

Nelson Granemann Casagrande

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ACESSO AO
MERCOSUL PELAS PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA:
UM DIAGNÓSTICO DO SETOR CALÇADISTA**

(BU)

Dissertação submetida ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina para a obtenção do título de Mestre em Engenharia de Produção.

Florianópolis, 1999

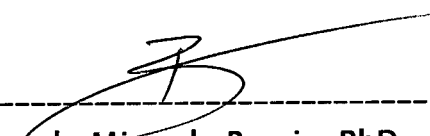


UFSC-BU

Nelson Granemann Casagrande

**A GESTÃO DA INFORMAÇÃO COMO ESTRATÉGIA DE ACESSO AO MERCOSUL
PELAS PEQUENAS EMPRESAS DE SANTA CATARINA: UM DIAGNÓSTICO DO
SETOR CALÇADISTA**

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



Ricardo Miranda Barcia, PhD
Coordenador do Curso

BANCA EXAMINADORA:



Aline França de Abreu, PhD - Orientadora



Álvaro Rojas Lezana, Dr.



Nelson Casarotto Filho, Dr.

DEDICATÓRIAS

À Maria de Fátima:
Pelo exemplo de mulher,
Pelo incentivo dado.

À minha filha Fernanda:
Razão e motivo de minha luta

Aos meus pais:
Alcides, por estar vivo no meu coração,
Seu apoio e incentivo.
Dolores, por sua luta, o seu exemplo e o seu carinho.

A minha orientadora, Prof. Aline:
Pela atenção, carinho, paciência e incentivo dado.

SUMÁRIO

Lista de Tabelas e Quadros	xiii
Lista de Abreviaturas e Siglas Utilizadas	xii
Resumo	xi
Abstract	x
1 – INTRODUÇÃO	01
1.1 - Justificativa do Estudo	05
1.2 – Objetivos	08
1.2.1 – Objetivo Geral	08
1.2.2 – Objetivo Específico	08
1.3 – Metodologia	09
1.4 – Limitações do Estudo	10
1.5 – Estrutura do Trabalho	10
2 – O CENÁRIO ATUAL	13
2.1 – Introdução	13
2.2 – A Organização e a Sociedade	14
2.2.1 – O Contexto Sócio-Econômico	16
2.3 – O Processo de Globalização da Economia	18
2.3.1 – Os Impactos da Globalização	21
2.4 – O Mercosul	24
2.4.1 – A Integração Econômica na América Latina	30
2.4.2 – Os Desafios da Cooperação Regional	32
2.4.3 – O Papel do Governo Brasileiro	35
2.4.4 – O Intercâmbio Comercial Brasileiro	37
2.4.5 – As Exportações Catarinenses	40
2.5 – Conclusão	44
3 – A PEQUENA EMPRESA	45
3.1 – Introdução	45
3.2 – A Pequena Empresa no Brasil	45

3.3 – A Formulação de Estratégia	48
3.4 – As Implicações da Globalização	50
3.5 – A Pequena Empresa e os Novos Desafios	51
3.6 – O Desafio da Exportação	53
3.7 – Conclusão	58
4 – A GESTÃO DA INFORMAÇÃO	59 ×
4.1 – Introdução	59
4.2 – O Papel da Informação no Mundo Atual	60
4.3 – A Tecnologia de Informação	62
4.3.1 – A Evolução da Informática	65
4.3.2 – A Internet	69
4.3.2.1 – Vantagens da Internet	72
4.4 – Os Sistemas de Informações nas Organizações	74
4.4.1 – Os Tipos de Sistemas de Informações	77
4.4.2 – O Desenvolvimento dos Sistemas de Informações	81
4.5 – Conclusão	84
5 – ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE	86
5.1 – Introdução	86
5.2 – Os Modelos de Estratégias	87
5.3 – As Organizações e a Competitividade	91
5.3.1 – Redes de Empresas	94
5.4 – O Planejamento Estratégico nas Empresas	97
5.4.1 – Os Mecanismos do Enfoque Estratégico	99
5.5 – O Uso do Marketing	102
5.6 – A Qualidade dos Produtos e Serviços	104
5.7 – A Inovação Tecnológica	106
5.8 – As Oportunidades do Mercado	108
5.9- O Cliente na Era Globalizada	111
5.10- Conclusão	112 ✓
6 – A PESQUISA NO SETOR CALÇADISTA DE SANTA CATARINA	114

6.1 – Introdução	114
6.2 – O Perfil do Setor Calçadista	116
6.3 – Estratégias e Comportamento do Setor Calçadista	121
6.4 – Análise da Pesquisa	130
6.5 – Sugestões para o Setor Calçadista	132
7 – CONCLUSÃO FINAL	135
7.1 - Recomendações Futuras	136
BIBLIOGRAFIA	138
ANEXO	

Tabela 2.4.a - Brasil – Indicadores Econômicos	25
Tabela 2.4.b - Argentina – Indicadores Econômicos.....	26
Tabela 2.4.c - Paraguai – Indicadores Econômicos.....	26
Tabela 2.4.d - Uruguai – Indicadores Econômicos	27
Tabela 2.4.4.a – Balança Comercial Brasileira	38
Tabela 2.4.4.b – Intercâmbio Comercial Brasileiro – Mercosul	39
Tabela 2.4.5.a – Balança Comercial Catarinense	41
Tabela 2.4.5.b – Exportações Catarinenses – Blocos Econômicos	41
Tabela 2.4.5.c – Principais Produtos Exportados	42
Tabela 2.4.5.d – Principais Empresas Exportadoras	43
Tabela 2.4.5.e – Exportações Catarinenses – Países do MERCOSUL	43
Tabela 3.6.a – Os Entraves para Exportar	55/56
Tabela 3.6.b - Opção Pelo Mercado Externo	56/57
Tabela 6.2.a – Porte das Indústrias Calçadistas	117
Tabela 6.2.b – Faixa Etária do Empresário	118
Tabela 6.2.c – Grau de Instrução do Empresário	118
Tabela 6.2.d – Grau de Instrução dos Empregados	119
Tabela 6.2.e – Principais Produtos Fabricados	119
Tabela 6.2.f – Principais Componentes Fabricados	120
Tabela 6.2.g – Destino das Exportações	120
Tabela 6.2.h – Vendas no Mercado Interno	121
Tabela 6.3.a – As Estratégias Globais	122
Tabela 6.3.b – Estratégias Globais - Prioridade Atual	123
Tabela 6.3.c – A Gestão da Informação	123
Tabela 6.3.d – O Mercado e os Clientes	124
Tabela 6.3.e – Investimentos na Empresa	125
Tabela 6.3.f – País que Mais Exporta	126

Tabela 6.3.g – Apoio na Exportação	126
Tabela 6.3.h – Motivo para Exportar	126
Tabela 6.3.i – Dificuldades Encontradas para Exportar	127
Tabela 6.3.j – Dificuldades de Consolidação do Mercado Externo	127
Tabela 6.3.k – Facilidades Encontradas para Exportar	128
Tabela 6.3.l – Formas de Acesso ao Mercado Externo	128
Tabela 6.3.m – Deficiências dos Concorrentes Externos	128
Tabela 6.3.n – Papel do Governo Brasileiro	129
Tabela 6.3.o – Experiência no Comércio Exterior	129
Tabela 6.3.p - Motivo de não Exportar	129
Quadro 1 – Ambiente da Tecnologia de Informação	64
Quadro 2 – Evolução da Tecnologia e do Ambiente	66

- ALADI- Associação Latino-Americana de Integração
- ALALC – Associação Latino-Americana de Livre Comércio
- BBS – Bulletin Board System
- CD-ROM – Compact Disc- Realy Only Memory
- CPD- Centro de Processamento de Dados
- CEPAL – Comissão Econômica para a América Latina
- EMBRATEL – Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A
- ENIAC – Electronic Numerical Integrator and Computer
- ESS – Executive Support Systems (Sistema de Apoio Executivo)
- EUA – Estados Unidos da América
- FAMPESC- Federação das Micro e Pequenas Empresas de Santa Catarina
- FIESC- Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina
- FIESP – Federação das Indústrias do Estado de São Paulo
- FUNCEX – Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior
- GB - Gigabyte
- IBM – International Business Machine
- ISO 9000 – International Standardizing for Organization
- MB - Megabyte
- MS-DOS – Microsoft Software - Disk Operating System
- MERCOSUL – Mercado Comum do Sul
- NAFTA – North American Free Trade Agreement
- ONU – Organização das Nações Unidas
- PIB – Produto Interno Bruto
- RAM – Random Access Memory
- RNP – Rede Nacional de Pesquisas
- SEBRAE – Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa
- SI – Sistemas de Informação
- SIG – Sistema de Informação Gerencial

TI – Tecnologia de Informação

TCP/IP – Transport Control Protocol/Internet Protocol

TQC – Total Quality Control (Controle da Qualidade Total)

TQM – Total Quality Management (Gerenciamento da Qualidade Total)

WWW- World Wide Web

UFIR – Unidade Fiscal de Referência

A globalização se constitui, indiscutivelmente, no derradeiro paradigma desta década, transformando a vida de pessoas e organizações nos aspectos sociais, econômicos e políticos, devido ao papel preponderante da tecnologia da informação. Neste novo cenário, a gestão da informação é o grande destaque pela sua evolução e importância adquirida ao longo dos últimos anos e, que se constitui no objeto deste estudo, através do diagnóstico do setor calçadista de Santa Catarina, composto (em sua maioria) de pequenas empresas.

A informação tem sido a base de todo o conhecimento e evolução da humanidade, sendo ela o grande divisor entre a ignorância e o saber, o atraso e progresso e, sinal dos tempos capitalistas, da distância entre pobres e ricos. Como elo condutor no mundo atual, as tecnologias de informação tiveram um desenvolvimento extraordinário, principalmente, a partir da década de 40, com o surgimento do computador e, depois, dos microcomputadores, nos anos oitenta.

A tecnologia de informação, graças ao surgimento e avanço de satélites orbitais, teve o grande mérito de unir e estreitar, ainda mais, as relações entre nações, abraçando-as dentro do conceito de uma “aldeia global”, na qual não existe mais limites, divisões ou barreiras de qualquer natureza para a concretização de uma verdadeira integração.

O crescimento das relações internacionais redundou no processo de globalização dos mercados e, conseqüentemente, o aumento da competitividade no comércio internacional. A criação de blocos econômicos como o MERCOSUL, integrado por Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai, teve como objetivo maior a união de forças para a obtenção de vantagens competitivas dentro deste novo cenário econômico.

Com a criação do MERCOSUL, facilita-se o acesso ao mercado externo (também) para as pequenas empresas catarinenses, haja vista, principalmente, a eliminação de barreiras tarifárias e a proximidade geográfica. Muito embora as pequenas empresas, em sua grande maioria, tenham dificuldades e limitações de recursos devido o seu pequeno porte, a conquista deste novo mercado depende (e muito) do empenho e dedicação de cada uma delas.

O diagnóstico das pequenas empresas do setor calçadista envolveu, inclusive, a realização de uma pesquisa qualitativa, cujos resultados demonstraram, dentre outras conclusões, que a tecnologia de informação, não obstante a sua importância, ainda não está sendo utilizada de forma estratégica por parte dessas empresas.

The globalização is constituted, unquestionable, in the last paradigm of this decade, transforming the people's life and organizations in the aspects social, economical and political, due to the preponderant paper of the technology of the information. In this new scenery, the administration of the information is the great prominence for your evolution and acquired importance along the last years and, that it is constituted in the object of this study, through the diagnosis of the footwear section of Santa Catarina, composed (in your majority) of small companies.

The information has been the base of the whole knowledge and the humanity's evolution, being her the great divisor among the ignorance and the knowledge, the delay and progress and, sign of the capitalist times, of the distance among poor and rich. As conductive link in the current world, the technologies of information had an extraordinary development, mainly, starting from the decade of 40, with the appearance of the computer and, then, of the microcomputers, in the eighties.

The technology of information, thanks to the appearance and progress of orbital satellites, had the great merit of to unite and to narrow, still plus, the relationships among nations, hugging them inside of the concept of a " global village ", in the which doesn't exist more limits, divisions or barriers of any nature for the materialization of a true integration.

The growth of the international relationships was redundant in the process of globalization of the markets and, consequently, the increase of the competitiveness in the international trade. The creation of economical blocks like MERCOSUL, integrated by Brazil, Argentina, Paraguay and Uruguay, had as larger objective the union of forces for the obtaining of competitive advantages inside of this new economical scenery.

With the creation of MERCOSUL, the access is facilitated to the external market (also) for the small companies catarinenses, have seen, mainly, the elimination of tariff barriers and the geographical proximity. Very away the small companies, in your great majority, have difficulties and limitations of resources owed your small load, the conquest of this new market depends (and a lot) of the pledge and dedication of each one of them.

The diagnosis of the small companies of the footwear section involved, besides, the accomplishment of a qualitative research, whose results demonstrated, among other conclusions, that the technology of information, in spite of your importance, it is not still being used in a strategic way on the part of those companies.

1 – INTRODUÇÃO

As organizações vem evoluindo ao longo do tempo. Este processo evolutivo se deu, principalmente, em função do estabelecimento de novos paradigmas. A Revolução Industrial, iniciada na Inglaterra, em 1760, é um exemplo marcante, pois trouxe em seu bojo o uso de novas fontes de energia; invenção de novas máquinas; divisão e especialização do trabalho; desenvolvimento do transporte e da comunicação; e aplicação da ciência na indústria. Agregou, também, outros fatores como a produção em grande escala voltada ao mercado internacional; a afirmação do poder econômico da burguesia; o crescimento das cidades; surgimento da classe operária; e consolidou o capitalismo como sistema dominante da sociedade.

Em 1908, Henry Ford (1863-1947) revoluciona o mercado com a criação da linha de montagem e a produção em série de automóveis. Após o fim da 2ª Guerra Mundial, em 1945, os Estados Unidos se consolidam como a maior potência econômica mundial. Quase todas as indústrias já estão mecanizadas e a automação alcança vários setores das fábricas. As inovações técnicas aumentam a capacidade produtiva das indústrias e o acúmulo de capital. Os países desenvolvidos passam a buscar novos mercados consumidores.

Surgem os grandes complexos industriais e empresas multinacionais. As indústrias química e eletrônica desenvolvem-se. Os avanços da automação, da informática e da engenharia genética são incorporados ao processo produtivo, que depende cada vez mais de alta tecnologia e da mão-de-obra especializada.

Nas décadas de 80 e 90, a velocidade das transformações são maiores, desencadeadas pela presença do computador e, mais precisamente, do começo da incorporação do microcomputador em todas as atividades pessoais e profissionais, tornando a busca do conhecimento e da inovação, o desenvolvimento de pesquisas e o

domínio da informação, requisitos indispensáveis ao crescimento das organizações e a sociedade como um todo.

Na primeira metade da década de 90, surge a globalização da economia como um novo paradigma, desencadeando profundas transformações no contexto das relações econômicas mundiais, como a redução do papel empreendedor do Estado, ampliação do domínio das grandes corporações multinacionais e o surgimento de blocos econômicos como o MERCOSUL, formado por diversos países, para fazer frente ao acirramento da concorrência global.

Essa mesma década obrigou as organizações a realizarem grandes mudanças em seus métodos e processos de trabalho, originadas principalmente pelo impacto das novas tecnologias e a abertura dos mercados pelo efeito da globalização das economias ao redor do mundo, desencadeando um processo de reavaliação de procedimentos e da busca constante do aperfeiçoamento empresarial.

São importantes mudanças conjunturais estabelecidas, nas quais se buscou o aperfeiçoamento empresarial não só do ato de bem gerenciar, como também, de desenvolver e estimular a criatividade e a inovação para garantir o crescimento sustentado. Segundo SILVEIRA Jr. e VIVACQUA. (1996), “as revoluções conjunturais estão testando continuamente a capacidade das organizações de se ajustarem às novas situações, impondo-lhes a necessidade de disporem de novas tecnologias voltadas às inovações do ambiente em turbulência”.

A busca do processo inovador independe do tipo de organização e está diretamente relacionado com a capacidade de assimilação e resposta adequada por parte de seus administradores no que se refere as oportunidades e ameaças encontradas no dia-a-dia de uma organização. Toda organização carrega dentro de si expectativas positivas de seus proprietários quanto a crescimento, sucesso e lucro esperados.

A organização desempenha, inicialmente, um papel passivo em relação a sua atividade, representado por suas expectativas quanto ao comportamento futuro do

mercado e, mais diretamente, do seu cliente. Essa passividade será temporária na medida que as mudanças conjunturais ou estruturais ocorridas durante sua existência, passem a exigir respostas rápidas por parte destas organizações, gerando com isso, atitudes francamente positivas. A busca da capacidade de uma organização em diagnosticar e dominar seus pontos fortes e fracos é um dos grandes diferenciais na luta por sua sobrevivência e conquista de seu espaço em um mercado altamente concorrido.

Segundo ARANTES (1994), a gestão empresarial pode levar as empresas a assumir diferentes posturas diante das mudanças: podem adaptar-se a elas ou antecipar-se e interagir com elas de forma dinâmica. O MERCOSUL é um exemplo concreto da exigência de uma nova postura frente ao novo, trazendo implícito desafios ainda maiores para as organizações, pois reúne a complexidade do mecanismo de acesso e conquista do mercado externo, situação em que as grandes empresas (principalmente por sua estrutura de capital) tem condições de enfrentar.

Exatamente pelo oposto, a determinação em conquistar o mercado externo exige das pequenas empresas não só o capital necessário, mas também esforços redobrados no estabelecimento de um gerenciamento profissionalizado e competente que substitua, por sua vez, o amadorismo, a intuição e o imprevisto como crônicas deficiências das empresas desse porte.

O planejamento é a base para adoção de estratégias empresariais que contribuirão para o almejado sucesso de um objetivo, seja ele qual for. Para MINTZBERG (1996), “planejar é um procedimento formalizado de proceder e articular resultados, na forma de um sistema integrado de decisão”. Todo o processo decisório de qualquer organização deve refletir o resultado de um planejamento previamente estabelecido.

A adoção de estratégias globais por parte das empresas deve levar em conta, fatores como a sua participação no mercado, oferta de produto, atividades que agregam valor como a inovação tecnológica, qualidade dos produtos e serviços, ênfase na conquista do consumidor e incremento no impulso competitivo.

Já a preocupação de uma organização com a qualidade de seu produto ou serviço e a busca da satisfação plena do seu cliente, expõe a sensibilidade e a importância dada no trato de itens que estão diretamente relacionados com uma imagem de vanguarda que se deseja firmar no mercado. Afirma RODRIGUEZ e FERRANTE (1995) que, “as empresas são sistemas abertos que interagem num organismo social complexo, através do consumo, transformação e colocação de novos produtos no mercado”. Antecipar-se às mudanças do mercado e dar atendimento as expectativas dos consumidores são algumas das regras para suportar novos níveis de exigências, cada dia maiores e desafiantes.

Coloca JURAN (1991) que, a qualidade é a adequação ao uso, expressando o papel decisivo (ativo) do cliente na tomada de decisão de uma organização quanto ao que, qual, como e onde fazer produtos que evidenciem uma inovação tecnológica que reúna ainda mais facilidades (benefícios) para o usufruto do mesmo. Uma política de redução de custos e foco na qualidade total, leva a obtenção de um dos fatores que mais se exige na atualidade: a competitividade de um produto ou serviço.

A inovação tecnológica, também, é um fator importante para a competitividade, cujo casamento com a informática, resultou em enormes avanços até nossos dias, através de constantes pesquisas e investimentos realizados. Uma nova tecnologia é agente de transformações que, segundo TORRES (1995), exigem cada vez mais uma postura pró-ativa por parte de todas as organizações.

Este processo evolutivo vem criando oportunidades e facilidades cada vez maiores, contribuindo decisivamente para o surgimento de novos programas, métodos e processos, modernos e eficientes para a tomada de decisões nas organizações, como o estabelecimento de um modelo de gestão da informação que contemple a implantação de sistemas de informações adequados a sua realidade.

A pequena empresa, em particular, deve considerar o gerenciamento da informação como importante instrumento para o estabelecimento de um planejamento eficaz que viabilizará, por sua vez, a formulação de estratégias de mercado, assim como

o uso intensivo da tecnologia de informação disponíveis como a Internet, que está revolucionando a vida das pessoas e empresas, impondo-se como uma nova forma de se fazer negócios com todo o mundo.

1.1 – Justificativa do Estudo

Administrar uma pequena empresa é enfrentar todo tipo de desafios, onde o maior deles é tirar o máximo proveito do mínimo de recursos existentes. São relevantes as dificuldades e limitações devido ao seu pequeno porte, principalmente quanto a recursos (humanos, financeiros e tecnológicos), incentivos governamentais e acesso ao crédito para sobreviver a um mercado interno extremamente concorrido. Os pequenos empresários, que antes agiam quase que intuitivamente, se vêem instigados a acompanhar as mudanças vertiginosas que estão acontecendo e reagir de forma eficaz para se manterem vivos e competitivos.

Os desafios são ainda maiores quando as pequenas empresas tem a oportunidade de investir na conquista de um novo mercado, nesse caso, externo, como o MERCOSUL, o que na grande maioria dos casos, são experiências nunca antes vividas e que traz implícito um processo de mudança na gestão empresarial. Novos estímulos internos e externos, além de esforços e determinação, implicam, dentre outras coisas, em maiores necessidades de capital, recursos humanos e tecnológicos.

As economias dos países vem sendo afetadas pelo processo de globalização que vem se consolidando de forma contundente, alterando o comportamento dos mercados devido ao acirramento da concorrência, mudanças na gestão de empresas e no uso estratégico da informação. Outros fatores contribuíram para este novo cenário, como a evolução da tecnologia de informação, na qual a Internet é a sua mais recente incorporação, busca permanente da inovação tecnológica e a intensificação das relações internacionais, através da formação de blocos econômicos.

A criação do MERCOSUL está dentro deste novo contexto. A intenção do Brasil e Argentina, inicialmente, de criar um mecanismo de aproximação surgiu no ano de 1986 e foi referendado pelo Tratado de Assunção em 1991, com o objetivo de estabelecer um mercado comum até 1994. O MERCOSUL surgiu em janeiro de 1995, envolvendo o Brasil, Argentina, Uruguai e Paraguai, objetivando integrar economicamente estes países para formar um mercado comum, visando a livre circulação de bens e serviços.

Outros motivos contribuíram para a criação do MERCOSUL. Proporcionar condições para as empresas dos países membros obterem ganhos de escala tanto na produção como no comércio de bens e serviços. Atuando sem barreiras em vários países ao mesmo tempo, as empresas tem a possibilidade de produzir mais para um maior número de consumidores, aumentando a produtividade e reduzindo o custo final dos produtos. É, também, um meio de atrair investimentos internacionais, na forma de capital e tecnologia para fortalecer a economia dos países integrantes do acordo. As principais estratégias do MERCOSUL envolvem a livre circulação de bens, capitais e pessoas, através da eliminação de tarifas alfandegárias e das restrições não tributárias, e unificar as posições políticas e os pleitos dos países signatários perante a comunidade internacional.

Há a preocupação dos países em buscar uma vantagem competitiva através da formação de blocos econômicos, visando a plena utilização de seus fatores de produção, evidenciados por PORTER (1991), quais sejam: recursos humanos, físicos, de conhecimentos, de capital e infra-estrutura. A região do MERCOSUL, com mais de 200 milhões de habitantes, configura um mercado bastante atrativo. Não se deve ignorar, porém, o próprio peso do Brasil neste contexto, considerando sua economia, extensão territorial de 8,5 milhões de Km² e população de 156,5 milhões de habitantes, muito superior aos demais países, e os benefícios que podem advir da união de interesses de seus membros em função da exploração de novos mercados.

Santa Catarina, por sua vez, sempre se destacou a nível nacional como um Estado rico e dinâmico, apesar de seu pequeno território de 95.442 Km² (1,12% do brasileiro, e 16,57% da região sul). Conforme dados de 1996, a população é de 4.865.090 (cerca de 3% da população do país), em 319 municípios, sendo mais de 65%

vivendo em zonas urbanas. As maiores cidades, Joinville e Florianópolis, possuem menos de 500 mil habitantes; Blumenau, Criciúma, Chapecó, Lages e São José, menos de 200 mil. Ocupa, ainda, a 7ª colocação na formação do PIB-Produto Interno Bruto brasileiro (em 1996, foi de R\$ 30,1 bilhões) e tem o 2º maior PIB per capita do país (US\$ 5.694 em 1995), englobando 2,5 milhões de pessoas economicamente ativas.

O Estado tem uma uniformidade única entre os demais, principalmente quanto a população, renda e economia, com distribuição geográfica diversificada, o que possibilitou o surgimento e o crescimento de vários setores, tendo à frente o industrial, caracterizando a sua maior representatividade econômica. A distribuição econômica do Estado é a seguinte:

- **Oeste** – Atividades agrícola e da pecuária; indústrias agro-industriais;
- **Norte** – Indústria metal-mecânica;
- **Sul** – Indústria da cerâmica, extração mineral e do vestuário;
- **Leste** (Vale do Itajaí) – Indústria têxtil e do vestuário;
- **Planalto Serrano** – Atividades da pecuária e madeira; indústria de papel.
- **Litoral** – Atividades do turismo e educação.

Diante, portanto, da nova conjuntura econômica, em que a competitividade é fator de vida ou morte para qualquer tipo de empresa, entender, aceitar e procurar vencer os novos desafios, faz parte da nova postura das organizações. Cercar-se de novos instrumentos, métodos ou modelos é o caminho. A pequena empresa, em especial, tem dentre as suas deficiências, a crônica falta do uso adequado (estratégico) das informações. A adoção da gestão da informação, em especial, contribuirá decididamente para que essas empresas atinjam não só os objetivos propostos, mas também, para consolidar a imagem de uma organização moderna e dinâmica perante o mercado em que atua.

Levando em conta os novos desafios que se impõem a cada dia a capacidade empreendedora das pequenas empresas, principalmente aquelas envolvendo o setor calçadista catarinense, logo, vários questionamentos são pertinentes, cujas respostas o presente estudo pretende consolidar:

1. Qual a importância dada pelas pequenas empresas do setor calçadista quanto ao uso da tecnologia de informação?
2. A gestão da informação, nessas empresas, está sendo tratada de forma estratégica?
3. O governo exerce um papel facilitador para que as pequenas empresas possam conquistar o MERCOSUL?
4. Como está sendo o acesso e a aceitação de seus produtos junto ao MERCOSUL?
5. As estratégias adotadas por essas empresas, quanto a conquista do mercado externo, tem sido adequadas?
6. Qual a situação dessas empresas quanto a qualidade e inovação tecnológica dos produtos?

1.2 – Objetivos

1.2.1 – Objetivo Geral

Fazer um diagnóstico das pequenas empresas do setor calçadista catarinense, levando em conta a globalização da economia e o surgimento do MERCOSUL, dos esforços para a colocação de seus produtos e serviços neste novo mercado e do uso da tecnologia da informação como viabilizadora e agilizadora deste processo.

1.2.2 – Objetivos Específicos

A consecução dos propósitos do trabalho se dará através de revisão bibliográfica, coleta de informações e pesquisa, visando sobretudo:

- 1) Analisar o surgimento do MERCOSUL, suas oportunidades e ameaças, elegendo o Estado de Santa Catarina como sub-mercado regional;
- 2) Situar a pequena empresa em relação aos desafios do MERCOSUL;
- 3) Analisar o governo e o papel que lhe cabe no acesso à esse mercado pelas pequenas empresas;
- 4) Analisar a importância das estratégias e gestão da informação como instrumentos indispensáveis ao crescimento das pequenas empresas;
- 5) Fazer um diagnóstico do setor calçadista catarinense, tendo o foco voltado para o comportamento e as estratégias adotadas frente ao acirramento da concorrência nos mercados interno e externo.
- 6) Avaliar o conjunto da pesquisa e os seus resultados.

1.3 – Metodologia

O presente trabalho foi realizado à partir de uma revisão bibliográfica, englobando fundamentalmente análises sobre as organizações, globalização da economia, o MERCOSUL, formulação de estratégias, competitividade no mercado e a gestão da informação.

Como há, no entanto, pouca disponibilidade de material bibliográfico no mercado, em função da abordagem escolhida, houve a necessidade de coletar dados e informações junto a órgãos governamentais como o Ministério de Relações Exteriores; Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio; IBGE- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística; e, Secretarias de Estado da Fazenda e do Desenvolvimento Econômico e Integração ao Mercosul, em Santa Catarina.

Foram coletadas, também, informações junto a entidades de apoio direto como o SEBRAE- Serviço Brasileiro de Apoio a Micro e Pequena Empresa; FAMPESC- Federação das Micros e Pequenas Empresas de Santa Catarina; e, instituições comerciais

bancárias e de fomento como o Banco do Brasil e o BRDE- Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo-Sul.

Para o diagnóstico do setor calçadista de Santa Catarina, foi realizada pesquisa junto a 11 pequenas empresas das cidades de São João Batista e Nova Trento, para validação da dinâmica da situação como um todo. A escolha deste setor foi devido ao fato de ser constituído, em sua quase totalidade (95%), de micro e pequenas empresas e ao fato de algumas delas ter tido experiências na exportação de seus produtos.

1.4 – Limitações do Estudo

Houve limitações no aspecto da bibliografia no que se refere a livros e artigos publicados, envolvendo a pequena empresa e o MERCOSUL. As abordagens quanto a este tema são, em geral, genéricas e contemplam somente alguns casos isolados dentro de um determinado contexto.

Não foi possível obter dados estatísticos quanto a participação da pequena empresa na balança comercial catarinense, junto à Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico e Integração ao Mercosul, responsável direta por esse tipo de informação no Estado. Segundo essa Secretaria, o acompanhamento não é feito. Outras entidades consultadas como a FAMPESC- Federação das Micro e Pequenas Empresas de S. Catarina e o SEBRAE- Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa não fazem, igualmente, este tipo de acompanhamento.

1.5 – Estrutura do Estudo

Este trabalho está organizado em 7 capítulos, conforme abaixo:

O presente estudo está estruturado de maneira que o capítulo 1 ofereça uma visão geral dos propósitos do presente trabalho, ou seja, a sua justificativa, os seus

objetivos, a metodologia empregada, limitações encontradas na realização do mesmo e a estrutura dos capítulos.

O capítulo 2, descreve o cenário atual, destacando-se o papel e o interrelacionamento das organizações em geral com a sociedade e o contexto sócio-econômico; a globalização da economia e os seus impactos; a criação do MERCOSUL, como uma das conseqüências diretas da globalização. Ainda quanto ao MERCOSUL foi destacado os esforços anteriores quanto a integração econômica na América Latina, o papel que cabe ao governo brasileiro no esforço exportador e, os desafios que uma cooperação regional impõe para todas as organizações e países. Para situar melhor a importância do MERCOSUL na balança de pagamentos do Brasil e de Santa Catarina, mostra-se dados e feito análise sobre o intercâmbio comercial brasileiro e as exportações catarinenses para este bloco econômico.

O capítulo 3, é todo direcionado a um diagnóstico atual da pequena empresa. Os enfoques referem-se quanto às implicações da globalização na economia e os novos desafios que ela traz consigo; mostra como se dá formulação de estratégias nas empresas desse porte e os desafios encontrados para a exportação de seus produtos e serviços.

O capítulo 4, trata da gestão da informação como viabilizadora do processo de conquista do mercado externo pelas organizações em geral. Começa destacando o papel da informação no mundo atual, a importância e os impactos da tecnologia de informação, a evolução da informática e o surgimento da Internet e suas vantagens para a pequena empresa. Trata, ainda, da importância dos sistemas de informações para as empresas em geral, os tipos existentes e como deve ser elaborado o seu desenvolvimento pelas mesmas.

