populações, o avanço tecnológico, a automação das indústrias e, ainda, a busca por melhoria de qualidade de vida são alguns dos fatores que impulsionaram o crescimento deste setor nos países industrializados.

Contudo, ainda que esta tendência esteja ocorrendo às custas de um declínio de empregos em manufatura, ela não é uniforme entre os países mais desenvolvidos da Comunidade Européia. A Alemanha se destaca, por exemplo, por ter um setor substancial de manufatura, com uma média de empregos nesta área, em torno de 40%,

enquanto que em toda a Comunidade Européia o valor médio é de 33%. Há evidências de que no setor de manufatura, nas pequenas e médias empresas, a fatia relativa da produção e dos empregos tem aumentado em muitos países europeus.

Um estudo realizado pelo Instituto de Pesquisas para Negócios de Pequeno e Médio Tamanho, da Holanda, apresentado por Gibb (1993), retrata, entre outras coisas, que: firmas com menos de 100 empregados têm 69% do total de empregos na Itália e 46% nos Estados Unidos; firmas de tamanho médio (entre 100 e 499 empregados), em manufatura, têm 25% do total de empregos em manufatura na Alemanha, 36% na Noruega e 18% na Itália; a fatia total das pequenas e médias empresas (menos de 500 empregados) varia em torno de 67% no Japão, 69% na Suíça e 74% na Itália; no Brasil, as micros, pequenas e médias empresas representam 99% do total de empresas existentes; na Inglaterra, houve um aumento de 14% em 1963 e 24% em 1986, em empregos, em manufatura, nas pequenas empresas e quase nenhum aumento nas médias empresas.

As estatísticas demonstram que a importância das pequenas e médias empresas em alguns países do mundo tem sido significativa, representando o maior número de empresas conforme o porte, responsáveis pela geração de empregos e distribuição da renda e com uma participação considerável no Produto Interno Bruto de alguns países. Na verdade, o que se tem observado é que, independentemente do estágio de desenvolvimento de qualquer país, as micros e pequenas empresas têm uma substancial importância em seu processo evolutivo, contribuindo significativamente para este, seja no ponto de vista econômico, seja no ponto de vista social e político (Morelli, 1994).

No Brasil, de acordo com dados estatísticos divulgados pelo Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, as micros e pequenas empresas respondem por 48% da produção nacional, 42% dos salários pagos, 42% dos salários pagos e empregam cerca de 64% da mão-de-obra nacional. Essas organizações, de acordo com a referida

pesquisa, representam 98% do total das empresas brasileiras, contribuindo com mais de 20% do Produto Interno Bruto.

Estes dados demonstram o grau de importância que possuem as micro e pequenas empresas, no mundo, e, em particular no Brasil, que por isto, estudos e pesquisas acerca delas dificilmente serão excessivos.

#### **2.1.4 - O SUCESSO E O FRACASSO DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS**

Em seu trabalho denominado A Bíblia da Pequena Empresa, Resnik (1990) faz constar que "... aproximadamente 80% de todos os novos empreendimentos no Brasil fecham suas portas nos primeiros dois anos e muitos não chegam nem mesmo a completar um ano de atividade".

Ao se recorrer, hoje, a estudos realizados pelo SEBRAE, Juntas Comerciais, Institutos de Pesquisas, dentre outros, verificar-se-á que não houve grandes alterações nos percentuais apresentados em 1990 por Resnik. Há defensores da idéia de que boa parte das novas empresas não deu certo por causa da desinformação. Para Resnik, por exemplo, o que determina a sobrevivência e o sucesso de uma organização é a boa administração. De forma semelhante Borinelli (1997) afirma: "A boa administração é o fator determinante da sobrevivência e sucesso, o qual consiste na capacidade de entender, dirigir e controlar a empresa".

Os problemas da má administração estão, via de regra, relacionados com a pessoa do empreendedor e podem ter surgido com a empresa. Neste contexto, três elementos-chave determinam que alguns empresários se tornem bem sucedidos e outros não: a personalidade ou os atributos do empresário; seus conhecimentos e suas experiências; e suas habilidades.

Além da má administração, inúmeros são os fatores capazes de conduzir uma pequena empresa ao fracasso ao invés do êxito, dos quais a grande maioria está ligada à figura do empreendedor. Na realidade, há um conjunto de fatores que, quando em equilíbrio, podem conduzir a empresa de pequeno porte ao sucesso. Caso contrário, o desequilíbrio entre esses fatores pode levá-la ao fracasso.

As razões para o fracasso da maioria dos pequenos negócios, na visão de Degen (1989), são a falta de habilidades administrativa, financeira, mercadológica ou tecnológica dos empreendedores. Essa falta de habilidades manifesta-se com mais frequência, em ordem de importância, através dos seguintes problemas:

- Falta de experiência gerencial do empreendedor;
- Conhecimento inadequado do mercado;
- Insuficiência de disponibilidade de capital para iniciar o empreendimento;
- Problemas de qualidade com o produto;
- Localização errada;
- Erros gerenciais no desenvolvimento do negócio;
- Capitalização excessiva em ativos fixos;
- Inadimplência de credores;
- Ineficiência de marketing e vendas;
- Excessiva centralização gerencial do empreendedor;
- Erros na avaliação da reação dos concorrentes;
- Rápida obsolescência do produto;
- Posicionamento errado do produto no mercado – imagem, propaganda, promoção, canais de distribuição e preço;
- Abordagem incorreta de vendas;
- Problemas de produção do produto;
- Escolha do momento errado para iniciar o empreendimento;

- Falta ou erros de planejamento do empreendimento – projeção de vendas, de custo e fluxo de caixa.

Ainda de acordo com Degen (1989), as principais variáveis associadas à mortalidade das micro e pequenas empresas nos dois primeiros anos de vida, são:

- Porte: quanto menor o empreendimento, maiores seus riscos de extinção;
- Idade: quanto mais novo o empreendimento, maiores os riscos de extinção, sobretudo no primeiro ano;
- Escolaridade: a escolaridade básica amplia as chances de sucesso do empreendedor no mundo dos negócios. Quanto maior a escolaridade, maiores as chances de sucesso;
- Experiência prévia: a experiência prévia no ramo de negócios amplia as chances de sucesso;
- Natureza da experiência prévia: a natureza da experiência prévia no ramo de negócios pode ser um fator ainda mais importante que o anterior;
- Disponibilidade de capital na abertura da empresa: amplia as chances de sucesso do empreendimento;
- Boa identificação e avaliação de oportunidade com formatação adequada do negócio;
- Ajuda profissional: o recurso a um profissional na condução dos negócios parece ampliar as chances de sucesso do empreendedor;
- A resposta à pressão social ou econômica exercida de maneira indiscriminada sobre certos segmentos da população no sentido de abrir uma empresa, pode ampliar as chances de fracasso;
- Foco no mercado: maior preocupação com o cliente e o mercado parece ampliar as chances de sucesso do empreendimento.

Ainda que se enumere todos estes fatores para esclarecer as razões do sucesso ou fracasso das micro e pequenas empresas, é inevitável ressaltar que não há uma fórmula definitiva que garanta o êxito da mesma: há, sim, experiências que podem em muito ajudar. Para Lezana (1996) “O caminho para o sucesso é adquirir um conhecimento mínimo do negócio e desenvolver as habilidades necessárias para operá-lo.”.

De acordo com Marques (1994), no mundo inteiro, toma-se como base uma estimativa segundo a qual 80% das empresas fracassam em três anos de vida. Uma pesquisa por amostragem feita em 1997 pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE em 12 Estados brasileiros mostra que o índice de falências varia entre 47% e 3% em três anos.

“Se as possibilidades de fracasso”, acrescenta Marques (1994), “são tão grandes, é justo incentivar as pessoas a correr esse risco? Não, se abrir empresas for o equivalente financeiro a dar um salto no escuro. Sim, se uma cultura empreendedora ajudar a avaliar e minimizar os riscos, se os fracassos puderem ser encarados como uma etapa no processo de aprendizado”.

Enfim, todos os dias, em todos os lugares, nascem e morrem empresas dos mais variados tipos e ramos. De acordo com Marques (1994), sobrevivem somente aquelas que conseguem agregar maior valor à maneira como estão atendendo ao meio.

Apesar de todos os argumentos anteriormente apresentados, limitar-se a levantar as causas do fracasso das pequenas empresas parece ser uma tarefa um pouco cômoda se igualmente não se buscarem soluções para a continuidade das organizações. Não há receitas nem soluções prontas. Contudo, a leitura da realidade tem evidenciado que perpetuar uma empresa é uma tarefa essencialmente gerencial, ou seja, o conjunto de decisões bem tomadas pela gerência no cotidiano é que garantirá à empresa a sua continuidade. No próximo item, serão apresentadas formas de condutas, que na visão de

estudiosos renomados, são vitais para que uma empresa se posicione estrategicamente e obtenha vantagem competitiva em mercados cada vez mais exigentes, e globalizados.

## **2.2 - O POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO DA EMPRESA**

Em uma época não tão distante, na opinião de Hodgetts, Luthans e Slocum Jr. (2000), eram poucas as coisas que surpreendiam as empresas no momento de idealizar ou implantar uma estratégia. Agora, o ambiente competitivo não mais respeita a horários nem fronteiras geográficas. As idéias, os recursos e as competências circulam por todo o mundo e, nesse novo mercado, as estratégias convencionais não mais funcionam.

Em uma economia onde o acesso à informação e tecnologia é fator indispensável à obtenção de vantagem competitiva, adotar estratégias tornou-se uma condição fundamental à sobrevivência das organizações.

De acordo com Beinhocker (2000), “A velocidade com que os mercados se movimentam hoje condena à morte a empresa que elege uma estratégia única”. Segundo o autor, por esse motivo, é necessário definir os horizontes de crescimento a alcançar, usando mais de uma estratégia, todas com capacidade de adaptação às mudanças.

As posições estratégicas, na visão de Porter (1999) são oriundas de três fontes distintas que denominou de: posicionamento baseado na variedade, posicionamento baseado nas necessidades e posicionamento baseado no acesso.

O primeiro, se baseia na escolha de variedade de produtos a serem ofertados no mercado e não em segmentos de clientes. “O posicionamento baseado na variedade”, explica Porter (1999), “faz sentido econômico quando a empresa é capaz de produzir determinados produtos ou serviços utilizando conjuntos de atividades diferenciadas”.

O segundo critério de posicionamento empresarial, na visão de Porter (1999), consiste em satisfazer o maior número de necessidades de um grupo específico de clientes. Este tipo de posicionamento, de acordo com o autor, “surge quando há um grupo de clientes com necessidades diferenciadas e quando um conjunto de atividades sob medida é capaz de satisfazer melhor a essas necessidades”.

Um terceiro e último critério de posicionamento é o baseado na segmentação dos clientes em razão das diferenças nas formas de acesso. Este acesso, segundo Porter (1999), “pode ser função da geografia ou do porte do cliente – ou qualquer outra coisa que exija um diferente conjunto de atividades para melhor alcançá-lo”.

De acordo com a firma especializada em estratégia - Bain & Company que tem sede em Boston, nos Estados Unidos, e que opera em 60 países (HSM Management, 1998), os principais autores de management da atualidade, são de opinião que: para sobreviver é preciso ter uma estratégia e estar bem posicionado. Esta certeza – assim como o mercado cada vez mais competitivo, mutável e globalizado – está levando as empresas a buscar as ferramentas adequadas que permita a uma organização, projetar e implementar uma estratégia vencedora.

Em janeiro de 1998, a revista HSM Management publicou uma pesquisa realizada pela empresa Bain & Company sobre ferramentas gerenciais, destacando o Planejamento Estratégico (utilizado por 89% dos entrevistados), seguido de Missão/Visão (87%) e Benchmarking (84%). Os executivos pesquisados usavam, em média, 13,4 das 25 ferramentas apresentadas na pesquisa (Aferição da Satisfação do Cliente, Balanced Scorecard, Benchmarking, Competências Essenciais, Gestão do Conhecimento, Gestão da Qualidade Total, Planejamento Estratégico, Reengenharia etc.). Um novo levantamento realizado em janeiro de 2000 indicou que a média de ferramentas adotadas continuou praticamente a mesma, 13,3, e as mais utilizadas foram: Planejamento Estratégico (que subiu para 92%), seguido de Missão/Visão (86%) e, a novidade na

terceira posição, Aferição da Satisfação do Cliente (80%). O Benchmarking, instrumento principal para os empresários brasileiros, caiu de 84% para 79%.

Outro aspecto evidenciado na referida pesquisa foi de que os empresários brasileiros têm mais proximidade com os europeus do que com os norte-americanos, pelo menos no que se refere às preferências por ferramentas gerenciais. No entanto, empresas dos principais países europeus aplicam mais ferramentas do que as do Brasil: na Bélgica são usadas em média 14,2 ferramentas das 25 listadas na pesquisa; na Espanha, 13,9; e na Alemanha, 13,8. No Brasil, essa média é de 11,8.

Em recente pesquisa realizada pela firma de consultoria norte-americana ontheFRONTIER junto a empresários e executivos do Brasil, México, África do Sul e Índia sobre desafios de negócios e estratégias em países emergentes, ficou evidenciado que esses profissionais reconhecem que o principal desafio é ter uma base sólida de estratégias empresariais, tais como: compreensão das necessidades dos clientes, identificação dos clientes em potencial, administração das operações, conhecimento dos concorrentes e de sua relativa posição competitiva em relação à concorrência. Eles têm noção de que têm de buscar mais qualidade em suas posições estratégicas, o que poderá ser conquistado com a utilização adequada de ferramentas de gestão. A seção seguinte apresenta as ferramentas de gestão empresarial que nortearam a presente pesquisa.

### **2.3 – AS FERRAMENTAS DE GESTÃO ESTRATÉGICA**

Nesta etapa do trabalho, serão apresentados e analisados os modelos (ferramentas) de gestão estratégica das últimas décadas, utilizadas por empresas que são exemplos verdadeiros de casos bem-sucedidos, e que, por este motivo, poderão ser ajustados e adotados por qualquer tipo de organização, independente do porte e ramo de atividade, como forma de reduzir os riscos de fracasso inerente a qualquer tipo de negócio, e, ao mesmo tempo, aumentar as chances de sobrevivência e obtenção de sucesso. As ferramentas que serão aqui discutidas são: Planejamento Estratégico; Benchmarking;

Reengenharia; Levantamento de Custos e Formação de Preços; Gerenciamento do Fluxo de Caixa; ISO 9000; 5S – Housekeeping; Just in Time; Administração de Recursos Humanos; Gerenciamento da Informação; e Satisfação do Cliente.

Algumas dessas ferramentas, como: Levantamento de Custos e Formação de Preços, Gerenciamento do Fluxo de Caixa, ISO 9000 e 5S – Housekeeping, foram selecionadas em razão de serem as ferramentas mais conhecidas em Manaus, uma vez que as entidades que prestam serviços de apoio às micro e pequenas empresas – como SEBRAE e SENAC oferecem cursos nestas áreas.

### **2.3.1 – PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Para que se possa dar a devida importância a esta ferramenta de gestão empresarial, é fundamental que se entenda o significado do termo planejamento. Na visão de Robbins (2000), “planejamento compreende a definição das metas de uma organização, o estabelecimento de uma estratégia global para alcançar essas metas e o desenvolvimento de uma hierarquia de planos abrangente para integrar e coordenar atividades”. “Diz respeito, portanto, aos fins (o que será feito) e também aos meios (como será feito)”, complementa Robbins.

O planejamento pode ser ainda definido, em termos de sua formalidade ou informalidade. Os fatores básicos que diferenciam o planejamento formal do informal, na concepção de Robbins (2000), é a extensão da documentação escrita e um cronograma multianual. Os planos formais normalmente são escritos e costumam prever, pelo menos, três anos de futuro, ao contrário do planejamento informal que, via de regra, é definido na cabeça do administrador e para horizontes de curto prazo.

Quanto ao termo estratégia empresarial, Sandroni (1999) define como sendo a “denominação dada à maneira de agir das empresas dentro de uma perspectiva temporal

e em decorrência de análise de uma determinada conjuntura”. As estratégias, de acordo com o autor, podem ter várias classificações, entre as quais destacam-se as seguintes:

- **Tradicional** – é a estratégia utilizada em mercado que se caracteriza pela ausência de inovações tecnológicas relevantes (mercados estagnados, tecnologia obsoleta etc.);
- **Dependente** – aquela que caracteriza a situação de empresas vinculadas à relação de subcontratação com outras empresas, geralmente de maior porte;
- **Oportunista** – aquela que está relacionada com a identificação de nichos do mercado tecnologicamente dinâmico que não interessam às grandes empresas;
- **Ofensiva** – esta estratégia, tem como princípio, a convicção de que ser o primeiro a introduzir determinada inovação no mercado representa uma vantagem que pode ser traduzir em lucros mais elevados no curto prazo;
- **Defensiva** – é a estratégia que considera prudente acompanhar com uma certa defasagem as empresas mais agressivas na incorporação de inovações, mas introduzindo uma diferenciação no produto para torná-lo mais competitivo.
- **Imitativa** – aquela que reconhece um atraso em relação às demais no que se refere à incorporação do progresso tecnológico, mas administra com competência essa diferença, sem deixar que se amplie.

Na concepção de Porter (1999), a estratégia consiste em estabelecer uma posição única e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades. “Se houvesse apenas uma única posição ideal”, argumenta Porter, “não haveria necessidade de estratégia”.

Com base em estudos realizados nos Estados Unidos, Europa, Ásia e América do Sul, o estrategista Michael Porter, desenvolveu três abordagens genéricas à estratégia e ao planejamento empresarial. Segundo Porter, essas estratégias são importantes, pois oferecem respostas semi-acabadas a uma pergunta básica: o que é necessário para o sucesso de longo prazo de um negócio? As estratégias genéricas, na concepção de Porter (1999), ilustradas na Figura 2.1, são:

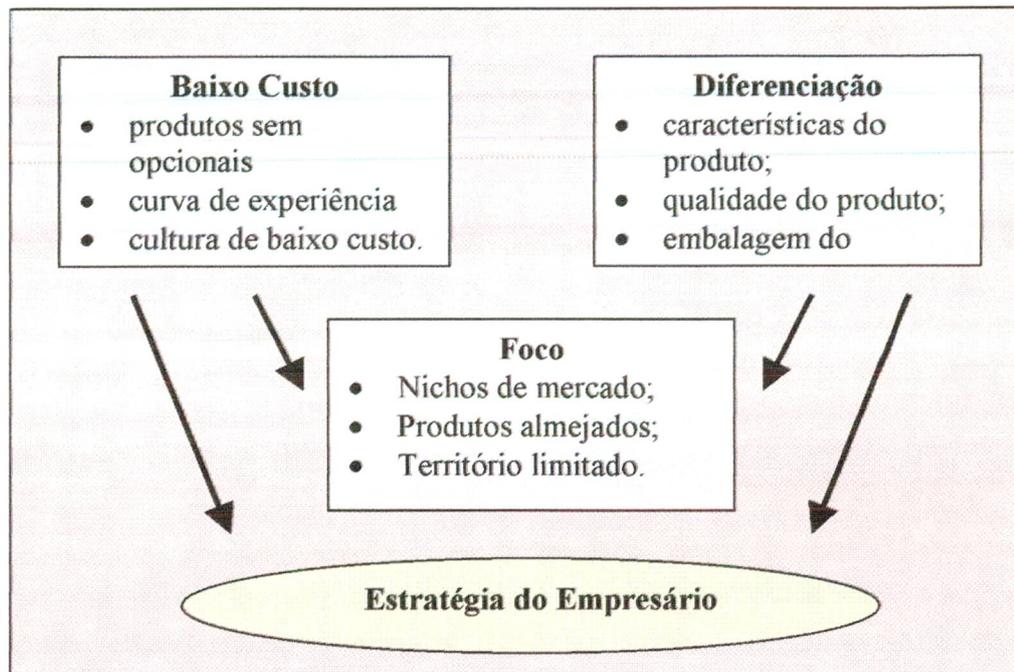


Figura 2.1 - As estratégias genéricas de Michael Porter.  
 Fonte: Competição (1999).

- **Reduzir radicalmente os custos** – o propósito desta estratégia é tornar-se um líder de baixo custo no setor, ou seja, reduzir o máximo possível os custos e, ao mesmo tempo, oferecer um produto ou serviço superior ao dos concorrentes;
- **Oferecer um produto ou serviço diferenciado** – a idéia é descobrir como oferecer aos clientes algo ao mesmo tempo singular e com valor real e por um preço que os clientes estejam dispostos a pagar;
- **Focalizar um único grupo de clientes** – esta estratégia consiste em focalizar as necessidades e exigências de um mercado limitado, usando um produto ou serviço singular ou de baixo custo, com o propósito de conquistar os clientes almejados, afastando-os da concorrência.

O planejamento estratégico, instrumento de gestão amplamente utilizado nas últimas décadas, na definição de Tiffany e Peterson (1999), “é um processo que prepara você para o que está por vir.”. Entendem Tiffany e Peterson (1999) que: “A elaboração

de um plano aumenta a probabilidade de que, no futuro, sua empresa esteja no lugar certo e na hora certa”.

Para Gracioso (1996), “o planejamento estratégico consiste na conciliação entre as oportunidades (ou desafios) do ambiente externo e os recursos tangíveis ou intangíveis da empresa, tendo em vista seu desenvolvimento sem traumas”. Na visão de Robbins (2000), o planejamento estratégico é um plano aplicado na empresa como um todo, estabelecendo objetivos globais, buscando posicioná-la em termos de seu ambiente.

Assim, o planejamento estratégico, trata-se de um processo global com o objetivo de determinar o que um negócio deve ser e qual a melhor maneira de realizá-lo. Leva em conta todo o potencial da empresa e relaciona as metas empresariais às ações e aos recursos necessários para alcançá-las. O planejamento estratégico é uma visão específica do futuro da empresa, e contém, no seu bojo, as seguintes descrições:

- Como será seu setor;
- Em que mercados a empresa vai competir;
- Contra quem vai competir;
- Quais produtos e serviços serão oferecidos;
- Que valor vai oferecer aos clientes;
- Que vantagens de longo prazo a empresa terá;
- Quais serão o porte e a lucratividade da empresa.

Para Tiffany e Peterson (1999), uma empresa nova elabora um planejamento estratégico para se posicionar no mercado e é comum usar o plano para se estabelecer; uma empresa já estabelecida usa o planejamento para se preparar melhor frente as constantes e imprevisíveis mudanças; uma grande empresa precisa de um plano para que todos tenham a mesma visão de futuro, e, uma pequena empresa faz um plano quando quer ter certeza que vai sobreviver aos dois primeiros anos de vida.

### **2.3.1.1 - A criação do planejamento estratégico**

Grande parte do processo de criação do planejamento exige do seu elaborador apenas uma boa dose de bom senso. Entretanto, para assegurar que o planejamento será bem sucedido, é necessário dedicação às seguintes atividades:

- Analisar cuidadosamente o setor em que a empresa atua;
- Conhecer os clientes e concorrentes;
- Listar todos os recursos da empresa;
- Relacionar as vantagens da empresa;
- Avaliar as condições financeiras básicas;
- Elaborar uma projeção financeira e um orçamento.

### **2.3.1.2 - Componentes do planejamento estratégico**

O empresário normalmente tem uma idéia clara do que deseja fazer com o seu negócio. Para transformar essa idéia em realidade, o ponto de partida é a definição das atividades que sua empresa planeja realizar, as metas que espera alcançar e os mecanismos pelos quais pretende avaliar o sucesso do negócio.

O primeiro elemento a ser destacado é a declaração de missão, cujo objetivo é comunicar interna e externamente o propósito do negócio da empresa, definindo o que ela é e o que faz. Para que seja eficaz, de acordo com Tiffany e Peterson (1999), a declaração de missão deve:

- Destacar as atividades da empresa, incluindo os mercados que ela serve, as áreas geográficas em que atua e os produtos e serviços que oferece;
- Enfatizar as atividades que a empresa desempenha e que a diferenciam de todas as outras empresas do mercado;
- Incluir as principais conquistas previstas para os próximos anos;

- Transmitir o que se deseja de forma clara, concisa, informativa e interessante.

A próxima etapa do planejamento é definir as metas e objetivos da empresa. De acordo com Tiffany e Peterson (1999), as metas diferem dos objetivos, por considerar que as metas são resultados abrangentes com os quais a empresa assumiu um compromisso definitivo, enquanto os objetivos são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. É comum os objetivos serem associados a números e datas.

Outro elemento muito importante no planejamento estratégico é a declaração de valores, que, de acordo com Tiffany e Peterson (1999), "... é um conjunto de crenças e princípios que orienta as atividades e os negócios de uma empresa, independente de seu porte."

Uma vez definidos os valores, o próximo passo é criar a visão da empresa, que, para Tiffany e Peterson (1999) é: "... um conjunto preciso e bem elaborado de palavras que anunciam para onde sua empresa está caminhando ou traçam um quadro do que a sua empresa deseja ser.". A declaração de visão, além de apontar o caminho para o futuro, faz com que o empresário queira chegar lá. Representa as maiores esperanças e os mais expressivos sonhos da empresa. O Quadro 2.1 abaixo apresenta alguns exemplos de declaração de visão.

Quadro 2.1 – Declarações de Visão

<b>Empresa</b>	<b>Declaração de Visão</b>
Merck, Inc. Indústria Farmacêutica	Nosso negócio é preservar e melhorar a vida humana. Todas as nossas ações devem ser avaliadas com base em nosso sucesso em lograr este objetivo.
Apple Computer, Inc.	Mudar o mundo através da tecnologia.
The Allstate Corporation	Ser a melhor... no serviço aos nossos clientes, garantindo sua paz de espírito e enriquecendo sua qualidade de vida através de nossa parceria na gestão dos riscos que eles enfrentam.
The Applewood Café	Garantir que os clientes sempre voltem em busca de boa comida, serviço atencioso e clima agradável.

Fonte: Tiffany e Peterson (1999).

O próximo passo do planejamento é definir o negócio em que a empresa atua. Independentemente do tipo de negócio, o empresário deve observar que o mundo em sua volta é moldado por forças e precisa planejar-se para enfrenta-las e lidar com elas, a fim de alcançar o sucesso no longo prazo. Para Tiffany e Peterson (1999), as forças básicas que atuam em vários segmentos são: Estrutura, Mercados, Relacionamentos e Finanças.

- **Estrutura:** o número de concorrentes, por si só, já exerce grande impacto sobre o formato de um setor. Um setor pode ser um monopólio (uma empresa sem concorrentes), um oligopólio (um número reduzido de concorrentes fortes) ou um multipólio (muitos concorrentes viáveis). Na análise da estrutura do setor, além do número de concorrentes, é importante que o empresário saiba quantas empresas são grandes e quantas são pequenas. Muitos setores são orientados por tecnologias dinâmicas, de modo que é importante analisar até que ponto e com que rapidez as coisas mudam no setor em que a empresa atua. Finalmente, é necessário conhecer as barreiras que poderão dificultar o ingresso de novos concorrentes. Algumas dessas barreiras são óbvias – altos custos de capital, por exemplo, ou sistemas de distribuição complexos. Outras barreiras são difíceis de perceber.
  
- **Mercados:** a concorrência baseia-se nos clientes e os clientes criam os mercados. O tamanho de um mercado diz muito sobre o que pode acontecer com ele ao longo do tempo, especialmente quando se trata de concorrência. Grandes mercados são sempre uma grande novidade e tendem a atrair muitos concorrentes, mercados menores não atraem a mesma atenção, entretanto, e como são ignorados com facilidade, freqüentemente representa oportunidades de negócios. Na análise de Tiffany e Peterson (1999, p. 63), um mercado em crescimento oferece as melhores chances para novas empresas ganharem espaço e desbancarem a concorrência existente. No que se refere a mercados que estão encolhendo, é certo que, os antigos concorrentes vão ficar cada vez mais enxutos e ferozes. É importante que o empresário identifique as mudanças

no porte do seu próprio mercado durante os últimos cinco anos. Se o mercado estiver mudando rapidamente, independente da direção, é uma boa ocasião para buscar oportunidades e prever o possível efeito tanto no volume como na intensidade da concorrência.

- **Relacionamentos:** negócios envolvem conexões. As conexões não incluem apenas o que a empresa conhece – incluem quem fornece a matéria-prima ou quem distribui o produto ou solicita serviços. As conexões envolvem os clientes e o tipo de relacionamento que a empresa tem com eles. Toda empresa depende de fornecedores externos em algum estágio de seu processo de montagem. De acordo com Tiffany e Peterson (1999, p. 65), quando os fornecedores externos são acionados, a natureza do que eles fornecem – a disponibilidade, a complexidade e a importância do produto ou serviço para sua empresa – freqüentemente determina seu grau de controle das condições do relacionamento com a empresa. Isso engloba tudo, de preços a condições de crédito e cronogramas de entrega. À medida que um setor se torna mais competitivo, o equilíbrio de poder tende naturalmente a mudar em direção ao cliente. Como o número de opções de produtos aumenta, os clientes podem e tornam-se mais exigentes. Ao fazerem suas compras, impõem demandas que freqüentemente incluem pressão para reduzir os preços, expandir os serviços e desenvolver novos recursos do produto. Portanto, é necessário que a empresa descubra alternativas para competir. Se a empresa aumentou os preços, avaliar o grau de resistência demonstrada pelos clientes. Verificar alternativas para distribuir seu próprio produto ou serviço e buscar a proximidade dos clientes.
  
- **Finanças:** por último, o planejamento estratégico bem-sucedido depende de compreender as questões ligadas ao dinheiro. Com algum esforço, a empresa pode dividir o custo total do negócio nos vários estágios de fabricação do produto ou serviço, dos custos de matéria-prima e fabricação à montagem do produto, distribuição, marketing e despesas de serviços. A empresa pode

adquirir uma vantagem de custos, observando onde ocorre o maior volume de custos no negócio e buscar formas para reduzi-los.

Após uma análise detida do setor em que a empresa atua, o administrador deve perguntar-se o que precisa ser feito para que seu negócio tenha sucesso, em face a cada força poderosa identificada. Deve questionar-se sobre que habilidades especiais, organização e recursos precisam estar disponíveis para que a empresa sobreviva e vença. No mundo dos negócios, de acordo com Tiffany e Peterson (1999, p. 70), esses ativos são conhecidos como fatores críticos de sucesso. Esses fatores reúnem as condições fundamentais que precisam ser satisfeitas para que a empresa tenha sucesso no mercado.

Os fatores críticos de sucessos serão bastante específicos – um conjunto especial de condições baseadas na análise de setor e nas forças identificadas como responsáveis pela estrutura do negócio. É provável que o empresário não deseje considerar mais do que dois ou três fatores críticos de sucesso de uma só vez. Mas independente do número de fatores identificados como importantes, é bem provável que se encaixem em categorias mais abrangentes, que podem ser previstas. Para Tiffany e Peterson (1999, p. 71), os fatores críticos de sucesso mais comuns são: tecnologia, recursos humanos, organização, serviços, localização, marketing, distribuição e regulamentação.

Outra etapa importante na elaboração do planejamento estratégico é verificar a concorrência, tanto direta (negócios similares) ou indireta. De acordo com Bangs Júnior (1995, p. 58), são três as ocasiões em que o empresário deve preocupar-se com a concorrência.

- Quando o empreendedor está planejando iniciar ou comprar uma empresa, ou quando planeja entrar em um mercado que é novo (para ele);
- Quando um novo concorrente entra em cena;
- Sempre. Monitorando constantemente a concorrência.

Para analisar a concorrência, é importante considerar as seguintes questões: Quais são os maiores concorrentes mais próximos? Como está o negócio deles – estável, crescente ou decrescente? Em que o funcionamento deles se assemelha ou é diferente do seu? O que foi aprendido observando a forma como operam? Como poderá a sua ação ser melhor do que a deles?

Para facilitar a coleta dessas informações, sugere Bangs Júnior (1995, p. 59), que seja aberto um arquivo da concorrência (eletrônico ou manual) nos quais deverão ser colocados quaisquer informações sobre os concorrentes. O segredo para aumentar a competitividade consiste em saber como o negócio se compara com o dos concorrentes. O empresário deve comparar suas forças com as fraquezas de seus concorrentes, e utilizar-se do resultado para obter vantagem. Para facilitar essa comparação, Bangs Júnior (1995, p. 60), sugere a utilização do Quadro 2.2 que vem a seguir.

Quadro 2.2 – Comparando-se com a concorrência.

O cliente procura	A concorrência oferece	Minha empresa oferece
Qualidade		
Preços mais baixos		
Assistência		
Confiabilidade		
Entrega		
Localização		
Informação		
Disponibilidade		
Cartões de Crédito		
Linhas de Crédito		
Garantia		
Atendimento cortês		

Fonte: Bangs Jr. (1995, p. 60)

Quanto melhor a empresa conhecer seus concorrentes – o que fizeram no passado, o que estão fazendo hoje e o que provavelmente farão no futuro – mais eficaz será planejar e escolher as estratégias que deverão ser implementadas.

Uma grande parte do planejamento estratégico implica uma análise longa e detalhada dos clientes – os que o empresário adora ter, os que adorariam emprestar e os

que cederiam imediatamente a algum concorrente. Nesta etapa do planejamento, é importante examinar por que os clientes compram ou não compra os produtos e serviços.

Para Tiffany e Peterson (1999. p. 88), “as pessoas compram produtos e serviços baseadas no que percebem como verdade, e não necessariamente no que se conhece dos fatos. Para ser bem-sucedido no mercado, é preciso desenvolver uma compreensão clara das percepções dos clientes, entendendo como os compradores reagem a produtos e serviços em seu mercado antes de concluir seus próprios planos estratégicos.”.

### **2.3.1.3 - Definição de Segmentos de Mercados**

Abordar individualmente cada cliente talvez seja eficaz, mas raramente é eficiente nos mercados de hoje. Embora cada cliente seja único, grupos de clientes apresentam muitas semelhanças. Sempre que se divide um mercado, agrupando clientes, cria-se segmentos de mercado. Contudo, para que tenham uso prático, os segmentos de mercado devem descrever grupos de clientes que se pode atingir e que respondam aos produtos e serviços de forma semelhante – e distinta de outros grupos de clientes. Um segmento de mercado bem sucedido permite que se satisfaça as necessidades e os desejos específicos de todo um grupo de clientes.

Há várias formas muito utilizadas de dividir os clientes em grupos. A despeito do que os gurus de marketing dizem, não existe, na opinião de Tiffany e Peterson (1999), uma forma certa ou errada de dividir mercado. É necessário ver os clientes de ângulos diversos para descreve-los com base em vários fatores. Uma dimensão não será suficiente. O empreendedor pode criar alternativas para formar segmentos de mercado fazendo as seguintes perguntas: Quem está comprando? O que está comprando? Por que está comprando? – como mostra a Figura 2.2 a seguir.

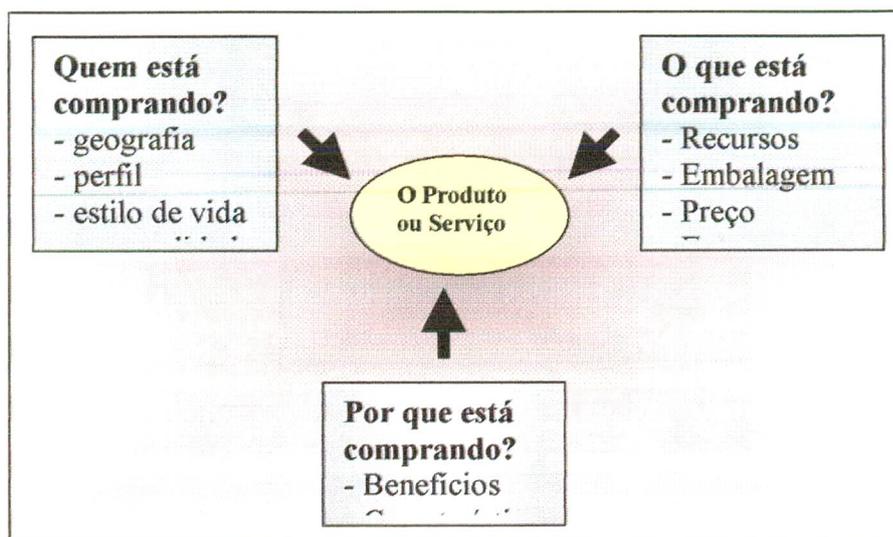


Figura 2.2 – Visão de Segmentos de Mercados

Fonte: Tiffany e Peterson (1999).

#### 2.3.1.4 - Questionamentos sobre o Planejamento Estratégico

Nunca é demais voltar um pouco de vez em quando para analisar a situação da empresa. Tendo isso em mente, apresentam-se abaixo diversas perguntas que, na visão de Tiffany e Peterson (1999), devem ser feitas antes de apresentar o planejamento estratégico aos colaboradores da empresa.

