

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E
PEQUENAS EMPRESAS**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

Paulo Cassanego Junior

Santa Maria, RS, Brasil

2006

FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

por

Paulo Cassanego Junior

Dissertação apresentada ao Curso de Mestrado do Programa de Pós-Graduação em Administração, Área de Concentração em Planejamento Estratégico, da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM, RS), como requisito parcial para obtenção do grau de **Mestre em Administração.**

Orientador: Rolando Soliz Estrada

Santa Maria, RS, Brasil

2006

© 2006

Todos os direitos autorais reservados a Paulo Cassanego Junior. A reprodução de partes ou do todo deste trabalho só poderá ser com autorização por escrito do autor.

Endereço: Euclides da Cunha, n. 1120, Bairro N^a S^a das Dores, Santa Maria, RS, 97090-000

Fone (55)32170008; Fax (55) 91012717; End. Eletr: paulo_cass@yahoo.com.br

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Programa de Pós-Graduação em Administrativas**

A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova a Dissertação de Mestrado

**FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS
EMPRESAS**

elaborada por
Paulo Cassanego Junior

como requisito parcial para obtenção do grau de
Mestre em Administração

COMISSÃO EXAMINADORA:

Rolando Soliz Estrada, Dr.
(Presidente/Orientador)

Angela Pellegrin Ansuaj, Dra. (UFSM)

Leoni Pentiado Godoy, Dra. (UFSM)

Santa Maria, 25 de Janeiro de 2006.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus que me fez perseverante nesta conquista.

Aos meus pais e meus irmãos pelo incentivo em todos os momentos da minha vida.

Agradeço o meu orientador Rolando Juan Soliz Estrada pela inspiração e sugestão do tema abordado nesta dissertação. Obrigada também pelas críticas, sugestões e contribuições que foram fundamentais para a efetivação deste trabalho.

Agradeço aos meus colegas do mestrado pela amizade, troca de conhecimentos, ajuda e apoio que foi incondicional, até mesmos nas horas mais difíceis e polêmicas.

Agradeço a todos os professores do programa pela dedicação e conhecimentos transmitidos tanto dentro quanto fora de sala de aula.

RESUMO

Dissertação de Mestrado
Programa de Pós-Graduação em Administração
Universidade Federal de Santa Maria

FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

AUTOR: PAULO CASSANEGO JUNIOR
ORIENTADOR: ROLANDO SOLIZ ESTRADA
SANTA MARIA, 25 DE JANEIRO DE 2005.

Durante as últimas décadas as organizações enfrentaram uma concorrência por mercados que pouco se diferenciavam, pois os consumidores se contentavam com o que lhes era oferecido. Hoje os consumidores possuem mais informações sobre produtos e mercados, “o mundo dos negócios passou por grande transformação, onde os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo” (BRIMSON 1996, p. 17). Para acompanhar essas novas demandas, as empresas estão tendo que repensar suas visões e estratégias, para tornarem-se mais flexíveis às flutuantes demandas do mercado. Para isso, necessitam estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos ou serviços, desenvolvendo capacidades individuais e organizacionais, aumentando assim a habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões estratégicas, vitais para a sobrevivência das empresas (BORGES, 2000, p.1). Por isso, este trabalho identificou as ferramentas de gestão administrativas utilizadas pelas Micro e Pequenas Empresas de Santa Maria-RS, e após sugeriu ferramentas de fácil aplicabilidade, para auxiliar na tomada de decisões.

ABSTRACT

Master Dissertation
Master in Administration
Universidade Federal de Santa Maria

ADMINISTRATIVE TOOLS FOR SMALL COMPANIES

AUTHOR: Paulo Cassanego Junior
ADVISOR: Rolando Juan Soliz Estrada
Santa Maria, 25 de Janeiro de 2005.

During the last decades the organizations had faced a competition for markets that little were differentiated, therefore the consumers if they contented with what he was offered to them. Today the consumers possess more information on products and markets, "the world of the businesses passed for great transformation, where the customers wait products of high quality, greater functionality and low price" (BRIMSON 1996, p. 17). To follow these new demands, the companies are having that to rethink its visions and strategies, to become more flexible the floating demands of the market. For this, they need to be prepared for eventual modifications in its products or services, developing individual and organizational capacities, thus increasing the ability to identify and to solve problems, generating a solid basement for the taking of strategical, decisions for the survival of the companies (BORGES, 2000, p.1). Therefore, this work identified the administrative tools of management used by the Small Companies of Santa Maria-RS, and after it suggested tools of easy applicability, to assist in the taking of decisions.

LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS

APO	Administração por objetivos
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>
CQ	Controle de qualidade
FCS	Fatores críticos de sucesso
GEE	Gerencia de extensão empresarial
GQT	Gestão da qualidade total
MPES	Micro e pequenas empresas
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SEDAI	Secretaria de Desenvolvimento e Assuntos Internacionais
UFSM	Universidade Federal de Santa Maria
PC	Pesquisas com clientes
PE	Planejamento estratégico
Orç	Orçamento
GQ	Gestão da Qualidade
FCX	Fluxo de caixa
IL	Integração logística
RD	Remuneração por desempenho

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Modelos de crescimento de pequena empresa.....	25
TABELA 2 – Tipos de ferramentas administrativa utilizadas pelas empresas.....	68
TABELA 3 – Setor mais resistente à implementação.....	70
TABELA 4 – Setor menos resistente à implementação.....	70
TABELA 5 – Principais dificuldades encontradas durante a implantação.....	71
TABELA 6 – Facilidades encontradas durante a implantação.....	71
TABELA 7 – Mudanças com a implementação da ferramenta.....	71
TABELA 8 – Melhorias obtidas.....	72
TABELA 9 – Setor mais resistente á implementação.....	74
TABELA 10 – Setor menos resistente á implementação.....	75
TABELA 11 – Dificuldades encontradas durante a implementação.....	75
TABELA 12 – Facilidades encontradas durante a implantação.....	76
TABELA 13 – Mudanças positivas.....	76
TABELA 14 – Melhorias obtidas.....	77
TABELA 15 – Setor mais resistente à implementação.....	79
TABELA 16 – Setor menos resistente à implementação.....	80
TABELA 17 – Dificuldades encontradas durante a implementação.....	80
TABELA 18 – Facilidades encontradas durante a implantação.....	81
TABELA 19 – Mudanças positivas.....	81
TABELA 20 – Melhorias obtidas.....	82
TABELA 21 – Dificuldades encontradas durante a implantação.....	84
TABELA 22 – Facilidades encontradas durante a implementação.....	84
TABELA 23 – Mudanças positivas.....	85
TABELA 24 – Melhorias obtidas.....	85
TABELA 25 – Dificuldades encontradas durante a implementação.....	86
TABELA 26 – Facilidades encontradas durante a implantação.....	87
TABELA 27 – Mudanças positivas.....	87
TABELA 28 – Melhorias obtidas.....	88

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 - Percentual de empresas que utilizam cada ferramenta.....	15
FIGURA 2 - Modelo de planejamento estratégico de Almeida (2003).....	31
FIGURA 3 - Modelo de <i>Balanced Scorecard</i> .de Soares (2003).....	35
FIGURA 4 - Relação de causa efeito.....	36
FIGURA 5 -Modelo de gestão da qualidade total de Anholon (2003).....	43
FIGURA 6 - Modelo de <i>Benchmarking</i> de Silva (2002).....	50
FIGURA 7 - Modelo de terceirização de Tomé (1998).....	54
FIGURA 8 - Modelo de integração logística de Linhares & Bastos (2004).....	59
FIGURA 9 - Ferramentas administrativas utilizadas em micro e pequenas empresas.....	65
FIGURA 10 - Ferramentas administrativas utilizadas nas indústrias.....	89
FIGURA 11 - Ferramentas administrativas utilizadas no setor de Serviços	90
FIGURA 12 - Ferramentas administrativas utilizadas no setor de Varejo	91
FIGURA 13 - Etapas para a implementação das ferramentas administrativas propostas.....	92
FIGURA 14 - Quadro de orientação.....	94
FIGURA 15 - Análise dos aspectos internos.....	95
FIGURA 16 - Análise dos aspectos ambientais.....	95
FIGURA 17 - Modelo para o cadastro de clientes.....	96
FIGURA 18 - Modelo para o cadastro de fornecedores.....	97
FIGURA 19 - Modelo de controle de caixa.....	97
FIGURA 20 - Questões estratégicas.....	98
FIGURA 21 – Plano de ação.....	99

LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1 – Questionário	81
------------------------------	----

SUMÁRIO

RESUMO.....	vi
LISTAS DE ABREVIATURAS E SIGLAS	viii
LISTA DE TABELAS	ix
LISTA DE FIGURAS	x
LISTA DE ANEXOS	xi
1 INTRODUÇÃO	14
1.1 Justificativa	16
1.2 OBJETIVOS	16
1.2.1 Objetivo geral	16
1.2.2 Objetivos específicos.....	17
1.3 Estrutura do trabalho	17
2 ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	18
2.1 Importância das micro e pequenas empresas.....	18
2.2 Fatores de insucesso em micro e pequenas empresas	19
2.3 Fatores de crescimento de micro e pequenas empresas.....	22
3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS	26
3.1 Planejamento estratégico	26
3.1.1 Conceito de planejamento estratégico	26
3.1.2 Metodologia de planejamento estratégico de Almeida (2003).....	27
3.2 <i>Balanced Scorecard</i>	29
3.2.1 Conceito de <i>Balanced Scorecard</i>	29
3.2.2 Metodologia de <i>Balanced Scorecard</i> de Soares (2003)	30
3.3 Gestão da Qualidade Total.....	34
3.3.1 Conceito de gestão da qualidade total	34
3.3.2 Metodologia de gestão da qualidade de Anholon (2003)	35
3.4 Gestão da mudança	39
3.4.1 Conceito de gestão da mudança.....	39
3.4.2 Metodologia de mudança organizacional de Kotter & Cohen.....	40
3.5 <i>Benchmarking</i>	42
3.5.1 Conceito	42
3.5.2 Metodologia de <i>Benchmarking</i> de Silva (2002)	43
3.6 Terceirização.....	45
3.6.1 Conceito	45
3.6.2 Metodologia de terceirização de Tomé (1998)	47
3.7 Integração logística	49
3.7.1 Conceito	49
3.7.2 Modelo de integração logística de Linhares & Bastos.....	52
3.8 Segmentação de mercado	54
3.8.1 Conceito	54
3.8.2 Metodologia de segmentação de mercado de RANK (2001)	56
4 METODOLOGIA.....	61
4.1 Procedimentos de pesquisa	62
4.1.2 População	62
4.1.3 Coleta de dados	63
4.1.4 Análise e interpretação dos dados	63

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	64
6 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS RECOMENDADAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS.....	86
7 CONSIDERAÇÕES FINAIS	94
8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	95

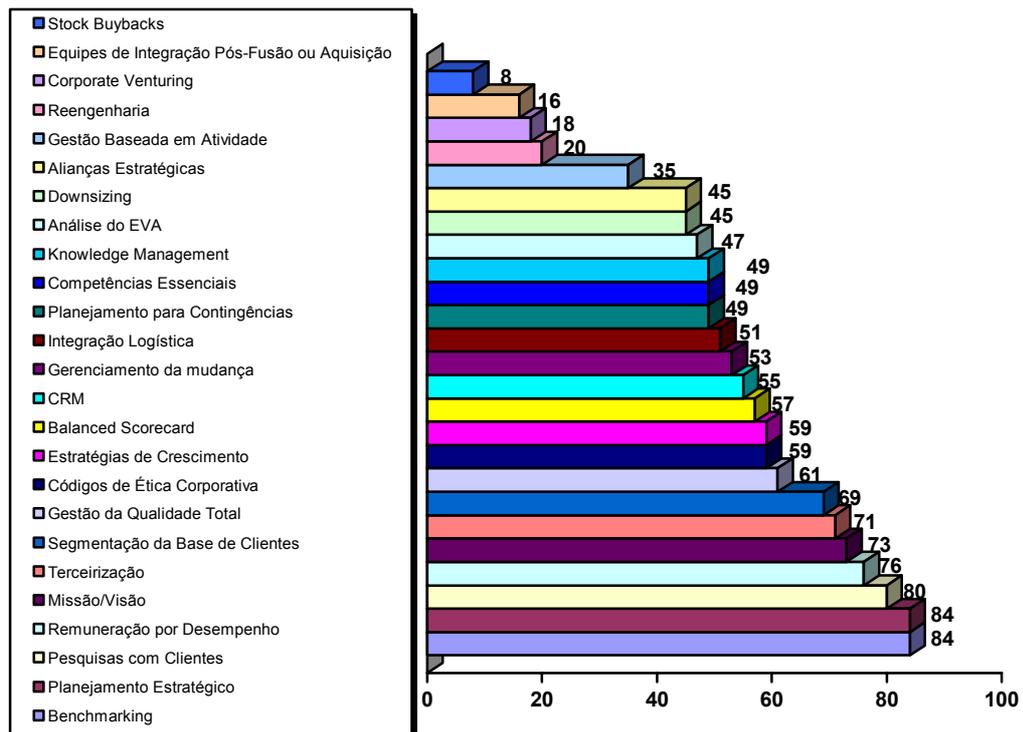
1 INTRODUÇÃO

Durante as últimas décadas as organizações enfrentaram uma concorrência por mercados que pouco se diferenciavam, pois os consumidores se contentavam com o que lhes era oferecido. Hoje os consumidores possuem mais informações sobre produtos e mercados, “o mundo dos negócios passou por grande transformação, onde os clientes esperam produtos de alta qualidade, maior funcionalidade e preço baixo” (BRIMSON 1996, p. 17).

Para acompanhar essas novas demandas, as empresas estão tendo que repensar suas visões e estratégias, para tornarem-se mais flexíveis às flutuantes demandas do mercado. Para isso, necessitam estar preparadas para eventuais modificações nos seus produtos ou serviços, desenvolvendo capacidades individuais e organizacionais, aumentando assim a habilidade de identificar e solucionar problemas, gerando um embasamento sólido para a tomada de decisões estratégicas, vitais para a sobrevivência das empresas (BORGES, 2000, p.1).

A pesquisa da *Bain & Company* publicada em 2004, na revista HSM Management, com dados de 2002, registrou um aumento significativo no uso de ferramentas de gestão pelos administradores de empresas brasileiras, tais como: *Benchmarking*; Planejamento Estratégico e Pesquisas com clientes. Mais de 80% das empresas pesquisadas utilizam as três ferramentas mais populares: *Benchmarking*, Planejamento Estratégico e Pesquisa com clientes, conforme mostra a Figura 1.

Grande parte dos bens e serviços oferecidos aos clientes são produzidos pelas micro e pequenas empresas. Estas oferecem várias contribuições para a sociedade, como: empregos e inovações, auxiliando grandes empresas, estimulam a competição e produzem bens e serviços com eficiência, permitindo uma economia mais adaptável a mudança estrutural por iniciativas contínuas que encarnam novas tecnologias, habilidades, processos, ou produtos (IBIELSKI *apud* KURATKO *et al.*, 2001; STOREY, 1994; MENEGHETTI, 2003).



Fonte: Ferramentas para o crescimento. HSM Management N. 43 março – abril 2004 p. 39 – 47.

FIGURA 1 - Percentual de empresas que utilizam ferramentas de gestão

Porém, muitas das Micro e Pequenas Empresas (MPE) têm apresentado certas deficiências que podem comprometer sua sobrevivência no mercado. O que adverte o ensejo de continuar se buscando soluções adequadas à atual realidade organizacional, que apresentem perspectivas promissoras e necessárias para um desenvolvimento futuro (SANTOS, 2003; LONGENECKER *et al.*, 1997).

Diante do exposto, este trabalho visa identificar e descrever as ferramentas que as MPE de Santa Maria, RS utilizam com o objetivo de sugerir algumas ferramentas que possam melhorar o seu gerenciamento, pois elas possuem vital importância no contexto sócio-econômico.

1.1 Justificativa

As pequenas empresas representam estatisticamente uma proporção significativa da economia mundial. Conforme a *Small Business Administration* (2000) pequenos negócios representam 99,7 % de todos os empregos nos Estados Unidos, e 96 % de todos os empregos não agrícolas na Austrália (*AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS*, 1999). Na União Européia, somente 1% das organizações possuem acima de 50 empregados (*DEPARTAMENT OF TRADE AND INDUSTRY*, 2000).

Devido à estrutura extremamente flexível e a variedade de atividades que MPE desenvolvem, elas criam inúmeras oportunidades de emprego e renda. Há evidências que as MPE possuem um papel crucial na estabilização econômica, e qualquer declínio no setor afetará a taxa de crescimento econômico mais cedo ou mais tarde (AMINI, 2004; MARSDEN, 1981).

A escolha por estudar ferramentas administrativas baseou-se na pesquisa nacional realizada no primeiro semestre de 2004, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), para levantar as causas da taxa de mortalidade das Micro e Pequenas Empresas das cinco regiões brasileiras, constituídas e registradas nos anos de 2000 a 2002. A causa principal encontrada pelo fracasso dessas empresas está relacionada à falhas gerenciais na condução dos negócios, mostrando a necessidade de maiores estudos referentes à utilização de ferramentas que contribuam com o gerenciamento dessas empresas, justificando assim a elaboração desse trabalho.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo geral

Identificar e descrever ferramentas administrativas que dêem suporte ao gerenciamento de Micro e Pequenas Empresas da Região Central do Estado do Rio Grande do Sul.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar as ferramentas administrativas utilizadas pelos empresários de Micro e Pequenas Empresas;
- b) Apresentar sugestões de ferramentas administrativas que podem ser utilizadas por micro e pequenas empresas.

1.3 Estrutura do trabalho

No primeiro capítulo é abordada a introdução ao tema a ser pesquisado, a justificativa, os objetivos geral e específicos e a estrutura do trabalho. No segundo capítulo, apresenta-se a teoria sobre a administração de Micro e Pequenas Empresas, citando sua importância e fatores de insucesso e crescimento. No terceiro capítulo são apresentados conceitos de ferramentas administrativas como: planejamento estratégico, *balanced scorecard*, gestão da qualidade total, gestão da mudança, *benchmarking*, terceirização, integração logística, segmentação de mercado, remuneração por desempenho e pesquisa com clientes. No quarto capítulo é mostrada a metodologia utilizada para o desenvolvimento do trabalho. O quinto capítulo é realizada a descrição e análise dos dados. O sexto capítulo mostra as ferramentas administrativas recomendadas para Micro e Pequenas Empresas. O sétimo capítulo contém as considerações finais e recomendações para futuros trabalhos. As referências bibliográficas e os anexos encerram a presente dissertação.

2 ADMINISTRAÇÃO DE MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Neste capítulo será abordado a importância e os fatores de desenvolvimento e insucesso das micro e pequenas empresas.

2.1 Importância das micro e pequenas empresas

São creditadas a pequenas empresas o papel de agentes de mudança industrial e inovação, veículos para geração de emprego (BIRCH *et al.*, 1993), criação de riqueza e crescimento econômico (STOREY, 1994). Proprietários de pequenas organizações, normalmente, exibem seu empreendedorismo com disponibilidade limitada de recursos, foco flexível em nichos de mercado emergentes, com produtos e serviços inovadores, apresentando alto valor agregado, personalizados (VOSS *et al.*, 1998). Segundo Kruglianskas (1996, p. 7):

a existência de significativo número de PME's leva à menor concentração de mercado e induz à melhor distribuição de renda, favorecendo a estabilidade social e política. Uma estrutura de mercado menos concentrada permite maior dinamismo e aumenta as chances de alocação de recursos mais condizente com a demanda. Além disso, leva à redução dos problemas inflacionários, decorrentes da existência de oligopólios com grande poder sobre o estabelecimento de preços de mercado.

Hoje, pequenas empresas são protagonistas no desenvolvimento econômico, industrialização e *marketização* de todas as economias e são caracterizadas com atos empresariais de inovação e novas iniciativas empresariais (BANK OF ENGLAND 2000; REYNOLDS *et al.*, 2000). Porém, a economia de pequena empresa é composta de uma multidão de empreendimentos dono-administradas, heterogêneas e independentes, e de empresários cuja ordem estratégica do dia acomoda uma pasta diversa de objetivos de orientação Estratégicos empresariais e socio-psicológico-pessoal (KETS De VRIES, 1985) e aspirações familiares (POUTZIOURIS, 1997; MORAN, 1998).

Apesar da contribuição das pequenas empresas, estas são geralmente associadas a atividades empresariais de intensidade variante, de artesãos a empresas de alta tecnologia. De acordo com teóricos populares isto faz da pequena empresa um tipo de instituição muito idiossincrática e enigmática. Correspondentemente, aos objetivos empresariais estratégicos dos donos-gerentes de pequenos empreendimentos (caracterizados por possuir culturas empresariais diversas, formas legais, regimes de propriedade e porte/escopo de operações) freqüentemente contrastam a corrente principal da economia industrial e teorias de administração, que postulam que empresas estão no negócio em busca de crescimento e o controle de administração está separado do lado pessoal em nome da profissionalização e do desenvolvimento corporativo (POUTZIOURIS, 2003).

Em consonância com os estudos anteriores, pode-se demonstrar a importância das MPE's por meio de uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2004), onde foram projetados os percentuais de taxas de mortalidade sobre o número total de empresas registradas no período de 2000 a 2002. De acordo com os dados, estima-se o fechamento de 772.679 empresas nos três anos, além da perda de 2,4 milhões de ocupações, contribuindo para o aumento das taxas de desemprego e da atividade informal. Pressupõem-se desperdícios potenciais da ordem de R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica, decorrente do encerramento das atividades empresariais desse período.

2.2 Fatores de insucesso em micro e pequenas empresas

Percebe-se anteriormente, que as pequenas empresas são extremamente vulneráveis a um fraco gerenciamento, embora muitas grandes empresas também o sejam. A falta de eficiência gerencial é uma realidade em centenas e, até milhares, de pequenas empresas. Muitas apenas continuam lutando para sobreviverem, rendendo quantias insignificantes para seus proprietários. Isso mostra que estas empresas são apenas 'levadas' e não 'gerenciadas' (LONGENECKER, 1997).

As empresas, em geral, apresentam grandes dificuldades em elaborar estratégias factíveis e viáveis de serem implementadas. No caso da pequena empresa, esta situação se agrava pela falta de recursos financeiros, de cultura

voltada ao planejamento e de pessoal qualificado (ALMEIDA, 2005). As pequenas empresas (PEs) enfrentam maiores dificuldades para sobreviverem no mercado, por serem atingidas diretamente pelas forças competitivas causando menor poder de barganha (RHODEN, 2000).