O capítulo 5, trata das estratégias que devem ser estabelecidas pelas pequenas empresas para o aumento de sua competitividade no mercado globalizado. O caminho para o estabelecimento de estratégias leva em conta a adoção de modelos e programas que determinarão a efetividade deste propósito. A competitividade, na pequena empresa, pode ser alcançada através da formação de redes de empresas e consórcio, cujos

modelos são abordados. Os meios contemplados para a concretização dos propósitos, envolvem o estabelecimento do planejamento estratégico, o pleno uso do marketing, a qualidade dos produtos e serviços, a busca da inovação tecnológica, a atenção ao mercado e suas oportunidades, e a busca da satisfação do cliente da era globalizada.

O capítulo 6, contém o diagnóstico do setor calçadista, feito através de pesquisa qualitativa, realizada junto as pequenas indústrias catarinenses, para avaliar o seu perfil, as estratégias adotadas e o comportamento geral. Contém, ainda, a análise da pesquisa e as sugestões apontadas para o setor.

O capítulo 7, expõe a conclusão final deste estudo e das sugestões apontadas para trabalhos futuros.

2 – O CENÁRIO ATUAL

2.1 – Introdução

As organizações estão para a sociedade assim como o oxigênio está para as pessoas. Simplesmente um não pode viver sem o outro. Pode haver questionamentos filosóficos ou políticos acerca da importância das organizações. Não se pode negar, contudo, que as organizações são agentes do crescimento econômico como um todo, porque exercem um papel ativo no processo de transformação da sociedade, através da pesquisa, investimentos e alocação de recursos financeiros, materiais e humanos, o que vai viabilizar toda uma série de fatores como geração de empregos, produtos e serviços.

O conjunto das organizações sentem, por outro lado, de forma mais rápida, os reflexos das mudanças conjunturais ou estruturais que se processam ao longo do tempo e que se traduzem em avanços ou recuos dentro do contexto sócio-econômico. A globalização da economia, consolidada a partir desta década, é um exemplo da amplitude destas mudanças, porque transforma de forma significativa a vida das pessoas, pela incorporação de benefícios como a oferta (e variedade) de produtos de qualidade, livre concorrência, acesso aos artigos importados, e preços cada vez mais competitivos (baixos). Outra consequência direta da globalização, é que o mundo está se dividindo em blocos econômicos, como é o caso do MERCOSUL.

O MERCOSUL- Mercado Comum do Sul, tem como objetivo maior a integração econômica entre os países signatários, através da livre circulação de produtos e serviços, visando com isso, assegurar a sua sobrevivência e a competitividade no mercado globalizado. A consolidação deste novo mercado implica na superação de grandes desafios, tanto para governos quanto para organizações. Para as pequenas empresas é um novo mercado que se abre e, também, a possibilidade concreta de seu acesso ao mercado externo. No caso do governo, a pronta adoção de mecanismos, políticas

econômicas e o estabelecimento de relações exteriores que visem assegurar e facilitar o acesso de empresas e de seus produtos e serviços no mercado externo. A crescente importância do MERCOSUL, nas pautas de exportações brasileira e catarinense, está representada nos dados apresentados neste capítulo.

2.2 – A Organização e a Sociedade

As organizações são entidades jurídicas, tendo como responsáveis diretos uma ou mais pessoas, estruturadas hierarquicamente, e que são constituídas com uma grande expectativa do mundo capitalista em que vivemos, que é a de ter lucro e gerar mais riquezas. Para SILVEIRA Jr. e VIVACQUA (1996), “organização define-se como um conjunto de partes inter-relacionadas em função de um objetivo”. Podemos dizer que o seu objetivo lógico é o lucro esperado. Caracterizamos, contudo, como racional o objetivo a partir de sua missão estabelecida e os meios, instrumentos e recursos que utilizará para alcançá-lo.

Muito embora suas expectativas e objetivos, as organizações são sistemas abertos que precisam adaptar-se às condições do ambiente e as suas mutações. São parte integrante de uma sociedade, interagindo o tempo todo e contribuindo com o seu crescimento. Conforme ARANTES (1994), as organizações são um tipo de instituição que tem como finalidade, prover produtos de valor para atender a um conjunto variado de necessidades da sociedade.

Toda organização não deve ser um fim em si mesma, portanto, ela dispõe de uma infinidade de caminhos e modos de ações e a sua postura vai se estabelecer por escolhas que ela fizer ao longo do tempo. Isto também está intimamente ligado à prontidão em que a empresa responde as influências positivas ou negativas do meio, demonstrando sua percepção e agilidade, pois é condição de sua sobrevivência.

Essas influências vão dar o tom das mudanças organizacionais necessárias tanto no contexto conjuntural quanto no estrutural. Segundo, ainda, SILVEIRA Jr. e

VIVACQUA (1996), “o primeiro responde a situações momentâneas como, por exemplo, uma crise. O segundo é mais profundo e responde a marcha de um processo histórico que provoca alterações profundas na sociedade e nos seus agentes”.

O amadurecimento como entidade organizacional é condição para que cresça de forma sustentada, além de que, agregado a este fator, está a possibilidade de alavancar, ainda mais, o seu crescimento. O que, aliás, é o desejo de todas as organizações. Ainda que não formalmente, a empresa tem uma função social dentro do meio em que vive, na medida em que tendo sucesso, viabiliza um processo dinâmico que desencadeará numa série de conseqüências positivas para toda a sociedade. A geração de emprego é uma delas.

A função social não pode estar dissociada da realidade, sob pena de transgredir a condição necessária para a perfeita comunhão de interesses entre as partes, ou seja, organização e sociedade. O crescimento de uma organização contribui decididamente para o desenvolvimento da comunidade em que atua, gerando riquezas e expectativas ao seu redor, ao mesmo tempo que usufrui de atributos que a sociedade e o meio ambiente como um todo disponibiliza, como a mão-de-obra existente, infra-estrutura adequada e os recursos naturais disponíveis, assegurando a continuidade de sua atividade econômica.

A comunidade será mais ou menos receptiva em relação a organização, dependendo da coerência e transparência em suas intenções e atividades. O envolvimento entre organização e comunidade deve se dar numa condição de respeito e confiança mútuos, sobretudo, participativa tanto quanto possível, também em programas ou campanhas sociais da comunidade.

Segundo CHIAVENATO (1993), “a sociedade moderna, atribui um elevado valor moral ao racionalismo, à eficiência e à competência, pois a mesma, depende em grande parte, das organizações, como as formas mais racionais e eficientes que se conhecem de agrupamento social”. O objetivo da organização, portanto, é obter a expectativa mais importante de sua atuação, qual seja, o respaldo da sociedade em que atua, valendo como carimbo necessário de seu passaporte para o crescimento.

2.2.1 – O Contexto Sócio-Econômico

A constituição de uma empresa reflete os melhores anseios possíveis de seus empreendedores, ocorrendo invariavelmente dentro de um clima otimista, representado por expectativas de sucesso (lucro) sempre crescente em sua atividade. Mistura-se aos sonhos, projetos e (agora) realidade, a necessidade de luta e superação dos grandes obstáculos que virão a seguir na administração do negócio.

Na constituição de toda e qualquer organização, deve estar muito bem identificados a sua missão, objetivos e metas, instrumentos que irão compor a sua filosofia empresarial. ARANTES (1994), traduz esses instrumentos institucionais nos seguintes questionamentos que toda organização deve fazer:

- 1) Por que existimos?
- 2) O que fazemos?
- 3) No que acreditamos?

Expressar esses valores, crenças e ideais de forma clara e objetiva é tarefa baseada no consenso que deve haver entre os idealizadores do negócio. Dentro desta análise, é fundamental que a organização tenha se preocupado com a adoção de atributos que expressem sua conduta perante o meio, de sua percepção para as mudanças e de como isto poderá se traduzir numa imagem empresarial de vanguarda.

Observou DRUCKER (1973) que: “um negócio não é definido por seu nome, estatutos, artigos de incorporação. Ele é definido pela missão do negócio. Somente uma clara definição da missão e propósitos da organização tornará claros e realistas os objetivos do negócio”. Entretanto, tão importante quanto o estabelecimento de missão do negócio, é assegurar-se da perfeita integração dos mecanismos adequados de conduta empresarial esperada, ou seja, a boa ética profissional, a conduta ilibada e a idoneidade de cada um dos integrantes de toda a empresa, especialmente seu corpo diretivo e gerencial.

O empreendedor deve ser receptivo às mudanças e inovações que se impõem ao longo do tempo, de forma que esta realidade lhe seja plenamente exequível, através de uma estrutura que vise facilitar a busca e o dimensionamento das ações que sejam prioritárias. Para a perfeita interação dos valores internos, dirigidos para a realização e avaliação de oportunidades, deve-se sempre ter em conta que fatores como a racionalidade e a coerência são requisitos fundamentais.

A percepção e a intuição, sozinhas, não devem ser base de conduta ou decisão dentro da organização, pois podem redundar em atos intempestivos ou imaturos, comprometendo expectativas ou resultados esperados e, levando a empresa a assumir (no futuro) uma imagem negativa perante o mercado. A aplicação dos instrumentos adequados de gerenciamento como o planejamento é que devem servir como base de apoio a todas as decisões da organização.

É preciso transcender a questão verificada na prática das organizações que este ou aquele procedimento seja adequado para ela porque outras o adotam, seja muito famoso ou, então, porque é novidade no mercado. Já se tem muitos exemplos de instrumentos, planos e idéias que provaram ser inadequados (falíveis) para determinada empresa, porque não levou em conta as suas reais necessidades ou realidade. O que é bom para uma organização, pode não ser necessariamente para outra.

O que se deve evitar é que os modismos que aparecem de tempos em tempos, permitam que uma visão reducionista se imponha numa organização, de modo que ela não vislumbre efetivamente todo o potencial que poderia extrair de um instrumento adequado (técnico, administrativo, financeiro, etc) para implantar, sustentar e alavancar o seu crescimento.

A busca da eficiência operacional é uma necessidade, mas não o bastante. Uma organização exige de seus titulares paciência, persistência e prudência, além do tempo como um grande aliado. E nessa condição de tempo, está implícito perspectivas de curto, médio e longo prazo que toda empresa deve considerar na elaboração de seus planos e metas.

Há um conflito permanente entre o hoje e o amanhã. O problema da consistência das escolhas, assim como de sua duração, que as empresas fazem ao longo do tempo, é uma constante no processo decisório. Fatores internos e externos, contribuem decididamente para a tomada de decisões imediatistas, redundando (muitas vezes) no atropelo às mais sérias intenções. Para as empresas estes fatores estão representados na forma de mecanismos de sobrevivência, presentes no seu dia-a-dia, como a necessidade de se vender mais, pagar contas, contratar ou demitir empregados, investir no negócio, etc.

A prática de analisar o impacto de decisões tomadas diariamente e o seus reflexos quanto ao futuro, não tem sido a preocupação da maioria das empresas, tampouco a reavaliação permanente dos processos e melhorias implantadas. Até que ponto vale a pena sacrificar o futuro em função de necessidades atuais ou até mesmo pela situação presente lhe ser extremamente favorável ou melhor?

Se a resposta for aquela que lhe possa parecer adequada ou justificável, ou seja, afirmativa, ela certamente não sobreviverá o suficiente para vislumbrar, sequer, o seu futuro. Toda decisão tomada tem a sua devida consequência, maior ou menor, a considerar. Evidentemente, ao se cumprir rigorosamente os seus propósitos, através de instrumentos e decisões adequados, a organização terá assegurado para si expectativas plenas de crescimento e consolidação no mercado.

2.3 – O Processo de Globalização da Economia

Há vários conceitos para a globalização da economia. Reunindo o que há na literatura, pode-se dizer que são mudanças nas relações do comércio internacional, nos métodos tradicionais de produção e nos investimentos. De uma forma objetiva, a globalização nada mais é do que a extrapolação das fronteiras geográficas, organizacionais, comerciais, produtivas e tecnológicas, desencadeadas, inicialmente, pelo dinâmico processo de transformação das empresas domésticas em exportadoras. Depois,

foram as importantes modificações trazidas pelas novas tecnologias, que permitiram romper barreiras antes intransponíveis, como é o caso das telecomunicações, que facilitou enormemente as comunicações ao redor do planeta.

Para DANIELS (1996), “a globalização envolve fazer negócios em todo o mundo, de uma nova maneira, equilibrando a qualidade dos seus produtos ou serviços com as necessidades específicas das diversas bases de clientes locais”. Significa determinar quem são os seus consumidores locais ou os clientes globais dos seus produtos e serviços. Acrescenta o autor que, “esses consumidores globais podem ser grandes clientes com operações em muitos países, ou podem ser pessoas em todo o mundo que, contagiadas pelas tecnologias de informação, passaram a desejar os mesmos produtos, independentemente do local em que vivem”. O autor coloca, ainda, que, ser global possibilita à empresa:

- Enfrentar a concorrência;
- Ficar atualizada em relação às novas tendências tecnológicas; e
- Criar e tirar vantagem do desenvolvimento de novas oportunidades de negócios.

O processo de globalização dos mercados, cuja derivação compreende a idéia de uma “aldeia global”, extrapolou o âmbito puramente organizacional, provocando, nos últimos anos, transformações de ordem política, econômica e social, praticamente em todos os países do mundo. A integração dos mercados vem da consolidação do capitalismo, tendo à frente uma importante mudança entre personagens neste contexto.

O esfacelamento do Estado centralizador ou totalitário se deu com a queda do comunismo, através de exemplos como a independência dos países do leste europeu e o fim da União Soviética. Por outro lado, países como os da América Latina, em sua maioria, e alguns da Europa, destacando-se Portugal e Espanha, que exerciam um papel decisivo em suas economias (como empreendedores), saem de cena devido a um novo quadro econômico que compreendeu ao aumento do endividamento interno e externo, implantação de reformas econômicas e a imposição, pela sociedade, de uma nova ordem política e social (queda de vários regimes políticos).

Como uma das conseqüências, um amplo programa de privatizações varre o planeta, com a venda de inúmeras empresas ou negócios estatais ao setor (capital) privado, propiciando aos países receber significativo aporte de recursos financeiros para equalização das suas dívidas interna e externa, além de possibilitar novos investimentos sociais. Os governos passaram, via de conseqüência, a não mais contemplar, sozinhos, a tomada de decisão na condução de suas políticas econômicas.

Entra, portanto, o capital privado representado por grandes corporações nacionais e multinacionais que, atentas as novas oportunidades como a recente abertura do mercado brasileiro e os programas de privatizações de empresas estatais, passaram a ser coadjuvantes no conjunto de decisões da economia dos países, tendo forte presença e capital disponível, disseminando novos hábitos de consumo e de cultura ao redor do mundo.

A crescente expansão de grandes corporações nacionais e, principalmente, multinacionais (Coca-Cola, General Motors, Ford, Toyota, Volkswagen, Fiat, 3M, Unilever, McDonald's, IBM e Microsoft, dentre muitas outras), cujos faturamentos, isoladamente ou em conjunto, representam valores muito maiores que o PIB (Produto Interno Bruto) de muitos países, é outra característica do processo de globalização, assim como o estreitamento econômico e cultural entre nações.

Os produtos e serviços passaram a não ter mais uma nacionalidade única, explicado pelo fato de as grandes corporações decidirem o quê, como e onde (qual país) fabricar, implicando que um mesmo produto pode ter várias origens, envolvendo a concepção, fabricação e distribuição de produtos ou serviços. Não existe mais limites, seja geográficos ou tecnológicos, como fatores inibidores para as políticas (decisão) de investimento, produção e vendas.

As grandes corporações tendem a instalar suas fábricas naqueles países que ofereçam mais vantagens fiscais e que proporcionem economia de escala, através de uma infra-estrutura adequada, mão-de-obra disponível (principalmente especializada) e, existência de matéria-prima barata e/ou forte presença de fornecedores. Restou às nações

a competição entre si para conseguir atrair estes investimentos, embora surjam questionamentos quanto a qualidade dos mesmos, principalmente nas questões que envolvem o aproveitamento irracional de recursos naturais, tecnologia ultrapassada ou atividades altamente poluentes.

A consequência direta é, ao mesmo tempo, uma certa homogeneização de produtos e serviços entre países e a introdução do desemprego estrutural, pelo corte de custos frente ao acirramento da concorrência e a necessidade de obtenção de melhoria da qualidade dos produtos à preços menores. A propósito, afirma DRACHE (1999) que:

“O que há de especial sobre essa onda em que todos estão inter-relacionados por meio do mercado globalizado, é que não se trata de uma força capaz de mobilizar milhões de pessoas; tampouco tem qualquer interesse em fortalecer instituições democráticas ou dar às comunidades mais recursos; não possui valores distributivos centrais que cerquem as desigualdades locais ou externas; não é participativa, a não ser para um grupo poderoso de empresas globalizadas; e, nada partilha em comum com os objetivos do liberalismo que prometem melhorias individuais e coletivas por meio da reforma do Estado”.

A globalização, portanto, tende a ampliar a riqueza das nações desenvolvidas. A sua riqueza, atualmente, não é mais aplicada em caderneta de poupança, imóveis, ouro ou outros bens ativos, mas em investimentos nos mercados financeiros ao redor do mundo, através da formação de fundos de pensões, que por sua vez, aplicam os recursos disponíveis em bolsas de valores, implicando que este capital volátil ou especulativo, não se traduzirá em investimento direto na economia dos países escolhidos.

2.3.1 – Os Impactos da Globalização

A comunhão entre a globalização e a tecnologia de informação, está criando novas empresas, reestruturando aquelas existentes, e assim, mudando todo o conjunto da economia dos países. Num ambiente competitivo como o da globalização, um dos

maiores objetivos das grandes corporações é a obtenção de vantagem competitiva que, segundo PORTER (1991), “é quando as metas de proprietários, diretores e empregados apóiam um empenho intenso e um investimento contínuo”.

Serão requeridos investimentos cada vez mais volumosos no futuro, haja vista o acirramento maior da concorrência e a necessidade de se marcar uma presença verdadeiramente global. Estes esforços podem compensar na medida em que exista uma interação plena com os mercados locais, através da exploração racional de seus recursos naturais, respeito a cultura local e do aproveitamento pleno da mão-de-obra existente.

A globalização exige que as empresas sejam eficientes naquilo que sabem fazer melhor, coordenando diversas habilidades de produção e integração de fluxos de tecnologias. São várias as conseqüências da globalização, dentre elas:

- Mercados dos países parcial ou totalmente desregulamentados;
- Aumento do desemprego estrutural devido a implantação de programas de privatizações de empresas estatais, por vários países e por avanços tecnológicos que otimizam os sistemas de produção;
- Acirramento da concorrência externa e interna em todos os setores;
- Surgimento de mega-corporações nacionais ou multinacionais pela aquisição ou fusão de grandes empresas concorrentes;
- Estreitamento do mercado para as pequenas e médias empresas, levando-as a explorar, cada vez mais, nichos de mercado ou setores como o de prestação de serviços;
- Desaparecimento de grandes empresas tradicionais, na sua maioria familiares, tombadas pela ineficiência administrativa ou financeira;
- Desaparecimento de pequenas e médias empresas por falta de capital, tecnologia, crédito ou incentivos governamentais;
- Aumento da presença e domínio de grandes corporações multinacionais, facilitando a formação de monopólios e oligopólios privados (cartéis);
- Redefinição do papel do Estado, com a redução (tamanho) do serviço público. O investimento e a produção, cada vez mais, passa a ser feito pelo

capital privado, assim como a dependência dos mercados financeiros (recursos externos) para suprir suas necessidades de caixa.

Mas é na intensa evolução da tecnologia de informação que está o fator determinante para a agilização do comércio e as transações econômicas e financeiras entre os países. O efeito massificador está representado pela disseminação e popularização de novas tecnologias, que no conjunto proporcionam uma série de benefícios, numa visão racional, como a comodidade, facilidade e o conforto para a grande maioria das populações

Estes avanços tecnológicos tem sido de tal ordem, que determinam a chegada de novos conceitos como o dinheiro eletrônico (cartões magnetizados) ou virtual; a Internet, o correio eletrônico (*e-mail*), a televisão de alta definição e por assinatura. O elo de ligação na consecução destes avanços é a construção e lançamentos de satélites cada vez mais sofisticados, que possibilitam a transmissão instantânea e digitalizada, propiciando o barateamento dos custos de transmissão, melhoria da qualidade de som e imagem, e o aumento (cada vez maior) de novos usuários.

A globalização tem duas características marcantes. A primeira é que cerca da metade deste comércio é feito entre matriz e filiais de empresas multinacionais e, a outra parte (50%), é entre empresas sem ramificações globais. A segunda é que, devido ao avanço tecnológico, a moeda corrente passou a ser virtual, não havendo mais a necessidade da forma convencional (cheque ou espécie) para a concretização dos negócios. Isto se deu através da interligação de redes de comunicações, possibilitando a fantástica mobilidade dos capitais financeiros em tempo real, ou seja, a transferência, em poucos segundos, de valores ilimitados de um lado ao outro do planeta.

Numa visão mais crítica, SODRÉ (1997), afirma que:

“As tecnologias de informação, geradoras de uma ideologia da comunicação universal, adequam-se bem à fase que os mercados financeiros constituem o principal modelo de funcionamento da vida social: velocidade, probabilidade e

instabilidade ou caos tornam-se parâmetros de aferição do mundo da vida. (...) esta financeirização veloz e instável da riqueza, que desterritorializa espaços e mercados nacionais em favor de espaço e mercado mundiais, sob o controle de empresas multinacionais, é a face verdadeira da presente globalização”.

Diante deste cenário, o que resta para as pequenas empresas? A saída está na união de interesses comuns para o enfrentamento do mercado em condições mais favoráveis. O mecanismo da associação, através da formação de redes de empresas (detalhamos este mecanismo no capítulo 5) para a atuação conjunta, se constitui em um importante modelo estratégico para as pretensões das pequenas empresas quanto a conquista e crescimento nos mercados interno e externo.

2.4 – O Mercosul

O MERCOSUL surgiu a partir de programas de cooperação econômica entre o Brasil e a Argentina, ainda na década de 80. Criado pelo Tratado de Assunção, em 1991, incluindo Uruguai e Paraguai, entrou em vigor em 1º de Janeiro de 1995. Os países membros assinam, em 1995, um acordo de cooperação intra-regional com a União Européia. O Chile e a Bolívia celebraram, em 1996, acordos de adesão ao MERCOSUL, sendo considerados membros-associados, não participando das tarifas externas comuns deste.

Segundo ROSA (1998), “o MERCOSUL não surgiu do acaso, e sim dos programas de aproximação econômica realizados, e que sua evolução tem como fatores fundamentais, não só a extensão dos compromissos bilaterais, mas sobretudo a crescente participação da sociedade civil nos rumos da integração”. O MERCOSUL não representa, ainda, um mercado comum. Ele já transpôs a primeira etapa de um acordo econômico que é a formação de uma Área ou Zona de Livre Comércio, identificada no período entre 1991 e 1994, que compreendeu a remoção ou eliminação das tarifas de importação entre os países membros, permitindo o livre comércio entre eles.

A etapa atual de implantação do MERCOSUL é identificada como União Aduaneira (compreende o período entre 1995 e 2005), onde se acrescenta o estabelecimento de tarifas comuns de importação aos demais países (não-membros), dando origem a chamada Tarifa Externa Comum. Inicia-se, nesta etapa, o processo que visa unificar os procedimentos alfandegários, criando as condições para que o acordo evolua até se tornar um Mercado Comum. A etapa seguinte, ainda não prevista, seria a União Econômica e Monetária (a União Européia é a única que atingiu esta última etapa, com a recente implantação de sua moeda, o euro).

A sede do MERCOSUL se alterna entre os países membros. O comércio entre os países participantes passou de US\$ 5,1 bilhões, em 1991, para mais de US\$ 20 bilhões em 1997. Representa uma população de 207 milhões de habitantes e tem um Produto Interno Bruto (PIB) total de US\$ 859,8 bilhões (dados de 1996). O PIB per capita do bloco é de US\$ 4,139. As tabelas, a seguir, mostram os indicadores econômicos dos países do MERCOSUL, referentes a 1990 e 1995:

Tabela 2.4.a – **BRASIL – Indicadores Econômicos**

DADOS	1990	1995
Produto Interno Bruto (US\$ bilhões)	332,8	676,0
PIB – Per Capita (mil US\$)	2.973	4.003
População (milhões)	146,9	155,0
Exportação de Bens (US\$ milhões- FOB)	31.414	46.508
Importação de Bens (US\$ milhões- FOB)	20.424	49.664

O Brasil é a maior economia entre os países do MERCOSUL, com 156,5 milhões de habitantes e uma área territorial de 8,5 milhões de Km², o PIB de 1995 foi de US\$ 676 bilhões e a sua renda per capita é em torno de US\$ 4 mil. .

Tabela 2.4.b – ARGENTINA – Indicadores Econômicos

DADOS	1990	1995
Produto Interno Bruto (US\$ bilhões)	121,3	282,7
PIB – Per Capita (mil US\$)	5.304	6.370
População (milhões)	32,3	34,6
Exportação de Bens (US\$ milhões- FOB)	12.354	20.896
Importação de Bens (US\$ milhões- FOB)	3.726	19.968

A Argentina tem 34,6 milhões de habitantes e uma área territorial de 2,8 milhões de Km², o PIB de 1995 foi de US\$ 282,7 bilhões e a sua renda per capita, a maior do bloco, é em torno de US\$ 6.3 mil.

Tabela 2.4.c – PARAGUAI – Indicadores Econômicos

DADOS	1990	1995
Produto Interno Bruto (US\$ bilhões)	6,6	7,7
PIB – Per Capita (mil US\$)	2.023	1.540
População (milhões)	4,3	5,0
Exportação de Bens (US\$ milhões- FOB)	1.392	2.117
Importação de Bens (US\$ milhões- FOB)	1.354	2.867

O Paraguai tem 5 milhões de habitantes e uma área territorial de 406 mil Km², o PIB de 1995 foi de US\$ 7,7 bilhões e a sua renda per capita é em torno de US\$ 1.5 mil.

Tabela 2.4.d – URUGUAI – Indicadores Econômicos

DADOS	1990	1995
Produto Interno Bruto (US\$ bilhões)	8,6	12,8
PIB – Per Capita (mil US\$)	3.867	4.000
População (milhões)	3,0	3,2
Exportação de Bens (US\$ milhões- FOB)	1.693	2.070
Importação de Bens (US\$ milhões- FOB)	1.267	2.550

O Uruguai tem 3,2 milhões de habitantes e uma área territorial de 177 mil Km², o PIB de 1995 foi de US\$ 12,8 bilhões e a sua renda per capita, igual a do Brasil, é em torno de US\$ 4 mil.

O MERCOSUL passou a ser para seus integrantes, antes de tudo, um campo de treinamento para a competição internacional. Trabalhar num mercado sem barreiras comerciais e com parceiros de outros países é uma grande novidade para cada um de seus integrantes e se constitui num enorme desafio. Implica em aceitar e assimilar a nova ordem econômica como novo instrumento para gerar mais crescimento. Esta necessidade de integração, segundo ALVES (1992), é “estruturar a economia interna para os produtos que competem com os de outros países que o comporão, servindo como um estímulo à obtenção de padrões competitivos a níveis aceitáveis internacionalmente, padrões de competitividade estes que, muitas vezes, mantiveram-se baixos pela falta de competitividade interna”.

Todos os países ao sul da América, assim como o Brasil, tiveram até o final da década de 80, experiências políticas e comerciais peculiares. Cada país tinha seus problemas políticos (governos militares, presos políticos, etc), restrições ao capital externo, proteção ao mercado interno, barreiras alfandegárias e crescimento do endividamento externo. Não tinham, sequer, experiências de relacionamento cordial e afetivo nos campos social, cultural e esportivo. Muito pelo contrário, distante e fechado; Brasil e Argentina, por exemplo, protagonizaram em décadas passadas, contendas políticas e econômicas buscando a hegemonia na América Latina.

Ainda que o MERCOSUL tenha sido consequência do esforço dos países signatários, majoritariamente sub-desenvolvidos, em superar suas próprias dificuldades e limitações, ele firmou-se como uma necessidade de sobrevivência econômica, considerando o quadro, comum a todos, de carências financeiras e sociais.

A formação de blocos econômicos como este, seguiu o modelo daquele que foi o precursor, a União Européia (surgido em 1957), sucessora da Comunidade Econômica Européia. Dentre outros blocos, surgiram mais recentemente: 1) NAFTA- Acordo de Livre Comércio da América do Norte, entre EUA, Canadá e México; e, 2) os chamados “Tigres Asiáticos”, formado por Coreia do Sul, Taiwan, Hong Kong, Cingapura, Malásia, Tailândia e Indonésia.

Assim como os demais blocos existentes, o MERCOSUL faz parte de uma nova ordem econômica internacional, a globalização dos mercados, que é o campo onde os interesses e confrontos econômicos efetivamente se estabeleceram. A questão preponderante dos blocos econômicos é integrar para crescer e desenvolver; caso contrário, o oposto é a previsibilidade de seu fracasso.

Cada país vai integrar um novo bloco com o que há de melhor para obter maiores vantagens competitivas. Neste caso, PORTER (1991), relata os atributos que modelam o ambiente no qual os países competem entre si:

- **Condições de Fatores** – A posição do país nos fatores de produção, como trabalho especializado ou infra-estrutura, necessários a competição em determinado setor;
- **Condições de Demanda** – A natureza da demanda interna para produtos ou serviços;
- **Indústrias Correlatas ou de Apoio** – A presença, no país, de indústrias abastecedoras e correlatas que sejam internacionalmente competitivas;
- **Estratégia, Estrutura e Rivalidade das Empresas** – As condições que, no país, governam a maneira pela qual as empresas são criadas, organizadas e dirigidas, mais a natureza da rivalidade interna.

A integração dos mercados vem da preocupação com o futuro e a sobrevivência dos países, no qual abandonam gradativamente as barreiras tarifárias, abrindo-se ao comércio e ao capital estrangeiro. Unir forças para competir num mercado globalizado e altamente competitivo, exige um esforço ainda maior para evitar que as relações comerciais e políticas levem a desentendimentos ou rupturas de qualquer ordem. O bom entendimento nas relações e negociações entre parceiros é preponderante.

Sendo relativamente recente, a criação do MERCOSUL não se caracteriza, ainda, por um mecanismo acabado, mas por uma série de acordos políticos, comerciais, fiscais ou jurídicos, que precisam ser trabalhados e consolidados em instrumentos efetivos de integração, a destacar:

- Consolidação de regras e normas de funcionamento;
- Harmonização de procedimentos aduaneiros;
- Estabelecimento de normas técnicas comuns;
- Adoção de medidas sanitárias e fitossanitárias;
- Políticas comuns de meio-ambiente;
- Normas jurídicas, financeiras, econômicas e de investimento;
- Políticas de proteção de seus produtos e às práticas de *dumping*;
- Padronização da questão tributária;
- Canal comum e eficiente dos meios de comunicações;
- Política de relações trabalhistas;
- Leis de proteção ao consumidor;
- Leis de proteção ao cidadão;
- Melhoria na infra-estrutura dos países (comunicações, rodovias, portos, aeroportos);
- Políticas de crédito e financiamento;
- Integração nas áreas de educação, cultura e ciências;

Segundo Sebastião do Rego Barros¹, “os entendimentos sobre o comércio de automóveis estão em fase avançada. Segue-se trabalhando nas negociações ainda em

¹ Secretário-Geral do Ministério das Relações Exteriores, Correio Braziliense, edição de 09/12/98

aberto (açúcar, defesa comercial, intra-zona, trâmites de fronteira e proteção ao consumidor. Estão em vigor os cronogramas de convergência para as listas de exceções nacionais, bens de capital, informática e telecomunicações”.

A necessidade de cumprir os cronogramas estabelecidos dentro dos prazos determinados é condição essencial para a consolidação do MERCOSUL. A sua ampliação passa pela necessidade de abranger os demais países da América do Sul, como condição estratégica, visando buscar a sua auto-afirmação e maior representatividade econômica perante a comunidade internacional.