- **As metas estão associadas à missão da empresa?** - Uma análise criteriosa das metas deve ser efetuada. Elas são resultados que se pretendem alcançar e, até certo ponto, determinam a definição de prioridades e a administração da empresa. As metas têm que ser coerentes entre si para que a empresa não corra em várias direções diferentes ao mesmo tempo. Além disso, é preciso associar as metas à missão da empresa, para que mesma caminhe na direção que realmente deseja.
- **As principais oportunidades já foram identificadas?** - Se a empresa quiser crescer no longo prazo, é preciso aproveitar as oportunidades que surgem. O

planejamento estratégico deve identificar as principais oportunidades em seu caminho (em tecnologia, mercado e distribuição, por exemplo) e delinear as atitudes que a empresa pretende tomar agora para ocupar uma posição que lhe permita tirar proveito dessas oportunidades mais adiante.

- **Os clientes já foram identificados?** - Quanto melhor conhecer os clientes – quem são, como agem, o que querem – mais domínio se terá sobre a empresa. Os clientes nos dizem como ter sucesso no mercado.
  
- **Está havendo um acompanhamento sistemático da concorrência?** - A concorrência existe para tornar a vida mais interessante. Os concorrentes são as empresas que estão sempre tentando atrair clientes, prometendo produtos e serviços que oferecem maior valor (mais benefícios, menores preços). É preciso identificar quem são os concorrentes, o que eles estão fazendo e quais são os seus planos para o futuro. A concorrência domina uma boa parte do ambiente de negócios. O planejamento estratégico deve abranger o que se conhece sobre os concorrentes e – mais importante – como se pretende monitorá-los continuamente. É preciso abordar também como se pretende usar o que se está aprendendo para escolher batalhas competitivas das quais se possa sair vencedor.
  
- **Os pontos fortes e fracos da empresa são conhecidos?** - É difícil ser objetivo na avaliação do que a empresa faz bem e do que poderia fazer melhor. Mas os pontos fortes e fracos referem-se às capacidades e aos recursos da empresa e sua relação com as capacidades e recursos que ela realmente precisa ter para ser bem-sucedida. O planejamento estratégico deve especificar as capacidades e recursos da empresa – de técnicas gerenciais ou conhecimentos em pesquisa a clientes, passando pelas habilidades em operações e distribuição. Mas o planejamento deve descrever também por que cada uma dessas capacidades ou

recursos constitui um ponto forte ou um ponto fraco em potencial, dada a situação da empresa e o setor no qual está competindo.

- **Os números se justificam?** - Os relatórios financeiros da empresa devem ser encarados como boletim – com respostas e perguntas muito importantes. Os clientes estão satisfeitos? Os concorrentes o temem? A empresa está tomando as decisões corretas? O demonstrativo de resultados mostra a lucratividade da empresa, o balanço patrimonial mostra quanto vale a empresa e o demonstrativo de fluxo de caixa monitora as entradas e saídas de caixa. Os relatórios atuais dizem como está sendo o desempenho atual. Entretanto, muitos estão mais interessados em suas projeções financeiras, que dizem o que a sua empresa espera do futuro.
  
- **A empresa está pronta para mudanças?** Se existe uma coisa constante no mundo do negócio é a mudança. Embora alguns setores mudem com maior rapidez do que outros tudo ao seu redor – da tecnologia à concorrência, passando pelo mercado – será diferente amanhã, independente do ramo de atuação. Se a empresa quiser acompanhar o ritmo da mudança terá que estar sempre dois ou três passos à frente.
  
- **O planejamento estratégico é claro, conciso e atual?** - O planejamento deve captar tudo o que se considera essencial sobre a empresa e sua situação – tudo de importante que se aprendeu no processo de planejamento da empresa. Mas nenhuma das informações apresentadas terá utilidade para outros se o plano estratégico for demasiadamente longo, ilegível e desatualizado. O planejamento estratégico é um documento vivo, por isso deve ser fácil modificar sua forma quando for necessário efetuar alterações. Se tiver de começar do zero, o planejamento estará fadado ao fracasso.

### 2.3.2 - BENCHMARKING

Benchmarking, de acordo com Robbins (2000, p.97), é a prática de comparar, por meio de algum parâmetro mensurável, o desempenho de uma operação fundamental da empresa com uma operação semelhante em outras organizações.

É um método para melhorar a performance, a fim de identificar e aplicar as melhores práticas de gestão. Nesse sentido, o administrador do negócio, compara o desempenho de seus produtos e processos com os dos concorrentes, com as melhores empresas do ramo e com as outras áreas da própria empresa. O objetivo é encontrar exemplos de rendimento superior e entender os processos das referidas práticas.

Desse modo, a idéia básica subjacente ao benchmarking é que a administração pode melhorar a qualidade analisando e copiando os métodos dos líderes em vários campos. Por estar voltado para práticas externas da organização, o benchmarking é classificada como uma ferramenta de sondagem ambiental. O processo típico de benchmarking é realizado, conforme Shetty (1993, p.42), em quatro passos a seguir discriminados:

- A empresa forma uma equipe de planejamento de benchmarking, cuja tarefa inicial será colher o que será alvo do benchmarking, identificar as “melhores práticas” utilizadas por outras empresas e determinar métodos de coleta de dados. Para maximizar a eficiência, a equipe deve estabelecer o benchmarking apenas para funções ou processos críticos ao sucesso da organização.
- A equipe coleta dados internos sobre suas próprias operações e dados externos sobre outras organizações. As equipes cometem erros muitas vezes por prestar pouca atenção à auto-avaliação – para descobrir lacunas de desempenho, precisam primeiro entender e medir seus próprios processos;

- Os dados são analisados para identificar lacunas de desempenho e determinar a causa das diferenças;
- Um plano de ação é preparado e implementado para atender ou superar os padrões dos demais.

O Quadro 2.3 a seguir demonstra, com maior clareza, as etapas que envolvem o processo de elaboração e aplicação desta ferramenta.

Quadro 2.3 - O processo de Benchmarking

<b>Etapas</b>	<b>Procedimentos</b>
1 <sup>a</sup>	Constituir uma equipe para planejar o benchmarking.
1b	Identificar a função ou processo que será alvo do benchmarking.
1c	Identificar e selecionar “melhores práticas” utilizadas por áreas ou empresas de sucesso.
1d	Determinar o método de coleta de dados.
2 <sup>a</sup>	Coletar dados internos.
2b	Coletar dados externos.
3 <sup>a</sup>	Analisar dados para identificar lacunas de desempenho.
3b	Determinar causa das diferenças.
4 <sup>a</sup>	Fixar metas de desempenho para aperfeiçoar e superar “melhores práticas”.
4b	Implementar planos para transpor a lacuna e monitorar resultados.

Fonte: Shetty (1993, p.42).

### 2.3.3 - REENGENHARIA

“A reengenharia é uma estratégia de mudanças transformacionais (mudanças drásticas) que objetiva tornar mais competitiva a empresa, através de um gerenciamento mais eficaz de suas operações e processos e do redirecionamento de sua postura estratégica, se assim for necessário” (Melo Neto. 1995, p. 45).

Para Morris e Brandon (1994, p. 11), a reengenharia é o projeto dos processos de trabalho do negócio e a implementação de novos projetos. Davenport (1994, p. 1) acrescenta que a reengenharia busca as iniciativas de mudança radical do processo. Hammer e Champy (1994) conceituam a reengenharia “como o repensar fundamental e a reestruturação radical dos processos empresariais que visam alcançar drásticas

melhorias em indicadores críticos e contemporâneos de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e velocidade”. Decorrem, dessa definição, quatro palavras-chave:

- Fundamental: a reengenharia procura fazer exclusivamente o essencial, o fundamental. Suas premissas são: por que fazemos o que fazemos? E por que o fazemos desta maneira?
- Radical: a reengenharia desconsidera todas as estruturas e procedimentos e procura inventar novas maneiras de fazer o trabalho. Ela impõe uma renovação radical.
- Drástica: a reengenharia despreza tudo o que já existe na empresa; elimina o antigo e busca sua substituição por algo novo. A reengenharia impõe uma renovação drástica. Ela é totalmente descontínua, pois não aproveita o que já existe.
- Processos: a reengenharia orienta o trabalho para os processos e não para as tarefas, ou para os serviços, nem para pessoas ou para a estrutura organizacional. A reengenharia impõe uma renovação dos processos. Busca entender o “quê” e o “porquê” e não o “como” do processo.

De acordo com Chiavenato (1995) “... a reengenharia representa uma reconstrução, e não simplesmente uma reforma total ou parcial da empresa. E, portanto, corresponde a uma arquitetura de casa nova, e não simplesmente a uma modificação, melhoria, reforma ou modificação na arquitetura de uma casa antiga”. Acrescenta Chiavenato (1995) “A reengenharia derruba o paradigma existente e abandona o processo antigo. Ela é inovação, é criatividade. Constrói, por meio de um grupo de pessoas envolvido, um novo processo, inteiramente novo e diferente, usando a criatividade e não o velho método de análise e solução de problemas”. A reengenharia, conforme Chiavenato (1995), cuja

ilustração encontra-se na Figura 2.3 abaixo, sustenta-se em três bases fundamentais da empresa:

- **As pessoas:** servem como facilitadores da reengenharia. Desse modo, passam a trabalhar de maneira totalmente diferente do que faziam antes. Passam a receber novos conhecimentos e habilidades. A reengenharia provoca profundas mudanças nas pessoas e no seu comportamento. Mas, ao mesmo tempo, ela depende dessas mudanças nas pessoas para poder acontecer.
- **A tecnologia da informação:** serve como facilitadora para a criação de novos processos. É através da tecnologia da informação que a reengenharia pode provocar mudanças radicais.
- **Os processos em si:** são totalmente criados, redesenhados, reprojatados de maneira radical. A reengenharia cria processos inteiramente novos e substitui as funções tradicionais por uma visão dos processos empresariais.

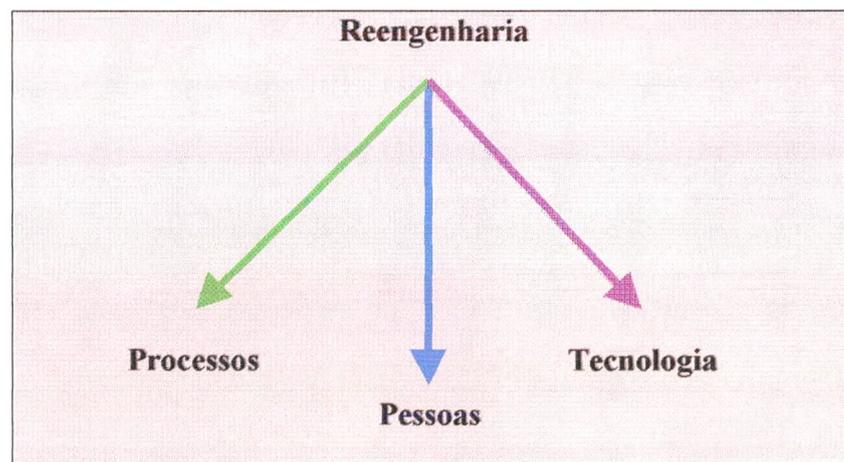


Figura 2.3 – As bases da reengenharia  
 Fonte: Chiavenato (1995, p. 28)

Esses três componentes – pessoas, tecnologia da informação e processos – estão intimamente inter-relacionados. Desse modo, qualquer que seja a amplitude da intervenção e mudança, quase sempre a reengenharia provoca um novo direcionamento

das características organizacionais e uma profunda modificação da empresa. O Quadro 2.4 demonstra esse direcionamento.

Quadro 2.4 – O direcionamento da Reengenharia.

<b>Características Organizacionais</b>	<b>De</b>	<b>Para</b>
Unidade	Departamentos Funcionais.	Equipes de Processos.
Estrutura Organizacional	Hierárquica e Alta.	Nivelados e Horizontal.
Atividade	Tarefas simples e rotineiras - especialização e fragmentação - isolamento social.	Trabalhos multidimensionais - trabalho em equipe - responsabilidade coletiva.
Papéis das Pessoas	Controlados – sujeitos a regras.	Autorizados – autonomia.
Preparação das Pessoas	Treinamento específico – ênfase na posição ou cargo.	Educação integral – ênfase na pessoa e suas habilidades.
Medidas de Desempenho	Sobre a atividade – ênfase no tempo.	Sobre os resultados – ênfase no valor criado.
Crítérios de Promoção	Desempenho passado excelente – promoção como prêmio.	Habilidades e potencial como mudança e crescimento.
Valores Sociais	Protetores – orientação para a Chefia.	Produtivos – orientação para o cliente.
Executivos	Controladores de resultados – distantes das operações.	Líderes e impulsionadores – mais próximos das operações.
Gerentes	Supervisores – habilidades técnicas.	Instrutores e educadores – habilidades interpessoais.

Fonte: Chiavenato (1995)

Contudo, embora já tenham sido comprovados vários casos de sucesso, de acordo com Hammer e Champy (1994), muitas empresas que começam a reengenharia não chegam a bom resultado. Elas terminam os seus esforços precisamente por onde começaram, sem nenhuma mudança significativa, sem grandes melhorias de desempenho e alimentando a descrença dos empregados com mais um programa ineficaz de melhoria da empresa. Não obstante, prossegue Hammer e Champy (1994), “... embora a reengenharia seja muitas vezes malsucedida, ela não é um empreendimento de alto risco”.

Hammer e Champy (1994) reconhecem que muitas empresas fracassam com a reengenharia. Não por culpa da reengenharia, mas devido aos erros cometidos na sua implantação. Isto geralmente ocorre quando a empresa demanda ações de reestruturação no âmbito da gestão de negócios, e a direção da empresa centra o processo de

reengenharia apenas ao nível da gestão dos processos. Ou, o que é mais comum, a reengenharia se restringe ao nível operacional, através da simplificação dos processos. Além desses erros estratégicos, resultado da utilização inadequada do foco principal da reengenharia outros erros são cometidos em sua implantação. Hammer e Champy (1994) listam os mais comuns:

- Tentar consertar um processo em vez de mudá-lo;
- Não focar os processos empresariais;
- Ignorar os outros aspectos além da redefinição dos processos;
- Negligenciar os valores e as crenças das pessoas;
- Contentar-se com resultados de pequena monta;
- Parar cedo demais;
- Colocar restrições prévias à definição do problema e ao alcance do esforço de reengenharia;
- Permitir que a atual cultura da empresa e as atitudes gerenciais impeçam o início da reengenharia;
- Tentar empreender a reengenharia de baixo para cima;
- Designar alguém que não entende de reengenharia para liderá-la;
- Limitar os recursos dedicados à reengenharia;
- Negar à reengenharia posição de destaque na agenda da empresa;

#### **2.3.4 - LEVANTAMENTO DE CUSTOS E FORMAÇÃO DE PREÇOS**

Os empresários costumam dizer que, na sua empresa, eles respondem pelos preços. Na verdade, isso raramente acontece. Na maioria dos casos, o que se consegue é organizar ou montar sistemas, formas de comercialização ou promoção de vendas dos produtos ou serviços. Quem forma o preço, na visão de Silva e Oliveira Filho (2000) é o

mercado em que a empresa participa ou está inserida. Na visão de Sardinha (1995), o preço é a única forma de quantificar o mix de marketing, razão pela qual sua determinação requer cuidadosos estudos do mercado, da concorrência e de fatores internos e externos à empresa, de modo a resultar em um valor coerente com a estratégia da organização.

No curto prazo, de acordo com DeCoster e Schafer (1976), o preço cobrado pela venda de um bem ou prestação de serviço pode ser influenciado pelo mercado, mas a sobrevivência de uma empresa no longo prazo depende de suas decisões sobre políticas consistentes de preço. De qualquer circunstância, no longo prazo, a empresa tem de obter receitas para cobrir os custos operacionais e ainda deixar uma margem de lucratividade suficientemente adequada para recompensar os investidores.

Para participar efetivamente desse mercado, é fundamental que o empresário conheça as suas regras, não fixando preços com base nas premissas de custos, despesas e lucros, exclusivamente. Não se pode esquecer, contudo, que os dados relativos a custos são importantes na formação de preços, mas as condições de mercado, de acordo com Silva e Oliveira Filho (2000), têm uma importância mais significativa, ou seja, nunca se deve formar preço e aguardar os acontecimentos (lucros, vantagens, prejuízos etc.).

Atualmente, os fatores externos têm uma grande influência na gestão dos pequenos negócios, principalmente onde a concorrência é bastante pulverizada, onde exista homogeneização de produtos, serviços adicionais etc. Por isso, é importante o conhecimento dos custos e das variáveis externas e internas que vão interferir na formação de preços. Existe uma certa dificuldade em verificar os custos a serem levados à formação de preços e como eles vão interferir nos preços finais dos produtos e serviços.

Quando diferenciados na literatura, de acordo com Cogan (1999), o termo custo é utilizado para identificar gastos na produção e o termo despesas para aqueles gastos que

se referem às etapas pós-fábrica, seja dizer nas fases de dispêndios de vendas, gerais e administrativos. Segundo Martins (1987), “a regra é simples, bastando definir-se o momento em que o produto está pronto para venda. Até aí, todos os gastos são custos. A partir desse momento, despesas.” Desse modo, se um custo se aplica diretamente num produto é conhecido como direto. Em contraposição, os demais custos são conhecidos como indiretos e se classificam em variáveis, se alterarem diretamente com o volume de produção, e fixos, se independem do volume produzido.

Os Custos Fixos (ou indiretos), de acordo com Silva e Oliveira Filho (2000), são aqueles não variam em função de uma determinada quantidade produzida de produtos ou serviços. Para Sandroni (1999), os custos fixos são aqueles que permanecem inalterados, independentemente do grau de ocupação da capacidade da empresa. São custos originados pela própria existência da empresa, sem levar-se em conta se ela está ou não produzindo. Assim, se a empresa produzir mais ou menos, os custos fixos existirão na mesma quantidade. Na realidade, existem algumas variações nos custos fixos, quando ocorrem, por exemplo, mudanças na estrutura administrativa, pessoal, técnica, ou até o nível de atividade da empresa.

Os Custos Variáveis, de acordo com Sandroni (1999), é a parte do custo total que varia conforme o grau de ocupação da capacidade produtiva da empresa: por exemplo, custos com matérias-primas, salários por produção etc. Para Heleno da Silva e Oliveira Filho (2000) os custos variáveis são aqueles que se modificam em função de vendas, produção e serviços prestados. Na opinião de Silva e Oliveira Filho (2000), quando não se tem uma situação bastante clara, ou quando há muita dificuldade de associar algum gasto a uma variação da produção, é recomendável considerá-lo como custo fixo, evitando-se qualquer desvio ou distorção no cálculo dos custos variáveis do produto ou serviço.

Para que o empresário possa classificar econômica e coerentemente os gastos, é preciso, antes de tudo, conhecer profundamente o processo produtivo do produto. As

metodologias de classificação de gastos mais conhecidas são: Custeio Total ou por Absorção e Método do Custeio Direto.

O custeio total ou por absorção, de acordo com Ching (1995), é aquele em que os custos diretos são atribuídos aos produtos mais uma alocação dos custos indiretos de produção. A lucratividade do produto concentra-se na margem bruta: receita de venda menos custo total. O custeio direto, na definição do autor já citado, é aquele em que os custos variáveis são atribuídos aos produtos e os custos fixos são tratados como custos do período. A lucratividade, neste caso, concentra-se na margem de contribuição: receita de venda menos o custo variável.

Várias organizações, geralmente, utilizam o critério de custeio total para agregar a parcela dos custos fixos ao preço de venda. Esta técnica, na visão de Silva e Oliveira Filho (2000), pode ser prejudicial à empresa, por considerar que ela pode distorcer os custos dos produtos, comprometendo a competitividade da organização, na medida em que os preços rígidos, prejudicam, via de regra, a negociação com os clientes.

Para Silva e Oliveira Filho (2000), a utilização do método do custeio direto, via determinação da margem de contribuição por produto é a ferramenta mais flexível e adequada para a realidade empresarial, em especial às micro e pequenas organizações, na medida em que o empresário pode verificar os produtos que são mais ou menos lucrativos à empresa, sem lançar mão de formas de rateio questionáveis.

A estrutura tributária brasileira ainda é bem complexa. Desse modo, é de extrema importância que o empresário conheça o seu funcionamento, pois vários impostos são correlacionados com os preços. Os tributos incidem sobre receita, faturamento e lucros enquanto os encargos sociais sobre a folha de pagamento de salários, comissões e remunerações. Assim, apenas os tributos devem ser considerados como custos variáveis e, os encargos, como fixos (exceto mão-de-obra variável). O Quadro 2.5 a seguir apresenta resumidamente os tributos mais comuns.

Quadro 2.5 – Os tributos mais comuns no Brasil.

SIMPLES	Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e Empresas de Pequeno Porte – este tributo unificou o Imposto de Renda da Pessoa Jurídica (IRPJ), Programa de Integração Social (PIS), Contribuição Social Sobre o Lucro Líquido (CSLL), Contribuição Para a Seguridade Social (COFINS), Contribuições Previdenciárias do Empregador (INSS) e Imposto Sobre Produtos Industrializados (IPI). Este tributo incide sobre a receita bruta da empresa, exceto em descontos incondicionais concedidos e vendas canceladas. O enquadramento para a alíquota de tributação corresponde ao nível de faturamento da empresa.
IRPJ	Imposto de Renda da Pessoa Jurídica – na regulamentação deste tributo, estão previstos três de tipos de apuração de lucro: real, presumido e arbitrado. A maioria das empresas brasileiras recolhem o IRPJ com base no lucro presumido. A Receita Federal presume antecipadamente o lucro e o tributa com uma alíquota única de 15%.
PIS	Programa de Integração Social – estão sujeitas a esta contribuição, sobre o faturamento, as empresas que comercializam, industrializam e prestam serviços de qualquer natureza, com a alíquota de 0,65%. As entidades de prestação de serviços sem fins lucrativos, definidas como empregadoras, recolhem uma alíquota de 1% sobre a folha de salários.
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social – todas as empresas estão sujeitas a COFINS, com uma alíquota de 3% sobre a receita bruta, exceto nas operações relativas às exportações (embutido no preço).
CSLL	Contribuição Social sobre o Lucro Líquido – utilizando-se da mesma sistemática do IRPJ, a Contribuição Social é calculada com a aplicação de um percentual de 12% sobre um lucro também presumido de 12%.
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados – seus fatos geradores são a entrada do produto fruto de uma importação, saída do produto de uma indústria ou organização comparada a uma indústria. O IPI é devido, independente da finalidade da mercadoria ou da operação que estiver submetida, tais como, venda consignação, transferências etc. Sua alíquota é variável, de acordo com a tabela de classificação dos produtos nela relacionadas (TIPI). Se o produto adquirido for utilizado como insumo de fabricação ou para revenda, o mesmo gerará crédito na ocasião de sua compra. Caso se destine para imobilização ou consumo final, o imposto será considerado como custo tributário absorvido pelo adquirente (não embutido no preço).
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação – tem como fato gerador a venda de mercadorias no comércio e indústria, na importação etc. Por ter incidência sobre o preço do produto ou serviço, calculado por dentro, o preço já embute a parcela do ICMS. Na verdade, o ICMS é um tributo não-cumulativo que tem como base de cálculo o valor agregado das mercadorias ou serviços. Isto quer dizer que se pode utilizar o crédito gerado em cada etapa da comercialização. As alíquotas variam para cada estado e de acordo com a política tributária estadual.
ISS	Imposto sobre Serviços – o seu fato gerador é a prestação de serviços de qualquer natureza, com alíquota variável para cada município. Incidente sobre o preço de venda total.

Fonte: Silva e Oliveira Filho (2000, p. 17).

#### 2.3.4.1 - Levantamento dos custos na indústria

**Custos Diretos** – inicialmente, de acordo com Silva e Oliveira Filho (2000), deve-se levantar os custos com os materiais diretos, ou seja, quanto custou para produzir cada peça, encontrando-se assim, o custo unitário direto. Esses valores são retirados diretamente da nota fiscal de compra. Antes de anotar os preços em uma tabela específica, desconta-se os valores correspondentes ao ICMS e IPI, proporcionalmente a

cada produto. Estes valores devem ser anotados em livros específicos, pois quando da venda dos produtos fabricados, deverão ser abatidos dos totais dos impostos a serem recolhidos, por terem gerado crédito de imposto. A Tabela 2.1 abaixo exemplifica o levantamento dos custos diretos em uma indústria do ramo de confecções.

TABELA 2.1 – Custos Diretos (exemplo).

Material	Quant.	Unid.	Preço	Custo
<b>Matéria-Prima</b>				<b>1,12</b>
- Tecido	1,4	m	0,80	1,12
<b>Material Secundário</b>				<b>0,98</b>
- Elástico	4	m	0,05	0,20
- Linha	30	m	0,01	0,30
- Zíper de 15 cm	1	unid.	0,15	0,15
- Botão	4	unid.	0,02	0,08
- Etiqueta	1	unid.	0,25	0,25
<b>Embalagem</b>				<b>0,22</b>
- Saco plástico	1	unid.	0,05	0,05
- Caixa	1	unid.	0,17	0,17
<b>Total dos Custos Diretos</b>				<b>2,32</b>

Fonte: Silva e Oliveira Filho (2000, p.22)

Num segundo estágio do levantamento, calcula-se o custo da mão-de-obra direta, isto é, quanto custa todo o pessoal envolvido diretamente na fabricação de cada produto. Este cálculo normalmente é baseado em um fator chamado custo/hora, somando-se o valor da folha de pagamento com os encargos sociais e dividindo este resultado pelo produto das horas trabalhadas efetivamente no mês com o número de empregados diretamente envolvidos no processo de produção. O custo da mão-de-obra direta é calculado pela multiplicação do fator custo hora com o tempo necessário para fabricação do produto.

**Custos Indiretos** – para o levantamento desses custos, é conveniente elaborar uma planilha, somando-se todos os custos fixos mensais da empresa, tais como: salários do pessoal administrativo, encargos sociais, pró-labore, honorários do contador, despesas com água/luz/telefone, aluguel, materiais de expediente e limpeza, despesas com manutenção, depreciação de móveis e equipamentos, correios, assinatura de jornais, revistas e periódicos etc.

### 2.3.4.2 - Determinação do preço de venda na Indústria

O preço de venda pode ser encontrado a partir do preço de mercado ou levando-se em conta os custos de produção. No primeiro caso, é fundamental que se efetue uma pesquisa de preços praticados pelos concorrentes, em especial os mais próximos, para finalmente realizar os cálculos e verificar a lucratividade de cada produto, procurando-se avaliar o preço praticado com foco na margem de contribuição. Para tanto, é necessário levantar os custos variáveis diretos envolvidos no processo de fabricação.

A análise de preços, com base na margem de contribuição, de acordo com Silva e Oliveira Filho (2000), apresenta a dimensão exata da importância do produto para a empresa, permitindo eleger o de maior rentabilidade e menor custo de produção. Outro fator importante, é que não foi rateado nenhum custo fixo, tornando a análise mais criteriosa e verdadeira sobre a posição econômica do produto para a empresa e o mercado.

Na determinação do preço a partir dos custos de produção, o empresário deverá formar o preço de venda (PV), ou através da taxa de marcação do produto (TM), conforme fórmulas a seguir:

$$PV = \text{Custo Direto Unit.} / [1 - (\text{Custo de Venda em \%} + \text{Margem de Contrib. em \%})] \quad (1)$$

$$TM = 100 / [100 - (\text{Custos de Vendas} + \text{Margem de Contribuição})] \quad (2)$$

$$PV = \text{Custo Direto Unit.} \times TM \quad (3)$$

A taxa de marcação (TM) é o percentual de majoração sobre o custo unitário. Representa os custos de comercialização mais o lucro desejado, com cobertura da parcela dos custos fixos.

### 2.3.4.3 - Determinação do preço de venda no Comércio

Na atividade comercial, a forma de calcular os custos nas empresas difere da utilizada nas empresas de atividade industrial. Em primeiro lugar, é preciso definir os custos diretos, como: preço de compra, frete, seguro etc., e os custos indiretos, necessários à manutenção e funcionamento da empresa.

Para exemplificar o cálculo dos custos diretos, supor que tenham sido adquiridas 200 unidades de certo produto ao preço de \$ 25,00 perfazendo um total de \$ 5.000,00. Admitindo-se que a alíquota do IPI seja de 10% do valor unitário do produto, o valor incidente de IPI seria de \$ 2,50. O valor do ICMS seria de \$ 4,25, considerando-se, por hipótese, uma alíquota de 17% de ICMS sobre o valor da mercadoria. O frete eventualmente envolvido na compra deverá fazer parte desse levantamento de custos.

É necessário utilizar os valores do ICMS incidentes nas compras, pois são consideradas como crédito de imposto. O ICMS a recolher será a diferença entre o incidente na venda das mercadorias menos o incidente na compra das mesmas mercadorias. Aconselha-se que as operações com ICMS sejam precedidas de consultas a um contador, especialmente aquelas oriundas de compras efetuadas em outros estados, pois as alíquotas de operações interestaduais são diferenciadas.

O total dos custos diretos ou custo da mercadoria vendida (CMV) é calculado pela soma do preço unitário de compra, IPI e frete, subtraindo-se da parcela do ICMS, de acordo com a seguinte fórmula:

$$\text{CMV} = \text{Preço Unit. de Compra} + \text{IPI} + \text{frete} - \text{ICMS} \quad (4)$$

A seguir, calcula-se os custos indiretos, ou seja, aqueles que independem da evolução das vendas, como: alugueis, água, luz, telefone, honorários do contador, conservação e limpeza e outros custos que tenham a mesma característica.

Uma terceira categoria de custos está diretamente relacionada ao esforço empreendido pela organização, para realizar a venda do produto, conhecido como custo de vendas. Este custo, é obtido pela soma das comissões pagas aos vendedores, IRPJ, PIS, CONFINS, CSLL e CPMF, se for o caso.

O preço de venda (PV) da mercadoria poderá ser definido, multiplicando-se o custo da mercadoria vendida (CMV), calculado pela fórmula (4) com a taxa de marcação (TM), calculada pela fórmula (2).

#### **2.3.4.4 - Determinação do preço de venda para o Serviço**

O cálculo do custo da prestação de serviços, de acordo com Silva e Oliveira Filho (2000, p.31), é o que apresenta maior número de particularidades, sendo difícil estabelecer um modelo padrão, que atenda à diversidade de situações que se apresentam no mercado. Na primeira etapa calcula-se os custos diretos incidentes na prestação dos serviços divididos normalmente em mão-de-obra direta e materiais diretos.

Para calcular o custo da mão-de-obra diretamente envolvida na prestação do serviço, é necessário conhecer o total da folha de pagamento, mais os encargos sociais incidentes e o número de empregados da área de produção do serviço. A partir deste levantamento, pode-se então, aplicar um processo semelhante ao cálculo do custo industrial, determinando o custo hora da prestação do serviço, mediante a utilização da fórmula:

$$\text{Custo Hora} = (\text{Total da Folha} + \text{Enc. Sociais}) / (\text{número de empregados} \times 160 \text{ horas}) \quad (5)$$

Os custos dos materiais diretos são calculados a partir do levantamento de todo o material usado na prestação do serviço, registrando-se seus quantitativos e respectivos

preços. Somando-se o custo da mão-de-obra direta com o custo do material, se obtêm o custo unitário total, utilizado na determinação do preço da mercadoria.

Num segundo momento deve-se levantar todos os custos fixos, de forma semelhante à utilizada para o cálculo dos custos na indústria e no comércio. Na terceira etapa, calcula-se o custo das vendas, representado pelos percentuais de impostos e outras despesas que incidirem sobre o preço de venda dos serviços.

Finalmente, calcula-se o preço de venda (PV), multiplicando-se o custo unitário do serviço prestado pela taxa de marcação (TM), utilizando-se a fórmula (2) anteriormente definida.

#### **2.3.4.5 - Determinação do Ponto de Equilíbrio**

Quando se pretende ter uma noção da situação econômica e operacional do seu negócio, ou ainda, quando se quer iniciar uma determinada atividade empresarial, é importante que o empresário queira saber quanto é preciso faturar para poder, ao menos, pagar todos os compromissos de sua empresa. A resposta a esta questão pode ser obtida mediante o cálculo do Ponto de Equilíbrio (break-even point), também conhecido como Ponto de Nivelamento.

O ponto de equilíbrio, pela definição de Silva e Oliveira Filho (2000, p.35), "... identifica o volume de operações da empresa onde a Receita Total se iguala ao Custo Total". De acordo com Braga (1989, p. 179), "o ponto de equilíbrio corresponde a certo nível de atividades onde o lucro será nulo". Para Cogan (1999), o ponto de equilíbrio corresponde à quantidade produzida/volume de operações para a qual a receita iguala o custo total. É, pois, o ponto onde o lucro líquido iguala a zero, podendo ser expresso em unidades físicas ou monetárias.

Existem várias formas de se calcular o ponto de equilíbrio (PE) da empresa. Em princípio, é necessário conhecer a sua estrutura de custos, destacando-se os custos fixos e variáveis e também as receitas. A partir dessas informações, pode-se utilizar a seguinte fórmula:

$$PE = \text{Custo Fixo} / [1 - (\text{Custo Variável} / \text{Receitas})] \quad (6)$$

É possível ainda calcular o Ponto de Equilíbrio através da margem de contribuição, dando como resultado a quantidade física mínima de venda, mediante o uso da fórmula:

$$PE_Q = \text{Custo Fixo} / \text{Margem de Contribuição} \quad (7)$$

A análise do ponto de equilíbrio é uma valiosa ferramenta para estabelecer uma política de comercialização mais adequada para cada situação de mercado. Por ser muito simples essa análise é largamente utilizada em projeções empresariais.

### **2.3.5 – CONTROLE DO FLUXO DE CAIXA**

Uma das tarefas mais difíceis na gestão financeira, de acordo com Assef (1999), é administrar o fluxo de caixa de uma empresa, composto basicamente por contas a receber e contas a pagar. Para Ross, Westerfield e Jordan (2000), o fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de unidades monetárias que entrou no caixa e a quantidade que saiu. O fluxo de caixa mede as necessidades futuras de recursos financeiros, a capacidade de pagamento tempestiva dos compromissos assumidos, bem como a disponibilidade para investimentos.

Ao se tomar uma decisão de investimento, o fluxo de caixa, na opinião de Samuel C. Weaver, Ph.D., citado por Ross, Westerfield e Jordan (2000), é uma medida crítica e é o que determina o sucesso de uma decisão econômica.

A administração do caixa é muito importante, pois, na opinião de Bulgacov (1999), “... a verdadeira força de uma Pequena Empresa é seu Fluxo de Caixa”. Embora as vendas sejam fator determinante do sucesso empresarial, explica o referido autor, elas precisam ser transformadas em caixa, precisam gerar recursos. Desse modo, é importante que o empresário utilize uma política de crédito e cobrança de forma eficaz. As vendas precisam ser precedidas de uma avaliação de sua probabilidade de se tornar uma entrada efetiva de caixa. A Figura 2.4, a seguir, ilustra a diferença entre o conceito econômico (resultados) e o financeiro (fluxo de caixa).

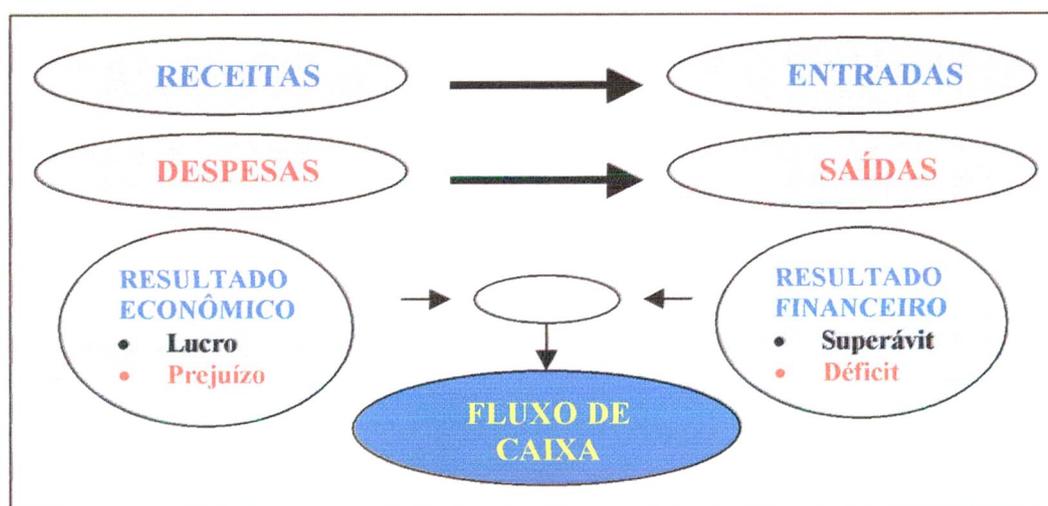


Figura 2.4 – Gestão do Fluxo de Caixa  
Fonte: Bulgacov (1999, p. 235)

O fluxo de caixa está diretamente vinculado à liquidez da empresa. Assim sendo, é fundamental que haja mais entrada que saída a médio e longo prazo e, se possível, no curto prazo. Para que ocorra uma adequada administração do fluxo, é necessário que haja disciplina dos gastos, preocupação em assegurar crescentes entradas e manter sempre reservas financeiras (saldos de caixa para enfrentar possíveis dificuldades).

Algumas questões são bastante comuns na abordagem do fluxo de caixa, e que, na opinião de Assef (1999), merecem especial atenção do empresário.

