PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL – MESTRADO E DOUTORADO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO EM DESENVOLVIMENTO REGIONAL

Marco Antonio Fernandes de Oliveira

GESTÃO EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
UM MODELO DE GESTÃO VOLTADO À ALAVANCAGEM DA SUSTENTABILIDADE DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE BASE LOCAL

Santa Cruz do Sul, dezembro de 2009

Marco Antonio Fernandes de Oliveira

GESTÃO EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
UM MODELO DE GESTÃO VOLTADO À ALAVANCAGEM DA SUSTENTABILIDADE DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE BASE LOCAL

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Orientador: Prof. Dr. Carlos Aguedo Nagel Paiva

Co-orientadora: Profa. Dra. Marília Patta Ramos

Santa Cruz do Sul, dezembro de 2009

Marco Antonio Fernandes de Oliveira

GESTÃO EMPRESARIAL E DESENVOLVIMENTO REGIONAL:
UM MODELO DE GESTÃO VOLTADO À ALAVANCAGEM DA SUSTENTABILIDADE DAS MICRO, PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS DE BASE LOCAL

Esta tese foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional – Mestrado e Doutorado, Área de Concentração em Desenvolvimento Regional, Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Desenvolvimento Regional.

Dr. Carlos Aguedo Nagel Paiva
Professor Orientador

Dra. Marília Patta Ramos
Professora Co-orientador

Dr. Sílvio Cezar Arend

Dr. Hélio Henkin

Dr. Antonio Domingos Padula

Dr. Rogério Leandro Lima da Silveira

À minha esposa Cláudia, que me inspira a fazer tudo o que faço, que está sempre ao meu lado em todos os desafios e que, merecidamente, celebra comigo cada nova conquista.

AGRADECIMENTOS

Uma das partes mais difíceis nesta tese foi elaborar esta página de agradecimentos. Considerando que este trabalho, desde sua fase embrionária (antes mesmo do meu mestrado), já acumula 10 anos, eu teria, para ser totalmente justo, que preencher várias páginas com os nomes de todos que me ajudaram nesta trajetória. Como o espaço é pequeno, quero registrar minha especial gratidão àqueles que marcaram a minha passagem pelo curso de doutorado do PPGDR da UNISC, sem dúvida, uma das fases mais importantes da minha vida.

Primeiramente, a Deus, por ter me dado saúde, lucidez e equilíbrio para empreender esta pesquisa. Foi grande o esforço físico, mental e emocional para administrar trabalho e estudo, o que, com certeza, demandou algum amparo divino nos momentos mais assoberbantes.

Ao Paiva e à Marília, meus brilhantes professores, pacienciosos e incansáveis orientadores neste trabalho, se não fosse por sua sabedoria eu jamais teria conseguido chegar até aqui. Eu já os admirava como professores. Agora, como orientadores, esta admiração se multiplicou várias vezes. Tornei-me um fã incondicional de ambos.

Ao Marcos e ao Mário, também brilhantes professores e abnegados coordenadores do PPGDR, pela liderança de um curso que mudou minha vida e pela compreensão nos momentos difíceis que vocês sabem que passei para conciliar estudo, pesquisa e profissão.

Aos demais professores do PPGDR, incluindo aqueles do período de mestrado, pelas valiosas e inesquecíveis lições aprendidas, muitas delas presentes neste trabalho.

À professora Rosana Candeloro, a quem eu tive a felicidade de conhecer nesta reta final, pelas minuciosas correções no texto e pelos ensinamentos deixados para futuros trabalhos.

À Cássia, que eu já conheço desde o mestrado, pela digitação das correções ao texto, a ponto de sacrificar um feriadão para revisar estas 370 páginas e agilizar a entrega do trabalho.

Às lideranças das empresas pesquisadas, pela possibilidade de realizar este estudo, e à minha equipe de consultores, pelos quatro anos me acompanham nas empresas. Sei que não posso revelar seus nomes, mas cada um de vocês, se tiverem a oportunidade de ler este trabalho, saberá que eu os reconheço como pessoas e profissionais do mais alto gabarito.

E finalmente, à pessoa mais importante da minha vida, minha esposa Cláudia, por literalmente ter vivido comigo a construção desta tese e por ter cuidado da minha vida neste longo período como nem eu próprio teria feito. Te amo muito!