2.4.1 - A Integração Econômica na América Latina

O processo de integração econômica envolvendo os países limítrofes, assim como em termos de política, fiscal ou social, foi fruto do consenso entre os mais diversos interesses para que todos pudessem tirar proveito dos benefícios comuns advindos da decisão tomada. Houveram, entretanto, ao longo de décadas recentes, tentativas de integração econômica na América do Sul, muitas das quais não obtiveram o êxito esperado por vários motivos, como a falta de um planejamento adequado, fatores econômicos ou interesses políticos adversos.

O movimento de integração começou a tomar corpo com a criação dos seguintes organismos:

1. **CEPAL- Comissão Econômica para a América Latina - Comissão da ONU** criada no Chile, em 1948, com o objetivo de resolver problemas econômicos, alterando a estrutura regional, até então voltada à exportação de produtos primários. Presta, atualmente, serviços de consultoria aos países latino-americanos;
2. **ALALC- Associação Latino-Americana de Livre Comércio** – Criada em 1960 no Uruguai, já com o objetivo de se criar uma zona de livre comércio latino-americana, através de negociações seletivas entre os países membros. O objetivo original não foi atingido plenamente, estagnando completamente

ao final dos anos 70. Face a isto, os países ocidentais da América do Sul – Bolívia, Chile, Colômbia, Equador e Perú – decidem criar, em 1969, o Pacto Andino (Venezuela aderiu em 1973 e o Chile desligou-se em 1976).

3. **ALADI- Associação Latino-Americana de Integração** - Criada em 1980, pelo Tratado de Montevideú, substituindo a ALALC, firmando-se como uma nova tentativa de integração regional. Estabeleceu uma zona de preferência econômica, prevendo (de imediato) negociações bilaterais e (posteriormente) multilaterais na América Latina, tornado possível a parceria econômica entre os países. A ALADI abrange 11 países: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, México, Paraguai, Perú, Uruguai e Venezuela. Estes países firmaram, a partir de 1990, diferentes acordos de integração sub-regionais, já prevendo o livre comércio de produtos e serviços, que envolveu, entre os mais importantes, o MERCOSUL e o Pacto Andino.

A América Latina passou por uma estagnação econômica, até o fim da década de 80, representada (principalmente) por quadros recessivos, inflação alta e desvalorizações cambiais. A partir da década de 90, houve mudança gradativa do cenário existente. As reformas econômicas implementadas (em especial) pelo Brasil e a Argentina, dentre tantas outras feitas por outros países, abriram os seus mercados internos a concorrência estrangeira, reduziram a inflação e estabilizaram suas moedas, assim como estimularam o investimento privado, o aumento das divisas através das exportações, crescimento da poupança interna e a equalização de suas dívidas internas e externas, através da implantação de reformas administrativas, fiscais e monetárias.

Salienta ALMEIDA (1993) que:

“Para avançar na grande tarefa da integração regional, é preciso prosseguir decididamente pelo caminho já iniciado da abertura internacional das economias latino-americanas, em busca de mercados dinâmicos e de novas tecnologias, paralelamente a um esforço bem administrado de busca de uma maior coordenação produtiva regional, afim de alcançar patamares de especialização e de complementação intra-regionais suscetíveis de impulsionar de forma dinâmica a próxima fase de crescimento na região.”

As lições das experiências vivenciadas (no passado), pelos diversos países, devem mostrar que o processo de integração passa, portanto, pela necessidade da busca constante do diálogo e entendimento profícuo, para que outros tipos de acordos prosperem e acabem se concretizando.

2.4.2 – Os Desafios da Cooperação Regional

A característica do MERCOSUL, de unir interesses comerciais comuns, não dispensa a necessidade de preocupação com a competitividade, qualidade e a inovação tecnológica de cada país. Como o MERCOSUL foi criado e vem se firmando gradativamente, apesar das desconfianças e das tentativas de imposição de interesses comerciais e de hegemonia por parte dos países membros, o que se tem evidenciado, como aspecto positivo, é o interesse dos países em buscar o aproveitamento pleno de suas potencialidades econômicas.

A questão da competitividade entre países e produtos, resultado direto da globalização da economia, é muito importante na medida em que a potencialidade do MERCOSUL está refletida nos dois parceiros mais representativos, ou seja, Brasil e Argentina. Pode-se dizer que a própria sobrevivência do MERCOSUL está diretamente ligada aos interesses desses dois maiores países, ou seja, depende da boa vontade de ambos em consolidá-lo, muito embora os interesses comuns destes e de outros países.

Ao mesmo que tempo que a tomada de providências efetivas quanto a aproximação de interesses torna-se cada vez mais inadiável, as desconfianças comuns entre parceiros, Brasil e Argentina em particular, tem evidenciado uma conduta minimalista, caracterizada por avanços e recuos ao longo do processo de sua implantação definitiva.

Cada país tenta impor um ritmo diferente nas implantações de medidas necessárias a sua adaptação às exigências do MERCOSUL, principalmente naqueles que envolve aspectos como os fiscais, econômicos ou jurídicos. O Brasil tem sido alvo de

reclamações de seus parceiros por impor medidas protecionistas, muitas vezes em função de plano (caso do Real) ou políticas econômicas adotadas ao longo do tempo, como barreiras às importações, subsídio às exportações e, incentivos e isenções fiscais para investimentos estrangeiros, levando outros países (como a Argentina) a adotar retaliações.

As reclamações brasileiras contra os seus parceiros, referem-se aos seus déficits comerciais (crescentes) recentes com o MERCOSUL, assim como a multiplicação de medidas de defesa comercial (restritivas), comprometendo a exportação de determinados produtos. Segundo o Ministério das Relações Exteriores, o MERCOSUL é o principal mercado para as exportações brasileiras de manufaturados (28% do total, em 1997, enquanto os EUA, o segundo mercado, absorveram 21%). O Brasil absorve, atualmente, cerca de 1/3 das exportações argentinas.

As expectativas são que o MERCOSUL venha a integrar, no futuro, toda a América do Sul, cuja área de 17.766.478,50 Km² e população de 324,9 milhões de habitantes (1996), está crescendo numa taxa média de 1,6% entre os anos 1995 e 2000 (projeção ONU).

Dentre os vários desafios a enfrentar para que o MERCOSUL se consolide, o setor de infra-estrutura é um importante exemplo a considerar, já que não há uma uniformidade adotada pelos países quanto a procedimentos e utilização racional da malha existente, seja quanto a estradas, portos, aeroportos e ferrovias, sendo as três primeiras vias, os principais meios de integração dos países.

As estradas representam o elo principal dos negócios no MERCOSUL, já que pela proximidade geográfica dos países membros, torna-se uma importante variável econômica para as exportações brasileiras, representada pelo barateamento dos custos e do frete. A carência de recursos governamentais tem ocasionado a falta de manutenção das estradas, novos investimentos e a procura de vias alternativas para o escoamento das exportações. O sistema ferroviário não tem ligação com os países do MERCOSUL,

sendo que a Argentina, por exemplo, tem especificidades (bitolas dos trilhos) diferentes em relação àquelas adotadas pelo Brasil.

Os portos tem participação crescente nas exportações, por ser opção de médias e grandes indústrias, especialmente a automobilística. As exportações por via aérea, representam uma parcela muito pequena e tem no fator custo (alto) uma importante limitação ao seu crescimento. Não havendo a efetiva integração do bloco como um todo e a busca da competitividade, os países (individualmente) perdem a capacidade de competir em nível mundial.

Acrescente-se a perda de sua representatividade econômica e peso político, sendo que o temor é procedente tomando por base o histórico político, social e econômico de cada país membro, caracterizado (anteriormente) por uma instabilidade pertinente. A competitividade tende a ser um fator cada vez mais concreto à medida que o MERCOSUL vai se consolidando. Ela não pode representar, contudo, um acirramento tal que ponha em risco a sua própria sobrevivência, em primeiro plano, e, por extensão, das economias dos países membros.

Como todos os países tem, geralmente, pouca experiência nas relações de troca entre si, deficiências em termos de infra-estrutura e algumas diferenças culturais, econômicas e sociais, a complementaridade nos diversos setores precisa ser um caminho a seguir para assim viabilizar a competitividade como fator intrínseco do bloco como um todo.

O MERCOSUL, aliás, possui uma importante característica que é o fato de seus países membros terem uma mesma origem latina. Afirma ALMEIDA (1993) que, “a herança ibérica comum e os processos relativamente similares de construção do Estado e da nacionalidade, pode vir a constituir, se superadas as dificuldades econômicas intrínsecas a países em fase de adaptação a uma nova modernidade, um projeto comunitário dotado de grande vitalidade social e cultural”.

Trata-se, portanto, do crescimento e consolidação que todo bloco econômico precisa perseguir ao longo do tempo para firmar uma imagem organizada, dinâmica e eficiente, perante a comunidade internacional.

2.4.3 – O Papel do Governo Brasileiro

O governo exerce um papel decisivo dentro das organizações, principalmente através de suas políticas econômicas e sociais, que vão influenciar diretamente nas tomadas de decisões de cada uma e que se refletirão, intensamente ou não, ao longo de um determinado tempo.

De uma forma objetiva, a prerrogativa constitucional enseja que toda e qualquer decisão ou atitude governamental tenha o propósito de beneficiar todo o conjunto da sociedade, resultando em expectativas positivas, bem estar, crescimento e oportunidades para todos. O governo pode exercer, em outras palavras, o papel facilitador ou não em relação às suas decisões e ações governamentais.

A iniciativa e a pronta adesão do Brasil ao MERCOSUL, expõe não só as questões econômicas e políticas como razões fundamentais, mas, principalmente, aquelas ligadas a criação de mais oportunidades de negócios para todos os interessados, gerando com isso, mais divisas, empregos e crescimento para o país. O aproveitamento das oportunidades, logicamente, está associado à capacidade empreendedora de cada organização que, em sua maioria, está ligado as de médio e grande porte, por seu potencial de capital, recursos humanos, operacionais e tecnológicos disponíveis, superando (geralmente) toda e qualquer burocracia governamental estabelecida. Todo e qualquer incremento governamental significa para estas empresas maior alavancagem nos seus negócios.

Para as pequenas empresas, principalmente, a ação governamental é determinante para suas pretensões gerais, que no geral, são expressos por fatores inibidores ou

motivadores, quanto a decisão de exportar. Os fatores inibidores estão representados pelas políticas tarifárias estabelecidas, o desembaraço das mercadorias (burocracia) e as normas estabelecidas para a produção do produto ou serviço: tem o peso de 50% das decisões de pequenas empresas em não exportar.

Já os fatores motivadores estão associados aos incentivos fiscais, a isenção ou redução de impostos, a desburocratização e o financiamento em bases atrativas, concedidos pelo governo; neste fator, todos os elementos devem (preferencialmente) interagir concomitantemente. O empenho do governo deve redundar em ações efetivas, como é o caso, no âmbito do MERCOSUL, da Resolução Mercosul/GMC/RES. 90/93.

Segundo FIGUEIRAS (1996), através dessa Resolução, foi aprovado o documento: Política de Apoio às micro, Pequenas e Médias Empresas do MERCOSUL, que procura identificar os principais problemas e sugere providências para estimular suas atividades. Esse documento, em sua introdução, expressa o objetivo de propor um conjunto de medidas que possibilite a participação ativa das micro, pequenas e médias empresas no MERCOSUL, reconhecendo a importância dessas empresas, “por sua contribuição não somente para o desenvolvimento econômico do MERCOSUL, senão também, para a consolidação e o desenvolvimento da região e a criação de vastos contingentes de empregos e uma melhor distribuição da renda regional entre países”.

A ação governamental só terá o efeito desejado se ela contemplar linhas de ações que tornem mais competitivo todo o sistema produtivo, incentivando a união de empresas, através de associações ou cooperativas para a atividade exportadora, o que vai certamente ensejar um melhor desempenho das mesmas. Outra questão, é evitar que políticas de comércio exterior, seja a nível macro ou microeconômico, venham a acarretar desvantagens competitivas ou acarretem obstáculos de qualquer natureza aos esforços despendidos pelas empresas, o que certamente implicará em sérios prejuízos de ordem econômica, financeira, técnica e operacional.

A adequada ação governamental requer, também, uma permanente atividade de incentivo e promoção às exportações, tanto a nível interno como externo. No ambiente

interno, através do uso intensivo dos meios de comunicação e à ação concreta, como é o exemplo da criação de zonas francas e de processamento de exportações brasileiras, cujo objetivo é a geração de mais empregos e divisas para o país. No externo, uma atuação política e diplomática eficaz, no contexto das relações bilaterais ou multilaterais para se evitar a prática da concorrência externa desleal ou predatória, como é o caso do *dumping*, no qual produtos estrangeiros entram no Brasil com preços bastante inferiores aos praticados pelo similar nacional, devido a concessão de algum tipo de subsídio dado pelo país de origem.

Cabe, ainda, na questão das relações externas, o estabelecimento de novos acordos e a ampliação de outros com países ou blocos econômicos, visando facilitar a entrada de produtos brasileiros, evitando assim, a imposição de barreiras restritivas envolvendo aspectos ligados ao meio ambiente, a produtos de origem animal, questões científicas ou tecnológicas, e a fatores tributários, políticos ou éticos pelos países importadores.

2.4.4 - O Intercâmbio Comercial Brasileiro

O Brasil, nas últimas décadas, passou por vários momentos de crise onde imperou, basicamente, a criação de vários planos econômicos que não vingaram, trazendo recessão, aumento e moratória da dívida externa, indexação da economia, barreiras às importações, inflação alta e desvalorizações da moeda frente ao dólar. Mas houve, também, algumas fases de crescimento econômico. Podem ser caracterizadas 3 fases distintas do desenvolvimento brasileiro e, que aconteceram, concomitantemente, com períodos de crises no quadro econômico, político e social:

- 1) **Primeira fase (décadas de 40 e 50)** – Início do desenvolvimento industrial do país, tendo a frente o Estado como empreendedor, através da fundação de grandes empresas estatais como Cia Siderúrgica Nacional (1941), Cia Vale do Rio Doce (1942), Petrobrás (1953) e a implantação da indústria automobilística nacional (1950).

- 2) **Segunda fase (décadas de 60 e 70)** – Incremento da intervenção estatal na economia, com o surgimento de outras grandes empresas como a Embraer-Empresa Brasileira de Aeronáutica S/A (1968) e Telebrás-Telecomunicações Brasileiras S/A (1972). O início da década de 70, é a época do “milagre brasileiro”, na qual o país pretendia a auto-suficiência na produção de bens de capital e de consumo. Caracterizou-se pelo aumento nas tarifas de importação e das restrições não tarifárias às importações, transformando o país em uma das economias mais fechadas do mundo. Com as crises do petróleo de 1973 e 1979, começa a definhando este modelo de crescimento;
- 3) **Terceira fase (décadas de 80 e 90)** – Na década de 80, houve a participação maciça de produtos manufaturados brasileiros no comércio mundial, gerando superávits comerciais na balança comercial. Na de 90, a eliminação gradativa dos regimes especiais de importação e redução das barreiras tarifárias, com a instituição de um regime de mercado livre. Criação do MERCOSUL.

Como esforço para compensar a abertura de mercado, o Brasil (que já vinha tendo sucessivos superávits na balança comercial desde a segunda metade da década de 80), deu toda a ênfase no aumento da capacidade exportadora do Brasil, visando elevar as divisas externas em moeda forte (dólar), o que aconteceu até 1994.

Nas tabelas abaixo, estão expressos os números correspondentes a exportações, importações e o saldo da balança comercial brasileira.

Tabela 2.4.4.a – **Balança Comercial Brasileira**

ANO	EXPORTAÇÃO (bilhões US\$)	IMPORTAÇÃO (bilhões US\$)	SALDO (bilhões US\$)
1994	43,5	33,2	10,3
1995	46,5	49,8	(3,3)
1996	47,7	53,2	(5,5)
1997	52,9	61,3	(8,4)
1998	51,1	57,5	(6,4)

Fonte: SECEX/Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

A balança comercial brasileira passa a apresentar déficits sucessivos a partir de 1995. O fechamento do exercício de 1997, tanto em relação às exportações, quanto às importações, apresenta recordes históricos de desempenho, com valores de US\$ 52,9 bilhões e US\$ 61,3 bilhões, respectivamente. O maior saldo negativo da balança comercial também foi registrado em 1997, com US\$ -8,4 bilhões.

O MERCOSUL contribuiu decisivamente para a elevação das exportações brasileiras, chegando a representar em 1998, 17,37% do total das exportações gerais do Brasil.

Tabela 2.4.4.b – Intercâmbio Comercial Brasileiro - MERCOSUL

ANO	EXPORTAÇÃO (US\$ milhões FOB) A	PARTIC. (%)	IMPORTAÇÃO (US\$ milhões FOB) B	PARTIC. %	SALDO (US\$ milhões) A - B
1995	6.154	13,23	6.843	13,74	(689)
1996	7.305	15,31	8.267	15,53	(962)
1997	9.044	17,09	9.618	15,69	(574)
1998	8.877	17,37	9.425	16,39	(548)

Fonte: SECEX/Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

Segundo o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio, o MERCOSUL ocupou, em 1998, a 4ª posição na pauta de exportações brasileiras, com US\$ 8.877 milhões. As exportações para os países integrantes da União Européia, com US\$ 14.744 milhões, ocupou o 1º lugar; em 2º, os países da ALADI, com US\$ 13.424 milhões; e, em 3º, os Estados Unidos da América (incluído Porto Rico), com US\$ 9.865 milhões. É importante observar que as importações brasileiras do MERCOSUL tem sido maiores que as exportações, gerando sucessivos déficits, a partir de 1995, na balança comercial regional.

2.4.5 - As Exportações Catarinenses

O Estado de Santa Catarina tem mostrado desenvoltura nas suas relações com o comércio internacional, ocupando a 5ª posição no ranking dos estados exportadores, obtendo uma participação de 5,09% no conjunto das exportações brasileiras.

O processo de integração competitiva de Santa Catarina, segundo CUNHA (1996), pode ser apreciado por 3 ângulos:

- o das exportações;
- da internacionalização das empresas e grupos catarinenses; e
- da participação de capitais externos na indústria estadual.

Na prática, atualmente, as exportações respondem pelo maior volume de negócios entre as empresas catarinenses. No caso da internacionalização das empresas, há o destaque para a associação com grupos locais ou formação de novas empresas, por empresas catarinenses que já se destacam no mercado interno, muitas delas líderes em seus segmentos de mercado, como o de alimentos (Sadia, Perdigão e Ceval), eletrodomésticos e equipamentos (Embraco e Consul), motores elétricos (WEG), têxtil (Hering, Artex e Teka), conexões de PVC (Tigre e Akros) e carrocerias de ônibus (Busscar).

São empresas que desenvolveram produtos tecnologicamente avançados e que estão acostumadas a um mercado extremamente competitivo e que já atuam há muito no mercado externo. É pequena, ainda, a participação de capitais externos, da área do MERCOSUL, nas empresas catarinenses (o caso da Ceval, antes pertencente ao grupo da Hering, foi vendida em 1998 ao grupo argentino Bunge y Born).

As tabelas, a seguir, mostram um quadro geral da representatividade do MERCOSUL para a economia catarinense.

Tabela 2.4.5.a – Balança Comercial Catarinense

ANO	EXPORTAÇÃO (US\$ milhões FOB)	IMPORTAÇÃO (US\$ milhões FOB)	SALDO (US\$ milhões)
1996	2.637	1,232	1,405
1997	2,805	1,493	1,312
1998	2.601	1,210	1,391

Fonte: SDEIM/SECEX/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

Segundo dados da Secretaria do Desenvolvimento Econômico e Integração ao MERCOSUL, a balança comercial de Santa Catarina, registrou em 1998, o valor de US\$ 2,601 milhões em exportações e US\$ 1,210 milhões em importações, gerando um superávit de US\$ 1,391 milhões, significando uma performance de -7,27%, em relação ao ano de 1997.

Tabela 2.4.5.b – Exportações Catarinenses – Blocos Econômicos

	1998 (US\$ milhões)	PARTIC. (%)	1997 (US\$ milhões)	PARTIC. (%)	1996 (US\$ milhões)	PARTIC. (%)
1. UNIÃO EUROPÉIA	732	28,12	803	28,61	907	34,39
2. NAFTA	617	23,71	556	19,83	458	17,36
3. MERCOSUL	449	17,24	487	17,37	377	14,33
4. BLOCO ASIÁTICO	229	8,82	280	9,97	295	11,20
4. DEMAIS PAÍSES	575	22,10	679	24,22	599	22,72
TOTAL BLOCOS	2.026	77,90	2.126	75,78	2.038	77,28

Fonte: SDEIM/SECEX/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

As exportações catarinenses para o MERCOSUL ocuparam, em 1998, a 3ª posição entre os blocos econômicos, com 17,24%. Os blocos econômicos, excluídos os demais países, representam 55,79% do total das exportações catarinenses (US\$ 2.601 milhões).

Tabela 2.4.5. c – Principais Produtos Exportados

PRODUTOS	1998 US\$ milhões FOB	PARTIC. S/ TOTAL (%)	1997 US\$ milhões FOB	PARTIC. S/ TOTAL (%)
1. Motocompressor hermético	276	10,61	254	9,06
2. Pedacos e miudezas/comestíveis galos/gal.	208	7,99	246	8,77
3. Carnes galos/gal. não cortadas em pedacos	147	5,64	218	7,78
4. Roupas tocador/cozinha tecido atoalhado	129	4,94	137	4,89
5. Bagaços e outros sólidos/extração do óleo	116	4,46	119	4,24
6. Outros ladrilhos de cerâmica, vidrados	106	4,08	104	3,72
7. Fumo.manuf. total/parcial/folhas "virginia"	94	3,62	93	3,31
8. Outras carnes de suínos congeladas	89	3,43	85	3,04
9. Outros móveis de madeira	78	3,01	85	3,04
10. Madeiras coníferas/cortadas/serradas fls.	65	2,51	62	2,21

Fonte: SDEIM/SECEX/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

A pauta de exportações catarinenses para o MERCOSUL é bastante heterogênea, sendo que os produtos manufaturados respondem pela sua quase totalidade. Os itens mais exportados são os compressores herméticos, derivados de frangos, tecidos, óleo de soja, cerâmica, fumo, derivados de suínos e madeiras.

Tabela 2.4.5.d – Principais Empresas Exportadoras

PRODUTOS	1997 US\$ milhões FOB	PARTIC. S/ TOTAL (%)	1996 US\$ milhões FOB	PARTIC. S/ TOTAL (%)
1. Ceval Alimentos S/A	41,2	8,46	30,5	8,09
2. Multibrás S/A- Eletromésticos	33,9	6,98	32,2	8,54
3. Artex S/A	23,7	4,87	17,8	4,73
4. Igaras Papéis e Embalagens S/A	22,9	4,72	19,5	5,18
5. WEG Exportadora S/A	20,7	4,27	14,3	3,81
6. Sadia-Concórdia S/A	18,5	3,81	50,7	0,01
7. Embraco S/A	18,3	3,77	13,0	3,45
8. Hering Têxtil S/A	13,3	2,74	9,86	2,61
9. Celucat S/A	12,4	2,56	8,49	2,25
10. Dohler S/A	11,1	2,29	9,91	2,62

Fonte: SDEIM/SECEX/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

De uma forma análoga, as empresas industriais respondem pela totalidade da pauta de exportações para o MERCOSUL. As empresas relacionadas tem em comum o fato de serem de grande porte, tendo grande destaque e presença no mercado nacional. A partir de 1998, não foi mais divulgado a relação de empresas exportadoras.

2.4.5.e – Exportações Catarinenses – PAÍSES DO MERCOSUL

PAÍSES	1998 US\$ (milhões FOB)	PARTIC. S/ TOTAL BLOCO (%)	1997 US\$ (milhões FOB)	PARTIC. S/ TOTAL BLOCO (%)	1996 US\$ (milhões FOB)	PARTIC. S/ TOTAL BLOCO (%)
1. Argentina	310	69,02	343	70,41	257	68,07
2. Paraguai	83	18,56	94	19,32	79	21,06
3. Uruguai	56	12,42	50	10,27	41	10,87
Total MERCOSUL	449	100	487	100,00	377	100

Fonte: SDEIM/SECEX/ Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio

Considerando os países integrantes do MERCOSUL, individualmente, a Argentina, desponta em primeiro lugar na pauta de exportações catarinenses, com 69,02% do total; em segundo o Paraguai com 18,56% e, em terceiro, o Uruguai com 12,42. No total das exportações catarinenses (US\$ 2.601 ➔ 17,24%), estes países participam, respectivamente, com 11,90%, 3,20% e 2,14%.

2.5 – Conclusão

As organizações cresceram e inovaram a tal ponto que, poder-se-ia dizer que, são o núcleo do processo de globalização da economia. Certamente este processo não teria as dimensões e os impactos que continua provocando, se não fosse a atuação das organizações, tal como uma locomotiva puxando vários vagões. A globalização, é um novo paradigma, porque exige profundas mudanças por parte de organizações e governos quanto as suas relações econômicas.

As tentativas de integração econômica na América Latina haviam sido infrutíferas até a criação do MERCOSUL. Este novo bloco, embora dependa da consolidação de seus vários acordos já firmados e da implementação de outros ainda pendentes, representa um avanço, principalmente para as pequenas empresas, no seu esforço de acesso ao mercado externo. O papel do governo é fundamental para regulamentar, preservar e defender os interesses comerciais, especialmente, o que envolve as pequenas empresas. Assim como um país, isoladamente, não consegue crescer e prosperar dentro da comunidade internacional, a união com outros, através de blocos econômicos, é a saída encontrada para ganhar representatividade econômica e alavancar resultados.

A balança comercial brasileira, assim como a catarinense, mostra o significativo domínio das médias e grandes empresas nas respectivas pautas de exportações. Reflete, por outro lado, a presença quase inexpressiva das pequenas empresas.

3 – A PEQUENA EMPRESA

3.1 – Introdução

O propósito deste capítulo é fazer um diagnóstico da pequena empresa em geral, por ser ela o elo de ligação, neste estudo, com o MERCOSUL, a gestão da informação, as estratégias para a competitividade e a própria pesquisa do setor calçadista. Este diagnóstico abrange a pequena empresa no Brasil e o seu fator mais crítico, que é o de como se dá a formulação de estratégias. Outros fatores (deficiências e necessidades relatadas) estão mais diretamente ligados a uma tomada de decisão que leve a uma postura realmente profissional, visando obter resultados concretos quanto a sua atuação no mercado globalizado e os novos desafios a enfrentar.

O desafio da exportação, pela pequena empresa, é outro fator que retrata as possibilidades, limitações e dificuldades a enfrentar. Agrega, também, dados de uma pesquisa realizada pela FIESP- Federação das Indústrias do Estado de São Paulo, divulgada no jornal Gazeta Mercantil, edição de 09/06/98, na qual trata dos entraves enfrentados para exportar, segundo alegações de quem não exporta; nesse caso, foi dado destaque as pequenas empresas.

3.2 A Pequena Empresa no Brasil

O enquadramento como pequena empresa pode envolver vários aspectos. O primeiro refere-se a questão legal no Brasil, onde a Lei no 9.830, de 16 de fevereiro de 1995, define parâmetros para a pessoa jurídica ou firma individual, segundo a receita bruta anual relativo ao ano imediatamente anterior ou o de seu enquadramento. Sendo igual ou menor que 70.000 (setenta mil) UFIR's- Unidade Fiscal de Referência, é considerada microempresa; se superior a 70.000 e igual ou inferior a 115.000 UFIR's, é considerada empresa de pequeno porte.

O segundo aspecto, envolvendo outro critério, é que pode ser analisado conforme o número de empregados que, segundo o SEBRAE-Serviço de Apoio a Micro e Pequena Empresa, está assim definido:

- Microempresa – Até 19 empregados;
- Pequena empresa – Entre 20 e 100 funcionários;
- Média empresa – Acima de 101 e 500 empregados;
- Grande empresa – Acima de 500 empregados.

Já a definição ou o conceito de pequena empresa é amplo. Segundo LONGENECKER (1997), “especificar qualquer padrão de tamanho para definir pequenas empresas é algo necessariamente arbitrário porque as pessoas adotam padrões diferentes para propósitos diferentes. Além disso, uma empresa pode ser descrita como ‘pequena’ quando comparada com empresas maiores, mas ‘grande’ quando comparada com menores”. Considera-se como critério diferencial dessas empresas, conforme VIDAL (1995), em relação às de grande porte, as peculiaridades específicas quanto à organização de sua direção, suas funções, o pequeno volume de operações ou transações efetuadas as relações entre o empresário (confundem-se a pessoa física e jurídica) e a empresa. Estabelecemos, a propósito, para este estudo, a adoção do termo genérico “pequena empresa”, como sendo aquele envolvendo a micro e pequena empresa.

As pequenas empresas, não obstante enfrentarem uma série de problemas, justificados (em parte) devido ao seu porte, como a limitação de recursos financeiros e técnicos, pouca qualificação do pessoal contratado, dificuldade no acesso a novas tecnologias e às linhas de crédito, por ser parte integrante da comunidade em que vive, contribuem decididamente para o seu bem estar. Coloca, ainda, LONGENECKER (1997), que as pequenas empresas “oferecem contribuições excepcionais na medida em que fornecem novos empregos, introduzem inovações, estimulam a competição, auxiliam as grandes empresas e produzem bens e serviços com eficiência”.

Segundo BATALHA (1989), as vantagens da instalação e do fortalecimento das pequenas empresas são:

- As pequenas empresas tem ação complementar aos grandes empreendimentos;
- Promovem a descentralização das atividades industriais do país;
- Reduzem o fluxo migratório, através da criação de novos empregos nas regiões específicas;
- A formação de novos empresários, implica em melhores idéias, técnicas e soluções para os problemas emergentes;
- Com a expansão, ocorre uma democratização do capital;
- Nas empresas de tecnologia de ponta, confundem-se o pequeno investidor e o responsável por essa inovação;
- Melhor capacidade de adaptação às condições do mercado;
- Ocupam nichos de mercado, desprezados pelas grandes empresas;
- Funcionam como postos de treinamento de mão-de-obra.

As características das pequenas empresas são peculiares porque, na maioria dos casos, é administrada por uma ou pouquíssimas pessoas (proprietários), não há um organograma formal, o que informaliza as relações internas, tem dificuldades de acesso ao crédito, não adotam ou executam qualquer tipo de planejamento, tem pouca receptividade a programas de melhoria, e o seu mercado é restrito à comunidade ou região em que está estabelecida.

Segundo LEONE (1999), as características comuns às pequenas empresas são:

- **A importância do papel do empreendedor** – Suas aspirações, motivações e seus objetivos pessoais;
- **O papel do ambiente** – Devem adaptar-se ao seu ambiente. Essa atitude não precisa ser necessariamente passiva, reativa; a empresa pode tentar mudar seu ambiente e constituir-se em rede;
- **A natureza da organização** – Funcionam como um espaço de transmissão aberto sobre o ambiente. As configurações possíveis são diversas, indo deste o artesanato até as estruturas *ad hoc*, as mais sofisticadas;
- **A natureza das atividades** – Elas escolhem, naturalmente, uma estratégia de especialização e apoiam-se sobre competências distintas e muito específicas.

Segundo, ainda, o SEBRAE, as micro e pequenas empresas são a base da sustentação da economia nacional, respondendo por 21% do PIB e 60% da oferta de emprego. Tais percentuais, em números absolutos, são (respectivamente) R\$ 189 bilhões e 44,4 milhões de vagas ocupadas pela população economicamente ativa. Segundo a FAMPESC- Federação das Micros e Pequenas Empresas de Santa Catarina, estima-se que, de cada 100 empresas no Estado, 97,8% são de micro, pequeno e médio porte.