- Se houver atraso no recebimento das vendas a prazo (títulos), como proceder para ajustar as contas a receber?
- Qual o valor das vendas projetadas e em que data considerá-las?
- Quando o fluxo acumulado for negativo, qual(is) o(s) compromisso(s) a ser(em) postergado(s)?

Primeiramente, recomenda Assef (1999), ser conveniente separar as receitas confirmadas, com documento fiscal já emitido e ainda não descontadas em instituições de crédito, das receitas estimadas. As receitas confirmadas não apresentam qualquer dificuldade de mensuração, visto que refletem, exclusivamente, os valores dos documentos previamente emitidos.

Entretanto, adverte o referido autor, algumas atividades, principalmente as que se caracterizam por baixos prazos médios concedidos aos clientes, apresentam um valor de contas a receber limitado. Nesses casos, principalmente, faz-se necessário analisar as vendas médias previstas para os períodos subsequentes, de modo a retratar mais fielmente as contas a receber da empresa. Assim, é prudente que não se exagere no otimismo das receitas previstas, sob pena de comprometimento futuro de caixa. A Tabela 2.2, a seguir, apresenta um exemplo de projeção do fluxo de caixa de uma empresa.

TABELA 2.2 – Exemplo de projeção de fluxo de caixa

<b>Discriminação</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>
<b>1. Saldo Anterior</b>	<b>30.000</b>	<b>1.150</b>	<b>23.200</b>	<b>27.150</b>	<b>4.650</b>	<b>53.350</b>
<b>2. Entradas</b>	<b>15.150</b>	<b>28.050</b>	<b>41.950</b>	<b>68.500</b>	<b>92.400</b>	<b>85.300</b>
Vendas à vista	3.000	6.000	10.000	10.000	6.000	2.500
20% das vendas a prazo – 30d	4.500	5.400	10.800	18.000	18.000	10.800
70% das vendas a prazo – 60d	6.300	15.750	18.900	37.800	63.000	63.000
10% das vendas a prazo – 30d	1.350	900	2.250	2.700	5.400	9.000
<b>3. Saídas</b>	<b>44.000</b>	<b>56.000</b>	<b>78.000</b>	<b>101.000</b>	<b>25.000</b>	<b>35.000</b>
Matérias-primas e insumos	36.000	36.000	40.000	36.000	15.000	12.000
Despesas de Vendas a Adm.	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000
Mão-de-obra variável	1.000	3.000	6.000	6.000	3.000	1.000
Aluguéis	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000	2.000
Juros				12.000		
Amort. de financiamentos				40.000		
Dividendos			10.000			
Impostos			5.000			5.000
Aquisição de equipamentos		10.000	10.000			10.000
<b>4. Saldo final (1+2-3)</b>	<b>1.150</b>	<b>-26.800</b>	<b>-12.850</b>	<b>-5.350</b>	<b>72.050</b>	<b>103.650</b>
<b>5. Tomada de empréstimo</b>		<b>50.000</b>	<b>40.000</b>	<b>10.000</b>		
<b>6. Pagamento de empréstimo</b>					<b>18.700</b>	
<b>7. Saldo final (4+5-6)</b>	<b>1.150</b>	<b>23.200</b>	<b>27.150</b>	<b>4.650</b>	<b>53.350</b>	<b>103.650</b>

Fonte: Bulgacov (1999)

Para Bulgacov (1999) “... é importante que os empresários compreendam claramente as diferenças de conceito econômico e financeiro”. A posição de Bulgacov fundamenta-se no fato de que é possível uma empresa pode apresentar prejuízo (econômico) e, ao mesmo tempo, apresentar um fluxo de caixa positivo, e vice-versa.

É de fundamental importância, na gestão do caixa, que a empresa observe os seguintes fatores:

- Diferença de tempo entre receitas e entradas de caixa;
- Se todas as vendas forem boas, elas serão iguais às cobranças;
- A depreciação não afeta o resultado financeiro;
- A preocupação é com a liquidez e a capacidade de pagamento.

As micro e pequenas empresas devem financiar-se preferencialmente com recursos gerados internamente, ou seja, gerando lucros e reinvestindo no próprio negócio.

### 2.3.6 - ISO 9000

A normalização de produtos e sistemas, de acordo com Bulgacov (1999), são uma atividade com propósito de estabelecer padrões mediante o consenso entre os produtores destes produtos e serviços, consumidores, especialistas, pesquisadores e instituições de renome nacional e internacional. No Brasil, as normas técnicas são elaboradas, analisadas e publicadas pela ABNT – Associação Brasileira de Normas Técnicas, instituição privada sem fins lucrativos, fundada em 1940.

Obtido o consenso, o projeto de norma é submetido à aprovação nacional, sendo testada em vários Estados, empresas, produtos, serviços e sistemas, para só então passar à condição de norma técnica. As normas elaboradas pela ABNT são registradas no INMETRO – Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial, que a partir daí levam a sigla NBR.

A normalização, de acordo com Benakouche e Santamaria (1997), “... é uma tentativa de obter uma qualidade assegurada”. No entendimento de Azevedo (2000), normalização é o “Emprego de normas técnicas numa atividade ou processo de produção, com vistas à adequação ótima entre o esforço dispendido, os materiais, equipamentos e insumos utilizados”.

As primeiras normalizações, conforme Benakouche e Santamaria (1997), atendiam à necessidade de observar rigorosas especificações de peças e componentes de equipamentos que não podiam falhar, de modo algum. Essas normas constituem a base dos sistemas atuais de especificações técnicas.

### 2.3.6.1 - As normas da família ISO 9000

A série NBR ISO 9000 é dedicada à garantia da qualidade e é originária da Série ISO 9000 estabelecida mundialmente pela ISO – International Organization for Standardization. A ISO é uma organização internacional vinculada à ONU – Organização das Nações Unidas, criada em 23 de fevereiro de 1947, com o objetivo de criar normas técnicas que facilitassem o relacionamento comercial entre os países do mundo. A série de normas ISO 9000, de acordo com Bulgacov (1999), compõe-se de cinco normas sobre a gestão e garantia da qualidade. Estas normas foram elaboradas pelo Comitê Técnico 176 (ISO TC 176) e estão em vigor desde 1987. Este comitê técnico baseou-se em normas que regulam o relacionamento contratual entre fornecedores e clientes de países como Inglaterra, França EUA, Canadá e outros. Estas normas foram originalmente elaboradas para regular sistemas de gerenciamento da qualidade em empresas industriais mas atualmente, são também largamente utilizadas em empresas prestadoras de serviços. No Brasil, já existem mais de 200 empresas de serviços certificadas. O Quadro 2.6 apresenta uma descrição resumida das Normas NBR ISO 9000.

Quadro 2.6 – Descrição das Normas NBR ISO 9000.

<b>NBR ISO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
9000	Orientações gerais sobre o uso das normas.
9001	Normas para a garantia da qualidade no projeto, desenvolvimento de produtos/serviços, produção, instalação e serviços técnicos aos clientes.
9002	Normas para a garantia da qualidade na produção, instalação e serviços associados.
9003	Normas para garantia da qualidade na inspeção e ensaios finais do produto.
9004	Inclui as diretrizes para a gestão da qualidade e a descrição dos elementos do sistema da qualidade, a descrição de sistemas da Qualidade Total e para a gestão da qualidade em serviços.

Fonte: Bulgacov (1999).

O objetivo principal da ISO 9000 é dar aos clientes a garantia do cumprimento das especificações de produtos, serviços e contratos. A ISO considera, conforme Bulgacov (1999), que para cumprir um contrato de fornecimento várias áreas e funções de uma empresa têm de operar eficientemente, tais como: compras, recepção e armazenamento

de suprimentos, desenvolvimento de produtos, engenharia, produção, distribuição de produtos acabados, instalação e assistência técnica.

A lógica da ISO para a garantia da qualidade é a seguinte: especifica-se o resultado esperado de um processo, descreve-se detalhadamente como estas atividades do processo devem ser executadas e controladas, treinam-se os executores para realizar estas atividades conforme as normas que foram estabelecidas e controla-se com rigor todo o processo.

### 2.3.6.2 - Os requisitos da ISO 9000

As normas ISO têm vinte partes, que são denominadas de requisitos da norma, ou também elementos da norma. A Tabela 2.3 abaixo ilustra a aplicabilidade dos requisitos em relação a cada uma das normas.

TABELA 2.3 – Requisitos das Normas NBR ISO 9000

<b>REQUISITOS DA NORMA</b>	<b>9001</b>	<b>9002</b>	<b>9003</b>
4.01 – Responsabilidade da Administração	Δ	Δ	O
4.02 – Sistema da qualidade	Δ	Δ	O
4.03 – Análise crítica de contrato	Δ	Δ	Δ
4.04 – Controle do Projeto	Δ	X	X
4.05 – Controle de documentos e dados	Δ	Δ	Δ
4.06 – Aquisição	Δ	Δ	X
4.07 – Controle de produto fornecido pelo cliente	Δ	Δ	Δ
4.08 – Identificação e rastreabilidade de produto	Δ	Δ	O
4.09 – Controle de processo	Δ	Δ	X
4.10 – Inspeção e ensaios	Δ	Δ	O
4.11 – Controle de equipamentos de inspeção e ensaio	Δ	Δ	Δ
4.12 – Situação de inspeção e ensaios	Δ	Δ	Δ
4.13 – Controle de produto não conforme	Δ	Δ	O
4.14 – Ação corretiva e ação preventiva	Δ	Δ	O
4.15 – Manuseio, armazenagem, embalagem, preservação e entrega	Δ	Δ	Δ
4.16 – Controle de registros da qualidade	Δ	Δ	O
4.17 – Auditorias internas da qualidade	Δ	Δ	O
4.18 – Treinamento	Δ	Δ	O
4.19 – Serviços associados	Δ	Δ	X
4.20 – Técnicas estatísticas.	Δ	Δ	O

Legenda: Δ = Requisito completo; X = Requisito não aplicável; O = Requisito menos completo que na 9001 e 9002.

Fonte: Alencar (2000).

A seguir, apresenta-se uma exposição geral sobre os vinte requisitos na NBR ISO 9000:

- **4.01 – Responsabilidade da Administração:** este requisito está dividido em três partes: política da qualidade, organização e análise crítica pela administração. A primeira, é um documento escrito e aprovado pela direção da empresa, onde constam as intenções e diretrizes gerais relativas à qualidade de seus produtos e serviços. A política da qualidade deve ser coerente com as metas da empresa e de acordo com as expectativas e necessidades de seus clientes, e deve ser compreendida por todos os colaboradores, e isto significa a necessidade de uma explicação da direção para que todos compreendam as intenções gerais. A segunda consiste na definição de autoridade, da responsabilidade e a inter-relação do pessoal que administra, desempenha e verifica atividades que influem na qualidade, documentando particularmente as do pessoal que necessita de liberdade e autoridade para algumas questões da qualidade. Para tanto, a direção deve indicar um gerente ou diretor, se for o caso, para ser representante da administração. Esse executivo, além de suas funções normais, tem autoridade para assegurar que os sistemas da qualidade (os 20 requisitos) estejam estabelecidos e mantidos de acordo com a norma. A última, diz respeito as reuniões efetuadas pela administração da empresa, com o propósito de analisar criticamente o sistema da qualidade como um todo e seus diversos estágios em particular.
- **4.02 – Sistema da Qualidade:** neste requisito a empresa estabelece a sua metodologia de Organização e Métodos, estabelecendo a formatação dos procedimentos, formulários, fluxogramas a serem adotados, inclusive a abrangência, detalhadamente, e nível da documentação a ser utilizada para todo o sistema da qualidade. Além disso, a empresa deve definir e documentar como os requisitos para a qualidade serão atendidos, preparando o plano da

qualidade, identificando os pontos de controle para a obtenção da qualidade desejada, avaliando a compatibilidade do projeto, processos, dos procedimentos com a qualidade requerida, além da identificação e preparação de registros que demonstrem que os padrões, as características e os requisitos dos clientes são atendidos.

- **4.03 – Análise Crítica do Contrato:** este requisito determina que o fornecedor deve antes de aprovar e aceitar um pedido e/ou um contrato, deve analisá-lo criticamente para verificar se os requisitos estão adequadamente definidos e documentados, além de verificar se há alguma diferença entre os pedidos dos clientes e as propostas elaboradas pelo fornecedor, ou seja, a empresa deve ter o seu processo de vendas documentado, de forma a garantir que as especificações fornecidas pelo seu cliente são atendidas ou que as diferenças existentes entre o que o cliente quer e o que a sua empresa pode fornecer estão resolvidas, documentadas, antes da aceitação dos pedidos.
- **4.04 – Controle de Projeto:** este requisito é aplicado somente a empresas que adotaram a NBR ISO 9001 como norma/modelo para o seu sistema de qualidade, e é dividido em nove partes: generalidades, planejamento de projeto e de desenvolvimento, interfaces técnicas e organizacionais, entrada de projeto, saída de projeto, análise crítica de projeto, verificação de projeto, validação de projeto e alterações de projeto.
- **4.05 – Controle de Documentos e de Dados:** a empresa deve controlar todos os documentos e dados do seu sistema da qualidade, incluindo os documentos de origem externa tais como normas e desenhos dos clientes. Os documentos e dados podem estar sob a forma de cópia física; meios eletrônicos e outros que também devem ser controlados.

- **4.06 – Aquisição:** este requisito refere-se a compras de materiais, insumos, produtos e serviços utilizados pela empresa, para fazer os seus próprios produtos e serviços. Os que fornecem esses quesitos à empresa são chamados, na linguagem da ISO 9000, de subcontratados ou sub fornecedores, e a empresa é chamada de fornecedor. Quem compra os produtos é chamado de cliente.
- **4.07 – Controle de Produtos Fornecidos pelo Cliente:** este requisito é aplicável somente quando o cliente fornece algum produto para o fornecedor. Exemplo: o fornecedor é uma construtora e o cliente um advogado exigente, que decidiu importar todo o seu material de louça dos banheiros, cabendo à construtora apenas a montagem, acabamento e instalação.
- **4.08 – Identificação e Rastreabilidade de Produtos:** a identificação de produtos deve ser feita por meios apropriados, isto é, de forma que seja possível saber o que é cada produto. A identificação ocorre no recebimento quando da conferência das notas fiscais, mas, basicamente, no almoxarifado onde se encontram as matérias-primas. A rastreabilidade consiste na capacidade do fornecedor rastrear (seguir caminhos) ao longo dos processos e materiais utilizados para a fabricação dos produtos.
- **4.09 – Controle de Processos:** este requisito consiste em a empresa identificar e planejar seus processos para projeto e desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados, de forma que estes sejam executados sob condições controladas.
- **4.10 – Inspeção e Ensaio:** este requisito consiste das inspeções e ensaios ao longo do processo de produção dos produtos e serviços, iniciando pela inspeção de recebimento, até a inspeção final de produtos acabados.

- **4.11 – Controle de Equipamentos de Inspeção, Medição e Ensaio:** este requisito é informalmente conhecido como “Calibração de Instrumentos”. Os equipamentos de inspeção, medição e ensaios são os utilizados pelo fornecedor para demonstrar a confiabilidade do produto com os requisitos especificados.
- **4.12 – Situação da Inspeção e Ensaio:** todos os produtos devem ter a situação da inspeção e ensaio identificada através de meios adequados. Normalmente os produtos são identificados com uma etiqueta que contém a descrição do produto e o seu código. A situação de inspeção deve garantir ao longo de todo o processo que somente produto aprovado seja utilizado.
- **4.13 – Controle de produtos não conforme:** além da identificação do produto não conforme, o fornecedor deve dispor de procedimento de controle que assegure a não utilização e/ou instalação. Desse modo os produtos não conformes devem estar identificados e segregados em áreas também identificadas, dispendo de documentação, avaliação (inspeção) e disposição, além da notificação às funções envolvidas (normalmente compras, finanças, produção, engenharia).
- **4.14 – Ação Corretiva e Ação Preventiva:** o fornecedor deve estabelecer e manter procedimentos documentados para implementar quaisquer ações corretivas para eliminar as causas de não conformidades reais em grau apropriado à magnitude dos problemas encontrados. Os procedimentos para ações corretivas devem incluir ações as seguintes situações: reclamações de clientes e relatórios de não conformidade de produtos. Os procedimentos para ações preventivas devem incluir as fontes de informações a seguir indicadas para detectar, analisar e eliminar as causas potenciais de não conformidades: processos e operações de trabalhos que afetam a qualidade do produto, resultados de auditorias, relatórios de serviços, reclamações de clientes etc.

- **4.15 – Manuseio, Armazenamento, Embalagem, Preservação e Entrega:** este requisito trata individualmente de cada item, assim o fornecedor deve estabelecer procedimentos para manuseio, armazenagem, embalagem, preservação e entrega em todas as etapas, iniciando pelo projeto e desenvolvimento, produção, instalação e serviços associados.
- **4.16 – Controle de Registros da Qualidade:** os registros da qualidade devem ser mantidos de forma que possam demonstrar conformidade com os requisitos especificados e a efetiva operação do sistema da qualidade, ou seja, o fornecedor deve dispor de registros suficientes de forma a evidenciar que o sistema como um todo esteja implementado conforme o estabelecido em procedimento e de acordo com a norma NBR ISO.
- **4.17 – Auditorias Internas:** neste requisito da NBR ISO é estabelecido que o fornecedor deve dispor de procedimentos implementados de auditorias internas, de forma a assegurar que o sistema da qualidade planejado esteja em conformidade com a norma e esteja funcionando conforme o estabelecido. As auditorias internas devem ser executadas por pessoas habilitadas e treinadas que devem ser independentes das áreas a serem auditadas, ou seja, os auditores não podem auditar setores do fornecedor, aos quais eles pertencem e/ou nos quais atuem diretamente.
- **4.18 – Treinamento:** neste requisito o fornecedor deve identificar as necessidades de treinamento e providenciá-lo para todas as pessoas que executam atividades que influem na qualidade dos produtos e serviços produzidos pelo fornecedor. Estas necessidades são determinadas com base nas atividades executadas pelos colaboradores do fornecedor.

- **4.19 – Serviços Associados:** os serviços associados são todas as tarefas, trabalhos, atividades e produtos executados pelo fornecedor quando este vende produtos e serviços para seus clientes. Normalmente, estas atividades executadas pelo fornecedor, são feitas pelos serviços de pós-venda e assistência técnica, devendo então o fornecedor estabelecer os procedimentos documentados para execução, verificação e relato, de que estes serviços atendem os requisitos especificados.
- **4.20 – Técnicas Estatísticas:** as técnicas estatísticas têm a função de identificar quais técnicas são necessárias e adequadas para o fornecedor. Além da identificação e da definição de onde usar estas técnicas estatísticas, o fornecedor deve estabelecer e manter procedimento documentado para implementar e controlar cada uma destas técnicas estatísticas, ou seja, ter um mapa que identifique onde estas técnicas são aplicadas, um procedimento de controle que garanta que novas e outras técnicas sejam identificadas e avaliadas por uma só função, de forma a poder controlar o uso das mesmas dentro dos processos, sistemas e produtos do fornecedor.

#### **2.3.6.3 - A Certificação**

Uma empresa pode certificar-se nas normas NBR ISO 9001, NBR ISO 9002 ou NBR ISO 9003. A certificação é a obtenção do certificado ISO 9000, mediante processo de mudança na empresa, ajustando seu sistema da qualidade às determinações da norma. Este processo de certificação abrange etapas de mudança do sistema da qualidade da empresa, a inspeção realizada por auditores para verificar a efetividade destas mudanças e o recebimento de um diploma que atesta a certificação. A Figura 2.5 a seguir descreve o processo de certificação com maior clareza.

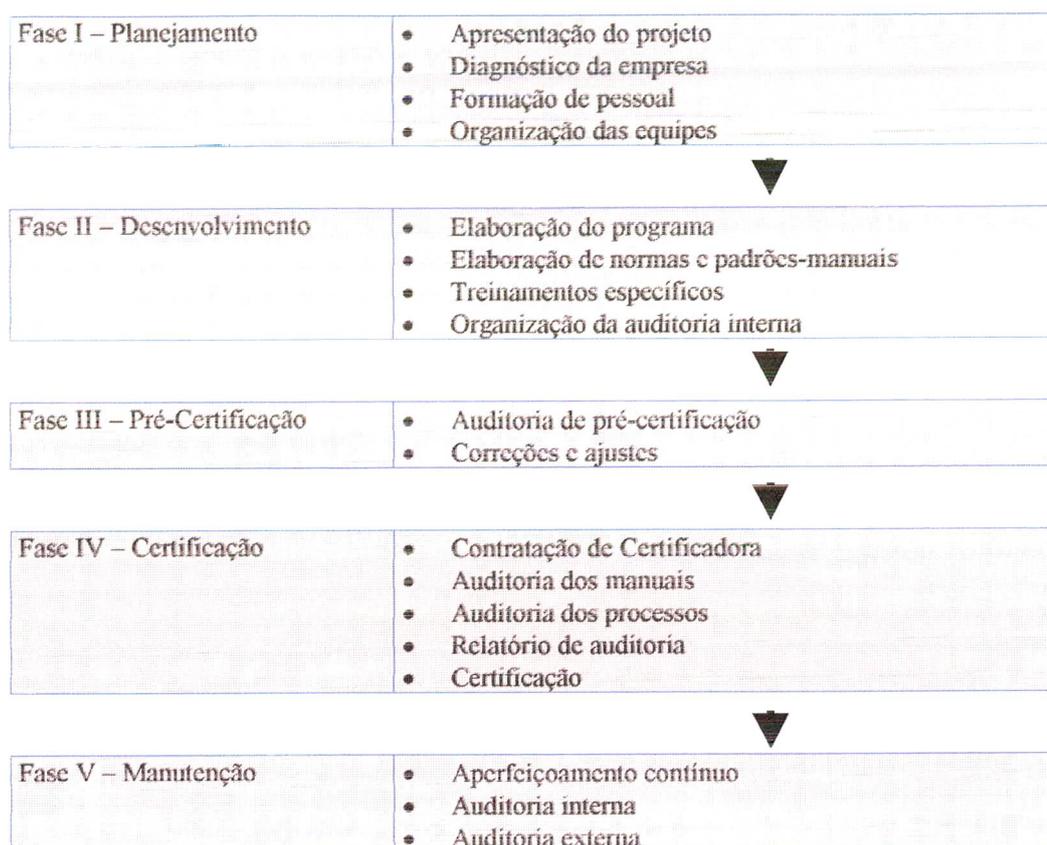


Figura 2.5 – Processo de certificação pela ISO 9000

Fonte: Bulgacov (1999).

Apesar da NBR ISO 9000 ter sido desenvolvida para beneficiar principalmente o cliente, a satisfação deste e a crescente lealdade aos produtos da empresa podem redundar em benefícios para outros interessados. Por exemplo, a empresa pode aumentar seu faturamento e lucro, os funcionários terão melhores salários e segurança no emprego, os fornecedores terão mais pedidos e o governo arrecadará mais.

### 2.3.7 – 5S's – HOUSEKEEPING

O programa 5S's (Seiri, Seiton, Seiso, Seiketsu e Shitsuke), de acordo com Alencar (2000), é de origem japonesa e aqui no Ocidente costuma-se denominar de Housekeeping, sendo muito difundido nos países industrializados como 5S's. Housekeeping, conforme entendimento de Bulgacov (1999) é um programa de ordem

pessoal, cuja aplicação – no trabalho, em casa ou onde for aplicado será fácil, porque ele apenas traz consigo bons hábitos e boas práticas, as quais são apresentadas a seguir.

- **Seiri – Utilização:** significa selecionar todas as coisas necessárias e não necessárias para a atividade que se pretende executar. Qualquer coisa necessária para somente daqui a 30 dias ou mais pode ser considerada como desnecessária. Coisas necessárias incluem máquinas, material, mão-de-obra, espaço, dinheiro etc. As coisas desnecessárias devem ser descartadas.
  
- **Seiton – Organização:** é arrumar o local de trabalho de forma a minimizar os tempos de procura por alguma coisa, o que torna a tarefa a ser executada mais eficiente, sem riscos de acidente e menos cansativa. Significa organizar o posto de trabalho antes de serem iniciadas as atividades diárias. Consiste em dispor os materiais, máquinas, equipamentos e mão-de-obra, de forma a obter a maior produtividade e segurança operacional.
  
- **Seiso – Limpeza:** consiste em limpar o ambiente de trabalho, incluindo máquinas, materiais e instalações tais como: piso, luminárias, instalações hidráulicas etc. Dentro da limpeza estão também incluídas as pessoas.
  
- **Seiketsu – Padronização:** é a manutenção do local de trabalho em boas condições de uso, ou seja, ambiente limpo e organizado, implicando a cada dia na melhora em seus aspectos de produtividade e segurança. O resultado da aplicação desse conceito, é a redução ou eliminação de desperdícios, proporcionando um produto ou serviço de boa qualidade, a melhora na qualidade de vida dos colaboradores. A empresa que adota essa filosofia de gestão pode ser considerada metódica na utilização, na organização e na limpeza.

- **Shitsuke – Autodisciplina:** consiste em cumprir rigorosa e continuamente os 4S's anteriores (Seiri, Seiton, Seiso e Seiketsu) sem que seja necessária a intervenção de agentes externos, ou seja, agir de forma espontânea e habitual. Significa educação e caracteriza um respeito pelos colaboradores e clientes. É a capacidade de cumprir os princípios da utilização, organização, limpeza e padronização e forma espontânea e continuada.

Os benefícios decorrentes de um programa 5S's, na visão de Alencar (2000) são muitos, apesar de alguns ganhos obtidos serem difíceis de se quantificar. Além do mais o programa constitui-se num processo educacional que agrega valor à empresa e melhora a qualidade de vida no trabalho e em família. Os principais ganhos são: melhora do relacionamento interpessoal na empresa, redução de estresse e de acidentes de trabalho, maior democratização no trabalho e administração participativa, melhoria da qualidade dos serviços e redução dos desperdícios, aumento da disciplina, tornando os objetivos empresariais e pessoais mais reais e exequíveis etc.

### 2.3.7.1 - Como fazer o Housekeeping

A implantação de um programa 5S's, na visão de Alencar (2000), requer todo um plano de trabalho, com pelo menos as seguintes etapas.

- **Decisão e apoio da alta administração da empresa:** qualquer atividade macro a ser realizada numa organização tem que ter a aprovação da administração. Sempre envolverá recursos humanos e financeiros. Se a alta gerência não tiver incorporado esta nova filosofia de administrar, as chances de sucesso do programa 5S's são muito pequenas e no médio prazo acabam sendo consumidas pelas rotinas diárias.
- **Mapa de zoneamento da empresa:** embora todas as empresas sejam subdivididas em setores, é estratégico que seja escrito em um lay-out as zonas

de atuação de cada time de trabalho e seus respectivos supervisores e/ou coordenadores. É muito importante que cada área ou zona da empresa tenha somente um chefe.

- **Formação de times de trabalho, supervisão e coordenação:** o programa 5S's exige a formação de times e a supervisão deve ser escolhida de forma democrática. Não há hierarquia no time. Cada um exerce a sua liderança e o seu talento.
- **Treinamento de equipes:** o treinamento para um programa 5S's pode ser dividido em três etapas. Na primeira deve ser elaborada uma cartilha com conhecimentos teóricos sobre a filosofia do Housekeeping. Na segunda etapa, os conhecimentos teóricos serão aplicados na realidade do dia-a-dia, de tal modo que repetição das atividades, segundo a nova filosofia, torne-se habitual e passe a fazer parte da cultura da empresa. Por último, deve ser efetuado um benchmarking em empresas que tenham obtido resultados satisfatórios e que continuam com o programa 5S's, procurando criar uma forma de atuar, melhor do que aquela da empresa observada.
- **Levantamento de recursos:** verificar se os recursos humanos, materiais e financeiros serão suficientes e capazes de suportar a implantação e manutenção do programa.
- **Execução do 5S's:** a execução dos sentidos Seiri/Utilização, Seiton/Organização e Seiso/Limpeza é uma espécie de grande faxina. Os sentidos Seiketsu/Padronização e Shitsuke/Autodisciplina são sentidos de manutenção e melhorias do programa.

### 2.3.8 - JUST IN TIME

O Just in Time – JIT é um princípio de organização industrial. Seus principais conceitos são suscetíveis de aplicação em qualquer tipo de empresa. De acordo com Benakouche e Santamaria (1997), o JIT consiste em eliminar os desperdícios, reduzir os ciclos de produção, desenvolver as capacidades do pessoal, criar e manter uma dinâmica de melhoramento contínuo do produto. Para Slack (1999), o Just in time “... é uma abordagem disciplinada, que visa aprimorar a produtividade global e eliminar os desperdícios. Ele possibilita a produção eficaz em termos de custo, assim como o fornecimento apenas da quantidade necessária de componentes, na qualidade correta, no momento e locais corretos, utilizando o mínimo de instalações, equipamentos, materiais e recursos humanos”. Pelas definições anteriores depreende-se que o Just in time visa atender à demanda instantaneamente, com a qualidade perfeita e sem desperdícios.

Na visão de Benakouche e Santamaria (1997), o JIT é uma filosofia de organização que visa aumentar a competitividade mediante a eliminação de desperdícios de tempo, de deslocamentos inúteis de matéria-prima, peças, documentos ou pessoas; de matéria prima rejeitada; de retrabalho; de controles desnecessários; e de repetições de ações sem acrescentar valor ao produto ou serviço. O Quadro 2.7 a seguir apresenta as diferentes visões de utilização de capacidade de produção nas abordagens tradicional e Just in time.

Quadro 2.7 – Utilização de capacidade nas abordagens tradicional e JIT

Abordagem tradicional	Abordagem Just in time
Foco na alta utilização da capacidade.	Foco na produção apenas quando necessário.
Mais produção em cada estágio.	Menor utilização da capacidade, mas
Produção extra forma estoque devido a contínuas paradas nos estágio.	Sem excesso de produção para formação de estoque.
Alto estoque representa menores chances de expor e resolver problemas.	Baixo estoque facilita a exposição e a solução de problemas.
Mais paradas devido a problemas.	Menos paradas.

Fonte: Slack (1999)

### 2.3.8.1 - Implantação do Just in Time

O Just in Time procura eliminar tarefas que não agregam valor ao produto, sendo aplicado em indústrias de processos e produto, em pequenas, grandes e médias séries. Aplica-se igualmente à fabricação de produtos normalizados ou de produtos únicos, isto é, quer o produto tenha prazo de produção longo (um ano ou mais) ou curto (inferior a um dia de trabalho). Nesse sentido, o JIT visa melhorar o conjunto de performances de uma empresa. Para tanto, identificam-se as causas primárias dos desperdícios mediante a utilização de ferramentas estatísticas e gráficas, como o Controle Estatístico de Processo – CEP e o Diagrama de Pareto.

Na implementação do Just in Time numa empresa, torna-se necessário o cumprimento de vários procedimentos, cujos principais são descritos a seguir.

- **Treinamento de Pessoal:** na implantação do JIT em uma empresa, a formação de pessoal é de extrema importância. Esta formação permite à empresa partilhar seus objetivos com seu pessoal, incluindo-se a formação da polivalência, técnicas de comunicação e de trabalho em grupo, técnicas de domínio da qualidade e de manutenção. Esse treinamento começa pela sensibilização da alta administração, para que possa envolver progressivamente os níveis médios e os demais colaboradores da empresa.
- **Modificação do layout e simplificação do fluxo:** a modificação e a racionalização física dos meios de produção e dos postos de trabalho são uma das primeiras ações que se adota. As máquinas e os operadores que efetuam o mesmo tipo de operações são agrupados num mesmo espaço físico. Este agrupamento, também chamado de células de manufatura, permite obter um ambiente autônomo, onde os operadores são responsáveis pela produção; controle e qualidade dos produtos; ordenação das peças e dos produtos a fabricar; manutenção e conservação dos meios de produção e asseio. Os

operadores atuam juntos com os equipamentos e formam uma célula, como se fosse uma mini-fábrica. A Figura 2.6, a seguir, exemplifica uma célula de manufatura.

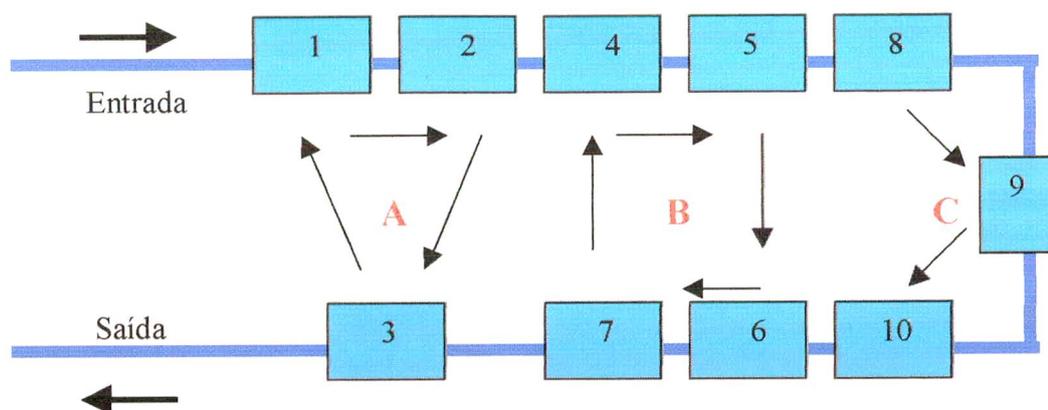


Figura 2.6 – Funcionamento de uma célula de manufatura  
Fonte: Benakouche e Santamaria (1997)

- **Troca rápida de ferramentas:** normalmente, preocupa-se mais com a redução do tempo de operações do que com o tempo de troca de ferramentas. Contudo, verifica-se que os benefícios obtidos com a troca rápida de ferramentas são consideráveis para uma despesa mínima. A redução do tempo de mudança dos instrumentos permite obter um aumento da capacidade de produção das máquinas, uma maior produtividade, liberando a empresa da produção por grandes lotes. Isso possibilita a produção na hora certa do que for necessário, adquirindo uma grande flexibilidade. Os resultados com a troca rápida de ferramentas são espetaculares. Isso é feito utilizando-se a redução do número de parafusos e roscas, a criação de kits de ferramentas destinadas à máquina e arrumadas a seu lado, a criação de modelos de pré-regulagem, a individualização dos meios de manutenção, o pré-aquecimento ou pré-regulagem dos utensílios e a utilização do tempo livre para que se efetuem operações durante o funcionamento da máquina. A utilização do conceito de troca rápida de ferramentas aumenta o tempo produtivo da máquina e, por consequência, a produtividade da empresa.

- **Eliminação de eventualidades:** o fluxo de produção é sempre complexo e sujeito a eventualidades que vêm comprometer o fluxo contínuo de produção. Dentro da fábrica, são duas as principais causas dessas eventualidades: tem-se, de um lado, as avarias ou os incidentes das máquinas ou o desvio do escoamento das peças na oficina; de outro, os problemas de qualidade, que obrigam as peças de má qualidade a percorrer um circuito especial de retoques. Numa organização JIT, os problemas ficam mais evidentes e acham-se soluções imediatas e eficazes. Ao trabalhar sem estoques de segurança, não se permite incerteza quanto ao bom funcionamento dos meios de produção ou quanto às peças fabricadas. Daí a utilização de técnicas de manutenção tais como TPM – Total Productive Maintenance e de qualidade como o TQC – Total Quality Control.
- **Relacionamento com os fornecedores:** nas relações com os fornecedores, existem, principalmente, dois inconvenientes: um diz respeito ao atraso no prazo de entrega; o segundo, a não conformidade com a qualidade pré-estabelecida. Isso significa utilizar estoques de segurança ou tratamento especial, havendo necessidade de se antecipar às necessidades futuras de matérias-primas e peças, para ter a certeza de não ser obrigado a parar a produção por falta de peças. No JIT, selecionam-se os fornecedores, com os quais a empresa procurará desenvolver relações de parceria, reduzindo de forma expressiva o seu número, ao mesmo tempo em que lhes são transmitidos os novos objetivos que a empresa se propõe, comprometendo-se a um relacionamento seguro e duradouro, mediante o compromisso na melhoria contínua dos seus serviços (prazo, qualidade e custo).

### 2.3.9 – ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos, historicamente conhecida como administração de pessoal, lida com sistemas formais para a administração de pessoas dentro da organização. Os administradores de recursos humanos preocupam-se muito com seus empregados. Essas preocupações incluem como administrar demissões, como lidar com a diminuição de lealdade por parte dos funcionários, como criar uma força de trabalho bem treinada e altamente motivada que possa obter qualidade e produtividade mais altas, dentre outras. Em tempo de grandes mudanças, as atividades de recursos humanos devem adaptar-se às necessidades da organização.

O processo de administração dos recursos humanos, de acordo com Bateman e Snell (1998), ocorre em três estágios: planejamento, programação e avaliação. No primeiro estágio, os administradores precisam conhecer os planos de negócios da organização para garantir que o número e os tipos certos de pessoas estão disponíveis – qual é o direcionamento da empresa, de quais negócios pretende participar, qual é o crescimento esperado no futuro etc. Em segundo lugar, a organização conduz a programação de atividades específicas de recursos humanos, tais como recrutamento, treinamento e demissões. Em terceiro lugar, as atividades de recursos humanos são avaliadas para que se determine se elas estão produzindo os resultados necessários para contribuir com os planos da empresa.