Para elucidar essa situação, o SEBRAE realizou uma pesquisa com alguns empresários que encerraram suas atividades, para avaliar as principais causas da mortalidade dessas empresas. O estudo mostrou que a principal causa são as falhas gerenciais na condução dos negócios. Isso mostra a necessidade de realizar estudos mais detalhados sobre a utilização de ferramentas que contribuam com o gerenciamento dessas empresas.

Essas falhas gerenciais foram expressas: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa); problemas financeiros (situação do alto endividamento); ponto inadequado (falhas no planejamento inicial); e, falta de conhecimentos gerenciais.

Em segundo lugar, apontaram as causas econômicas conjunturais como: falta de clientes; maus pagadores; recessão econômica do País; sendo que o fator “falta de clientes” pressupõe, também, falta no planejamento inicial da empresa. Outra causa indicada, com 14% de citações, refere-se à falta de crédito bancário.

Outra pesquisa para estudar as causas do insucesso empresarial das MPES foi realizada por Coelho (2001) a fim de identificar os fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micro e pequenas empresas comerciais de Manaus, no período de 1995 a 1997, sendo:

Os fatores mercadológicos:

- 66,02% dos ex-proprietários-gerentes não controlavam o giro das mercadorias;
- 73,78% dos ex-proprietários-gerentes não adotavam campanha publicitária ou promocional; e
- 94,18% dos ex-proprietários-gerentes não procuravam saber da satisfação do cliente pós-venda.

Os fatores da administração contábil-financeira:

- 88,35% dos ex-proprietários-gerentes não adotavam cadastro atualizado de clientes em suas empresas;
- 77,77% dos ex-proprietários-gerentes não utilizavam de forma sistemática (sempre) livros contábeis para controle das contas a pagar e a receber de suas empresas;
- 77,67% dos ex-proprietários-gerentes eram remunerados pelas empresas, por necessidade de pessoal.

Os fatores de recursos humanos:

- 72,82% dos ex-proprietários-gerentes recrutavam pessoal da própria família para trabalhar na empresa;
- 73,78% dos ex-proprietários-gerentes não adotavam critério de seleção de pessoal para ingressar na empresa;
- 85,44% dos ex-proprietários-gerentes não treinavam os seus funcionários em instituições especializadas; e
- 69,91% dos ex-proprietários-gerente não participaram de treinamentos ou cursos voltados para o ramo de negócios onde atuavam, em instituições.

Os fatores de tecnologia de informação:

- 94,18% dos ex-proprietários-gerentes não informatizaram a contabilidade de suas empresas;
- 94,18% dos ex-proprietários-gerentes não utilizavam a internet para manterem-se informados sobre os seus ramos de negócios; e
- 95,15% dos ex-proprietários-gerentes não utilizavam máquina eletrônica d crédito em suas empresas.
- 100% dos ex-proprietários-gerentes não participaram do comércio eletrônico.

Os fatores de planejamento:

- 64,08% dos ex-proprietários-gerentes antes de montarem suas empresas não procuraram identificar o público alvo, ou seja, os clientes potenciais da empresa;

- 61,17% dos ex-proprietários-gerentes não planejavam o horário de funcionamento da empresa; e
- 78,64% dos ex-proprietários-gerentes não planejavam a necessidade de pessoal, habilidades dos funcionários, salários a pagar para as suas empresas, contribuíram de forma decisiva para a extinção das mesmas.

O estudo mostrou que os fatores gerenciais utilizados pelo conjunto de empresas contribuíram de forma decisiva para a extinção das mesmas.

É difícil progredir, ou até mesmo sobreviver, sem um gerenciamento adequado. Estudos recentes mostram que casos de fracassos empresariais estão evidenciando que a principal razão da mortalidade precoce das pequenas e médias empresas é a falta de habilidade gerencial de seu administrador (IOB A THOMSON COMPANY - IOB, 10/2002, p. 7).

2.3 Fatores de crescimento de micro e pequenas empresas

O crescimento das pequenas empresas é influenciado por fatores externos como: condições que prevalecem em produção e mercados de contribuição (trabalho, capital); incentivos fiscais; entre outros; e, os fatores internos como: recursos organizacionais; talento básico administrativo; metas e aspirações do dono-gerente (PERREN, 2000a, b).

Davidsson (1989) afirma que a tendência de crescimento de pequenas empresas é incentivada pelas expectativas sobre as recompensas financeiras e aumento de independência. Os impedimentos de crescimento mais importantes foram à deterioração do bem-estar dos empregados e a perda de controle na administração da empresa.

De acordo com Storey (1994), o crescimento de pequenas empresas é dirigido pela interação de três grupos de variáveis:

(1) calibre dos donos-gerentes e recursos empresariais; motivação; educação, perícias administrativa, habilidades, idade, história familiar;

(2) perfil empresarial: idade, tamanho, setor (alto-tecnologia/baixa-tecnologia, exportação-intensidade); forma legal, e regime de propriedade;

(3) planejamento estratégico: posicionamento de mercado, pesquisa e desenvolvimento, exportação, financiamento externo, administração de recursos humanos e desenvolvimento, sucessão planejada, e etc.

Percebe-se que o desenvolvimento estratégico de pequenas empresas, para sua sobrevivência e crescimento, é muito diversificado. A relação entre o negócio e variáveis sócio-econômicas, administrativas, empresariais e padrões de comportamento evoluem de acordo com o modo como o empreendimento se desenvolve, ao longo de fases sucessivas de crescimento empresarial (CLIFFORD *et al.*, 1991).

Ao longo dos anos um grande número de modelos de crescimento foram desenvolvidos, cada um deles fundamentado na suposição que o desenvolvimento empresarial pode ser segmentado em fases distintas. Os modelos com seus autores estão apresentados na Tabela 1.

Tabela 1 – Modelos de crescimento de pequena empresa

Autores	Fases/Estágios	Teste empírico
McGuire-1976	5 fases (1) Pequena empresa tradicional (2) Crescimento planejando (3) Partida (4) Produção em massa (5) Administração	Nenhuma evidência empírica Uma formulação de um modelo de crescimento onde empresas industriais pequenas progridem por cinco fases de desenvolvimento empresarial.
Steinmetz-1969	4 fases (e 3 sub-fases) (1) Supervisão direta (2) Supervisão supervisionada (3) Controle indireto (4) Organização divisional	Nenhuma evidência empírica Uma empresa pequena próspera sobrevive quatro fases de crescimento e três fases críticas de crescimento, enquanto acontecendo o fim de fases 1, 2 e 3.
Greiner-1972	5 fases (e 5 (sub)-fase) (1) Criatividade (2) Direção (3) Delegação (4) Co-ordenação (5) Colaboração	Nenhuma evidência empírica Empresas progridem por cinco fases de crescimento empresarial (estrutura administrativa e desenvolve evolutive e crises administrativas revolucionárias) como eles desenvolvem de pequenas em empresas grandes e estabelecidas.
Stanworth Curran-1976	&3 identidades sociais (1) Artesão (2) Empresário clássico (3) Gerente	Apoiado de um estudo detalhado de 6 anos A orientação de crescimento empresarial é governada pela identidade - aspiração-social do dono-gerente que abraça o papel empresarial.

Churchill & Lewis-1983	6 Estágios de Crescimento (1) Existência (2) Sobrevivência (3) Sucesso-desengate (3) Sucesso-crescimento (4) Partida (5) Maturidade de recurso	Nenhuma evidência empírica Foram consultados os gerentes de empresas pequenas prósperas para a revisão do modelo de crescimento percebido (um <i>a la</i> Greiner). O vigamento de desenvolvimento empresarial proposto delinea cinco fases evolutivas de crescimento caracterizadas por um índice de tamanho e diversidade-complexidade em termos de desafio administrativo.
Vozikis-1984	3 fases de crescimento (1) começo para cima (2) crescimento anterior (3) crescimento posterior	Empiricamente testado (amostra 117) Confirma a existência de um microcosmo de empresa pequeno diverso no princípio e fim do ciclo de vida de organizacional.

CONTINUA...

CONTINUAÇÃO...

Autores	Fases/Estágios	Teste empírico
Gibb & Scott-1985	Parâmetros de processo de desenvolvimento empresariais do modelo (1) desempenho (2) base para desenvolvimento (3) interno e externo (4) estratégias de desenvolvimento	Estudo longitudinal de 16 empresas Este modelo de crescimento firme pequeno está pesadamente baseado em produto e estratégias de desenvolvimento de mercado e corporações contribuições de política de ação experimentais projetaram para avaliar os impacto software apoio esquemas no processo de desenvolvimento empresarial.
Scott & Bruce-1987	Sintético-5 fases de crescimento (1) começo (2) sobrevivência (3) crescimento (4) expansão (5) maturidade	Nenhum teste empírico Este é um modelo sintético que utiliza o trabalho de Churchill e Lewis extensivamente (1983); é uma ferramenta diagnóstica de pequenas empresas posicionam e estratégias de crescimento que buscam alcançar desenvolvimento empresarial ao longo do ciclo de vida.
Dodge & Robbins-1992	4 fases (1) formação (2) crescimento anterior (3) crescimento posterior (4) estabilidade	Empiricamente testado (amostra 364) Propõe um modelo de crescimento de 4-fase e endereços principal (interno e externo) problemas encontrados por empresas pequenas em cada fase de desenvolvimento
Poutziouris-1993	4 fases (1) existência (2) sobrevivência ± crescimento anterior (3) conforto (4) crescimento	Empiricamente testado (amostra 132) Construindo em investigadores prévios (o Churchill e Lewis, 1983) abre caminho um sistema de classificação que categoriza empresas em fases de desenvolvimento; cada caracterizada com barreiras de crescimento evolutivas

Fonte: Adaptado de Poutziouris (2003)

Gibb & Davies (1990) identificam quatro aproximações para entender o processo de crescimento de empreendimentos de pequeno e médio porte, como segue:

(1) personalidade: o impacto da personalidade e capacidade inclusive dos donos-gerentes, suas metas pessoais e aspirações empresariais estratégicas.

(2) desenvolvimento organizacional: caracteriza o padrão de crescimento do negócio por fases de desenvolvimento, e como as mudanças em mercados, em finanças, propriedade e regimes de controle, estilos de administração e influência de tradição de empresa familiar no processo de crescimento.

(3) administração empresarial: foco na importância de habilidades empresariais e o papel de administração funcional, planejamento, controle, e orientação estratégica formal em termos de moldar o crescimento e desempenho do negócio.

(4) aproximações de Setoriais: concentram em grande parte na identificação de estrangulamentos de crescimento e oportunidades relativas a crescimento de pequena empresa no contexto de desenvolvimento regional ou o desenvolvimento de setores industriais específicos como pequenas empresas de alta tecnologia.

No pequeno empreendimento as pessoas estão ligadas por laços sociais e familiares que afetam certas tomadas de decisões. O fator mais importante para o crescimento empresarial é à procura de mercado global para seus produtos/serviços, a capacidade de administração, atitudes para a mudança e sucessão possuem um papel igualmente significativa na determinação do sucesso empresarial. Então, não é surpreendente que donos de pequenas empresas arrisquem o potencial de crescimento do seu empreendimento, porque eles falham em pensar estrategicamente a evolução de seu negócio, mas também porque é provável que eles contemham crescimento em benefício de outros objetivos (BARBER *et. al*, 1989).

Conforme Coelho (2001), o pequeno empresário é o gerente do negócio, precisa conhecer e saber usar as ferramentas que estão disponíveis no campo da ciência administrativa se deseja contornar os obstáculos mais comuns que surgem no cotidiano dos negócios.

Halloran (1994, p. 22-23) descreve uma série de “instrumentos” básicos de gerenciamento. A seguir descritos: declaração de meta; análise de localização e mercado; estrutura da organização; plano financeiro; plano de marketing; estratégia de preços; plano de fluxo de caixa; plano de inventário e plano de recursos humanos.

Segundo Salomon (1986), se as pequenas empresas quiserem continuar atuando no mercado, os gerentes deverão utilizar os instrumentos disponíveis na

ciência administrativa como: planejamento de produção e venda; apropriação dos custos diretos e indiretos; controle de estoques; foco na qualidade total e delegar e descentralizar tarefas da empresa.

3 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Neste capítulo, são apresentados os conceitos de planejamento estratégico, *Balanced scorecard*, gestão da qualidade total, gestão da mudança, *benchmarking*, terceirização, integração logística e segmentação de mercado.

3.1 Planejamento estratégico

O objetivo deste item é conceituar planejamento estratégico apresentando uma versão pelo qual as micro e pequenas empresas devem formalizar a escolha de estratégias, bem como descrever o modelo de planejamento, para micro e pequenas empresas, proposto por Almeida (2005).

3.1.1 Conceito de planejamento estratégico

Segundo O'Regan e Ghobadian (2000), poucos estudiosos pesquisaram sobre o processo de confecção de estratégias para pequenas e médias empresas. As poucas pesquisas desenvolvidas referentes ao processo de desenvolvimento de estratégias estão profundamente arraigadas no setor de grandes empresas. Além disso, pouca ou nenhuma pesquisa foi desenvolvida sobre as dificuldades que empresas sofrem no desenvolvimento dos planos estratégicos.

Na opinião de Mintzberg *et al.* (2001), o planejamento construiu um núcleo viável por meio de seus próprios sucessos e fracassos. Cinco definições formais são levadas em consideração pelos autores; (1) planejamento é pensar no futuro; (2) planejamento é controlar o futuro; (3) planejamento é tomada de decisão; (4) planejamento é tomada de decisão integrada; (5) planejamento é um procedimento formal para produzir um resultado articulado, na forma de um sistema integrado de decisões. Ainda os autores sustentam que o planejamento está situado na extremidade formal do *continuum* do comportamento organizacional.

Porém, o planejamento não deve ser visto como tomada de decisão, como formulação de estratégia e administração, ou a maneira preferida de fazer qualquer

dessas coisas, mas sim como o esforço de formalizar partes delas – por meio da decomposição, articulação e racionalização.

O Plano estratégico representa uma tentativa para alterar a força de uma companhia em relação aos seus competidores, de modo mais eficiente e efetivo. Assim, o planejamento estratégico focaliza a direção da organização, as ações necessárias para melhorar seu desempenho nas atividades que atuam (HEWLETT, 1999).

De acordo com Mintzberg (2000, p. 43), a partir da década de 60 a utilização do planejamento estratégico motivou a integração com a visão estratégica das decisões e os modelos de gestão aderidos por grandes empresas. Através do planejamento estratégico, segundo Oliveira (1983, p.46) as empresas puderam:

- Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes;
- Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos;
- Conhecer e usufruir as oportunidades externas;
- Conhecer e evitar as ameaças externas;
- Ter um efetivo plano de trabalho estabelecendo as premissas básicas, as expectativas e os caminhos almejados pela empresa.

3.1.2 Metodologia de planejamento estratégico de Almeida (2005)

Para provar que o planejamento estratégico não é só utilizado por grandes organizações, Almeida (2005) apresentou uma metodologia desenvolvida para um grupo de tecelagens de Americana-SP, provando que essa técnica pode ser utilizada também por pequenas empresas. O modelo proposto envolve: a análise dos aspectos internos; análise do ambiente; comparação da orientação com o campo de atuação e o estabelecimento da estratégia vigente. Conforme o autor, para nortear essas quatro atividades é necessário definir a missão e/ou vocação da entidade, sua visão aproximada e, no caso de unidades, as diretrizes superiores.

Na análise dos aspectos internos, são identificados os fatores de sucesso da empresa de acordo com o ramo de atividade, levando ao cumprimento de sua missão ou vocação. Esses são os chamados fatores críticos de sucesso (FCS). Após identificados os FCS são comparados com outras empresas do setor, para verificar os pontos fortes e fracos da empresa em relação as concorrentes.

A etapa mais importante do plano estratégico é a análise do ambiente, pois leva as entidades a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças. Ela ocorre em duas etapas: a primeira é um repensar da entidade, onde se questiona, inicialmente, a localização e depois o ramo de atividades, em função da favorabilidade para o futuro da entidade. A segunda etapa, analisa o ambiente da entidade como: macroambiente (solo e clima) operacional e interno, a localização e o setor de atividades em que ela opera.

A comparação com o campo de atuação: consiste em comparar o que está sendo feito com a visão, a coerência entre o que entidade se propôs, ou é vocacionada a fazer, e o que, realmente, está fazendo. E a sintonia entre missão ou a vocação da organização.

No estabelecimento da estratégia vigente é preciso conhecer a estratégia que vem sendo adotada para que não traga prejuízo a empresa por falta de continuidade das estratégias que vinham sendo desenvolvidas.

No modelo apresentado por Almeida (2005), demonstrado na Figura 2, primeiro define-se a estratégia para então estabelecer os objetivos. O processo para se chegar à estratégia é predominantemente qualitativo, em que são estruturadas idéias para definir o caminho que a entidade deverá seguir. Entretanto, este caminho nem sempre é possível, exigindo uma verificação de sua viabilidade, sendo, para isso necessários dados quantitativos, obtidos no fluxo de caixa, onde se pode perceber a rentabilidade da empresa, no balanço da organização e em outras medidas como a mutação de capital e através de índices financeiros.

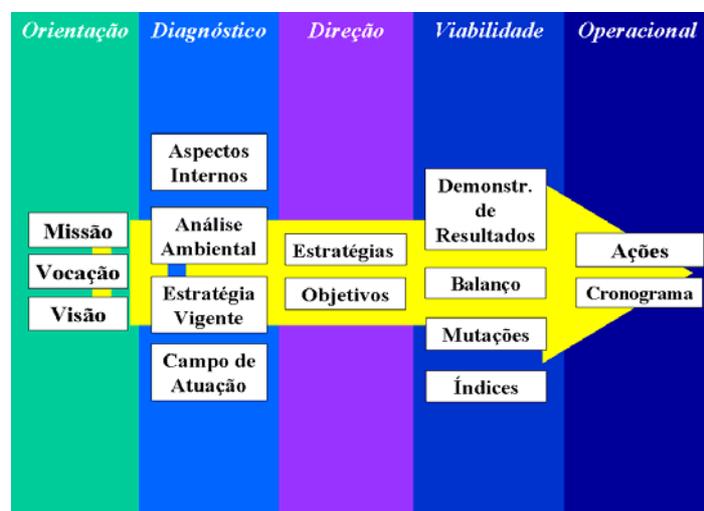


FIGURA 2 – Modelo de planejamento estratégico de Almeida (2005)

Depois de verificada a viabilidade das estratégias, deve-se realizar o estabelecimento de ações. Toda a ação deve possuir um responsável, a descrição das dificuldades a superar e os recursos necessários como, tempo e dinheiro, cada ação pode ser subdividida em atividades, representadas por um cronograma para facilitar seu acompanhamento.

3.2 Balanced Scorecard

Neste item, são apresentados o conceito da ferramenta administrativa *Balanced Scorecard* e a metodologia proposta por Soares.

3.2.1 Conceito de Balanced Scorecard

O *Balanced Scorecard* foi desenvolvido como um sistema de indicadores que visava a tradução e implementação de estratégias (RODRIGUES, 2001; GOLDSZMIDT, 2003; KAPLAN & NORTON, 2001). Alguns executivos não só o utilizavam para esclarecer e comunicar estratégias, mas também para gerenciá-las, por isso o *Balanced Scorecard* deixou de ser um sistema de medição para se transformar em sistema gerencial (NAKAMURA & MINETA, 2001).

Desenvolvido por Robert Kaplan e David Norton, o *Balanced Scorecard* (BSC) foi inicialmente definido como um “conjunto de indicadores que oferecem à alta gerência uma rápida, porém ampla visão do negócio” (KAPLAN e NORTON, 1992, p. 71), incluindo indicadores de desempenho financeiro e não financeiro organizados em quatro perspectivas, inovação e aprendizado, processos internos, clientes e finanças.

A partir de pesquisas sobre implementações bem sucedidas do BSC, Kaplan e Norton (2001) descrevem cinco princípios, a saber: traduzir a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização à estratégia, transformar a estratégia em tarefa de todos; converter a estratégia em processo contínuo e mobilizar a mudança por meio da liderança executiva.

Conforme Nakamura e Mineta (2001), a finalidade do *Balanced Scorecard* é oferecer aos executivos e gerentes informações postuladas em um processo hierárquico, portanto não aleatório, para que se possa avaliar até que ponto a

empresa gera valor para os clientes atuais e futuros. Segundo Kaplan e Norton (1997 p. 8-9) o BSC fornece informações como aperfeiçoar as capacidades internas e os investimentos necessários em pessoal, sistemas e procedimentos, visando melhorar o desempenho financeiro futuro.

Para Rodrigues (2001), o *Balanced Scorecard* representa um retorno à concepção original do método Administração por Objetivos (APO). A idéia central da APO permanece: gestão por resultados segundo objetivos hierarquizados e integrados a uma estratégia comum. O que muda é, sobretudo a circunstância dessa implementação: antes, subordinada a uma estrutura rígida e funcional de organização; e agora, em um contexto de mudanças e de extrema flexibilidade organizacional.

A pesquisa realizada por Nakamura e Mineta (2001), mostra que as idéias dos executivos sobre um sistema de indicadores de desempenho no contexto do controle estratégico de uma organização estão fortemente alinhados com a filosofia geral do *Balanced Scorecard*, principalmente, no que se refere ao uso de indicadores financeiros e não financeiros, bem como ao estabelecimento de relações de causa e efeito entre as variáveis envolvidas.

3.2.2 Metodologia de *Balanced Scorecard* de Soares (2001)

A sistemática apresentada a seguir foi desenvolvida por Soares (2001) paralelamente à aplicação prática. Foi esquematizado um modelo sob medida para o caso da pequena empresa, considerando suas características e recursos disponíveis. Os ajustes foram realizados na medida que os impasses ocorriam. A sistemática proposta foi dividida em quatro fases, conforme mostra a Figura 3.

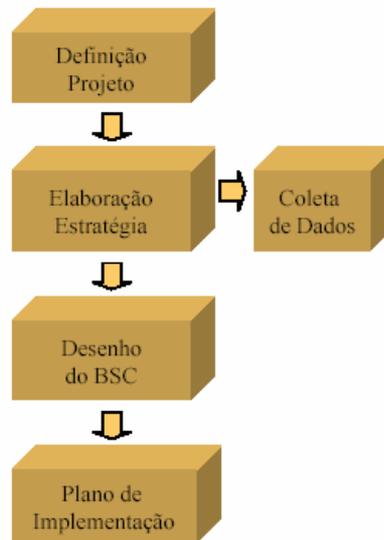


FIGURA 3 - Fluxo de Elaboração do *Balanced Scorecard* para pequenas empresas.