3.3 – A Formulação de Estratégia

Nas grandes empresas, as estratégias (geralmente) estão bem definidas e implementadas, levando em conta o processo de planejamento estratégico instituído; no caso oposto, como tem mais margem de manobra face ao seu porte, conseguem sobreviver mesmo tendo adotado algumas estratégias ruins. Os pontos fortes e fracos e as oportunidades e ameaças são alguns fatores visados quando da formulação de uma estratégia empresarial que aponte os melhores caminhos para a consecução dos objetivos estabelecidos.

Nas pequenas empresas, geralmente, as estratégias não são planejadas, porque não há um planejamento formalmente instituído e, segundo LAMBERT (1996), com uma abordagem simples, aplicada em todos os níveis para fornecer planos (estratégias) a curto e longo prazo. O que existe, de fato, são decisões articuladas sem nenhum critério pré-estabelecido, segundo vontade e conveniência do titular do negócio. A centralização das decisões, caracterizando a existência de um poder absoluto exercido pelo titular, portanto, é um fato marcante nas pequenas empresas. Aliás, o universo em que se insere a pequena empresa está dentro de uma visão particular em que a figura do titular exerce, também, uma função delimitadora deste espaço, a começar pelo seu *staff* principal, que são (geralmente) os membros da família (esposa e filhos) e, complementando com os empregados, clientes e fornecedores.

A formulação de estratégia na pequena empresa está, então, diretamente relacionada com idéias, conveniências e o âmbito das relações pessoais e profissionais envolvendo o titular do negócio. Nessas empresas, conforme LEONE (1999), pode-se falar em personalização da gestão na pessoa do seu proprietário-dirigente. Não há, de fato, uma rigidez no comportamento do titular da pequena empresa, pois as decisões são tomadas segundo a sua percepção pessoal para as necessidades e mudanças no ambiente e, via de regra, não seguem normas. A flexibilização é a tônica das ações. Em face desse quadro, MINTZBERG (1973), define este caráter improvisador e adaptativo das decisões, nessas empresas, como modo empreendedor.

O empreendedorismo é característica marcante do titular da pequena empresa, tanto que Max Weber (apud FILION, 1999), via os empreendedores como inovadores, pessoas independentes cujo papel de liderança nos negócios inferia uma fonte de autoridade formal. Como não existe, na maioria dos casos, a formalização de um planejamento, emerge desta realidade, então, a intuição e a improvisação como elementos que vão respaldar todas as decisões e atitudes dos titulares para com as suas empresas. Levar em conta somente estes critérios, não é recomendável sob qualquer pretexto, por não inspirar segurança, confiabilidade e garantia de resultados. Muito pelo contrário. O planejamento formal, em qualquer nível, é o que se recomenda para viabilizar as estratégias, por se tratar de um caminho seguro para ajudar a atingir os resultados que se esperam na forma que toda empresa almeja, ou seja, o seu crescimento e sucesso.

Enquanto que o planejamento é um dos responsáveis pelo sucesso de muitas empresas, a sua falta pode ser determinante do fracasso de outras. Paradoxalmente, porém, muitas empresas (em geral, médias e grandes) que agem sob a intuição e improvisação obtém sucesso, contrariando todas as afirmações em contrário. O que se pode dizer disso? A explicação está no fato que a percepção e a atenção nas mudanças que ocorrem no ambiente em que atuam, determinam o desencadeamento de uma “decisão estratégica” e que acaba dando certo por algum tempo. Pode-se afirmar que é o fator sorte o componente decorrente, casual e circunstancial, face ocorrer em

determinadas condições e espaços de tempo, mas que não garante (em absoluto) a sobrevivência do negócio como um todo.

No mundo altamente competitivo como o atual, a pequena empresa não tem regalias que possam lhe dar vantagens competitivas perante as médias e grandes empresas. Muito pelo contrário. Na era da globalização, exige-se do pequeno empresário que esteja ciente da missão e objetivos do seu negócio, dos desafios e oportunidades e da importância do uso dos instrumentais de apoio a decisão para a atingir os seus objetivos.

3.4 – As Implicações da Globalização

A globalização atinge todo e qualquer tipo de empresa, direta ou indiretamente, ao redor do mundo. Só que umas sentem mais que outras um dos fatores mais representativos de sua presença: a busca da competitividade global. As pequenas empresas são, obviamente, aquelas que sentem o maior impacto pelos desafios, ainda maiores, que representa.

Face a forte presença e domínio as grandes empresas nacionais e multinacionais em quase todos os setores da economia, cada vez mais vai se estreitando o espaço para as pequenas empresas atuar e competir. Em setores como o da indústria, a predominância de médias e grandes corporações é grande e, por isso, há apenas a presença de algumas pequenas empresas, atuando de forma local ou regionalizada ou em nichos de mercado. É nos setores de comércio e prestação de serviços que a representatividade da pequena empresa é maior, principalmente pela absorção da mão-de-obra existente disponível, composta de trabalhadores especializados dispensados por diversos tipos de empresas, desempregados estruturais, jovens ingressantes no mercado de trabalho e de novos empreendedores.

No ambiente interno, os recursos disponíveis (financeiro e recursos humanos) são fatores determinantes e delimitadores da capacidade da pequena empresa, ou seja, a sustentabilidade e manutenção no mercado. No ambiente externo, busca-se a

compatibilização entre a escassez destes recursos e o enfrentamento do mercado como um todo.

Na verdade, uma grande questão resume a complexidade do mercado competitivo para a pequena empresa: como competir em um mercado globalizado onde médias e grandes empresas agem com desenvoltura, atuando há mais tempo, com poder de produção e qualidade muito superiores, investimentos em tecnologia, preços atraentes e que são, em muitos casos, líderes em seus segmentos, tanto no Brasil como fora dele?

Certamente há muitas respostas. O que se sabe é que as pequenas empresas acompanham em condições desfavoráveis a franca mobilidade das empresas de maior porte porque, quase unanimemente, tem baixos níveis de produtividade, custos elevados, respondem lentamente às novas exigências ou modificações do mercado, capacidade produtiva limitada e pouco flexível, deficiências na qualidade de seus produtos e, falhas no atendimento e suporte ao cliente.

O que se tem em vista, concretamente, é que o mercado é dinâmico e exige das pequenas empresas, determinação e desenvoltura para buscar uma diferenciação em que crie uma percepção de valor para o seu cliente, através de produtos e serviços cada vez melhores.

3.5 – A Pequena Empresa e os Novos Desafios

O processo de mudança a que o Brasil tem sido envolvido, desde o início desta década de 90, é abrangente e desafiador, justamente por mexer de forma estrutural em toda a economia. A globalização da economia contribuiu para ajustar ainda mais este processo, mudando, inclusive, as relações de trabalho e emprego na sociedade como um todo.

Concretamente, a globalização da economia trouxe a seu reboque a necessidade das empresas brasileiras, principalmente as pequenas, conviverem com esta nova

realidade, definitiva e desafiadora, impondo-se como um novo paradigma nas relações de mercado à nível mundial. Várias foram as consequências resultantes e uma delas está representada na abertura do mercado brasileiro a concorrência internacional, levando todas as empresas, indistintamente, a uma urgente e inadiável adaptação aos novos tempos.

A luta das pequenas empresas no sentido de realização e conquista de seu espaço neste novo mercado altamente competitivo, passou a ser a maior prioridade. Ficou caracterizado a imposição do profissionalismo, competência e eficiência não só das organizações, como também de toda a mão-de-obra disponível, em detrimento ao amadorismo, a improvisação e a ineficiência.

Neste novo cenário em que as pequenas empresas devem se enquadrar, portanto, várias preocupações são pertinentes, dentre as quais:

- Ter a missão e objetivos bem definidos;
- Crescimento e consolidação no mercado em que atua;
- Elaborar produtos e serviços de qualidade;
- Monitoramento permanente da concorrência interna e externa;
- Busca constante da criatividade e da inovação;
- Administração eficaz dos recursos disponíveis (humanos, técnicos, financeiros e tecnológicos)
- Prestar bom atendimento e suporte pós-venda; e
- Entender o cliente como razão de ser de sua existência.

Para entender porque um redesenho radical e profundo deve ser feito nas pequenas empresas, GONÇALVES (1998) coloca que o contexto global no qual essas empresas operam mudou com:

1. O fim do emprego como conhecemos ao longo deste século;
2. A tecnologia que elimina as distâncias e o tempo;
3. O crescente nível de exigência dos consumidores; e
4. O surgimento de novos tipos de concorrência tanto a nível interno como externo.

As pequenas empresas, até a década de 80, foram discriminadas no conjunto de decisões governamentais, justamente pela falta de apoio, créditos e incentivos. O aumento da representatividade da micro e pequena empresa na economia nacional levou ao surgimento, na década de 80, de entidades de apoio como as associações e federações de micro e pequenas empresas e o SEBRAE.

A década de 90, representou o surgimento de alguns apoios governamentais a micro e pequena empresa, pressionado também pela nova conjuntura econômica imposta e que teve como consequência direta o aumento sensível do desemprego no País, através de várias políticas de apoio e incentivo como a isenção de tributos federais e estaduais (caso da isenção do ICMS, concedido pelo Estado de Santa Catarina, ainda em 1995).

3.6 – O Desafio da Exportação

A possibilidade de acesso ao MERCOSUL, passou a ser para as pequenas empresas um fato concreto e factível, servindo, inclusive, como uma grande escola que viabilizará a necessária aquisição de experiência e maturidade. O acesso a informação e ao mercado são direitos de todas as empresas indistintamente. As dificuldades para exportar, no entanto, são ainda muito grandes para as pequenas empresas e estão representadas por vários fatores como:

- **O seu pequeno porte** – Instalações físicas limitadas, carência de recursos humanos e poucos (ou falta de) equipamentos adequados;
- **Falta de capital suficiente** – Recursos limitados ou inexistentes para o custeio e investimento;
- **Dificuldade no acesso ao crédito** – Falta de tradição, referências e oferta de garantias junto a instituições financeiras;
- **Falta de mais apoio e incentivos governamentais** – O apoio é cíclico, instável e carece de políticas consistentes e duradouras;
- **Inexperiência gerencial dos empreendedores** – Em sua maioria, são egressos do mercado de trabalho, desempregados ou não, que sonham em ter o seu próprio negócio.

Embora estas dificuldades, o fato é que constatou-se a maciça entrada de novos produtos e concorrentes externos em território brasileiro, dividindo ainda mais o mercado, anteriormente só disputado com concorrentes locais. Esta nova situação ensejou aos pequenos empresários a prova real da existência da globalização como um fato concreto e irreversível, trazendo consigo preocupações quanto a novas necessidades de investimento, modernização e evolução dos procedimentos que vinham sendo adotados ultimamente.

Diante deste novo quadro, os desafios para exportar tornaram-se ainda maiores, devido ao aumento das exigências impostas, tais como:

1. Tipos e especificações de produtos conforme acordos;
2. Formas de manuseio e conservação de produtos;
3. Rigoroso controle de qualidade;
4. Atendimento às normas de higiene;
5. Meio de transporte adequado;
6. Atendimento às leis ambientais e sanitárias;
7. Oferta de garantia e seguro;
8. Cumprimento de prazos de entrega.
9. Distribuição, contatos e tipo de acesso ao mercado
10. Conhecimento de novos clientes.

Os reflexos também se fazem sentir dentro do próprio mercado interno, pela introdução de novos produtos, serviços e conceitos, colocados a disposição e ampliando grandemente as opções de compra e o nível de exigência do consumidor, pela possibilidade de se fazer várias comparações quanto a qualidade, tecnologia adotada e preços praticados.

Como resultante, houve o acirramento da concorrência interna e externa, levando a falência muitas empresas, em sua grande maioria de pequeno porte, que não conseguiram adaptar-se aos novos tempos. Houve casos de fusões ou associações, além da aquisição (pura e simples) de empresas por concorrentes diretos, sendo que, nestes casos, o impacto se deu, em sua maioria, com as empresas de médio e grande porte.

As empresas brasileiras que conseguiram sobreviver ao impacto inicial da entrada da concorrência externa, precisaram passar por um urgente e grande processo de reengenharia, começando pela reavaliação de sua verdadeira missão e objetivos. Coube, em seguida, a adoção de políticas e estratégias visando facilitar o atingimento de seus objetivos e a preocupação com a redução de custos, novos investimentos, aumento da produtividade e a qualidade dos produtos e serviços.

Atuar no mercado externo significa para as pequenas empresas não só a sua afirmação como uma entidade organizacional de fato, mas também, possibilitar otimizar a sua produção, reduzindo a capacidade ociosa que possa haver, de forma a não depender exclusivamente do mercado interno, tantas vezes instável nas últimas décadas, devido a ingerência de políticas econômicas ineficazes. Embora haja, entretanto, o crescente interesse de um grande número de pequenas empresas em conquistar o mercado externo, a natural inexperiência, burocracia existente, falta de créditos a exportação e o desconhecimento do mercado que deseja atuar, tem desestimulado a concretização de fato.

A FIESP-Federação das Indústrias do Estado de São Paulo realizou, a propósito, pesquisa (em 1998) com 597 empresas, dos fatores que impedem as exportações, segundo quem não exporta e que são os seguintes:

Tabela 3.6.a - Os entraves para exportar

FATORES	TOTAL GERAL	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
Conhecimento insuficiente da legislação	45	47	41	0
Desconhecimento dos procedimentos (certificados de origem, aduaneiros, pagamentos, seguros, etc	49	53	35	0
Adiando a decisão de exportar	18	17	15	60

continuação da Tabela 3.6 a

FATORES	TOTAL GERAL	PEQUENA	MÉDIA	GRANDE
Conhecimento insuficiente do mercado externo	63	65	62	20
Dificuldade de divulgação dos produtos no exterior	62	64	53	40
Qualidade dos produtos fabricados	5	5	6	0
Outros fatores	25	25	24	40

Fonte: DECEX/FIESP/Gazeta Mercantil, edição de 09/06/98.

Analisando, em particular, a situação das pequenas empresas quanto a tabela acima, destacam-se os seguintes motivos: 1^a) Conhecimento insuficiente do mercado externo, com 65% de menções; 2^a) Dificuldade na divulgação dos produtos no exterior: 64%; 3^a) Desconhecimento dos procedimentos: 53%; 4^a) Conhecimento insuficiente da legislação: 47%; 5^a) Outros fatores: 25%; 6^a) Estão adiando a decisão de exportar: 17% e; 7^a) Qualidade dos produtos fabricados: 5%.

A mesma pesquisa verificou que as pequenas empresas (que conseguem exportar) tendem a explorar poucos produtos e a concentrar-se, geralmente, em um único mercado.

A opção pelo mercado externo foi objeto de outra pesquisa, realizada pela FUNCEX- Fundação Centro de Estudos do Comércio Exterior, considerando a exportação por tamanho e tipo de empresa, a seguir:

Tabela 3.6.b – Opção pelo Mercado Externo

	1996		1990	
	Valor (milhões US\$)	%	Valor (US\$ milhões)	%
<i>Empresas Industriais</i>	34.977	74,3	20.172	64,2
Micro	180	0,4	134	0,4

continuação da Tabela 3.6.b

	1996		1990	
	Valor (milhões US\$)	%	Valor (US\$ milhões)	%
Pequenas	625	1,3	305	1,0
Médias	10.256	21,5	4.964	15,8
Grandes	23.916	50,1	14.769	47,0
<i>Empresas não-industriais</i>	12.770	26,7	11.242	35,8
TOTAL	47.747	100	31.414	100

Fonte: FUNCEX

A tabela mostra que a participação das micro e pequenas empresas industriais teve um incremento inexpressivo no período entre 1990 e 1996, de 1,4% para 1,7%. O grande incremento foi dado pelas médias empresas, cuja participação passou de 15,8% para 21,5%. As grandes empresas tem a maior representatividade, mas tiveram crescimento menor, de 47,0% para 50,1%.

As deficiências de estrutura e capital, entretanto, limitam as ações da pequena empresa para novas iniciativas, sobretudo a exportação, pois o envolvimento com o seu dia-a-dia é questão de sobrevivência, já que tende a direcionar seus esforços para a resolução de problemas imediatos como a quitação de compromissos financeiros, fiscais e sociais, sobrando pouco (ou nada) para investimento na ampliação do negócio.

Deve se ter em conta, ainda, que a busca da informação pela pequena empresa, é um problema sério em muitas delas. Poucas procuram saber o que o seu cliente exige em termos de necessidade, tecnologia, qualidade, preço e assistência pós-venda. Os riscos no gerenciamento da exportação envolve, por sua vez, o domínio de fatores como o fechamento de contratos, lastro cambial, regulamentações no mercado internacional e, barreiras tarifárias e não-tarifárias. Cada país tem suas peculiaridades quanto a leis, regulamentos, normas ou mesmo de hábitos e cultura que devem ser levados em conta, também, pelas pequenas empresas interessadas na conquista do mercado externo.

3.7 – Conclusão

As pequenas empresas não são, como deveriam ser, sistemas claros, objetivos e simples. É no ambiente organizacional que os homens compartilham, em maior grau, ambigüidades, paradoxos e conflitos. Envolve o trato das dúvidas existentes, decisões a tomar, mutações freqüentes (inesperadas) no ambiente social-econômico-político e o acirramento da competição no mercado. Estas preocupações devem ser trabalhadas pela pequena empresa para buscar uma nova postura profissional em relação as exigências de um mercado globalizado.

Esta nova postura envolve o trato do mercado externo como ampliação natural de seus negócios locais. Há dois tipos de pequenas empresas no que se refere a conquista do mercado externo: há as que desejam exportar e há as que querem exportar. As que desejam exportar, geralmente, não conseguem articular qualquer tipo de intenção concreta, tem deficiências gerais e estão à espera de algum milagre. E há outras que querem exportar e não medem esforços para superar as suas limitações, através da busca de soluções como o uso da criatividade como arma estratégica.

Como saída para a busca de competitividade das pequenas empresas, em qualquer mercado, existem alternativas como a formação de redes e de consórcios de empresas (cujo detalhamento está no capítulo 5) e o uso da tecnologia de informação como uma importante ferramenta para essas empresas obterem um importante diferencial no mundo globalizado e, assim, superarem suas próprias limitações.

4 – GESTÃO DA INFORMAÇÃO

4.1 – Introdução

As abordagens acerca do estabelecimento de estratégias para a pequena empresa começam neste capítulo, e são complementadas, no seguinte, com os procedimentos e instrumentais estratégicos para a competitividade das pequenas empresas.

A gestão da informação faz parte do rol de instrumentos à disposição das organizações para o pleno domínio e uso estratégico da tecnologia de informação. O papel da gestão da informação está inserido no fato que a informação é um recurso da empresa e deve ser gerido como os demais, sejam eles administrativos, financeiros ou humanos. A gestão da informação, segundo FREITAS e LESCA (1992), “emerge aos poucos, fazendo surgir uma problemática global, específica, relativamente independente das diversas funções da empresa, criando novo cargo em seu interior, o qual se aproxima, cada vez mais, da direção geral no organograma”.

A preocupação das organizações com o seu futuro é pertinente, na medida em que informação é poder, ou seja, um importante diferencial competitivo dentro de novos paradigmas como globalização da economia, formação de blocos econômicos, desestatização das economias e a terceirização de atividades econômicas.

Toda informação é a base e o resultado de uma ação deliberada, tendo a frente os agentes de decisão dentro do ambiente organizacional, sejam diretores, gerentes, chefes intermediários ou titular de pequena empresa. A informação pode tratar tanto das atividades operacionais, englobando as atividades básicas ou rotineiras da organização, como também da base estratégica envolvendo decisões em altas esferas.

São novos tempos que se estabelecem, exigindo de todas as empresas, pequenas em especial, cada vez mais criatividade, desenvoltura e agilidade em suas atividades. A tecnologia cria oportunidades e, em alguns casos, novos requisitos em relação ao modo em que as empresas são organizadas.

A Internet é a mais nova e revolucionária cria da tecnologia de informação, estabelecendo uma relação de comunicação e negócios entre mercado, consumidor e empresas. Significa para as pequenas empresas um novo e importante instrumento mercadológico que não pode ser desprezado.

O ponto de partida para uma organização é tratar e manipular a informação de maneira estratégica, através de tecnologias (sistemas) adequadas. A necessidade da implantação de sistemas de informações nas organizações, está ligado ao atendimento das necessidades quanto ao controle das informações e como meio facilitador do poder de decisão nas organizações, para torná-las mais competitivas.

Dentro deste capítulo, resumindo, é destacado o papel da informação, tecnologia da informação, informática e as vantagens da Internet, por sua destacada importância como novo ambiente de negócios em que as pequenas empresas devem explorar. Os sistemas de informações, seguem um ordenamento que fique claro a sua importância nas organizações, os tipos existentes e de como se dá o seu desenvolvimento.

4.2 – O Papel da Informação no Mundo Atual

A relação passado-futuro nos leva as mais variadas reflexões. Uma delas pode nos reportar de quanto o conhecimento tem sido, ao longo dos tempos, fator determinante da evolução humana sobre a face da terra. MAÑAS (1993), diz que a informação só existe quando é passível de transformar-se em conhecimento; quanto mais informação surge, mais conhecimento adquirimos e, conseqüentemente, novas informações serão geradas, levando ao início do ciclo. A evolução de ontem é o atraso de hoje, motivo mais que suficiente para se investir na aquisição de mais conhecimentos

para gerar novos avanços para a sociedade. O conhecimento gera uma relação paradoxal, pois ao mesmo tempo que aproxima povos e democratiza o acesso a cultura, agrava ou ameniza diferenças de uns sobre outros (pessoas, organizações ou nações), transfigurando-se em dominantes e dominados.

De forma concreta, a velocidade das mudanças e acontecimentos no mundo atual tem sido de tal dimensão que chegamos a ter dificuldades de avaliar adequadamente, ou de forma serena, as suas causas. Pode-se afirmar que a informação tem sido o fator determinante dessas transformações. A queda de vários impérios (Império Romano e Egípcio) e nações outrora poderosas (Portugal, Espanha, Grã-Bretanha), até o início deste século; a ascensão da Comunidade Européia, Estados Unidos da América e Japão, mais recentemente; e as várias revoluções havidas (Industrial, Francesa, Russa, dentre outras) ao longo tempo, explica o quanto a informação, observado o contexto de cada época, contribuiu decididamente para o princípio, evolução e término desses acontecimentos.

A informação, verdadeiramente, enseja o acesso ao conhecimento humano, contribuindo para a evolução da sociedade. Tem por atributo o dogma democrático com o intuito de facilitar o contato e o livre acesso por todos indistintamente, seja pessoas ou organizações, ainda que, por vezes, seja passível de manipulação (duvidosa) segundo os interesses de quem a detém.

O impacto da informação na sociedade atual está intrinsecamente ligada à evolução tecnológica ocorrida na área das telecomunicações, principalmente com o surgimento da televisão, do computador na década de 40 e o microcomputador na de 80, dos satélites de comunicação e, mais recentemente, da Internet. A magnitude destes acontecimentos é de tal forma que o domínio da informação passa a ter caráter estratégico por parte de pessoas, governos e organizações. O uso estratégico da informação tem duas dimensões para as organizações, segundo MEIRELLES (1994):

- **Utilização interna** – Para melhorar a qualidade da administração e que consiste em servir de elo de ligação entre os diversos setores da organização, fomentando por meio de informações, a integração e melhor estruturação

destes setores e a formação de uma visão convergente da situação atual e do futuro da empresa;

- **Utilização Externa** – Um instrumento para melhorar a posição da empresa com relação as demais do seu setor e uma ferramenta estratégica para aproveitar as novas oportunidades que estão sendo oferecidas, identificando-as ou criando-as.

A aquisição do conhecimento gerado a partir da informação, está colocado de tal forma que possibilita as organizações o acesso, o domínio e o comando do processo produtivo, na exata medida dos interesses de cada uma. O conhecimento pode configurar não só a capacidade de assimilação e interesse das pessoas e organizações, mas em função disso, expõe as muitas diferenças entre os que sabem e os que não sabem, os que tem recursos ou não, os que podem ou não desenvolver-se, aqueles que já atingiram o topo e outros que simplesmente não venceram em seus projetos de vida. Isto pode ser um paradoxo quando se tem em conta que o sentido intrínseco da informação é a sua livre manifestação, entendida assim como um instrumento universal, onde todos, indistintamente, estão convidados a usufruí-la de forma geral e irrestrita.

4.3 – A Tecnologia de Informação

A tecnologia da informação (TI) é o veículo responsável pelo incremento do crescimento atual da humanidade. O termo TI, segundo MEIRELLES (1994), substitui os termos “Processamento de Dados” e “Sistemas”, para abranger o potencial e o caráter expansionista da tecnologia. A tecnologia de informação, segundo TORRES (1995), “deve ser vista dentro de um processo integrado, em que o computador é apenas um dos componentes, ainda que a base para todos eles”. Integram-se as tecnologias diversas, acesso facilitado à base de dados comuns, processamento distribuído, recursos de automação de escritório e de processos, acesso a redes externas de informações (bancos, fornecedores, clientes, etc), entre outras tecnologias e, tudo isso estruturado sobre uma complexa rede de comunicações em níveis local, regional, nacional e internacional.

A introdução de novas tecnologias, conforme MAÑAS (1993), visa o aumento da competitividade de produtos no mercado através da redução de custos, do aumento da produtividade, da redução do tempo de produção e através de uma produção mais flexível em função das variações do mercado. É justamente o ambiente organizacional, universidades ou empresas, nas últimas décadas, as grandes usinas geradoras de idéias e descobertas, que vão se desencadear em novas tecnologias que ajudam a incrementar ainda mais o crescimento da sociedade como um todo.

O impacto desta evolução é muito maior na vida das empresas, pois traz implícito a necessidade de mudança de rumo no ambiente organizacional, exigindo agilidade na tomada de decisão, cada dia mais difícil, considerando a incerteza e o risco que a cercam; a busca da inovação e criatividade; preparação adequada para as mudanças; e aptidão constante para vencer os desafios.

Implica que a tecnologia da informação vai gerar, por outro lado, impacto no trabalho das pessoas por possibilitar a especialização, produtividade e benefícios; no ambiente interno e externo quanto a forma, meio e confiabilidade; e no próprio desempenho da empresa pela aferição de estratégia, competitividade e resultados obtidos. A informática exerce um grande impacto no modo de produção da sociedade, tornando-se uma grande ferramenta de trabalho ao propiciar o aumento da produtividade, redução de custos e de tempo e melhoria da qualidade dos produtos e serviços.

Os computadores atuais trazem, além do processamento de dados, facilidades como o modem, fax, secretária eletrônica, *scanner*, *drive* para CD-ROM (discos a laser com capacidade para armazenar grande quantidade de textos, fotos, vídeos e animações), recursos multimídia e o acesso a Internet. A miniaturização da tecnologia possibilitou o surgimento de computadores portáteis como os *laptops* e *palmtops*, interativos, práticos e com grande capacidade de armazenamento.

Segundo FURLAN (1994), ambiente da tecnologia da informação está dividido em oportunidades e desafios, a saber:

Quadro 1 – Ambiente da Tecnologia de Informação

OPORTUNIDADES	DESAFIOS
Múltiplas opções de tecnologias	Mudanças rápidas e contínuas
Usuários esclarecidos	Credibilidade do pessoal de sistemas
Oportunidades viáveis de produtividade	Compreensão limitada dos executivos
Custos decrescentes	Complexidade crescente

Segundo ainda, o autor, o acirramento da competitividade impõe os seguintes desafios:

1) Desafios de Negócios

- Concorrência cada vez mais intensa;
- Lançamentos de novos produtos em períodos de tempos cada vez mais curtos;
- Redução de custos.

2) Desafios de Sistemas

- Contribuir efetivamente com os negócios;
- Mais resultados com menos recursos;
- Mais rápido e mais barato;
- Incorporar avanços tecnológicos preservando investimentos.

Os negócios baseados em informação, colocam a TI no centro da estratégia empresarial. Se até bem pouco tempo atrás recursos como o capital, a pesquisa e o treinamento eram importantes para o crescimento organizacional, hoje, eles estão associados ao papel da tecnologia da informação como requisito, inclusive, para o incremento da competitividade, a qual está relacionada à capacidade de integração e atendimento a um mercado cada vez mais segmentado e sofisticado.

4.3.1 – A Evolução da Informática

Segundo definição, a informática desenvolve e utiliza máquinas para tratamento, transmissão, armazenamento, recuperação e utilização de informações. O computador é a principal máquina, pela capacidade de realizar várias operações matemáticas em curto espaço de tempo, de acordo com programas pré-estabelecidos.

É notório o desenvolvimento da informática ao longo desta década de 90, pois permitiu o surgimento de computadores cada vez menores, mais baratos e com maior capacidade de processamento e armazenamento de dados. Comparativamente, um único microprocessador Pentium II atual (preço em torno de US\$ 2,500), é muito mais potente que um computador de grande porte da década de 70 (preço de US\$ 10 milhões).

A era da moderna computação, conforme RODRIGUEZ e FERRANTE (1995), começou em 1944, nos Estados Unidos da América, com a entrada em operação do Mark I (eletromecânico), por uma equipe da Universidade de Harvard, liderada por Howard Aiken. Em 1946, surge o ENIAC, desenvolvido na Universidade da Pensilvânia, que veio a ser o primeiro computador eletrônico e digital automático (pesando 30 toneladas, empregava 18.000 válvulas e realizava 4.500 cálculos por segundo).

O ENIAC se distingue por conter a arquitetura básica de um computador, empregada até hoje: memória principal (área de trabalho), memória auxiliar (onde são armazenados os dados, unidade central de processamento (o cérebro da máquina, ou o *chip* de nossos dias, que executa todas as informações) e dispositivos de entrada e saída de dados que atualmente permitem a ligação de periféricos como monitor, teclado, mouse, *scanner*, impressora, dentre outros. A invenção do transistor, em 1947, substituiu as válvulas, aumentando a velocidade das máquinas.

A segunda geração de computadores, até a década de 50, foi caracterizada pela transistorização e eram construídos de acordo com sua função. A terceira geração surgiu na década de 60, com os microcircuitos integrados.

Na década de 70, houve o império dos computadores de grande porte (*mainframes*) que, face ao seu elevado custo de aquisição e manutenção, eram utilizados principalmente por grandes organizações. Surgiram, nessa mesma década, os CPD's (Centro de Processamento de Dados) dentro da estrutura organizacional, assim como aqueles criados com a exclusiva finalidade de prestar serviços de processamento de dados a terceiros. Em 1976 é lançado o primeiro computador pessoal, o *Apple I*, inventado por Steve Jobs e Stephan Wozniak.

No início da década de 80, a introdução dos microcomputadores estabeleceu uma nova revolução nesta área, por possibilitar também o acesso de pessoas físicas neste mercado, pelo processo sistêmico de barateamento de preço e constante evolução tecnológica.

A década de 90 caracteriza-se pelo processamento descentralizado, via evolução da tecnologia de redes, com mecanismos de comunicação integrados nos seus sistemas operacionais. Nesta mesma década, houve o crescimento e domínio dos fabricantes de programas (*software*), frente aos de equipamentos (*hardware*), que se empenharam na integração das diferentes plataformas computacionais.

Segundo MEIRELLES (1994), a evolução da tecnologia e do ambiente computacional está assim resumido:

Quadro 2 – Evolução da Tecnologia e do Ambiente

Década	Sistemas	Ambiente
60	Grandes computadores (<i>Mainframe</i>)	Computador Central (CPD)
70	Minicomputador	Processamento de Dados Distribuído
80	Microcomputador	Recursos do Sistema Distribuído (SI)
90	Base de micro-circuitos, (<i>chip</i>)	Recursos Distribuídos e Integrados (Cliente-Servidor) – TI

A Microsoft, fundada em 1975, começou revolucionando o mercado na área de *software*, com o lançamento, em 1980, de seu sistema operacional MS-DOS, integrado ao computador pessoal da IBM que obteve o maior sucesso, fabricado em 1981. O DOS ampliou a possibilidade de um mesmo programa funcionar em microcomputadores de diversos fabricantes. Já o sistema operacional Windows, da mesma empresa, a partir da sua versão 3.0 (em 1990), alcança enorme sucesso e passa a dominar o mercado de *software*. É também o início do domínio da Microsoft nos mercados do mundo inteiro.