Aos demais aqui não nominados ou referenciados, fica registrada a minha gratidão e a promessa de um afetuoso abraço assim que voltarmos a nos encontrar pelas esquinas da vida.

"De alguma forma nós restringimos a conotação de ciência a um conjunto muito seletivo e limitado de fenômenos naturais. Referimo-nos a ciências quando lidamos com Física, Química e Biologia. Deveríamos também perceber que há muitos outros fenômenos da natureza que não se encaixam nessas categorias, como, por exemplo, os fenômenos que vemos nas organizações, especialmente nas industriais. Se esses fenômenos não são fenômenos da natureza, o que são? Por acaso queremos colocar o que vemos nas organizações na arena da ficção em vez da realidade?"

Goldratt

RESUMO

Os estudos sobre desenvolvimento regional vêm dedicando um olhar especial sobre a importância socioeconômica de micro, pequenas e médias empresas (MPMEs). Atualmente, não são raros os exemplos – como dos distritos marshallianos – a associar positivamente o desempenho de MPMEs com o desenvolvimento regional endógeno. Com base em fundamentos teóricos mais gerais, a presente pesquisa sustenta, como premissa inicial, a centralidade do apoio às MPMEs para o desenvolvimento regional endógeno. Em que pese, porém, os bons exemplos de padrões organizativos dos pequenos negócios em algumas regiões do globo, as MPMEs ainda lutam contra grandes adversidades ambientais, institucionais e estruturais, além das conhecidas desvantagens de escala. A viabilidade dos pequenos negócios e o combate às causas de sua mortalidade precoce têm sido alvo de estudos desde a primeira metade do século passado. Vários estudos são convergentes quanto à necessidade de melhoria da gestão das MPMEs com vistas a sua sustentabilidade econômica. Entretanto, o ensino sobre Administração ainda prioriza a realidade da grande empresa. Além disso, a "cultura do empreendedorismo", massivamente difundida pela atual literatura e eventos do gênero, privilegia a definição do perfil e características pessoais do empreendedor, associando o sucesso empresarial a padrões comportamentais dignos de alguns poucos. Diante deste cenário, com este estudo procurou-se demonstrar que a adoção de um sistema de gestão é fator decisivo na sustentabilidade das MPMEs e, sem ser o único determinante, é um fator que pode ser alavancado por políticas públicas com elevada relação benefício / custo. Alicerçado em modelos consagrados de gestão, buscou-se identificar práticas passíveis de adaptação à realidade de MPMEs. Através de um estudo de casos múltiplos por meio da técnica de observação participante, foram pesquisadas 24 MPMEs, em sua maioria, sediadas no Vale do Rio Pardo. Num acompanhamento quase que diário da realidade destas empresas, por cerca de três anos (em média), foi possível se observar os resultados da aplicação das referidas práticas. Tais observações levaram à construção de um sistema de gestão que integra práticas da moderna Administração, adaptadas a partir da realidade das MPMEs pesquisadas, com o objetivo primaz de sustentar a melhoria da rentabilidade dos pequenos negócios. Em decorrência, a principal contribuição da pesquisa foi a elaboração de um modelo heurístico de gestão para MPMEs de base local passível de difusão e adaptação às especificidades regionais a partir de políticas públicas de extensão empresarial. Dessa forma, a região deixaria de se resignar com o "natural perecimento" de suas MPMEs, assumindo, por meio de políticas geridas localmente, um papel ativo na potencialização do desenvolvimento do território com base nos pequenos negócios. Concluiu-se, assim, que apoiar as MPMEs em seus processos de gestão não apenas aprofunda a sua sustentabilidade como permite que elas tomem consciência dos riscos sistêmicos colocados sobre uma região e elaborem estratégias que, ao libertá-las da excessiva dependência de um setor relativamente estagnado (ou mesmo decadente), liberta também a região como um todo desta dependência.

Palavras-chave: Desenvolvimento regional endógeno. Modelo de gestão. Micro, pequenas e médias empresas. Sustentabilidade econômica. Sistema de gestão. Rentabilidade.