Na primeira fase, ocorre uma ou mais reuniões com os proprietários ou diretoria da empresa, visando introduzir os conceitos básicos do *Balanced Scorecard*, definir o motivo da implementação e obter o comprometimento e credibilidade da alta direção em relação ao projeto. Nessa fase, define-se também a Equipe de Trabalho.

Na segunda etapa, são definidos os objetivos de longo prazo, decorrentes da visão de futuro e refletir o desempenho financeiro esperado. Normalmente, os objetivos são referidos em valores financeiros e devem ser uma meta arrojada. Define-se também a lacuna financeira, o *gap* entre a posição atual e a que se quer alcançar.

De acordo com Kaplan & Norton (1997, p.50), o próximo passo é a definição dos objetivos estratégicos financeiros, que devem ser baseados no seu ciclo de vida: crescimento, sustentação e colheita. Com base nessa classificação são definidos três ou quatro objetivos financeiros.

Depois, a empresa avalia os segmentos de mercado existentes e escolhe em qual pretende atuar. O mesmo processo deve ser feito para identificar os seus clientes e definir para quem deseja direcionar seus produtos e serviços. Para cada

segmento selecionado, a empresa deve definir a proposta de valor para satisfazer e reter seus clientes.

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são estabelecidos posteriormente. Identificando qual a necessidade de investimento na reciclagem de pessoal, no aperfeiçoamento dos sistemas de informação, no alinhamento dos procedimentos e nas rotinas organizacionais, para dar suporte aos objetivos das demais perspectivas.

Após esquematizar o *Balanced Scorecard*, deve-se rever a estrutura dos seus objetivos para cada uma das perspectivas e analisar as relações de causa e efeito. Não deve existir um objetivo que não faça parte de uma cadeia de causa e efeito (ver Figura 4). Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento devem ser necessários para dar suporte aos objetivos dos processos internos, que por sua vez, se forem alcançados, garantirão a satisfação e retenção dos clientes, o que gerará mais receitas e dividendos à empresa e seus acionistas e assim garantir-se-á o alcance dos objetivos financeiros de longo prazo.

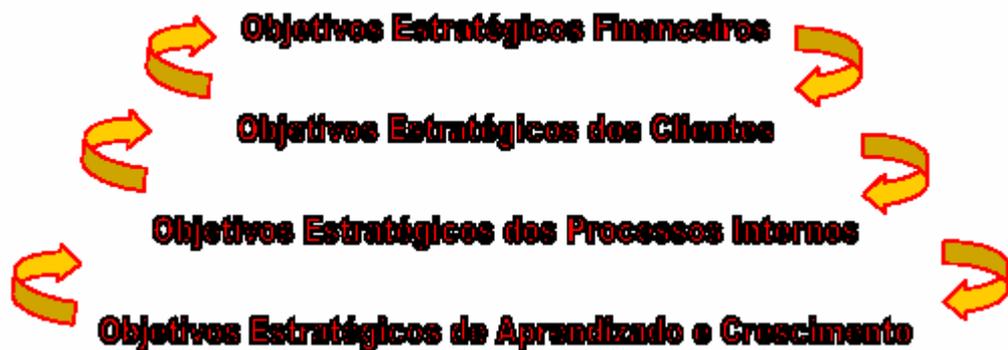


FIGURA 4 – Relação de causa efeito

Para cada um dos objetivos estratégicos, devem ser definidas uma ou mais medidas de ocorrência e, caso necessário, vetor(es) de desempenho.

Aos estabelecer as medidas deve-se atentar para a viabilidade de sua operacionalização. É comum a pequena empresa não possuir um sistema de informação apurado e a coleta de alguns dados pode ser muito dispendioso. Não adianta definir medidas que não poderão ser acompanhadas porque sua relação custo x benefício não permite.

Para cada medida do *Balanced Scorecard* deve ser definida uma meta. Como o *Scorecard* deve ser utilizado para impulsionar a mudança organizacional, esta meta deve ser arrojada, de forma a alavancar mudanças significativas na empresa, e assim atingir o patamar desejado. Pode ser utilizada a análise de cenários para o estabelecimento das metas. Como alternativas às situações atuais, objetivos que parecem intangíveis podem ser decompostos em objetivos menores, que juntos permitem o alcance da meta proposta (Kaplan & Norton, 1997, p. 238). Deve-se ainda alinhar as iniciativas estratégicas existentes na empresa. No caso das pequenas empresas, normalmente não existem muitas iniciativas em andamento, por isto deve-se avaliar cada meta e definir ações para atingi-las.

Depois de traçado o *Scorecard*, deve-se elaborar planos de ação que incluam a sua divulgação aos demais funcionários e a associação das medidas aos bancos de dados. Para obter a conscientização, motivar e influenciar o comportamento dos funcionários em direção às metas do *Balanced Scorecard*, é necessário que se defina um programa que comunique a visão, a missão e a estratégia da empresa, bem como os objetivos estratégicos de cada perspectiva, os segmentos alvos e as propostas de valor da empresa.

Para focar as atitudes dos funcionários na estratégia da empresa é necessário vincular as metas coletivas e individuais aos objetivos do *Balanced Scorecard*. Para motivar essas atitudes, é recomendado alinhar as metas do *Scorecard* aos sistemas de incentivo e recompensa discutindo o orçamento da empresa, tanto de despesas quanto de investimentos. Os investimentos prioritários da empresa devem ser os relacionados ao alcance das metas e objetivos estabelecidos.

Na etapa posterior, elaboram-se os planos que definirão a rotina de avaliação periódica dos resultados atingidos e é definido o sistema de informações de suporte gerencial. Deve-se ainda revisar as estratégias e as relações causa e efeito do *Balanced Scorecard*.

São também definidos os relatórios de avaliação do desempenho das medidas do *Balanced Scorecard*, que devem sinalizar se as ações constantes nos planos elaborados estão conduzindo a empresa na direção das suas metas de longo prazo e na velocidade planejada. O importante nesses relatórios, para serem

compatíveis com as pequenas empresas, é que sejam simples, acessíveis e que sua execução seja fácil, rápida e pouco dispendiosa.

Geralmente, nas pequenas empresas não existe o hábito de reuniões mensais para avaliação de desempenho. O facilitador deve estabelecer esta rotina, pois elas são de extrema importância para o acompanhamento do *Scorecard*.

3.3 Gestão da Qualidade

Neste item será apresentado o conceito de Gestão pela Qualidade e a metodologia GQ de Anholon (2003) para implementação em MPES.

3.3.1 Conceito de gestão da qualidade

Por muito tempo a qualidade foi vista como uma função defensiva dentro das organizações. No entanto, cada vez mais, tem se percebido que pode-se utilizá-la também como uma estratégia ofensiva, em busca de novos nichos de mercado ou mesmo no aumento da participação de mercados já conquistados.

O movimento da qualidade teve origem na década de 20, quando Walter Shewhart desenvolveu a primeira carta de controle de processo enquanto trabalhava como estatístico na Bell Labs. Durante a II guerra mundial aumentou a utilização da estatística para monitorar a qualidade da produção devido às grandes quantidades de material produzidos e à falta ou deficiência de mão-de-obra dentro do país (DAVIS *et al*, 2001).

A palavra qualidade pode ter múltiplos significados. Para Juran & Gryna (1991) tem dois significados:

- 1) qualidade consiste nas características do produto que vão ao encontro das necessidades dos clientes e dessa forma proporcionam a satisfação em relação ao produto; e 2) qualidade é a ausência de falhas.

Por isso a ênfase da qualidade estava no controle da qualidade (CQ), ou seja, na redução do número de reclamações dos clientes, assim, era dada maior importância à inspeção (separar o não – defeituoso) do que a prevenção. A identificação de produtos defeituosos e seu tratamento (retrabalho) ou disposição

(refugo) acarretam custos. Conseqüentemente, acreditava-se que adquirir uma qualidade melhor seria mais dispendioso. Muitas vezes, os gerentes de controle da qualidade relatavam aos gerentes de produção as medições realizadas principalmente nas saídas, por conseqüência, eles tinham pouco ou nenhum poder para interromper a produção para evitar a expedição de produtos defeituosos (DAVIS *et al*, 2001).

Um excelente projeto e um alto e consistente nível de qualidade aliadas a preços competitivos e a condições de bons serviços pós-venda fizeram com que os japoneses conquistassem fatias expressivas de diferentes mercados de produtos. Nos dias atuais, a qualidade está no conceito de gerenciamento das empresas, pois não há como sobreviver no mercado sem qualidade (MARTINS & LAUGENI, 1998).

A política de qualidade deve estabelecer claramente o comprometimento da alta administração que deve ser disseminado para todos os envolvidos na organização para garantir sua execução.

Segundo Campos (1992), são objetivos do controle de qualidade nas organizações: (1) Planejar a qualidade desejada pelos clientes. Isso pressupõe um esforço de localizar o cliente, conhecer suas necessidades, interpretar estas necessidades em características mensuráveis, de forma que seja possível gerenciar o processo de atingi-las; (2) Manter a qualidade desejada pelo cliente, cumprindo padrões e atuando na causa dos desvios e; (3) Melhorar a qualidade desejada pelo cliente.

3.3.2 Metodologia de gestão da qualidade de Anholon (2003)

Seguindo a linha de pensamento de Deming, que resumiu suas idéias em 14 pontos principais para serem facilmente consultados e constantemente lembrados, Anholon (2003) elaborou uma lista de pontos essenciais na implantação de um programa de qualidade nas MPEs, denominados “15 princípios de Gestão da Qualidade para MPEs”. Os 15 princípios estão descritos a seguir:

1. Estabeleça metas desafiadoras, não sendo extremamente fáceis nem impossíveis.
2. Entenda qualidade como a satisfação dos clientes e não como adequação às especificações técnicas.

3. Estenda o conceito de “satisfação do cliente” para dentro da MPE.
4. Distinga bem os negócios das relações de parentesco e a pessoa física do empresário da pessoa jurídica da empresa.
5. Atribua a liderança em projetos e tarefas por meio do conhecimento, da perícia e das habilidades interpessoais, sem que seja considerado o nível de autoridade.
6. Busque uma convivência “amigável” com todos os seus funcionários.
7. Motive a participação de toda MPE, inclusive os funcionários de alta hierarquia.
8. Utilize somente uma abordagem para a implantação de melhorias.
9. Treine os funcionários visando a multi-funcionalidade.
10. Atribua tarefas que permitam o desenvolvimento do potencial humano.
11. Busque um relacionamento com o fornecedor baseado na qualidade e não no preço.
12. Analise o sistema de controle da qualidade a ser utilizado. Quando possível, utilize ferramentas simples e de fácil compreensão para os funcionários.
13. Estabeleça o 5S para organizar a MPE e criar um bom alicerce para programas de qualidade.
14. Não abandone o programa de qualidade frente a outras “emergências”.
15. Difunda todos os tópicos anteriores entre todos os funcionários, fazendo com que estes estejam presentes no dia-a-dia da MPE.

3.3.2.2 Visão global da proposta para implantação de GQT em MPEs

A implantação de uma proposta para melhorar o desempenho de uma empresa exige participação e disciplina. Esta proposta apresenta duas características importantes: a primeira, foi elaborada na mesma linguagem da família de normas ISO 9000 versão 2000, permitindo uma maior facilidade na implantação de tais normas ou outras a ela ligada, como é o caso da QS 9000; a segunda, leva o micro ou pequeno empresário a realizar as etapas intuitivamente e padronizá-las posteriormente, ou seja, permite que ele conheça as atividades que serão realizadas em cada etapa antes de elaborar documentos formais.

A estrutura, dessa proposta apresenta cinco fases dentro da MPE: Diagnóstico; Organização; Melhorias; Controle da Qualidade; e Planejamento e Padronização.

Essas fases são elaboradas de maneira que o micro ou pequeno empresário tenha oportunidade de diagnosticar a realidade de sua empresa, identificando seus problemas, analisando seus fornecedores, conhecendo as relações interdepartamentais, entre outros. Esse diagnóstico, também, pode ser observado na série ISO 9000.

Após o diagnóstico, serão formadas duas equipes. Uma será responsável pela organização da MPE e outra pelo estabelecimento do canal de comunicação com o cliente. Esse canal possibilitará que a MPE tome conhecimento de seus problemas e os solucione. Ressalta-se que a palavra “problema” significa tanto uma deficiência quanto uma possibilidade de melhoria.

Uma vez alcançadas as melhorias, torna-se necessário controlá-las para que os problemas não voltem a ocorrer. Este é o objetivo da quarta fase, denominada “Controle da Qualidade”. O micro ou pequeno empresário escolherá o sistema de controle mais adequado à realidade de sua empresa e verificará sua eficácia.

Na última fase da proposta realizar-se-á o planejamento e a padronização na MPE. Vencidos os medos iniciais e com o conhecimento prático adquirido nas etapas anteriores, torna-se mais fácil, para o micro ou pequeno empresário e suas equipes, padronizarem documentos. É nesta fase que será elaborado o Manual da Qualidade e o Planejamento Estratégico. As metas e objetivos serão reavaliados, e uma auditoria da qualidade será realizada para avaliar os benefícios conquistados até o momento.

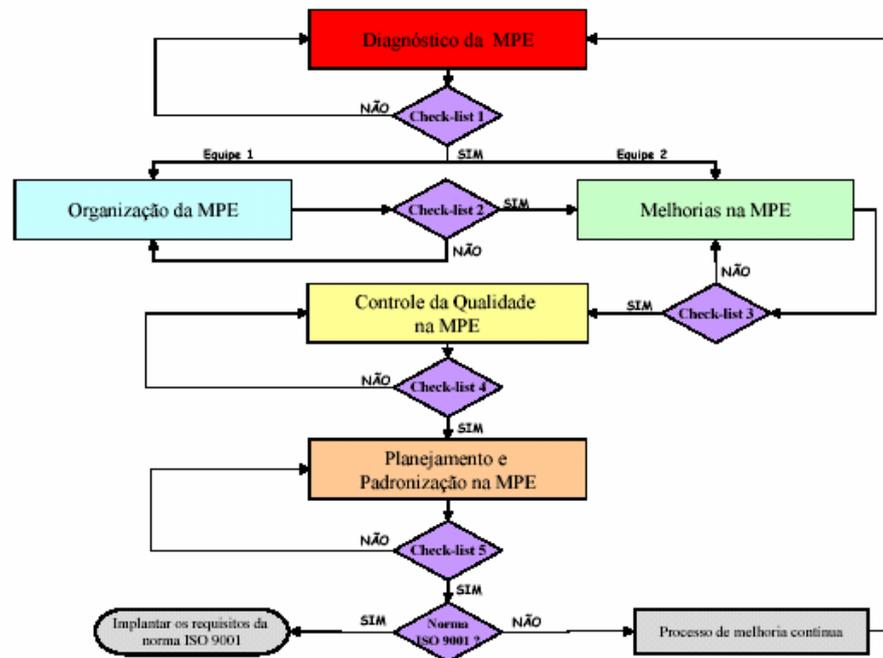


FIGURA 5 – Modelo de gestão da qualidade total para pequenas empresas

Finalizadas as fases da Proposta para a Implantação de GQT em MPEs, o micro ou pequeno empresário estará diante de duas possibilidades: seguir para a implantação dos requisitos da norma ISO 9001 ou realimentar a proposta. Caso opte pela implantação da norma, encontrará facilidades em muitos de seus requisitos, pois já possui parte da linguagem e conhecimento de alguns deles, abordados anteriormente na proposta. Caso considere desnecessária ou inviável a implantação da norma naquele momento, ele poderá realimentar a proposta com o objetivo de alcançar um desempenho melhor que o anterior.

Ao final de cada fase da proposta, são apresentados *check-lists* para avaliar se a implantação está ocorrendo como esperado. Caso ele demonstre que a fase foi corretamente desenvolvida, o micro ou pequeno empresário e suas equipes poderão prosseguir com a implantação. Caso contrário, eles deverão voltar ao item deficiente da fase apontado pelo *check-list* e corrigi-lo. Optou-se pela utilização de *check-lists* pela simplicidade e maior compreensão que estes proporcionam.

Espera-se que a MPE comece a sentir os reais benefícios desta proposta de qualidade após um ano de implantação, podendo este período ser um pouco maior ou menor em consequência de como se apresenta a empresa. Para estabelecer tal horizonte de tempo tomou-se como base os tempos observados na prática para a

implantação de programas de qualidade. Com certeza melhorias imediatas acontecerão (como a organização proporcionada pelo programa 5S e o maior conhecimento da empresa), mas os verdadeiros benefícios só ocorrerão quando os conceitos de qualidade estiverem presentes no cotidiano da MPE, e isto exige um certo tempo.

3.4 Gestão da mudança

Neste item, apresenta-se o conceito de gestão de mudança e a metodologia de mudança organizacional de Kotter & Cohen (1999).

3.4.1 Conceito de gestão da mudança

A mudança é algo pessoal. Para que ocorra cada pessoa deve pensar, sentir e fazer algo diferente. O problema da maioria dos executivos é o fato de que a gestão da mudança difere de qualquer outra tarefa gerencial com que já se defrontaram. Continua-se a desmembrar a mudança em pequenos componentes e gerenciando as partes individualmente. Esse é o legado de Taylor e a administração científica. Mas, no caso da mudança, como asseverado por Duck (1999), a tarefa é gerenciar a dinâmica e não as partes.

Nas últimas décadas Kotter (1999), observou o esforço de mais de 100 empresas para se transformarem competitivas. Essas tentativas receberam vários rótulos: gestão da qualidade total; reengenharia; *right sizing*; reestruturação; mudança cultural. Em quase todos os casos, a meta era a mesma, enfrentar um mercado mais competitivo, pela mudança no modo de administrar a empresa.

O principal papel a ser desempenhado pela alta direção é o de inculcar nos funcionários uma visão, valores, e filosofia, esse sentido de identidade e auto-realização, tudo o que constitui a argamassa capaz de mantê-los unidos. É preciso haver um contexto unificador. A partir disso a empresa pode descentralizar-se com certo grau de segurança, apoiada em objetivos comuns, ela consegue criar múltiplas oportunidades de desenvolvimento individual (GHOSHAL, 2001), e ainda, a substituição de objetivos amorfos, de grande escala, por projetos incrementais de

curto prazo, produzindo rapidamente resultados tangíveis, fazendo os colaboradores deleitar-se com frutas psicológicas do sucesso (SCHAFFER & THONSON, 1999).

Adizes (2001) apresenta a seqüência: diagnóstico, *empowerment*, missão e valores, realinhamento estrutural e reorganização dos sistemas de informação. O ponto de partida é o diagnóstico, tratando de reconhecer que a companhia tem um problema e não pode continuar como está. E que é preciso resolver a situação. O passo seguinte é escolher algumas falhas pequenas, que podem ser solucionadas fácil e rapidamente, a fim de ganhar confiança e permitir o *empowerment*. O terceiro passo é estudar a missão da companhia e seus valores, a fim de esclarecer o que ela faz e qual o valor agregado fornecido à sociedade. O quarto ponto é a análise as estrutura da organização. Depois disso vem à necessidade de examinar os sistemas de informação com o objetivo de assegurar que a estrutura funcione corretamente. O sexto e último passo consiste na atualização do sistema de recompensas.

3.4.2 Metodologia de mudança organizacional de Kotter & Cohen

Kotter & Cohen (1999) realizaram um estudo com cerca de 400 pessoas de 130 organizações e concluíram que a metodologia de mudança organizacional é capaz de mudar qualquer organização. Em síntese, constatou-se que:

- 1- as organizações de grande sucesso sabem como sobrepujar os anticorpos que rejeitam qualquer coisa nova;
- 2- a mudança em grande escala, bem sucedida, é um processo complexo que se desenrola em oito estágios;
- 3- o desafio central de todos esses estágios é mudar o comportamento das pessoas;
- 4- a mudança de comportamento é uma questão de oferecer análises para afetar o raciocínio do que ajudar a ver a verdade para *influenciar os sentimentos*.

Os autores identificaram um padrão de oito fases como paradigma básico, observado em processos de mudança eficazes. Evidências demonstram que o problema fundamental em todos os estágios é modificar o comportamento das pessoas. Essas oito fases são:

1. Aumentar a urgência;
2. Construir a equipe de orientação;

3. Desenvolver a visão certa;
4. Comunicar-se para promover a compra;
5. *Empowerment* para a ação;
6. Propiciar vitórias a curto prazo;
7. Não permitir o desânimo;
8. Tornar a mudança duradoura.

Nos esforços de mudança bem sucedidos, o primeiro passo é garantir que certa massa crítica de pessoas atue com um mínimo de urgência. Desperte o sentimento de urgência, posicionando o esforço de mudança. O sentimento de urgência é de grande relevância na hora de formar o grupo certo para o direcionamento da mudança e de promover o indispensável trabalho em equipe entre os vários participantes.

Forme um grupo que tenha capacidade, quanto aos membros e aos métodos de operação, de orientar um processo de mudança muito difícil. Nas mudanças em grande escala, bem sucedidas, a equipe de orientação eficaz responde às perguntas necessárias à produção de um senso de direção nítido.

Crie a visão e as estratégias certas para orientar a ação em todos os demais estágios do processo de mudança. Nas bem sucedidas iniciativas de mudança, a visão e as estratégias não ficam trancadas numa sala com a equipe de orientação. A direção da mudança é amplamente comunicada e difundida em toda a organização, para que seja bem compreendida e realmente 'comprada' por todos, no nível mais profundo das pessoas.

Divulgue com eficácia as visões e estratégias, para que sejam bem compreendidas e realmente compradas por todos, no nível mais profundo das pessoas. Nos esforços de mudança que alcançam grande sucesso, quando se compreende a visão da mudança e se passa a agir com base nela, a consequência imediata é a remoção das barreiras que dificultam a navegação.

Lide de maneira eficaz com os obstáculos que inibem a ação, principalmente chefes incapacitantes, carência de informações, sistemas inadequados de avaliação e recompensa e falta de autoconfiança. Os bem-sucedidos esforços de mudança capacitam as pessoas a criar vitórias em curto prazo, vitórias que aumentam a fé na

viabilidade da mudança, recompensam emocionalmente os que trabalham duro, mantêm os críticos à distância e sustentam o impulso.