Sinteticamente, a cronologia dos fatos mais importantes ligados a informática está assim constituída, segundo o Almanaque Abril (1997) e MEIRELLES (1994):

- **Século XVII** – O francês Blaise Pascal projeta uma calculadora que soma e subtrai e o alemão Gottfried Wilhelm Leibniz incorpora operações de multiplicar e dividir à máquina.
- **Século XVIII** – O francês Joseph Marie Jacquard constrói um tear automatizado onde cartões perfurados controlam o movimento da máquina.
- **1834** – O inglês Charles Babbage projeta a máquina analítica capaz de armazenar informações.
- **1847** – O inglês George Boole estabelece a lógica binária para armazenar informações.
- **1890** – O norte-americano Hermann Hollerith constrói a primeira máquina calculadora mecânica.
- **1938** – O alemão Konrad Zuse faz a primeira máquina calculadora elétrica usando a teoria binária.
- **1943** – O inglês Alan Turing constrói a primeira geração de computadores modernos, que utilizam válvulas.
- **1944** – O norte-americano Howard Aiken termina o Mark I, o primeiro computador eletromecânico.
- **1946** – O ENIAC- *Eletronic Numerical Integrator and Computer*, primeiro computador eletrônico, é criado nos EUA.
- **1947** – Criação do transistor, substituto da válvula, que permite máquinas mais rápidas.

- **1957** – Primeiros modelos de computadores transistorizados chegam ao mercado.
- **1958** – Criação do *chip*, circuito integrado que permite a miniaturização dos equipamentos eletrônicos.
- **1969** – Fundada a Intel. Criação da *Arpanet*, rede de informações do Departamento de Defesa norte-americano interligando universidades e empresas, que dará origem à Internet.
- **1974** – A Intel projeta o microprocessador (*chip*) 8080, que origina os microcomputadores. Lançado o *Altair*, primeiro computador com o microprocessador 8080.
- **1975** – É fundada a Microsoft por Bill Gates e Paul Allen.
- **1976** – Fundação da Apple por Steve Jobs e Steve Wozniak. Lançamento do Apple I, primeiro microcomputador comercial.
- **1978** - A Intel lança o microprocessador 8088 com 8 bits.
- **1980** – A Microsoft lança o sistema operacional MS-DOS (Disk Operating System).
- **1981** – A IBM o lança seu microcomputador, o PC (com microprocessador 8088), contendo o sistema operacional MS-DOS.
- **1983** – A IBM lança o PC-XT, com disco rígido de 10MB.
- **1984** – A IBM lança o PC-AT, com o novo processador Intel 80286. É criada a Internet pela Fundação Nacional de Ciência, nos Estados Unidos. A Apple lança o Macintosh, primeiro computador a utilizar ícones e mouse.
- **1985** – A Intel lança o processador 80386 de 32 bits. Microsoft lança o Windows 1.0 para PC, sem sucesso.
- **1989** – A Intel lança o microprocessador 80486.
- **1990** – A Microsoft lança o Windows 3.0. A especificação PC multimídia é anunciada pela Microsoft.
- **1993** – A Intel lança o processador Pentium, sucessor da geração 8086. É lançado o Windows NT, sistema operacional multitarefa.
- **1994** – A Internet cresce no mercado americano.

- 1995 – A Microsoft lança o Windows 95, sistema operacional baseado em janelas, de 32 bits para usuários finais. A Internet é disponibilizada no Brasil.
- 1996 – Acirramento da disputa entre Microsoft e Netscape pelo domínio do mercado de *browsers*, programas de navegação na Internet.

4.3.2 – A Internet

Conforme a literatura existente, a Internet surgiu nos Estados Unidos, na década de 60, como uma rede de informações militares que interliga centros de comando e de pesquisa bélica, para atender a necessidade militar de proteger os sistemas de defesa do país no caso de um ataque nuclear. A rede não tem um centro (sede) específico. Nos anos 70, a rede começa a ser utilizada pela comunidade acadêmica mundial e, em 1975, são feitas as primeiras ligações internacionais. Nesse período, os computadores conectados não passavam de 200 unidades.

Entre a década de 80 e o início dos anos 90, a rede é aperfeiçoada. Começam a surgir os serviços que dão à Internet sua feição atual e, fica conhecida como a rede mundial de computadores. O principal deles é a *world wide web (www)*, lançado em 1991, que consiste num sistema de hipermídia, que permite a transmissão de imagens, som e vídeo pela grande rede. Até então, só circulavam textos pela Internet por meio do software chamado *Gopher* (ferramenta baseada em menus, localiza e recupera informações). Com a *web (www)*, a Internet se populariza entre os usuários comuns de computadores. Nessa época surgem os provedores de acesso, empresas comerciais que vendem aos clientes o acesso para navegar na Internet.

A Internet, a partir de 1994, amplia suas funções: além de ser uma rede de circulação de informações, também torna-se um meio de comercialização de produtos e serviços. É o início do comércio eletrônico. Apesar desse comércio ainda ser incipiente, já é possível comprar, dentre outras coisas, CDs, livros e programas de computador. Em 1995, o número de provedores em todo o mundo era de 6,6 milhões e com mais de 100 mil redes interligadas por linhas telefônicas.

Depois dos computadores, a Internet, indiscutivelmente, representa outra grande revolução por seu potencial, facilitando o acesso a todos os setores da sociedade, o enorme fluxo de informações que proporciona em todas as áreas do conhecimento (científico, humano, tecnológico, educacional, organizacional e empresarial) e, um novo conceito quanto ao acesso ao consumo, por possibilitar ao comércio, indústria e prestadores de serviços, uma nova fonte de negócios e de lucro. A Internet tem revolucionado a comunicação mundial ao permitir, por exemplo, a conversa entre pessoas a milhares de quilômetros com tarifa de uma ligação local.

As facilidades proporcionadas pela Internet como o acesso, comodidade, conforto, rapidez, segurança e agilidade, são fatores que implicam no interesse, cada vez maior, de pessoas, governos e empresas interessadas no seu uso. Ela estabelece novas relações de negócios entre as empresas e o mercado, porque se constitui numa importante vitrine, expondo e tornando conhecido a empresa, produto ou serviço de forma global.

Para acessar a Internet, é preciso ter uma linha telefônica, um microcomputador com *modem* (aparelho que permite a recepção e transmissão de dados por telefone) e um programa de acesso à rede: os principais são Navigator, da Netscape, e o Internet Explorer, da Microsoft.

O passo seguinte é cadastrar-se em um provedor de acesso à rede. O endereço eletrônico, chamado *e-mail*, recebido ao se filiar a um provedor, possibilita trocar mensagens entre pessoas físicas e/ou jurídicas no mundo todo e é identificado com o nome do usuário, a letra grega “@” (arroba), nome do provedor escolhido seguido do domínio *com.* (comercial), *gov.* (governo) ou outro e, a identificação do país (no caso do Brasil, *br*). A Internet, através do *e-mail*, está substituindo gradativamente os métodos tradicionais da comunicação local, interurbana e internacional - telefone e fax -, que são ligações com custo maior (estima-se em mais de 18 milhões de mensagens, transmitidas diariamente, ao redor do mundo).

Na Web encontram-se as *homepages*, que são páginas (o conjunto de páginas de uma empresa é chamado de *site*) criadas por pessoas, empresas, instituições e órgãos governamentais com fins institucionais, científicos ou comerciais. Elas trazem informações em forma de texto, imagens (fotografia, ilustrações), vídeo e som.

Atualmente existem cerca de 50 milhões de *homepages* no mundo. O número dos usuários na Internet tem duplicado a cada ano, cerca de 50 milhões em 1996, sendo que a cada dia surgem 1.600 novos serviços. Por utilizar a mesma rede de serviços telefônicos, o seu maior problema, agravado pelo aumento vertiginoso de usuários, tem sido o congestionamento e a lentidão no acesso aos serviços.

Outros serviços bastante procurados são o *listserv*, *chat*, *telnet* e o *ftp*. O *listserv* é a área da Internet reservada aos grupos de discussão sobre assuntos específicos. Ao se inscrever, o usuário passa a receber todas as mensagens que estão sendo trocadas sobre o tema de seu interesse. O *chat*, ou salas de conversação, é o serviço de conversa on-line que permite a comunicação, via teclado, com pessoas de qualquer lugar do mundo que esteja conectada na mesma hora. O *telnet* é um software que permite acessar remotamente outras máquinas, por exemplo, onde estejam rodando BBSs (*Bulletin Board System*), redes privadas de computadores, destinadas ao uso exclusivo de seus assinantes. O *ftp- file transfer protocol*, permite a transferência e o envio de arquivos entre dois computadores, podendo acessar e recuperar arquivos armazenados em computadores de outros lugares.

As Intranets também são redes privadas que estão sendo desenvolvidas pelas empresas com o objetivo de facilitar a comunicação interna. Elas utilizam os mesmos recursos gráficos da Internet e, eventualmente, estão conectadas a grande rede.

No Brasil, o acesso à Internet começa em 1990, pela Rede Nacional de Pesquisas (RNP), que liga as principais instituições de ensino e pesquisa do país. Em julho de 1995, acaba o monopólio da ex-estatal EMBRATEL- Empresa Brasileira de Telecomunicações S/A, como provedor único e, surgem diversas empresas privadas que disputam esse novo mercado.

Atualmente existem cerca de 500 provedores no país. Em 1996, cerca de 300 mil brasileiros estavam conectados à Internet (60% em São Paulo, 15% no Rio de Janeiro e o restante nas outras cidades) e a previsão é de que esse número chegue a mais de 3 milhões em 1999. A importância da Internet é crescente a cada dia. Uma recente pesquisa feita pelo Instituto Datafolha, junto a 607 usuários do Universo On Line (portal de *sites* brasileiro), levantou os hábitos do internauta brasileiro. Segundo essa pesquisa, a área de revista do UOL é a preferida por 41% dos usuários. Em segundo lugar, encontram-se os jornais, com 31%, que aparecem empatados com o *chats* (salas de conversação). Na seqüência vem: Últimas Notícias (19%), Pesquisas-Radar UOL (14%), Esporte 10% e, biblioteca (9%).

Os negócios via Internet estão crescendo em volume e quantidade, passando a representar uma influência direta na economia dos países. Nos Estados Unidos, por exemplo, os investimentos em publicidade na Internet alcançaram o patamar de US\$ 1 bilhão em 1997, que foi o triplo do valor investido em 96. No Brasil, o valor destinado em publicidade na Web, neste ano, girará em torno de R\$ 5 milhões. A atratividade do mercado brasileiro está marcada não só pela presença de grandes grupos brasileiros, através de exemplos como Universo On Line, SBT e Globo, mas, também, por investimentos realizados recentemente por empresas estrangeiras na aquisição de portais locais (caso da StarMédia que adquiriu o Cadê) e na disponibilização de portais em língua portuguesa (caso dos americanos Yahoo! e América On Line).

4.3.2.1 - Vantagens da Internet

Em termos de benefícios e vantagens a Internet é o melhor exemplo. A Internet, em tempos de globalização, torna-se para as pequenas empresas um poderoso e inestimável instrumento de conquista de mercado. Não se pode mais dissociar, nos dias de hoje, o uso da comunicação empresarial sem levar em conta a Internet, tanto para receber informações quanto para repassá-las. Todo e qualquer tipo de informação, especialmente aquela de apelo mercadológico, pois é nesta área que a Internet revela ser a

grande infovia de negócios, e que não pode menosprezada por qualquer empresa, especialmente as de pequeno porte.

A Internet está acessível 24 horas e isso possibilita as pequenas empresas inúmeras vantagens, dentre as quais:

- Maior comodidade e facilidade para o consumidor;
- É uma grande vitrine para os produtos e serviços;
- Maior poder de abrangência (exposição) da empresa e produtos;
- Possibilidade de oferecer vários tipos de serviços adicionais como o de entrega em casa;
- Custo de divulgação muito mais baixo;
- Comunicação com o cliente em tempo real e sem intermediários;
- Redução de custos diretos e indiretos da empresa.

A informação em tempo real é o novo *status* que a Internet proporciona, onde a flexibilidade, via interação com o consumidor, é uma característica marcante. Esta interação é significativa, pois possibilita não só o fechamento de negócios e a venda de produtos e serviços, mas também, oferecer informações institucionais e, principalmente, obter o retorno (*feedback*) instantâneo do consumidor sobre os serviços prestados pela empresa como o atendimento, qualidade do produto e suporte técnico (reclamações, sugestões, etc).

Esta interatividade com o cliente possibilita, também, de a pequena empresa estar atenta aos gostos e tendências manifestadas e agir prontamente para envolvê-lo e cativá-lo ainda mais. Sanando deficiências, reformulando, modernizando ou inovando seus produtos ou serviços prestados. A utilização da Internet, através de *homepage*, segundo BRANSKI (1997), tem as seguintes vantagens:

- Possibilita a disponibilização de informações de forma bastante elaborada, podendo ser utilizada como catálogo de produtos e serviços;
- É facilmente alterável, permitindo a sua constante atualização;

- É interativo e de fácil acesso, possibilitando ao usuário, com um simples clique no mouse, remeter um *e-mail* para solicitar informações adicionais, fazer comentários, realizar uma compra, etc;
- É acessado voluntariamente, não dependendo, portanto, do julgamento favorável de outras pessoas para a distribuição das informações.

Outra grande ferramenta da Internet voltada, também, aos negócios da pequena empresa é o correio eletrônico (*e-mail*). O fato de se poder enviar através dele mensagens, arquivos, planilhas ou qualquer outro material que possa ser armazenado eletronicamente, possibilita uma comunicação instantânea, limpa e de qualidade devido a possibilidade do uso de aplicativos (*software*) como o Word, da Microsoft. Tem como fator altamente positivo não só a eliminação de papéis, como também, a redução de tempo e despesas com correios. Estes fatores possibilitam as pequenas empresas ganho considerável de produtividade e otimização dos recursos humanos, financeiros e materiais.

4.4 – Os Sistemas de Informações nas Organizações

Os sistemas de informações são um dos principais componentes da TI-Tecnologia de Informação. Exercem um importante papel na vida de uma organização, pois são fatores determinantes para o seu bom desempenho e crescimento como um todo. A própria informação deve ser gerida com o mesmo empenho e dedicação destinados as demais áreas da empresa.

Vários autores definem sistema de informação. OLIVEIRA (1993), define sistema como “o processo de transformação de dados em informações que são utilizadas na estrutura decisória da empresa, bem como proporcionam a sustentação administrativa para otimizar os resultados esperados”. Já LAUDON e LAUDON (1996), afirmam que “tecnicamente são como um conjunto de componentes interrelacionados que coletam, processam, armazenam e distribuem informação para a tomada de decisões, coordenação e controle em uma organização, podendo ajudar gerentes e empregados a analisar

problemas, controlar operações e criar novos produtos e serviços”. Os sistemas de informações são sistemas abertos, que interagem com um ambiente dinâmico, envolvendo variáveis como pessoas, equipamentos e programas. Na prática, os sistemas de informações devem ser ferramentas de controle à disposição da organização para monitorar outros sistemas.

A tecnologia e os sistemas de informações, possibilitam as empresas o indispensável suporte, por sua agilidade, precisão e qualidade, à tomada de decisão para a obtenção de vantagens competitivas em sua área de negócio. Deve receber da empresa, preferencialmente, um tratamento estratégico em qualquer nível. Teoricamente, um sistema de informação prescinde do uso da informática, pois são tarefas de atividade burocrática dentro de uma organização. Na prática do dia-a-dia, entretanto, está indelevelmente associado ao uso da informática, pelas inúmeras vantagens que proporciona como a rapidez no processamento das informações, melhoria da qualidade dos documentos e o aumento geral de produtividade. De outra forma, desenvolve-se um sistema de informação com a finalidade de coordenar o planejamento estabelecido, melhorar o controle gerencial e dar agilidade, precisão e segurança aos processos operacionais em uma empresa.

Um bom sistema de informação numa organização deve ser aquele que proporcione, de uma maneira geral, a facilidade de acesso, alimentação ou alteração de dados, segurança e confiabilidade das informações. O planejamento de um sistema de informação adequado deve ser aquele que contemple uma visão global das necessidades quanto a sua estruturação, operacionalização e benefícios resultantes, incluindo a busca da satisfação de seus usuários. A implantação deve ser entendida, também, como uma extensão natural, ou seja, o estabelecimento de novas atribuições ao processamento de tarefas rotineiras, com o objetivo de otimização geral.

A organização deve ter em conta que, decidindo pela implantação de qualquer sistema de informação, sejam estabelecidos os reais objetivos a serem seguidos. Segundo VIDAL (1995), são considerados requisitos de um sistema de informação:

- Produzir as informações realmente necessárias, confiáveis, em tempo hábil e com custo condizente, atendendo aos requisitos operacionais e gerenciais de tomada de decisões a que tais informações devem suprir;
- Ter por base diretrizes capazes de assegurar o atendimento dos objetivos de maneira direta, simples e eficiente;
- Integrar-se a estrutura da empresa e auxiliar na coordenação entre as diferentes unidades organizacionais (departamentos, divisões, diretorias e gerencias) por ele interligadas;
- Ter um fluxo de procedimentos (internos e externos ao processamento) racional, integrado, rápido e de menor custo possível;
- Contar com dispositivos de controle interno que garantam a confiabilidade das informações de entrada e saída e adequada proteção aos dados controlados pelo sistema;
- Ser simples, seguro, rápido e confiável em sua operação.

Deve levar em conta, inclusive, a expectativa de tempo (dias, meses ou anos) atribuído e a sua integração com os avanços tecnológicos, já que a tecnologia de informação possibilita, com a monitorização do sistema de informação e à solução de problemas emergentes, a eficácia no gerenciamento empresarial.

Na busca da solução de problemas, uma das grandes preocupações deve ser o atendimento da comunicação entre o homem e a máquina, para fazer com que esta interação seja harmoniosa, sem conflitos que possam prejudicar a busca dos resultados esperados. Outro aspecto importante a se levar em conta é a ordem que deve dar quanto a necessidade, volume e importância das informações geradas, sendo que o excesso, por exemplo, pode ser um indicativo da falta de clareza quanto as prioridades estabelecidas pela organização. Já a inexistência de qualquer tipo de informação indica a falta de rumo, ou seja, não há o mínimo de objetivos e metas a serem alcançadas.

Assim, de uma forma geral, os sistemas de informações abrangendo pessoas, tarefas e equipamentos necessários, devem ser entendidos como uma parte integrante dos negócios, levando em conta um ambiente global competitivo. A evolução

tecnológica de equipamentos e programas, tem possibilitado o uso de linguagens de programação para atender ao planejamento de novos sistemas, aumento do armazenamento de informações e o uso de ferramentas gráficas, implicando numa mudança na estrutura dos sistemas de informações e do aumento da sua importância na empresa.

Todas estas colocações são especialmente pertinentes para as pequenas empresas, porque há alternativas atrativas para o desenvolvimento de um sistema de informação de baixo custo e adequado às suas necessidades, através da utilização de pacotes padrões de comunicações já existentes no mercado, como o Windows/Office.

4.4.1. – Os Tipos de Sistemas de Informações

Com a implantação e evolução dos sistemas de informações, a preocupação volta-se para buscar as pessoas adequadas para cuidar de sua gestão, levando em consideração a estrutura organizacional existente. Destaca-se, então a figura do gerente como a pessoa responsável pela gestão destes sistemas. MINTZBERG (1975), afirma que a organização é como um orquestra e o gerente o seu maestro, respondendo pelo planejamento, organização, coordenação e controle de seus integrantes.

A gestão destes sistemas, no entanto, é mais abrangente, pois exige conhecimento dos profissionais nas áreas de desenvolvimento de sistemas (*software*), envolvimento técnico com o computador (*hardware*), acompanhamento (no mercado) quanto a evolução tecnológica de equipamentos e programas; e suporte às necessidades do usuário. O grande objetivo é fazer com que a organização tenha à mão a melhor gestão e o melhor sistema, completamente integrado aos seus interesses e necessidades.

A atuação do responsável pela gestão, segundo RAMOS (1995), assume, pelo menos, duas dimensões:

1. **Estratégica** – Busca inserir adequadamente o empreendimento no dinâmico contexto social e econômico com qual se relaciona, garantindo a sua eficácia.

As suas linhas de ação são:

- a) Planejamento - Objetivos e metas, organização do trabalho, modelagem do perfil de ação.
- b) Articulação – Observação do ambiente, identificação de parceiros e ameaças, formação de alianças e, coordenação de esforços internos.
- c) Marketing – Observação do mercado, identificação de clientes e oportunidades, interpretação das necessidades, adequação de produtos e serviços e, análise da concorrência.

2. **Operacional** – Acompanha a execução e o desenrolar dos trabalhos, efetuados pelo grupo, a fim de garantir a sua eficiência e a harmonia entre os diversos focos de ação. Neste acompanhamento, a preocupação do gestor deve ser com o funcionamento interno da unidade e a busca de crescentes níveis de produtividade e qualidade, envolvendo-se com:

- Disponibilização, alocação e consumo de recursos;
- Redução de perdas e desperdícios;
- Capacitação e motivação de recursos humanos;
- Coordenação, harmonização e integração de esforços para consecução dos objetivos nos prazos esperados;
- Melhoria dos processos de produção e dos atributos do produto;
- Identificação e remoção de barreiras e desvios do trabalho;
- Adequação do ritmo e do volume de produção com as necessidades do mercado e disponibilidade de recursos.

O surgimento e a evolução da tecnologia de informação, tem proporcionado o uso de novos recursos e facilidades que são automaticamente absorvidas para que resultem em ganhos de escala. Representa, na verdade, um desafio porque trata-se de escolher, entre as inúmeras opções de fabricantes de equipamentos e programas, aquele que apresentar melhor relação custo/benefício (preço), tecnologia desenvolvida e, proporcionar atendimento e suporte técnico satisfatórios.

Avanços tecnológicos geram maior demanda de produtos e usuários. Os diversos tipos de transações efetuadas pelas organizações (econômicas, financeiras, comerciais, etc) num mercado competitivo, passou a representar um peso considerável para as empresas que desenvolvem equipamentos e programas, porque implicou no aumento do nível de exigências, desde melhorias na capacidade dos equipamentos e programas, até a preocupações quanto a saúde e o bem estar do operador ou usuário, propiciando o crescimento da ergonomia como ciência voltada ao estudo de soluções nessa área.

Com o passar do tempo, vários sistemas foram surgindo, evoluindo ou desaparecendo. Nos primórdios da informatização, os rudimentares sistemas utilizados foram utilizados segundo necessidades de tarefas e processos de cada área da empresa como administração, contabilidade ou produção. Funcionavam de forma independente; não eram interligados. O que acabava acontecendo era a tabulação da mesma informação por áreas diferentes, ou então, a sua inexistência ou o excesso de dados. A falta de comunicação entre as diversas áreas foi o que mais contribuiu para o atraso na automação dos sistemas dentro da organização.

O crescimento das organizações se deu em função do avanço das tecnologias de informação, do investimento em pesquisa e desenvolvimento, da busca de capitais, do aumento da competitividade e da concorrência e, por último, da globalização dos mercados. Evoluíram, conseqüentemente, os sistemas de informações, porque as necessidades na área de gestão mudaram.

Os gerentes precisam obter as informações desejadas no momento em que a necessitam, de forma instantânea, precisa e segura, para a tomada de decisões. É indispensável, para tanto, a interligação (em rede) dos sistemas, caso contrário, perde-se a razão da sua implantação. O desdobramento dessas necessidades implicou no surgimento de vários sistemas de informações.

Os tipos de sistemas de informação definidos e estudados pela literatura, baseados em FRENZEL (1992) e LAUDON e LAUDON (1996), são:

1. **SIG - Sistemas de Informações Gerenciais (*MIS-Management Information Systems*)** - Dão apoio as atividades de monitoramento, controle e tomada de decisão dos gerentes de uma organização;
2. **Sistemas de processamento de transações (*TPS-Transaction Processing Systems*)** - Gerenciam itens de informação de rotinas e usualmente manipulam dados que são inseridos ou retirados da base de dados da organização: são utilizados do nível operacional das organizações;
3. **Sistemas de Automação de Escritórios (*OAS-Office Automation Systems*)** – Fornecem uma visão dos fluxos das informações do negócio da organização através de ferramentas como editores de texto, correio eletrônico, sistemas de planejamento, etc.: são projetados para aumentar a produtividade das pessoas que trabalham com dados nos escritórios;
4. **SAD - Sistemas de Apoio à decisão (*DSS-Decision Support Systems*)** - Buscam fornecer suportes às tomadas de decisões: são desenvolvidos para o nível operacional das organizações;
5. **SAE - Sistemas de Apoio Executivo (*ESS-Executive Support Systems*)** - Trabalhando no nível estratégico das organizações, auxiliam na tomada de decisões não estruturadas, através de recursos avançados de análise dos dados.

Esses sistemas são importantes ferramentas para a consecução dos objetivos, entretanto, para uma boa gestão dessas informações é preciso que os gerentes se preocupem com a qualificação dos recursos humanos envolvidos. Devem, por outro lado, se preocupar com a sua própria qualificação, com a aquisição e ampliação de conhecimentos que possibilitem ter uma visão empreendedora, avaliar as oportunidades e riscos, flexibilidade nas decisões e contribua de forma decisiva para a obtenção dos resultados esperados.

O sistema de informação para ser eficaz, deve contemplar um planejamento racional e uma gestão orientada às tecnologias de informações, considerando as reais necessidades de uma organização no seu mercado de atuação. Esse sistema deve ser analisado e revisto periodicamente, principalmente quanto a quantidade e qualidade das

informações sistematizadas, bem como quanto ao aspecto do atendimento global e das necessidades básicas do usuário.

O senso crítico da análise deve englobar não somente sobre as tecnologias disponíveis na organização como um todo, mas também, sobre os processos envolvidos que originam o próprio fluxo. A ligação do sistema de informações a um ou mais processos pode resultar no surgimento de deficiências e carências, trazendo conseqüências desagradáveis em termos de resultado para toda a organização.

Na prática, o fluxo de informações dentro das organizações deve ser claro, preciso e livre de quaisquer obstáculos que possam comprometer seus objetivos. Um sistema de informações não é auto-suficiente em si mesmo, tampouco o remédio para todos os males organizacionais. Mas é através dele que as organizações eficientes estarão estabelecendo uma importante diferença competitiva.

4.4.2 – O Desenvolvimento dos Sistemas de Informações

Há organizações que decidem implantar um sistema de informações por questões de modismos ou sem nenhum critério de avaliação de necessidades ou impactos. Outras o fazem como um instrumento formal, acabado e fechado. Algumas, ainda, compram um pacote pronto (aparentemente bonito e cheio de recursos que encantam), porque tem fama ou o preço é acessível. Tais decisões ou privilegiamentos (utilidades), questionáveis no aspecto decisório, contribuem para tornar a estrutura empresarial, pesada, ineficiente ou inoperante.

Na realidade, a sua característica deve ser a de uma ferramenta aberta, ou seja, ser antes de tudo prática, acessível e facilmente submetida a tantas mudanças quanto necessárias. O desenvolvimento de um sistema de informação deve estar perfeitamente integrado com o planejamento de uma organização, afim de que venham a contribuir para a conquista dos objetivos globais. Recomenda RODRIGUEZ e FERRANTE (1995)

que, o planejamento e desenvolvimento do projeto de um sistema de informação deve levar em conta que:

1. **Os sistemas devem surgir a partir de uma bem definida arquitetura de informações** - Devem ser alinhados com as necessidades dos fluxos de informações da empresa, que por sua vez visam atender a todo o processo decisório;
2. **Defina claramente quais são os principais objetivos que o sistema deve atender** - Os sistemas devem conter o mínimo de informação, mas que estas sejam realmente necessárias e precisem ser utilizadas. Para isto, é necessário observar, principalmente, a necessidade dos usuários e não somente os aspectos tecnológicos;
3. **Defina um perfil para o produto que enfatize a simplicidade no seu uso** - Sistemas que possuem centenas de funções e menus, com uma grande quantidade de informações, serão certamente subutilizados ou até mesmo abandonados pela dificuldade de atualização;
4. **Pense grande, comece pequeno** - Iniciado o desenvolvimento do sistema, é importante considerar todas as implicações relacionadas ao crescimento do mesmo como um todo. Isto é, o planejamento deve ser global. Entretanto, a implementação deve ser iniciada por partes. Após validada cada fase, seria iniciada a seguinte, evitando-se assim, custos e erros desnecessários;
5. **Nunca desenvolva um sistema novo se já existe um pronto que possa atender às suas necessidades** - Na prática, isso é normalmente esquecido;
6. **Sempre tente utilizar uma solução consagrada pelo mercado** - Para a maioria das organizações, o desenvolvimento e a comercialização de *software* não fazem parte de seu negócio principal. Neste caso, não é necessário manter recursos humanos e demais recursos da informação, necessários para o desenvolvimento de aplicações;
7. **Procure por integradores no mercado** - Há fornecedores de *software* que não só fornecem o produto, como também ajudam na integração deste na arquitetura de informações da organização.

As vantagens e os motivos, segundo os autores, que levam ao desenvolvimento, de sistemas pela própria organização, são os seguintes:

- Não há soluções disponíveis no mercado que possam atender as necessidades da organização;
- É necessário que se tenha uma grande flexibilidade em termos de alteração do sistema, normalmente muito específicas para serem atendidas pelo mercado;
- O sistema possui um valor estratégico para a organização e envolve informações cuja disseminação pode ocasionar sua perda de competitividade;
- Há uma grande necessidade de ser independente das demais empresas, visando garantir uma exclusividade no mercado;
- A integração com outros sistemas da organização é fundamental, e isto não está disponível através de soluções do mercado. Permite uma seleção tecnológica melhor e mais ajustada às necessidades da organização;
- A organização utiliza uma tecnologia muito avançada e que isto não está disponível no mercado;
- Permite, independentemente do mercado, uma otimização no desempenho do produto.

Quando se trata de implantação de qualquer natureza, implica na preocupação que estas mudanças vão gerar no ambiente organizacional, seja a nível gerencial, operacional ou técnico. Deve-se buscar com maior ênfase, nesse aspecto, o envolvimento e o comprometimento das pessoas com os novos propósitos estabelecidos para ajudar a consolidar o crescimento da organização.

A imposição de um novo conceito, modelo ou sistema nos remete para a análise de três fatores de fundamental importância dentro de uma organização:

1. **Mudança e clima organizacional** - Preponderante para que os aspectos positivos de uma implantação em vias de concretizar ou concretizada, gere harmonia e, principalmente, o ganho considerável de adesão e produtividade. O envolvimento de todo o *staff*, diretivo e gerencial, é extremamente necessário para o perfeito entrosamento e a efetiva participação de todos, a fim de que não sejam criadas barreiras ou resistências às mudanças propostas;

2. **Alocação de recursos** - É o mais sensibilizado, pois é o ponto de partida para os vários mecanismos de análise, como a amplitude, qualidade da implantação e os resultados esperados. O uso dos recursos com parcimônia e o empenho na obtenção dos benefícios de uma implantação implicará em redução significativa de custos e o aumento da produtividade em termos globais.
3. **Apoio institucional** - A atuação da diretoria deve se fazer no âmbito estratégico, respaldando suas próprias decisões, dando exemplos e se empenhando firmemente no envolvimento de toda a organização para que haja o retorno esperado.

Se não houver, entretanto, a uniformização dos sistemas, a quantidade de informações dentro de uma organização pode se proliferar por diversos equipamentos e bases de dados, conforme conveniência de cada área ou setor, passando a gerar lentidão, duplicidade de fontes e dados desatualizados, descontraídos ou mesmo desnecessários.