ABSTRACT

Studies on regional development have dedicated a special look on the social and economical importance of small, medium and micro-sized enterprises (SMMEs). Currently, the examples are not rare, such as the Marshallian districts, to associate positively the performance of SMMEs to the regional development. Based on general theoretical fundamentals this research approaches, as its initial premise, the centrality of support to the SMMEs to regional development. Despite good examples of organization standards of small business in some regions of the globe, the SMMEs are still struggling against great odds environmental, institutional and structural besides the known disadvantages of scale. The viability of small business and the fight against the causes of their early mortality have been investigated since the first half of the past Century. Several studies converge with the idea that it is necessary management improvement in the SMMEs to guarantee their sustainability. However, the schools on Administration still focus on the reality of big business. Besides this, the culture of entrepreneurship massively distributed by the current literature focuses on the entrepreneur profile and character. Because of this situation, this study sought to demonstrate that the adoption of a management system is a factor in the sustainability of SMMEs, but its is not a unique factor, the sustainability can be leveraged also by public policies. Based on established models of management, this study identifies possible practices of management adapted to reality of each enterprise. Through multiple case studies and participant observation, 24 SMMEs were investigated, mostly placed in the Vale do Rio Pardo. In an almost daily follow-up they were observed during 3 years, it was possible to observe the results related to the application of certain practices. From those observation a model of management was built to guarantee more profitable results to the enterprises .The most important contribution of this research was the construction of a heuristic model of management, which integrated modern practices of management with the daily reality of the enterprises. It was concluded that to give support to the SMMEs is important not only to their sustainability but also to free them from a frail sector, what certainty has an impact in the region.

Keywords: Regional Development. Model Management. Small, Medium and Micro-sized Enterprises. Sustainability Affordable. Management System. Profitability.

LISTAS DE FIGURAS

01 Método PDCA de gestão 081
02 Sistema de gestão do INDG 082
03 Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo 094
04 Árvore da rentabilidade de uma empresa 098
05 Representação conceitual de diretriz e problema 108
06 Exemplo de desdobramento de diretrizes 109
07 Ciclo SDCA do gerenciamento da rotina 112
08 Representação simplificada de um processo (acima) e exemplo de sua aplicação para um processo de transporte de cargas (abaixo) 113
09 Elementos básicos do sistema de gestão proposto 150
10 Organograma da Transportadora Modelo 290
11 Árvore de indicadores de desempenho da empresa para o custo de serviço vendido .. 336

LISTA DE TABELAS

01 Evolução do DRE da Transportadora Modelo de 2006 a 2008 ……... 251
02 Evolução patrimonial da Transportadora Modelo de 2006 a 2008 …….. 292
03 Evolução operacional da Transportadora Modelo de 2006 a 2008 …….. 293
04 Evolução dos carregamentos por setor de atividade de 2006 a 2008 294
05 Distribuição percentual das cargas em cada segmento de 2006 a 2008 …….. 295
06 Evolução das exportações na região do VRP (em número de *containers*) de 2006 a 2008 …… 296
07 Evolução da participação no mercado da transportadora Modelo de 2006 a 2008 ….. 296
08 Taxas médias de crescimento anual assumidas pela empresa após análise dos cenários 298
09 Projeção de crescimento das exportações na região do VRP para os próximos três anos …… 299
10 Projeção de carregamentos por setor de atividade de 2009 a 2011 300
11 Projeção de distribuição percentual das cargas por segmento para os próximos três anos, considerando a alternativa de acompanhamento da demanda …….…. 300
12 Projeção de desempenho operacional da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a alternativa de acompanhamento da demanda 301
13 Projeção do DRE da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a alternativa de acompanhamento da demanda ……..... 302
14 Projeção da evolução patrimonial da Transportadora Modelo de 2009 a 2011 …… 303
15 Participação dos concorrentes no mercado de transportes para exportação de 2006 a 2008 …… 304
16 Volume transportado pelos concorrentes de 2006 a 2008 (em número de *containers*). 305
17 Avaliação da viabilidade de ocupação de espaço da concorrência ……..…… 306
18 Projeção da política de preços da empresa Modelo no período de 2009 a 2011 …….. 310
19 Projeção de desempenho operacional da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando as estratégias definidas no Quadro 42 ……. 311
20 Projeção de carregamentos por setor de atividade de 2009 a 2011, considerando os objetivos e estratégias propostas ……..……. 312
21 Projeção de distribuição percentual das cargas por segmento para os próximos três anos, considerando as metas e estratégias propostas 312