Na visão de Robbins (2000), o processo de administração de recursos humanos começa com o planejamento de recursos humanos, ocasião em que a administração descobre se precisará contratar mais gente ou, se com excesso de pessoal, precisará dispensar funcionários. A necessidade de treinamento tende a ser identificada na etapa de seleção ou como uma decorrência da avaliação de desempenho. Do ponto de vista da alta gerência, as questões básicas da administração de recursos humanos podem ser vistas como respostas a sete questões:

- Que leis e regulamentações moldam as práticas da administração de recursos humanos?
- Quais são nossas necessidades de administração de recursos humanos?
- Onde posso encontrar candidatos qualificados para o cargo?
- Como posso escolher os candidatos mais bem qualificados para o cargo?
- Como posso ter certeza de que as qualificações do funcionário estão atualizadas?
- Qual é a melhor maneira de avaliar o desempenho de um funcionário?
- Quais opções existem para controlar o excesso de pessoal?

A Figura 2.7 retrata o processo de administração de recursos humanos nas organizações.

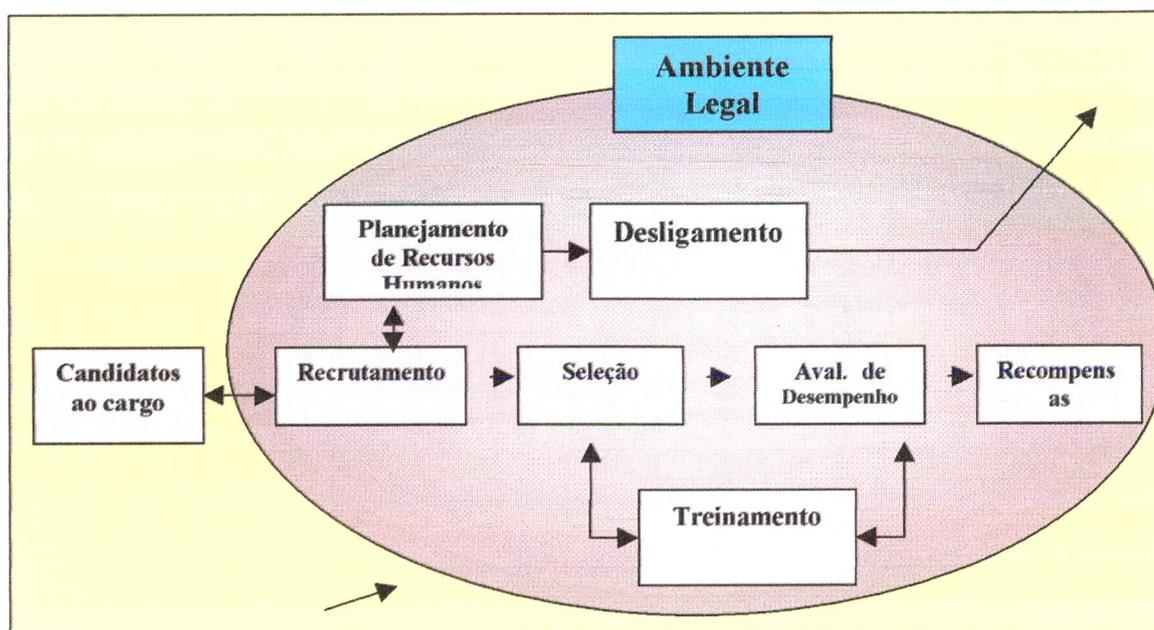


Figura 2.7 – Processo de Administração de Recursos Humanos nas Organizações.  
Fonte: Robbins (2000)

### 2.3.9.1 - O Ambiente Legal

As leis e as regulamentações que afetam as práticas de recursos humanos diferem de país para país. E, dentro de um país, existem ainda regulamentações estaduais, regionais ou locais influenciando práticas específicas. Em decorrência disso, é impossível uma descrição completa do ambiente regulamentador. Contudo, o administrador precisa conhecer as leis e as regulamentações em vigor em seu local de atuação. No Brasil, por exemplo, menores de 18 não podem trabalhar no período noturno.

O Quadro 2.8 a seguir apresenta algumas leis extraídas da CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) que afetam as práticas de recursos humanos no Brasil.

Quadro 2.8 – Leis da CLT.

Gravidez		O fato de a mulher ter-se casado ou estar grávida não constitui justo motivo para a rescisão do contrato de trabalho nem pode levar a restrições do seu direito ao emprego.
Jornada de Trabalho	de	A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de oito horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.
Nacionalidade do Trabalhador	do	As empresas, individuais ou coletivas, que explorem serviços públicos dados em concessão, ou que exerçam atividades industriais ou comerciais, são obrigadas a manter, no quadro do seu pessoal, quando composto de três ou mais empregados, a proporcionalidade de 2/3 de empregados brasileiros, podendo, entretanto, ser fixada proporcionalidade inferior, em atenção às circunstâncias especiais de cada atividade, mediante ato do Poder Executivo, e depois de devidamente apurada por órgão competente a insuficiência do número de brasileiros na atividade de que se tratar.
Segurança de Trabalho	do	As empresas são obrigadas a manter serviços especializados em segurança e em medicina do trabalho.
Equivalência de Remuneração	de	Sendo idêntica a função, a todo trabalho de igual valor, prestado ao mesmo empregador, na mesma localidade, corresponderá igual salário, sem distinção de sexo, nacionalidade ou idade.
Desligamento		Em caso de rescisão do contrato de trabalho, motivada pelo empregador ou pelo empregado, e, havendo controvérsia sobre parte da importância dos salários, o primeiro é obrigado a pagar a este, à data do seu comparecimento ao tribunal de trabalho, a parte incontroversa dos mesmos salários, sob pena de ser, quanto a essa parte, condenado a pagá-la em dobro.
Comutação		Não se distingue entre o trabalho realizado no estabelecimento do empregador e o executado no domicílio do empregado, desde que esteja caracterizada a relação de emprego.

Fonte: Robbins (2000)

### 2.3.9.2 - O Planejamento de Recursos Humanos

Na concepção de Robbins (2000), o planejamento de RH é o processo em que a administração certifica-se de que tem o número correto de tipos de pessoas no lugar certo e na hora certa, que são capazes de concluir com eficácia e eficiência as tarefas que ajudarão a organização a alcançar seus objetivos gerais. O planejamento de recursos humanos, portanto, traduz os objetivos da organização na quantidade e na combinação de trabalhadores necessários a alcançar esses objetivos.

A administração geralmente começa por realizar uma análise de cargos, um processo que visa definir os cargos no interior da empresa e os comportamentos necessários para desempenhá-los. A coleta de informações por meio da análise de cargos permite à administração, explica Robbins (2000), redigir tanto uma descrição do cargo como uma especificação do cargo. A primeira é uma declaração escrita do que o ocupante do cargo faz, como o seu trabalho é feito e por que é feito. Via de regra, ela retrata o conteúdo do cargo, o ambiente e as condições do emprego. A especificação do cargo formula o mínimo de qualificações aceitáveis que o ocupante do cargo deve possuir para desempenhá-lo com sucesso. Ela identifica o conhecimento, aptidões e habilidades necessárias ao seu desempenho eficaz. A descrição e a especificação do cargo são documentos importantes quando os administradores de RH começam a recrutar e a selecionar novos candidatos. A descrição do cargo pode ser utilizada para descrever o cargo para candidatos potenciais. A especificação do cargo concentra a atenção na lista de qualificações necessárias para um ocupante desempenhar um cargo e ajuda a determinar se os candidatos são qualificados.

As necessidades futuras de recursos humanos, de acordo com Robbins (2000), são determinadas pelos objetivos e estratégias da empresa. A demanda de recursos é resultado da demanda pelos produtos ou serviços e níveis de produtividade da organização. Com base em sua estimativa de receita total, a administração por tentar estabelecer o número e a combinação de recursos humanos necessários para alcançar

essa receita. Essas informações são então ajustadas para refletir ganhos ou perdas de produtividade baseados em mudanças tecnológicas. Grande parte dos cortes recentes de pessoal, por exemplo, decorreu de novas tecnologias adotadas. Equipamentos automatizados, informatização, reengenharia e reformulação de processos possibilitam às empresas gerar maior produção com menos mão-de-obra. Após serem avaliadas tanto as capacidades correntes como as futuras, a administração tem condições de estimar as carências – tanto em número como em tipo – e destacar áreas para as quais a organização terá de alocar mais pessoal. Pode-se desenvolver um programa que harmonize essas estimativas com previsões de suprimento futuro de mão-de-obra. Dessa forma, o planejamento de recursos humanos não só fornece informações para orientar o atendimento de necessidades atuais de pessoal, mas também fornece projeções de futuras necessidades e disponibilidades de pessoal.

### 2.3.9.3 - Recrutamento

Se a administração da empresa descobre que existe escassez de pessoal, precisa começar a procurar candidatos capacitados para preencher as vagas. Recrutamento, na concepção de Robbins (2000), é o processo de localizar, identificar e atrair candidatos qualificados. Para Bateman e Snell (1998), o recrutamento é a formação de um grupo de candidatos a um cargo. O Quadro 2.9 abaixo oferece alguma orientação sobre onde a empresa deve procurar candidatos potenciais.

Quadro 2.9 – Fontes de localização de candidatos.

Fonte	Vantagens
Funcionários atuais	Custo baixo; elevação do moral dos funcionários; os candidatos estão familiarizados com a empresa.
Ex-funcionários	Recontratados conhecem a empresa; a empresa possui dados históricos sobre o grau de desempenho prévio da pessoa.
Anúncios	Distribuição ampla; podem ser dirigidos a grupos específicos.
Agências de emprego	Contatos amplos; seleção cuidadosa; geralmente são dadas garantias de curto prazo.
Recrutamento nas universidades	Conjunto amplo e centralizado de candidatos; ótima fonte para candidatos iniciantes e futuros gerentes.
Clientes e fornecedores	Conhecimento específico da área; conhecimento da empresa; contatos anteriores podem proporcionar observações perspicazes sobre aptidões e habilidades dos candidatos.

Fonte: Robbins (2000)

Os recursos que a administração utiliza dependem do tipo ou do nível do cargo e da situação econômica. Para Robbins (2000), quanto maior a aptidão requerida ou quanto mais elevada a posição na hierarquia da empresa, mais o processo de recrutamento se expandirá até se tornar uma busca regional ou nacional. E quando a taxa de desemprego é alta, é mais fácil para a organização atrair candidatos qualificados. Quando o desemprego é baixo, normalmente se precisará de mais fontes de recrutamento para localizar o grupo de candidatos.

#### **2.3.9.4 - Seleção**

As decisões de seleção, de acordo com Bateman e Snell (1998), referem-se a quais candidatos contratar. Para Robbins (2000), é um exercício de previsão. Elas buscam prever quais candidatos serão bem-sucedidos se contratados. O sucesso nesse caso significa desempenhar bem as atividades, segundo os critérios que a administração utiliza para avaliar seu pessoal.

No entendimento de Robbins (2000), toda decisão de seleção pode gerar quatro resultados possíveis. Dois desses resultados seriam decisões corretas, mas dois seriam decisões errôneas. Uma decisão é correta quando o candidato foi aceito e mais tarde se demonstrou bem-sucedido no cargo ou quando o candidato foi rejeitado e teria um mal desempenho se fosse contratado. Os problemas ocorrem quando se cometem erros ao rejeitar candidatos que mais tarde teriam desempenhado o cargo com sucesso (erros de rejeição) ou ao aceitar aqueles que posteriormente desempenham mal (erros de aceitação). A Figura 2.8 a seguir ilustra os resultados dessas decisões.

		DECISÃO DE SELEÇÃO	
MAL-SUCEDIDO	DESEMP. POSTERIOR NO CARGO	Decisão correta	Erro de rejeição
	MAL-SUCEDIDO	Erro de aceitação	Decisão correta

Figura 2.8 – Resultado da Decisão de Seleção  
Fonte: Robbins (2000)

As técnicas de seleção que resultam em erros de rejeição podem deixar a organização vulnerável a acusações e discriminação. Os erros de aceitação, por outro lado, representam custos muito claros para a empresa, entre os quais o custo de treinamento, despesas geradas ou lucros perdidos devido incompetência do funcionário, e o custo de demissão e de um novo recrutamento e seleção. A principal motivação de toda atividade de seleção, portanto, de acordo com Robbins (2000), é a redução da probabilidade de cometer erros de rejeição e aceitação e, ao mesmo tempo, de aumentar a probabilidade de tomar decisões corretas. A administração de recursos humanos pode utilizar uma série de dispositivos de seleção para reduzir os erros de aceitação e rejeição. Esses dispositivos podem incluir fichas de inscrição, testes com lápis e papel, teste de simulação de desempenho e entrevistas.

#### 2.3.9.5 - Treinamento

O treinamento pode ser muito importante no resultado financeiro de uma empresa. A experiência em organizações bem-sucedidas indica que o dinheiro gasto em treinamento pode propiciar grandes retornos para a administração. A competição intensa, as mudanças tecnológicas e a busca de aumento de produtividade estão aumentando as demandas de qualificação dos funcionários. O ideal seria que os

funcionários fossem treinados constantemente para manter suas aptidões em dia. Na realidade, poucas empresas têm assumido um compromisso em fornecer formação contínua a seu quadro de pessoal, e tampouco os funcionários assumem voluntariamente a iniciativa de buscar oportunidades de treinamento. Na maioria das empresas, o treinamento fornecido na medida em que surgem as necessidades. Robbins (2000), sugere alguns sinais que poderão indicar a necessidade de treinamento.

- Introdução de novos equipamentos ou processos que possam afetar o cargo de um funcionário;
- Mudança nas responsabilidades do cargo;
- Queda na produtividade de um funcionário ou na qualidade de seus resultados;
- Aumento nas violações das normas de segurança ou nos acidentes;
- Crescimento do número de perguntas que os funcionários fazem à gerência ou a colegas de trabalho;
- Aumento das reclamações dos clientes ou colegas de trabalho.

O treinamento pode incluir desde o ensino de aptidões básicas de leitura aos operários até cursos avançados sobre liderança para executivos. Resume-se abaixo quatro categorias gerais de aptidão:

- **Aptidões de Alfabetização Básica:** a maioria das demandas no local de trabalho exige um nível de leitura de ensino médio, mas cerca de um bilhão de pessoas chegaram ao século XXI sem saber ler um livro ou assinar o nome – muito menos operar um computador ou entender um formulário simples;
- **Aptidões Técnicas:** a maioria dos treinamentos está voltada a atualizar e melhorar as aptidões técnicas do funcionário. O treinamento técnico se tornou cada vez mais importante por duas razões – nova tecnologia e novos projetos de estruturas organizacionais;

- **Aptidões Interpessoais:** o desempenho de um funcionário depende, em grande medida, de sua capacidade para interagir com eficácia com seus colegas e chefe. Os dois tipos mais conhecidos de treinamento se concentram na percepção e na formação de aptidões. O treinamento da percepção tenta criar uma compreensão da necessidade e do significado de gerenciar e valorizar a diversidade. O treinamento da formação de aptidões interpessoais educa os funcionários sobre diferenças culturais específicas no local de trabalho.
- **Aptidões de Resolução de Problemas:** os gerentes e funcionários que executam tarefas não rotineiras precisam resolver problemas em seus cargos. Quando as pessoas precisam dessas aptidões, mas são deficientes, podem participar de treinamento para solução de problemas, com atividades para aguçar sua lógica, raciocínio e aptidões para definição de problemas, como sua capacidade para levantar causas, desenvolver e analisar alternativas e selecionar soluções.

#### 2.3.9.6 - Avaliação de Desempenho

Uma das responsabilidades mais importantes da administração é avaliar o desempenho de funcionários. As avaliações são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar feedback aos funcionários sobre como a empresa encara o desempenho do funcionário e, com certa frequência, como base para reajustes salariais. Os três conjuntos mais conhecidos de critérios de avaliação, de acordo com Robbins (2000), são os resultados individuais das tarefas, os comportamentos e as características individuais.

- **Resultados Individuais das Tarefas:** se os fins contam mais que os meios, a administração deve avaliar os resultados das tarefas de um funcionário. Os resultados das tarefas podem ser utilizados para julgar um gerente, segundo

critérios como quantidade produzida, refugo gerado e custo por unidade produzida ou vendida. De igual modo, um vendedor pode ser avaliado pelo faturamento total em sua área de atuação, aumento das vendas em valor e número de novas contas estabelecidas.

- **Comportamentos:** muitas vezes é difícil identificar resultados específicos que possam ser diretamente atribuídos às ações de um único funcionário. Isso é particularmente verdadeiro em cargos de assessoria e para indivíduos cujas atribuições fazem parte integrante de um esforço grupal. Neste último caso, o desempenho do grupo pode ser prontamente avaliado, mas a contribuição de cada membro pode ser difícil ou impossível de ser claramente identificada. Nesses casos, a administração ainda desejará avaliar o comportamento do funcionário. O comportamento de um gerente para avaliação quanto ao seu desempenho pode incluir a prontidão em apresentar seus relatórios periódicos ou o estilo de liderança demonstrado. O comportamento do pessoal de vendas pode ser avaliado pelo número médio de telefonemas de contatos efetuados por dia ou pelo número de dias que ele faltou no ano.
  
- **Características Individuais:** o conjunto mais fraco de critérios, embora ainda amplamente utilizado pelas organizações, são as características individuais. Diz-se que são mais fracos do que os resultados das tarefas ou dos comportamentos porque são os mais afastados do desempenho efetivo do cargo em si. Características como ter uma boa atitude, demonstrar confiança, ser cooperativo ou confiável, parecer ocupado ou possuir riqueza de experiências podem ou não apresentar uma grande correlação com resultados positivos das tarefas.

Ao questionar-se sobre quem deveria avaliar o desempenho, o superior imediato parece ser a resposta óbvia. Por tradição, a autoridade de um gerente normalmente incluía a avaliação do desempenho dos subordinados. A lógica por trás dessa tradição

parece ser a de que os gerentes são considerados responsáveis pelo desempenho de seus subordinados; logo, é natural que esses gerentes avaliem tal desempenho. Mas essa lógica, de acordo com Robbins (2000, p. 247), pode ser equivocada. Na verdade, outras pessoas podem ser capazes de realizar essa tarefa melhor, ou pelo menos contribuir para ela, conforme exposto a seguir.

- **Superior Imediato:** cerca de 95% de todas as avaliações de desempenho nos níveis inferior e médio da organização, conforme Latham e Wexley (1981, p. 80), são realizadas pelo chefe imediato do funcionário. Contudo, muitas empresas estão reconhecendo as desvantagens de se utilizar essa fonte de avaliação. Muitos chefes, por exemplo, se sentem desqualificados para avaliar as contribuições singulares de cada um de seus subordinados. Outros se ofendem por lhes pedirem para “fazer o papel de Deus” com as carreiras de seus funcionários.
- **Colegas:** avaliações de colegas, na opinião de Robbins (2000, p. 247), são uma das fontes mais confiáveis de dados de avaliação, na medida em que estão próximos da ação. As interações diárias lhes proporcionam uma visão abrangente do desempenho de um funcionário em seu cargo. Além disso, a utilização de colegas como avaliadores resulta em diversos julgamentos independentes, ao passo que um chefe apenas pode oferecer uma única avaliação.
- **Auto-avaliações:** fazer com que os funcionários avaliem seu próprio desempenho é condizente com valores como autogestão e participação na decisão. As auto-avaliações são muito apreciadas pelos funcionários; elas tendem a amenizar as defesas dos funcionários em relação ao processo de avaliação e constituem excelentes veículos para estimular discussões sobre desempenho do cargo entre os funcionários e seus superiores. No entanto, sofrem de uma pontuação excessivamente inflada e do viés da autopromoção.

Além disso, as auto-avaliações geralmente apresentam pouco acordo com a avaliação feita pelos superiores, conforme Mikovich (1992, p. 326). Devido a essas desvantagens, as auto-avaliações tendem a ser mais adequadas para orientar o desenvolvimento do funcionário do que para fins de avaliação.

- **Subordinados Imediatos:** as avaliações de subordinados imediatos podem proporcionar informações precisas e detalhadas sobre o comportamento de um chefe porque os avaliadores normalmente mantêm contato freqüente com o avaliado. O problema com essa forma de avaliação é o temor de represália dos chefes que recebem avaliações desfavoráveis. Por essa razão, o anonimato é crucial à precisão dessas avaliações.
  
- **Avaliações de 360 Graus:** esse tipo de avaliação de desempenho propicia o feedback de desempenho a partir do círculo pleno de contatos cotidianos passíveis de serem mantidos por um funcionário, desde o pessoal da expedição até os clientes, chefes e colegas. O que torna a avaliação de 360 graus mais atraente, é o fato de que ela é muito adequada a empresas que introduziram trabalho em equipe, participação dos funcionários e programas de qualidade. Ao recorrerem a feedback de companheiros de trabalho, clientes e subordinados, essas empresas esperam dar a cada um deles maior sentido de participação no processo de análise e obter leituras mais precisas do desempenho do funcionário.

#### **2.3.9.7 - Desligamento**

Nos últimos anos, de acordo com Robbins (2000), a maioria das empresas percebeu que estavam com excesso de pessoal. Devido a mudanças no mercado, implementação de novas tecnologias, competição estrangeira, fusões e outros fatores, a administração concluiu que possuía um excedente de funcionários e precisava reduzir o estoque de mão-de-obra na organização. Desligar um funcionário não é uma tarefa

agradável. Porém, na medida em que muitas empresas são forçadas a reduzir o tamanho de sua força de trabalho ou a reestruturar sua composição de talentos, o desligamento está se tornando uma parte cada vez mais importante da administração de recursos humanos. O Quadro 2.10 a seguir apresenta outras opções que podem ser mais benéficas à empresa ou ao funcionário ou a ambos, do que o simples desligamento.

Quadro 2.10 – Opções de Desligamento

<b>Opção</b>	<b>Descrição</b>
Demissão	Rescisão permanente e involuntária do contrato de trabalho.
Dispensa temporária	Rescisão temporária e involuntária do contrato de trabalho; pode durar apenas alguns dias ou estender-se por anos.
Contenção	Não preenchimento de vagas criadas por demissões voluntárias ou aposentadorias normais.
Transferências	Transferência de funcionários lateralmente ou para postos inferiores.
Empréstimos externos	Fornecimento de serviços temporários ou na base de contrato de funcionários para outras empresas, sem excluí-los da folha de pagamento.
Redução da semana de trabalho	Reduzir as horas semanais de trabalho dos funcionários, compartilhamento de cargos ou desempenho dos cargos em tempo parcial.
Aposentadoria voluntária	Fornecimento de incentivos a funcionários veteranos para que se aposentem antes de seu período regular.

Fonte: Robbins (2000).

### **2.3.9.8 - Reconhecimento**

De acordo com Caudron (1995), o que os funcionários consideram ser o mais forte motivador no local de trabalho é o reconhecimento por parte da administração. Na economia global altamente competitiva de hoje, a maioria das organizações passa por severas pressões de custo. Isso torna os programas de reconhecimento particularmente atraentes. Ao contrário da maioria dos outros motivadores, reconhecer o desempenho superior de um funcionário geralmente custa pouco ou nada. Uma pesquisa efetuada entre três mil empregadores, pelo Wall Street Journal em setembro de 1994, citada por Caudron (1995), revelou que dois terços deles utilizam ou planejam utilizar prêmios especiais de reconhecimento.

Em conformidade com a teoria do reforço, premiar um comportamento pelo reconhecimento imediatamente após esse comportamento tende a encorajar sua

repetição. Os administradores podem felicitar pessoalmente um funcionário, em particular, por um bom trabalho. Podem enviar um bilhete manuscrito ou uma mensagem por e-mail, reconhecendo algo positivo que ele tenha feito. Para funcionários com forte necessidade de aceitação social, os gerentes podem reconhecer publicamente suas realizações. E para aumentar a coesão e a motivação do grupo, os gerentes podem comemorar os sucessos da equipe. Podem utilizar reuniões para reconhecer as contribuições e realizações de equipes de trabalho bem-sucedidas.

### **2.3.10 - GERENCIAMENTO DA INFORMAÇÃO**

Identifica-se, nos últimos anos, uma complexidade crescente do ambiente organizacional interno e externo, dificultando sobremaneira a elaboração da estratégia empresarial. Assim, sua operacionalização requer compreensão e habilidade no manuseio dos vários fatores que se inter-relacionam, bem como uma vasta gama de informações sobre os mesmos.

O desafio maior da informação é o de habilitar os gestores e alcançar os objetivos propostos para a organização, por meio do uso eficiente dos recursos disponíveis. Garrison (1988), afirma que a informação é o motor que move os gestores. Na ausência de um fluxo de informações constante, os gestores sentem-se impotentes para qualquer coisa. Além disso, acredita-se que grande parte das informações necessárias pode ser gerada na própria estrutura organizacional.

Para alimentar esse processo de gestão, especialmente na definição da estratégia, as informações precisam ser, principalmente, extrovertidas, prospectivas e qualitativas. Por isso, não raras vezes, elas se constituem apenas de sinais fracos, incertos e incompletos. Em outras palavras, o conjunto de informações que se impõe está mais orientado ao futuro e para o ambiente externo, a partir do conhecimento das capacidades e potencialidades internas da organização.

### 2.3.10.1 - Articulação do processo de gerenciamento da informação

O gerenciamento da informação, de acordo com Beuren (2000), é atualmente, tanto do ponto de vista acadêmico como de suas aplicações no mundo dos negócios, um assunto da maior relevância. Dentro do contexto econômico, essa função é considerada como uma das responsáveis pelo sucesso das organizações, seja em nível de sobrevivência ou no estabelecimento de maior competitividade. Entretanto, observa-se que há uma deficiência de metodologias disponíveis para orientar ou apoiar o processo de gerenciamento da informação, no sentido de torna-lo uma atividade estruturada.

Não obstante, as empresas necessitam dedicar esforços contínuos no que concerne a sua modernização e agilização, para absorver os impactos do ambiente e, ao mesmo tempo, exercer um poder de pressão sobre ele. Nesse contexto, a informação deve desempenhar seu papel enquanto elo essencial de funcionamento do todo. Assim, a empresa que possuir informações compatíveis com as exigências desse ambiente, altamente competitivo, certamente, terá em mãos um instrumento decisivo para seu sucesso.

Vale destacar que, a empresa que não tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra, do mesmo ambiente, que consegue parametrizar, em um tempo mínimo, suas alternativas de decisões, além de mensurar e reportar o resultado decorrente da decisão tomada. A percepção da necessidade informativa dos gestores na definição da estratégia, bem como saber informar os resultados de ações importantes, na visão de Beuren (2000), é condição vital num cenário onde a empresa busca uma vantagem competitiva.

Em um ambiente em que há a identificação da informação como um elemento estratégico na determinação do sucesso ou insucesso da organização, e, do outro lado, o pressuposto da necessidade de uma decisão a ser tomada em uma empresa afetada por turbulências, é preciso, inicialmente, fazer uma análise estrutural. Segundo Ensslin

(1995), a análise estrutural “consiste na coleta das informações referentes a cada uma das alternativas viáveis e na posterior representação destas informações, bem como das repercussões da decisão tomada, incorporando na coleta todos os possíveis cenários de ocorrências determinadas pelo ambiente. Ou seja, a cada alternativa possível, cursos de ações diferentes sob o controle do decisor e vinculados à sua escolha devem ser representados. Para cada curso de ação, independentemente da escolha do decisor, oportunidades de cenários diferentes serão impostas pela natureza”.

Assim, a partir da compreensão do cenário atual do gerenciamento da informação e da amplitude e profundidade das tarefas que integram esse processo, é preciso esboçar uma orientação de processo de gerenciamento da informação.

O esquema a seguir, apresentado na Figura 2.9 a seguir, fornece uma sugestão de processo de gerenciamento da informação.

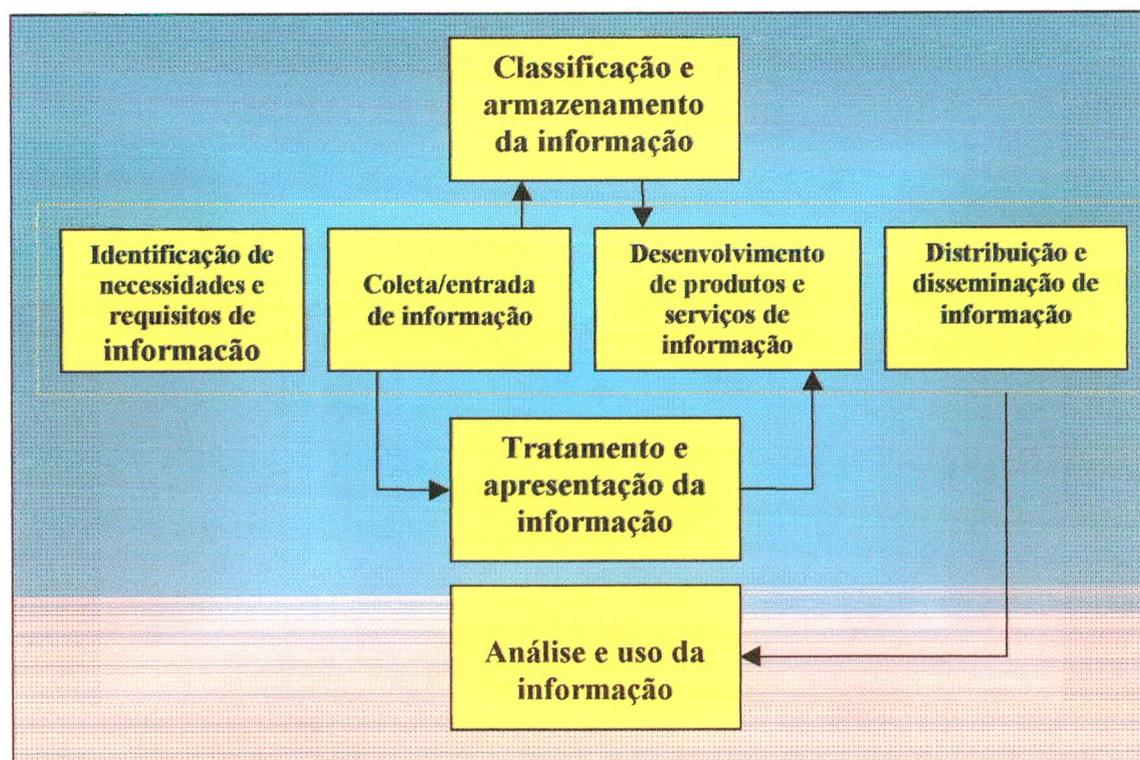


Figura 2.9 – Tarefas do processo de gerenciamento da informação  
Fonte: McGee e Prusak (1994)

### 2.3.10.2 - Etapas do processo de gerenciamento da informação

Para assegurar o valor estratégico da informação, na fase de execução dos planos organizacionais precisa haver um processo coordenado de todas as etapas do gerenciamento da informação. Um aspecto de suma importância, para a manutenção desse objetivo, consiste em uma compreensão ampla da seqüência das tarefas do processo de gestão da informação, descritas a seguir.

- **Identificação de necessidades e requisitos de informação:** esta de etapa se traduz no conhecimento das diversas formas alternativas que podem tornar a informação mais estratégica para seus usuários. Nesse sentido, o profissional da informação deve observar duas características de grande valor, seja na fase de elaboração da estratégia empresarial ou em sua execução, que se consubstanciam na variedade de informações necessárias e na disponibilidade das mesmas.
  
- **Coleta/entrada de informação:** a segunda tarefa no processo de gerenciamento da informação, que consiste na coleta/entrada de informação, requer uma estrutura formal ou informal para obtê-la. Essa estrutura implica, inicialmente, na identificação e compreensão das informações necessárias e, só então, deve ser procedida à extração/coleta da informação de sua fonte de origem ou de um banco de dados. Para conseguir maior eficiência na sistematização dessa etapa, é aconselhável que ocorra um processo interfuncional, ou seja, que pessoas de diferentes funções em uma empresa reúnam suas habilidades para projetar e executar um plano de coleta de dados. Tal atitude pode resultar num serviço/produto de informação muito mais estratégico do que se elaborado apenas por um indivíduo.

- **Classificação e armazenamento da informação:** nesta fase é necessário ter como alvo o usuário. A interface entre o usuário e o sistema deverá ocorrer de acordo com sua forma de trabalhar com a informação. A classificação da informação poderá ser realizada de diversas formas, as quais poderão ser mais facilmente acessadas pelos usuários por meio de um sumário/índice que indica as diferentes classes de informações. A forma de armazenamento, com o recurso da tecnologia da informação, também pode apresentar-se bastante diversa, podendo variar desde os convencionais registros em papéis até os atuais CD-ROMs.
  
- **Tratamento e apresentação da informação:** essa etapa do processo de gerenciamento da informação precisa ser planejada. Entretanto, a sensibilidade à percepção das diferenças nas necessidades informativas dos usuários pode resultar num trabalho independente, como se essa não fosse uma tarefa integrada ao conjunto requerido no processo. De outro modo, a partir de dados e informações armazenadas, o profissional da informação pode buscar metodologias e representações diferenciadas para colocar à disposição dos usuários, dentro de um único sistema, uma variedade de fontes e estilos de informações.
  
- **Desenvolvimento de produtos e serviços de informação:** dentro dessa perspectiva emerge o desenvolvimento de produtos e serviços de informação, que constitui a tarefa imediatamente seguinte às já comentadas. Nesse ponto, é preciso destacar o recurso humano, apesar do atual estágio do desenvolvimento tecnológico, por ser um diferencial na projeção e implantação de sistemas de informações em empresas. Nessa tarefa, podem ser explorados o conhecimento e a experiência dos profissionais de informação, a fim de produzir serviços e produtos de informação mais eficientes para a execução da estratégia organizacional. Certamente, esses projetos e sua execução serão tanto melhores

quanto maior for a participação das áreas usuárias e a interação entre especialistas de diferentes formações profissionais.

- **Distribuição e disseminação da informação:** após a realização de todas as tarefas que culminam na produção de informação, a seqüência natural requer a distribuição da informação, além da análise do seu uso. Ao iniciar essa tarefa, a empresa pode empregar sua rede normal de comunicação ou criar unidades de informação que se encarregam da identificação e atendimento das necessidades informativas de cada pessoa-chave ou grupo de usuários. A rede normal de comunicação é mais indicada para suprir necessidades imediatas de comunicação, enquanto que, para projetos programados com a finalidade de antecipar as necessidades informativas é preferível excluí-los dessa rede para não sobrecarrega-la.

### **2.3.10.3 - Arquitetura da informação organizacional**

Profissionais encarregados de disponibilizar a informação procuram, através de uma arquitetura adequada, articular um quadro mais abrangente e significativo de informações, transformando-as numa importante ferramenta estratégica para a organização. Assim, a criação de uma arquitetura da informação, em que há consonância entre as necessidades informativas dos usuários e os atributos da estrutura da informação e suas inter-relações, bem como seu adequado gerenciamento, viabilizam o uso da informação pelas diversas partes envolvidas em todo o processo de gestão empresarial.

Assim, evidencia-se a necessidade de criar ferramentas, na arquitetura da informação, para ultrapassar as barreiras naturais que se impõem na comunicação entre os usuários e os profissionais da informação. Um meio de minimizar essas barreiras, por meio do gestor da arquitetura da informação, consiste em privilegiar as perspectivas do usuário em detrimento das questões técnicas. Para tanto, é necessário de se conheçam os objetivos pretendidos pelos usuários, com o desenvolvimento e implantação de uma

arquitetura da informação. Os principais objetivos centrados no usuário, que devem estar abrigados numa arquitetura da informação, de acordo com McGee e Prusak (1994), são apresentados a seguir.

- Definir o espaço de informação da empresa em termos de domínios de interesse de informações essenciais de fluxo de informação;
- Definir os limites críticos do espaço de informação da empresa (o que está dentro e o que está fora dele);
- Identificar as estratégias para a definição das origens, filtragem e redução;
- Eliminar os ruídos das informações;
- Tornar o comportamento de informação desejada mais fácil;
- Tornar o comportamento de informação indesejada mais difícil;
- Aperfeiçoar a adaptabilidade, estabelecendo claramente premissas e políticas de informação;
- Aperfeiçoar as comunicações gerenciais, definindo claramente modelos de informação compartilhada.

Esses objetivos focalizam a criação de um espaço de informação que possa promover comportamentos desejáveis, relacionados à informação, em vários níveis da estrutura de decisão de uma empresa, desde aqueles que são os responsáveis pela continuidade do empreendimento, até os que se envolvem em atividades mais rotineiras e menos abrangentes.

### **2.3.11 - AVALIAÇÃO DA SATISFAÇÃO DO CLIENTE**

Qual seria a reação dos clientes de uma empresa se um produto semelhante aparecesse no mercado com um preço mais baixo? As empresas que registram um alto grau de satisfação do cliente com seu serviço de atendimento responderão: “Nossos clientes permaneceriam fieis”. Pesquisas e estatísticas indicam exatamente o contrário. De acordo com Berry (1995), uma pesquisa de mercado realizada por uma empresa de

telecomunicações dos Estados Unidos, indicou que se houver uma opção melhor, os clientes mudarão de fornecedor. Estima-se que entre 65% a 85% dos clientes que mudaram de fornecedor chegaram a afirmar estar satisfeitos com o fornecedor anterior.