Produza vitórias em curto prazo, em quantidade suficiente, com bastante rapidez, para ajudar os promotores da mudança, esclarecer os pessimistas, dissipar os cínicos e transmitir impulso ao esforço. Depois do primeiro conjunto de vitórias em curto prazo, o esforço de mudança ganhará impulso e direção. Transmite-se impulso à iniciativa, para converter a visão em realidade, fomentando a urgência e combatendo o sentimento de falso orgulho, eliminando o trabalho desnecessário, exaustivo e desmotivador e não cantando vitórias precoces.

A tradição é uma força poderosa. Os saltos para frente, às vezes, terminam em quedas no passado. A mudança bem-sucedida é mais frágil do que se imagina, ou se deseja imaginar. Certifique-se de que a mudança está impregnada na própria cultura da empresa, a fim de que novas formas de operação sejam duradouras.

3.5 Benchmarking

Neste item, apresenta-se o conceito de benchmarking e o modelo desenvolvido por Silva (2002).

3.5.1 Conceito

Tomadores de decisão constantemente estão procurando técnicas que proporcionem melhoria de qualidade. O *benchmarking* é uma ferramenta que ficou popular nos últimos anos. Embora não seja uma ferramenta nova, ultimamente encontrou um grande número de adeptos, ocupa um lugar proeminente, na melhora da qualidade (DATTAKUMAR & JAGADEESH, 2003).

Conforme SPENDOLINI (1993), o *Benchmarking* é um processo contínuo e sistemático que deve para avaliar produtos/serviços de organizações que são reconhecidas pela utilização de práticas de melhorias de qualidade. Existem diversos tipos de atividades de *benchmarking*, e cada uma é definida pelo “alvo”. Quando examina-se as definições dos diferentes tipos de *benchmarking* deve-se lembrar que o processo básico permanece o mesmo.

O *Benchmarking* Interno, consiste em as práticas específicas de negócios são executadas em mais de um local, um departamento, uma divisão ou mesmo um país. Muitas organizações começam suas atividades de *Benchmarking* comparando internamente as praticas de negócios.

O *Benchmarking* Competitivo, envolve a identificação dos produtos, serviços e processos de trabalho dos concorrentes diretos de sua organização. O objetivo é identificar informações específicas sobre os produtos, processos e resultados de negócios de seus concorrentes, depois comparar com aquelas mesmas informações de sua própria organização.

O *Benchmarking* Funcional/genérico envolve, a identificação de produtos, serviços e processos de trabalho de organizações que podem ser ou não seus concorrentes diretos. O objetivo é identificar as melhores práticas em qualquer tipo de organização que estabeleceu uma reputação de excelência na área específica sujeita ao *Benchmarking*.

As organizações que implantam o *Benchmarking* com o propósito ou objetivo claro têm maior sucesso do que aquelas que empreendem um esforço de *Benchmarking* sem um senso de propósito ou uma direção. As companhias que possuem o *Benchmarking* fortemente integrado em suas culturas gastaram muito esforço definindo-o nas mentes de seus funcionários.

Os resultados da pesquisa empreendida por St-Pierre & Raymond (2004) mostram que no curto prazo, esta atividade está associada diretamente com a adoção novas de práticas da produção, com um nível mais elevado da produtividade e trabalho, e com um nível mais baixo da eficácia da produção. Entretanto, *Benchmarking* não é associado com nenhuma mudança significativa no desempenho financeiro.

3.5.2 Metodologia de *Benchmarking* de Silva (2002)

A sistemática aqui proposta enquadra-se na fase de planejamento de um ciclo de *Benchmarking*. O ciclo genérico ilustrado na Figura 6, representa as seguintes

fases: determinar do que fazer e com quem fazer o *Benchmarking*, ou seja, a identificar o objeto de estudo e o parceiro de *Benchmarking*.

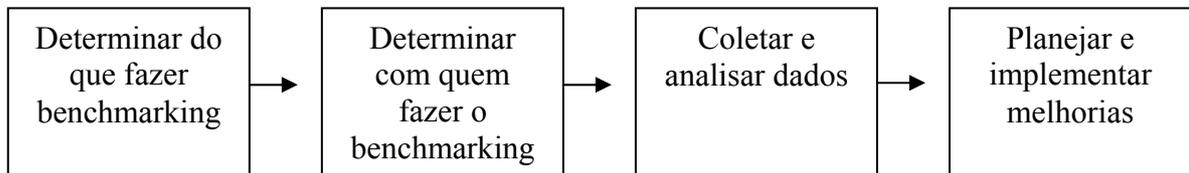


FIGURA 6 – Modelo de *Benchmarking* de Silva (2002)

Na primeira fase, deve-se conseguir o apoio e o comprometimento de todas as pessoas da organização que estão de alguma forma ligadas ao projeto de melhoria dos processos de negócio, do qual pode se originar um processo de *benchmarking*.

Esta etapa tem por objetivo estabelecer uma base de análise para identificar quais são as dimensões e os processos críticos que a mais contribuem para a competitividade da empresa. O projeto de *benchmarking* será realizado em cima dos processos ou aspectos de produtos ou serviços mais críticos.

Identificando quais são os critérios competitivos prioritários para melhoria dependerá da importância dada pelos clientes e por outras partes interessadas a estes critérios, de como está o desempenho da organização frente à concorrência nos mesmos. Os processos ou atividades que mais influenciam as dimensões priorizadas. Para tanto são realizadas o mapeamento dos processos e o diagnóstico detalhado dos problemas a eles relacionados.

Estabelecidos quais processos ou sub-processos são os mais prioritários para melhoria, os problemas relacionados a eles devem ser identificados de modo que suas causas possam ser adequadamente atacadas a fim de que eles funcionem com as maiores eficiências e eficácias possíveis. Esta avaliação do desempenho dos processos pode ser qualitativa ou quantitativa.

Identificadas às dimensões e as atividades prioritárias para melhoria, é necessário identificar qual é o objeto de estudo do *Benchmarking*. Mas, uma vez

determinada a necessidade de realização do *Benchmarking*, é preciso estabelecer qual será exatamente o seu objeto de estudo: produto/serviço ou processo.

Na fase de determinar com quem fazer *Benchmarking* deve-se selecionar as organizações que poderão se tornar parceiros para a realização do estudo de *Benchmarking*, buscando reduzir a lista às poucas organizações vitais consideradas necessárias para comparações de *Benchmarking* detalhados, processo a processo, através da busca mais detalhada na lista de informações de domínio público. Com base nestas informações, a lista inicial é reduzida para um conjunto viável de organizações a contatar.

Escolhida a organização para ser parceira de *Benchmarking* e obter seu compromisso de participar de uma troca de informações, realiza-se um plano estruturado.

Os passos básicos para condução do plano envolvem a identificação do contato apropriado; contatar a contraparte para discutir uma visita de *Benchmarking*; e preparar um documento identificando o propósito da troca de informação indicando o nível de preparação que foi desenvolvido e identificando a informação que a organização está disposta a compartilhar.

3.6 Terceirização

Este item trata do conceito de terceirização e da metodologia apresentada por Tomé (1998).

3.6.1 Conceito

A busca por estratégias que garantam um nível superior de competitividade pode levar organizações a optar que parte das suas tarefas organizacionais sejam realizadas por outras empresas, chamadas terceiras, desempenhem funções para as quais estejam mais bem preparadas.

A terceirização ocorre quando uma empresa transfere a totalidade ou parte de atividades não vocacionais para terceiros com o objetivo de concentrar-se em suas competências essenciais e de obter ganhos de qualidade e de produtividade em seus processos organizacionais.

Silva, citado por Simões Jr (2002, p. 2), conceitua terceirização como sendo:

A transferência de atividades para fornecedores especializados, detentores de tecnologia própria e moderna, que tenha esta atividade terceirizada como sua atividade fim, liberando a tomadora para concentrar seus esforços gerenciais em seu negócio principal, preservando e evoluindo, em qualidade e produtividade, reduzindo custos e ganhando competitividade.

De forma geral, as empresas são levadas a terceirizar algumas de suas atividades na busca por melhor desempenho operacional, aumento da produtividade e diminuição de custos.

Segundo Brandes *et al* citados por Simões Jr (2002), geralmente, as empresas optam pela terceirização por três razões: necessidade de foco em suas competências essenciais; razões ligadas à eficiência em custos e problemas financeiros. Para terceirizar com segurança faz-se necessário seguir três princípios básicos:

- Estudar e identificar as áreas terceirizáveis: definir o perfil ideal do terceiro, criar um cronograma do processo de terceirização, sem esquecer que primeiro devemos terceirizar as atividades-meio, depois as atividades-fim;
- Procurar e cadastrar empresas que podem ser parceiras: definir como caracterizar o relacionamento - atividades de ambos os parceiros;
- Acompanhar o estabelecimento da parceria: desenvolver uma periodicidade no acompanhamento das atividades (VICO MAÑAS, 1994).

Já Queiroz (1998, p.55), enumera dez conseqüências positivas da terceirização: gera a desburocratização; alivia a estrutura organizacional; proporciona melhor qualidade na prestação de serviços, contribuindo para a melhoria do produto final; traz mais especialização na prestação de serviços; proporciona mais eficácia empresarial; aumenta a flexibilidade nas empresas; proporciona mais agilidade decisória e administrativa; simplifica a organização; incrementa a produtividade; tem como uma das suas conseqüências a economia de recursos humanos, materiais, instrumental, equipamentos econômicos e financeiros.

Para Oliveira (1994, p.43) terceirizar é buscar racionalmente os melhores resultados em escala de produção, a maior flexibilidade operacional e uma

adequada redução de custos administrativos, juntamente com a concentração e a maximização de oportunidades para enfrentar o mercado.

As terceirizações, do mesmo modo que outras estratégias organizacionais visam proporcionar um acréscimo competitivo às organizações, o grande diferencial desta configura-se no fato de que pela primeira vez as empresas puderam efetivamente concentrar-se em suas atividades vocacionais, delegando a outras organizações tarefas que não estão relacionadas com o seu *core business*.

3.6.2 Metodologia de terceirização de Tomé (1998)

A seguir serão apresentadas as etapas da metodologia proposta por Tomé (1998), bem como suas características mais relevantes. A metodologia baseia-se nas seguintes questões:

Etapa 1: Qual o produto, processo ou serviço terceirizar?

Etapa 2: Quem será o parceiro ideal? Por que?

Etapa 3: Como avaliar se a terceirização está atendendo a seus objetivos?

Mesmo que uma atividade seja terceirizada, a empresa deve avaliar periodicamente como essas atividades vem sendo desenvolvidas. Surge, assim, a necessidade de avaliações periódicas de tudo o que foi terceirizado, para garantir a manutenção da terceirização ou a sua extinção.

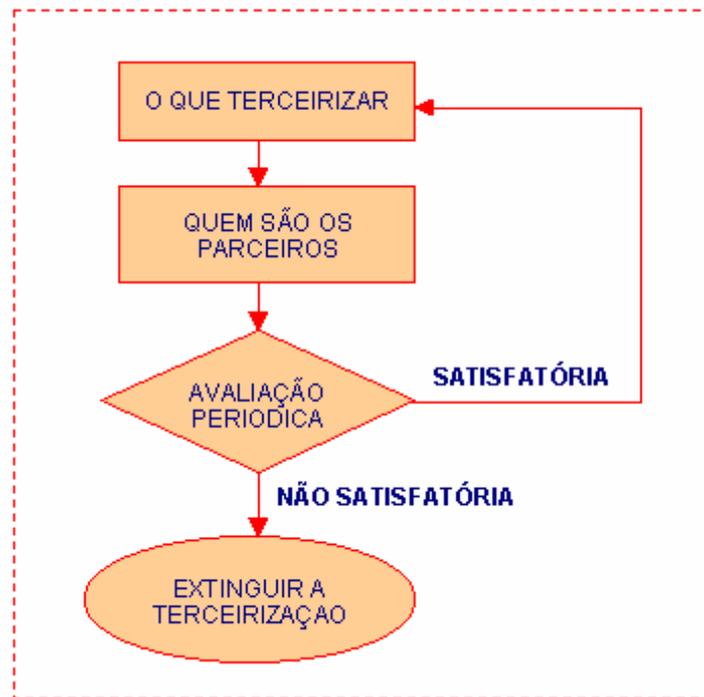


FIGURA 7 – Modelo de terceirização

Esta poderia ser a 4ª etapa da metodologia proposta, mas, é na verdade, a 3ª etapa, apenas dita de maneira mais abrangente, levando em consideração a possibilidade de acabar com a terceirização, ou seja, cortar as parcerias. Assim, tem-se a 3ª etapa bem mais completa:

Etapa 3: Avaliar periodicamente tudo o que foi terceirizado, para saber se está alcançando os resultados desejados ou não, com a finalidade de manter o processo ou extingui-lo.

São chamadas de ações básicas aquelas que se farão presentes nas atividades a serem realizadas para o desenvolvimento de cada uma das 3 etapas da metodologia proposta.

A princípio, pode-se definir 3 ações de base para a esta metodologia, que são: (1) Propor; (2) Avaliar; (3) Decidir.

Analisando podemos observar que a primeira, propor é uma ação em que se apresenta uma sugestão ou proposta relacionada à terceirização, e pode vir de qualquer um dos níveis de planejamento: afinal, todos têm o direito de sugerir.

A segunda ação é avaliar, que por sua vez, pode ser dividida em outras duas ações. Em um primeiro momento, faz-se uma verificação quanto à viabilidade da

proposta apresentada. Após esta primeira avaliação, tem-se uma posterior, que apresenta maior carga de responsabilidade, pois será aquela que poderá levar a uma futura aprovação da proposta apresentada, e, cuja viabilidade já foi verificada. Assim, esta última avaliação precisa ser mais criteriosa, e, portanto, está a cargo dos níveis tático e estratégico da organização.

Finalmente, a terceira ação, decidir, na verdade é uma decisão estratégica, através da qual pode-se mudar o rumo da empresa, uma vez que quando toma-se a decisão é porque vai implantar a proposta feita em 1, e que já foi analisada e aprovada em 2. Assim, esta ação fica a cargo do nível estratégico, eventualmente, pode ser a cargo do nível tático, quando por delegação do primeiro.

Para a metodologia em questão tem-se, na verdade, 4 ações básicas em vez de apenas 3, que envolvem as atividades a serem desenvolvidas, ou seja: (1)Propor; (2) Verificar a viabilidade; (3) Avaliar e aprovar; (4) Implantar.

3.7 Integração logística

O presente item introduz o conceito de logística, seus componentes, e apresenta uma proposta de Linhares e Bastos (2004) para organizar a integração dessas atividades em micro e pequenas empresas.

3.7.1 Conceito

Conforme Arnold (1999), a logística é responsável pelo planejamento, operação e controle de todo fluxo de mercadoria e informações, desde a fonte fornecedora até o cliente. Para Ballou (1993), a logística trata de todas as atividades de movimentação e armazenagem que facilitam o fluxo de produtos desde o ponto de aquisição de matérias primas até o ponto de consumo final, assim como dos fluxos de informações que colocam os bens e serviços em movimento, com o propósito de providenciar níveis de serviços adequados aos clientes a um custo razoável.

Segundo Bowersox & Closs (2001, p.23), “a logística de uma empresa é um esforço integrado que tem como objetivo ajudar na criação de valor para o cliente pelo menor custo total possível”. A logística existe para satisfazer às necessidades

dos clientes, facilitando as operações relevantes nas áreas de produção e marketing. Do ponto de vista estratégico, os executivos de logística procuram atingir uma qualidade predefinida de serviço ao cliente por meio de uma competência operacional. Dentro desta ótica destaca-se a importância do processo logístico dentro do contexto atual para todas organizações. São componentes da logística:

3.7.1.1 Gestão de Compras

Para Ballou (2001), a atividade de compras envolve uma série de itens determinantes no processo produtivo, como selecionar e qualificar fornecedores, determinar quando comprar, comparar preços, qualidade de serviços, pesquisar produtos e serviços e medir a qualidade. Constata-se a complexidade do processo de compras, ou seja, não basta apenas comprar, mas sim comprar buscando alcançar a excelência.

3.7.1.2 Gestão de estoques

Os estoques funcionam como reguladores do fluxo de negócios. De acordo com Slack *et al.* (1997), a função de compras em empresas integram o fluxo de materiais a suas funções de suporte, tanto por meio do negócio como pelo fornecimento aos clientes imediatos. A função de compras inclui o acompanhamento, a gestão de armazenagem, o planejamento e controle da produção e a gestão de distribuição física.

O controle de estoque exerce grande influência na rentabilidade da empresa (BORBA, 2001), pois os estoques absorvem capital que poderia estar sendo investido, desviam fundos de outros usos potenciais e tem o mesmo custo de capital que qualquer projeto de investimento da empresa.

3.7.1.3 Informações

Segundo Bowersox & Closs (2001), os sistemas de informações logísticas são interligações das atividades logísticas para criar um processo integrado. A integração baseia-se em quatro níveis de funcionalidade: sistemas transacionais, controle gerencial, análise de decisão e planejamento estratégico.

Sistema transacional: inicia e registra as atividades logísticas individuais; entre as atividades de transição estão a entrada de pedidos, designação de estoque,

separação de pedidos, expedição, formação de preços, emissão de faturas e pesquisa com clientes.

Controle gerencial: concentra-se na avaliação de desempenho e na elaboração de relatórios; a mensuração de desempenho é necessária para dar *feedback* à gerência de informação sobre o serviço e utilização de recursos.

Análise de decisão: enfatiza o uso da informação no processo de tomada de decisão para ajudar os executivos a identificar, avaliar e comparar alternativas logísticas táticas e estratégicas.

Planejamento estratégico: concentra-se em informações destinadas a desenvolver e aperfeiçoar a estratégia logística.

3.7.1.4 Serviço ao cliente

De acordo com Bowersox & Closs (2001), o serviço ao cliente é um processo com o objetivo de fornecer benefícios significativos de valor agregado à cadeia de suprimento de maneira eficiente em termos de custo. A tendência em se considerar o serviço ao cliente como uma atividade importante nos processos logísticos vem de encontro aos conceitos de gerenciamento da cadeia de suprimento.

É evidente que um excelente desempenho na prestação de serviço ao cliente tende a adicionar valor para todos os membros da cadeia de suprimento. Portanto, um programa de serviço deve identificar e dar prioridade a todas as atividades importantes destinadas a atingir objetivos operacionais, bem como incorporar medidas de monitoramento de desempenho.

3.7.1.5 Transporte

O transporte representa o elemento mais importante do custo logístico na maioria das firmas. O frete costuma absorver dois terços do gasto logístico, ou seja, entre 9 e 10% do produto nacional bruto para a economia americana. Por esta razão, o especialista em logística deve ter bom conhecimento do sobre assunto (BALLOU, 1993).

Na maioria das empresas, o departamento de transporte tem a responsabilidade de gerenciar todas as atividades de transporte cobertas pelo frete, sendo responsável por mais de 50% do custo médio da logística de uma empresa,

podendo representar um impacto operacional e estratégico significativo (BOWERSOX & CLOSS, 2001).

3.7.1.6 Canais de distribuição

É uma parte importante da Logística, por seu cunho estratégico e pela grande importância econômica a ela associada pelos governantes e pelas empresas quando da instalação de novas unidades industriais. Para as atividades de varejo, no entanto, é o segmento da Logística que desloca os produtos acabados desde a manufatura até o consumidor final denominada de distribuição, ou *Out-Bound Logistics*, que assume importância mais imediata.

Na prática, a distribuição de produtos é analisada sob diferentes perspectivas, funcional pelos técnicos de Logística, de um lado, e pelo pessoal de marketing e de vendas, de outro. Os especialistas em Logística denominam de distribuição física de produtos, ou resumidamente distribuição física (NOVAES, 2001).

3.7.2 Modelo de integração logística de Linhares & Bastos

Linhares & Bastos (2004), utilizaram o modelo proposto por Bowersox et al. (1992), para avaliar o composto logístico de pequenas empresas, identificando as seguintes características: formalização, medição de desempenho, tecnologia de informação e flexibilidade, conforme Figura 8.

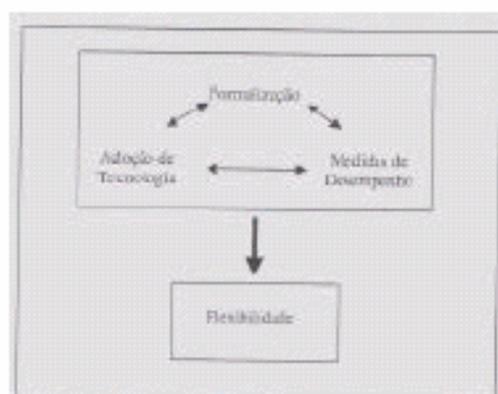


FIGURA 8 - Modelo de integração logística

A formalização refere-se a estruturação da organização logística dentro da empresa, por meio das seguintes questões: (i) existe uma missão logística formal na empresa? (ii) existe uma declaração codificada do escopo das operações logísticas? (iii) há um planejamento logístico? (iv) existe um executivo sênior responsável pela logística na organização? (v) qual é o relacionamento da logística com outras funções dentro da empresa, por exemplo: marketing, finanças e administração de produção e operações? (vi) o executivo de logística participa da elaboração de estratégias empresariais? A estrutura logística mais formal produz ganhos na eficiência dos processos, pois a codificação das tarefas rotineiras facilita a tomada de decisões rapidamente.

Ainda de acordo com o modelo *Leading Edge Logistics*, a segunda característica fundamental nas empresas de vanguarda é a existência de sistemas de *mensuração de desempenho* das atividades logísticas. Os resultados da pesquisa de BOWERSOX et al. (1989) mostraram que as empresas de ponta monitoram o desempenho dos seguintes indicadores: (i) custos logísticos (subdivididos em custo total e custo dos componentes das atividades logísticas); (ii) ativo (como nível de estoque em dias); (iii) produtividade (como pedidos por vendedor); (iv) serviço ao cliente (como tempo do ciclo do pedido); (v) qualidade (como frequência de avarias); (vi) *benchmarking*, referindo-se ao processo de monitorar e mensurar a própria performance logística e sua comparação com outras empresas.

O terceiro atributo, adoção de *tecnologia de informação*, contribui para a logística tornar-se um diferencial na estratégica empresarial, fruto da evolução tecnológica das últimas décadas, provocando reflexos positivos sobre o sistema logístico. Esta dimensão está associada ao nível de utilização de *softwares* e *hardwares*, criando sistemas de informações logísticas dentro da própria empresa ou ao longo de toda a cadeia de suprimentos.