Isto implica em informações imprecisas e dependentes de pessoas ou estruturas específicas, levando a disponibilidade e a confiabilidade da informação exatamente no sentido contrário da sua real finalidade, ou seja, o espectro da desinformação.

4.5 - Conclusão

A tecnologia de informação é o grande alicerce do desenvolvimento e da inovação tecnológica existentes nos dias atuais, trazendo inúmeros benefícios e vantagens, principalmente, para as pequenas empresas. Ela é um fator importante para a descentralização das atividades dentro da pequena empresa, liberando o titular ou gerente para a monitoração do mercado e o estabelecimento de estratégias que visem o crescimento desta.

O uso da informática, nas pequenas empresas, embora seja crescente, está ainda restrito para as atividades operacionais (como a contábil, financeira, controles gerais,

folha de pagamento, etc), não contemplando o devido tratamento estratégico para alavancar a sua competitividade no mercado. É este o papel preponderante de um sistema de informação adequado. A sua implantação viabilizará a análise das informações e o planejamento, execução e controle das atividades empresariais, propiciando flexibilidade na tomada de decisões.

A Internet, por sua vez, reserva um enorme potencial a ser explorado pelas pequenas empresas, mas que cabe uma conscientização maior por parte dos empresários quanto a sua importância, pois muitas ainda não estão na Web, fazendo com que desperdicem uma grande oportunidade para conquistar mais fatias do mercado. A Internet estabelece uma nova revolução nas relações comerciais, na medida em que interage (em tempo real) com o seu público-alvo, propiciando tanto a realização de novos negócios, como o incremento de outros. A forma de prioridade dada à Internet pela pequena empresa (nenhuma, pouca, moderada ou intensa), pode determinar, em pouco tempo, a sua própria sobrevivência no mercado.

5 – AS ESTRATÉGIAS PARA A COMPETITIVIDADE

5.1 – Introdução

A globalização nos levou a um destes momentos de ruptura, onde os antigos paradigmas não mais respondem aos anseios gerais e os novos ainda estão se consolidando. É o caso da formalização de blocos econômicos como o MERCOSUL, abertura dos mercados à concorrência estrangeira e o surgimento Internet, cujos impactos ainda estão sendo absorvidos pelas empresas em geral. As empresas que irão sobreviver, certamente, serão aquelas que tiverem capacidade de mudar e de se antecipar a estes novos paradigmas. Estes aspectos, sem dúvida, tornaram-se altamente influentes nas relações de economia, de mercado e de competitividade.

Fica claro a necessidade de se utilizar modelos administrativos como o planejamento estratégico para que ele passe a responder, de forma decisiva, como um instrumento para organizar, desencadear e implementar um processo de formulação de estratégias empresariais, que tornem o desenvolvimento das ações planejadas em casos efetivos e concretos.

O estabelecimento de estratégias tem de levar em conta as características e o dinamismo que domina as relações organizacionais e, também, a complexidade, heterogeneidade e rapidez que se requer nas suas decisões. Exige-se dos empresários, mudanças na visão do mundo e em sua postura frente a formulação e implementação de estratégias, buscando não somente a sobrevivência, mas o crescimento e a competitividade da empresa.

A competitividade de uma empresa é medida pela capacidade de formular estratégias que levem em conta a formação de parcerias entre as mesmas, fabricação de produtos ou serviços de qualidade, busca incansável da inovação tecnológica, uso

intensivo do marketing, aproveitamento das oportunidades de mercado com a otimização de seus pontos fortes e tenham o atendimento e a satisfação do cliente como razão maior de sua existência.

5.2 - Os Modelos de Estratégias

Toda organização, ao ser criada, tem expectativas que serão concretizadas na medida que, em primeiro lugar, houver o estrito respeito e cumprimento aos princípios estabelecidos como missão (por que), objetivo (o quê) e metas (quando) da organização.

Como desencadeamento conseqüente, a organização deve estabelecer também as suas estratégias (como), projetos (quem) e planos de ação (onde). Toda ação requer respostas que tenham em conta os questionamentos quanto o negócio da empresa, produto e serviços oferecidos, e a satisfação do cliente.

Para se ter respostas, os administradores de empresas tem a difícil tarefa de ter que tomar decisões, acertadas e consistentes, no seu dia-a-dia, que preservem e alavanquem o seu negócio, ou seja, devem formular estratégias o tempo todo. Do ponto de vista geral, a definição de estratégia, reunindo o pensamento de diversos autores, é que trata-se do meio utilizado com o intuito de adaptar a organização para as mudanças ambientais, conjunturais ou estruturais que ocorrem ao longo do tempo.

Michael Porter² coloca que, “uma empresa sem estratégia corre o risco de se transformar numa folha seca que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Esta colocação expressa que ser eficiente não basta. Ter uma estratégia é a única forma de a empresa garantir uma posição única e diferenciada que permitirá enfrentar os concorrentes.

² Entrevista dada à HSM Management, n° 5, nov/dez, 1997.

Acrescenta Michael Porter que, “as ferramentas gerenciais dizem respeito a coisas que todas as empresas devem fazer, mas a estratégia se refere às coisas que fazem com que determinada empresa seja diferente”.

As organizações tem uma forma distinta para estabelecerem suas estratégias, pois cada uma delas necessita preparar-se para enfrentar o seu ambiente específico e tirar o máximo proveito das condições existentes. MINTZBERG (1973), agrupou em 3 grandes grupos, o desenvolvimento de estratégias empregadas pelas organizações, que são:

1. **Modo Empreendedor** - As organizações estabelecem suas ações, levando em conta que o ambiente é maleável e que corresponde a um grupo de forças que devem ser confrontadas e controladas. Tem como características: 1.1) As estratégias tem em conta a procura por novas oportunidades; 1.2) O poder fica na mão do pequeno empresário ou do executivo máximo; 1.3) Representam um enorme salto à frente para tirar melhor proveito das situações de turbulências; 1.4) Crescer é o grande objetivo das organizações empreendedoras. Neste modo concentram-se as pequenas (ou novas) empresas, que não tendo valores e cultura interna consolidados, leva o empreendedor a tomar atitudes arriscadas em um ambiente incerto e possuem uma maior flexibilidade nas ações. Há, também, algumas médias e grandes empresas com gestão moderna e que podem se enquadrar neste modelo. São empresas nacionais como Sadia, Itáú e Marcopolo; multinacionais (em sua maioria) como 3M, Coca-Cola e MacDonald's.
2. **Modo Adaptativo** – Caracterizado por buscar soluções reativas a problemas existentes. Os esforços desenvolvidos pelas organizações são concentrados na solução de seus problemas internos, preocupando-se somente em subsistir. Tende a adaptar-se às condições existentes no ambiente externo. Suas características são: 2.1) Não existem objetivos claros. O desenvolvimento de estratégias reflete uma divisão do poder entre os membros de uma coalizão interna; 2.2) O processo de desenvolvimento de estratégias é uma característica reativa, ou seja, busca a solução de problemas existentes e não a busca de novas oportunidades (atitude pró-ativa); 2.3) As decisões tomadas em uma organização adaptativa refletem um ambiente complexo e

burocrático. O processo de realimentação (*feedback*) é o principal ingrediente para o estabelecimento de estratégias, geralmente no curto prazo; 2.4) Várias são as decisões tomadas, dificilmente de forma harmoniosa. Neste modo podem ser encontradas as médias e grandes empresas brasileiras com gestão não profissionalizada (familiares) ou que não passaram por um processo de reengenharia e, também, as empresas públicas (administração direta ou indireta). É sintomático que se enquadram neste perfil, os exemplos de empresas que já desapareceram como a maioria integrante do Grupo Matarazzo, Hermes Macedo e Banco Nacional; ou que encontram-se, atualmente, com problemas de gestão, como a Arapuã, Mesbla e Mappin.

3. **Modo Planejado** - É resultado de um processo de planejamento da empresa, visando atingir objetivos previamente definidos. São características deste modo: 3.1) O analista assume papel destacado no estabelecimento de estratégias. Trabalha junto com o administrador e aplica técnicas da ciência da administração e de política de análise para projetar as estratégias de longo prazo; 3.2) Concentra-se em análise sistemática, especialmente no ajustamento de custos e benefícios de alternativas competitivas. O planejamento formal envolve tanto a pesquisa ativa de novas oportunidades como a solução de problemas existentes, sendo o processo, em ambos os casos, sistemático e estruturado; 3.3) Há a perfeita integração entre decisões e estratégias. No planejamento, a falta de integração anula todo o processo. Este é o modelo considerado neste estudo. É o mais adequado às empresas que pretendam atuar em qualquer tipo de ambiente ou situação.

Em outra obra, MINTZBERG (1994), estabelece que a estratégia de uma empresa pode assumir 5 formas:

1. **Como um plano** – É o resultado de um processo de planejamento da empresa, cujas ações devem dar origem às metas, políticas e programas que norteiam as decisões da empresa. Os líderes tentam estabelecer a direção para a organização colocá-la em cursos pré-determinados de ações. Através dos planejamentos estratégicos formais, a organização traça objetivos e estabelece

cenários a curto, médio e longo prazos, utilizando-se de modelos racionais para otimizar os seus recursos.

2. **Como padrão de decisões** – A estratégia tem consistência no comportamento da organização, quer intencionado ou não, o tempo todo. Se forma à partir de decisões bem sucedidas da organização que se juntam em um padrão de ações que se tornam sua estratégia.
3. **Como uma posição** – Trata de situar-se estrategicamente quanto a determinação de um produto específico para um mercado particular. Busca-se o domínio do produto no mercado direcionado, ao mesmo tempo que, alcançado o objetivo, protegem-se dos demais competidores.
4. **Como uma tática** – É uma estratégia específica que leva a organização para dentro da competição direta, onde ameaças e simulações (e várias outras manobras) são empregadas para obter vantagem. A estratégia refere-se a coisas importantes e as táticas são para os detalhes. Movimentos dos concorrentes provocam contra-movimentos da organização.
5. **Como uma perspectiva** – Enquanto as 4 definições anteriores localizam a organização no ambiente externo, esta olha para dentro da mesma. A estratégia é uma perspectiva e o seu conteúdo consiste não somente numa posição escolhida, mas na maneira peculiar de perceber o mercado em que atua. Leva em consideração questões sobre o aspecto da intenção e comportamento dentro de um contexto coletivo. Focaliza a atenção nos reflexos e ações da coletividade.

A decisão de se integrar efetivamente a um mercado globalizado, passa por um planejamento estratégico que estabeleça e faça uso intensivo da estratégia para fortalecer a posição conquistada e ampliar, ainda mais, a sua postura inovadora (diferenciada) em relação ao mercado. Afirmam HAMEL (1997), que estratégia é revolução: todo o resto é tática. Acrescenta o autor que, “o objetivo não é fazer que as pessoas apoiem a mudança, mas dar-lhes responsabilidade por engendrar a mudança e controle sobre seu destino”.

A questão chave para a uma organização é buscar (perseguir) sempre fatores diferenciais como a criatividade, a inovação e a qualidade como elementos de auto-afirmação, com o intuito de projetá-la como empresa dinâmica, resultado do estabelecimento de estratégias bem sucedidas. Já uma empresa que tenta implantar algumas estratégias, sem conseguí-la na sua totalidade, conforme PORTER (1985), não possui nenhuma vantagem competitiva. Tal fato vai incorrer num desempenho medíocre, muito abaixo da expectativa gerada, o que favorece sobremaneira o comportamento da concorrência.

A arte de ser diferente está intrinsecamente ligada ao ato da vontade, do querer e do poder, seja o de decidir ou fazer. Os desafios se constituem na linha tênue que separa a teoria da prática, podendo ser tanto mais ou menos superáveis quanto for a determinação e o empenho de todos em uma organização. Situar-se estrategicamente é estabelecer parâmetros de diferenciação em relação a um mercado cada vez mais competitivo, de forma que a competição seja perfeitamente favorável a organização em si. Requer pensamentos, decisão e atitudes originadas de um pleno consenso, assim como a aplicação de métodos e processos modernos e eficazes.

5.3 – As Organizações e a Competitividade

O aumento da competitividade é uma das conseqüências da globalização da economia, porque ela está ligada mais diretamente à capacidade empreendedora de cada organização em conquistar o mercado com determinação. O processo de globalização é dinâmico e estende seus efeitos somente numa economia aberta, sem quaisquer mecanismos de manipulação e controle. A competitividade na era globalizada, obriga as empresas a focar melhor os seus negócios, redirecionando suas estratégias e forçando a busca da inovação e da qualidade total do serviço prestado ao cliente, e rapidez de reação no mercado, através do uso de novas metodologias, conceitos ou técnicas para a possibilitar a superação destes e de outros desafios.

Segundo FREITAS e LESCA (1992), as características ideais de uma empresa competitiva devem ser:

- Atuante, cuja competitividade é provada por sua rentabilidade a curto prazo e sobrevida a longo prazo;
- Identidade definida, sabendo o que é, o que deseja ser, tendo conhecimento de como agir para tal;
- Aberta tanto ao interior (comunicante e participativa) como sobre o exterior (vigilante e antecipativa);
- Capaz de adaptação à mudança de ambiente e de aprendizagem inovadora;
- Capaz de esforços que permitam o aperfeiçoamento de seus membros, motivando e melhorando suas competências;
- Capaz de mobilizar energias e inteligências para atingir o objetivo por ela fixado.

Estudando as estratégias de negócios das empresas líderes no mercado global, PRAHALAD & HAMEL (1990), por sua vez, introduziram o conceito *core competence* que define “a aprendizagem coletiva que ocorre em uma organização, especialmente aquela relacionada à coordenação das diversas competências de produção e integração dos diversos fluxos de tecnologias”. Essas empresas estão adotando uma estratégia tecnológica que privilegia a focalização dos negócios, a integração de todas as funções e a capacitação em determinadas *core competences*. A estratégia tecnológica, segundo os autores, é constituída de três componentes básicos:

1. Medidas rotineiras que visam elevar a produtividade e a qualidade;
2. Projetos de inovação que garantam a tecnologia necessária para modernização e expansão;
3. Ações empreendedoras para enfrentar rupturas tecnológicas imprevistas, promovendo alianças estratégicas ou investindo em novas unidades de negócios.

De uma forma objetiva, a competitividade deve ser sustentada e reforçada continuamente e está simbolizada em 4 requisitos-chave: inovação tecnológica, qualidade do produto ou serviço, preço competitivo e satisfação do cliente. Para cumprir estes

requisitos, outras preocupações se juntam, como a redução de custos, investimento em pesquisa e desenvolvimento e aumento da produtividade. Simplesmente não há lugar no mercado para empresas ineficientes. A competitividade, nos dias de hoje, transcende da simples preocupação de uma empresa com o seu concorrente mais próximo. Ela está ligada aos mercados, governos e incentivos postos à disposição.

O governo, neste caso, tem o seu papel na medida em que interfere no poder competitivo das empresas, através de políticas econômicas estabelecidas ao longo do tempo. É o caso do mercado fechado às importações, caso típico do Brasil até 1991, onde a concorrência foi pequena ou inexistente em muitos setores da economia, justamente por ser dominado por grandes empresas monopolistas e oligopolistas (nacionais e multinacionais), com tendência à formalização de cartéis. Neste ambiente, essas empresas relaxaram suas preocupações com a competitividade, devido a situação do mercado (cativo) ser-lhes extremamente favoráveis.

Na era globalizada, a competitividade exige um tremendo esforço das empresas brasileiras no sentido de superar-se, tal a magnitude das exigências impostas pelo mercado. Conceitos como missão, decisão, planejamento e estratégia passam a ser atributos exigidos no dia-a-dia. A forma é através de investimentos em todos os setores para recuperar e melhorar a performance empresarial.

A prioridade é superar todos os problemas que possam ser obstáculos à falta de competitividade das empresas como a falta de investimento, atraso tecnológico e gerenciamento ineficaz. Buscar a associação ou a cooperação entre entidades pode ser a saída para ganhar tempo, experiência e alavancar resultados. Alianças estratégicas entre empresas são importantes na medida em que se queimam etapas na obtenção de transferência de tecnologia, cooperação mercadológica, redução de custos e assimilação de novos conceitos, o que implicará na exploração do mercado com maior eficácia.

5.3.1 - Redes de Empresas

Com o acirramento da concorrência e busca da competitividade no mundo globalizado, as pequenas empresas precisam encontrar soluções que vão de encontro às suas necessidades de sobrevivência e crescimento no mercado. Como essas empresas tem maiores dificuldades e limitações para competirem isoladamente, é preciso articular entendimentos com outras de igual porte para a formação de parcerias que tragam benefícios que gerem o incremento da atividade empresarial.

Diversos autores enfatizam a rede e o consórcio de empresas como alternativas perfeitamente viáveis à realidade do mercado em que as pequenas empresas atuam. A começar por CASAROTTO F^o. (1999), que vê nesse modelo uma importante saída estratégica e evoca exemplos de mecanismos de integração na Região da Emilia Romagna, na Itália. Ressalta o autor que:

“Na rede flexível de empresas (base do exemplo italiano), as empresas unem-se por um consórcio com objetivos amplos ou mais restritos. O consórcio visa a promoção da capacitação e no suporte às empresas, nas mais diversas variáveis estratégicas e gerenciais para a conquista de vantagens competitivas duradouras como a inovação tecnológica. Num consórcio de formação de produto, por exemplo, várias empresas podem produzir parte de um equipamento, que é comercializado, divulgado e assistido tecnicamente por um consórcio. Esse consórcio simula a administração de uma grande empresa, mas tem muito mais flexibilidade de atendimento a pedidos diferenciados”.

São dados abaixo, informações gerais acerca do consórcio:

- 1) **Características de um consórcio** - Versatilidade e capacidade de adaptação às novas condições ambientais nacionais e internacionais, utilizando uma estrutura operacional mínima.
- 2) **Formalização do consórcio** - Devem ter características legais e estruturais derivadas do acordo entre as empresas, os objetivos do consórcio, dos tipos de serviços desenvolvidos e da profundidade deles.

- 3) **Abrangência do consórcio** – As possibilidades podem ser: formação e valorização do produto, valorização da marca, desenvolvimento de produtos, comercialização, exportações, padrões de qualidade e obtenção de crédito.
- 4) **Exemplos de serviços prestados pelo consórcio** - Informações periódicas, pesquisas de mercado, difusão de informações, campanhas de marketing territorial e setorial, serviços financeiros, participação em feiras nacionais e internacionais, consultorias, projetos específicos, formação e, convenções e exposições.

O consórcio de exportação, destacado ainda pelo autor, complementa as qualidades deste mecanismo:

- 1) **Objetivo do consórcio** - Facilitar, ainda mais, a entrada no mercado externo das pequenas empresas, através de criação ou desenvolvimento de parceria comerciais, tecnológicas ou financeiras entre empresas locais e destas com empresas externas ao sistema. Visa a promoção das empresas, o suporte a sua internacionalização e os serviços necessários para isso;
- 2) **Funções do consórcio** - Identificação das oportunidades de mercado, análise das necessidades da empresa e definição conjunta do perfil dos potenciais parceiros, identificação dos potenciais parceiros nos mercados internacionais de interesse e, assistência a empresa sócia nas primeiras fases de negociação;
- 3) **Exemplos de serviços prestados por consórcios de exportação:**
 - *Negociações e pedidos* – Suporte as empresas durante as negociações até a redação dos pedidos. Serviços lingüísticos, jurídicos e informativos são disponibilizados;
 - *Informações comerciais e recuperação de créditos* – Por meio de convênios com outros consórcios e empresas externas, podem fornecer informações sobre clientes potenciais e apoio jurídico no caso de ações na justiça;
 - *Seguros e transportes* - Relações de colaboração permanentes com instituições financeiras de securitização de exportações e empresas de transporte, garantindo privilégios típicos de escala nessas operações;

- **Serviços de correio-fax-telefonia-e-mail** – Correspondências nacionais e internacionais podem ser geridas pelo corpo técnico do consórcio;
- **Intérpretes e tradução** – As dificuldades linguísticas em contatos diretos com empresas externas podem ser superadas por pessoas que tenham, além do conhecimento das línguas, o conhecimento das realidades e dos interesses das empresas consorciadas;
- **Pesquisa de representantes e agentes no exterior** – Prospecção pelo consórcio, de pessoas que detenham sólidos conhecimentos sobre os mercados externos; e
- **Missões econômicas** - Organização de missões econômicas em mercados potenciais das empresas, juntando-as em grupos heterogêneos.

No modelo de redes de empresas de pequeno porte, com o mesmo objetivo, mas diferente na forma, proposto por LIPNACK e STAMPS (1994), chamado de “*teamnet*”, grupos de participantes são criados, na maioria dos casos, para atender propósitos específicos como comprar cooperativamente, comercialização conjunta, combinar recursos de pesquisa e desenvolvimento, treinamento cooperado e estabelecimento de programas de qualidade. As pequenas empresas competem e cooperam ao mesmo tempo, mantendo-se independentes. Os princípios básicos de sua estrutura são: propósito unificador, participantes independentes, sistema voluntário de interligações, multiplicidade de líderes e interação de diversos níveis.

Já o outro modelo formulado por STEIL V. et alii (1999), consiste na criação de empresas industriais virtuais, através de acordos cooperativos entre pequenas empresas, como uma importante alternativa para a conquista e o aumento da competitividade no MERCOSUL. Uma organização industrial virtual é um consórcio temporário de empresas independentes que se unem para cooperar entre si, no desenvolvimento de produtos únicos, com baixo custo, independentemente do tamanho destas, localizações geográficas, ambientes computacionais, tecnologias empregadas ou processos implementados.

Neste modelo proposto pelos autores, as empresas industriais virtuais compartilham custos, habilidades e competências básicas que, de uma forma conjunta, as habilitam a acessar mercados globais com soluções de qualidade total, que os membros não conseguiriam oferecer. O processo de manufatura não é completado inteiramente por uma única organização: cada empresa é considerada um nó que adiciona valor ao produto final, um passo no processo de manufatura ou da cadeia de suprimentos. O aspecto mais importante, está relacionado com a infra-estrutura da tecnologia de informação, como suporte necessário para alcançar os objetivos.

A tecnologia, segundo os autores, deve ser capaz de: 1) incorporar parceiros com diferentes níveis de sofisticação, já que os computadores precisam se interligar; 2) incorporar parceiros em qualquer estágio da relação de cooperação; 3) prover a necessária funcionalidade: tão abrangente quanto possível para suportar o fluxo de comunicação.

Esses modelos de redes de empresas, portanto, representam alternativas viáveis para as pequenas empresas poderem competir, no mercado globalizado, com mais força e representatividade. Todos tem como características comuns a acessibilidade, cooperação comum, intercâmbio de experiências e a redução de custos, o que se constituem em fortes apelos para a concretização dessas redes.

5.4 – O Planejamento Estratégico Nas Empresas

Se uma empresa tem um objetivo, uma missão a cumprir, o ato de planejar deve ser uma prática tão normal quanto indispensável. Entretanto, por que a negligência de muitas empresas nesse sentido? Uma empresa, ao decidir pelo estabelecimento do processo de planejamento, demonstra não só uma vontade, mas um ato consciente de sua importância e os benefícios que advirão por consequência. É sabido que a ação das empresas está condicionada não só a si mesma, como também a fatores endógenos ligados às questões econômicas, políticas e sociais. Ainda que o planejamento esteja

associado com uma formalização pura e simples de um rol de itens a cumprir, ele é muito mais que isso.

No planejamento deve estar implícito a firme determinação de todos, da alta administração, em primeiro lugar, e dos demais níveis da organização, com o propósito de cumpri-lo fielmente, assim como adaptá-lo às mudanças verificadas ao longo do tempo. MINTZBERG (1994) afirma que: “ele envolve intuição e criatividade. O resultado do pensamento estratégico é uma perspectiva integrada ao empreendimento, uma visão de direção que nem sempre é precisamente articulada”.

Ocorre que a falta de qualquer tipo de planejamento ou de intenção deste, dentro de uma empresa, é condição suficiente para que a mesma não alcance, em qualquer tempo e sob quaisquer condições, os seus objetivos. A sua falta denuncia, também, o não empenho dos administradores, denunciando a existência de uma estrutura organizacional doente, minada por atitudes conservadoras e retrógradas, que não só comprometem o crescimento almejado, como podem levar à sua própria falência.

Na maioria dos casos, o sucesso de uma empresa em sua atividade, reflete a preocupação com a elaboração e (principalmente) a aplicação de modelos como o planejamento, sendo um dos responsáveis diretos pela sustentação de todo o seu crescimento. É claro que o fator sorte pode explicar um sucesso surgido com base em oportunidades fortuitas surgidas ao longo do tempo, mas isto deve ser encarado como uma exceção.

A empresa que adota o planejamento tem em conta a função orientadora e delimitadora deste para com suas decisões e ações. Afinal, o planejamento estratégico é, segundo OLIVEIRA (1995), “a metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interações com o ambiente”. O mais importante, contudo, é inserir a idéia que o ato de pensar estrategicamente resulta de um planejamento bem elaborado e é condição para a empresa enfrentar a questão da competitividade, por exemplo, como fator determinante não só de sua sobrevivência como também de seu crescimento.

Isto deve se dar na forma de questionamentos constantes quanto a real vocação da empresa, seus objetivos estratégicos, posição mercadológica e tecnológica, níveis de qualidade e competitividade e a política de recursos humanos adotada. Se faz necessário a preocupação, igualmente pertinente, do nível de desempenho almejado nos diversos critérios competitivos para que se busque a coerência, racionalidade e objetividade como reflexos naturais dentro de uma empresa. Os níveis de desempenho devem traduzir, por outro lado, uma desenvoltura organizacional quanto as melhores ações requeridas para as áreas envolvidas, seja diretiva, gerencial, administrativa ou técnica.

Tudo pode se traduzir numa formulação em que a empresa deve se basear, como forma de auto-interpelação, ou seja, todo o seu potencial está sendo explorado ao máximo como arma de competição? A prática de se ter critérios competitivos de forma priorizada para todas as áreas, é sobretudo um modo necessário de interação da empresa com o mercado, para assegurar que todos os seus objetivos, devidamente monitorados e avaliados, sejam atingidos.

5.4.1.- Os Mecanismos do Enfoque Estratégico

O envolvimento de todos numa empresa, tanto na decisão quanto na formulação das estratégias, se constitui num papel decisivo e único no desencadeamento de todo o processo resultante. Implica que o sucesso ou fracasso do estabelecimento das estratégias numa organização, conseqüentemente, sua própria sobrevivência no mercado, está diretamente relacionada com as decisões e atitudes tomadas, a começar por seus dirigentes. As posturas e ações desta evidenciarão o nível de preocupação alocado para o andamento do planejamento traçado e, como decorrentes, os aspectos de envolvimento e motivação na organização.

Segundo CONTADOR (1995), a metodologia tradicional do planejamento estratégico estabelece a necessidade de se definirem missões, objetivos, filosofias, políticas, estratégias e metas. Mas, conforme o autor, fundamentalmente, “preocupa-se em escolher os produtos com os quais a empresa competirá e os mercados onde atuará,

somando-se outras duas decisões basilares: a escolha dos campos e das armas de competição”. O campo da competição, referido pelo autor, é atributo do comprador, como preço e qualidade do produto; as armas de competição são os meios que a empresa utiliza para obter vantagens competitivas.

O primeiro pensamento que deve vir a mente quando se decide implantar qualquer processo de planejamento estratégico, são algumas tendências importantes que devem ser levadas em consideração:

- a passagem da hierarquia para a flexibilização;
- da centralização para a descentralização, com maior autonomia;
- da competição para a cooperação;
- do trabalho computacional isolado para o trabalho em redes;
- da interatividade em todos os níveis da organização;
- da troca do nacionalismo pela globalização.

Nas relações de trabalho, particularmente, as ações dos administradores tem uma grande influência perante os seus subordinados, notadamente nos aspectos motivacionais transmitidos, de forma que, a sua correta aplicação resulta na melhoria de produtividade e satisfação destes. Emergem desta análise uma abordagem onde a motivação é atribuída a um ambiente e conteúdo de trabalho saudáveis, levando o empregado a ter expectativas positivas quanto ao seu desempenho e crescimento dentro da empresa.

Formas motivadoras de reconhecimento, progresso e desenvolvimento de carreira devem ser planejados pela empresa. Devem, por outro lado, ser evitados os fatores relacionados com a insatisfação ou desmotivação no contexto do trabalho, através de políticas e procedimentos mal planejados, ligados às relações corporativas e sindicais, salário e carreira profissional.

O ambiente interno propício e motivador contribuirá para que o planejamento estratégico seja perfeitamente assimilado por todos. Implica na obediência de procedimentos (mecanismos) indispensáveis por parte da cúpula organizacional e que são fundamentais para a consecução dos objetivos. Os procedimentos são os seguintes:

1. Analisar permanentemente a situação atual: oportunidades e ameaças;
2. Levar em conta expectativas de curto, médio e longo prazos;
3. Ser claro e objetivo nas suas intenções;
4. Estabelecer a concentração de esforços (participação);
5. Ter um padrão de decisões coerentes que leve toda a organização a assimilá-lo facilmente e espontaneamente;
6. Estabelecer um canal eficiente de comunicação dentro da organização;
7. Ser o elo de integração de toda a organização .

De forma concreta, o processo de elaboração do planejamento estratégico, conforme SILVEIRA Jr. e VIVACQUA (1996), pode ser feito, obedecendo as seguintes fases:

- **Fase 1 – Análise ambiental interna** – Destinada ao levantamento, com o corpo funcional, das restrições internas da organização, impeditivas do bom desempenho das funções;
- **Fase 2 – Análise ambiental externa** – Objetiva a identificação, por parte do corpo gerencial da organização, de ameaças e oportunidades;
- **Fase 3 – Encontros internos para formulação estratégica** – Destina-se a formulação estratégica, com participação maior do corpo gerencial;
- **Fase 4 – Sistematização de premissas estratégicas** – Corresponde a montagem do plano propriamente dito, a partir das informações colhidas nas fases anteriores.

O empenho da organização em implementar o planejamento estratégico vai possibilitar a adoção de estratégias que vão se refletir, sensivelmente, na otimização em termos de capacidade e agilidade no atendimento às necessidades do mercado, resultando adicionalmente, um movimento de contra-reação, ou seja, uma postura ainda mais agressiva por parte da concorrência. Isto deve ser positivo no sentido de levar a empresa a se manter sempre alerta para que nunca se descuide das estratégias traçadas em relação ao mercado e seus concorrentes.

5.5 – O uso do Marketing

O marketing representa, na atualidade, um indispensável componente no desenvolvimento de estratégias mercadológicas para uma empresa sobreviver e vencer na disputa pelo mercado. Nesta disputa tudo gira em torno do cliente. É no desenvolvimento de novos produtos e serviços que atendam e satisfaçam as suas necessidades e a busca de sua atenção e interesse, através de meios que possam envolvê-lo e cativá-lo.

O marketing cumpre este papel porque ao manipular a informação, transforma esta em uma comunicação eficiente da empresa com o seu público-alvo e o mercado como um todo. KOTLER (1998), afirma que marketing significa “administrar mercados para chegar a trocas, com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos do homem”. O autor considera o marketing como um processo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que precisam e desejam através de trocas de produtos e valores (trabalho). No mundo contemporâneo e globalizado, o uso intensivo de tecnologias de informação como computador, televisão e Internet, possibilita um alcance inimaginável até bem pouco tempo atrás, pois não há mais fronteiras físicas, sociais, econômicas e culturais entre os mercados consumidores.

O que há de comum entre todas as empresas, independentemente de sua localização ou condição, é a necessidade de reagir com rapidez às mudanças do mercado, cuidar para que sua comunicação seja eficiente e antecipar-se as necessidades de sua clientela e do mercado. Só ter criatividade e inovar não é suficiente para garantir a continuidade ou o sucesso de uma empresa.