A troca de fornecedor pode representar um sério problema para as empresas, uma vez que é muito mais caro conquistar um novo cliente que manter um cliente fiel. Talvez essa seja a razão pela qual, muitas delas empenharam-se muito em agradar seus clientes. É muito difícil avaliar com segurança o que os concorrentes estão fazendo ou por que uma empresa perde clientes. Além disso, os clientes atualmente tendem a ter seus próprios preconceitos. Gostam do produto agora, mas não sabem exatamente o que querem até que alguém apareça com uma novidade. Por mais inadequados que tenham sido alguns métodos adotados no passado para medir a satisfação do cliente as empresas realmente acreditavam estar fazendo o que era certo. Ao pedir aos clientes que avaliassem seu nível de satisfação dando notas de um a cinco, por exemplo, as empresas achavam que estavam quantificando com precisão a satisfação dos clientes.

Uma das estratégias utilizadas para avaliar a satisfação do cliente é o centro de atendimento telefônico aos clientes. Ele funciona como uma câmara de compensação para perguntas e queixas dos consumidores e constitui um aspecto importante do programa de satisfação do cliente. Mas a empresa tende a partir da hipótese de que o atendimento telefônico é uma atividade reativa que, por sua própria natureza, só lida com os problemas depois de um fato consumado. Outra abordagem ainda menos interessante é a tendência de atribuir os mesmos gostos e preferências a todos os clientes. As empresas que procuram oferecer um bom serviço partem da hipótese, também errada, de que devem oferecer o mesmo nível de serviço a todos os clientes, atribuindo-lhes, portanto, pesos exatamente iguais, independentemente do valor econômico que possam ter para a empresa. Esta estratégia não contribui para que a empresa continue rentável: ela gasta muito tempo dando a alguns clientes mais do que o necessário e não despende esforço para atender outros grupos de clientes.

As abordagens de pesquisa de satisfação, de acordo com Berry (1995) são: levantamentos transacionais; levantamentos em todo o mercado; disfarçar-se de cliente; avaliações dos serviços; painéis consultivos de clientes; entrevistas com grupos de foco; relatório de campo dos funcionários e pesquisa entre os funcionários. Normalmente, uma empresa usaria todas estas abordagens no mesmo sistema de informações; muitos estudos diferentes podem obscurecer ao invés de favorecer descobertas significativas. Inversamente, apenas uma ou duas das abordagens seria insuficiente; certas informações que poderiam influenciar nas decisões permaneceriam desconhecidas. O empresário deve considerar cuidadosamente as abordagens de pesquisas, avaliando como elas se ajustam umas às outras, o programa de pesquisa da empresa, as necessidades e hábitos dos agentes de decisão e a natureza e características dos serviços e do setor. Três desses métodos, segundo Berry (1995), são essenciais para qualquer sistema de informações sobre satisfação de clientes: os levantamentos transacionais, os levantamentos completos de mercado e as pesquisas entre funcionários.

#### **2.3.11.1 - Levantamentos Transacionais**

Os levantamentos transacionais são feitos com clientes que acabaram de realizar uma transação com a empresa. O objetivo é avaliar a satisfação do cliente com a experiência de serviço e apreciar as razões para estas percepções enquanto a experiência ainda for recente. Assim, a maioria dos levantamentos sobre as transações é administrada imediatamente após a experiência de serviço ou poucos dias depois. Levantamentos sobre as transações podem ser conduzidos sobre uma amostra de clientes ou sobre todos os clientes e permitem que as empresas acompanhem a qualidade dos serviços em tempo adequado; este é o benefício principal.

#### **2.3.11.2 - Levantamento em todo o mercado**

Os levantamentos completos de mercado são menos frequentes do que os levantamentos transacionais. Enquanto estes avaliam a satisfação do cliente com respeito

a uma experiência recente de serviço, aqueles avaliam a impressão geral do cliente sobre os serviços da empresa. A avaliação do cliente sobre uma experiência de serviço recente e específica pode se diferenciar de suas impressões gerais dos serviços da empresa, que vai se delineando mediante experiências acumuladas ao longo do tempo. Quando bem projetados e executados, os levantamentos completos de mercado fornecem uma ampla faixa de informações não fornecida por qualquer outro método. Entre as informações que devem ser obtidas estão as expectativas e percepções de serviço dos clientes, a importância relativa das dimensões de serviço e as intenções comportamentais dos clientes – por exemplo, intenção de fazer novos negócios com a empresa e motivação para recomendar-la a outros.

Um aspecto crítico dos levantamentos completos de mercado é a avaliação da qualidade dos serviços dos concorrentes. Isto requer a inclusão dos não-clientes na amostra que permitirá a avaliação dos serviços dos fornecedores. As empresas que realizam levantamentos somente junto a seus clientes perdem uma fonte rica de informações. De acordo com Berry (1995), pesquisas entre não-clientes revelam como os concorrentes executam seus serviços e fornecem uma base para comparação. Como os levantamentos transacionais, os levantamentos completos de mercado, facilitam o acompanhamento do desempenho ao longo do tempo.

#### **2.3.11.3 - Disfarçar-se de Cliente**

As compras em disfarce são uma variação dos levantamentos transacionais. Os compradores disfarçados são pesquisadores que se apresentam como clientes para avaliar diretamente a qualidade do serviço fornecido. Compras em disfarce permitem à empresa avaliar o desempenho de determinados fornecedores de serviços. Os levantamentos transacionais realizados junto aos clientes normalmente não identificam e individualizam um fornecedor de serviço. Desta maneira, as empresas usam freqüentemente uma combinação de levantamentos transacionais convencionais e compras em disfarce.

O conhecimento dos comportamentos de serviço dos indivíduos, através das compras em disfarce, faz com que os dados coletados sejam particularmente úteis na identificação das necessidades específicas de instrução e treinamento dos empregados. As informações colhidas pelas compras em disfarce podem ser usadas para reconhecer e recompensar os desempenhos de serviço de elevada qualidade. Uma visão do conjunto de informações obtidas a partir das compras em disfarce revela deficiências sistêmicas que requerem ações corretivas.

Instruções para o uso adequado incluem a educação do funcionário sobre por que e como as compras em disfarce serão usadas e o uso de pesquisa de forma positiva e construtiva como para recompensar os prestadores de serviço que atingem escores elevados e ajudar aqueles com escores baixos a melhorarem. É necessário se fazer múltiplas amostragens de um determinado fornecedor durante um período de avaliação de desempenho para minimizar a influência de um único encontro de serviço.

#### **2.3.11.4 - Avaliações dos Serviços**

As avaliações de serviços são visitas periódicas a clientes (ou a uma classe de clientes) para discutir todos os aspectos dos relacionamentos de serviço. Efetivamente, as análises críticas de serviço são entrevistas pessoais detalhadas com os clientes para conhecer seu grau de satisfação em relação aos vários aspectos do serviço e para identificar as prioridades de melhoria. As avaliações de serviço devem ser um processo formal constituído de um conjunto de perguntas que devem sempre ser respondidas por escrito, e correspondências posteriores aos clientes resumindo as conclusões mais importantes e as prioridades de melhorias identificadas.

São as seguintes as perguntas que poderiam ser incluídas em uma avaliação de serviços:

- Qual é, na sua opinião, a parte mais benéfica do serviço que prestamos?
- Qual é, na sua opinião, a parte menos benéfica desse serviço?
- Você recebe de nossa empresa as informações de que precisa?
- Nosso pessoal fornece serviços do tipo e qualidade de que você necessita?
- Quais são as formas mais importantes de melhorarmos nossos serviços para você?
- Há algum serviço que não fornecemos e que você gostaria que fornecêssemos?
- Você julga estar recebendo um bom valor de nossa empresa?
- Nossos serviços são suficientemente bons para que você recomende nossa empresa a um amigo seu?

Estas perguntas dão uma idéia do detalhamento e da riqueza do diálogo entre empresa e cliente que fazem parte das avaliações de serviço. Os clientes cooperam, principalmente, se quem conduz as avaliações de serviço é um dos executivos com credibilidade na empresa. Pelo fato de as avaliações de serviço serem, por sua própria natureza, demoradas e dispendiosas, elas são mais indicadas para negócios que envolvem o fornecimento contínuo de serviços completos.

#### **2.3.11.5 - Painéis Consultivos de Clientes**

Esta técnica constitui uma outra forma de se obter informações dos clientes. A empresa recruta um grupo de clientes para que forneçam feedback e conselhos periódicos. Esses conselhos podem ser formados estritamente para pesquisas sobre a qualidade em serviços ou para fornecerem informações sobre vários assuntos. Os dados, em geral, são obtidos verbalmente através de reuniões ou entrevistas por telefone ou por escrito por meio de questionários enviados pelo correio ou e-mail.

Esta abordagem requer apenas que a empresa seja capaz de identificar e contatar seus clientes. As reuniões com conselhos de clientes podem produzir elevados níveis de cooperação em razão de os clientes se sentirem membros do grupo. Os clientes que

concordam em participar sentem-se mais obrigados a cooperar do que se simplesmente recebessem um questionário para responder. Este sentimento de comprometimento também permite um acesso mais detalhado às informações. Uma outra vantagem do conselho de clientes é o rápido acesso ao ponto de vista dos clientes quando há a necessidade de se tomar decisões rápidas e que afetam os próprios clientes.

#### **2.3.11.6 - Levantamentos entre clientes novos, ex-clientes e clientes com frequência em declínio**

Uma forma de fixar a atenção da administração sobre a melhoria dos serviços é através de levantamentos que revelem o impacto da qualidade dos serviços nos lucros. Levantamentos junto a cliente novos, ex-clientes e aqueles que vêm se afastando podem identificar as conseqüências do desempenho de uma empresa quanto à qualidade de seus serviços. Os novos clientes são atraídos para a empresa e os clientes existentes compram menos ou se ausentam completamente por várias razões, incluindo a qualidade dos serviços. Identificar essas razões, determinar o impacto relativo de cada uma delas e monitorar as tendências das informações irá revelar o valor trazido por serviços de elevada qualidade e os danos causados por serviços de baixa qualidade.

Monitorar o índice de afastamento de clientes é importante para medir a lealdade e prever afastamentos futuros. Por que alguns clientes estão comprando menos produtos ou solicitando menos serviços do que anteriormente? Que razões para o afastamento dos clientes são corrigíveis e quais não os são? Para Berry (1995), a medida de desistência de clientes é especialmente importante para os negócios que vendem múltiplos itens e têm alto custo de conquista e estabilização de novos clientes. Os levantamentos junto aos novos clientes ajudam a empresa a acompanhar as principais influências que interferem na atração dos clientes. Perguntar aos novos clientes por que eles se tornaram clientes - é uma pergunta poderosa.

Levantamentos entre clientes novos, ex-clientes e clientes com frequência em declínio são mais fáceis de serem conduzidos em negócios nos quais os clientes usam o serviço contínua e periodicamente e as atividades de vendas e de transação por cliente são observáveis. Contudo, com alguma imaginação, praticamente qualquer negócio pode conduzir esse tipo de pesquisa.

#### **2.3.11.7 - Entrevistas com Grupo de Foco**

As entrevistas com grupos de foco envolvem o questionamento direto de um grupo pequeno, normalmente de oito a doze pessoas. As perguntas são relativas a um tópico ou questão específica, daí a razão de usar a palavra “foco”. As entrevistas normalmente duram de uma a duas horas, permitindo que a questão seja completamente discutida.

As entrevistas com grupos de foco são bastante conhecidas em pesquisas sobre qualidade em serviços porque são relativamente simples de serem implementadas e podem ser administradas rapidamente. Uma entrevista focalizada com um pequeno grupo permite ao pesquisador ampliar seus conhecimentos e investigar os detalhes de uma determinada questão. Em uma pesquisa de qualidade em serviços, os grupos de foco são um cenário ideal para os clientes discutirem os problemas de serviço que estão enfrentando e sugerirem idéias de melhoria. Os clientes podem discutir os critérios que usam para julgar a qualidade dos serviços ou fornecer um feedback rápido com respeito a uma iniciativa na área de serviços que empresa esteja planejando. Os grupos de foco de empregados podem ser formados para se discutir formas de se superar certos problemas ou para fornecer um feedback imediato sobre as mudanças operacionais propostas. Os grupos de foco são, na verdade, sessões de brainstorming. Eles podem fornecer aos administradores novas idéias e perspectivas diferentes.

### **2.3.11.8 - Relatório de Campo dos Empregados**

Uma outra forma de pesquisa qualitativa de satisfação de clientes que pode ser incorporada ao sistema de informações da empresa é o relatório de campo dos funcionários. Muitas empresas deixam de conhecer o que o pessoal em contato com os clientes está aprendendo sobre os clientes em razão de não existir uma forma sistemática de obtenção e compartilhamento das informações. Fornecer um mecanismo formal para obter e compartilhar esta inteligência de mercado é a idéia básica do relatório de campo dos funcionários. As vantagens de se utilizar este tipo de pesquisa são:

- Os relatórios podem reforçar certos temas abordados em outras formas de pesquisa, ressaltando sua urgência;
- Os empregados podem reportar sobre o que estão observando e não apenas ouvindo e, assim, fornecer uma interpretação diferente da informação;
- Os relatórios podem abranger uma gama de questões mais ampla do que a normalmente coberta pelas pesquisas entre clientes.

### **2.3.11.9 - Pesquisa entre os Empregados**

A pesquisa sobre as experiências dos funcionários como clientes internos também, é um fator crítico na melhoria dos serviços e na satisfação dos clientes externos. Os empregados, afinal, executam os serviços que os clientes avaliam. Até certo ponto, os funcionários, para os clientes, representam o próprio serviço. Contudo, muitas empresas fazem pouco ou quase nada em termos de pesquisa entre funcionários para sustentar seus esforços de melhoria em serviços.

As pesquisas entre funcionários tornam possível a avaliação da qualidade dos serviços internos. Uma vez que os empregados são os clientes para os serviços internos, eles são as únicas pessoas que podem avaliar a qualidade dos serviços internos. Porque a

qualidade dos serviços internos afeta a qualidade dos serviços externos, ela é essencial para se medir a primeira, não apenas a última.

#### **2.4 – CONSIDERAÇÕES FINAIS DO CAPÍTULO**

Nesta etapa do trabalho, foram apresentadas, de forma detalhada, algumas das várias ferramentas de gestão empresarial colocadas à disposição de futuros empreendedores e atuais administradores de empresa, cujos conceitos e aplicações aos mais diversos ramos da atividade econômica, podem ser encontrados em diversas fontes bibliográficas, muitas delas citadas no presente capítulo. As ferramentas acima descritas foram selecionadas de modo a adequar-se ao contexto das pequenas e micros empresas localizadas em Manaus. As diferenças de quantidade de conteúdo entre as ferramentas descritas neste capítulo estão associadas à dificuldade de acesso às fontes bibliográficas e às diferenças na quantidade de títulos publicados em torno das ferramentas. No próximo capítulo serão apresentadas as técnicas; metodologias e instrumentos que serão utilizados na pesquisa com o propósito de solucionar o problema neste trabalho.

## **CAPÍTULO III**

### **METODOLOGIA**

Neste capítulo será descrita a metodologia utilizada na pesquisa; os critérios utilizados, para determinar a população pesquisada; e quais informações foram levantadas através dos instrumentos de coleta de dados.

#### **3.1 – CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA**

A presente pesquisa é de caráter descritiva, quantitativa e qualitativa. De acordo com Sampieri et al (1991), os descritivos buscam descrever o grau de uso destas ferramentas no âmbito das empresas de Manaus. Quantitativos porque procuram levantar dados numericamente determináveis mediante a aplicação de questionário. Qualitativos porque busca avaliar o grau de exatidão das respostas dadas no questionário mediante a análise de depoimentos dados em entrevista realizada com o empresário, no recinto das unidades de negócios.

De maneira geral, pode-se dizer que esta pesquisa desenvolveu-se em quatro etapas, a saber:

- Formulação do problema;
- Identificação da população a ser pesquisada;

- Instrumentos de coleta de dados;
- Análise e interpretação dos dados;

A formulação do problema foi apresentada no capítulo I deste trabalho, e consiste em estimar o nível de utilização de ferramentas de gestão estratégicas pelas micro e pequenas empresas de Manaus, mediante aplicação de questionários; realização de entrevistas e observações da amostra pesquisada. A seguir serão apresentadas informações a respeito da população estudada e dos instrumentos de coleta de dados, que subsidiaram a realização deste trabalho.

### **3.2 – POPULAÇÃO E AMOSTRA**

O universo desta pesquisa compreende as micro e pequenas empresas de Manaus, definido com o apoio do Cadastro Empresarial 2000, instrumento de consulta elaborado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/AM. Embora não correspondendo ao total das empresas, o cadastro reúne a expressiva participação de aproximadamente 18.000 (dezoito mil) unidades empresariais, distribuídas entre os setores da indústria, comércio e prestação de serviços, que corresponde ao extremo esforço daquela entidade em condensar, em uma única fonte, o número máximo possível de empresas.

Segundo Bussab e Morettin (2001), uma população é uma coleção de todos os possíveis valores, enquanto uma amostra é somente uma pequena quantia desses valores coletados aleatoriamente. No presente trabalho, a população é representada por todas as micro e pequenas empresas de Manaus, enquanto a amostra é um grupo dessas organizações, escolhido aleatoriamente.

Uma regra importante para as amostras estatísticas é que ela deve ser imparcial. Para Bussab e Morettin (2001), três condições devem ser completadas para atender esta situação:

- A amostra deve ser escolhida aleatoriamente. Isto significa que cada item da população tem a mesma chance de ser escolhido para a mostra;
- A amostra deve ser homogênea. Isto significa que todos os grupos da amostra devem ser representados com a mesma proporção com as quais ocorrem na população;
- A amostra deve ser independente. Isto significa que a seleção de qualquer item não afeta a probabilidade de que qualquer outro item possa ser escolhido.

Para restringir o escopo do estudo e facilitar o trabalho de coleta de dados, foi definida, em um universo de aproximadamente 18.000 (dezoito mil) empresas sediadas em Manaus, uma amostra composta por 100 (cem) unidades, classificadas como pequenas e micros empresas.

A amostra, em torno de 100 (cem) empresas foi calculada pela fórmula de Barbeta (1998) como demonstrada abaixo, onde foi considerado um erro ( $E$ ) de 10%.

$$Amostra = \frac{População \cdot [1 / (E^2)]}{População + [1 / E^2]} \quad (7)$$

Houve um retorno de 100 questionários devidamente preenchidos de 150 distribuídos entre empresas escolhidas de forma aleatória. Portanto, os 100 questionários respondidos, representam um retorno de 66% em relação ao total de questionários enviados às micros e pequenas empresas. Este retorno é significativo, uma vez que nas pesquisas de Rhoden (1995), Carneiro (1994), Hurtado (1996), Fensterseifer Galesne e Ziegelmann (1987), Fensterseifer e Saul (1993), Batalha & Demori (1990), obtiveram taxas de retorno de, 13,81%, 31%, 40%, 32,21%, 23,32%, 27,24% respectivamente. Analisando apenas o percentual de retorno em pesquisas.

Para efeito de enquadramento nesta pesquisa, foi considerada como micro empresa, a pessoa jurídica e a firma individual que apresenta receita bruto anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00, e como pequena empresa, a pessoa jurídica e a firma individual que apresenta faturamento bruto anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00. O Quadro 3.1, a seguir, apresenta a classificação das empresas segundo o faturamento bruto anual, conforme define a Lei 9.841 de 05 de outubro de 1999.

Quadro 3.1 – Classificação das empresas quanto ao faturamento bruto anual.

<b>Porte</b>	<b>Faturamento Bruto Anual</b>
Micro	Até R\$ 244.000,00
Pequena	De R\$ 241.000,00 a R\$ 1.200.000,00
Média e Grande	Acima de R\$ 1.200.000,00

Fonte: Lei 9.842 (1999)

Para o enquadramento pelo faturamento bruto, foram efetuados levantamentos junto aos cadastros do setor de desenvolvimento empresarial do SEBRAE/AM e carteira de crédito comercial da Caixa Econômica Federal, que atendem, em parceria, o segmento empresarial com faturamento bruto anual de até R\$ 1.200.000,00 (um milhão, e duzentos mil reais), em operações de financiamento de capital fixo e capital de giro.

### **3.3 – PERGUNTAS DA PESQUISA**

Os questionamentos básicos e indispensáveis para o estudo, aqui classificados como o caminho a ser seguido para se chegar aos objetivos pretendidos, estão divididos em quatro itens:

1. Que empresas podem ser enquadradas como micro e pequenas empresas?
2. Quais são as ferramentas de gestão utilizadas pelas micro e pequenas empresas?
3. Quais os motivos que conduzem as micros e pequenas empresas à não se utilizarem ou fazer pouco uso desses instrumentos de gestão?

4. O que se pode fazer para massificar o uso das ferramentas de gestão, no âmbito das micro e pequenas empresas de Manaus?

### **3.4 – INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS**

Para Crema (1994) a coleta de dados se refere à obtenção, reunião e registro sistemático de dados com um objetivo determinado. Os instrumentos de coleta de dados utilizados nesta pesquisa foram o questionário, cujo modelo encontra-se apresentado no anexo 01, as entrevistas e a visita efetuada pelo pesquisador nas empresas.

#### **3.4.1 - Questionário**

Com o propósito de responder ao segundo questionamento definido na seção anterior, foi elaborado um questionário (Anexo 01), com perguntas diretas, pedindo explicitamente a informação desejada. O questionário foi dividido em três grupos abaixo descritos:

- **Identificação da empresa:** foram coletados dados que caracterizam as empresas pesquisadas tais como: razão social, localização, data de constituição, ramo de atividade e número de empregados.
- **Caracterização dos sócios:** com o objetivo de analisar o perfil dos micros e pequenos empreendedores, foram coletados os seguintes dados: tempo de experiência no ramo do negócio, grau de instrução, sexo e idade.
- **Caracterização das ferramentas de gestão:** nessa parte do questionário, buscou-se identificar quais as ferramentas de gestão utilizadas pelas empresas pesquisadas e o correspondente nível de uso.

As vinte e uma perguntas do questionário foram elaboradas de modo a identificar, através das respostas, qual(ais) a(s) ferramenta(s) mais utilizada(s) pela empresa

pesquisada. As questões de números 01 a 20 buscaram levantar o nível de utilização das ferramentas abordadas no trabalho, conforme demonstra o Quadro 3.2.

Quadro 3.2 – Descrição das perguntas do questionário.

Nr.	Perguntas	Ferramenta associada.
01	Existe uma definição clara e formal sobre o que a sua empresa deseja alcançar nos próximos anos, bem como dos modos pelos quais pretende atingir esses objetivos?	Planejamento Estratégico
02	Desenvolve planos de ação e define metas de crescimento para sua empresa?	Planejamento Estratégico
03	A administração e demais empregados conhecem todas as etapas que compõem os processos de trabalho de sua empresa?	Todas
04	Realiza algum tipo de pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de seus concorrentes?	Benchmarking
05	Sua empresa possui uma política no sentido de adequar-se às freqüentes mudanças tecnológicas?	Todas
06	Sempre que necessário, sua empresa efetua reestruturação total de seus processos, visando alcançar melhores indicadores de desempenho?	Reengenharia
07	Sua empresa adota política orientada para a manutenção da limpeza do ambiente de trabalho e de seus funcionários, organização do local de trabalho e padronização das tarefas?	5 S
08	Existe uma preocupação em produzir apenas o suficiente para atender a demanda dos clientes, eliminando custos decorrentes de estoques desnecessários?	JIT
09	A sua empresa possui ou está elaborando algum tipo de sistema que possibilite o estabelecimento de padrões de conduta e cumprimento de normas que orientem a concepção, produção e distribuição de bens e serviços?	ISO 9000
10	Existe um controle periódico da evolução dos custos de sua empresa?	Custos
11	Existe uma preocupação em reduzir os custos, com o objetivo de aumentar a margem de lucro da empresa e agregar valor ao produto junto aos clientes?	Custos e Form. de Preços
12	Na definição dos preços de venda, são levados em conta os preços praticados pela concorrência e aceitos pelos clientes?	Formação de Preços
13	Sua empresa é conhecedora do valor mínimo de faturamento mensal, de modo que possa, ao menos, pagar todos os seus compromissos?	Custos e Form. de Preços
14	Existe um controle permanente das contas a receber e contas a pagar, de modo que as disponibilidades possam manter a liquidez da empresa?	Fluxo de Caixa
15	No que se refere aos recursos humanos, existe um cuidado em escolher o candidato mais bem qualificado para o cargo disponível?	Adm. de RH
16	Sua empresa realiza treinamentos objetivando a melhoria da qualificação profissional de seus empregados?	Adm. de RH
17	Sua empresa utiliza alguma sistemática para avaliar o desempenho de seus empregados?	Adm. de RH
18	Existe alguma sistemática para recompensar os empregados que apresentam os melhores desempenhos em sua empresa?	Adm. de RH
19	Existe um sistema computacional que permita a transformação de dados em informações que possam ser utilizadas nas decisões da empresa e que proporcionam sustentação administrativa visando a melhoria dos resultados da empresa?	Gerenciamento da Informação
20	Sua empresa efetua algum tipo de levantamento formal sobre a satisfação dos clientes, em face dos produtos vendidos e/ou serviços prestados?	Aval. da Satisf. do Cliente

A questão número 21 (vinte e um) foi elaborada de modo que o micro e pequeno empresário pudesse descrever quais as técnicas ou estratégias utilizadas em sua organização na condução dos negócios, com o objetivo de ratificar as respostas dadas nas vinte perguntas anteriores ou detectar outras ferramentas de gestão não contempladas no Capítulo II.

Os questionários foram distribuídos às empresas por entrega direta (pessoal) e através de e-mail, sendo que neste último caso, nenhum questionário foi respondido. As vantagens da utilização de questionário são relacionadas por Gil (1994), a saber: é um processo menos dispendioso; atinge uma população maior, podendo ser enviado pelo correio ou qualquer outro meio de comunicação; garante o anonimato das respostas; não existe pressão para resposta imediata; não expõe os pesquisados à influência das opiniões e do aspecto pessoal do entrevistado.

As desvantagens quanto ao uso deste instrumento de coleta de dados, de acordo com Gil (1994), são as seguintes: percentagem pequena dos questionários que voltam; grande número de perguntas sem respostas; não pode ser aplicado a pessoas analfabetas; impossibilidade de ajudar o informante que questões mal compreendidas; a dificuldade de compreensão, por parte dos informantes, leva a uma uniformidade aparente; na leitura de todas as perguntas, antes de responde-las, pode uma questão influenciar a outra; a devolução tardia prejudica o calendário ou sua utilização; o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos torna difícil o controle e a verificação; nem sempre é o escolhido quem responde ao questionário, invalidando, portanto, as questões; exige um universo mais homogêneo.

### **3.4.2 - Teste Piloto**

Após a elaboração da primeira versão do questionário, foi realizado um teste piloto com a participação de dez empresas. De acordo com Oliveira & Moraes (1994), o pré-teste é essencial, podendo ser realizado com três grupos de pessoas:

- Colegas de trabalho e profissionais da área;
- Usuários potenciais dos dados;
- Uma pequena amostra dos respondentes similar a do universo pesquisado.

Concluída esta etapa, foram eliminadas as questões que não se obteve o tipo de informação solicitada. E as perguntas em que os respondentes tiveram dificuldade de entendimento foram revisadas.

Os questionários foram aplicados da seguinte forma:

- Os empresários liam o questionário e sanavam suas dúvidas sobre o que não entendiam no momento da entrega do mesmo.
- Os empresários ficavam com o questionário para responder em casa, e posteriormente o devolviam ao autor da pesquisa.
- Alternativamente, o questionário era respondido com o apoio pessoal do pesquisador, esclarecendo de imediato as dúvidas quanto ao entendimento das perguntas, a abordagem do assunto, etc.
- Através das respostas fornecidas pelas empresas verificou-se a percepção e o entendimento dos empresários respondentes, ou seja, se as respostas atendiam o objetivo da pesquisa.

### **3.4.3 - Entrega da Carta de Apresentação e Questionário**

Nesta etapa foi efetuada a entrega do questionário juntamente com a carta de apresentação cujo modelo encontra-se apresentado no anexo 02. Tanto a carta de apresentação, quanto o questionário, foram identificados com o nome da UFSC

(Universidade Federal de Santa Catarina). Além da carta de apresentação, o questionário se fez acompanhar da de uma declaração expedida pela coordenação de cursos de pós-graduação do CIESA (Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas), conforme anexo 03.

Na ocasião da entrega do questionário, era combinado com o empresário a data de sua devolução, cujo prazo não extrapolava a uma semana. Ainda, na entrega do questionário, era combinada a realização de entrevista, a qual, na maioria dos casos não era aceita pelos respondentes dos questionários.

#### **3.4.4 - Entrevistas**

A entrevista foi o outro instrumento de coleta de dados utilizado na pesquisa. A entrevista, conforme a definição de Lakatos e Marconi (1991), "... é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional, ou seja, é um procedimento utilizado na investigação social, para a coleta de dados ou para ajudar no diagnóstico ou no tratamento de um problema social". Alguns autores consideram a entrevista como o instrumento por excelência da investigação social. Quando realizado por um investigador experiente, afirma Best (1972), a entrevista é muitas vezes superior a outros sistemas de obtenção de dados.

A entrevista utilizada neste trabalho foi do tipo não-estruturada, em que o entrevistador tem liberdade para desenvolver cada situação em qualquer direção que considere adequada, como forma de poder explorar mais amplamente uma questão. Neste tipo de entrevista, as perguntas são abertas e podem ser respondidas dentro de uma conversação informal.

A finalidade, nesta pesquisa, de utilizar-se desse método de coleta de dados, foi a poder verificar se o posicionamento do entrevistado estava condizente com as respostas

apresentadas no questionário, ou seja, averiguar a veracidade das informações por ele prestadas. Além disso, a entrevista foi utilizada para levantar eventuais motivos que impedem ou dificultam o uso de ferramentas de gestão estratégica por parte dos micros e pequenos empresários componentes da amostra. Nesse sentido, as entrevistas foram conduzidas com o objetivo de obter respostas ao seguinte questionamento: de que formas, ou quais os instrumentos que são utilizados no dia-a-dia da empresa, de modo que ela possa sobreviver em um ambiente de negócios cada vez mais exigentes e competitivos?

Como técnica de coleta de dados, enfatiza Lakatos e Marconi (1991), a entrevista oferece as seguintes vantagens:

- Pode ser utilizada com todos os segmentos da população: analfabetos e alfabetizados;
- Fornece uma amostragem muito melhor da população geral: o entrevistado não precisa saber ler e escrever;
- Há maior flexibilidade, podendo o entrevistador repetir ou esclarecer perguntas, formular de maneira diferente; especificar algum significado, como garantia de estar sendo compreendido;
- Oferece maior oportunidade para a obtenção de dados que não se encontram em fontes documentais e que sejam relevantes e significativos;
- Há possibilidade de conseguir informações mais precisas, podendo ser comprovadas, de imediato, as discordâncias;
- Permite que os dados sejam quantificados e submetidos a tratamento estatístico.

A entrevista foi aplicada ao empresário, sempre com o seu consentimento prévio, utilizando-se de um micro-gravador. Vale destacar que dos 100 (cem) empresários que responderam ao questionário, 78 (setenta e oito) concederam entrevistas, representando um retorno de 78%. Contudo, é importante destacar que do total de empresários que concederam entrevistas, 60% não concordaram em gravar seus depoimentos no micro-gravador ou que fossem escritos de qualquer forma.

### **3.4.5 - Recepção dos Questionários**

No final do mês de maio de 2001, encerrou-se a recepção dos questionários. Das 150 empresas que participaram da pesquisa, 100 retornaram os questionários preenchidos, o que correspondente a uma taxa de retorno de 66%, concluindo-se assim, a etapa do processo de coleta de dados, permitindo a análise da amostra. Vale destacar os resultados apresentados pelas pesquisas internacionais realizadas por questionário mencionadas no início do tópico 3.3 deste capítulo.

### **3.4.6 Tratamento dos dados coletados**

O tratamento dos dados coletados através dos questionários foi efetuado com auxílio do programa de análise estatística de autoria de Mestre (1997), denominado *Diseño y análisis de encuestas em investigación social y de mercados*, onde foram digitados todos os dados coletados na pesquisa. Para proporcionar maior embasamento na fase de análise, foi utilizado recursos como tabulação simples das variáveis pesquisadas; tabulação cruzada; cálculos de médias, modas e amplitudes, definidos conforme Mestre (1997).

- A tabulação simples dos dados consiste em obter a distribuição de frequências das variáveis estudadas e apresenta-las em forma de tabela. A distribuição de frequências é uma contagem do número de casos pesquisados.

- A tabulação cruzada é uma técnica estatística pela qual se obtém uma tabela de dupla entrada, também denominada tabela de contingência, em que se apresentam os valores das freqüências conjuntas das variáveis. Na tabulação cruzada se calcula a distribuição de freqüências de uma variável para cada uma das categorias ou classes em que se divide a outra variável com a qual se cruza. A tabulação cruzada é uma forma de descobrir os comportamentos ou características de grupos sociais em função dos atributos ou outras características de tais grupos.

#### **3.4.7 – Visita nas empresas pesquisadas**

Uma terceira técnica de coleta de informações e apoio à pesquisa foi visitas efetuadas pelo pesquisador nas instalações físicas das empresas pertencentes à amostra. O objetivo destas visitas foi observar as condições de funcionamento das empresas (localização, instalações e organização), clientes e concorrência. As observações efetuadas durante as visitas serviram para fundamentar a análise dos dados coletados nos questionários e dos depoimentos prestados nas entrevistas concedidas.

No próximo capítulo serão apresentados os resultados dos dados coletados através dos questionários e analisados com respaldo dos depoimentos e considerações formuladas pelos administradores das pequenas e micros empresas pertencentes à amostra, em entrevistas e visitas efetuadas pelo autor da pesquisa.

## **CAPÍTULO IV**

### **ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS**

Neste capítulo, serão analisados os dados obtidos pelos questionários e entrevistas realizados, subsidiados pelas observações efetuadas pelo pesquisador durante as visitas efetuadas às unidades de negócios pertencentes à amostra.

As análises e os comentários expostos a seguir serão efetuados de acordo com a mesma estrutura dada ao questionário, abordando, a princípio, as informações relativas à caracterização das pequenas e micros empresas pertencentes à amostra. Em seguida, serão feitas abordagens a respeito do perfil dos proprietários (ou sócios) das organizações pesquisadas. Finalmente, serão efetuadas as considerações com respeito às respostas dadas pelas empresas quanto ao uso de ferramentas de gestão. O conteúdo das entrevistas e as observações efetuadas pelo pesquisador quando das visitas subsidiarão a análise.

#### **4.1 – CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS**

No primeiro grupo foram solicitadas informações que caracterizam as empresas pesquisadas. Estas informações referem-se ao ramo de atividade, setor da economia em

que as empresas estão inseridas, localização, tempo de existência e número de funcionários.

#### 4.1.1 - Ramo de Atividade

As empresas que fizeram parte da amostra pesquisada, escolhidas de forma aleatória, pertencem a diversos ramos de atividades tais como: alimentos, calçados, vestuários, hotelarias, turismo, livrarias, eletro-eletrônicos etc.

#### 4.1.2 - Setor da economia

Em Manaus, existem aproximadamente 18.000 (dezoito mil) micros e pequenas empresas, distribuídas entre os setores da indústria, comércio e prestação de serviços, de acordo com pesquisa do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE/AM no ano de 2000, apontadas no Quadro 4.1., das quais 100 (cem) participaram da pesquisa, conforme Quadro 4.2 abaixo.

Quadro 4.1 – Total de empresas por setor da economia

Setor	Frequência	% s/total
Indústria	1.629	9,05
Comércio	12.727	70,71
Serviços	3.644	20,24
<b>Total</b>	<b>18.000</b>	<b>100,00</b>

Fonte: Pesquisa realizada em Manaus (SEBRAE/AM, 2000)

Quadro 4.2 – Empresas que responderam ao questionário.

Setor	Frequência	% s/total
Indústria	12	12,00
Comércio	69	69,00
Serviços	19	19,00
<b>Total</b>	<b>100</b>	<b>100,00</b>

#### 4.1.3 - Localização das empresas pesquisadas

Do total das unidades de negócios pesquisadas, 35,56% localizam-se no centro comercial de Manaus enquanto que as 64,44% restantes encontram-se sediadas nos bairros periféricos. O percentual tabulado encontra-se na Figura 4.1.