A tecnologia da informação aplicada à logística engloba desde a coleta de dados, manipulação, até sua interpretação e transmissão, possibilitando o gerenciamento eletrônico de informações gerenciais e operacionais. De acordo com Bowersox et al. (1989), as empresas de vanguarda são as que se utilizam de um nível maior de adoção de tecnologia da informação, denotando que a informação é a questão chave da gestão logística bem sucedida.

Lavalle e Fleury (2000, p. 329) afirmam que, segundo o modelo conceitual adotado, a quarta dimensão, *flexibilidade*, é a que melhor caracteriza as empresas de ponta em logística. Os itens de flexibilidade dos sistemas logísticos podem ser classificados em dois tipos: operacional, ligados às operações diárias das empresas (falha no sistema de computação) e estratégicas, relaciona-se à capacidade de resposta da empresa frente às demandas da clientela (adoção de customização ou padronização de produtos para atender solicitações de clientes especiais). A flexibilidade logística é consequência dos outros três atributos: formalização, monitoramento de desempenho e adoção de tecnologia, que atuando conjuntamente geram a flexibilidade necessária para a organização responder a situações não rotineiras ou não previsíveis.

3.8 Segmentação de mercado

Neste item, apresenta-se o conceito de segmentação de mercado e a metodologia de Rank (2001), desenvolvida para micro e pequenas empresas.

3.8.1 Conceito

O marketing é importante porque cria uma relação vital entre a organização e seu ambiente externo. Blankson & Stokes (2002) citam uma pesquisa de Smallbone *et al.*, realizadas em pequenas empresas de manufatura, cujo resultado indicou que o ajuste ao meio externo é um fator chave de sucesso para essas organizações.

As firmas que são as mais entusiásticas em relação ao lugar de mercado, parecem ter uma possibilidade de sobrevivência maior do que aquelas que continuam estagnadas. Semenik & Bamossy (1996, p. 61) concordam acrescentando que “de todos os elementos do processo decisório de marketing que proporcionam à empresa uma base para resposta ao ambiente externo, nenhum é mais importante do que a segmentação de mercado”.

Conforme Rank (2001) existem duas formas de se tratar o mercado: através do marketing de massa e do marketing de segmentos. No entanto, a extinção da oferta padrão de um produto ou serviço a todo mercado (marketing de massa) já é prevista por alguns críticos, restando à segunda opção. Kotler (2000, p. 44) diz que

“as empresas podem ter que escolher entre operar por nichos ou serem prejudicados por quem o faz”.

O marketing de segmento, ou de nicho único, permite que a empresa identifique melhor seus clientes, se defronte com um número menor de concorrentes, tenha uma boa probabilidade de se tornar o ‘fornecedor preferido’ e obtenha altas margens de lucro, pois os clientes estão dispostos a pagar mais à uma empresa especializada em atender suas necessidades (RANK, 2001). O processo de segmentação inclui, segundo Churchill & Peter (2000):

- a análise das relações cliente-produto – identificação dos tipos de consumidores ou organizações com mais probabilidade de comprar o produto, como eles definem o valor e como efetuam as compras;

- investigação das bases para segmentação – com as informações obtidas na análise das relações cliente-produto, os profissionais de marketing, utilizando pesquisas, experiência e intuição, divide o mercado em segmentos e decidem quais são os mais significativos;

- posicionamento - as empresas, na maioria dos casos, possuem recursos financeiros limitados, por isso, é de suma importância a opção por um alvo no qual serão concentrados os esforços,

- selecionando estratégias de segmentação – optar pelo marketing de massa, de segmentos, individual ou por não atender o mercado. Conforme Churchill & Peters (2000), para identificarem-se os melhores segmentos não há uma maneira fácil, mas existem alguns critérios a serem observados com relação ao segmento: sua mensurabilidade, seu tamanho, seu crescimento esperado, o custo de atendê-lo e, ainda, os objetivos e forças organizacionais.

Freitas & Heineck (2001) através de uma pesquisa bibliográfica, resumem alguns preceitos básicos que formam os princípios fundamentais do assunto em cinco itens. São eles:

- a) A segmentação de mercado pressupõe a existência de heterogeneidade na preferência dos compradores (conseqüentemente nas suas escolhas finais) por produtos e serviços;

- b) A heterogeneidade de preferências por produtos e serviços pode ser relacionada a variáveis pessoais (características demográficas, psicográficas, uso do produto, lealdade a marcas) ou a variáveis situacionais (chegada de um filho, tipo de refeição na qual a bebida a ser escolhida será consumida) e suas interações;
- c) As empresas podem reagir à heterogeneidade das preferências através da modificação do seu produto atual, atributos dos serviços (incluindo preço), distribuição, propaganda e promoção, no que se convencionou chamar de composto de marketing;
- d) As empresas são motivadas a fazer modificações no seu composto de marketing se o benefício pago para obter estas mudanças for superior ao custo de obtê-las;

É importante determinar qual o segmento do mercado que se vai atender para conhecê-lo melhor e, com isso, aumentar o valor para os clientes deste segmento. A fim de obter-se sucesso na segmentação do mercado, é essencial segmentar de forma criativa, buscando identificar nichos novos e potenciais, se possível ainda não detectados pelos concorrentes principais.

3.8.2 Metodologia de segmentação de mercado de RANK (2001)

O primeiro passo é identificar os tipos de consumidores ou empresas com mais probabilidade de adquirir o produto ou serviço. Se no sistema de informações de marketing estas informações ainda não estiverem disponíveis, é preciso, através de qualquer uma das ferramentas já mencionadas, buscá-las. Através do conhecimento obtido em pesquisa, experiência e intuição é que se divide o mercado em segmentos. É preciso observar se o segmento pode ser medido, qual o seu tamanho, potencial de crescimento, concorrência do segmento, custo para atingir o segmento, se atender a esse segmento está previsto nos objetivos da organização e se a empresa possui as competências necessárias para atendê-lo e se pode desenvolvê-las.

Os consumidores possuem características diferentes por isso é necessário determinar que características modificam o comportamento de compra dos

consumidores. Para isso, é necessário segmentar o mercado, agrupando os consumidores com comportamento de compra semelhante. Apresenta-se a seguir uma lista de características que podem influenciar no comportamento de compra dos consumidores.

Para os consumidores finais:

- segmentação geográfica, divide o mercado com base na localização ou outros critérios geográficos influencia no processo de compra? Eis alguns fatores a ser considerados:

- O local onde residem os clientes que atendemos ou que gostaríamos de atender;
- Variações de clima (tropical, subtropical, frio, quente, úmido, temperado);
- A concentração de população em determinado local (urbana, suburbana, rural);
- O tamanho do município, bairro, estado ou país a ser atingido (até 5.000 habitantes, de 5.000 a 20.000, de 20.001 á 50.000, de 50.0001 á 100.000, acima de 100.000 habitantes);

– segmentação demográfica, divide o mercado com base em características da população, com sexo, idade, renda é importante para a empresa? Para se verificar esta questão é importante analisar:

- A idade dos clientes (abaixo de 6, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64 e mais de 64 anos);
- O sexo dos clientes (masculino, feminino, homossexuais);
- A composição da família do cliente (1, 2, 3, 4 pessoas ou mais);
- O estágio do ciclo de vida da família do cliente (jovem, solteiro; jovem, casado, sem filhos; jovem, casado, com filhos até 6 anos; jovem, casado, com filhos maiores de 6 anos; mais idoso, casado, com filhos; mais idoso, casado, sem filhos abaixo de 18 anos; mais idoso, solteiro; outros);
- A renda dos clientes (de 1 a 3 salários mínimos, de 4 a 7, de 8 a 10, acima de 10);
- A ocupação dos clientes (operário, estudante, dona de casa, desempregado, funcionário público, profissional liberal, técnicos, funcionários de escritório, profissionais do ensino);

- A nível de escolaridade (primeiro grau incompleto ou completo, segundo grau incompleto ou completo, nível superior incompleto ou completo, pós-graduado);

- A religião (católico, judeu, evangélico);

- A raça (branco, negro, mulato);

- A nacionalidade (brasileira, americana, europeia);

– segmentação psicográfica, divide o mercado com base como as pessoas conduzem sua vida, incluindo atividades, interesses e opiniões é relevante? É necessário verificar:

- O estilo de vida (metódicos, impulsivos, intelectuais, aventureiros);

- A personalidade (compulsivo, sociável, autoritário, ambicioso);

- A classe social (miseráveis, pobres, classe operária, média, média-alta, alta e alta-alta);

– segmentação por pensamento e sentimentos do consumidor, o processo de compra é alterado pelas atitudes dos compradores e benefícios procurados? Os benefícios podem ser: qualidade, serviço, economia ou rapidez, por exemplo e a atitude para com o produto ou a empresa pode ser entusiástica, positiva, indiferente, negativa, hostil;

– segmentação por comportamento de compra – dividir o mercado com base na frequência de uso, na lealdade à marca ou na situação do usuário é relevante? Os fatores a serem considerados são:

- Ocasão da compra (normal, especial); status do usuário (não-usuário, ex-usuário, usuário em potencial, usuário normal);

- Taxa de uso do produto (nenhuma, baixa, média, alta);

- Grau de lealdade (nenhuma, média, intensa, absoluta).

Para mercados organizacionais:

– as características geográficas influenciam no processo de compras? Para melhor averiguar essa questão pode-se analisar:

- A região (sul-sudeste, centro-oeste, norte e nordeste) ou localização dentro de um estado ou município;

- A tamanho da cidade ou bairro (abaixo de 5.000 habitantes, de 5.000 a 19.999, de 20.000 a 49.999, de 50.000 a 99.999, de 100.000 a 249.999; de 250.000 a 499.999; de 500.000 a 99.999 e acima de um milhão);
 - A clima (quente, frio);
 - A taxa de crescimento (explosivo, rápido, moderado, lento, em declínio);
- o tipo de cliente é relevante para o processo de compra? Podem ser analisados:
- O tipo da organização (produtor, intermediário, governo, outras);
 - O tamanho da empresa (até 49 funcionários, de 50 a 99, de 100 a 499 ou mais de 500 funcionários);
 - A classificação no setor (código do SIC);
 - A lealdade de fonte (compra de um, dois, três ou de quatro ou mais fornecedores);
 - O status do cliente (cliente ou não cliente);
 - A quantidade e/ou valor do pedido;
 - As compras centralizadas ou descentralizadas;
 - As condições de pagamento (a vista, 30, 60, 90 dias, ou outras);
 - O comportamento do comprador organizacional altera o processo de compra? É importante analisar as seguintes características:
 - A frequência de uso (frequente, médio, esporádico);
 - A aplicação do produto (produção, marketing, finanças, administrativa, outra);
 - O critério de compra (preço, qualidade, pontualidade, confiabilidade do fornecimento).

Após a divisão do mercado em segmentos de compradores potenciais é necessário escolher qual é o mercado que a empresa deseja atender. Esse mercado pode ser o mercado de massa, de segmentos, nichos ou individual. Dentro da abordagem escolhida é preciso selecionar qual o segmento, nicho ou indivíduos visados.

As pequenas empresas não tem condições de competir com grandes companhias pelo mercado total, por isso a concentração em segmentos ou nichos mal-atendidos do mercado possibilita a especialização e criação de valor superior para esses clientes.

4 METODOLOGIA

O método utilizado para a investigação científica foi o método indutivo, que conforme Richardson (1999) parte de premissas em que casos particulares foram observados para se chegar a uma conclusão sobre casos ou acontecimentos não observados. A linha de raciocínio vai do particular ao geral; dos indivíduos às espécies; dos fatos às leis; a extensão dos antecedentes é menor do que a conclusão, por que os antecedentes referem-se somente a alguns casos enquanto que a conclusão é geral, utilizando-se o pronome indefinido “todo”.

Para o desenvolvimento desse trabalho realizou-se uma pesquisa bibliográfica, por meio de livros, revistas, periódicos, teses, entre outros. De acordo com o pensamento de Gil (1994), o desenvolvimento da pesquisa bibliográfica ocorre a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos e que tem por finalidade fornecer ao investigador uma visão completa sobre o assunto a ser pesquisado.

Esse levantamento forneceu o embasamento teórico necessário para a segunda etapa desse trabalho, onde se realizou uma pesquisa com 60 micro e pequenas empresas da região central do Rio Grande do Sul, participantes do Programa de Extensão Empresarial.

Após realizou-se uma análise exploratória dos dados que para Malhotra (2001), o objetivo da análise é possibilitar a compreensão do problema enfrentado pelo pesquisador. A pesquisa exploratória procura explorar um problema ou uma situação para prover critérios e compreensão. Nesse caso ela permitiu identificar as ferramentas administrativas utilizadas por micro e pequenas empresas.

A presente pesquisa se caracteriza, quanto a sua metodologia, como uma pesquisa quantitativa, onde segundo Godoy (1995, p. 58) “o pesquisador conduz seu trabalho a partir de um plano estabelecido *a priori*, com hipóteses claramente especificadas e variáveis operacionalmente definidas”. Além disso, ainda segundo Godoy, a pesquisa quantitativa envolve a medição objetiva e quantificação dos resultados, buscando a precisão, evitando distorções na etapa de análise e interpretação desses dados, de forma a garantir uma margem de segurança em relação às inferências obtidas.

4.1 Procedimentos de pesquisa

4.1.2 População

Conforme Richardson (1989, p.103), universo “é o conjunto de elementos que possuem determinadas características. (...) Em termos estatísticos, uma população, pode ser um conjunto de indivíduos que trabalham em um mesmo lugar” (...). O universo desse estudo são as micro e pequenas empresas, participantes do Programa de Extensão Empresarial, da cidade da Santa Maria – RS, perfazendo um total de 60. Esse Programa é, mantido pela Secretaria de Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), que presta assistência às micro, pequenas e médias empresas do setor industrial, comercial e prestação de serviço. Em termos operacionais, o programa prevê a instalação de uma Gerência de Extensão Empresarial nas 24 regiões do Estado do RS, desde a região metropolitana até as regiões do interior.

O programa é mantido financeiramente com recursos estaduais e executado por universidades conveniadas, das diversas regiões do Estado, as quais fornecem mão-de-obra qualificada, tanto de professores quanto de alunos, para prestar, de forma gratuita, assessoria e treinamento a empresários de diversos setores produtivos.

A seleção das universidades para atuação no programa dá-se mediante avaliação de sua capacidade técnica, potencial, estrutural e reconhecimento, pela comunidade, dos serviços prestados, bem como sua interação com os setores produtivos locais. No caso da região central do estado do RS, a universidade conveniada é a Universidade Federal de Santa Maria (UFSM), pela alta capacitação de seus participantes, pela sua tradição em interação com o setor produtivo e sua experiência na atuação junto ao programa, que ocorre desde 2000.

No que se refere ao porte das empresas, optou-se por utilizar a classificação adotada pelo SEBRAE, que considera como micro e pequena no ramo industrial àquelas que possuem de vinte a noventa e nove funcionários, e ramo de comércio e prestação de serviços as que possuem menos de quarenta e nove empregados. A escolha desse critério se justifica pelo fato de a maioria das empresas, fornecem dados referentes ao seu volume de vendas, ou faturamento.

4.1.3 Coleta de dados

Kerlinger (1978) define dados como sendo os resultados obtidos em pesquisas, através dos quais os pesquisadores tiram conclusões e inferências sobre determinado assunto ou fenômeno.

A coleta de dados é uma das etapas mais importantes do processo de pesquisa. Essa etapa deve ser bem definida, para que o pesquisador possa conduzir seu trabalho de forma clara e objetiva. Conforme Andrade (1998), elaborar um plano para a coleta de dados, especificando os pontos de pesquisa e os critérios para a seleção dos entrevistados, é extremamente útil para o sucesso do trabalho. Nesse trabalho a coleta de dados foi realizada mediante a aplicação de um questionário, aos empresários das micro e pequenas empresas.

4.1.4 Análise e interpretação dos dados

Executada a coleta de dados iniciou-se o processo de tabulação dos dados. Segundo Köche (1998), nessa etapa ocorre à digitação dos dados, aplicação de testes, a análise estatística e a avaliação das hipóteses. A elaboração dos dados compreende, conforme Andrade (1998), três fases:

a) Seleção: consiste na verificação se os dados obtidos não apresentam alguma falha ou discrepância, se houver, torná-se indispensável averiguar se o erro ocorreu por falta de habilidade do pesquisador ou se houve um lapso na coleta dos dados. Se for constatado o erro, é necessário reaplicar os instrumentos utilizados na coleta.

b) Categorização: ocorre através da classificação dos dados obtidos, agrupando-os em categorias, e posteriormente atribuindo-lhe um código (número ou letra) a cada categoria. Este procedimento é útil na transformação dos dados qualitativos em quantitativos.

c) Tabulação: consiste na elaboração de tabelas, através dos dados obtidos, facilitando a representação e a verificação das relações entre eles.

A análise e interpretação dos dados são dois procedimentos inter-relacionados onde se chega à conclusão do estudo proposto, bem como se obtém subsídios para emitir sugestões e recomendações a população alvo.

5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos junto às empresas estudadas, para atender o primeiro objetivo específico que é verificar as ferramentas utilizadas pelas micro e pequenas empresas participantes do programa extensão empresarial, na região central do Rio Grande do Sul.

5.1 Ferramentas administrativas utilizadas pelos empresários de micro e pequenas empresas.

Os tipos de ferramentas administrativas utilizadas pelas micro e pequenas empresas participantes do programa extensão empresarial da região centro do estado do rio grande do sul estão apresentadas na Tabela 2 e Figura 9.

Tabela 2 - Tipos de ferramentas administrativa utilizadas pelas empresas

		Ferramentas Administrativas													
Possui	GQ		PE		FCX		ORÇ		PC		IL		Outras		
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%	
Sim	6	15	18	45	28	70	4	10	12	30	-	-	3	7,5	
Não	34	85	22	55	11	27,5	35	87,5	27	67,5	39	97,5	33	82,5	
NR	-	-	-	-	1	2,5	1	2,5	1	2,5	1	2,5	4	10	
Total	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	40	100	

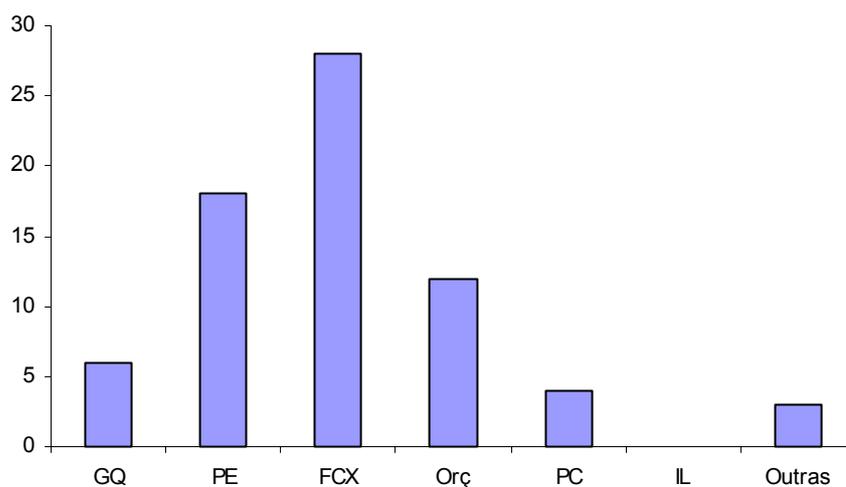


FIGURA 9 – Número de ferramentas administrativas utilizadas

Das 40 empresas estudadas, 15% delas possuem a ferramenta Gestão da Qualidade (GQ); 45% Planejamento Estratégico (PE); 70% Fluxo de Caixa (FCX); 30% Pesquisa com Clientes (PC); 10% Orçamento (ORÇ); nenhuma empresa possui Interação Logística (IL) e 7,5% outras ferramentas, ou seja, Remuneração por Desempenho. Com isso, observa-se que a ferramenta mais utilizada é o Fluxo de Caixa, ferramenta básica em qualquer organização, que demonstra a saída e entrada de capital. O pequeno número de empresas que utilizam pesquisas com clientes mostra que os empresários não procuram conhecer seu mercado consumidor.

A seguir são descritas as informações de acordo com as ferramentas utilizadas pelas empresas pesquisadas.

5.1.1. Gestão da Qualidade (GQ)

Das 40 empresas analisadas, 6 possuem a ferramenta Gestão da Qualidade, sendo que em 5 delas o empresário possui conhecimento da sistemática da ferramenta utilizada e um deles não respondeu ao questionamento. Percebe-se que do universo pesquisado poucas empresas utilizam-se essa ferramenta, porém a maioria dos proprietários possui conhecimento.

Quanto ao tempo de implementação, 5 empresas implementaram a menos de um ano e 1 de 1 a 2 anos. Observa-se, portanto, que o uso dessa ferramenta é recente na maioria das empresas.

Quanto à idéia da implementação, em 4 empresas foi iniciativa dos proprietários e em 2 de assessorias externa. Mas, em todas as empresas quem liderou o processo de implementação foram os proprietários.

Os proprietários de 5 empresas realizaram curso sobre a ferramenta implantada e 1 não realizou. Dos que realizaram o curso, 3 fizeram na Universidade Federal de Santa Maria (UFSM) e 2 no Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Quanto ao tempo de realização do curso 5 empresários realizaram a menos de 1 ano e 1 de 1 a 2 anos. Isso mostra que os empresários estão buscando sua qualificação profissional.

Quanto à implementação da ferramenta, 100% das empresas comunicaram todas as pessoas envolvidas. A comunicação ocorreu, em 4 empresas por meio de reuniões, em 2 de maneira informal e em 1 por meio de palestras. Assim, nota-se

que os empresários reconhecem a importância de comunicar aos seus colaboradores as suas decisões.

Em todas as empresas possui um responsável pela implementação. Em 4 delas os responsáveis são os próprios proprietários e em 2 os funcionários. Há equipe de trabalho em 4 empresas, assim formadas: 3 empresas com 3 membros e 1 com mais de 5 pessoas. Porém, 2 empresas não possuem equipe de trabalho. Isso prova que há consciência de que tem todo o processo de melhoria te necessário que se tenha alguém responsável, bem como o trabalho em equipe.