A utilização do marketing pode se dar em várias situações, dentre as quais:

- Desenvolvimento de produtos e serviços, através de pesquisas de mercado;
- Melhorar a imagem institucional de uma empresa;
- Imposição de um novo hábito de consumo;
- Aceitação de um novo produto;
- Reposicionamento de um produto no mercado;

- Desenvolvimento de promoções ou sorteios;
- Desenvolvimento de estratégias e campanhas sociais ou políticas;

O produto ou serviço reflete a imagem da empresa que o criou. Para McKENNA (1997), marketing significa “comunicar a personalidade de uma empresa a fim de criar uma presença única e torná-la visível”. O referido autor coloca que os conceitos mais importantes para orientar os programas de marketing são:

- ◆ Conhecer o cliente melhor que qualquer outra pessoa;
- ◆ Investir em serviço e diálogo para garantir a fidelidade à marca;
- ◆ Investir na lealdade em relação ao cliente;
- ◆ Usar as melhores práticas como ponto de referência;
- ◆ Inovar na maneira de fazer negócios;
- ◆ Fazer com que os sistemas de conhecimento e informação penetrem na empresa.

Para obter o retorno que se deseja para a empresa envolvida, o marketing pratica o uso intensivo e, segundo sua conveniência, de todos os meios disponíveis, seja rádio, jornal, revistas, *out-door*, televisão, Internet, etc. Obviamente, o marketing procura realçar atributos importantes do produto ou serviço, principalmente naqueles que envolve a inovação, tecnologia, qualidade, comodidade e os benefícios decorrentes que levem a um nível ótimo de satisfação.

Concretamente, um produto deve ser a expressão de sua verdade. A aceitação desse produto ou serviço está associado a credibilidade. Em outras palavras, não deve haver artifícios de qualquer natureza e, tampouco o marketing, com todo o seu potencial, pode mascarar deficiências como a falta de qualidade de um produto ou o não atendimento das expectativas dos clientes.

5.6 – A Qualidade dos Produtos e Serviços

A busca da qualidade, na era da globalização, é condição de sobrevivência para uma empresa que deseja vencer dentro de um mercado extremamente concorrido. O atendimento à esta nova exigência dos consumidores, implica para todas as empresas, em esforços de mudança e adaptação aos novos tempos. Trata-se de mais um importante instrumento para a integração e gerenciamento sistêmico das várias partes da organização. A definição de qualidade depende do âmbito em que ocorre, mas qualquer que seja, tem no atendimento e satisfação do cliente o seu grande alvo.

Vários autores conceituaram qualidade. FEIGENBAUM (1961), afirma que: “qualidade quer dizer o melhor para certas condições do cliente. Essas condições são o verdadeiro uso e o preço de venda do produto”. Para DEMING (1990), “qualidade deve ser medida através da interação de 3 participantes: o produto em si; o usuário e como ele usa o produto, instala e cuida dele; e, as instruções de uso, treinamento do cliente e da assistência técnica, os serviços disponíveis para reparos, a disponibilidade das peças”; esse autor estimulou a alta gerência a envolver-se nos programas de melhoria da qualidade.

Por sua vez, JURAN, (1992), sintetizou qualidade como adequação ao uso, de modo que existem vários usos e usuários. O planejamento da qualidade parte do princípio que todos (indistintamente), organização e pessoas, estejam envolvidos para alcançar a qualidade adequada às exigências do consumidor. Segundo o mesmo autor, a administração da qualidade se faz através do inter-relacionamento dos processos de planejamento, controle e aperfeiçoamento. Estes três processos compõem a chamada trilogia de Juran. Já CROSBY (1992), finalmente, define a qualidade como uma conformidade com requisitos.

A preocupação com a qualidade requer o pleno envolvimento dos recursos humanos. A qualidade começa e termina em torno de pessoas. São pessoas atuando, dentro das organizações, na administração, gerenciamento, pesquisa e produção; assim

como, também, são pessoas exercendo o seu papel crítico e soberano como consumidoras finais. O produto ou serviço entra como um importante elo de ligação.

No cenário de um mundo globalizado, os clientes (internos ou externos) decidem tudo, baseado nas suas expectativas quanto a ter um produto que:

- Atenda ou exceda às suas necessidades (satisfação);
- Ofereça mais vantagens (benefícios);
- Tenha preço baixo (competitivo);
- Seja avançado tecnologicamente (inovação);
- Tenha o devido atendimento e assistência técnica (suporte).

O cliente, cada vez mais, associa a qualidade aos produtos e serviços de todas as empresas. Cada empresa tem que se preocupar em estabelecer uma visão de qualidade que envolva a todos, em todos os níveis, para trabalharem de forma coesa. O gerenciamento da Qualidade Total (TQM-Total Quality Management), tem por objetivo envolver toda a organização no esforço pela qualidade, especialmente a alta direção e *staff* superiores (diretores, gerentes e chefias), através de um planejamento estratégico previamente formalizado e implantado.

As organizações aprimoraram sua forma de gerenciar, através da implantação de controles no contexto da Qualidade Total que, segundo PALADINI (1995), é um meio de atendimento das empresas à sociedade, ou seja, a adequação dos elementos que compõem todo o processo produtivo, direta ou indiretamente, à sua melhor condição de operação.

A implantação de um programa de Qualidade Total se insere dentro de uma ótica de longo prazo, porque trata-se um novo conceito que se pretende definitivo para a organização, não cabendo, então, para a sua plena consecução, perspectivas de curto e médio prazos. Já o Controle da Qualidade Total (TQC-Total Quality Control), segundo ainda, PALADINI (1994), está voltado para que a área de produção da organização reduza ao máximo os seus custos operacionais, reduza as perdas, elimine defeitos e aumente a produtividade.

Dentro da gestão da Qualidade Total, há técnicas de ordenação da produção que visa a estruturar todo o processo a partir da demanda do consumidor, originadas de filosofias japonesas de trabalho. As principais são:

- **Just in Time (JIT)** – Trata-se de um instrumento de racionalização das atividades produtivas. A aquisição, montagem e produção de peças ou produtos é feita com o escrito controle para se obter a produção estritamente necessária, no tempo que for preciso e na quantidade adequada (a principal meta é o atingimento do estoque zero). A filosofia é operar um sistema simples e eficiente, capaz de otimizar o uso dos recursos de capital, equipamento e mão-de-obra.
- **Kanban** – É um modelo típico do sistema Just in Time, embora tenha projeção própria. É um sofisticado sistema de informação e controle que tem por objetivo determinar a quantidade e a natureza das peças em produção, em movimentação ou sofrendo operações complementares na fábrica, e o direcionamento do fluxo dessas peças. Visa reduzir, com isso, custos devidos a perdas, excessos, falhas ou defeitos.

Uma organização voltada para a qualidade, requer atitudes radicais, ou seja, não basta introduzir mudanças superficiais ou conviver com o que já existe, é preciso romper com as práticas obsoletas. Na verdade, se entende a qualidade como um indispensável passaporte para o futuro. A satisfação do cliente é esse passaporte.

5.7 – A Inovação Tecnológica

Podemos definir a inovação como sendo a arte de se criar o novo ou mudar o que já existe, com o objetivo de dar-lhe uma nova dinâmica, contexto ou forma. De outra forma, o ato de inovar ou não pode ser a diferença entre a vida e a morte, o lucro ou o prejuízo e, o fracasso ou o sucesso de uma empresa. Quer dizer, antes de ser uma necessidade, a busca da inovação é uma imposição do mercado para aquelas empresas que desejam tornar-se cada vez mais competitivas no mercado.

A necessidade de inovar impõe desafios na busca de criatividade, conhecimento e experiência para se chegar a um produto que venha realmente a surpreender o mercado por sua forma, utilidade, qualidade e satisfação ao cliente. A sobrevivência de uma organização está diretamente relacionada com sua capacidade de desenvolvimento de novos produtos e, também, buscando novos caminhos que a levem a explorar os espaços e as oportunidades que estão aparecendo.

Manter-se criativo é a base da inovação. Segundo MAÑAS (1993), inovar é praticar a idéia. É colocá-la como ação efetiva. Só conseguirá avançar a organização que demonstre ter uma visão de longo prazo, que meça e aceite os riscos, tire proveito dos bons exemplos da concorrência, incentive as idéias e sugestões em todas as áreas, e que busque a parceria e o engajamento de seus clientes, empregados e fornecedores.

A inovação comporta que a organização tenha, então, atitudes e expectativas francamente positivas, objetivando alcançar os resultados esperados. Pressupõe antecipar-se às próprias necessidades e exigências do mercado, através do privilegiamento e o investimento constante na pesquisa e desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Segundo ainda MAÑAS (1993), a procura efetiva da inovação leva em conta a elaboração de um plano que contemple:

- **O problema** - Através de perguntas que os fatos nos propõem, ou que nós formulamos a nós mesmos acerca dos fatos;
- **Análise de um problema** - Leva em conta os componentes básicos, ou seja, os dados, a meta e as operações;
- **Disciplina** - Fator fundamental para a procura efetiva da inovação. A viabilidade dos atos é resultado de uma disciplina aplicada sistematicamente e que provoca reações em cadeia no elemento que persegue e a transforma em ideiação.

Falar, por extensão, em inovação tecnológica é tratar dos benefícios que ela vai agregar ao resultado de um enorme esforço despendido na criação de um produto ou

serviço. As expectativas geradas serão maiores ou menores tanto quanto for o número de benefícios gerados por um novo produto, o que poderá se traduzir em plena satisfação ou frustração do consumidor. A tecnologia da informação tem sido indispensável no processo dinâmico da inovação, pois viabiliza o desenvolvimento e o lançamento de produtos avançados no mercado.

O primeiro benefício resultante da inovação tecnológica está na melhoria da qualidade dos produtos e a ampla variedade (oferta), gerada pelo grande número de empresas e o acirramento da competitividade no mercado. Quanto maior for o número de empresas disputando um segmento de mercado e as atenções do cliente, maior a necessidade de reinventar-se a cada dia.

Outro importante benefício, resultado do corte de custos dos insumos e do aumento da produtividade nas organizações, é a redução no preço dos produtos, beneficiando principalmente os consumidores. A oferta de produto inovador com preço atrativo (acessível), leva a outro grande objetivo das organizações, ou seja, a fidelidade do cliente à marca. Cliente fiel, em um mercado altamente competitivo, é um cliente satisfeito.

5.8 - As oportunidades do Mercado

As oportunidades do mercado são amplas, gerais e irrestritas. Via de regra, há oportunidades de tudo para todos. Tudo depende dos propósitos (ambição) de cada organização. Diferentemente do que era até bem pouco tempo atrás, onde o monopolismo e oligopolismo predominavam em uma economia fechada como a do Brasil, impedindo a prática da livre concorrência, os tempos atuais são de disputa entre organizações, palmo a palmo, pela conquista do mercado, atenção do cliente e oferta de produtos inovadores com preços competitivos.

Para manter a liderança de mercado, é preciso pensar no amanhã hoje e isso está ligado diretamente à busca de idéias, pesquisas e investimentos como forma de reciclar-

se constantemente. Isto compreende desde fazer um produto inteiramente novo, revolucionário, como também, aprimorar (remodelar) aquele já existente para que acompanhe as novas tendências do mercado.

Afirma GRÜENWALD (1993), que para solucionar problemas na execução de um novo produto, é preciso que haja comunicação constante entre os setores envolvidos, sistema de informações flexíveis para aproveitamento total das idéias geradas, e um setor ou departamento deve entender a linguagem do outro. O importante é que o produto final tenha o refinamento necessário através de cada etapa e, na etapa final, se tenha como resultado um produto inovador e de qualidade.

O mercado é altamente receptivo às organizações de ponta que tem uma visão clara sobre o seu futuro e investem maciçamente em pesquisa e desenvolvimento. O caso da Microsoft é exemplar, porque começou a sua história de sucesso juntando-se a IBM para o lançamento do microcomputador dessa, em 1981, tendo incluso o seu sistema operacional MS-DOS. Hoje, o domínio de seu sistema operacional Windows, em todo o mundo, é acachapante, atingindo nível acima de 90% de utilização. O domínio da Microsoft chegou a tal ponto que, a cada novo aviso de lançamento de um novo produto ou mesmo atualização de um já existente, gera uma fantástica expectativa por parte do mercado, expressando assim, total confiança na capacidade tecnológica daquela empresa em lançar um novo produto ainda mais inovador e revolucionário.

É este o ponto em que toda empresa espera chegar, ou seja, cativar o mercado como um todo. Lançar um produto e dominar o mercado, como é o caso da Microsoft, agrega valor ao patrimônio da organização, valorizando-a a tal ponto que seu valor de mercado é inestimável para efeitos de transação corporativa. O exemplo da Microsoft nos remete para a necessidade das organizações desenvolverem a sua capacidade de previsão e planejamento. Significa que se deve buscar o conhecimento das tendências tecnológicas, de novas necessidades e estilos de vida que, criem em favor dessas organizações, um novo espaço e uma referência inovadora e competitiva no mercado.

O mercado é dinâmico e por isso as oportunidades ampliam-se a cada dia. Toda organização deseja saber, antecipadamente, quais serão as expectativas dos clientes e as suas necessidades no futuro. A preocupação, no lançamento de um produto, está no tempo exigido para o seu desenvolvimento, produção e colocação no mercado, podendo ser maior ou menor, dependendo de sua complexidade (finalidade, meios de produção e tecnologia empregada). É imperioso cuidar para que este produto não esteja em desacordo (defasado tecnologicamente) às expectativas do mercado quando de seu efetivo lançamento. Entra como peça obrigatória, então, o domínio da informação por parte da organização para saber, antecipadamente, as tendências em relação ao seu segmento de mercado.

Como forma de alavancar o seu planejamento para o lançamento de produtos no mercado, a organização pode fazê-lo através da prática do *benchmarking*, que vem a ser, segundo BOXWELL, JR (1996), duas coisas: estabelecer metas usando padrões objetivos, externos e aprender de outros – aprender quanto e, talvez o que é mais importante, aprender como. A meta do *benchmarking* é dar vazão ao enorme conjunto de conhecimento, de forma que este (a aprendizagem coletiva e experiência de outros) possa ser usado por aqueles que queiram melhorar suas próprias organizações.

Em síntese, trata-se de se espelhar (copiar) naquilo que as organizações de vanguarda são referência (fazem melhor) no mercado. Segundo, ainda, o autor, o *benchmarking* está se difundindo por três razões fundamentais:

- 1) Ele é a maneira mais eficiente de se fazer melhorias;
- 2) Ajuda as organizações a fazer melhorias mais rapidamente;
- 3) Tem o potencial para elevar significativamente o desempenho coletivo das empresas brasileiras.

É desejo de cada organização produzir um produto da melhor maneira possível, ou seja, ter um produto perfeito. Deve, para tanto, se basear nas necessidades do mercado e não sobre os seus interesses (tomada de decisão) e possibilidades imediatas (recursos de produção e financeiro) para evitar que o fracasso seja o resultado de todo o esforço despendido.

5.9 - O cliente na era globalizada

A empresa bem sucedida é aquela que busca identificar as necessidades emergentes do seu consumidor e oferecer produtos avançados ou melhorias daqueles existentes em seu portfólio, que satisfaçam toda as suas necessidades. Certamente, o nível de exigência do consumidor está mais apurado e crítico em tempos de globalização e já não é tão fácil surpreendê-lo e cativá-lo tanto no primeiro momento, quanto nos seguintes. O consumidor, hoje, adquiriu *status* de um rei. Soberano, ditador (de seus desejos) e implacável em suas decisões, na quais não cabem a dúvida ou a ambigüidade.

É necessário a diferenciação de produtos e serviços em relação aos concorrentes, assim como o aumento de tempo despendido com os clientes e o estabelecimento de canais de comunicação efetivos. Saber da satisfação de seu cliente para com o seu produto é obrigação de toda organização, porque já não é suficiente lançar um produto inovador que tenha o fim em si mesmo, ou seja, ele não deve ser o único elo de ligação entre empresa e cliente. A preocupação de ir até o cliente deve se dar através de vários meios disponíveis como o suporte técnico oferecido, contatos telefônicos ou via Internet (*e-mail*), fluxo de correspondências e pesquisas periódicas de mercado.

O grande mote é tornar o cliente fiel. Algo como a extensão do patrimônio da organização. Toda esta preocupação é procedente no sentido de que a organização não venha a ser surpreendida pela abordagem ostensiva da concorrência para com o seu cliente, principalmente na forma de aquisição do produto concorrente. Para se evitar surpresas desagradáveis como esta, o foco da organização deve estar direcionado na qualidade do produto: fazer mais rápido, fazer melhor e aumentar continuamente a qualidade oferecida ao cliente.

Conforme DANIELS (1996), em tempos de globalização há o cliente global. A nível macro são as empresas clientes de outras empresas. É muito comum o caso de empresas multinacionais, que vendem seus produtos para congêneres (filiais) de outros países. Pode ser, também, o intercâmbio comercial entre empresas isoladas. A nível

micro, empresas que fabricam produtos para seus usuários finais, independentemente do país em que resida, mas que tenha como características principais os mesmos hábitos (costumes), preferências, cultura e poder aquisitivo.

De acordo ainda com o autor acima, seja onde for que se localize o cliente global, ele quer que a empresa tenha a capacidade de adaptar e fornecer soluções adaptadas as suas necessidades, seja aonde e quando eles fizerem negócios. A universalidade dos produtos é um fato concreto e, por isso, o cliente global não quer que o produto oferecido não leve em consideração a sua identidade cultural e os seus costumes. Ele quer usufruir do acesso aos benefícios de um produto global e, ao mesmo tempo, adotá-lo como sendo seu (de seu país).

A adaptação ou modificação de um produto, conforme o mercado local, prevê várias ações, que vai desde o nome do produto, características ou formas de distribuição, sendo que a tônica é a agilidade nas decisões e providências para cumprir os requisitos necessários ao atendimento desse cliente global.

5.10 - Conclusão

O caminho que a pequena empresa precisa perseguir é o de não medir esforços para conquistar o seu espaço no mercado. Tem de reinventar-se, ir à luta e perseverar sempre. Rever, no primeiro momento, seus objetivos, sua conduta, seu gerenciamento, suas táticas e comportamento. Adotar o planejamento para implementar as estratégias que irão conduzir a organização para a consecução dos objetivos previamente definidos.

No segundo momento, mesmo se tratando, em sua grande maioria, de empresas familiares, profissionalizar a gestão empresarial, com pessoas qualificadas e competentes, assim como, cercar-se de instrumentos e programas que impliquem em melhorias corporativas, seja administrativa, financeira, de produção ou mercadológica.

As pequenas empresas devem buscar o posicionamento estratégico de três maneiras: 1) através de políticas que visem questionar, comparar e reposicionar os seus produtos ou serviços no mercado no que envolve a inovação tecnológica, qualidade dos produtos e serviços, atendimento ao cliente e preço praticado; 2) priorizar o uso da Internet como importante instrumento mercadológico na conquista de clientes e monitoramento do mercado; 3) uso estratégico da tecnologia de informação, no que concerne, principalmente, a sistemas de informações e Internet; 4) fazer parcerias e consórcios, tanto para atuação no mercado interno, quanto no externo, escolhendo dentre os modelos enfocados neste capítulo.

Na pesquisa, no capítulo seguinte, serão consolidadas as sugestões específicas para as indústrias do setor calçadista.

6 – A Pesquisa no Setor Calçadista de Santa Catarina

6.1. – Introdução

O propósito de realizar uma pesquisa no setor calçadista de Santa Catarina, teve por objetivo avaliar:

- 1) O comportamento adotado pela pequena empresa frente ao novo cenário que inclui a globalização e o MERCOSUL como importantes integrantes;
- 2) Como se processa a gestão da informação nas pequenas empresas do setor, levando em conta o uso da tecnologia de informação disponível;
- 3) Adoção de estratégias voltadas para o uso do planejamento e do marketing; busca da qualidade dos produtos/serviços e da inovação tecnológica; oportunidades do mercado e atendimento/satisfação do cliente.

A ênfase foi detectar a percepção da pequena empresa frente ao acirramento da concorrência tanto no mercado interno quanto no externo e da forma como está respondendo a esses novos desafios.

Os dados para composição da pesquisa global foram obtidos de 2 (duas) formas: A primeira é que, quanto ao perfil da indústria de calçados das cidades catarinenses de São João Batista e Nova Trento, foi utilizado informações de pesquisa realizada pela FIESC-Federação das Indústrias do Estado de Santa Catarina/Sindicato das Indústrias de Calçados de São João Batista, em dezembro de 1998, no que diz respeito aos seguintes dados:

- **Porte das indústrias** – Micro, pequenas e médias.
- **Perfil do Empresário** - Faixa etária e grau de instrução;
- **Empregados** - Grau de instrução;
- **Produção** - Principais produtos e componentes fabricados;
- **Exportação** – Países compradores de calçados;
- **Mercado Interno** – Regiões compradoras.

A segunda forma refere-se às estratégias e o comportamento, através de visitas realizadas, in loco, junto a 11 empresas do setor calçadista das referidas cidades. O modelo prescritivo adotado é de uma pesquisa qualitativa que, segundo ROESCH (1996), “é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa ou plano, ou mesmo quando é o caso de proposição de planos”. A técnica de coleta de dados para esta pesquisa qualitativa foi através de entrevistas realizadas com diretores das empresas do setor, seguindo modelo definido por PHILLIPS (1973) como padronizado, que consiste na observância a um roteiro de perguntas pré-estabelecidas.

As perguntas estão diretamente relacionadas com as áreas das empresas consideradas vitais para a sua competitividade no mercado, quais sejam:

1. **Estratégias** – Pontos fortes e fracos da empresa, adoção do planejamento estratégico, prioridade atual, uso do marketing e benchmarking, inovação tecnológica e o emprego da tecnologia de informação.
2. **Gestão da Informação** – Informatização na empresa, utilização de *hardware* e *software*, tecnologia de informação mais usada e, adoção de sistemas de informações.
3. **Situação do Mercado/Clientes** – Posse de certificado ISO 9000 ou similar (ligado a gestão da qualidade total), utilização de pesquisa de mercado, formas de conquista de clientes, atendimento aos clientes, satisfação dos clientes, uso da mídia eletrônica e, destaque da empresa frente a concorrência.
4. **Investimentos** – Adoção de programas de qualidade e benefícios, capacitação de empregados e, formas de decisão de investimento.
5. **Comércio Exterior:**
 - a) *Quem já exporta:* País que exporta, tipos de apoios para exportar, motivos para exportar, dificuldades e facilidades para exportar, dificuldades de consolidação no mercado externo, formas de acesso ao mercado externo, deficiências dos concorrentes externos, o papel do governo e experiência no comércio exterior.
 - b) *Quem não exporta:* Motivo de não exportar.

6.2 - O Perfil do Setor Calçadista

O Brasil sempre foi um grande exportador de calçados, especialmente para a Europa, até o início da década de 90. Com a globalização houve uma grande mudança neste panorama, com a entrada de novos concorrentes, como os chineses, oferecendo produtos com preços abaixo daqueles praticados pela indústria calçadista nacional, implicando na perda de vários mercados, notadamente o europeu.

Com isso, a indústria calçadista brasileira teve de reciclar-se, realizando fortes investimentos na inovação tecnológica, uso do marketing, treinamento profissional e implantação de programas como o de Qualidade Total e a obtenção de certificados da série ISO 9000 (indispensável para quem deseja exportar), com vistas a redução de custos e aumento de produtividade, garantindo assim, a competitividade do seu produto em termos de qualidade e preço baixo.

A reconquista dos mercados perdidos tornou-se ainda mais prioritária, porque até ao final da década de 80, a indústria calçadista brasileira produzia segundo especificações (desejos) dos grandes compradores internacionais, em sua maior parte americanos e europeus, e não foi desenvolvida uma ação mercadológica que contemplasse a fixação da marca de qualidade do produto brasileiro, como é o caso do calçado italiano, considerado uma referência mundial.

No caso de Santa Catarina, o setor calçadista está concentrado, principalmente, nas cidades de São João Batista e Nova Trento. Constituída, em sua grande maioria, por micro e pequenas empresas, esse setor não tem a peso econômico de outros na economia catarinense, como o de alimentos e têxtil, mas representa o único pólo calçadista no Estado. É importante para a economia da região, por concentrar grande número de empresas, gerando mais empregos e desenvolvimento local.

O foco das indústrias calçadistas desses municípios está na fabricação de calçados femininos adultos, sendo tal concentração derivada de uma postura estratégica, já que

há, no Brasil, pólos de calçados masculinos (Franca/SP) e para exportação (Novo Hamburgo/RS e região). A preocupação foi moldar-se para uma nova forma que contempla a segmentação e especialização do mercado. Segundo a pesquisa da FIESC, o número de indústrias calçadistas, entretanto, vem diminuindo ao longo dos últimos anos, sendo que as micro e pequenas empresas representam 95% dessas indústrias e empregam 61% do contingente de mão-de-obra.

A busca do mercado externo tem priorizado os países do MERCOSUL como potenciais consumidores do tipo de calçado produzido na região, cujas exportações representam algo em torno de 3,6% da produção. A maioria das empresas, entretanto, está voltada ainda para o mercado interno, notadamente o norte e nordeste brasileiro, pela facilidade de se colocar os calçados femininos abertos face ao clima quente dessas regiões.

São mostradas, a seguir, as tabelas referentes ao perfil da indústria calçadista.

Tabela 6.2.a – Porte das Indústrias Calçadistas

PORTE	EMPRESAS	%	EMPREGADO	%
			S	
Microempresa	74	84	458	32
Pequena empresa	10	11	426	29
Média empresa	4	5	558	39
TOTAL	88	100	1.442	100

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

Nota-se na tabela acima, a maciça concentração de micros e pequenas empresas calçadistas, perfazendo 95% do total. O critério utilizado na pesquisa quanto o porte foi o seguinte: 1) microempresas: até 19 empregados; 2) pequenas empresas: de 20 a 99 empregados; 3) média empresa: de 100 a 499 empregados. Há os chamados ateliers (total de 121), prestadores de serviços (terceirizados) para a indústria calçadista que executam atividades

anteriormente realizadas pelas próprias empresas, realizando as tarefas de serviços de corte (51%), solado (15%), palmilha (13%) e, em menor escala, forrações de plataforma e salto.

Tabela 6.2.b – Faixa Etária do Empresário

NÍVEL	FAIXA ETÁRIA	QUANTIDADE
1	21 a 30 anos	24
2	31 a 40 anos	36
3	41 a 50 anos	28
4	51 a 60 anos	3

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

Nota-se a predominância maior na faixa de 31 a 40 anos, com 39,56%. Em segundo lugar, 41 a 50 anos, com 30,77%. Em terceiro lugar, 21 a 30 anos, com 26,37%.

Tabela 6.2.c – Grau de Instrução do Empresário

NÍVEL	ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
1	Primeiro Grau	51
2	Segundo Grau	23
3	Nível Técnico	5
4	Superior	15

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

A predominância maior, ainda, é a do 1º grau, com 54,26%. Em segundo lugar, o 2º grau, com 24,47%. Em terceiro, o nível superior, com 15,96%, notando-se que este segue uma tendência crescente.

Tabela 6.2.d – Grau de Instrução dos Empregados

NÍVEL	ESCOLARIDADE	QUANTIDADE
1	Primeiro Grau	1.026
2	Segundo Grau	265
3	Nível Técnico	14
4	Superior	34
5	Pós-graduado	2

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

Observa-se a maciça predominância do 1º grau, com 76,51%. Em segundo lugar, o 2º, com 19,76% e, em terceiro, o nível superior, com 2,54%.

Tabela 6.2.e – Principais Produtos Fabricados

PRODUTO	Nº DE PARES	%
Linha Feminina	312.450	88,9
Linha Infantil	34.750	9,9
Tênis	2.500	0,7
Linha Masculina	1.750	0,5
TOTAL	351.450	100

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

A produção de calçados está centrada na linha feminina, sapatos e sandálias, com 88,9% do total. Em segundo lugar, a linha infantil, com 9,9% e, em terceiro lugar, a produção de tênis, com 0,7%. A capacidade total instalada é de 589.350 pares de calçados. A produção atual é de 351.450 pares e a capacidade ociosa é de 40%.

Tabela 6.2.f – Principais Componentes Fabricados

PRODUTO	N ^o DE PARES	%
Solado	290.000	48
Palmilha	228.000	37
Pré-solado	62.000	10
Salto	30.000	5
TOTAL	610.000	100

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

A produção de solados vem em primeiro lugar com 48%. Em segundo, palmilha com 37% e, em terceiro, a produção de pré-solado com 10%. A capacidade total instalada é de 1.068.000 pares. A produção atual é de 610.000 pares. A capacidade ociosa está em 43%.

Tabela 6.2.g – Destino das Exportações

PAÍS	N ^o DE PARES	%
Paraguai	6.825	54
Argentina	2.050	16
Bolívia	975	8
Uruguai	900	7
Colômbia	675	5
Venezuela	600	5
Equador	600	5
TOTAL	12.625	100

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

Os países integrantes do MERCOSUL representam 77% das exportações. Paraguai e Argentina despontam, respectivamente, em primeiro lugar com 54% e, em segundo, com 16%. Como resultado do esforço exportador, nota-se a

participação de outros países da América do Sul (Bolívia, Colômbia, Venezuela e Equador).

Tabela 6.2.h – Vendas no Mercado Interno

REGIÃO	Nº DE PARES	%
Sul	108.695	32
Norte	42.038	12
Oeste	33.255	10
Sudeste	117.461	35
Nordeste	37.776	11
TOTAL	339.225	100

Fonte: FIESC/Sindicato das Indústrias Calçadistas de São João Batista

A região sudeste é uma grande consumidora dos calçados catarinenses, destacando-se em primeiro lugar, com 35%. Em segundo lugar, a região sul, com 32%. As regiões norte/nordeste, reunindo 23%, se constitui numa área promissora.

6.3 – Estratégias e Comportamento do Setor Calçadista

As indústrias de calçados que colaboraram com a presente pesquisa foram as seguintes:

1. Belle Modas Ind. e Com. de Calçados Nova Trento/SC
2. Calçados Berwal Ind. e Com. Ltda São João Batista/SC
3. Fábrica de Calçados Rosimar Ltda Nova Trento/SC
4. Ind. e Com. de Calçados Irmãos Soares Ltda Nova Trento/SC
5. Ind. e Com. de Calçados Suzana Santos Ltda São João Batista/SC
6. Ind. e Com. de Calçados La Monella Ltda São João Batista/SC
7. Ind. e Com. de Calçados Tânia Ltda São João Batista/SC

8. Ind. e Com. de Calçados Percosta Ltda São João Batista/SC
 9. Marcelino Ind. e Com. de Calçados Ltda São João Batista/SC
 10. NC Ind. e Com. de Calçados Ltda São João Batista/SC
 11. Piazza Ind. e Com. de Calçados Ltda São João Batista/SC

São mostradas, a seguir, as tabelas relativas as estratégias e comportamento da indústria calçadista.

Tabela 6.3.a – Estratégias Globais

SITUAÇÕES	SIM	%	NÃO	%
Identificação dos pontos fortes e fracos	09	82	02	18
Uso do planejamento formal/estratégico	01	9	10	91
Uso do marketing	05	45	06	55
Adota o benchmarking	01	9	10	91
Uso da tecnologia de informação	01	9	10	91
Investimento em inovação tecnológica	04	36	07	64

A tabela acima mostra que as maiores deficiências estão na falta de um planejamento formal ou estratégico, dos usos do benchmarking e da tecnologia de informação (Internet em especial) como armas estratégicas, com 91% de respostas negativas. Outras deficiências importantes referem-se ao pouco uso do marketing (45% de respostas positivas) e o pouco investimento em inovação tecnológica (36% de respostas positivas), notadamente quanto a equipamentos utilizados.