22 Projeção do DRE da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando os objetivos e estratégias propostos ……..……. 314
23 Projeção da evolução patrimonial da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a estratégia de crescimento além da demanda ……. 315
24 Análise dos riscos da estratégia de crescimento além da demanda – sem investimento em ampliação da frota – para o ano de 2009 ……. 316
25 Projeção de desempenho operacional da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a estratégia de ampliação da frota ……... 317
26 Projeção do DRE da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a estratégia de ampliação da frota ……. 318
27 Projeção da evolução patrimonial da empresa Modelo, de 2009 a 2011, com ampliação da frota …….. 319
28 Análise dos riscos da estratégia de crescimento além da demanda – com ampliação da frota – para o ano de 2009 ……. 319

LISTA DE QUADROS

01 Principais fatores de mortalidade das micro e médias empresas 029
02 Percentuais de participação de empresas com até 99 empregados no número total de entidades empresariais no Brasil, no pessoal ocupado, no pessoal ocupado assalariado e nos salários e outras remunerações 036
03 Exemplo de dedução das metas de vendas – volumes – pelo método GMR 126
04 Exemplo de dedução das metas orçamentárias de produção pelo método GMC 128
05 Exemplo de dedução das metas orçamentárias de despesas pelo método GMD 130
06 Exemplo de dedução das metas orçamentárias de capital empregado pelo método GMCE 132
07 Classificação do porte das empresas do setor industrial 146
08 Classificação do porte das empresas de comércio e serviços 146
09 Caracterização da empresas integrantes da amostra estudada 154
10 Correlação entre os projetos de gestão solicitados pelas empresas e os sub-sistemas do modelo 155
11 Práticas gerenciais recomendadas pelo sistema de gestão inicialmente proposto para MPMEs 158
12 Sub-sistemas do modelo de gestão implementados em cada empresa 164
13 Exemplo de análise do poder dos concorrentes 179
14 Exemplo de análise FOFA 187
15 Exemplo de matriz de correlação de longo prazo 191
16 Exemplo de plano de longo prazo 192
17 Exemplo de matriz de correlação de curto prazo 194
18 Exemplo de plano de diretrizes anuais 194
19 Evolução dos principais indicadores da empresa SP7 236
20 Evolução dos principais indicadores da empresa SP6 239
21 Evolução dos principais indicadores da empresa IP5a 242
22 Evolução dos principais indicadores da empresa IP5b 244
23 Evolução dos principais indicadores da empresa IP4 247
24 Evolução dos principais indicadores da empresa Smi4 249
25 Evolução dos principais indicadores da empresa SM4 252
26 Evolução dos principais indicadores da empresa SP3 254

27 Evolução dos principais indicadores da empresa ICP3 …… 256
28 Evolução dos principais indicadores da empresa IP3 …….. 259
29 Evolução dos principais indicadores da empresa IMi3 …… 261
30 Evolução dos principais indicadores da empresa ICMi2 ……. 263
31 Evolução dos principais indicadores da empresa SP2a …… 265
32 Evolução dos principais indicadores da empresa SP2b …… 266
33 Evolução dos principais indicadores da empresa IM2 ……. 269
34 Evolução dos principais indicadores da empresa IP2 …….. 272
35 Evolução dos principais indicadores da empresa CSMi2 ……. 274
36 Evolução dos principais indicadores da empresa SP1a …… 277
37 Evolução dos principais indicadores da empresa CSMi1 ……. 279
38 Evolução dos principais indicadores da empresa SP1b …… 281
39 Evolução dos principais indicadores da empresa SP1c …… 283
40 Evolução dos principais indicadores da empresa SP1d …… 285
41 Evolução dos principais indicadores da empresa IP1 …….. 287
42 Análise FOFA realizada pela Transportadora Modelo ……. 308
43 Matriz de correlação objetivos x estratégias da Transportadora Modelo ……. 321
44 Plano de longo prazo da Transportadora Modelo ……. 323
45 Matriz de correlação metas x ações da Transportadora Modelo para o ano 2009 325
46 Plano de diretrizes da Transportadora Modelo para o ano 2009 ……. 326
47 Produção realizada pela Transportadora Modelo em 2008 …….. 327
48 Eficiências individuais dos motoristas da empresa Modelo ao longo do ano 2008 …. 328
49 Projeção das eficiências individuais para 2009, caso sejam atingidas as metas …….. 329
50 Plano de produção da Transportadora Modelo para 2009 incorporando as melhorias propostas ……..…….. 330
51 Análise de causas e planos de ação para os problemas apresentados …….. 331
52 Plano de ação resumido para a meta de melhoria da eficiência 332
53 Plano de produção da Transportadora Modelo para 2009, considerando a anomalia de março …… 333
54 Análise de causas e ações corretivas para o tratamento de não conformidades …….. 337
55 Levantamento das necessidades de competência do plano de diretrizes anuais …….. 338
56 Levantamento das necessidades de competência dos planos de ação …….. 339
57 Levantamento das necessidades de OJT do gerenciamento da rotina …….. 340