Para a implementação da ferramenta, 5 empresas realizaram trabalhos de sensibilização junto aos funcionários por meio de reuniões regulares mensalmente, enquanto em 1 empresa não houve esse trabalho.

O processo de implementação, em 5 empresas ocorreu em etapas sendo que em 2 ocorreram em 5 etapas, 2 em 3 etapas e 1 em 4 etapas. A outra não dividiu em etapas.

Todas as empresas receberam o apoio dos envolvidos no processo de implementação, embora alguns setores fossem mais e outros menos resistentes, conforme pode ser observado nas Tabelas 3 e 4, respectivamente.

Tabela 3 - Setor mais resistente à implementação

Setor	Empresas	Porcentagem
Administrativo	1	25,0
Estoque	1	25,0
Oficina	1	25,0
Produção	1	25,0
Total	4	100,0

Comparando os setores mais com os menos resistentes percebe-se que há divergências entre as empresa, pois o setor administrativo aparece em 1 uma como sendo o mais resistente e em 2 como o menos resistente. Isso comprova que cada empresa possui suas características próprias, portanto não podem ser tratadas igualmente.

Tabela 4 - Setor menos resistente à implementação

Setor	Empresas	Porcentagem
Administrativo	2	50,0
Direção	1	25,0
Industrial	1	25,0
Total	4	100,0

Quanto as principais dificuldades durante o processo de implantação bem como as facilidades encontradas estão apresentadas nas Tabelas 5 e 6, respectivamente.

Tabela 5 - Principais dificuldades encontradas durante a implantação

Dificuldades	Empresas	Porcentagem
Preservação do ambiente de trabalho	1	16,7
Conscientização	1	16,7
Financeiras	1	16,7
Formalização dos processos	1	16,7
Manter a padronização	1	16,7
Falta de tempo	1	16,7
Total	6	100,0

Tabela 6 - Facilidades encontradas durante a implantação

Facilidades	Empresas	Porcentagem
Boa vontade de todos	3	75,0
Apoio dos técnicos do programa de extensão empresarial	1	25,0
Total	4	100,0

Cada empresa apresenta diferentes dificuldades, enquanto que em 3 empresas apresentam as mesmas facilidades. Assim, pode-se dizer que em questão de facilidade as empresas são mais homogêneas.

As mudanças e as principais melhorias ocorridas com a implementação da ferramenta podem ser visualizadas nas Tabelas 7 e 8, respectivamente.

Tabela 7 - Mudanças com a implementação da ferramenta

Mudanças	Empresas	Porcentagem
Agilidade do serviço	2	13,4
Imagem da empresa	1	6,7
Aumento de vendas	1	6,7
Melhoria das instalações	1	6,7
Organização e Melhoria dos processos	4	26,8
Qualidade de atendimento e produtos	3	6,7
Satisfação do cliente	1	6,7
Tomada de decisões	1	6,7
União da equipe	1	6,7
Total	14	100

Tabela 8 - Melhorias obtidas

Melhorias	Empresa	Porcentagem
Organização	3	40,0
Atendimento ao cliente	1	20,0
Maior motivação	1	20,0
Total	5	100,0

Com a implementação da ferramenta, para a maioria das empresas, a mudança ocorreu na organização, na melhoria dos processos, na qualidade de atendimento e na qualidade do produto. A organização, também, pode ser observada como a melhoria mais significativa na maioria das empresas. Esse resultado vem ao encontro do que as técnicas gerenciais citam que quando uma empresa consegue organizar e melhorar os seus processos, automaticamente, melhoraram a qualidade de seus produtos satisfazendo assim as expectativas e as necessidades de seus clientes.

Em 4 empresas existe equipe de avaliação, onde em 1 empresa a avaliação é feita por meio de auditoria 5'S; outra pelo cumprimento de metas; outra por reuniões periódicas e em outra por meio de relatórios. A maioria das empresas avaliam a ferramenta implementada, porém observa-se que não existem indicadores padronizados para a avaliação, uma vez que a ferramenta é a mesma.

5.1.2 Planejamento Estratégico (PE)

Das 18 empresas que possuem essa ferramenta, todos os proprietários possuem conhecimento sobre a mesma. Quanto ao tempo de implementação, 11 delas ocorreu a menos de um ano, 5 de 1 a 2 anos, 1 de 3 a 5 anos e 1 mais de 10 anos. Observa-se que esta ferramenta é mais usada do que a Gestão da Qualidade, bem como ela vem sendo utilizada há mais tempo. Mesmo assim, representa um número ainda pequeno em relação as 40 empresas avaliadas, pois o Planejamento Estratégico indispensável para definir os rumos de qualquer organização.

A idéia da implementação, em 15 empresas foi dos proprietários e em 3 de assessorias externas. Em 16 empresas quem liderou o processo de implementação foram os proprietários e em 2 assessores externos. Nota-se que alguns dos proprietários estão cientes da necessidade de utilizar ferramentas que os assessorie na administração da sua empresa para manterem-se no mercado.

A maioria dos empresários, ou seja, 15 deles fizeram curso para implementar a ferramenta e 3 não. Dos que realizaram curso, 7 fizeram na Universidade Federal de Santa Maria, 5 no SEBRAE, 2 no SENAC, 1 no PGQP, 1 no Programa VCI Social e 1 na ULBRA-SM. O tempo de duração do curso foi, para 9 empresários menos de 1 ano, 5 de 1 a 2 anos, 1 de 5 a 10 anos e 3 não responderam. Percebe-se que há grande interesse dos empresários em aperfeiçoarem-se, porém a maioria dos cursos foram realizados em órgão públicos, sem ônus para os empresários.

Quanto à implementação da ferramenta, 17 empresas comunicaram as pessoas envolvidas e 1 não. Das que comunicaram, 11 foram por meio de reuniões e 5 de forma informal. Todas as empresas possuem 1 responsável pela implantação. Em 14 empresas o responsável é o proprietário, em 3 um funcionário e 1 não respondeu. Em 9 empresas há equipe de implementação, onde 1 empresa possui 2 participantes, 6 empresas 3 pessoas, 1 empresa 4 pessoas e 1 empresa 5 pessoas. Nota-se que há interesse das empresas em informar aos seus colaboradores as suas decisões. Porém, quanto a equipe de trabalho 9 empresas não possuem equipe de trabalho. Com isso, fica praticamente inviável manter uma ferramenta quando não há envolvimento de todas as pessoas que fazem parte do processo produtivo da empresa.

Em 10 empresas todas as pessoas foram sensibilizadas da importância da ferramenta implantada, enquanto que em 8 não. Para a implementação da ferramenta, em 11 empresas havia reuniões, em 6 não houve reuniões e 1 não respondeu. Nas 11 empresas, as reuniões em 8 eram mensais, 1 reuniões trimestrais, 2 reuniões semestrais. A maioria das empresas faziam reuniões com os seus funcionários, embora muitas não fizeram um trabalho de sensibilização, o que pode causar falhas devido a falta de comprometimento na implantação da ferramenta.

Em 12 empresas implementação da ferramenta foram divididas em etapas, 3 empresas em 5 etapas; 3 em 4 etapas; 3 em 3 etapas e 1 em 2 etapas. E, 6 empresas não dividiram por etapas. Em 14 empresas houve o apoio dos envolvidos no processo de implementação, em 2 não e 2 não responderam.

Os setores mais resistentes e o menos resistentes a implantação da ferramenta estão apresentados nas Tabelas 9 e 10, respectivamente.

Tabela 9 - Setor mais resistente à implementação

Setor	Empresas	Porcentagem
Financeiro	3	30,0
Produção	3	30,0
Administrativo	2	20,0
Setor de Criação	1	10,0
Vendas	1	10,0
Total	10	100,0

Observando-se os setores mais e o menos resistente, novamente vê-se que há divergência entre as empresas, pois os mesmos setores em algumas empresas são os mais resistentes e em outras os menos resistentes. As dificuldades e as facilidades encontradas durante a implementação da ferramenta estão relacionadas nas Tabelas 11 e 12.

Tabela 10 - Setor menos resistente à implementação

Setor	Empresas	Porcentagem
Administrativo	2	22,2
Direção	2	22,2
Industrial	1	11,1
Pessoal	1	11,1
Produção	1	11,1
Propaganda	1	11,1
Vendas	1	11,1
Total	9	100,0

Tabela 11 - Dificuldades encontradas durante a implantação

Dificuldades	Empresas	Frequência
Financeiras	3	18,8
Falta de tempo	2	12,5
Aceitação por parte dos funcionários	3	18,8
Adaptação ao cumprimento de prazos	1	6,3
Ajustar a política de preço	1	6,3
Empresa muito nova	1	6,3
Falta de conhecimento da ferramenta	2	12,5
Falta de cumprimento das metas	1	6,3
Seguir o plano de ação proposto	2	12,5
Total	16	100,0

Tabela 12 - Facilidades encontradas durante a implantação

Facilidades	Empresas	Porcentagem
Comunicação entre os sócios	1	12,5
Apoio dos recursos humanos	1	12,5
Apoio do programa de extensão empresarial	1	12,5
Conhecimento de mercado	1	12,5
Pensar a empresa a longo prazo e como diferenciar-se no mercado	1	12,5
Interação entre os setores	1	12,5
Monitorar os indicadores	1	12,5
Vontade dos donos de implementar e aprender	1	12,5
Total	8	100,0

A implementação dessa ferramenta, segundo dos gerentes, proporcionou mudanças em 16 empresas, em 1 não proporcionou nenhuma mudança e 1 não respondeu. As mudanças positivas e as principais melhorias que a implementação da ferramenta trouxe estão apresentadas nas Tabelas 13 e 14.

Tabela 13 - Mudanças positivas

Mudanças positivas	Empresas	Porcentagem
Organização	6	18,7
Ações de melhoria	1	3,1
Agilidade	1	3,1
Aumento de clientes	1	3,1
Poder medir o desempenho da empresa	2	6,2
Conhece o caixa da empresa	1	3,1
Corte despesas	1	3,1
Critérios na compra do material	1	3,1
Eficácia	1	3,1
Estabelecimento de metas e objetivos	4	12,4
Maior exatidão nos orçamentos	1	3,1
Maior organização aumento do lucro	1	3,1
Marketing direcionado	2	6,2
Melhor aproveitamento do tempo	1	3,1
Melhor organização financeira	1	3,1
Melhor planejamento das ações	1	3,1
Menos estoque	1	3,1
Refletir sobre o negocio	1	3,1
Tomada de decisões	1	3,1
Visão global da empresa	3	9,3
Visualização das metas	1	3,1
Total	33	100,0

As mudanças mais significativas após a implementação da ferramenta ocorreu na organização e no estabelecimento de metas e objetivos, enquanto que a melhor melhoria aconteceu no tratamento de *marketing*. Observou-se também, que essa ferramenta trouxe mais mudanças positivas do que a Gestão da Qualidade.

Tabela 14 - Melhorias obtidas

Melhorias	Empresas	Frequência
Aumento da produção	1	7,7
Conhecer a realidade da empresa	1	7,7
Crescimento constante,	1	7,7
Flexibilidade e transparência nos processos	1	7,7
Maior motivação	1	7,7
Agilidade na parte burocrática	1	7,7
Melhor tratamento de marketing	3	23,1
Pensar o negocio estrategicamente	2	15,4
Qualidade dos produtos	1	7,7
Realização pessoal	1	7,7
Total	13	100,0

Das empresas que implantaram essa ferramenta, 7 possuem equipe de avaliação, 10 não e 1 não respondeu. Das que possuem equipe de avaliação, 4 avaliam de forma periódica por meio de reuniões, 1 pelo coordenador do SEBRAE, 1 pelo proprietário através do cumprimento das metas e 1 por meio de questionários aplicados aos clientes. Nota-se que ainda a falta conscientização por parte dos empresários da importância da avaliação que é um procedimento essencial para saber os resultados que a ferramenta vem proporcionando para a empresa.

5.1.3 Fluxo de Caixa (FCX)

Das 40 empresas analisadas, 28 possuem a ferramenta Fluxo de Caixa (FCX), onde a maioria, 27 dos proprietários tem conhecimento dessa ferramenta e apenas um proprietário não respondeu. Esta foi a ferramenta utilizada por um maior número de empresas, e caracteriza-se por ser um controle de entradas e saídas de capital, medida básica para organizações manterem-se atuando.

Quanto ao tempo de implementação, em 16 empresas ocorreu a menos de um ano, 6 de 1 a 2 anos, 1 de 3 a 5 anos, 1 de 5 a 10 anos, 3 empresas mais de 10 anos e 1 não respondeu. Nota-se que a utilização dessa ferramenta também é muito recente, como as demais neste estudo.

A idéia de implementação, em 20 empresas foi dos proprietários, 4 por assessoria externa, 1 por funcionário, e 1 de todos os envolvidos na empresa e 2 empresas não responderam. O processo de implementação foi liderado em 24 empresas pelos proprietários, em 1 pelo funcionário, 1 por todos e em 2 não

responderam. Em 15 empresas o empresário fez curso para implementar a ferramenta, 11 não fizeram e 1 não respondeu. Os que fizeram o curso, 9 foi na UFSM, 4 no SEBRAE, 1 na CASISM, 1 no curso técnico em administração, 1 no SENAC e 1 na UNIFRA. O curso, para 11 empresários foi realizado a menos de 1 ano, 4 de 1 a 2 anos, 2 de 3 a 5 anos e 2 de 5 a 10 anos. Como nas demais ferramentas, os proprietários foram os grandes responsáveis pela implementação da ferramenta, buscando junto a órgãos públicos e de classe a formação necessária.

Quanto ao responsável pela implementação da ferramenta, 24 empresas possuem, 3 não e 1 não respondeu. Em 22 empresas o responsável é o próprio proprietário, 3 um funcionário e 3 não responderam. Quanto à equipe de implementação, 7 empresas possuem, 20 não e 1 não respondeu. Das empresas que possuem equipe, 6 empresas possuem 2 pessoas, 2 empresas 3 pessoas e 20 empresas não responderam. Com relação à responsabilidade pela implementação, seguindo uma tendência em MPES, fica a cargo do dono-gerente, como confirmado pela revisão de literatura.

Quanto à comunicação para a implementação da ferramenta, em 15 empresas foi feita, em 11 não e 2 não responderam. Das que comunicaram, 9 foi de maneira informal, 8 por intermédio de reuniões e 1 não respondeu. Os trabalhos de sensibilização da importância da ferramenta houve em 9 empresas, 18 não fizeram e 1 não respondeu. Em 12 empresas eram feitas reuniões regulares para a implementação, em 14 não e 2 não responderam. As reuniões, nas 9 empresas eram mensais, em 1 semestrais, em 2 semanais, 2m 1 semestrais e 16 empresas não responderam. Pode-se perceber que uma pequena parcela dos proprietários não comunica a seus funcionários a implementação de um fluxo de caixa e, ainda, não realizam cursos para aprender a utilizá-la, uma ferramenta básica como fluxo de caixa deveria envolver mais cuidados na sua implementação.

Para implementar essa ferramenta, 9 empresas fizeram por etapas, ou seja, 4 empresas fizeram em 2 etapas, 5 em 3 etapas e 3 empresas não responderam. A maioria das empresas, 19, receberam apoio de todos os envolvidos no processo de implementação, 2 não e 7 não responderam.

Os setores, mais resistente e menos resistente ao processo de implementação estão apresentados nas Tabelas 15 e 16.

Tabela 15 - Setor mais resistente à implementação

Setor	Empresas	Porcentagem
Administrativo	1	33,3
Não houve	1	33,3
Recursos humanos	1	33,3
Total	3	100,0

Tabela 16 - Setor menos resistente à implementação

Setor	Empresas	Porcentagem
Diretoria	1	33,3
Industrial	1	33,3
Financeiro	1	33,3
Total	3	100,0

Conforme os dados da tabela 15, verificamos que a implementação de ferramentas administrativas ainda é muito difícil em micro e pequenas empresas, pois parte dos gerentes dessas organizações são contrárias à formalização e profissionalização, cenário que pode estar mudando, conforme tabela 16, onde os setores menos resistentes a mudança foram a Diretoria, o setor industrial e o setor financeiro.

As maiores dificuldades e as maiores facilidades encontradas durante a implantação da ferramenta podem ser visualizadas nas Tabelas 17 e 18.

Tabela 17 - Dificuldades encontradas durante a implantação

Dificuldades	Empresas	Porcentagem
Atualização da planilha e uso do excel	4	28,4
Conscientização do pessoal	1	7,1
Conhecimento sobre a ferramenta	1	7,1
Contas da empresa junta com a familiares	1	7,1
Falta de interesse	1	7,1
Financeiras	1	7,1
Não houve	1	7,1
Organização de entradas e saídas	1	7,1
Planejamento	1	7,1
Registros incompletos	2	14,2
Total	14	100,0

Tabela 18 - Facilidades encontradas durante a implantação

Facilidades	Empresas	Porcentagem
A empresa já era bem organizada	1	10,0
A planilha fornecida pelo programa de extensão empresarial era de fácil entendimento	1	10,0
Apoio do técnico da extensão empresarial	2	20,0
Conhecimento do programa excel	2	20,0
Disposição das pessoas	1	10,0
Não houve	1	10,0
Possibilidade de simulações e acesso fácil aos dados	1	10,0
Todos os envolvidos tem grau superior e possuem conhecimento sobre a ferramenta	1	10,0
Total	10	100,0

Como principais dificuldades notam-se a falta de conhecimento dos empresários, com *softwares* de computador e conceitos de administração, pois não conseguem manter seus registros de fluxo de caixa, denotando que qualquer ferramenta que seja implementada tenha que ser de fácil entendimento e utilização.

Após a implementação dessas ferramentas, 22 empresas afirmam ter ocorrido mudanças, 4 que não houve e 2 não responderam. As mudanças positivas e as principais melhorias ocorridas estão nas Tabelas 19 e 20.

As principais mudanças obtidas com essa ferramenta organização, controle de entradas e saídas e de gastos, fazendo com que o micro empresário conheça a situação real da sua empresa, quanto é gasto e o que esta disponível para investimentos, além disso, o fluxo de caixa fornece uma base para a realização de um planejamento, pois permite visão das finanças da empresa.

Das empresas que implementaram essa ferramenta, 7 possuem equipe de avaliação, 19 não e 2 não responderam. Das que possuem avaliação, 3 tem assessoria contábil, 1 consultor externo avalia periodicamente, 1 pelo coordenador do SEBRAE, 1 pelos relatórios e 1 por meio de reuniões.

Tabela 19 - Mudanças positivas

Mudança	Empresas	Porcentagem
Organização	5	14
Controle	5	14
Análise dos dados	1	2,8
Aumento da qualidade	1	2,8
Conhecimento dos dados da empresa	1	2,8
Controle de entradas e saídas	3	8,4
Controle de estoques	1	2,8
Controle de gastos	1	2,8
Controle de vendas	1	2,8
Controle dos lucros	1	2,8
Elaboração de orçamento mensal	1	2,8
Facilidade de trabalhar com os dados	1	2,8
Identificação de onde investir	1	2,8
Melhor controle de gastos	2	5,6
Planejamento	3	8,4
Praticidade na administração do caixa	1	2,8
Quanto pode investir	1	2,8
Saber o quando ganha	1	2,8
Situação real da empresa	1	2,8
Visão	1	2,8
Visão das finanças	3	2,8
Total	36	100,0

Tabela 20 - Melhorias obtidas

Melhoria	Empresas	Porcentagem
Controle das despesas	2	15,4
Clara aplicação dos recursos	1	7,7
Desenvolvimento dos objetivos	1	7,7
Maior controle financeiro do produto	1	7,7
Melhor cálculo do preço do serviço	1	7,7
Estabelecimento de controles	1	7,7
Organização dos processos	3	23,4
Organização das finanças	2	15,4
Pagamento correto	1	7,7
Total	13	100,0

5.1.4. Orçamento (ORÇ)

Das empresas analisadas, 4 possuem a ferramenta orçamento (ORÇ). Os proprietários das 4 empresas possuem conhecimento sobre a ferramenta implementada. Dessas empresas, 3 implantaram a menos de 1 ano e 1 de 1 a 2 anos.

A idéia da implementação dessa ferramenta foi dos proprietários, bem como da liderança do processo de implementação. Em 3 empresas, os proprietários fizeram curso(s) para implementar a ferramenta e 1 não fez. Os que fizeram o curso(s), 1 fez na UFSM, 1 no SENAC e 1 na UNIFRA. O curso foi realizado, para 1 empresário a menos de 1 ano, 2 de 1 a 2 anos e 1 de 3 a 5 anos.

Quanto à comunicação da implementação, as 4 empresas realizaram. Em 2 empresas a forma utilizada foi por meio de reuniões e em 2 de forma informal. Em todas as empresas há responsáveis pela implementação da ferramenta sendo o próprio proprietário. Em 1 empresa existe uma equipe de implementação formada por dois membros, e em 3 empresas não existe. Os trabalhos de sensibilização da importância da ferramenta ocorreram em 1 empresa nas 3 restantes não houve. Demonstrando que, em relação às ferramentas financeiras, os microempresários não tem tido o mesmo cuidado que com as outras, não montam equipe de implementação e não sensibilizam os funcionários da importância de sua utilização.

Para a implementação da ferramenta, em 2 empresas havia reuniões, em 1 empresa as reuniões eram mensais e na outra, semestrais. As outras duas não responderam. Em 1 empresa a ferramenta foi implementada em duas etapas e nas outras 3 foi implementada sem esse tipo de divisão. Todas as empresas obtiveram apoio dos seus funcionários. Percebe-se que a implementação dessa ferramenta não tem contemplado a realização de reuniões e a divisão por etapas dessa implementação.

As dificuldades e facilidades encontradas durante a implementação da ferramenta estão nas Tabelas 21 a 22.

Tabela 21 - Dificuldades encontradas durante a implantação

Dificuldades	Empresas	Porcentagem
Falta de certeza quanto ao orçamento do ano	1	50,0
Falta de conhecimento para ampliação do serviço	1	50,0
Total	2	100,0

Tabela 22 - Facilidades encontradas durante a implantação

Facilidades	Empresas	Porcentagem
Conhecimento do ramo	1	50,0
Todos os envolvidos possuem grau superior, o que facilitou a implementação	1	50,0
Total	2	100,0

Em relação às facilidades e dificuldades na implementação do orçamento, ficam por conta do nível de conhecimento do empresário com relação a essa ferramenta, como não dominam os conhecimentos necessários para a implementação, tiveram muitas dúvidas em como proceder.