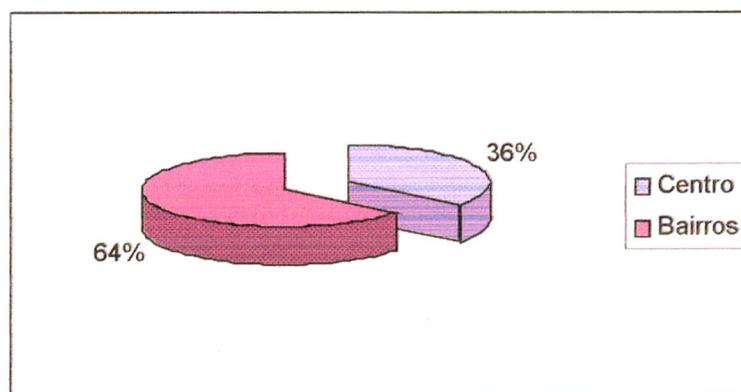


Figura 4.1 – Localização das empresas

O maior número de empresas, de acordo com a pesquisa, estão distribuídas nos bairros da cidade. No setor da indústria, 73% das empresas encontram-se instaladas nos bairros, contra 27% que estão atuando no centro de Manaus. No comércio, 68% das empresas estão localizadas nos bairros, enquanto que 32% estão instaladas na região central da cidade. No setor de prestação de serviços esta distribuição está mais equilibrada: 47% nos bairros contra 53% na zona central.

#### 4.1.4 - Tempo de existência

A pesquisa revelou que as micro e pequenas empresas de Manaus possuem, em média, 10 (dez) anos de vida, sendo que o maior número delas foram criadas em 1998, e, portanto, possuem 3 (três) anos de vida. A empresa mais antiga, constante da amostra foi criada no ano de 1901 e a mais nova em 1999. As empresas localizadas na área central de Manaus estão, há mais tempo no mercado do que as dos bairros. De acordo com a

pesquisa, as empresas localizadas no centro têm 15 (quinze) anos de existência, em média, enquanto que as instaladas nos bairros possuem 5 (cinco) anos.

#### 4.1.5 - Número de empregados

O resultado levantado indica que os micros e pequenos empreendimentos possuem, em média 07 (sete) empregados, sendo 02 (dois), o número de empregados mais presente na amostra. O número máximo de empregados registrado na pesquisa foi 59 (cinquenta e nove) e o mínimo foi zero.

Ainda com respeito à caracterização das empresas pesquisadas, verificou-se que 77% são firmas individuais e 23% são sociedades por quotas limitadas, conforme demonstra a Figura 4.2.

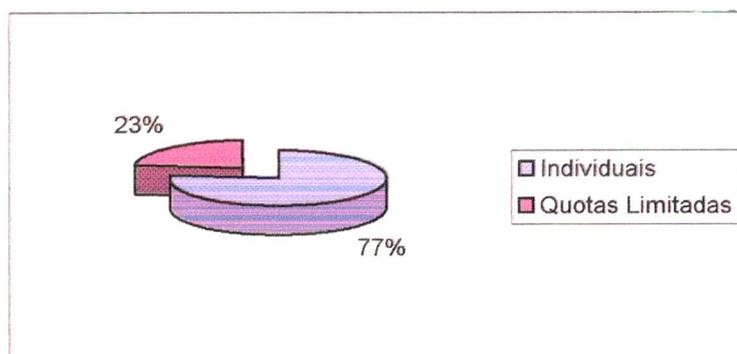


Figura 4.2 – Firmas individuais e Sociedades por quotas limitadas.

#### 4.2 – CARACTERIZAÇÃO DOS SÓCIOS

No segundo grupo de perguntas foram solicitadas informações sobre o sexo, grau de instrução e idade, necessárias para identificar o perfil dos sócios (proprietários) das empresas pesquisadas.

#### 4.2.1 - Sexo dos sócios

Com respeito à participação de homens e mulheres na gestão das pequenas e micro empresas, a pesquisa revelou que 68% desses administradores são do sexo masculino e 32% do sexo feminino. A distribuição percentual encontra-se na Figura 4.3.

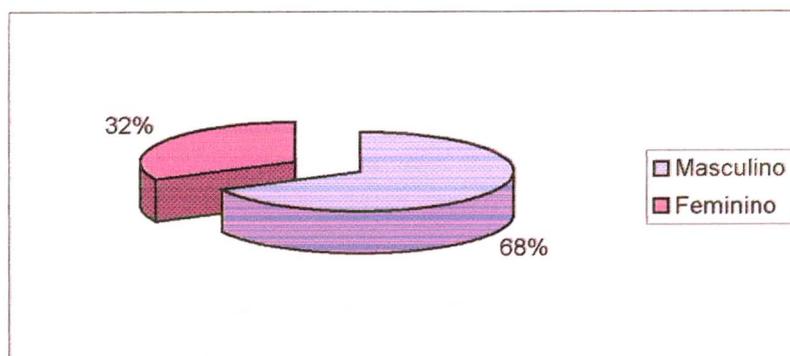


Figura 4.3 – Participação de homens e mulheres na gestão de empresas.

#### 4.2.2 - Grau de instrução dos empresários

O questionamento sobre o grau de instrução, compreendendo desde o ensino fundamental até a pós-graduação, apontou que 8% dos sócios (empreendedores) concluíram o ensino fundamental, dos quais 75% administram empresas localizadas nos bairros. 62% terminaram o ensino médio (antigo 2º grau), sendo que 66% destes atuam em empresas instaladas nos bairros. Os 30% restantes possuem formação superior, em nível de graduação e pós-graduação, dos quais 56% conduzem unidades de negócios nos bairros. A Figura 4.4 apresenta esta distribuição em sua totalidade.

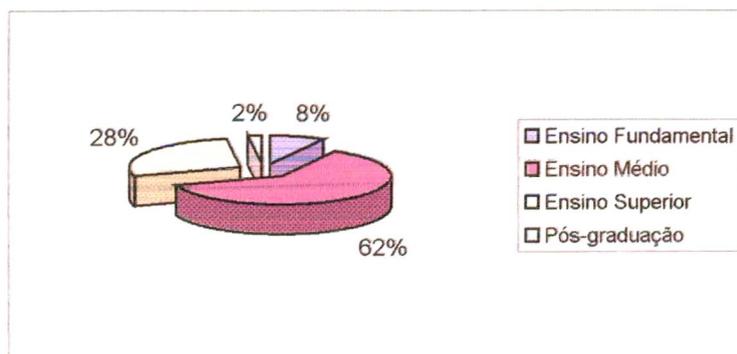


Figura 4.4 - Grau de instrução dos empresários.

Nas entrevistas e visitas efetuadas na pesquisa, constatou-se um expressivo número de empresários que há vários anos, desde a conclusão dos cursos e 1º e 2º graus, deixaram de freqüentar salas de aula, seja no sentido de melhorar sua formação escolar ou com o objetivo de especializar-se profissionalmente.

#### 4.2.3 - Idade dos sócios

A amostra pesquisada revelou que os micros e pequenos empresários de Manaus possuem, em média, 41 (quarenta e um) anos de idade, sendo que a idade mais freqüente da pesquisa foi 48 anos. As idades variaram entre 24 a 67 anos.

### 4.3 – CARACTERIZAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE GESTÃO

Neste grupo de questões, procurou-se levantar informações acerca dos instrumentos de gerenciamento estratégico utilizados pelas micro e pequenas empresas de Manaus na condução dos seus negócios. Para tanto, foram formuladas 21 (vinte e uma) perguntas, sendo 20 (vinte) com múltiplas alternativas e 1 (uma) do tipo aberta, a fim de possibilitar ao pesquisado explicitar as formas de gerenciamento dos negócios de sua empresa. O Quadro 4.3 a seguir apresenta um resumo da tabulação das respostas dadas nos questionários.

Quadro 4.3 – Resumo da tabulação dos questionários.

Questão levantada	Ferramenta Associada	Respostas Afirmativas (em %)	Respostas Negativas (em %)
Definição de objetivos para os próximos anos.	Plan. Estratégico	13	87
Existência de Plano de Ação e metas de crescimento.	Plan. Estratégico	50	50
Conhecimento dos Processos da empresa.	Todas	23	77
Avaliação de produtos e serviços da concorrência.	Benchmarking	61	39
Adequação às mudanças tecnológicas.	Todas	43	57
Reestruturação radial dos processos.	Reengenharia	30	48
Política de limpeza, organização e padronização.	5S	86	14
Administração e controle de estoques.	Just in Time	46	50
Utilização de Normas da família ISO 9000.	ISO 9000	7	93
Controle de custos.	Custos	39	61
Política de redução de custos.	Custos	78	22
Definição de preços com base na concorrência e clientes	Form. de Preços	91	9
Conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro.	Form. de Preços	20	80
Controle de fluxo de caixa	Fluxo de Caixa	58	42
Preocupação com a qualidade na contratação da mão-de-obra.	RH	47	53
Treinamento de empregados.	RH	34	66
Avaliação de desempenho.	RH	7	93
Utilização de sistemas de recompensa.	RH	14	86
Utilização de sistemas de informação gerencial.	SIG	36	64
Pesquisa de satisfação dos clientes.	Satisf. de Clientes	23	77

#### 4.3.1 - Objetivos a serem alcançados nos próximos anos

As três primeiras perguntas buscaram saber o grau de utilização do planejamento estratégico pelas micro e pequenas empresas de Manaus. Para começar, sondou-se sobre a existência de uma definição clara e formal de objetivos que pretendem alcançar nos próximos anos, bem como os instrumentos a serem utilizados na consecução dos mesmos. O resultado da pesquisa junto aos empresários indicou que 13% das unidades de negócios possuem essa definição, enquanto que 87% admitiram não possuir uma definição de onde a sua empresa deseja estar nos próximos anos. Tal resultado pode ser visto na Figura 4.5.

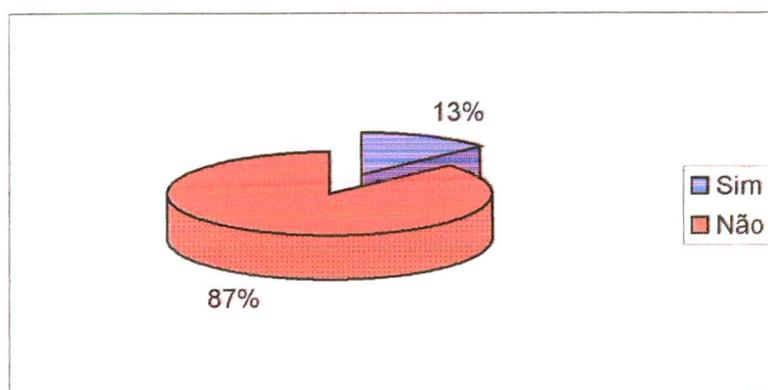


Figura 4.5 – Objetivos a serem alcançados nos próximos anos.

Uma das questões mais interessantes levantadas a respeito das pequenas empresas, na opinião de Pereira e Gonçalves (1995), é em relação à atividade de planejamento. Comparada à grande organização, tem-se a clara impressão de que não há vestígios de algum trabalho organizado nesse sentido. Não há manuais de planejamento e raras são as vezes em que se encontram objetivos claros e metas definidas. Contudo, acrescenta Pereira e Gonçalves (1995), seria um exagero afirmar que não há planejamento. Ele existe, mas não de forma como grandes corporações estão acostumadas a fazer. Como cita Gimenez (1993), essa é uma atividade fragmentada, informal e incremental. Na pequena empresa, o pequeno grupo de empregados e a extrema facilidade de acesso permitem que esse fenômeno se espalhe de forma tão natural que a análise do que acontece e de como a organização deverá interpreta-la acaba ocorrendo cotidianamente.

Em Manaus, a partir dos depoimentos prestados pelos empresários entrevistados e das observações efetuadas pelo pesquisador durante as visitas, constatou-se que das 87% empresas que responderam negativamente a esta questão, a quase totalidade desconhece a necessidade de planejar e definir metas de crescimento dos seus negócios. Este fato pode ser comprovado pelo depoimento do proprietário de um restaurante que participou da pesquisa:

*“Não possuímos qualquer tipo de planejamento. As mudanças em nosso negócio vão ocorrendo na medida em que as necessidades vão surgindo. Hoje, aqui no Brasil, não temos condições de prever como as coisas vão se comportar a médio e longo prazo”.*

O sentimento de que as incertezas quanto ao futuro da economia dificultam o estabelecimento de objetivos foi compartilhado por outros empresários entrevistados. Os empresários também alegaram dispor de pouco tempo para o estabelecimento de planos estratégicos, haja vista a necessidade de dedicarem-se permanentemente ao negócio e exercerem múltiplas funções no dia-a-dia do trabalho. O depoimento do proprietário de uma loja de auto-peças ilustra com clareza esse sentimento.

*“Nosso expediente começa às 7:30 da manhã e se estende até às 19:00 horas, sem intervalo. Como preciso estar à frente do negócio – atendendo clientes, mantendo contato com fornecedores, supervisionando os funcionários etc., não me sobra tempo para pensar em planejamentos...”.*

A pesquisa relevou também que a maioria dessas empresas está localizada em áreas distantes do centro comercial e que a utilização de recursos tecnológicos (microcomputador, sistemas de informações gerenciais, internet, dentre outros) ainda é muito precária. O proprietário de uma pequena mercearia localizada no bairro da Alvorada, explicou que concluiu o curso secundário há vários anos e não teve mais condições de voltar a estudar, em razão dos recursos financeiros escassos. O micro empresário acrescentou que nunca operou um microcomputador. O quadro ora apresentado representa a situação em que se encontra a maioria dos empresários visitados.

Este distanciamento com o conhecimento e recursos tecnológicos, fatores indispensáveis à sobrevivência e desenvolvimento de qualquer negócio, inviabiliza o estabelecimento de objetivos e implementação de planos de ação e, coloca esses pequenos empreendedores em desvantagens em relação aos seus competidores.

Os objetivos de uma empresa, de acordo com Tiffany e Peterson (1999), são declarações específicas que se relacionam diretamente a uma determinada meta; fornecem detalhes sobre o que deve ser feito e quando. A ausência de objetivos formais e claros conduz as empresas, invariavelmente, a um elevado grau de risco de sobrevivência.

Por outro lado, a maior parte das empresas que responderam positivamente à questão, embora não possuam um planejamento formal, demonstraram possuir uma concreta visão do futuro de seus negócios. As palavras da proprietária de uma indústria de alimentos expressam claramente esta percepção:

*“Nós começamos com um negócio bem pequeno, mas já, naquela época, tínhamos uma grande visão, é tanto que a nossa empresa foi constituída com o nome de Kilomania – Indústria e Comércio de Alimentos Ltda. O nosso pensamento era: se nós crescermos já estaremos preparados. Desde a criação, nossa empresa funciona com projeto – não gosto de improviso – o cardápio, o lay out, os equipamentos etc. tudo passa por um estudo de viabilidade. Atualmente, já possuímos um novo projeto de reforma e adaptação, onde será revisto o lay out, a iluminação, as instalações etc. – tudo isso para que os nossos clientes não se sintam “cansados” do visual e do atendimento”.*

As recentes mudanças implementadas por uma pequena rede de drogarias de Manaus reforçam o sentimento de existe um grupo de empresários, ainda que pequeno, preocupados em definir objetivos e com visão empresarial adequada às constantes mudanças e necessidades do mercado. O depoimento do sócio-gerente da referida empresa ilustra a situação.

*“Antecipar-se em relação aos concorrentes e atender o cliente vinte e quatro horas por dia, com rapidez são nossas maiores preocupações. Por isso, passamos a realizar vendas pela internet e estamos implementando o sistema de vendas tipo Drive Thru. Com essas medidas, acreditamos estar oferecendo um serviço de atendimento diferenciado, daquele que já vem sendo prestado a algum tempo pela concorrência – a entrega a domicílio”.*

Grande parte dessas empresas localiza-se em zonas centrais da cidade e possuem uma estreita aproximação com a evolução tecnológica. A maioria dos empresários que administram esses micros e pequenos negócios possui formação escolar de nível superior e acompanham as mudanças ocorridas em suas respectivas áreas de atuação.

#### **4.3.2 - Planos de ação e metas de crescimento**

No segundo questionamento, o objetivo foi saber se as empresa desenvolvem plano(s) de ação e definem metas de crescimento. Metade das empresas pesquisadas – 50% responderam que sim, enquanto que a outra metade, admitiu não desenvolver planos de ação e definir metas de crescimento, conforme demonstrado na Figura 4.6 a seguir.

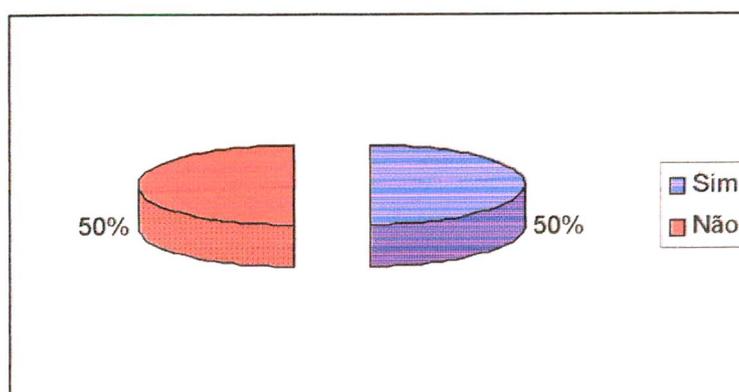


Figura 4.6 – Planos de ação e metas de crescimento.

Apesar de 50% das empresas terem respondido afirmativamente a esta questão, a pesquisa revelou que os planos de ação e as metas de crescimento, na maioria dos casos, são elaborados informalmente, e resumidas em simples idéias ou intenções. Essas intenções, via de regra, não são compartilhadas com os demais colaboradores da empresa. Esta constatação ficou explícita através do depoimento do sócio de uma livraria pesquisada, quando questionado sobre que tipo de estratégia era utilizada para conquistar e manter clientes:

*“Há mais ou menos um ano atrás, isso era feito em termos de missão, mas não existia nenhum documento escrito nesse sentido. O problema da pequena empresa, é que o proprietário é empreendedor; cuida do marketing, etc. Ele tem múltiplas funções, e isso faz com que muitas vezes ele esqueça ou confunda algumas estratégias previamente elaboradas. Até um ano atrás, trabalhávamos muito em torno da vontade de querer fazer, utilizando a intuição, vendo a necessidade do mercado”.*

A ausência de um documento formal, constando a situação atual da empresa e onde ela pretende estar nos anos futuros, dificulta, e até mesmo inviabiliza a implementação,

acompanhamento e ajustes destes planos informais, em face de eventuais mudanças que venham a ocorrer no mercado. A ausência desse instrumento, fato observado na pesquisa, compromete o envolvimento de empregados, fator necessário e indispensável à consecução dos objetivos e metas traçados pela empresa. Para Tiffany e Peterson (1999), a eficácia de planos de ações e alcance de metas depende da habilidade do empresário em transmitir o que se deseja de forma clara, concisa e informativa.

Pesquisas realizadas pela empresa americana Bain & Company e publicadas pela revista HSM Management revelam que o uso de planejamentos estratégicos, com definição de missão; objetivos e metas de crescimento e sustentação empresarial, cresceu a nível mundial de 89% em 1998 para 92% em 2000. Tal comportamento reflete o entendimento por parte dos empresários de que a utilização de planejamentos formais é uma das ferramentas mais eficazes para apontar a melhor direção e desempenho das empresas, em mercados cada vez mais competitivos e em constantes mutações.

#### 4.3.3 - Conhecimento dos processos da empresa

A pesquisa apontou que em 23% das empresas, os administradores e demais empregados conhecem todas as etapas dos processos que compõem a organização. Contudo, 77% das empresas pesquisadas, admitiram não possuir tal conhecimento. O resultado desta tabulação poderá ser visualizado na Figura 4.7.

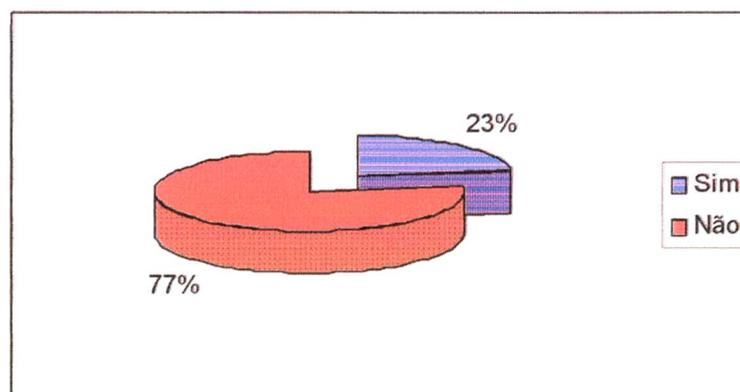


Figura 4.7 – Conhecimento dos processos da empresa.

Com respeito a essa questão, a pesquisa detectou, através de observação efetuada diretamente nas empresas, que o conhecimento dos processos ocorrem, quase sempre, em micro empresas individuais, administradas pelo próprio empresário ou parentes, onde a necessidade de serem executadas múltiplas atividades, e, por consequência, o conhecimento de todos os processos que envolvem o negócio. Em empresas onde existe a participação de pessoal contratado, no caso os 77% dos respondentes, verificou-se que apenas os administradores possuem uma visão de totalidade da empresa, e, portanto, conhecem todos os seus processos.

A situação registrada na pesquisa baseia-se no princípio das empresas tradicionais definido por Hammer (1998), onde os empregados têm foco restrito, e a visão mais geral do quadro cabe unicamente aos administradores. Na organização voltada para processos, todos têm uma visão ampla, o que possibilita oferecer aos clientes mais valor, de forma mais rápida e a um custo mais baixo.

#### **4.3.4 - Pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos dos concorrentes.**

A quarta questão teve o propósito de saber se as micros e pequenas unidades de negócios de Manaus utilizam-se de pesquisa (com apoio de clientes, empregados ou colaboradores) para avaliar como os produtos e serviços são produzidos e vendidos pelos concorrentes e como seus processos são executados. O resultado indica que 61% das empresas utilizam essa prática de avaliação, enquanto que 39% das organizações pesquisadas não as realizam. O percentual das respostas encontra-se na Figura 4.8.

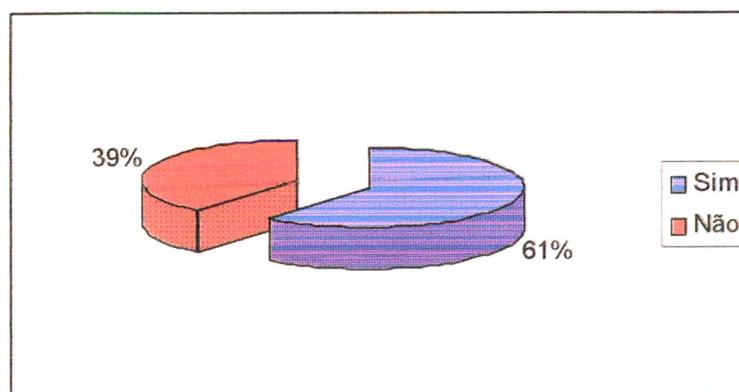


Figura 4.8 – Pesquisa para avaliar produtos, serviços e processos dos concorrentes.

Quanto a esta questão, observou-se que a quase totalidade das empresas que responderam negativamente está localizada nos bairros mais afastados do centro de Manaus, administradas por micros empresários com baixa formação escolar, e com baixo nível de utilização de recursos tecnológicos. A proprietária de uma pequena indústria de panificação, explicou que não estuda o comportamento dos concorrentes, mas já foi vítima desta estratégia de gestão por parte de um concorrente vizinho, conforme declaração efetuada em entrevista.

*“...empreguei um rapaz que se dizia desempregado e com família para sustentar. Depois de um mês, após ter aprendido todo o serviço e conhecido os produtos que fabricamos, o rapaz pediu a conta e retornou ao emprego anterior”.*

Com relação aos 61% que responderam positivamente, observou-se que a maior parte dessas empresas, utilizam-se das pesquisas para ajustar suas estratégias e melhorar o desempenho dos negócios. Nesse sentido, verificou-se que as empresas utilizam-se das informações colhidas dos clientes e das observações efetuadas na concorrência, para diferenciarem-se quanto ao atendimento a clientes, formas e prazos de entrega, variedade de itens a serem ofertados, preços, dentre outros. O depoimento do proprietário de uma tradicional pizzaria de Manaus ilustra a questão.

*“Nossa pizza é conhecida em Manaus há muitos anos – tem tradição. Então, verifiquei que poderia tirar vantagem disso oferecendo lasanha aos nossos clientes. Este produto ainda não é vendido pelas pizzarias e é muito pouco ofertado pelas empresas especializadas em massas”.*

O proprietário de um restaurante situado no centro da cidade, explicou a sua estratégia é diversificar as refeições oferecidas aos clientes mantendo os preços na média praticada pelo mercado. Para tanto, conversa regularmente com seus clientes e observa as ações dos seus concorrentes.

Em janeiro de 1998, a revista HSM Management publicou o resultado de uma pesquisa realizada pela empresa Bain & Company, revelando que 84% das empresas entrevistadas utilizavam o Benchmarking como ferramenta de gestão estratégica. Passados dois anos, um novo levantamento, publicado na mesma revista, edição número 19 (2000), detectou que o seu uso, a nível mundial, caiu para 79%.

Em Manaus, embora não se possa avaliar a evolução do nível de uso desse instrumento, haja vista não ter sido encontrada literatura anterior sobre o assunto, o percentual de empresas que orientam os seus negócios baseados nas melhores práticas dos concorrentes ainda é pequeno quando comparado com a média mundial, e que, por isso, é recomendável que haja um esforço no sentido de elevar o nível de utilização dessa ferramenta.

#### **4.3.5 - Adequação às freqüentes mudanças tecnológicas**

A quinta pergunta foi elaborada para conhecer o nível de preocupação dos micros e pequenos empreendedores, em adequarem-se às freqüentes mudanças tecnológicas que

vêm ocorrendo no mercado. Do total de empresas pesquisadas, 43% responderam estar preocupadas com essas mudanças, enquanto 57% admitiram não se preocupar com essa questão. A Figura 4.9 ilustra a situação exposta.

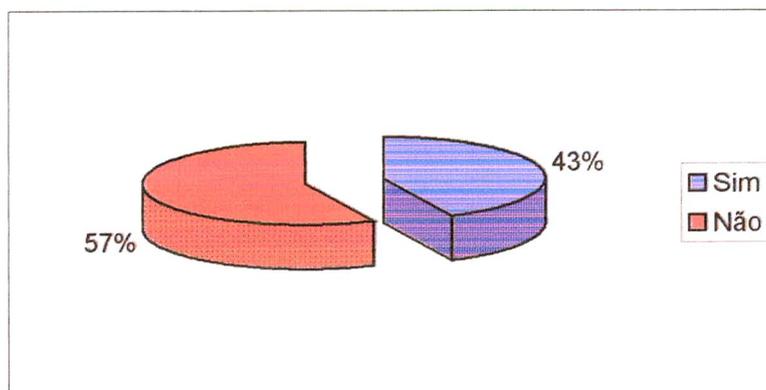


Figura 4.9 – Adequação às frequentes mudanças tecnológicas.

As entrevistas realizadas com os empresários e as visitas efetuadas às empresas confirmam os 43% de respostas afirmativas da amostra pesquisada. De fato, observou-se grande preocupação desses empresários na utilização de novos recursos tecnológicos, especialmente os dos ramos de: drogarias; vestuário; livrarias; calçados e alimentação. Em Manaus, a quase totalidade das farmácias e drogarias e todas as livrarias utilizam-se de tecnologia da informação, com sofisticados bancos de dados, que controlam compras, estoques e vendas. Por outro lado, a pesquisa revelou que os 57% dos empresários que responderam negativamente a esta questão, na maioria, são micros empresas individuais localizadas nos bairros, compostas por mercearias, mini-mercados, açougues, lanchonetes, restaurantes, entre outras. Verificou-se também um baixo nível de escolaridade deste grupo de empresários.

Uma empresa do comércio de medicamentos (Drogaria Avenida), com lojas situadas no centro e bairros de Manaus implantou uma nova ferramenta, o ECR, sigla em inglês para Resposta Eficiente ao Consumidor. O ECR é composto por softwares que aceleram a troca de informação entre os diferentes integrantes de uma cadeia de negócios. Todas as vezes que um produto passa pela leitura óptica do caixa da drogaria,

o sistema automaticamente, dá baixa no estoque da loja e, instantaneamente, o distribuidor de medicamentos fica sabendo a quantas anda a disponibilidade do produto naquele cliente. “Com este Sistema, nós praticamente eliminamos a possibilidade de faltar produtos nas prateleiras”, comenta o gerente de marketing da empresa, acrescentando que isso acaba representando também maior possibilidade de venda, já que o cliente sempre terá o produto à sua disposição nas lojas.

#### 4.3.6 - Reestruturação radical dos processos

Na sexta pergunta, o objetivo foi saber se as empresas, sempre que necessário, efetuam reestruturação radical de seus processos, modificando integralmente o modo de fazer as coisas, visando alcançar melhores indicadores de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento e outros. O resultado aponta que 30% das micro e pequenas empresas realizam reestruturação neste nível e 48% não estão dispostas a praticar essas mudanças radicais. As 22% empresas restantes da amostra não responderam a esta questão. O percentual das respostas encontra-se na Figura 4.10.

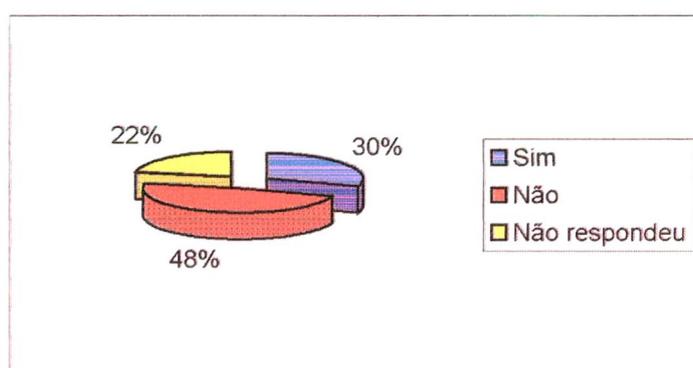


Figura 4.10 – Reestruturação radical de processos.

Apesar da comprovada necessidade de ajustamento às freqüentes mudanças, como forma de sobrevivência e obtenção de sucesso no mercado, a pesquisa revelou um número expressivo de empresários (48%) que resistem em utilizar novas técnicas de

gestão. Esta constatação pode ser traduzida claramente pelo depoimento de um sócio de uma empresa do setor gráfico de Manaus:

*“Nossa empresa foi fundada há mais de cem anos e sempre foi administrada por membros de minha família – bisavô, avô e meu pai. Agora que assumi a administração dos negócios, venho encontrando dificuldades em implementar mudanças para otimizar o processo produtivo. Meu pai é muito apegado a antigos padrões de conduta e, na maioria das vezes, não concorda que eu substitua nossos empregados por mão-de-obra especializada, por exemplo”.*

Além da rejeição natural dos empresários às mudanças, verificou-se que o baixo nível de escolaridade e capacitação profissional, associado à precariedade de recursos financeiros, são fatores que dificultam ou inviabilizam a implementação de mudanças no âmbito da empresas pesquisadas.

As empresas que admitiram efetuar modificações radicais em seus processos (30%), constituem um menor grupo e são formadas por pequenas empresas tradicionais de Manaus, localizadas na zona central da cidade, com elevada utilização de recursos tecnológicos e, possuidoras de estabilidade financeira. Estas empresas são administradas por pessoas com elevado grau de escolaridade e capacitação profissional. As mudanças efetuadas pelo proprietário da Livraria Concorde Ltda. são um exemplo sobre a situação ora abordada. Nos últimos dois anos, a empresa mudou do atendimento tradicional (prestado por um vendedor no balcão) para o auto-atendimento. As dúvidas sobre os itens vendidos poderão ser tiradas com um supervisor que atende todos os setores da livraria, ou por terminais eletrônicos que identificam os títulos e fazem leitura de preços. Mais recentemente, a livraria passou a oferecer aos clientes e público em geral, serviços de acesso à internet e café.

#### 4.3.7 - Política de limpeza, organização e padronização.

A questão número sete teve o propósito de saber se as micro e pequenas empresas adotam uma política orientada à manutenção da limpeza do ambiente de trabalho e de seus funcionários, organização do local de trabalho e padronização das tarefas executadas. Do total de empresas pesquisadas, 86% responderam afirmativamente, enquanto apenas 14% admitiram não estarem atentas a esta questão. A Figura 4.11 ilustra a situação exposta.

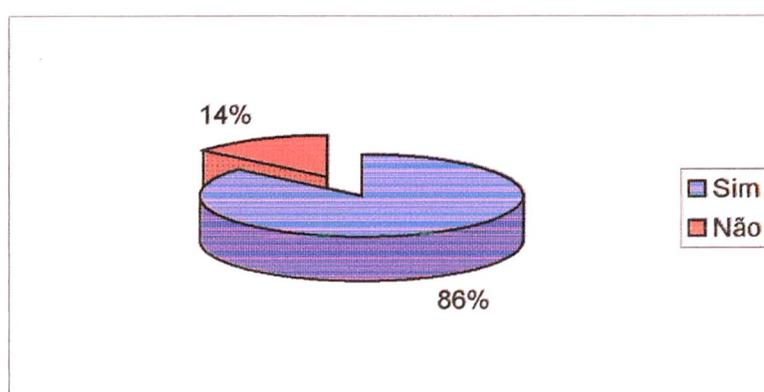


Figura 4.11 – Política de limpeza, organização e padronização.

Através das entrevistas e visitas efetuadas diretamente às empresas participantes da pesquisa, observou-se que a quase totalidade dos que responderam afirmativamente a esta questão preocupa-se com as questões relacionadas à limpeza, organização e padronização, mais por força da necessidade que o negócio impõe – e isso é conduzido de modo informal, do que pela consciência de que essas ações, quando conduzidas de forma bem articulada e sistemática, podem agregar valor aos produtos e serviços produzidos pela empresa, em benefício dos sócios, empregados e clientes.

#### 4.3.8 - Política de administração e controle dos estoques

Na oitava questão, o objetivo foi descobrir se as empresas efetuam, ou, pelo menos, preocupam-se em manter um controle de estoque (ou produção) condizente com a procura do mercado, ou seja, produzir ou estocar apenas o suficiente para atender a demanda dos clientes, eliminando os custos de estoques desnecessários. A tabulação desta pergunta, ilustrada na Figura 4.12, apontou que 46% das micro e pequenas empresas preocupam-se com a administração dos seus estoques, enquanto 50% não estão atentas a esta questão. Os 4% restantes das empresas não se manifestaram a este respeito.

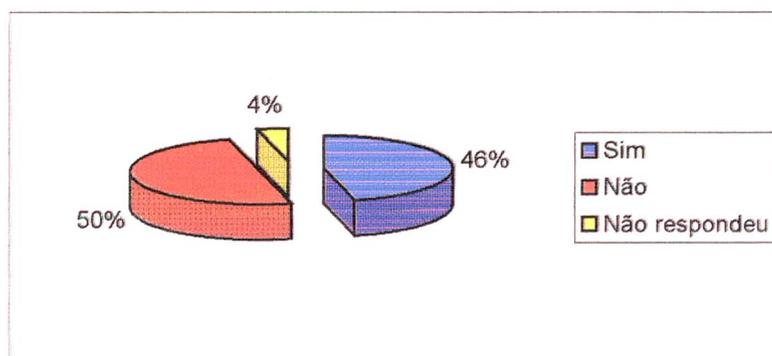


Figura 4.12 – Política de administração e controle dos estoques.

As visitas efetuadas e as entrevistas realizadas pelo pesquisador, concluíram que do total das empresas que responderam positivamente a esta questão, apenas uma minoria, aquelas que se utilizam, de sistemas de informações computacionais, tais como: drogarias, mini mercados e livrarias, são as que realizam controle de estoque em níveis que não comprometem a lucratividade da organização e a satisfação de clientes e fornecedores. O proprietário de uma indústria de panificação de Manaus explica:

*“Estocamos o suficiente para atender a demanda de nossos clientes, sem comprometer a qualidade dos nossos produtos. Nesse ramo de atividade, é importante o cuidado*

*com o tempo de estocagem da matéria-prima, pois quando envelhecida, compromete o sabor dos pães e doces”.*

Na maioria das empresas, embora exista a compreensão de que o controle dos estoques é fundamental à sobrevivência do negócio, nenhuma ação concreta é tomada nessa direção.

No tocante às empresas que responderam negativamente a esta questão, observou-se que na quase totalidade dos casos, a falta de controle nos estoques se deve ao total desconhecimento por parte das empresas, notadamente as dos ramos de mercearia; lanchonete; restaurante e vestuário, localizadas nos bairros periféricos de Manaus, com respeito à importância do uso desta ferramenta de gestão.

Eliminar perdas, produzir e estocar exatamente o que o cliente quer e entregar na hora combinada. Mais ainda: ter suficiente habilidade para dar conta das oscilações da demanda, que ora se retrai, ora se expande, são conceitos que integram a ferramenta Just in Time - JIT. A utilização desse instrumento de gestão, de acordo com Americano (2000), além de reduzir custos, aumenta a flexibilidade de produção e facilita a vida das empresas, que passam a operar com um menor capital de giro e estoques reduzidos.

#### **4.3.9 - Utilização de normas da família ISO 9000**

A nona questão teve o propósito de sondar o grau de utilização de normas, procedimentos ou sistemas de qualidade, previstos na ISO 9000, visando o estabelecimento de padrões de conduta e cumprimento de contratos, voltados à concepção, produção e distribuição de bens e serviços. A maioria das empresas pesquisadas (93%) respondeu negativamente, e apenas 7% admitiram possuir ou estar elaborando sistemas de qualidade. A Figura 4.13 apresenta o percentual das respostas em relação à amostra pesquisada.