58 Modelo de avaliação de desempenho do motorista 3 ……..… 341
59 Modelo de avaliação do desempenho coletivo …… 342
60 Orçamento matricial de receitas da Transportadora Modelo para 2009 ……... 344
61 Orçamento matricial de custos de produção da Transportadora Modelo para 2009 … 347
62 Projeção da margem de contribuição (%) por entidade para a Transportadora Modelo em 2009 347
63 Orçamento matricial de despesas da Transportadora Modelo para 2009 ……. 351
64 Orçamento matricial do capital empregado da Transportadora Modelo para 2009 …. 354

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BSC	*Balanced Score Card*
B2B	Business to business (de negócio para negócio)
CC	Centro de custo
CNAE	Classificação nacional de atividades econômicas
CNC	Comando numérico por computador
DRE	Demonstrativo dos resultados do exercício
EBITDA	*Earns before interests, taxes, depreciation and amortization* (lucro antes dos juros, do imposto de renda, da depreciação e da amortização)
ERP	*Enterprises Resources Planning*
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FEE	Fundação de Economia e Estatística do Estado do Rio Grande do Sul
FINEP	Financiadora de Estudos e Projetos
FNQ	Fundação Nacional da Qualidade
FOFA	Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças
GEM	*Global Enterpreunership Monitor*
GMC	Gerenciamento Matricial dos Custos de Produção
GMCE	Gerenciamento Matricial do Capital Empregado
GMD	Gerenciamento Matricial de Despesas
GMR	Gerenciamento Matricial de Receitas
GPD	Gerenciamento pelas Diretrizes
GQT	Gestão pela Qualidade Total
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INDG	Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
INMETRO	Instituto Nacional de Pesos e Medidas
ISO	*International Organization for Standardization* (Genebra, Suíça)
JIT	*Just-in-time*
MOD	Mão de obra direta
MPEs	Micro e pequenas empresas
MPMEs	Micro, pequenas e médias empresas

MRP	*Material Requirements Planning* (Planejamento das Necessidades de Materiais
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NA	Não aplicável
NBR	Norma Brasileira
NCs	Não Conformidades
JT	*On the job trainning* (treinamento no local de trabalho)
OIT	Organização Internacional do Trabalho
PAC	Programa de Aceleração do Crescimento
PDCA	*Plan, Do, Check, Action* (planejar, executar, verificar e agir conforme os resultados)
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PGQP	Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade
PNCQ	Programa Nacional de Controle da Qualidade (para análises clínicas)
POP	Procedimento operacional padrão
PQRS	Prêmio Qualidade Rio Grande do Sul
RAIS	Relatório Anual de Informações Sociais
RH	Recursos Humanos
RG	Rio Grande (município)
ROL	Receita operacional líquida
SDCA	*Standard, Do, Check, Action* (padronizar, executar, verificar e agir conforme os resultados)
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
SINDIFUMO	Sindicato das Indústrias de Fumo
SIG	Sistema Integrado de Gestão
SSO	Segurança e Saúde Ocupacional
TI	Tecnologia da Informação
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TGA	Teoria Geral da Administração
TOC	*Theory of constraints* (teoria das restrições)
TQC	*Total Quality Control*
TQM	*Total Quality Management*
VRP	Vale do Rio Pardo

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 023

2 MPMEs E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO 035
2.1 O papel das MPMEs na Economia 035
2.2 MPMEs e Desenvolvimento Regional Endógeno 037
2.3 Os desafios das MPME 043
2.4 A formação do administrador de MPMEs 051
2.5 A importância das MPMEs para a Organização Internacional do Trabalho 053