Tabela 23 - Mudanças positivas

Mudança	Empresas	Porcentagem
Ampliação da área de trabalho	1	33,3
Aumento da segurança financeira	1	33,3
Extensão de tipos de serviço	1	33,3
Total	2	100,0

Tabela 24 - Melhorias obtidas

Melhorias	Empresas	Porcentagem
Crescimento da empresa	1	50,0
Planejamento dos gastos	1	50,0
Total	2	100,0

Em 2 empresas houve mudanças após a implementação da ferramenta enquanto 2 não responderam. As mudanças e as principais melhorias ocorridas encontram-se nas Tabelas 23 e 24.

Quanto a equipes de avaliação da ferramenta, 2 empresas responderam que não possuem e 2 não responderam.

5.1.5 Pesquisas com Clientes (PC)

Das 40 empresas estudadas, 12 possuem pesquisa com clientes, das quais 4 implementaram a menos de 1 ano, 4 de 1 a 2 anos, 2 de 3 a 5 anos e 2 de 5 a 10 anos. A idéia da implementação em 9 empresas foi do proprietário, e de assessoria externa e em 2 de todos os envolvidos na empresa. O processo de implementação foi liderado, em 9 empresas pelos proprietários, em 1 pela assessoria externa e em 2 por todos. Essa ferramenta, como as demais, tem uma utilização bem recente nas empresas pesquisadas, o fato positivo foi que os próprios empresários buscaram a implementação dessa ferramenta, tentando profissionalizar a empresa.

Para implementar a ferramenta 6 empresários fizeram curso(s), 5 não e 1 não respondeu. Dos que realizam curso(s), 3 foram na UFSM, 2 no SEBRAE e 1 na Escola Mariano da Rocha. O Tempo de realização do curso(s) foi para 3 empresários menos de 1 ano, 3 de 1 a 3 anos e 6 não responderam. Em 10 empresas houve o processo de comunicação da implementação da ferramenta, em 1 não e 1 não respondeu. A forma de comunicação em 6 empresas foi através de reuniões, em 3 informal e em 1 não houve. Apesar da procura por essa ferramenta ter crescido, os empresários ainda tem a implementado de forma errada, não procuram maior conhecimento, por meio de cursos ou palestras, não comunicam seus funcionários da implementação e importância dessa ferramenta, e não formalizam esse processo e consulta aos consumidores. O que pode deixar as organizações míopes, sem dar aos clientes o que eles precisam.

O responsável em 10 empresas é o próprio proprietário e 2 não possuem pela implantação. Quatro empresas possuem equipe de implementação, 7 não e 1 não respondeu. As que possuem, 2 empresas tem 2 pessoas, outra 3 pessoas e outra 4 pessoas.

Trabalhos de sensibilização da importância da ferramenta ocorreram em 7 empresas, 4 não e 1 não respondeu. Em 4 empresas havia reuniões semanais para a implementação, 6 não e 2 não responderam.

A implantação da ferramenta em 2 empresas aconteceu em 3 etapas, em 7 não e 3 não responderam. O processo de implementação em 7 empresas recebeu o

apoio de todos os envolvidos no processo, em 2 não e 3 não responderam. O setor mais resistente em 1 das empresas foi o setor operacional.

As dificuldades e das facilidades encontradas durante esse processo, estão nas Tabelas 25 e 26.

Tabela 25 - Dificuldades encontradas durante a implantação

Dificuldades	Empresas	Porcentagem
Entrevistar todos os clientes	1	20,0
Obtenção de dados do cliente	1	20,0
Operacionalizar o fluxograma de aplicação	1	20,0
Pouco interesse dos funcionários em aplicar a pesquisa	1	20,0
Tempo disponível	1	20,0
Total	5	100,0

Tabela 26 - Facilidades encontradas durante a implantação

Facilidades	Empresas	Porcentagem
A pesquisa trouxe mais áreas em que a empresa pode atuar	1	25,0
As pesquisas foram feitas por telefone	1	25,0
Conhecimento de mercado	1	25,0
Entrevista com o cliente	1	25,0
Total	4	100,0

Com relação às dificuldades na implementação da ferramenta, podemos perceber que estão ligadas ao modo com ela foi implementada, sem maior rigor científico e conhecimento sobre implementação e particularidades da ferramenta, mesmo assim, quando implementada a ferramenta proporcionou um bom retorno aos empresários, como consta na tabela 26, onde os entrevistados revelaram que entrevistando seus clientes obtiveram maior conhecimento sobre seu mercado de atuação, podendo explorá-lo melhor, criando novos produtos/serviços.

Em 9 empresas houve mudança após a implementação dessa ferramenta, em 2 não e 1 não respondeu. As mudanças e as principais melhorias estão nas Tabelas 27 e 28.

Tabela 27 - Mudanças positiva

Mudança	Empresas	Porcentagem
Conhecimento do cliente e identificação de suas necessidades	4	25,2
Conscientização de problemas	1	6,3
Estrutura da empresa	2	12,6
Identificação do perfil do cliente	1	6,3
Inserção em jornais	1	6,3
Melhoria do produto	1	6,3
Melhoria no prazo de entrega	1	6,3
Melhorias ao público alvo	1	6,3
Redirecionamento das ações da empresa	3	18,9
Satisfação do cliente	1	6,3
Total	16	100,0

Tabela 28 - Melhorias obtidas

Melhorias	Empresas	Porcentagem
Atendimento	1	16,7
Correção de erros	2	33,4
Maior movimento de trabalho	1	16,7
Melhora do mix de produtos, ampliação das condições de pagamento e investimento na infraestrutura da empresa.	1	16,7
Organização	1	16,7
Total	6	100,0

Quanto a equipes de avaliação da ferramenta, 1 possui e a avaliação é feita por meio de reuniões, 9 não possuem e 2 não responderam.

5.1.6. Integração Logística (IL)

Esta ferramenta nenhuma das empresas adota.

5.1.7. Outras Ferramentas (O)

Das empresas estudadas, 4 possuem a ferramenta Remuneração por desempenho.

5.2. Análise por setor

Das 40 empresas estudadas, 5 pertencem ao ramo industrial, 12 ao ramo de serviço e 23 do ramo varejo.

No setor industrial, 2 empresas possuem apenas uma ferramenta administrativa, ou seja, Fluxo de Caixa; 1 possui Fluxo de Caixa e Pesquisa com Clientes; 1 possui 5 ferramentas, Gestão da Qualidade, Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa, Orçamento e Pesquisa com Clientes e 1 não adota nenhuma ferramenta. Como pode ser visualizado na Figura 9.

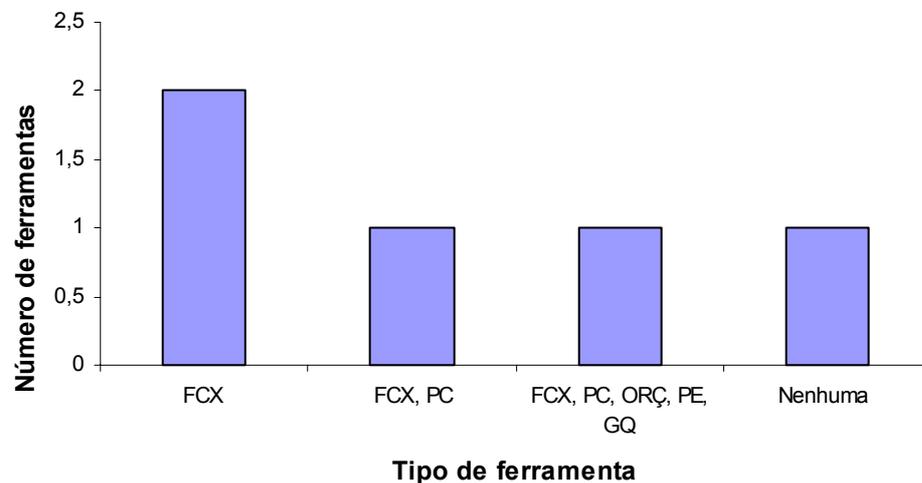


FIGURA 10 – Ferramentas administrativas utilizadas nas indústrias

No setor de serviços, 1 empresa possui Fluxo de Caixa; 4 empresas possuem 2 ferramentas, das quais 3 possuem Planejamento Estratégico e Fluxo de Caixa e 1 possui Fluxo de Caixa e Remuneração por Desempenho; 5 empresas possuem 5 ferramentas, sendo que 4 implantaram o Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa e Pesquisa com Cliente e 1 Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa e Gestão da Qualidade (5'S), 1 empresa possui 4 ferramentas, Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa, Pesquisa com Cliente e Orçamento e 1 empresa não possui nenhuma ferramenta. Como pode ser observado na Figura 10.



FIGURA 11 – Ferramentas administrativas utilizadas no setor de Serviços

No setor de varejo, 4 empresas possuem 1 ferramenta, ou seja, 3 tem Fluxo de Caixa e 1 Planejamento Estratégico; 7 empresas possuem 2 ferramentas, onde 1 possui gestão da Qualidade (5'S) e Fluxo de Caixa, 2 possuem Fluxo de Caixa e Remuneração por Desempenho, 2 Fluxo de Caixa e Pesquisa com Cliente, 1 Fluxo de Caixa e Planejamento Estratégico e 1 Pesquisa com Cliente e Planejamento Estratégico; 5 empresas com 3 ferramentas, isto é, 1 possui Fluxo de Caixa, Orçamento e Pesquisa com Clientes, 1 possui Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa e Pesquisa com Cliente, 2 possuem Gestão da Qualidade (5'S), Planejamento Estratégico e Fluxo de Caixa, 1 possui Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa e Orçamento, 1 possui 4 ferramentas, Gestão da Qualidade (5's), Planejamento Estratégico, Fluxo de Caixa e Pesquisa com Clientes e 6 empresas não adotam nenhuma ferramentas. Como pode ser observado na Figura 11.

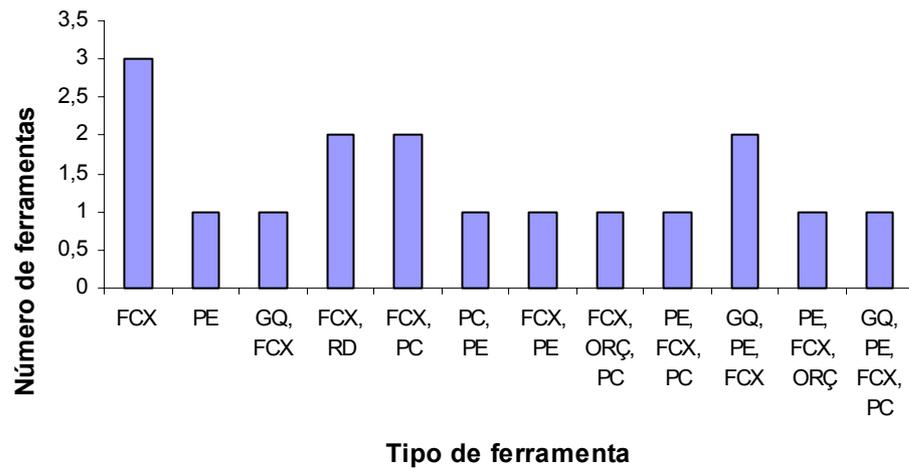


FIGURA 12 – Ferramentas administrativas utilizadas no setor de Varejo

6 FERRAMENTAS ADMINISTRATIVAS RECOMENDADAS PARA MICRO E PEQUENAS EMPRESAS

Neste capítulo buscou-se responder ao segundo objetivo específico do trabalho, ou seja, propor ferramentas de gestão administrativa para micro e pequenas empresas.

Determinar o que é mais importante para que as empresas sejam fortes e competitivas é muito complicado, pois varia de empresa para empresa. Por isso, cabe ao empresário determinar qual a ferramenta gerencial mais apropriada para auxiliar a sua tomada de decisão.

Assim, este trabalho apresenta algumas sugestões de ferramentas para a administração de micro e pequenas empresas. A sistemática proposta para a implementação de ferramentas administrativas foi desenvolvida em 7 fases, como mostra a Figura 13.

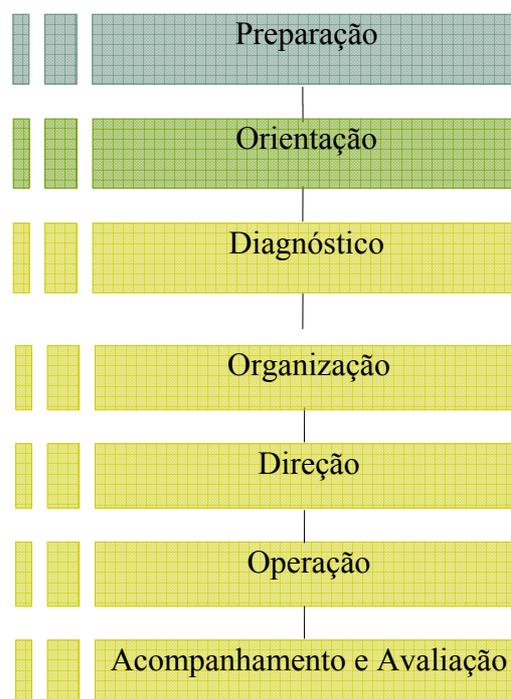


FIGURA 13 – Etapas para a implementação das ferramentas administrativas propostas.

As etapas para a implementação das ferramentas administrativas propostas, conforme Figura 13, estão descritas seguir:

1ª Etapa: PREPARAÇÃO PARA A IMPLEMENTAÇÃO:

Nesta etapa são realizadas reuniões com os proprietários ou diretores da empresa com o objetivo de apresentar os conceitos básicos sobre a sistemática de implementação e divulgar resultados obtidos por outras empresas que já utilizam alguma ferramenta administrativa.

Deve-se também definir o motivo da implementação a fim de obter o comprometimento da direção da empresa, bem como montar uma equipe de trabalho, apoiada por um facilitador. Ressalva-se que esse facilitador pode ser uma pessoa interna ou externa a empresa, desde que domine os conceitos e a sistemática de elaboração das ferramentas.

2ª Etapa: ORIENTAÇÃO

Nesta etapa deve-se definir o tipo de negócio, a área ou as áreas em que irá atuar, evitando que se gaste tempo e recursos em atividades que não fazem parte do campo de atuação da empresa.

Deve-se ainda, estabelecer a missão da organização, pois ela é a razão de ser da empresa, porque é ela que vai orientar os objetivos e as estratégias. A missão é ampla e geral, pode envolver a descrição da atividade, dos produtos, mercados, clientes, filosofia da empresa e demais aspectos relacionados ao negócio da organização. Deve responder ao seguinte questionamento: por que a empresa realiza ou pretende realizar esse negócio?

Nesta etapa, deve-se definir também a visão que é um quadro inspirador de um futuro pretendido. A visão não é limitada por tempo, representa propósitos globais permanentes, servindo como base para o planejamento estratégico. A visão delinea um futuro ideal para a organização, tanto no que se refere á sua atuação quanto no seu ambiente externo e interno.

A Figura 14 apresenta um modelo que poderá ser utilizado pelos empresários para a definição de seu negócio, missão e visão.

<p>ORIENTAÇÃO</p> <p>Negócio:</p> <p>Missão:</p> <p>Visão:</p>
--

FIGURA 14 – Quadro de Orientação

3ª Etapa: DIAGNÓSTICO

A terceira etapa da sistemática proposta envolve a análise ambiental, compreendendo a análise dos aspectos internos e do ambiente. Essa etapa visa levar a entidade a alcançar a eficácia pela descoberta de oportunidades e ameaças.

A análise interna tem por finalidade identificar pontos fortes e oportunidade de melhoria da empresa. Os pontos fortes são as características internas da organização, que fornecem uma vantagem competitiva perante os concorrentes. Essas características facilitam a consecução dos objetivos e contribuem para que a indústria alcance a sua visão de futuro.

As oportunidades de melhoria são as características internas da empresa, que a colocam em situação de desvantagem perante seus concorrentes. São os aspectos negativos da organização, que reduzem a eficácia da empresa e a tornam vulnerável, afetando a sua atividade, dificultando a consecução dos objetivos e reduzindo a probabilidade de cumprimento da visão.

Um modelo proposto para identificar os pontos fortes e as oportunidades de melhoria está descrito na Figura 15.

<u>ANÁLISE DOS ASPECTOS INTERNOS</u>	
Pontos Fortes:	
1° _____	2° _____
3° _____	4° _____
Oportunidades de melhoria:	
1° _____	2° _____
3° _____	4° _____

FIGURA 15 – Análise dos aspectos internos

Com a análise externa busca-se identificar as oportunidades e ameaças para a organização. As oportunidades são as situações ou eventos externos á organização que, se bem aproveitados, podem facilitar o cumprimento da sua missão. As ameaças são eventos externos a empresa que dificultam o cumprimento da sua missão. Para melhor visualização elas devem ser colocadas em ordem de importância.

A Figura 16 mostra um modelo que poderá ser utilizado pelos micro e pequenos empresários para coletar as informações sobre os aspectos do ambiente.

<u>ANÁLISE DOS ASPECTOS DO AMBIENTE</u>	
Oportunidades:	
1° _____	2° _____
3° _____	4° _____
Ameaças:	
1° _____	2° _____
3° _____	4° _____

FIGURA 16 – Análise dos aspectos ambientais

4ª Etapa: ORGANIZAÇÃO

Na quarta etapa, a empresa deve formalizar os controles existentes, o que proporcionará melhor conhecimento da situação atual da organização, satisfação dos clientes e auxiliará na escolha e avaliação de fornecedores.

A empresa deve, nessa etapa, formalizar seu cadastro de clientes, com vistas a segmentar seu público e medir a sua satisfação. Esse controle é muito importante para o equilíbrio financeiro da organização. A segmentação de mercado ocorre agrupando-se os consumidores com comportamento de compra semelhante. A satisfação dos clientes só pode ser medida quando se conhece o cliente e suas necessidades, por isso é importante possuir esse cadastro. Na figura 17 apresenta um modelo que pode ser utilizado para o cadastro dos clientes.

Nome			
Endereço			
Fone/Fax		Data de Nascimento	__/__/____
Sexo		Estado civil	
Composição da família		Nível de escolaridade	
Ocupação			

FIGURA 17 - Modelo para o cadastro de clientes

Para o controle de fornecedores, a empresa deve realizar um cadastro mantendo informações atualizadas sobre a empresa prestadora desse serviço, bem como sobre a qualidade do serviço prestado. Na Figura 18 tem-se um modelo de ficha para o cadastro dos fornecedores.

Nome	
Endereço	
Fone/Fax	
CNPJ	
E-Mail	
Produtos Comprados	

FIGURA 18 – Modelo para o cadastro de fornecedores

Nesta etapa a empresa deve também, criar um controle de recebimentos e pagamentos, para gerenciar seu saldo de caixa, criando de um fluxo de caixa mais apurado. A Figura 19 sugere um modelo para o controle de caixa.

DATA	HISTÓRICO	ENTRADA (A)	SAÍDA (B)	SALDO (A-B)
TOTAL				

FIGURA 19 – Modelo de controle de caixa

5ª Etapa: DIREÇÃO

Após concluir as etapas anteriores, percebe-se que elas são fundamentais para auxiliar os empresários na tomada de suas decisões e no estabelecimento de seus objetivos e estratégias.

Os grandes alvos que se procura alcançar, considerando a visão, missão, o negócio, a análise dos aspectos internos, a análise do ambiente, são questões que abordam o aspecto de como fazer. Assim, cada objetivo, ou meta da organização, deverá ser representado por uma questão estratégica. A Figura 20 sugere uma forma de representar as questões estratégicas.

<u>QUESTÕES ESTRATÉGICAS</u>	
1° _____	2° _____
3° _____	4° _____
5° _____	6° _____

FIGURA 20 – Modelo para Questões Estratégicas

6ª Etapa: OPERAÇÃO

Depois de desenvolvidas as questões estratégicas, faz-se necessário operacionalizar cursos de ação, para demonstrar como responder a essas questões. Nessa etapa é definido o plano de ação, indicando: a ação que será executada, o responsável por esta ação, o prazo em que esta ação deve ser concluída e o custo para a empresa. A figura 21 ilustra como o plano de ação poderá ser desenvolvido.

<u>PLANO DE AÇÃO</u>			
Questão Estratégica 1: _____			
Ação	Responsável	Prazo	Custo
Questão Estratégica 2: _____			
Ação	Responsável	Prazo	Custo
Questão Estratégica 3: _____			
Ação	Responsável	Prazo	Custo

FIGURA 21 – Plano de ação

7ª Etapa: ACOMPANHAMENTO E AVALIAÇÃO

Esta etapa consiste em acompanhar e avaliar a implementação da sistemática em todas as etapas, de forma que possa ser comparado com o desempenho desejado.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo demonstrou que um bom número de micro e pequenas empresas utilizam ferramentas de gestão administrativa, sendo que, apenas 8 empresas não utilizam nenhuma ferramenta. Pode-se observar que a profissionalização nas empresas pesquisadas é recente, a maioria implementou ferramentas de gestão a menos de 1 ano ou há 2 anos. Sendo pequena a ocorrência de empresas com ferramentas implantadas a mais de 3 anos.

A ferramenta mais utilizada é o fluxo de caixa (70%), seguido por planejamento estratégico (45%), orçamento (30%), gestão da qualidade (15%), pesquisas com clientes (10%), remuneração por desempenho (7,5%) e nenhuma utiliza integração logística. Demonstrando que os empresários estão utilizando ferramentas de controle financeiro, sem maior preocupações com seu mercado e com a satisfação dos seus clientes.

Das 40 empresas pesquisadas, 5 pertencem ao ramo industrial, 12 ao ramo de serviços e 23 do ramo de varejo, comprovando que o último setor é o que mais procura a profissionalização e aplicação de ferramentas administrativas.

Para auxiliar as micro e pequenas empresas foi proposta uma sistemática desenvolvida em 7 fases: preparação, orientação, diagnóstico, organização, operacionalização e acompanhamento e avaliação. Essa sistemática deve proporcionar as empresas controle de suas estratégias, finanças e visão de mercado, de seus clientes e fornecedores, com uma linguagem acessível ao empresário de micro e pequenas empresas.