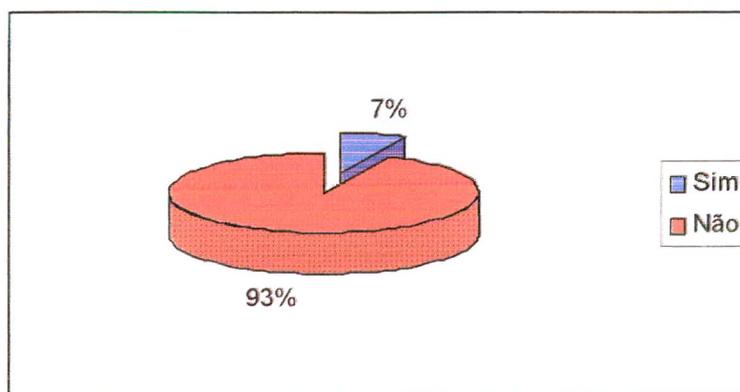


Figura 4.13 – Utilização de normas da família ISO 9000.

O resultado encontrado neste item, de acordo com o observado na pesquisa, pode ser traduzido basicamente pelos seguintes fatores: a maioria dos micros e pequenos empresários, quase sempre com baixa formação escolar e reduzido nível de informação desconhece a existência desta e de outras ferramentas contemporâneas de gestão e os poucos que conhecem o sistema de certificação ISO 9000, acham-no complexo, oneroso e incompatível com o tamanho dos seus negócios.

Os 7% que afirmaram utilizar ou estar elaborando sistemas de qualidade baseados nas normas da família ISO 9000, são constituídos por pequenas empresas administradas por pessoas com elevada formação escolar e elevado nível de informação, como é caso das empresas SPLASH – Indústria de Alimentos da Amazônia Ltda., Livraria Concorde Ltda., Kilomania – Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., H.M. Calçados Ltda., entre outras.

#### 4.3.10 - Controle de custos

Na décima pergunta, o objetivo foi descobrir se as empresas utilizam-se de controles para avaliar seus custos. O resultado da tabulação, ilustrado na Figura 4.14, indica que 39% das unidades de negócios pesquisadas realizam periodicamente esses controles, enquanto que a maioria (61%) respondeu negativamente a esta questão.

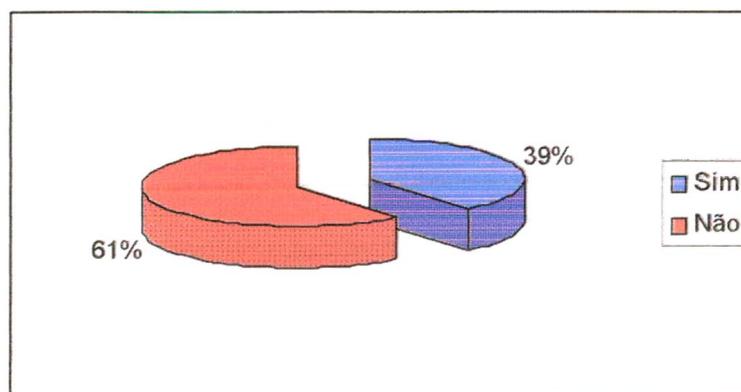


Figura 4.14 – Controle de custos.

De acordo com a pesquisa, observou-se que um número expressivo de empresários (61%) admitiu não realizar controle de custos, uma das ferramentas clássicas de gestão. Nas visitas efetuadas pelo pesquisador nas empresas participantes da amostra, verificou-se, a exemplo de outros itens já analisados, que a situação apresentada deve-se, em grande medida, à baixa formação escolar, a falta de qualificação profissional e ao baixo nível de informação dos administradores destas organizações.

Com relação aos 39% que responderam afirmativamente a esta questão, verificou-se que a maioria dos empresários não utiliza estrategicamente as informações obtidas pelo controle de estoque, ou seja: controlam o volume de produtos ou matéria-prima estocados, mas não procuram adequá-los ao fluxo dos negócios.

As que efetivamente realizam e utilizam o controle de estoque de modo racional, ajustando-o a um nível que seja suficiente para atender a demanda do mercado – satisfazer os clientes, sem comprometer, ao mesmo tempo, seus resultados financeiros, são as empresas que fabricam ou comercializam produtos perecíveis. Mesmo assim, não são todas as empresas que atuam nesta direção.

Para competir efetivamente, de acordo com Silva e Oliveira Filho (2000), é preciso que o empresário conheça a estrutura de custos do seu negócio e as regras impostas pelo mercado.

#### 4.3.11 - Política de redução de custos

A finalidade da décima primeira questão foi descobrir o nível de preocupação dos micros e pequenos empresários em reduzir os custos, e, dessa forma, poder aumentar a margem de lucro e/ou agregar valor ao produto ou serviço com a redução dos preços. A pesquisa revelou que a maioria (78%) do empresariado preocupa-se com esta questão, enquanto 22% não estão preocupados (ou atentos) a este respeito. O percentual das respostas é ilustrado na Figura 4.15, a seguir.

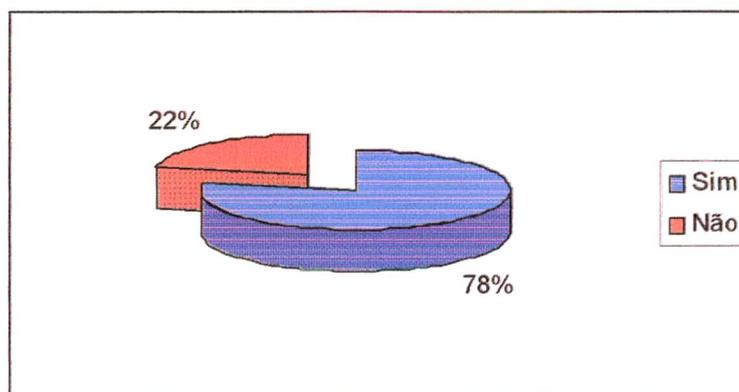


Figura 4.15 – Política de redução de custos.

A pesquisa revelou uma grande preocupação das empresas que responderam afirmativamente a esta questão, no que se refere à manutenção de uma política de redução de custos, como forma estratégica de sobrevivência, algumas delas, atuando com níveis de custos baixíssimos – sem folgas para novas reduções, como é o caso de uma indústria de alimentos, conforme declarou um de seus sócios:

*“Como já trabalhamos com um rigoroso controle de custos, a alternativa encontrada para sobreviver foi reduzir a margem de lucro. Começamos com uma margem folgada e hoje essa margem já está mais reduzida”.*

De um modo geral, verificou-se que um dos principais motivos que levam os empresários a preocuparem-se com a redução de seus custos é o aumento do número de empresas concorrentes, atuando com estruturas cada vez mais enxutas. Isso, conforme observado na pesquisa, levou as empresas a exigir maior eficiência na gestão deles. O aumento do desemprego em Manaus e a pressão dos clientes por menores preços, sem abrir mão da qualidade, foram outros elementos observados na pesquisa, como determinantes do controle de custos.

Diante de um ambiente econômico altamente competitivo, se as empresas quiserem sobreviver precisarão administrar seus custos de forma decisiva. A administração dos custos deve começar desde os primeiros estágios de fabricação, porque a capacidade de modificar o produto aumenta o grau em que os custos podem ser reduzidos, e estender-se até o pós-venda, fase em que as ações de manutenção e assistência técnica não controlada podem aumentar sensivelmente os custos da empresa.

#### **4.3.12 - Definição dos preços de venda com base na concorrência e clientes**

O objetivo da décima segunda pergunta foi saber se na definição dos preços de venda, as micro e pequenas empresas levam em conta os preços praticados pela concorrência e aceitos pelos clientes. O resultado obtido revela que 91% das unidades pesquisadas observam o mercado no momento de definir seus preços, enquanto que 9% não estão atentas a esta questão. A tabulação das respostas é apresentada na Figura 4.16.

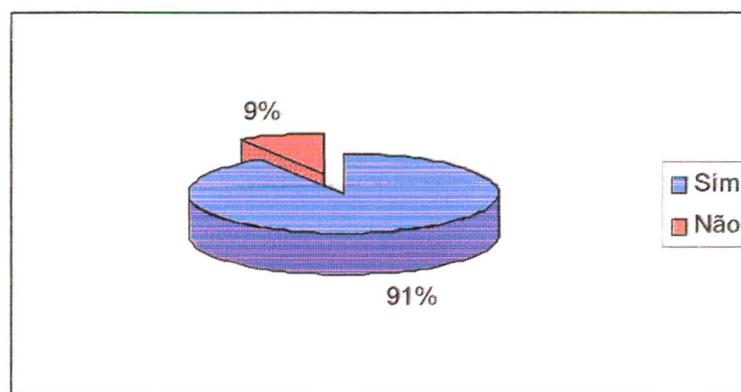


Figura 4.16 – Definição dos preços de venda com base na concorrência e clientes.

O resultado obtido na pesquisa em Manaus confirma uma tendência mundial. As empresas atuais, principalmente as de micro e pequeno portes onde a concorrência é mais intensa, preocupam-se em formular preço com base na prática do mercado, via de regra, surgidos a partir da pressão exercida pelos clientes sobre os produtores ou fornecedores. O expressivo número de empresários que admitiram considerar os preços de mercado na formulação dos seus, ressalta a necessidade e a importância do uso sistemático e racional de uma política que concilie redução de custos e formulação de preços, como forma de agregar valor aos produtos vendidos e serviços prestados aos clientes. Apesar de 91% dos pesquisados ter respondido positivamente a questão, verificou-se, através das entrevistas, que um número significativo de empresários não utilizam esta política para obter vantagem competitiva, mas tão somente como forma de sobrevivência.

O fator vital do processo de fixação de preço, na concepção de Cooper e Slagmulder (2000), está no conceito de valor percebido pelo mercado. Os clientes estarão dispostos a pagar mais por um novo produto somente se o valor percebido em relação ao artigo anterior for maior. Os aumentos de preço estão associados também à disponibilidade de produtos concorrentes e seus valores percebidos. Uma empresa só pode aumentar seu preço de venda se o valor percebido do novo produto superar não apenas o valor do produto anterior, mas também o dos produtos concorrentes.

#### 4.3.13 - Conhecimento do ponto de equilíbrio entre despesas e receitas

Na décima terceira questão, a intenção da pesquisa foi saber se os micros e pequenos empresários conhecem o ponto de equilíbrio de seus negócios (situação em que as despesas totais se igualam às receitas totais), ou seja, o valor mínimo de faturamento em determinado período, de modo que possa, ao menos, pagar todos os compromissos da organização. O resultado apurado, conforme ilustra a Figura 4.17, indica que 20% das empresas pesquisadas detêm esse conhecimento, enquanto que 80% admitiram desconhecer essa informação.

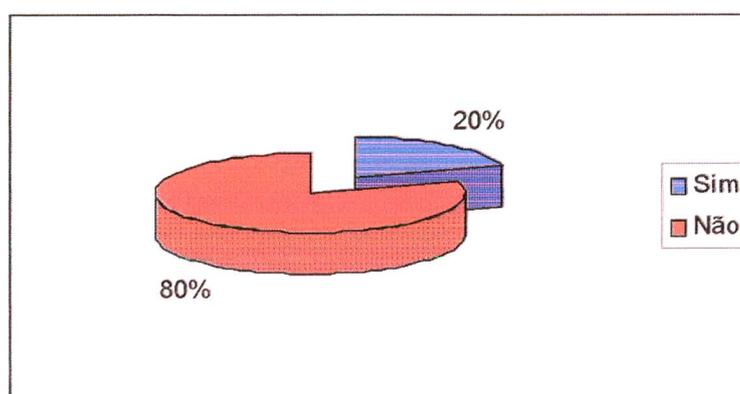


Figura 4.17 – Conhecimento do ponto de equilíbrio entre despesas e receitas.

Não somente nas pequenas organizações, mas também nas médias e grandes empresas, é indiscutível a importância de se conhecer o nível de faturamento capaz de suportar, pelo menos, o pagamento de todos os seus compromissos. A análise do ponto de equilíbrio, na visão de Silva e Oliveira Filho (2000), é uma valiosa ferramenta para estabelecer uma política de comercialização mais adequada para cada situação de mercado. Em Manaus, a pesquisa indica que um expressivo número (80%) de micro e pequenas empresas desconhecem tal ferramenta. As entrevistas e visitas realizadas durante a pesquisa, revelam que a não utilização desta informação se deve, em grande parte, ao total desconhecimento dos empresários, na maioria com baixa escolaridade, em como determinar esse nível de faturamento.

É importante que o empresário conheça os números de seus negócios (compras, estoque, vendas, faturamento etc.) sob pena de comprometer a existência da organização. O conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro possibilita orientar os esforços de produção e venda da empresa.

#### 4.3.14 - Controle do Fluxo de Caixa

Averiguar sobre o grau de utilização do fluxo de caixa (entradas e saídas de dinheiro), como instrumento de gestão financeira, foi o objetivo da décima quarta pergunta. Nesse sentido, questionou-se aos micros e pequenos empresários sobre a existência de controle sistemático das contas a receber e contas a pagar, de modo que as disponibilidades possam manter a liquidez da empresa. A pesquisa revelou que 58% das empresas utilizam-se do controle do fluxo de caixa como instrumento de gestão, enquanto que as 42% restantes não se utilizam desse instrumento. A Figura 4.18 demonstra este resultado.

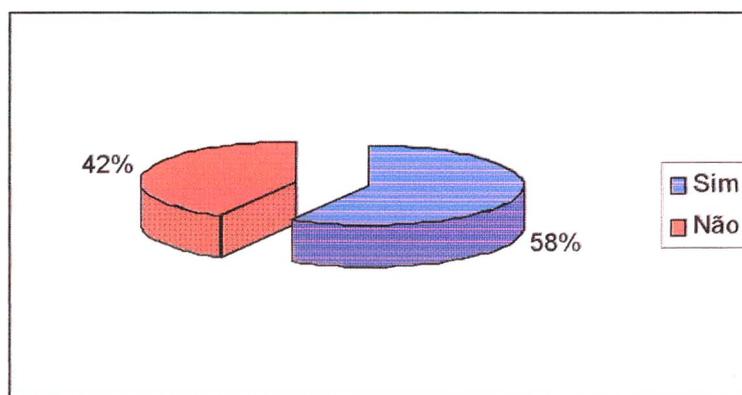


Figura 4.18 – Controle do fluxo de caixa.

O controle diário do fluxo de caixa constitui-se em uma importante e poderosa ferramenta de gestão, uma vez que através do acompanhamento sistemático dos movimentos de entrada e saídas de recursos financeiros, a empresa pode programar e

executar investimentos, ao mesmo tempo em que consegue pagar seus compromissos com terceiros.

Em Manaus, apesar do controle de fluxo de caixa ser uma das mais tradicionais ferramentas de gestão, a pesquisa revelou que ainda existe um número expressivo de pequenas e micros empresas (42%) que não fazem uso deste instrumento. De acordo com informações levantadas nas entrevistas e visitas realizadas às empresas, verificou-se que a baixa instrução escolar dos empresários, associada à falta de capacitação profissional para gestão de negócios, é o fator que maior influência exerce para a não adoção deste tipo de controle. O depoimento da proprietária de uma mercearia do subúrbio de Manaus ilustra a situação ora exposta.

*“O meu marido – desempregado há mais de dois anos, costuma retirar dinheiro do caixa para gastar com seus amigos depois das partidas de futebol. O meu filho, também tira dinheiro do caixa para comprar lanches...”*

Além disso, alguns empresários admitiram não fazer uso deste instrumento, em razão das múltiplas funções que exercem, e que, por consequência, não lhes sobram tempo para realizar esta forma de controle. Queixaram-se, ainda da falta de recursos financeiros para contratar os serviços de um técnico da área contábil.

#### **4.3.15 - Preocupação com a qualidade da mão-de-obra.**

As quatro próximas perguntas, preocuparam-se com a utilização de política de recursos humanos nas micro e pequenas organizações de Manaus, em especial as que se referem a seleção, treinamento, avaliação de desempenho e recompensa. A décima quinta perguntou se existe nas empresas um cuidado em escolher o candidato mais bem qualificado para o cargo disponível. Do total pesquisado, 42% afirmaram preocupar-se com a qualidade da mão-de-obra no momento de admiti-la ao quadro de pessoal da

empresa, enquanto 47% responderam negativamente não prestar tal cuidado. Os 11% restantes, por se tratar de empresas individuais que não possuem mão-de-obra contratada, deixaram de responder esta questão. Excluindo-se estas empresas da tabulação, e levando em conta somente àquelas que responderam à pergunta, verifica-se que 47% preocupam-se em escolher o melhor candidato, enquanto que 53% não estão atentas a esta questão. A Figura 4.19 ilustra a situação exposta.

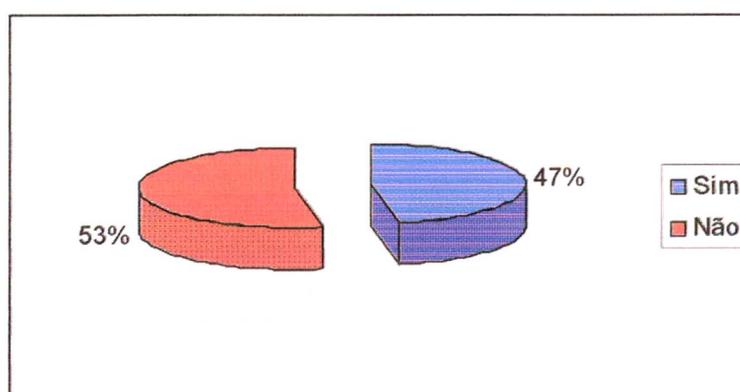


Figura 4.19 – Preocupação com a qualidade da mão-de-obra.

Com respeito a esta questão, a pesquisa indica que 47% das empresas pertencentes à amostra procuram recrutar e contratar pessoal qualificado, em resposta às exigências impostas pelo mercado, no sentido de oferecer os melhores produtos e serviços. Nesse sentido, verificou-se que as empresas têm buscado contratar pessoal com escolaridade compatível com as atividades a serem desenvolvidas, com facilidade relacionamento interpessoal e com habilidade em operar sistemas de informática. Alguns empresários queixaram-se da escassez de mão-de-obra qualificada em Manaus, trazendo dificuldades no processo de contratação. O gerente de uma livraria localizada no centro da cidade expressa claramente esta questão:

*“Sentimos dificuldade na contratação do pessoal. A qualidade da mão-de-obra é muito baixa aqui em Manaus. Então, a alternativa é contratar esse pessoal e investir em*

*treinamento, principalmente quanto ao trato com os clientes – e é isso que temos feito”.*

Com relação às empresas que responderam negativamente à pesquisa (53%) observou-se que 67% deste total são compostas por firmas individuais, com estrutura enxuta, e baixíssimo volume de negócios, e que, por este motivo, não precisam contratar mão-de-obra de terceiros – a administração e execução das tarefas são praticadas diretamente pelo proprietário da empresa. Os 33% restantes, na maioria pertencentes ao setor de alimentação (restaurantes, pizzarias, lanchonetes, açougues etc.), responderam não estar preocupados com a experiência e qualificação do novo empregado, de vez que preferem treina-los de acordo com a cultura da empresa, evitando, dessa forma, o risco do contratado trazer vícios indesejados para o seio da organização. O depoimento de um sócio de uma indústria de alimentos expressa claramente este sentimento:

*“Quando necessitamos contratar novos empregados, não somos muito exigentes com relação à experiência do serviço. Preferimos contratar pessoas com pouca ou nenhuma experiência a fim de que possamos treina-los de acordo com os nossos padrões e costumes. Pessoas que já possuem outras experiências podem trazer certos vícios indesejados e que vão de encontro aos valores da empresa”.*

A proprietária de uma tradicional empresa de panificação localizada em um bairro de classe média, explicou preferir contratar pessoas inexperientes e ensinar o trabalho de conformidade com as necessidades e gostos dos seus também tradicionais clientes. Para este grupo de empresários, experiências trazidas de outros ambientes de trabalho, podem trazer conseqüências danosas aos seus negócios. Então eles preferem não arriscar.

#### 4.3.16 - Empresas que treinam seus empregados.

Saber se as micro e pequenas empresas realizam treinamentos objetivando a melhoria da qualificação profissional de seus empregados, foi o objetivo da décima sexta questão. Do total que respondeu ao questionamento, 34% afirmou treinar seus empregados com propósitos de melhorar suas qualificações profissionais, enquanto 66% admitiram não adotar tal medida. A Figura 4.20 ilustra a situação exposta.

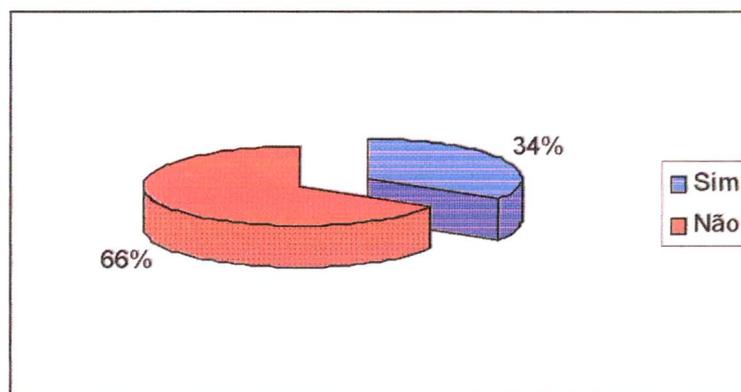


Figura 4.20 – Empresas que treinam seus empregados.

O treinamento, segundo Robbins (2000), pode ser muito importante no resultado financeiro de uma empresa. A experiência em organizações bem-sucedidas indica que o dinheiro gasto em treinamento pode resultar em grandes retornos para a administração. Em entrevista recente, um consultor técnico do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE/AM expressaram opiniões no sentido de que os micro e pequenos empresários de Manaus ainda estão muito avessos a treinamentos – para eles próprio e para seus empregados. O sentimento passado pelos empreendedores acrescentou o técnico, é de que os treinamentos, cursos, palestras etc., são encarados como despesas e não como investimento. Esta percepção é compartilhada por outro consultor do SEBRAE/AM, explicando que os pequenos empresários não têm o hábito do treinar a si próprio e seus colaboradores. Na sua opinião, este comportamento é de origem cultural, predominante nos habitantes das regiões norte e nordeste do Brasil.

O número expressivo de empresas (66%) que não treinam seus empregados (incluindo seus administradores), demonstrado na pesquisa, ratifica o sentimento manifestado pela equipe técnica do SEBRAE/AM, que está diariamente mais próxima do empresariado.

O Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – SEBRAE, o Serviço Nacional de Aprendizagem Comercial – SENAC e o Serviço Nacional de Aprendizagem Industrial – SENAI, são exemplos de entidades que prestam serviços de treinamento e capacitação profissional no Estado do Amazonas, oferecendo cursos que ensinam a utilização de instrumentos de produção e gestão, sintonizados com as atuais exigências do mercado. Não obstante, são poucos aqueles que procuram estas instituições para obter ou melhorar suas qualificações.

A pesquisa revelou que os poucos empresários que se submetem a treinamentos, o fazem com o propósito de resolver algum problema de caráter emergencial e não para utilizá-lo no sentido de obter vantagem competitiva. Um levantamento efetuado no cadastro do SEBRAE/AM e Caixa Econômica Federal – Manaus, revelou que cerca de 90% dos micros e pequenos empresários que participaram do curso “Brasil Empreendedor”, cujo conteúdo se concentrava no ensinamento de técnicas básicas de gestão empresarial, foi com o objetivo único e imediato de obtenção de crédito bancário.

Dos 34% das empresas que responderam positivamente a esta questão, observou-se que a maioria treina seus empregados informalmente, dentro do próprio ambiente organizacional, enquanto uma minoria é que efetivamente participam de treinamentos planejados e ministrados por entidades com especialização nesta área.

#### 4.3.17 - Empresas que realizam avaliação de desempenho.

A décima sétima questão buscou levantar se as organizações participantes da pesquisa utilizam instrumentos para avaliar o desempenho de seus empregados. O resultado da tabulação, exposto na Figura 4.21, revela que apenas 7% das empresas que contratam mão-de-obra, avaliam o desempenho de suas atividades, enquanto 93%, uma expressiva maioria, admitiram não realizar tal avaliação.

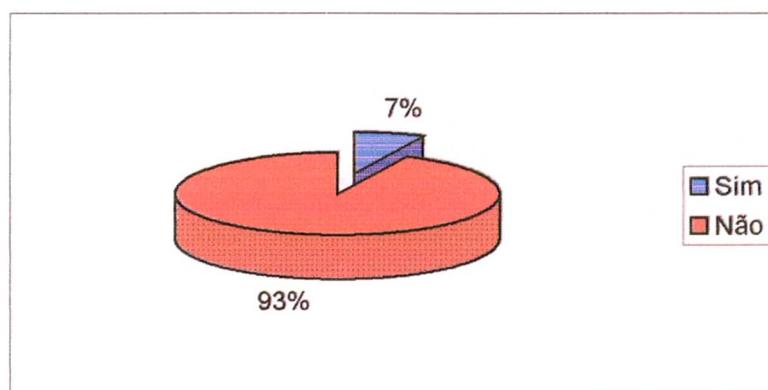


Figura 4.21 – Empresas que realizam avaliação de desempenho.

De acordo com os dados acima, verifica-se que as micro e pequenas empresas de Manaus, em sua maioria, não se preocupam em avaliar o desempenho profissional de seus empregados, uma das responsabilidades mais importantes no processo de gestão empresarial, levando-se em conta que as avaliações, via de regra, são utilizadas para tomar decisões fundamentais relativas às pessoas, tais como promoções, transferências e rescisões; para identificar necessidades de treinamento; para dar informações aos empregados sobre como a empresa encara o desempenho do funcionário e, com certa frequência, como base para reajustes salariais. Desse modo, fica evidente a necessidade de conscientização dos micros e pequenos empresários quanto à necessidade e importância de avaliar sistematicamente o desempenho de seus empregados componentes essenciais no processo de gerenciamento dos recursos humanos.

#### 4.3.18 - Utilização de sistemas de recompensa

No que refere a utilização de sistemas de recompensa aos empregados que apresentam os melhores desempenhos no exercício de suas atividades levantado pela décima oitava questão, a pesquisa revelou que 86% das empresas que contratam mão-de-obra não recompensam os seus melhores empregados, enquanto 14% afirmaram recompensar os melhores desempenhos. A Figura 4.22 ilustra a situação exposta.

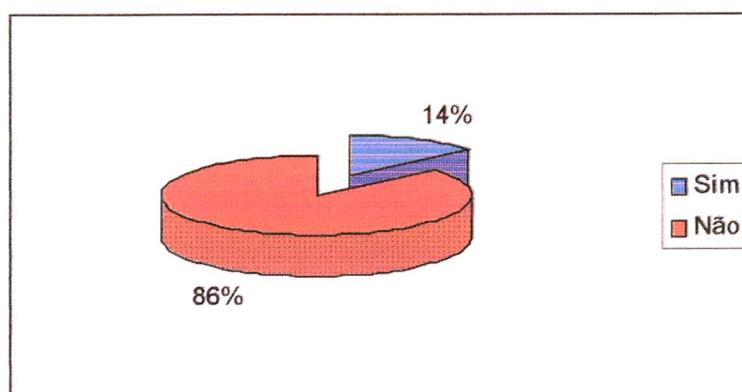


Figura 4.22 – Utilização de sistemas de recompensa.

O resultado apresentado neste item é um reflexo dos números apresentados na questão anterior. A ausência de políticas de avaliação de desempenho nas empresas dificulta a implementação de sistemas de recompensa aos seus empregados.

Analisando estas quatro últimas questões, torna-se flagrante a falta de atenção das micro e pequenas empresas de Manaus no que refere à administração racional dos seus recursos humanos, especialmente nos processos de treinamento, avaliação do desempenho e recompensa. Tal situação contrasta com a tendência mundial onde a consciência da importância dos recursos humanos e da necessidade de gerenciar contínuos processos de mudança no comportamento organizacional, tem levado as empresas a demandar uma revisão de suas políticas e práticas de gestão de pessoas.

No Brasil, em função de uma conjuntura muito particular, a consciência das empresas para a importância destas questões chegou somente há pouco tempo. Este fato explica o despreparo de parte dos profissionais da área de recursos humanos e as práticas organizacionais desalinhadas em relação aos novos paradigmas de gestão.

#### 4.3.19 - Utilização de sistemas de informação gerencial.

A décima nona questão teve o objetivo de levantar, junto aos micros e pequenos empresários de Manaus, o nível de utilização de sistemas de informações gerenciais, os quais permitem a transformação de dados em informações que possam ser utilizadas nas decisões da organização e que proporcionam sustentação administrativa visando a melhoria dos resultados esperados. A tabulação dos dados, exposta na Figura 4.23, revela que 36% dessas organizações utilizam-se desse instrumento de gestão, enquanto que 64% das empresas pesquisadas admitiram não se utilizarem dessa ferramenta.

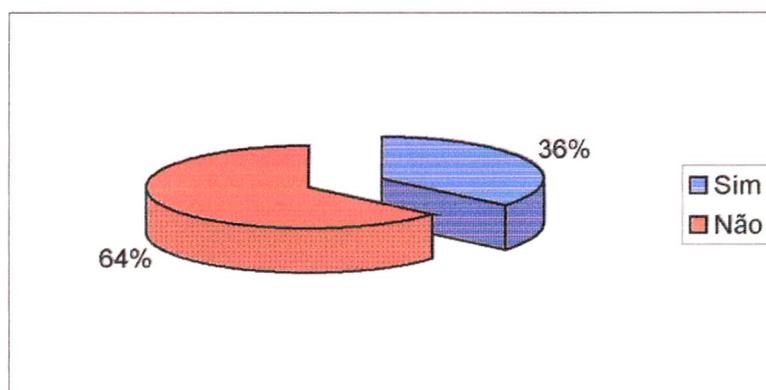


Figura 4.23 – Utilização de sistemas de informação gerencial.

Dentro do contexto econômico, o gerenciamento da informação é considerado como uma das ferramentas responsáveis pelo sucesso das empresas, seja em nível de sobrevivência ou na obtenção de maior competitividade. Assim, a empresa que possuir informações compatíveis com as exigências do mercado, altamente competitivo, certamente, terá em mãos um instrumento decisivo para seu sucesso. A empresa que não

tem informações ágeis para fomentar suas decisões estratégicas e a execução das mesmas, estará em desvantagem em relação a outra, do mesmo ambiente, que consegue parametrizar, em um tempo mínimo, suas alternativas de decisões, além de mensurar e reportar o resultado decorrente da decisão tomada.

Apesar da inegável importância desta ferramenta de gestão, a pesquisa revelou um elevado número de organizações (64%) que não utilizam qualquer tipo de sistema de informações para auxiliar na tomada de decisões. Nas visitas e entrevistas efetuadas durante a pesquisa, verificou-se o que os principais fatores que dificultam o uso desta ferramenta de gestão são: baixo nível escolar dos administradores; falta de capacitação profissional através de treinamentos e escassez de recursos financeiros. Observou-se ainda, que a maioria desses empresários, em face do longo período de afastamento das escolas e de centros de treinamentos, sentem-se incapazes de operar terminais de informática (micros computadores) e utilizar os modernos sistemas de informações, elaborados em banco de dados e planilhas eletrônicas.

As empresas que utilizam sistemas de informações, conforme observado, atuam em setores como: farmácias e drogarias; mini-mercados; livrarias; restaurantes e pizzarias, entre outros, cuja utilização deste tipo de ferramenta é crucial para a sobrevivência do negócio e obtenção de vantagem competitiva. Verificou-se também, nesta empresas, uma estreita relação entre o uso dos sistemas de informações e elevado nível de escolaridade e capacitação profissional de seus administradores.

#### **4.3.20 - Pesquisas de satisfação dos clientes**

Na vigésima pergunta, a finalidade foi averiguar se as empresas realizam pesquisas de satisfação dos clientes, em relação aos produtos vendidos e/ou serviços prestados. O resultado do levantamento, exposto na Figura 4.24, indica que uma minoria (23%) realiza pesquisas desse gênero, enquanto 77% admitiram não fazer esse levantamento.

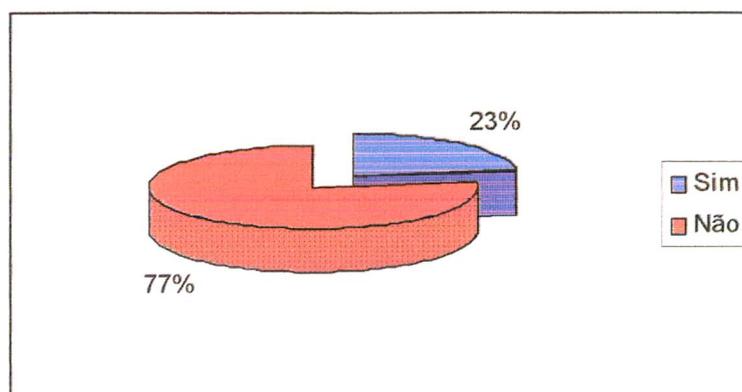


Figura 4.24 – Pesquisas de satisfação dos clientes.

As informações relativas à satisfação do cliente ajudam a determinar suas necessidades e identificar formas melhores de prevê-las e atendê-las. As empresas coletam insumos dos clientes com o propósito de atribuir prioridades às necessidades deles e medir seu grau de satisfação. As organizações usam essa informação para identificar e eliminar os problemas que dificultam ou impedem a satisfação total do cliente e sua fidelidade.

Para Pereira e Gonçalves (1995), a maioria dos pequenos empresários quando monta o seu negócio pensa apenas em satisfazer o seu sonho. No entanto, alguns empreendimentos partem do princípio de que só existem porque alguém precisa deles, esses são os que prosperam. Ouvir os clientes tem sido um grande recurso para garantir a estabilidade e longevidade dessas empresas. Conhecendo e satisfazendo seus clientes, elas diminuem a probabilidade de que ocorram enganos.

A pesquisa ora realizada, indica que um número reduzido de empresas em Manaus (23%), utiliza-se de informações dos clientes para obter vantagem competitiva. Contudo, a maioria das empresas pesquisadas (77%) admitiu não realizar qualquer forma levantamento com objetivo de mensurar o nível de satisfação dos clientes em relação aos produtos vendidos e serviços prestados. Os números assim apresentados indicam a necessidade dos empresários em preocuparem-se com esta questão, considerando que o

cliente, além de ser principal razão da existência da empresa, está ficando cada vez mais informado e exigente.

#### 4.3.21 - Estratégias utilizadas nas micro e pequenas empresas

Na última questão, pediu-se aos empresários que respondessem, de forma resumida, quais as técnicas ou estratégias utilizadas em suas empresas na condução dos negócios. Apenas 21% da amostra pesquisada responderam a esta questão, cujas estratégias encontram-se relacionadas no Quadro 4.4 a seguir.

Quadro 4.4 – Estratégias utilizadas nas micro e pequenas empresas.

<b>Estratégias de gestão</b>	<b>Frequência</b>	<b>% de Participação</b>
Atendimento diferenciado	14	52
Qualidade de produtos, serviços e atendimento.	04	15
Preço competitivo.	03	12
Informação sobre o mercado.	02	07
Atualização tecnológica.	02	07
Promoções.	02	07
Total.	27	100

O reduzido número de empresas que responderam a esta questão está associado ao fato de que a maioria das empresas já havia indicado o uso de ferramentas de gestão nas respostas das questões anteriores. Contudo, verifica-se que a maioria das respostas, dadas nesta questão (67%), apontam uma preocupação desses empresários em oferecer aos clientes um atendimento diferenciado e qualidade nos produtos vendidos e serviços prestados.

#### 4.4 – ANÁLISE DE CORRELAÇÃO ENTRE VARIÁVEIS

A finalidade desta seção é verificar os comportamentos e características das variáveis: instrução dos sócios, sexo dos sócios, localização das empresas e setor a que pertencem as empresas, quando cruzadas com as respostas dadas aos vinte questionamentos relacionados às ferramentas de gestão. Para constatar a dependência (associação) entre as variáveis, foi utilizado o teste qui-quadrado de Pearson. Esse teste, de acordo com Bussab e Morettin (2001), permite averiguar se existe uma diferença

significativa entre os valores esperados e os observados de um conjunto de dados. Aplicado a uma tabela cruzada de dados, permite determinar o grau de associação existente entre as variáveis. O valor qui-quadrado de uma tabela cruzada se obtém a partir da seguinte fórmula.

$$\chi^2 = n \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^s \frac{(f_{ij} - f_{ij}^*)^2}{f_{ij}^*} \quad (8)$$

O valor de  $\chi^2$  próximo de zero indica a não-associação entre as variáveis analisadas, enquanto que valores grandes indicam associação.

#### 4.4.1 - Grau de Instrução dos Sócios x Ferramentas de Gestão

O cálculo qui-quadrado entre o grau de instrução dos sócios e o nível de utilização das ferramentas de gestão, de um modo geral, apontou uma significativa relação entre estas variáveis, cujos valores são apresentados no Quadro 4.5 a seguir.

Quadro 4.5 – Associação entre o grau de instrução dos sócios e as ferramentas de gestão.