Tabela 6.3.b – Estratégias Globais - Prioridade Atual

SITUAÇÕES	SIM	%
a) Fixar a marca	05	45
b) Qualidade do Produto	03	28
c) Vendas	02	18
a) Reestruturação Organizacional	01	9

A fixação da marca do produto no mercado vem em primeiro lugar com 45% das empresas; em segundo lugar, a qualidade do produto, com 28%.

Tabela 6.3.c – A Gestão da Informação

SITUAÇÕES	SIM	%	NÃO	%
Informatização na empresa:				
b) Parcial	04	36	-	-
c) Total	07	64	-	-
Atualização em informática:				
a) Equipamentos (<i>hardware</i>)	11	100	-	-
b) Programas (<i>software</i>)	11	100	-	-
Aquisição de software específico	10	91	01	9
Tipo de tecnologia de informação mais usada:				
a) Informática	11	100	-	-
b) Internet	-	-	11	100
c) Redes	04	36	07	64
Sistemas de informações implantados	-	-	11	100

A informatização na pequena empresa é parcial em 36%, e, total em 64% delas. A atualização é de 100%, tanto em equipamentos quanto em programas. O desenvolvimento de programas específicos envolve, principalmente, a área de produção, com 91%. Na tecnologia de informação, a menos utilizada é a Internet por todas as empresas; sendo que apenas uma delas possui homepage. Não há, também,

nenhum tipo de sistema de informação formalmente implantando nas empresas envolvidas. A utilização de redes ainda é pequena, em apenas 36% das empresas.

Tabela 6.3.d – O Mercado e os Clientes

SITUAÇÕES	SIM	%	NÃO	%
Posse de Certificado ISO 9000 ou similar	-	-	11	100
Utilização de pesquisas de mercado	-	-	11	100
Conquista de clientes através de:				
a) Contato próprio	05	45	-	-
b) Representantes	06	55	-	-
Atendimento aos clientes:	-	-	-	-
a) Bom	10	91	-	-
b) Regular	01	9	-	-
Satisfação dos clientes (feedback):				
a) Representantes	05	46	-	-
b) Feiras	04	36	-	-
c) Nenhum	02	18	-	-
Mídia mais utilizada:				
a) Revista especializada	02	18	-	-
b) Jornal	01	9	-	-
c) Nenhuma	08	73	-	-
Destaque da empresa frente a concorrência:				
a) Qualidade do produto	08	74	-	-
b) Marca	04	36	-	-

A exigência do certificado ISO 9000 (ou similar) é importante para quem quer exportar e nenhuma das empresas o possui. Nenhuma delas, também, faz pesquisas de mercado para saber as tendências do mercado (para lançamentos de produtos) ou preferências dos clientes. O atendimento aos clientes é considerado bom por 91% das empresas. A conquista de clientes se faz, predominantemente (com 55%) através de representantes

comerciais. Através de representantes, também, é o meio para se saber o nível de satisfação dos clientes, com 46%; feiras vem em segundo lugar, com 36%. A grande maioria das empresas (73%) não utiliza nenhum tipo de mídia para divulgação de seus produtos; daquelas que utilizam, a revista especializada, é a mais utilizada (18%). O grande destaque, frente a concorrência, pela maioria das empresas (84%) é a alegada qualidade de seu produto; a marca (36%) ocupa o segundo lugar.

Tabela 6.3.e – Investimentos na Empresa

SITUAÇÕES	SIM	%	NÃO	%
Adoção de Programas de Qualidade	01	9	10	91
Capacitação de Empregados	09	82	02	18
A decisão de investir se dá conforme:				
a) Planejamento	01	09	-	-
b) Necessidade	07	64	-	-
c) Imposição do Mercado	03	27	-	-

Apenas uma empresa (9%) tem um programa de qualidade formalmente implantado; todas as demais não adotaram esse ou qualquer outro tipo de programa de melhoria. A preocupação com a capacitação de empregados é da maioria das empresas (82%), sendo que, nenhum programa de treinamento é dado diretamente pela empresa; estes são dados através de entidades externas. A decisão de se investir na empresa é feita, em sua maioria (64%), em função de necessidades específicas de cada empresa; em segundo lugar, por imposição do mercado (27%). Apenas uma empresa faz investimentos segundo um planejamento formal.

As tabelas a seguir, tratam de experiências com o comércio exterior. Estão desdobradas em duas categorias: 1) de quem já exporta ou exportou, que corresponde a 7 empresas; 2) de quem ainda não exporta, do restante, 4 empresas.

A) COMÉRCIO EXTERIOR - QUEM JÁ EXPORTA/EXPORTOU

Tabela 6.3.f – País que mais exporta

PAÍS	QTDADE	%
Área do Mercosul	05	72
Área do Pacto Andino	02	18

A grande concentração está nos países do MERCOSUL; Bolívia e Colômbia são outros países importadores. Apenas uma empresa exporta regularmente (desde 1989). As demais iniciaram experiências em 1998.

Tabela 6.3.g – Apoio na exportação

TIPOS	QTDADE	%
Órgãos Governamentais	-	-
Entidades de Classe	-	-
Nenhum	07	100

Todas as empresas tem exportado conforme seus próprios meios (contatos diretos com importadores ou representantes). Não tem havido contato com órgãos do governo ou entidades de classe para a busca de qualquer tipo de apoio.

Tabela 6.3.h – Motivo para Exportar

TIPOS	QTDADE	%
Expansão	06	86
Contatos Externos	01	14
Outros	-	-

O maior motivo para exportar tem sido o da expansão da empresa, em 86% das empresas, como forma de redução da ociosidade existente, resultante da retração do mercado interno.

Tabela 6.3.i – Dificuldades Encontradas para Exportar

TIPOS	QTDADE	%
Burocracia/Procedimentos de praxe	05	72
Preços Praticados	01	14
Legislação dos Países Importadores	01	14

A maior dificuldade para exportar está na burocracia existente/procedimentos de praxe, em 72% das empresas.

Tabela 6.3.j – Dificuldades de Consolidação do Mercado Externo

TIPOS	QTDADE	%
Políticas Econômicas Brasileiras	04	58
Políticas Econômicas/Protecionistas dos Países Importadores	02	28
Bons Representantes/Importadores	01	14

A maior dificuldade para a consolidação da atuação no exterior tem sido o estabelecimento de políticas econômicas governamentais, em 58% das empresas; em segundo lugar, as políticas econômicas ou protecionistas dos países importadores, em 28%: neste caso, a Argentina é o país com maiores restrições ao produto brasileiro.

Tabela 6.3.k – Facilidades Encontradas para Exportar

TIPOS	QTDADE	%
Qualidade do Produto	04	58
Marca	02	28
Despachante	01	14

A maior facilidade para exportar está centrada na qualidade do produto, em 58% das empresas; em segundo lugar, a fixação da marca, em 28%.

Tabela 6.3.1 – Formas de Acesso ao Mercado Externo

TIPOS	QTDADE	%
Direto/Atuação Própria	-	-
Indireto/Representantes	07	100
Outros	-	-

O acesso maciço ao mercado externo é feito, preferencialmente, através de intermediários (representantes comerciais).

Tabela 6.3.m – Deficiências dos Concorrentes Externos

TIPOS	QTDADE	%
Qualidade dos Produtos	04	58
Preço Alto	02	18
Design dos Produtos	01	14

Segundo as empresas, a falta de qualidade dos produtos estrangeiros é a maior deficiência, em 58% dos casos; em segundo lugar, o preço alto praticado pelos concorrentes externos. Estas deficiências contam a favor do produto brasileiro.

Tabela 6.3.n – Papel do Governo Brasileiro

TIPOS	QTDADE	%
Facilitador	-	-
Limitador	05	72
Indiferente	02	28

A maioria das empresas (72%), alegam que o governo brasileiro não tem o papel de facilitador das exportações como destaque, mas sim limitador, através de exemplo como a burocracia existente.

Tabela 6.3.o – Experiência no Comércio Exterior

TIPOS	QTDADE	%
Satisfatória	03	43
Insatisfatória	01	14
Expectativa de Resultados Futuros	03	43

A experiência satisfatória, em 43% das empresas, se explica pela abertura do mercado e não pelos seus resultados financeiros, que são ainda pífios em relação ao mercado interno. Outras 43% de empresas, tem uma expectativa futura otimista em relação ao resultado das exportações.

B) COMÉRCIO EXTERIOR – QUEM NÃO EXPORTA

Tabela 6.3.p – Motivo de não exportar

TIPOS	QTDADE	%
Prioridade no Mercado Interno	03	75
Produção Insuficiente	01	25
Outros	-	-

O grande motivo para não exportar está na prioridade ao mercado interno, em 75% das empresas. A produção insuficiente responde por apenas uma empresa. Apenas uma empresa tentou exportar (alegou como fator de desistência a burocracia).

6.4 – Análise da Pesquisa

A análise da presente pesquisa serve para ratificar as avaliações feitas e acrescentar algumas importantes considerações acerca da gestão da pequena empresa calçadista catarinense, o que reflete a situação global existente. A constatação é que, não obstante a retração do mercado interno face ao quadro recessivo recente, o interesse de algumas empresas em conquistar o mercado externo, assim como o ingresso de produtos estrangeiros com preço e qualidade competitivos, as pequenas indústrias calçadistas não estão respondendo satisfatoriamente aos desafios impostos pela globalização dos mercados, já que persistem as deficiências encontradas quanto a:

- Adoção de procedimentos gerenciais, administrativos ou técnicos que contemplam o pouco uso dos recursos de informática em todas as áreas das empresas. O uso de sistemas de informações e, em especial o SIG - Sistema de Informações Gerenciais, não são utilizados pelas empresas;
- Pouca profissionalização na gestão empresarial, sendo as empresas (em sua maioria), de origem familiar e, por isso, a administração do negócio alterna-se entre seus membros (geralmente de pai para filho);
- Resistência a novos processos e instrumentos de apoio a decisão como o planejamento estratégico. Como consequência, não há a adoção de qualquer estratégia para a conquista do mercado externo. As decisões e ações das indústrias são consideradas adaptativas, ou seja, são tomadas em vista da situação do mercado;

- Absoluta falta de conscientização e interesse quanto ao uso da Internet (e o “*e-mail*”) como importante instrumento de marketing e meio de venda de produtos. Os meios mais utilizados são, ainda, o telefone e o fax;
- Falta de implantação e aplicação de programas de melhorias como a Qualidade Total. A alegada qualidade dos produtos fabricados tem a haver, apenas, com o processo de montagem dos mesmos, conforme critérios próprios (aleatórios);
- Não existe a firme determinação quanto a busca da inovação tecnológica. O comportamento é reativo, ou seja, responde aos movimentos do mercado. Os equipamentos utilizados na fabricação de calçados são, em sua maioria, rudimentares ou defasados;
- O *feedback* de atendimento e busca da satisfação do cliente é feito através de representantes comerciais e não diretamente junto ao consumidor. Não foi demonstrado interesse em realizar contatos diretos com o consumidor;
- Não se faz pesquisas de mercado para o lançamento de novos produtos. Se tem como referencial, para algumas empresas, a participação em feiras do segmento e o acompanhamento das tendências de mercado via revistas especializadas.
- Não existe a preocupação de se montar uma estrutura própria para oferecer um serviço de atendimento ao consumidor através da Internet ou pelo telefone do tipo 0800 (ligação gratuita).

Todas estas deficiências significam que as pequenas empresas do setor calçadista devem estabelecer o seu paradigma, de forma inadiável e definitiva, e assim, realizar uma profunda mudança que contemple a efetividade dos seus propósitos quanto ao crescimento e consolidação no mercado em que atua.

6.5.- Sugestões para o Setor Calçadista

O setor calçadista é bastante suscetível às mudanças que ocorrem na economia brasileira, como o quadro recessivo atual, o que justifica, em parte, as dificuldades enfrentadas na manutenção do mercado interno. A retração no mercado interno compromete os esforços acumulados, porque para sobreviver, a pequena empresa necessita reduzir despesas (com reflexo maior no corte de empregados) e custos (enxugamento do *mix* de produtos, fabricando produtos de maior demanda e/ou mais baratos) e adiar investimentos programados, dentre outros fatores.

O quadro apresentado acima, entretanto, não exime a indústria calçadista de buscar saídas e alternativas criativas e eficazes para superar as dificuldades enfrentadas, tanto no ambiente interno como no externo. A julgar pela pesquisa feita, em relação ao ambiente interno organizacional, as dificuldades tornam-se mais evidentes, se levarmos em conta que a maioria das indústrias ainda adotam conceitos, métodos e procedimentos ultrapassados ou inadequados (vide análise da pesquisa) para enfrentar a realidade de um mercado altamente competitivo.

Como a pesquisa visa contribuir para que as pequenas indústrias do calçadista sigam um modelo mínimo para competir no mundo globalizado, sob o foco da gestão da informação como suporte às demais áreas, e daí, partir decididamente para a conquista e consolidação do mercado externo, a começar pelo MERCOSUL, apresentamos as estratégias que julgamos adequadas para que os objetivos sejam plenamente alcançados:

1. TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

- Interligar os microcomputadores em rede: reduz os gastos, economiza tempo e agiliza os procedimentos;
- Fazer atualizações (*up-grade*) dos microcomputadores, acrescentando os recursos multimídia para possibilitar acesso à Internet;
- Fazer uso intensivo da Internet (e usufruir dos serviços oferecidos), visando monitorar o mercado e as novidades;

- Lançar (fazer) *site* da empresa na Internet, de forma interativa e com boa apresentação gráfica;
- Tornar prática corrente o uso do correio eletrônico (*e-mail*), que deve estar identificado na página inicial do *site*: reduz fluxo de papéis, gera ganho de tempo, dá respostas imediatas e elimina despesas com impressos e correios.
- Implantar sistemas de informações, (especialmente o SIG) adequado as suas necessidades, com acesso restrito ou não, para monitorar a performance empresarial;
- Implantar serviço telefônico tipo 0800 (ligação gratuita) para atendimento de sugestões e reclamações do consumidor.

2. CONQUISTA DO MERCADO EXTERNO

- Formar parcerias entre empresas para formar redes e consórcios, escolhendo um dos modelos expostos neste estudo, para uma ação coordenada visando atuar tanto no mercado interno como no externo e, que se constituem numa importante alternativa;
- Fazer parceria através de associação ou acordo de cooperação, diretamente com empresas do mercado externo visado, para a pesquisa, produção ou comercialização de seus produtos;
- Participação intensiva em feiras ou exposições do segmento;
- Aproximar-se de entidades de apoio como o SEBRAE, FAMPESC, BRDE, dentre outros, para as ações conjuntas ou isoladas, voltadas a busca de informações, participação em missões e seminários, apoio financeiro e técnico, convênios de cooperação e novas oportunidades de negócios;
- Escolha de representantes externos, segundo a experiência, conhecimento do mercado e idoneidade pessoal;
- Fazer *road-show*, que é a mostra individual do potencial da empresa, de forma institucional e mercadológica, nos mercados visados;

- Adequar seus produtos ao padrão MERCOSUL, no que concerne as embalagens: que devem conter código de barras e o uso dos idiomas espanhol e português.

3. COMPETITIVIDADE EMPRESARIAL

- Buscar a parceria local para constituir uma cooperativa central, visando a aquisição de insumos em grandes volumes para baratear custos e a contratação de profissionais ligados à capacitação de recursos humanos;
- Investir na inovação tecnológica, tanto em equipamentos como no produto ou serviço final;
- Divulgar intensivamente o *site* na Internet e o *e-mail*, inclusive, como canais de fechamento de negócios (orientação a representantes e demais clientes e fornecedores);
- Implantar programas de Qualidade Total. É condição essencial para o recebimento do certificado da série ISO 9000 e, assim, viabilizar as exportações;
- Implantar o planejamento estratégico da empresa
- Usar intensivamente instrumentos de marketing para a venda de produtos e serviços;
- Realizar pesquisas periódicas de mercado para saber tendências do mercado ou outras necessidades;
- Implantar programas contínuos de treinamento, na própria empresa, dos empregados de várias áreas;
- Desenvolver ações para suporte à visão de competitividade sistêmica, através do engajamento em programas de fomento governamentais ou privados, implantados por órgãos como o Banco do Brasil, BNDES, BRDE ou SEBRAE, voltados para viabilizar o crescimento sustentado da pequena empresa.

7 - CONCLUSÃO FINAL

A luta da pequena empresa num mercado altamente competitivo é árdua, pois há muitos desafios. Dentro e fora dela. Dentro, os recursos são fatores determinantes e delimitadores de sua capacidade. Fora dela, as leis do mercado são severas e está em jogo a sua própria sobrevivência. Mas, a grande virtude e diferença que uma pequena empresa pode explorar é a agilidade e a criatividade.

A agilidade, na forma de poder ser flexível ao ponto de responder mais rapidamente às necessidades e mudanças do mercado, pois tem estrutura menor e mais enxuta. Já o uso da criatividade é a saída encontrada para compensar suas próprias limitações. Desenvolver criatividade é criar idéias, estabelecer mecanismos e criar oportunidades para a conquista e crescimento do mercado. Produtos e serviços com qualidade são normas estabelecidas. Agora, associados com criatividade, estabelecem uma diferença altamente positiva. A alavancagem para o crescimento de uma pequena empresa também se dá na exploração de produtos únicos ou diferenciados, ou seja, explorando nichos de mercado. Mercado ou produtos que as médias e grandes empresas menosprezam, podem se constituir num importante caminho e significar um crescimento sustentado para a pequena empresa.

A pequena empresa deve ter sensibilidade para entender a dinâmica do mercado em que atua visando adaptações, correções ou mudanças que se requeiram ao longo do tempo, tratando-se de se encaixar, em tempos de globalização, na arte de seduzir e encantar o cliente. Mais do que nunca, a pequena empresa precisa ter crenças, atitudes, valores e expectativas compartilhadas, independentemente do tipo de atividade.

Para que todos os propósitos sejam concretizados, é importante que a pequena empresa tenha a informação sob seu estrito controle, pois é ela que é a base do conhecimento do mercado em que atua (oferta, demanda, concorrência, clientes, fornecedores, etc). A

contribuição deste estudo, portanto, está nos modelos propostos e na pesquisa realizada, com o intuito de disponibilizar às pequenas empresas armas eficazes para competirem no mundo globalizado, e que tem como foco o importante papel da gestão (tecnologia) da informação como viabilizadora e dinamizadora desse processo.

7.1 – Recomendações Futuras

Embora a pretensão deste trabalho em ser o mais abrangente possível quanto ao papel das pequenas empresas frente ao desafio da exportação, tendo o MERCOSUL como cenário principal, é apropriado que estudos futuros possam explorar melhor os seguintes aspectos:

- Em função da atualidade do tema MERCOSUL, é importante que sejam analisados a evolução dos diversos acordos assinados pelos países signatários e que não foi objeto deste trabalho. A cada ano surgem novos acordos de cooperação que podem facilitar as exportações brasileiras, como a diminuição nos impostos, alíquotas de importações ou outros incentivos.
- Fazer uma pesquisa mais abrangente do esforço exportador da pequena empresa, incluindo vários setores de atividade e levando em conta aspectos como o papel governamental e a desvalorização do real frente ao dólar, como a que ocorreu em em Janeiro/99.
- É importante avaliar, através de uma pesquisa quantitativa, os impactos da falta de gestão da informação nas pequenas empresas, como importante instrumento de conquista dos mercados interno e externo.
- Outro estudo que deve ser mais aprofundado quanto ao MERCOSUL, é o impacto na economia catarinense relativo a entrada e saída de recursos, através da associação

de empresas locais com grupos de fora ou constituição de novas para produção, respectivamente, neste Estado e em outro país.

- A parceria de pequenas empresas na formação de redes e consórcios é uma alternativa que pode ser analisada, através de uma pesquisa quantitativa para avaliar os impactos (benefícios) para o conjunto das empresas e da região em que se localizam.

BIBLIOGRAFIA

1. **ALMANAQUE ABRIL**. São Paulo: Editora Abril, 1997.
2. ALMEIDA, Paulo Roberto. **O Mercosul no contexto regional e internacional**. São Paulo; Aduaneiras, 1993.
3. ALVES, Janine da Silva. **Mercosul: características estruturais de Brasil, Argentina, Paraguai e Uruguai**. Florianópolis: Ed. da UFSC, 1992.
4. ARANTES, N. **Sistemas de gestão empresarial**. São Paulo: Atlas, 1994.
5. BATALHA, Mário Otávio. **Análise da estrutura organizacional das pequenas e médias indústrias de Santa Catarina**. Dissertação (Mestrado em Engenharia) – Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis, 1989.
6. BRANSKI, Regina Meyer. Estratégias de negócios na Internet. **Economia de Empresa**. São Paulo, v.4. nº 1, , p.90-98, jan.mar. 1997.
7. BOXWELL, Robert J. **Vantagem competitiva através do benchmarking**. São Paulo: Makron Books, 1996.
8. CASAROTTO F^o., Nelson; PIRES, Luís Henrique. **Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local**. São Paulo: Atlas, 1998.
9. CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. 4^a. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.
10. CUNHA, Idaulo José. **A indústria catarinense rumo ao novo milênio: desafios, evolução e oportunidades**. Florianópolis: Fiesc/Sebrae, 1996.
11. CUSTÓDIO, Isaías. Avaliação de Sistemas de Informação. **Dissertação**. USP/Faculdade de Economia e Administração, 1981.
12. DAEMON, Dalton. **Negociações comerciais internacionais**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1982.
13. DRACHE, Daniel. Globalização: o grande medo. **Revista de Administração**. São Paulo, v.34, nº 1, p. 9-28, jan/mar, 1999.
14. DRUCKER, Peter. **Management: tasks, responsibilities and practices**. New York. Harper & Row, 1973.

15. DANIELS J. L. **Visão global. criando novos modelos para as empresas do futuro.** São Paulo: Makron Books, 1996.
16. FIGUEIRAS, Marcos Simão. **Mercosul no contexto latino-americano.** São Paulo: Atlas, 1996.
17. FILION, Louis Jacques. Empreendedorismo: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 05-28, abril/junho, 1999.
18. FREITAS, Henrique; LESCA, Humbert. Competitividade empresarial na era da informação. *Revista de Administração*, São Paulo, v. 27, nº 3, p. 92-102, julho/setembro, 1992.
19. FRENZEL, Carroll W. **Management of information technology.** Boston: Boyd & Fraser, 1992.
20. FURLAN, José Davi. **Reengenharia da informação: do mito à realidade.** São Paulo: Makron Books, 1994.
21. GIMENEZ, Fernando. Estratégia e criatividade em pequenas empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 28, nº2, p. 72-82, abr/jun, 1993.
22. GRACIOSO, Francisco. **Planejamento estratégico orientado para o mercado.** 2ª ed. São Paulo. Atlas, 1990.
23. GRÜENWALD G. Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado. São Paulo: Makron Books, 1993.
24. HAMEL, Gary, PRAHALAD, C.K. Como criar o futuro já. **HSM Management**. São Paulo, nº 2, mai/jun, 1997.
25. HAMEL, Gary. Dez princípios de revolução. **HSM Management**. São Paulo, nº 6, jan/fev, 1998.
26. JURAN, J. M. **Planejando para a qualidade.** São Paulo: Pioneira, 1992.
27. KOTLER, Philip. **Princípios de marketing.** São Paulo: Prentice-Hall, 1998.
28. LAMBERT, Tom. **Ferramentas da administração.** São Paulo: Saraiva, 1996.
29. LAUDON K. C.; LAUDON J. P. **Management Information Systems.** McMillan, 1996.
30. LEONE, Nilda Maria de Clodoaldo Pinto Guerra. As especificidades das pequenas e médias empresas. *Revista de Administração*. São Paulo, v. 34, nº 2, p. 91-94, abril/junho, 1999.

31. LIPNACK, J.; STAMPS, J. **Redes de informações**. São Paulo: Makron Books, 1994.
32. LONGENECKER, Justin G; MOORE, Carlos W.; PETTY, J. William. **Administração de Pequenas Empresas**. São Paulo: Makron Books, 1997.
33. McKENNA, Regis. O novo marketing. **HSM Management**. São Paulo, nº 1, mar/abr, 1997.
34. MAÑAS, Antônio Vico. **Gestão da tecnologia e inovação**. São Paulo: Érica, 1993.
35. MARTIN, James. **Engenharia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
36. **Mercosul de fato! Fatores de competitividade para o sucesso empresarial em um novo e forte mercado emergente**. São Paulo: Makron Books, 1998.
37. MEIRELLES, Fernando de Souza. **Informática: Novas aplicações com microcomputadores**. 2ª ed. São Paulo: Makron Books, 1994.
38. MINTZBERG, Henry. **The rise and fall of strategic planning**. New York: Free Press, 1994.
39. _____. Strategic- Making in three modes. **California Management Review**. San Francisco, vol 16, nº 2, 1973, p. 44-53.
40. OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 1991.
41. _____. **Sistemas de informações gerenciais: estratégicas, táticas, operacionais**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1993.
42. PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da Qualidade no Processo**. São Paulo: Atlas, 1995
43. _____. **Qualidade total na prática**. São Paulo: Atlas, 1994.
44. PHILLIPS, Bernard S. **Pesquisa social. Estratégias e táticas**. Rio de Janeiro: Agir, (1973)
45. PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991
46. _____. **Vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1991.
47. _____. **Vantagem competitiva**. 5ª ed. Rio de Janeiro. Campus, 1990
48. POLLONI, Enrico G. F. **MIS: Management Information Systems - A estratégia da informação**. São Paulo: Thema Editorial, 1991.

49. PRAHALAD C. K.; HAMEL, Gary. The core competences of the corporation. **Harvard Business Review**, 1990. p. 79-91, mai/jun.
50. RAMOS, Paulo Baltazar. A gestão na organização de unidades de informação. **Ciência da Informação**. Brasília, vol. 25, nº 1, 1995.
51. RAMOS Jr., Ruy César Ramos. Reengenharia de processos; o caso de downsizing dos sistemas de informação da CEF (Mestrado em Engenharia) – Engenharia de Produção da UFSC, Florianópolis, 1994.
52. RODRIGUEZ, Martius V.; FERRANTE, Agustin J. **Tecnologia de informação e mudança organizacional**. Rio de Janeiro: Infobook, 1995.
53. ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de estágio do curso de administração**. São Paulo: Atlas, 1995.
54. SEBRAE/PR. Mercosul e a pequena empresa: oportunidades e ameaças. Curitiba, 1993.
55. SEBRAE/SC. O Mercosul e a pequena empresa. Florianópolis, 1995.
56. SILVEIRA JR., Aldery; VIVACQUA, Guilherme Antônio. **Planejamento estratégico como instrumento de mudança organizacional**. Brasília: Fundação UnB, 1996.
57. SOARES, Marcos Monteiro. **Inovação tecnológica em empresas de pequeno porte**. Brasília: Ed. Sebrae, 1994.
58. SODRÉ, Muniz & MORAIS, Dênis de (organizador). **Globalização, mídia e cultura contemporânea**. Campo Grande: Letra Livre, 1997.
59. STEIL, Andréia V. et. Alii. O papel das organizações industriais virtuais em mercados emergentes – o caso do Mercosul. **Revista Produção**, vol. 8, nº 2, p. 201-213, Belo Horizonte, mar, 1999.
60. TORRES, Norberto. **Competitividade empresarial com a tecnologia de informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
61. VASCONCELLOS, Eduardo. **Gerenciamento da tecnologia: um instrumento para a competitividade empresarial**. São Paulo: Ed. Blücher, 1992.
62. VIDAL, Antônio Geraldo da Rocha. **Informática na pequena e média empresa: como informatizar o seu negócio**. São Paulo: Pioneira, 1995.

A N E X O

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
Mestrando: Nelson Granemann Casagrande
E-mail: nelsonqc@eps.ufsc.br

PESQUISA I – EMPRESAS

DATA ___/___/___

Nome:

Endereço:

Cidade:

Telefone:

Contato(s):

Internet: www.

E-mail:

Fundação:

Atividade Principal:

Principais Produtos:

1. ESTRATÉGIAS

- 1.1.- Estão bem definidos os pontos fortes e fracos da empresa?
- 1.2.- A empresa estabeleceu o planejamento estratégico de suas atividades?
- 1.3.- Qual a prioridade da empresa no momento?
- 1.4.- A empresa vem fazendo o uso do marketing para ajudar a conquistar mercado?
- 1.5.- A empresa tem adotado o benchmarking?
- 1.6.- O investimento em inovação tecnológica (produtos/serviços) na empresa é considerado adequado?
- 1.7.- A empresa tem usado a tecnologia de informação como arma estratégica?

2. GESTÃO DA INFORMAÇÃO

- 2.1.- A empresa está totalmente informatizada?
- 2.2.- Quais os software que mais utiliza?

- 2.3.- Tem programas especialmente desenvolvidos?
- 2.4.- A empresa procura atualizar-se constantemente quanto a equipamentos e programas na área de informática?
- 2.5.- Os equipamentos estão interligados em rede?
- 2.6.- Qual o tipo de TI que a empresa mais usa?
- 2.7.- Qual o tipo de TI que a empresa menos usa?
- 2.8.- Existe um sistema de informações implantado na empresa? Estão interligados?

3. MERCADO/CLIENTES

- 3.1.- A empresa já possui o certificado ISO-9000 ou similar ?
- 3.2.- Tem realizado pesquisas de mercado para o lançamento de novos produtos?
- 3.3.- Qual o meio mais utilizado na conquista de clientes?
- 3.4.- Como a empresa considera o atendimento aos seus clientes?
- 3.5.- Que meios a empresa utiliza para saber o nível de satisfação dos clientes?
- 3.6.- Investe regularmente na mídia eletrônica para a conquista de mercado?
- 3.7.- Que veículo (rádio/jornal/televisão/internet) tem sido o mais utilizado?
- 3.8.- Qual o grande destaque da empresa em relação a concorrência?

4. INVESTIMENTOS

- 4.1.- A empresa adotou o programa de Qualidade Total? Ou outro?
- 4.2.- A implantação deste(s) programa(s) resultou em benefícios para a empresa?
- 4.3.- A decisão de investir se dá conforme planejamento, necessidades ou imposição do mercado?
- 4.4.- Investe regularmente na capacitação de seus empregados? De que forma?

5. COMÉRCIO EXTERIOR

a) Se já exportou, responda de 6.1 a 6.12

- 6.1.- A empresa exporta desde
- 6.2.- Para qual país mais tem exportado?
- 6.3.- Que apoio a empresa buscou para ajudar a conquistar o mercado externo?
- 6.4.- Quais os motivos que levaram a empresa a explorar o mercado externo?
- 6.5.- Quais as maiores dificuldades encontradas para exportar?
- 6.6.- Quais as maiores facilidades encontradas para exportar?
- 6.7.- Quais as maiores dificuldades encontradas para consolidar a atuação no mercado externo?
- 6.8.- O acesso ao mercado está se dando de forma direta ou indireta?
- 6.9.- Quais as principais deficiências detectadas em relação aos concorrentes externos?
- 6.10.- A legislação dos países (ou a falta delas) está facilitando ou prejudicando as exportações?
- 6.11.- O governo exerceu um papel facilitador no processo de acesso ao mercado externo?
- 6.12.- A experiência de atuação no mercado externo tem trazido resultados satisfatórios?

b) Se ainda não exportou, responda de 6.13 a 6.17.

- 6.13.- Qual o principal motivo de não investir no mercado externo?
- 6.14.- Já tentou exportar?
- 6.15.- O que mais dificultou?
- 6.16.- Continua tendo interesse em exportar?
- 6.17.- Dos motivos (abaixo) para não exportar, qual o mais relevante?
 - 6.17.1- Conhecimento insuficiente da legislação.

- 6.17.2- Desconhecimento dos procedimentos de praxe (aduaneiros, seguros, pagamentos, etc).
- 6.17.3- Está adiando a inserção no mercado externo.
- 6.17.4- Conhecimento insuficiente do mercado externo.
- 6.17.5- Dificuldade na divulgação dos produtos no exterior.
- 6.17.6- Qualidade dos produtos fabricados.
- 6.17.7- Outros fatores. Quais?