3 GESTÃO, COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL 058
3.1 A gestão das organizações na modernidade 058
3.2 Teoria Geral da Administração 059
3.3 O fator cultural 061
3.4 A tomada de decisões 063
3.4.1 A Teoria das Organizações, segundo March & Simon 063
3.4.1.1 A estrutura da organização e os programas de ação 065
3.4.1.2 A estrutura da organização e os limites da racionalidade 066
3.4.1.3 Planejamento e inovação nas organizações 068
3.4.1.4 Análise de meios e fins 071
3.4.1.5 Principais implicações da teoria de March e Simon 072
3.5 Qualidade e produtividade 075
3.5.1 O TQC japonês 077
3.5.2 A metodologia do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG) 079
3.5.3 A gestão para a excelência, segundo os critérios do PGQP 083
3.5.3.1 Liderança 085
3.5.3.2 Estratégias e Planos 085
3.5.3.3 Clientes 087
3.5.3.4 Sociedade 088
3.5.3.5 Informações e Conhecimento 089
3.5.3.6 Pessoas 089
3.5.3.7 Processos 090

3.5.3.8 Resultados da Organização 091
3.5.4 A ISO 9001:2008 092
3.5.5 Uma crítica aos modelos apresentados 095
3.5.6 Compreendendo a rentabilidade empresarial 098
3.6 Base conceitual do modelo proposto 100
3.6.1 Formulação estratégica 100
3.6.2 Gerenciamento pelas diretrizes (GPD) 106
3.6.3 Gerenciamento da rotina 111
3.6.4 Gerenciamento do crescimento do ser humano 114
3.6.5 Gestão orçamentária 115
3.6.5.1 Elementos da abordagem matricial 118
3.6.5.2 Benefícios, princípios e premissas dos orçamentos matriciais 119
3.6.5.3 Papel dos gestores no orçamento matricial 120
3.6.5.4 Utilização de parâmetros, indicadores e *clusters* 121
3.6.5.5 Definição das metas preliminares 122
3.6.5.6 Definição do orçamento matricial 124
3.6.5.7 Padrões, planos de ação e acompanhamento do orçamento matricial 125
3.6.5.8 Compreendendo o Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR) 125
3.6.5.9 Compreendendo o Gerenciamento Matricial de Custos (GMC) 127
3.6.5.10 Compreendendo o gerenciamento matricial de despesas (GMD) 129
3.6.5.11 Compreendendo o gerenciamento matricial do capital empregado (GMCE) 131
3.6.6 Análise crítica do desempenho 133
3.7 Integrando os fundamentos apresentados 134

4 METODOLOGIA DE PESQUISA E BASE TEÓRICA COMPLEMENTAR 138
4.1 Pesquisa bibliográfica e em fontes de dados secundários 138
4.2 Pesquisa junto às empresas da amostra 140
4.2.1 Caracterização das MPMEs 145
4.2.2 Estruturação e proposição de um sistema de gestão para MPMEs 147
4.2.3 Aplicação das práticas de gestão do sistema proposto em uma amostra não probabilística de MPMEs 152
4.2.3.1 Configuração da amostra para o estudo de casos múltiplos 152
4.2.4 Estudos de casos múltiplos por meio de observação participante para avaliar

a aplicabilidade das práticas de gestão 154
4.2.4.1 Definição do escopo do projeto 155
4.2.4.2 Diagnóstico gerencial relativo ao escopo do projeto 156
4.2.4.3 Definição das práticas de gestão a serem implantadas 157
4.2.4.4 Implantação e gerenciamento das práticas definidas 157
4.2.4.5 Observação participante ao longo da evolução do projeto 158
4.2.4.6 Análise dos casos positivos e negativos derivados da observação participante 162
4.2.5 Reconstrução do sistema de gestão com vistas à definição de um modelo heurístico para a gestão de MPMEs 165
4.3 Complementando a fundamentação teórica a partir das observações 167
4.3.1 Complementos teóricos sobre sustentabilidade econômica empresarial 167
4.3.2 Complementos teóricos sobre tomada de decisão gerencial 168
4.3.3 Complementos teóricos sobre a estrutura do sistema de gestão em defesa 171
4.3.4 Complementos teóricos sobre formulação estratégica 172
4.3.4.1 Gerenciamento da rentabilidade 173
4.3.4.2 Gerenciamento do posicionamento no mercado 176
4.3.4.3 Gerenciamento das estratégias 184
4.3.4.4 Gerenciamento de riscos 192
4.3.5 Complementos teóricos sobre gerenciamento das melhorias 193
4.3.5.1 Plano de diretrizes anuais 193
4.3.5.2 A prática do gerenciamento pelas diretrizes 195
4.3.6 Complementos teóricos sobre gerenciamento da rotina 197
4.3.6.1 A prática do gerenciamento da rotina 197
4.3.7 Complementos teóricos sobre gestão de pessoas 199
4.3.7.1 A prática do gerenciamento por competências 200
4.3.8 Complementos teóricos sobre gestão orçamentária 204
4.3.8.1 A prática da gestão orçamentária 204
4.3.9 Complementos teóricos sobre análise crítica do desempenho 207
4.3.9.1 Prática da análise crítica do desempenho 207