8 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADIZES, I. É preciso mudar antes. JULIO, C. A; NETO, J. S. (ORGS). *INOVAÇÃO e MUDANÇA: Autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.
- ALMEIDA, M. I. de. *Manual de planejamento estratégico*. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- AMINI, A. The distributional role of small business in development. *International journal of social economics*. Vol. 31. Nº 4. 2004
- ANDRADE, M. M. de. *Introdução à Metodologia do Trabalho Científico*. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- ANHOLON, R. *Proposta para implantação de sistema de gestão da qualidade em micro e pequenas empresas*. Dissertação de Mestrado. Universidade Estadual de Campinas. Campinas: São Paulo, 2003.
- ARNOLD, T. J.R. *Administração de Materiais*. São Paulo: Atlas, 1999.
- AUSTRALIAN BUREAU OF STATISTICS. *Small Business in Australia*, Camberra, Australia: Commonwealth Government. 1999.
- BALLOU, R. H. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos: planejamento, organização e logística empresarial*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.
- BALLOU, R. H.. *Transporte, administração de materiais e distribuição física*. São Paulo. Atlas. 1993.
- BANK Of ENGLAND. *Finance for Small Firms: Seventh Report*, Bank of England, London. 2000.
- BARBER, J.; METCALFE, J; PORTEOUS, M. *Barriers to Growth in Small Firms*, Routledge, London. 1989.
- BIRCH, D.; HAGGERTY, A.; PARSONS, W. *Who is Creating Jobs?*, Cognetics Inc., Boston, MA. 1993.
- BLANKSON, C; STOKES, D. Marketing practices in the UK small business sector. *Marketing Intelligence & Planning*. 2002 p.49-61
- BLOCK, Z; MACMILLAN, I. Milestones for successful venture planning. *Harvard Business Review*, Vol. 63 No. 5, pp. 184-96. 1983.

BORBA, V. *Apostila do Curso de Especialização em Gestão Empresarial da FURG. Logística: dos Estoques à Distribuição*. Rio Grande, FURG, 2001.

BORGES, M. A. V. *Análise da potencialidade de sinergia entre o pensamento sistêmico e a simulação computacional*. Dissertação de Mestrado em Engenharia da Produção, Porto Alegre: Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção/UFRGS, 2000.

BRIMSON, J. A. *Contabilidade por Atividade: uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1996.

CHING, H. Y. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada: Supply Chain*. 2 ed. São Paulo. Atlas. 2001.

CHURCHILL Jr, G. A.; PETER, J. P. *Marketing: Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

CLIFFORD, M; NILAKANT, V; HAMILTON, R. Management succession and the stages of small business development. *International Small Business Journal*, Vol. 9 No. 4, pp. 43-55. 1991.

COÊLHO, P. C. A. *Fatores gerenciais que influenciaram na mortalidade das micro e pequenas empresas: um estudo sobre a mortalidade das empresas comerciais entre 1995 e 1997*. Insular: Florianópolis, 2001.

DATTAKUMAR, R; JAGADEESH, R. A review of literature on benchmarking *Benchmarking: An International Journal*. Vol. 10 No. 3, 2003 p. 176-209.

DAVIDSSON, P. Entrepreneurship and after? A study of growth willingness in small firms, *Journal of Business Venturing*, Vol. 4, pp. 211-26. 1989.

DAVIS, M; AQUILANO, N; CHASE, R. *Fundamentos da administração da produção*. 3 ed. Porto Alegre: Bookman. 2001.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY, *Small and Medium Enterprise (SME) statistics for the UK*. London. Disponível em: < <http://www.dti.gov.uk> > 2000.

DUCK, Daniel Janie. GERENCIANDO A MUDANÇA: a arte do equilíbrio in: MUDANÇA. Harvard Business review. 2ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

Ferramentas para o crescimento. *HSM Management*. N. 43 março – abril 2004 p. 39 – 47.

- GHOSHAL, S. A empresa individualizada. JULIO, C; NETO, J. S. (ORGS). *Inovação e Mudança: Autores e conceitos imprescindíveis*. São Paulo: Publifolha, 2001.
- GIBB, A.; DAVIES, L. pursuit of a framework of development of growth models in small business. *Journal of Small Business Management*, Vol. 9 No. 1, pp. 15-31. 1990.
- GIL, A. C. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. São Paulo: Atlas, 1994.
- GOLDSZMIDT, R. Uma Revisão de Literatura dos Fatores Críticos para a Implementação e Uso do *Balanced Scorecard*. Enanpad. 2003.
- HALLORAN, J. W. P. *Por que os empreendimentos falham*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- HEWLETT, C.A. Strategic planning for real estate companies. *Journal of Property Management*. Vol. 64, p. 26. 1999.
- IOB A THOMSON COMPANY – Temática Contábil e Balanços – Ano XXXVI – 5ª semana – agosto de 2002 – nº 35
- JURAN, J. M; GRYNA, F. M. *Controle da qualidade*. São Paulo: Makron McGraw-Hill. 1991.
- KAPLAN, R. S., NORTON, D. P. *Organização Orientada para a estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.
- KERLINGER, F. N. *Metodologia da Pesquisa*. São Paulo: EPU, 1994.
- KETS De VRIES, R. The dark-side of entrepreneurship. *Harvard Business Review*, November-December, pp. 161-7. 1985.
- KÖCHE, J. C. *Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e prática da pesquisa*. 14ª ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1997.
- KOTLER, P. *Marketing para o século XXI*. São Paulo: Futura, 2000.
- KOTTER, J. P. Por que fracassam as tentativas de transformação *in: MUDANÇA*. Harvard Business Review. 2ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 1999.
- KOTTER, J. P; COHEN, D. S. *O coração da mudança: transformando empresas com a força das emoções*. Rio e Janeiro: Campus, 2002.

KRUNGLIANSKAS, I. *Tornando a pequena e média empresa competitiva: Como inovar e sobreviver em mercados globalizados*. São Paulo: Ed. Ige, 1996.

KURATKO, D.F; GOODALE, J.C; HORNSBY, J.S. Quality practices for a competitive advantage in smaller firms. *Journal of Small Business Management*, Vol. 39 No. 4, pp. 293-311. 2001.

LINHARES, A; BASTOS, M. A. Nunes. Pequenas empresas exportadoras desenvolvem melhor sua logística? *.REAd – Edição 37 Vol. 10 No. 1, jan-fev 2004*.

LONGENECKER, J; MOORE, C; PETTY, J. *Administração de pequenas empresas: ênfase na gerência empresarial*. São Paulo: Makron Books, 1997.

MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARSDEN, K. Creating the right environment for small firms. *Finance and Development*, December, pp. 33-6. 1981.

MARTINS, P. G; LAUGENI, F. P. *Administração*. 2 ed. São Paulo: Saraiva. 1998.

MINTZBERG, H. *O processo de estratégia*. 3° Ed. Porto Alegre, Bookman, 2001.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. Ascensão e queda do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookmann, 2004.

NAKAMURA, W. T; MINETA, R. K. N. Identificação dos Fatores que Induzem ao Uso do *Balanced Scorecard* como Instrumento de Gestão Estratégica Enanpad. 2001.

O'REGAN, N.; GHOBADIAN, A. Developing an exploratory model to determine the link between organizational culture, leadership style and contingency factors on the corporate strategy of manufacturing SMEs. *International Journal of Manufacturing Technology and Management*. Vol. 2 Nos 1-7, pp. 860-78, 2000.

O'REGAN, N; GHOBADIAN, A. Effective strategic planning in small and medium sized firms. *Management Decision*. 40/7 p. 663-671, 2002.

OLIVEIRA, M. A. *Terceirização estruturas e processos em pequenas empresas*. 2. ed. São Paulo: Nobel. 1994.

PERREN, L. Factors in the growth of micro-enterprises (part 1): developing a framework. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 6 No. 4, pp. 366-85.2000a.

PERREN, L. Factors in the growth of micro-enterprises (part 2): exploring the implications. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 7, p. 1.2000b.

PETERS, T REINVENTAR-SE ETERNAMENTE: porque ter o espírito de mudar sempre, 1997. *in*: JULIO, C. A; NETO, J. S. (ORGS). Inovação e Mudança: Autores e conceitos imprescindíveis. São Paulo: Publifolha, 2001.

POUTZIOURIS, P; O'SULLIVAN, K; NICOLESCU, L. The [re]-generation of family business entrepreneurship in The Balkans. *Family Business Review*, Vol. X No. 3, pp. 239-62. 1997.

QUEIROZ, C.A.R.S. *Manual de terceirização: onde podemos errar no desenvolvimento e na implantação dos projetos e quais são os caminhos do sucesso*. São Paulo: STS, 1998. 317p.

RANK, S. M. W. *A criação de valor através de marketing nas pequenas empresas*. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 2001.

REYNOLDS, P.D; HAY, M; BYGRAVE, W.D; *et al.* *Global Entrepreneurship Monitor 2000*, Babson College and London Business School, London. 2000,

RHODEN, M. I. dos S. *Método de desenvolvimento de administração estratégica para pequenas empresas*. Tese de Doutorado em Engenharia da Produção. UFSC: Florianópolis, 2000.

RICHARDSON, R. R. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1989.

RODRIGUES, M. C. P. Marco Lógico e *Balanced Scorecard*: um Mesmo Método e uma Velha Idéia? Enanpad. 2001.

SALOMON, S. *A grande importância da pequena empresa – a pequena empresa nos estados unidos no Brasil e no mundo*. Rio de Janeiro: ed. Nórdica, 1986.

SANTOS, F. F. dos. *Planejamento estratégico para pequenas indústrias*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Universidade Federal de Santa Maria. 2003.

SCHAFFER, R. H. THONSON, H. A. Os programas de mudança bem-sucedidos começam com resultados in: MUDANÇA. Harvard Business Review. 2ª ed. Campus: Rio de Janeiro, 1999.

SEBRAE, *Fatores condicionantes e Taxa de mortalidade de empresas no Brasil*. Relatório de Pesquisa. 2004.

SEMENIK, R. J; BAMOSSY, G. J. *Princípios de Marketing: Uma perspectiva Global*. São Paulo: Makron Books, 1996.

SILVA, C. T. A. da. *BENCHMARKING: Uma ferramenta viável a qualquer organização à procura de novas idéias de métodos, práticas e processos*. Dissertação de Mestrado. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Universidade Federal de Santa Maria. Santa Maria, 2002.

SIMÕES JR, C. A. Terceirização da produção na indústria do vestuário: percepções a partir de um caso. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 220. Curitiba. *Anais eletrônicos...* Curitiba: PUCPR. CD-ROM. Resumo TR71_0215.pdf. 2002.

SLACK, N; STUART, C; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo, Ed. Atlas, 2º Edição, 2002.

SMALL BUSINESS ADMINISTRATION. *History of the U.S. Small Business Administration*. Disponível em: < <http://www.sba.gov>>

SOARES, C. R. D. *desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do balanced scorecard para pequenas empresas*. programa de pós-graduação em engenharia de produção. Universidade Federal do Rio Grande Do Sul. Dissertação de mestrado. 2001.

SPENDOLINI, M. J. *Benchmarking*. São Paulo: Makron Books, 1993.

STOREY, D.J. *Understanding the Small Business Sector*. Routledge. London, 1994.

St-PIERRE, J; RAYMOND, L. Short-term effects of benchmarking on the manufacturing practices and performance of smes. *international journal of productivity and performance management*. vol. 53 no. 8, 2004 pp. 681-699

TOMÉ, D. M. *Metodologia para estruturar o processo de terceirização*. Programa de pós-graduação em engenharia de produção. Dissertação de mestrado. Universidade Federal de Santa Catarina. Florianópolis. 1998.

VICO MAÑAS, A. 1994. *Administração da informática*. São Paulo: Érica.

VOSS, C; BLACKMON, K.L; CAGLIANO, R; *et al.* Made in Europe, small companies. *Business Strategy Review*, Vol. 9 No. 4, pp. 1-19. 1998.

ANEXOS

ANEXO 1 – QUESTIONÁRIO

1.1 RAZÃO SOCIAL:	
1.2 NOME FANTASIA:	
1.3 NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS:	1.4 RAMO DE ATIVIDADE:
1.5 ENDEREÇO:	
1.6 TELEFONE:	

Identificação das ferramentas

2.1 Ferramenta(s) de gestão são utilizada(s) na sua organização	N/S	Observações
Gestão da qualidade		
Planejamento estratégico		
Fluxo de caixa		
Orçamento		
Pesquisas com clientes		
Integração logística		
Outras		
Outras		
Outras		

GESTÃO DA QUALIDADE

Tem conhecimento sobre esta ferramenta?

- Sim Não

Há quanto tempo à empresa implementou essa ferramenta?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

De quem partiu a idéia da implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Quem liderou o processo de implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Empresário possui curso(s) para implementar essa ferramenta?

- Sim
 Não

Onde o empresário realizou seu(s) curso(s)

A quanto tempo esses cursos foram realizados?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

Todas as pessoas da empresa foram comunicadas sobre a implementação dessa ferramenta?

- Sim
 Não

A empresa possui responsável pela implantação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

O responsável pela implementação é:

- Proprietário
- Funcionário
- Assessoria externa

A empresa possui uma equipe de implementação?

- Sim
- Não

Quantas pessoas fazem parte da equipe de implementação?

- duas
- três
- quatro
- cinco
- mais de cinco

Como ocorreu a comunicação sobre a implementação dessa ferramenta?

Foram efetuados trabalhos de sensibilização sobre a importância dessa ferramenta?

- Sim
- Não

Havia reuniões regulares para a implementação?

- Sim
- Não

Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre a implementação da ferramenta na empresa?

- As reuniões são preferencialmente mensais
- As reuniões são preferencialmente trimestrais
- As reuniões são preferencialmente semestrais
- As reuniões são preferencialmente anuais
- Não sabe

A implementação foi separada por etapas?

- Sim
- Não

Em quantas etapas ela era separada?

A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos no processo de implementação?

- Sim
 Não

Qual o setor mais resistente à implementação dessa ferramenta?

Qual o setor menos resistente à implementação dessa ferramenta?

Quais foram às dificuldades encontradas na implantação dessa ferramenta?

Quais foram às facilidades encontradas na implantação dessa ferramenta

A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?

- Sim Não

Se a resposta for positiva, quais mudanças?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Quais foram às melhorias obtidas com essa ferramenta?

A empresa está trabalhando com equipes de avaliação dessa ferramenta?

- Sim Não

Se a resposta for afirmativa, qual o tipo de avaliação?

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Tem conhecimento sobre esta ferramenta?

- Sim Não

Há quanto tempo à empresa implementou essa ferramenta?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

De quem partiu a idéia da implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Quem liderou o processo de implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Empresário possui curso(s) para implementar essa ferramenta?

- Sim
 Não

Onde o empresário realizou seu(s) curso(s)

A quanto tempo esses cursos foram realizados?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

Todas as pessoas da empresa foram comunicadas sobre a implementação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

A empresa possui responsável pela implantação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

O responsável pela implementação é:

- Proprietário
- Funcionário
- Assessoria externa

A empresa possui uma equipe de implementação?

- Sim
- Não

Quantas pessoas fazem parte da equipe de implementação?

- duas
- três
- quatro
- cinco
- mais de cinco

Como ocorreu a comunicação sobre a implementação dessa ferramenta?

Foram efetuados trabalhos de sensibilização sobre a importância dessa ferramenta?

- Sim
- Não

Havia reuniões regulares para a implementação?

- Sim
- Não

Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre a implementação da ferramenta na empresa?

- As reuniões são preferencialmente mensais
- As reuniões são preferencialmente trimestrais
- As reuniões são preferencialmente semestrais
- As reuniões são preferencialmente anuais
- Não sabe

A implementação foi separada por etapas?

- Sim
- Não

Em quantas etapas ela era separada?

A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos no processo de implementação?

Sim

Não

Qual o setor mais resistente à implementação dessa ferramenta?

Qual o setor menos resistente à implementação dessa ferramenta?

Quais foram às dificuldades encontradas na implantação dessa ferramenta?

Quais foram às facilidades encontradas na implantação dessa ferramenta

A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?

Sim

Não

Se a resposta for positiva, quais mudanças?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Quais foram às melhorias obtidas com essa ferramenta?

A empresa está trabalhando com equipes de avaliação dessa ferramenta?

- Sim Não

Se a resposta for afirmativa, qual o tipo de avaliação?

FLUXO DE CAIXA

Tem conhecimento sobre esta ferramenta?

- Sim Não

Há quanto tempo à empresa implementou essa ferramenta?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

De quem partiu a idéia da implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Quem liderou o processo de implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Empresário possui curso(s) para implementar essa ferramenta?

- Sim
 Não

Onde o empresário realizou seu(s) curso(s)

A quanto tempo esses cursos foram realizados?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos

- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Todas as pessoas da empresa foram comunicadas sobre a implementação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

A empresa possui responsável pela implantação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

O responsável pela implementação é:

- Proprietário
- Funcionário
- Assessoria externa

A empresa possui uma equipe de implementação?

- Sim
- Não

Quantas pessoas fazem parte da equipe de implementação?

- duas
- três
- quatro
- cinco
- mais de cinco

Como ocorreu a comunicação sobre a implementação dessa ferramenta?

Foram efetuados trabalhos de sensibilização sobre a importância dessa ferramenta?

- Sim
- Não

Havia reuniões regulares para a implementação?

- Sim
- Não

Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre a implementação da ferramenta na empresa?

- As reuniões são preferencialmente mensais
- As reuniões são preferencialmente trimestrais
- As reuniões são preferencialmente semestrais
- As reuniões são preferencialmente anuais
- Não sabe

A implementação foi separada por etapas?

Sim

Não

Em quantas etapas ela era separada?

A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos no processo de implementação?

Sim

Não

Qual o setor mais resistente à implementação dessa ferramenta?

Qual o setor menos resistente à implementação dessa ferramenta?

Quais foram às dificuldades encontradas na implantação dessa ferramenta?

Quais foram às facilidades encontradas na implantação dessa ferramenta

A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?

Sim

Não

Se a resposta for positiva, quais mudanças?

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Quais foram às melhorias obtidas com essa ferramenta?

A empresa está trabalhando com equipes de avaliação dessa ferramenta?

- Sim Não

Se a resposta for afirmativa, qual o tipo de avaliação?

ORÇAMENTO

Tem conhecimento sobre esta ferramenta?

- Sim Não

Há quanto tempo à empresa implementou essa ferramenta?

- Menos de 1 ano
 1 a 2 anos
 3 a 5 anos
 5 a 10 anos
 Mais de 10 anos

De quem partiu a idéia da implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Quem liderou o processo de implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
 Funcionários
 Assessoria externa
 Todos

Empresário possui curso(s) para implementar essa ferramenta?

- Sim
 Não

Onde o empresário realizou seu(s) curso(s)

A quanto tempo esses cursos foram realizados?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Todas as pessoas da empresa foram comunicadas sobre a implementação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

A empresa possui responsável pela implantação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

O responsável pela implementação é:

- Proprietário
- Funcionário
- Assessoria externa

A empresa possui uma equipe de implementação?

- Sim
- Não

Quantas pessoas fazem parte da equipe de implementação?

- duas
- três
- quatro
- cinco
- mais de cinco

Como ocorreu a comunicação sobre a implementação dessa ferramenta?

Foram efetuados trabalhos de sensibilização sobre a importância dessa ferramenta?

- Sim
- Não

Havia reuniões regulares para a implementação?

- Sim
- Não

Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre a implementação da ferramenta na empresa?

- As reuniões são preferencialmente mensais

- As reuniões são preferencialmente trimestrais
- As reuniões são preferencialmente semestrais
- As reuniões são preferencialmente anuais
- Não sabe

A implementação foi separada por etapas?

- Sim
- Não

Em quantas etapas ela era separada?

A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos no processo de implementação?

- Sim
- Não

Qual o setor mais resistente à implementação dessa ferramenta?

Qual o setor menos resistente à implementação dessa ferramenta?

Quais foram às dificuldades encontradas na implantação dessa ferramenta?

Quais foram às facilidades encontradas na implantação dessa ferramenta?

A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?

- Sim
- Não

Se a resposta for positiva, quais mudanças?

1. _____
2. _____
3. _____

4. _____

Quais foram às melhorias obtidas com essa ferramenta?

A empresa está trabalhando com equipes de avaliação dessa ferramenta?

Sim Não

Se a resposta for afirmativa, qual o tipo de avaliação?

PESQUISA COM CLIENTES

Tem conhecimento sobre esta ferramenta?

Sim Não

Há quanto tempo à empresa implementou essa ferramenta?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

De quem partiu a idéia da implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
- Funcionários
- Assessoria externa
- Todos

Quem liderou o processo de implementação dessa ferramenta?

- Proprietários
- Funcionários
- Assessoria externa
- Todos

Empresário possui curso(s) para implementar essa ferramenta?

- Sim
- Não

Onde o empresário realizou seu(s) curso(s)

A quanto tempo esses cursos foram realizados?

- Menos de 1 ano
- 1 a 2 anos
- 3 a 5 anos
- 5 a 10 anos
- Mais de 10 anos

Todas as pessoas da empresa foram comunicadas sobre a implementação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

A empresa possui responsável pela implantação dessa ferramenta?

- Sim
- Não

O responsável pela implementação é:

- Proprietário
- Funcionário
- Assessoria externa

A empresa possui uma equipe de implementação?

- Sim
- Não

Quantas pessoas fazem parte da equipe de implementação?

- duas
- três
- quatro
- cinco
- mais de cinco

Como ocorreu a comunicação sobre a implementação dessa ferramenta?

Foram efetuados trabalhos de sensibilização sobre a importância dessa ferramenta?

- Sim
- Não

Havia reuniões regulares para a implementação?

- Sim
- Não

Com qual periodicidade são realizadas reuniões sobre a implementação da ferramenta na empresa?

- As reuniões são preferencialmente mensais
- As reuniões são preferencialmente trimestrais
- As reuniões são preferencialmente semestrais
- As reuniões são preferencialmente anuais
- Não sabe

A implementação foi separada por etapas?

- Sim
- Não

Em quantas etapas ela era separada?

A empresa recebeu o apoio de todos os envolvidos no processo de implementação?

- Sim
- Não

Qual o setor mais resistente à implementação dessa ferramenta?

Qual o setor menos resistente à implementação dessa ferramenta?

Quais foram às dificuldades encontradas na implantação dessa ferramenta?

Quais foram às facilidades encontradas na implantação dessa ferramenta

A ferramenta proporcionou alguma mudança na empresa?

- Sim
- Não

Se a resposta for positiva, quais mudanças?

1. _____

2. _____
3. _____
4. _____

Quais foram às melhorias obtidas com essa ferramenta?

A empresa está trabalhando com equipes de avaliação dessa ferramenta?

Sim Não

Se a resposta for afirmativa, qual o tipo de avaliação?