Questão levantada	Ferramenta Associada	Qui-quadrado X <sup>2</sup>
Definição de objetivos para os próximos anos.	Plan. Estratégico	14,0254
Plano de Ação e metas de crescimento.	Plan. Estratégico	31,2114
Conhecimento dos Processos da empresa.	Todas	13,9911
Avaliação de produtos e serv. Da concorrência.	Benchmarking	16,1382
Adequação às mudanças tecnológicas.	Todas	34,5252
Reestruturação radial dos processos.	Reengenharia	21,9368
Política de limpeza, organização e padronização.	5S	3,0062
Administração e controle de estoques.	Just in Time	14,7727
Utilização de Normas da família ISO 9000.	ISSO 9000	5,0051
Controle de custos.	Custos	18,9755
Política de redução de custos.	Custos	18,6249
Preços baseados na concorrência e clientes.	Form. De Preços	4,7048
Conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro.	Form. De Preços	14,8929
Controle de fluxo de caixa	Fluxo de Caixa	21,7895
Contratação de mão-de-obra qualificada.	RH	20,2239
Treinamento de empregados.	RH	14,0769
Avaliação de desempenho.	RH	8,2162
Utilização de sistemas de recompensa.	RH	3,6047
Utilização de sistemas de informação gerencial.	SIG	26,8559
Pesquisa de satisfação dos clientes.	Clientes	16,7862

Os cálculos efetuados indicaram a existência de uma forte associação entre o grau de instrução dos sócios e a utilização de instrumentos de gerenciamento nas organizações. De fato, a pesquisa evidenciou que nas empresas administradas por pessoas com maior grau de instrução, o uso de ferramentas de gestão é relativamente maior do que nas conduzidas por pessoas com menor nível escolar. Adequação às mudanças tecnológicas; elaboração de planos de ação e metas de crescimento; e utilização de sistemas de informação gerencial, foram as questões que apresentaram maiores graus de associação com o nível de instrução dos sócios das empresas, 34,5252, 31, 2114 e 26,8559, respectivamente.

A tabulação cruzada entre estas variáveis revelou que 92% dos empresários que possuem instrução superior, responderam que elaboram e executam planos de ação e definem metas de crescimento; 88% afirmaram possuir política de adequação às freqüentes mudanças tecnológicas; 72% disseram utilizar sistema de gerenciamento de informações, conforme indicado no Quadro 4.6.

Quadro 4.6 – Empresários com instrução superior que utilizam as ferramentas de gestão constantes da tabela.

Instrução dos Sócios	Amostra	Plano de Ação		Tecnologia		SIG	
		Sim	%	Sim	%	Sim	%
1 Fundamental	07	0	0,0	0	0,0	0	0,0
2 Médio	63	23	36,0	17	27,0	13	21,0
3 Superior	28	26	92,0	25	88,0	20	72,0
4 Pós-Graduação	02	02	100,0	02	100,0	02	100,0
Totais	100	51	51,0	44	44,0	35	35,0

#### 4.4.2 – Sexo dos Sócios x Ferramentas de Gestão

O cálculo do grau de associação entre o sexo dos administradores e sócios das pequenas e micros empresas e o uso de ferramentas de gestão indica que o conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro, pesquisa de satisfação dos clientes, política de redução de custos, contratação de mão-de-obra qualificada e utilização de sistema de recompensa, que apresentaram fraca associação com o sexo das pessoas que conduzem os negócios nessas organizações. As demais questões levantadas na pesquisa não apresentaram associação, o que significa dizer que, em Manaus, estas variáveis não possuem qualquer relação de causa e efeito. O quadro 4.7 a seguir apresenta os resultados encontrados.

Quadro 4.7 – Associação entre o sexo dos sócios e as ferramentas de gestão.

Questão levantada	Ferramenta Associada	Qui-quadrado $X^2$
Definição de objetivos para os próximos anos.	Plan. Estratégico	0,3307
Plano de Ação e metas de crescimento.	Plan. Estratégico	0,4579
Conhecimento dos Processos da empresa.	Todas	0,1672
Avaliação de produtos e serv. da concorrência.	Benchmarking	0,0165
Adequação às mudanças tecnológicas.	Todas	0,0665
Reestruturação radial dos processos.	Reengenharia	0,0740
Política de limpeza, organização e padronização.	5S	0,0147
Administração e controle de estoques.	Just in Time	0,0900
Utilização de Normas da família ISSO 9000.	ISO 9000	0,7123
Controle de custos.	Custos	1,1107
Política de redução de custos.	Custos	1,9224
Preços baseados na concorrência e clientes.	Form. de Preços	0,1120
Conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro.	Form. de Preços	2,4929
Controle de fluxo de caixa	Fluxo de Caixa	0,0125
Contratação de mão-de-obra qualificada.	RH	1,7891
Treinamento de empregados.	RH	0,0032
Avaliação de desempenho.	RH	0,0005
Utilização de sistemas de recompensa.	RH	1,3825
Utilização de sistemas de informação gerencial.	SIG	0,1054
Pesquisa de satisfação dos clientes.	Clientes	2,1769

#### 4.4.3 – Localização das Empresas x Ferramentas de Gestão

Com respeito ao grau de associação entre as ferramentas de gestão e a localização das micro e pequenas empresas, o cálculo revelou que a maior parte das questões formuladas, conforme demonstra o quadro 4.8 abaixo, apresentou significativo coeficiente de associação (superior a unidade), enquanto que outras, como: avaliação de produtos e serviços da concorrência, reestruturação radical dos processos, administração e controle de estoques, contratação de mão-de-obra qualificada e avaliação de desempenho, não indicaram relação com a localização das empresas.

Quadro 4.8 – Associação entre a localização das empresas e as ferramentas de gestão.

Questão levantada	Ferramenta Associada	Qui-quadrado X <sup>2</sup>
Definição de objetivos para os próximos anos.	Plan. Estratégico	5,8488
Plano de Ação e metas de crescimento.	Plan. Estratégico	3,1034
Conhecimento dos Processos da empresa.	Todas	3,3842
Avaliação de produtos e serv. da concorrência.	Benchmarking	0,0403
Adequação às mudanças tecnológicas.	Todas	3,3738
Reestruturação radial dos processos.	Reengenharia	0,0873
Política de limpeza, organização e padronização.	5S	2,6981
Administração e controle de estoques.	Just in Time	0,0999
Utilização de Normas da família ISSO 9000.	ISO 9000	0,5854
Controle de custos.	Custos	2,5795
Política de redução de custos.	Custos	2,7155
Preços baseados na concorrência e clientes.	Form. De Preços	0,7995
Conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro.	Form. De Preços	6,4130
Controle de fluxo de caixa	Fluxo de Caixa	6,0373
Contratação de mão-de-obra qualificada.	RH	0,1110
Treinamento de empregados.	RH	2,9476
Avaliação de desempenho.	RH	0,3459
Utilização de sistemas de recompensa.	RH	6,2034
Utilização de sistemas de informação gerencial.	SIG	1,4552
Pesquisa de satisfação dos clientes.	Clientes	5,5708

A pesquisa através das entrevistas e visitas detectou que as empresas localizadas na área do centro comercial de Manaus utilizam instrumentos de gestão (ainda que em quantidade reduzida), de forma mais intensa que as localizadas na região periférica de Manaus.

No próximo capítulo serão apresentadas as conclusões deste trabalho de pesquisa estabelecendo relações entre os resultados alcançados e os objetivos definidos no capítulo I. Serão apresentadas ainda, sugestões para o desenvolvimento de futuras pesquisas nesta área.

## **CAPÍTULO V**

### **CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES**

Neste capítulo serão apresentadas as conclusões do estudo, tendo como referência os seus objetivos e resultados. Apresentam-se também, recomendações para futuras pesquisas.

O desenvolvimento desta dissertação teve como suporte básico um trabalho de campo que consistiu na: aplicação de questionários a uma amostra de 100 (cem) micro e pequenas empresas de Manaus, representativa de um total aproximado de 18.000 (dezoito mil) unidades empresariais de micro e pequeno porte; realização de entrevistas com os empresários e visitas aos estabelecimentos pertencentes à amostra.

Este trabalho levou, em torno de 12 (doze) meses para ser desenvolvido. O autor desta pesquisa participou ativamente em todas as etapas, distribuindo e coletando questionários, realizando entrevistas com os empresários e visitas às unidades de negócios. Este envolvimento direto com o trabalho de pesquisa permitiu um melhor embasamento às conclusões que ora se apresentam.

O objetivo geral desta pesquisa foi levantar o nível de utilização de ferramentas de gestão no âmbito das pequenas e micros empresas de Manaus, que para tanto, buscou e atingiu os seguintes objetivos específicos:

- **Caracterização das micro e pequenas empresas:** conforme apresentado na seção 3.2, para efeito de enquadramento nesta pesquisa, foi considerada como micro empresa, a pessoa jurídica e a firma individual que apresenta receita bruta anual igual ou inferior a R\$ 244.000,00, e como pequena empresa, a pessoa jurídica e a firma individual que apresenta faturamento bruto anual superior a R\$ 244.000,00 e igual ou inferior a R\$ 1.200.000,00, conforme disciplina a Lei 9.942 de 05 de outubro de 1999.
  
- **Descrição das ferramentas de gestão componentes deste trabalho:** Na seção 2.3 desta dissertação foram apresentadas ferramentas de gestão estratégica das últimas décadas, utilizadas por empresas bem-sucedidas, e que podem ser ajustadas e adotadas por qualquer tipo de organização, independente do porte e ramo de atividade, como forma de reduzir os riscos de fracasso, e, ao mesmo tempo, aumentar as chances de sobrevivência e obtenção de sucesso, como: Planejamento Estratégico; Benchmarking; Reengenharia; Levantamento de Custos e Formação de Preços; Gerenciamento do Fluxo de Caixa; ISO 9000; 5S – Housekeeping; Just in Time; Administração de Recursos Humanos; Gerenciamento da Informação; e Satisfação do Cliente. As ferramentas: Levantamento de Custos e Formação de Preços, Gerenciamento do Fluxo de Caixa, ISO 9000 e 5S – Housekeeping, foram selecionadas em razão de serem ferramentas conhecidas em Manaus, uma vez que as entidades que prestam serviços de apoio às micro e pequenas empresas oferecem cursos nestas áreas.
  
- **Aplicação de questionário e realização de entrevistas:** conforme descrito na seção 3.4, foram aplicados e respondidos 100 questionários (Anexo 01) e realizadas 78 entrevistas, com o principal objetivo de levantar o nível de utilização de ferramentas gerenciais junto aos micro e pequenos empresários da amostra pesquisada.

- **Levantamento e análise dos resultados encontrados na aplicação do questionário e entrevistas:** o levantamento dos dados relativos a esta pesquisa foi efetuado com o auxílio do software de análise estatística denominado *Diseño y análisis de encuestas em investigación social y de mercados*, elaborado por Mestre (1997). Para embasamento da análise foram utilizados recursos estatísticos como: média, moda, amplitude e tabulação cruzada, cujos resultados foram analisados e apresentados no capítulo IV deste trabalho. O quadro 5.1 da próxima seção apresenta o percentual de utilização das ferramentas, calculado a partir das respostas dadas no questionário.
  
- **Proposição de alternativas à melhoria da gestão nas micro e pequenas empresas:** a situação verificada na pesquisa, recomenda a adoção das seguintes medidas: ação conjunta de órgãos que prestam serviços de apoio às micro e pequenas empresas (SEBRAE, SENAC, SENAI, associações de classes, sindicatos, secretarias de trabalho entre outros), no sentido de conscientizarem os empresários da necessidade e importância do uso de instrumentos e gestão; criação e facilitação de acesso das pequenas organizações em incubadoras; atuação efetiva das universidades na formação de futuros empreendedores, proporcionando a interação entre alunos e empresários.

## 5.1 – CONCLUSÃO

A conclusão deste trabalho é de que existe uma grande lacuna entre a utilização racional e sistemática de ferramentas de gestão estratégica e o modo efetivo de como os pequenos e micros empresários de Manaus conduzem seus negócios. A pesquisa indica que a exceção de políticas de: formação de preços (91%), limpeza, organização e padronização (86%) e redução de custos (78%), os demais instrumentos de gerenciamento estratégico, de comprovada eficácia no mundo empresarial, como: planejamento estratégico, aferição da satisfação do cliente, administração de recursos humanos, benchmarking entre outros, apresentaram um baixo nível de utilização. O

quadro 5.1 apresenta, em ordem decrescente, os percentuais de utilização dos instrumentos gerenciais levantados na pesquisa.

Quadro 5.1 – Percentual de utilização das ferramentas de gestão.

Questão levantada	Ferramenta de Gestão associada	Utilização (em %)
Definição de preços com base na concorrência e clientes	Form. de Preços	91
Política de limpeza, organização e padronização.	5S	86
Política de redução de custos.	Custos	78
Avaliação de produtos e serviços da concorrência.	Benchmarking	61
Controle de fluxo de caixa	Fluxo de Caixa	58
Existência de Plano de Ação e metas de crescimento.	Plan. Estratégico	50
Preocupação com a qualidade na contratação da mão-de-obra.	RH	47
Administração e controle de estoques.	Just in Time	46
Adequação às mudanças tecnológicas.	Todas	43
Controle de custos.	Custos	39
Utilização de sistemas de informação gerencial.	SIG	36
Treinamento de empregados.	RH	34
Reestruturação radial dos processos.	Reengenharia	30
Conhecimento dos Processos da empresa.	Todas	23
Pesquisa de satisfação dos clientes.	Satisf. de Clientes	23
Conhecimento do ponto de equilíbrio financeiro.	Form. de Preços	20
Utilização de sistemas de recompensa.	RH	14
Definição de objetivos para os próximos anos.	Plan. Estratégico	13
Utilização de Normas da família ISO 9000.	ISO 9000	7
Avaliação de desempenho.	RH	7

As razões deste distanciamento, conforme análise efetuada a partir dos dados coletados em questionários, entrevistas e visitas, são:

- A baixa formação escolar dos empresários. A pesquisa revelou que 70% dos administradores estudaram até o 2º. Grau (ensino médio) e grande parte deles não frequentam uma sala de aula há muito tempo;
- A fraca procura por treinamentos na área de gestão empresarial. De acordo com depoimentos de técnicos do SEBRAE/AM, apesar de serem oferecidos cursos que ensinam como utilizar ferramentas de gestão, poucos são os empreendedores que buscam esta modalidade de qualificação. Muitos empresários, através de contatos efetuados nos balcões de atendimento do SEBRAE/AM, passam o

sentimento de que os treinamentos, cursos, palestras etc. são encarados como despesas e não como investimentos.

- O baixo nível de informação dos micros e pequenos empresários, acerca das contínuas mudanças que vêm ocorrendo nas formas de gerenciamento empresarial. Nas visitas efetuadas durante a pesquisa ficou evidenciado o baixo uso de instrumentos de informação como: revistas especializadas, internet, programas de televisão voltados às pequenas e micro empresas, entre outros.

As empresas que utilizam algum tipo de ferramenta de gerenciamento, ainda que modo informal e não sistematizada, pertencentes a um grupo minoritário, como é o caso da Kilomania Indústria e Comércio de Alimentos Ltda., Livraria Concorde Ltda., HM Calçadas Ltda., Drogaria Avenida Ltda., Splash – Indústria de Alimentos da Amazônia Ltda., entre outras, estão conseguindo não só manter-se no mercado, como têm apresentado maior competitividade. O sucesso dessas pequenas organizações, de acordo com os elementos juntados na pesquisa, fundamenta-se: na formação escolar e profissional de seus dirigentes, na capacidade e coragem de assumir riscos, no compromisso com a qualidade dos produtos e serviços e satisfação dos clientes, na informação sobre as constantes mudanças que ocorrem nos mercados em decorrência da inovação tecnológica e globalização da economia.

## **5.2 – RECOMENDAÇÕES**

Diante da situação verificada, e considerando a importância e a necessidade do uso de ferramenta(s) de gestão adequada(s) a cada tipo de negócios, é mister que os micro e pequenos empresários conscientizem-se e busquem os meios necessários à utilização desses instrumentos. Essa consciência, entretanto, não deverá surgir no curto prazo, na medida em que implicará em mudança de atitudes e comportamentos, e deverá contar com a iniciativa e o envolvimento de organizações que prestam serviços de apoio aos pequenos negócios (como SEBRAE, SENAC e SENAI), entidades de classes (como

Sindicatos) e instituições governamentais que atuam em projetos de investimentos para geração de emprego e renda (como as secretarias de trabalho e ação social). A criação de incubadoras e facilitação de acesso por parte das empresas nascentes e das já existentes seria uma excelente alternativa para a melhoria da gestão dessas pequenas organizações.

As universidades (públicas e privadas), poderão atuar de forma efetiva na formação dessa consciência, alertando seus alunos acerca da necessidade de acompanhar e entender os novos paradigmas impostos pelas constantes mudanças do mundo globalizado, ensinando-os fundamentos de empreendedorismo e gestão estratégica, viabilizando a integração entre os alunos (atuais e futuros empreendedores) e as empresas, facilitando uma visão concreta das teorias recebidas em sala de aula.

Para futuros trabalhos junto às micro e pequenas empresas de Manaus, sugere-se reaplicar a pesquisa aqui presente para poder se verificar avanços ou alterações dos dados ora apresentados.

Por outro lado, sugere-se reaplicar esta pesquisa fazendo-se um estudo de caso numa micro ou pequena empresa ou ambas para estudar com maior profundidade a efetiva utilização de ferramenta(s) de gestão, a qual não foi objeto deste estudo.

Sugere-se também como tema para futuras pesquisas a realização de trabalhos junto às micro e pequenas empresas, uma vez que, ao se pesquisar a literatura, verificou-se a carência de trabalhos dirigidos a esse porte de empresas, em especial na área de gestão estratégica, apesar da indiscutível importância deste segmento empresarial para o desenvolvimento da economia local, nacional e mundial.

Faz-se necessário também a comunicação aos órgãos da classe qualquer alteração contratual que houver (mudança de endereço, número de funcionários, alteração quanto ao porte etc.) para facilitar futuras pesquisas, visto que tais fatos foram constatados

apenas no decorrer da distribuição dos questionários ou através das visitas efetuadas, prejudicando assim o tamanho da amostra.

Por fim, entende-se que os órgãos de apoio e cadastro das micro e pequenas empresas, como SEBRAE, Associação Comercial, Federações da Indústria e Comércio, bem como as instituições governamentais (estaduais e municipais), deveriam instituir cursos de orientação para futuros empreendedores, orientando-os para administrar negócios através de condutas que estejam em sintonia com a constante evolução do conhecimento e com a globalização dos mercados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Aldenir Ferreira. **ISO 9000: Para pequenas e médias empresas – PME'S.** Manaus: Editora Valer, 2000.

ALENCAR, Aldenir Ferreira. **5S's: Housekeeping para PME'S.** Manaus: Editora Valer, 2000.

AMERICANO, Ana Cecília. **No Ritmo do Cliente.** Rio de Janeiro: **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Editora Globo, 2000.

ASSEF, Roberto. **Guia Prático de Administração Financeira para Pequenas e Médias Empresas.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

AZEVEDO, João Humberto de. **Dicionário Básico da Pequena Empresa.** Brasília: Editora SEBRAE, 2000.

BAIN & COMPANY. Ferramentas para vencer. **HSM Management**, São Paulo, n.6, p.56-59, jan./fev., 1998.

BAIN & COMPANY. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? **HSM Management**, São Paulo, n.19, p.122-130, mar./abr., 2000.

BANGS JR., David H. **Planejamento de Negócios.** Rio de Janeiro: Editora Nobel, 1995.

BARBETA, Pedro Alberto. **Estatística Aplicada às Ciências Sociais.** Florianópolis: UFSC, 1998.

BATALHA, Mário; DEMORI, Flávio. **A pequena e média indústria em Santa Catarina**. Florianópolis: UFSC, 1990.

BATEMAN, Thomas S; SNELL, Scott A. **Administração – construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BEINHOCKER, Eric D. A Teoria da Adaptação. **HSM Management**, São Paulo, n. 21, p.88-98, jul./ago. 2000.

BENAKOUCHE, Rabah; SANTAMARIA, Luís Sousa. **Qualidade Cabocla**. Brasília: Editora UNB, 1997.

BERRY, Leonard L. **Serviços de Satisfação Máxima**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

BEST, J. W. **Como investigar en educación**. Morata: Editora Madrid, 1972.

BEUREN, Ilse Maria. **Gerenciamento da Informação – Um Recurso Estratégico no Processo de Gestão Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

BONIFÁCIO, Aparecido. Produção azeitada: os dez fundamentos de uma filosofia revolucionária. **Pequenas Empresas Grandes Negócios**, Rio de Janeiro, n.139, p.58-59, agosto, 2000.

BORINELLI, Márcio Luiz. **A importância dos instrumentos contábil-financeiros na gestão de empresas de pequeno e médio porte**. XII Convenção dos Contabilistas do Paraná (1997: Maringá). Anais.../Conselho Regional de Contabilidade do Paraná. Maringá: CRC/PR, 1997, p. 19-29.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 1989.

BULGACOV, Sérgio. **Manual de Gestão Empresarial**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

BUSAB, Wilton O; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica**. São Paulo: Editora Saraiva, 2001.

CARNEIRO, Teresa C. J. **Utilização de técnicas de avaliação de projetos nas indústrias de médio e grande portes do estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: 1994. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Instituto de pós-graduação e pesquisa em administração de empresas, COPPEAD/UFRJ.

CAUDRON, S. **The Top 20 Ways to Motivate Employees**. New York: Industry Week, 1995.

CHIAVENATO Idalberto. **Manual de Reengenharia: um guia para reinventar e humanizar a sua empresa com a ajuda das pessoas**. São Paulo: Makron Books, 1995.

CHING, Hong Yuh. **Gestão Baseada em Custeio por Atividades**. São Paulo: Editora Atlas, 1995.

COGAN, Samuel. **Custos e Preços: Formação e Análise**. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.

CREMA, Maria Celina da Silva. **Técnicas/Instrumentos de coleta de dados de pesquisa**. Texto datilografado. Florianópolis: 1994.

DAVENPORT, Thomas H. **Reengenharia de Processos**. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

DeCOSTER, D. T. e SCHAFER, E. L. **Management Accounting: A decision Emphasis**. Wiley/Hamilton, 1976, p.245.

DEGEN, Ronald Jean. **O empreendedor: fundamentos da iniciativa empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill, 1989.

ENSSLIN, Sandra Rolim. **A importância da estruturação no processo decisório de problemas multicritérios complexos**. Dissertação (Mestrado) – PPGEP/UFSC, Florianópolis, 1995.

FENSTERSEIFER, Jaime E; GALESNE, Alain; ZIEGELMANN, Júlio. **A utilização de técnicas analíticas nas decisões de investimento do capital das grandes empresas no Brasil**. Revista de Administração. São Paulo, v.22, n.4, p.70-78, out/dez, 1987.

GARRISON, Ray H. **Managerial accounting concepts for planning, control, decision making**. Illinois: Editora Homewood, 1988.

GIBB, A. A.. (Durham University Business School) – **Key factors in the design of policy support for the small and medium enterprise (SME) development process**. An OVERVIEUX (Entrepreneurship end regional development) – v.5, nr. 1, jan/mar 1993, p. 124.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Saraiva, 1994.

GIMENEZ, F. **Estratégia e Criatividade em Pequenas Empresas**. São Paulo: Revista de Administração de Empresas, FGV, 1993.

GRACIOSO, Francisco. **Planejamento Estratégico orientado para o mercado**. 3ª edição, São Paulo: Editora Atlas, 1996.

HAMMER, Michael e CHAMPY, James. **Reengenharia**: revolucionando a empresa. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

HAMMER, Michael. A empresa voltada para processos. **HSM Management**, São Paulo, n.9, p.6-9, jul./ago. 1998.

HODGETTS, Richard M.; LUTHANS, Fred e SLOCUM JR, John W. Abaixo o convencional. **HSM Management**, São Paulo, n.22, p.112-120, set./out. 2000.

HURTADO, Tânia Y. S. **Utilização de técnicas de mensuração de riscos em investimentos pelos bancos múltiplos dos estados do Rio de Janeiro e São Paulo**. Rio de Janeiro: 1996. 84p. Dissertação de Mestrado em Administração de Empresas. Instituto de pós-graduação e pesquisa em administração, COPPEAD/UFRJ.

LAKATOS, Eva Maria e MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LATHAM, G. P. e WEXLEY, K. N. **Increasing Productivity through Performance Appraisal**. Reading, Addison Wesley, 1981.

LEZANA, Álvaro Guilherme Rojas. **Ciclo de vida das pequenas empresas**. (apostila) Florianópolis: UFSC, 1996.

MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional**: como detectar e resolver problemas de deterioração e obsolência organizacional. São Paulo: Makron Books, 1994.

MARTINS, E. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Editora Atlas, 1987.

McGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1994.

MELO NETO, Francisco Paulo. **Reengenharia: estudos de casos de empresas brasileiras.** Rio de Janeiro, Editora Record, 1995.

MESTRE, Miguel Santesmases. **Diseño y Análisis de Encuestas en Investigación Social y de Mercados.** Madri, Editora Pirámide, 1997.

MIKOVICH, G. T. The Current State of Performance Appraisal Research and Praticce: Concerns, Directions and Implications. **Journal of Management**, 1992.

MORELLI, Gustavo Henrique Faria. **Micro e Pequenas Empresas: a necessidade de prioridade na política econômica.** São Luís: SEBRAE, 1994.

MORRIS, Daniel e BRANDON, Joel. **Reengenharia - reestruturando sua empresa.** São Paulo: Macron Books, 1994.

PEREIRA, Paulo Jorge e GONÇALVES Paulo Roberto. **A Empresa Enxuta.** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

PORTER, Michael. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais,** Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

RESNIK, Paul. **A Bíblia da Pequena Empresa: como iniciar com segurança sua pequena empresa e ser muito bem sucedido.** São Paulo: McGraw-Hill: MAKRON, 1990.

RHODEN, Marisa I. S. **O planejamento e análise financeira das micro e pequenas empresas têxteis e de confecções.** Rio Grande do Sul: 1995. 145p. Dissertação de

Mestrado em Administração de Empresas. Programa de pós-graduação em administração, UFRJ.

RIGBY, Darrell K. Quem tem medo das ferramentas gerenciais? **HSM Management**, São Paulo, n.19, p.122-130, mar./abr. 2000.

ROBBINS, Stephen P. **Administração: Mudanças e Perspectivas**, São Paulo: Editora Saraiva, 2000.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, W. Randolph e JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

SAMPIERI, Roberto Hernandez et al. **Metodología de la investigación**. México: MacGraw-Hill, 1991.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo Dicionário de Economia**. São Paulo: Editora Best Seller, 1999.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de Preço: A Arte do Negócio**. São Paulo: Editora Makron, 1995.

SHETTY, Y. K. **Aiming High: Competitive Benchmarking for Superior Performance**, 1993.

SILVA, Almir Telles da et al. **A consultoria contábil no contexto das atividades de serviços**. Revista Enfoque – Reflexão Contábil. Maringá: UEM, v. 13, jul/dez 1996, p. 12-19.

SILVA Antônio Heleno e OLIVEIRA FILHO, Péricles Negromonte. **Praticando Custos e Preços na MPE**. Recife: Editora SEBRAE, 2000.

SLACK, Nigel. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

TIFFANY, Paul e PETERSON, Steven. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

TOLEDO, Geraldo Luciano e OVALLE, Ivo Izidoro. **Estatística Básica**. São Paulo: Editora Atlas, 1988.

VIEIRA, Sonia. **Estatística para a Qualidade**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

## BIBLIOGRAFIA

BOYETT, Joseph e BOYETT, Jimmie. **O Guia dos Gurus**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1999.

CHRISTENSEN, Clayton. A inovação e a empresa madura. **HSM Management**. São Paulo, n. 23, nov./dez., 2000.

DRUCKER, Peter F. Além da revolução da informação. **HSM Management**. São Paulo, n.18, jan./fev., 1999.

DUFIELD, David. Com o cliente, para o cliente e pelo cliente. **HSM Management**. São Paulo, n.13, mar./abr., 1999.

FLEURY, Afonso e FLEURY, Maria Tereza Leme. **Estratégias Empresariais e Formação de Competências**. São Paulo: Editora Atlas, 2000.

GHOSHAL, Sumantra. A empresa individualizada. **HSM Management**. São Paulo, n. 14, mai./jun., 1999.

GIBSON, Rowan. **Repensando o Futuro**. São Paulo: Makron Books, 1998.

GOMES, Nelson e NASSAR, Paulo. **A Comunicação na Pequena Empresa**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 1997.

HAMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

HAMMER, Michael. A realidade da reengenharia. **HSM Management**. São Paulo, n. 2, mai./jun., 1997.

HAMMER, Michael. **Além da Reengenharia**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

JÚNIOR, Paulo Jorge C. Pereira e GONÇALVES, Paulo Roberto S. **A Empresa Enxuta**: as idéias que fazem das pequenas empresas as organizações mais ágeis do mundo. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1995.

KAPLAN, Robert S. e NORTON, David P. **A Estratégia em Ação**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

KENNEDY, Carol. **O Guia dos Gurus do Gerenciamento**. Rio de Janeiro: Editora Record, 2000.

McKENNA. Regis. A empresa em tempo real. **HSM Management**. São Paulo, n.10, set./out., 1998.

MILLER, John e TORRES, Liane. Alinhamento estratégico com o cliente. **HSM Management**. São Paulo, n.21, jul./ago., 2000.

MONTAÑO, Carlos. **Microempresa na era da globalização**. São Paulo: Cortez Editora, 1999.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1996.

PORTER, Michael E. Clusters e competitividade. **HSM Management**. São Paulo, n. 15, jul./ago., 1999.

PRAHALAD, C. K. e RAMASWAMY, Venkatram. Como incorporar as competências do cliente. **HSM Management**. São Paulo, n.20, mai./jun., 2000.

RIEHL, Hank. Gestão baseada nas capacidades. **HSM Management**. São Paulo, n.8, mai./jun., 1998.

SHANK, John K. e GOVINDARAJAN, Vijay. **A Revolução dos Custos**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; HARLAND, Christine; HARRISON, Alan; JOHNSTON, Robert. **Administração da Produção**. São Paulo: Editora Atlas, 1999.

SUEIBY, Karl E. O valor do intangível. **HSM Management**. São Paulo, n.22, set./out., 2000.

TICHY, Noel. Crescimento com fins estratégicos. **HSM Management**. São Paulo, n. 21, jul./ago., 2000.

TSCHOLHL, John e FRANZMEIER, Steve. **A Satisfação do Cliente – como alcançar excelência através do serviço ao cliente**. São Paulo: Makron Books, 1996.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA - UFSC**  
**CENTRO INTEGRADO DE ENSINO SUPERIOR DO AMAZONAS - CIESA**  
*Mestrado em Engenharia de Produção*



**QUESTIONÁRIO/ENTREVISTA**  
**PARA DIAGNÓSTICAR O USO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO EMPRESARIAL**

**Mestrando:** *Eliraldo Abensur*

**Professor Orientador:** *Carlos Rossetto*

**Caracterização da Empresa:**

Razão Social	
Nome de Fantasia	
Endereço	
Data de constituição	
Ramo de Atividade	
Número de empregados	
Faturamento bruto anual (em R\$ 1,00)*	

\* Resposta opcional

**Caracterização dos Sócios:**

Nome do sócio 1	
Grau de Instrução:        ( ) 1o Grau   ( ) 2o Grau   ( ) Superior   ( ) Pós graduado	
Tempo de experiência no ramo de negócio:	Idade:

Nome do sócio 2	
Grau de Instrução:        ( ) 1o Grau   ( ) 2o Grau   ( ) Superior   ( ) Pós graduado	
Tempo de experiência no ramo de negócio:	Idade:

Nome do sócio 3	
Grau de Instrução:        ( ) 1o Grau   ( ) 2o Grau   ( ) Superior   ( ) Pós graduado	
Tempo de experiência no ramo de negócio:	Idade:

**Caracterização das Ferramentas de Gestão:**

1	Existe uma definição clara e formal sobre o que a sua empresa deseja alcançar nos próximos anos, bem como dos modos pelos quais pretende atingir esses objetivos?	[ ] Sim   [ ] Não                    [ ]?
2	Desenvolve planos de ação e define metas de crescimento para sua empresa?	[ ] Sim   [ ] Não                    [ ]?
3	A administração e demais empregados conhecem todas as etapas que compõem os processos de trabalho de sua empresa?	[ ] Sim   [ ] Não                    [ ]?
4	Realiza algum tipo de pesquisa (junto aos clientes ou utilizando-se de empregados ou colaboradores) para avaliar produtos, serviços e processos de trabalho de seus concorrentes?	[ ] Sim   [ ] Não                    [ ]?

5	Sua empresa possui uma política no sentido de adequar-se às freqüentes mudanças tecnológicas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
6	Sempre que necessário, sua empresa efetua reestruturação radical de seus processos, visando alcançar melhores indicadores de desempenho, tais como custos, qualidade, atendimento etc.?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
7	Sua empresa adota uma política orientada para a manutenção da limpeza do ambiente de trabalho e de seus funcionários, organização do local de trabalho e padronização das tarefas?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
8	Existe em sua empresa uma preocupação em produzir apenas o suficiente para atender a demanda dos clientes, eliminando custos decorrentes de estoques desnecessários?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
9	A sua empresa possui ou está elaborando algum tipo de sistema que possibilite o estabelecimento de padrões de conduta e cumprimento de normas que orientem a concepção, produção e distribuição de bens e serviços?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
10	Existe um controle periódico da evolução dos custos na sua empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
11	Existe uma preocupação em reduzir os custos, com o objetivo de aumentar a margem de lucro da empresa e agregar valor ao produto junto aos clientes?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
12	Na definição dos preços de venda, são levados em conta os preços praticados pela concorrência e aceitos pelos clientes?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
13	Sua empresa é conhecedora do valor mínimo de faturamento mensal, de modo que possa, ao menos, pagar todos os seus compromissos?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
14	Existe um controle permanente das contas a receber e contas a pagar, de modo que as disponibilidades possam manter a liquidez da empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
15	No que se refere a recurso humanos, existe em sua empresa um cuidado em escolher o candidato mais bem qualificado para o cargo disponível?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
16	Sua empresa realiza treinamentos objetivando a melhoria da qualificação profissional de seus empregados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
17	Sua empresa utiliza alguma sistemática para avaliar o desempenho de seus empregados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
18	Existe alguma sistemática para recompensar os empregados que apresentam os melhores desempenhos em sua empresa?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?
19	Existe um sistema computacional que permita a transformação de dados em informações que possam ser utilizadas nas decisões da empresa e que proporcionam sustentação administrativa visando a melhoria dos resultados esperados?	<input type="checkbox"/> Sim <input type="checkbox"/> Não <input type="checkbox"/> ?

20	Sua empresa efetua algum de tipo de levantamento formal sobre a satisfação dos clientes, em face dos produtos vendidos e/ou serviços prestados?	[ ] Sim [ ] Não [ ]?
21	Descreva, de forma resumida, quais as técnicas ou estratégias utilizadas em sua empresa na condução dos negócios.    	

*Se o espaço acima for insuficiente, favor utilizar o verso desta folha de papel.*



Manaus, abril de 2001

Senhor(a) Empresário(a)

Na qualidade de estudante do curso de Mestrado em Engenharia da Produção, ministrado pela Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, em parceria com o Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, venho, por intermédio desta, solicitar sua especial colaboração, no sentido de responder ao questionário que segue anexo, cujo objetivo é levantar dados que possibilite um diagnóstico sobre o grau de utilização de instrumentos de gestão empresarial nas micro e pequenas empresas de Manaus e os efeitos decorrentes desta utilização.

A finalidade principal deste trabalho de pesquisa é demonstrar que o uso de técnicas adequadas de gerenciamento dos negócios, é a forma mais segura e eficaz de colocar e manter uma empresa em condições de sobreviver em um mercado cada vez mais competitivo e globalizado.

Ao participar deste trabalho, V.Sa. estará colaborando para aumentar o nível de conhecimento e informações, acerca da importância dos instrumentos de gestão mais conhecidos e utilizados, para a sobrevivência das pequenas, médias e grandes organizações.

Na oportunidade, apresento meus protestos de estima e apreço.

ELIRALDO DA SILVA ABENSUR  
RG. 228.908/AM  
Fone: 642-1835  
e-mail: [eabensur@oul.com.br](mailto:eabensur@oul.com.br)



Anexo 03

**CENTRO INTEGRADO DE ENSINO SUPERIOR DO  
Coordenadoria de Extensão, Pós-Graduação e Pesquisa**

## **A T E S T A D O**

Atestamos para os devidos fins, que Eliraldo da Silva Abensur é aluno regularmente matriculado no Curso de Mestrado em Engenharia de Produção oferecido por este CIESA em convênio com a Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC. Atestamos ainda, que o referido aluno está em fase de pesquisa científica, documental e vivencial, tida como necessária e fundamental à elaboração de sua dissertação de Mestrado.

Coordenadoria de Extensão, Pós-graduação e Pesquisa do Centro Integrado de Ensino Superior do Amazonas – CIESA, em Manaus, 09 de maio de 2000.

*Prof. Dr. José Waldemar Gonçalves de Souza*

Coordenador