5 PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES DERIVADAS DOS CASOS ESTUDADOS 209
5.1 Um quadro geral dos casos estudados 209
5.1.1 O perfil dos gestores das MPMEs estudadas 210

5.1.2 A evolução da formulação estratégica 211
5.1.2.1 O que foi observado na aplicação da formulação estratégica 212
5.1.3 A evolução do gerenciamento das melhorias 215
5.1.3.1 O que foi observado na aplicação do gerenciamento das melhorias 216
5.1.4 A evolução do gerenciamento da rotina 218
5.1.4.1 O que foi observado na aplicação do gerenciamento da rotina 219
5.1.5 A evolução da gestão de pessoas 221
5.1.5.1 O que foi observado na aplicação da gestão de pessoas 222
5.1.6 A evolução da gestão orçamentária 223
5.1.6.1 O que foi observado na aplicação do GMR 225
5.1.6.2 O que foi observado na aplicação do GMC 226
5.1.6.3 O que foi observado na aplicação do GMD 227
5.1.6.4 O que foi observado na aplicação do GMCE 230
5.1.7 A evolução da análise crítica do desempenho 231
5.1.7.1 O que foi observado na aplicação da análise crítica do desempenho 232
5.2 Relato individual dos casos estudados 233
5.2.1 Caso 1: empresa SP7 234
5.2.2 Caso 2: empresa SP6 236
5.2.3 Caso 3: empresa IP5a 239
5.2.4 Caso 4: empresa IP5b 242
5.2.5 Caso 5: empresa IP4 245
5.2.6 Caso 6: empresa SMi4 247
5.2.7 Caso 7: empresa SM4 249
5.2.8 Caso 8: empresa SP3 252
5.2.9 Caso 9: empresa ICP3 254
5.2.10 Caso 10: empresa IP3 256
5.2.11 Caso 11: empresa IMi3 259
5.2.12 Caso 12: empresa ICMi2 261
5.2.13 Caso 13: empresa SP2a 263
5.2.14 Caso 14: empresa SP2b 265
5.2.15 Caso 15: empresa IM2 266
5.2.16 Caso 16: empresa IP2 269
5.2.17 Caso 17: empresa CSMi2 272

5.2.18 Caso 18: empresa SP1a 275
5.2.19 Caso 19: empresa CSMi1 277
5.2.20 Caso 20: empresa SP1b 279
5.2.21 Caso 21: empresa SP1c 281
5.2.22 Caso 22: empresa SP1d 284
5.2.23 Caso 23: empresa IP1 286
5.2.24 Caso 24: empresa CP1 288

6 MODELO HEURÍSTICO DE GESTÃO DE MPMEs 290
6.1 A empresa 290
6.1.1 O desempenho da empresa de 2006 a 2008 291
6.1.2 Formulação estratégica 295
6.1.2.1 Análise do mercado 296
6.1.2.2 Projeção do mercado para o ciclo estratégico 297
6.1.2.3 Alternativa de acompanhamento de demanda 299
6.1.2.4 Análise do poder dos concorrentes 304
6.1.2.5 Análise dos fatores críticos de sucesso (FCSs) 306
6.1.2.6 Análise dos pontos fracos e fortes 307
6.1.2.7 Análise FOFA 307
6.1.2.8 Alternativa de crescimento além da demanda sem ampliação da frota 309
6.1.2.9 Alternativa de crescimento além da demanda com ampliação da frota 316
6.1.2.10 Avaliação das alternativas estratégicas 320
6.1.2.11 Análise da consistência das estratégias 320
6.1.2.12 Plano de longo prazo 323
6.1.3 Gerenciamento das melhorias 324
6.1.4 Gerenciamento da rotina 334
6.1.5 Gestão de pessoas 337
6.1.6 Gestão orçamentária 343
6.1.6.1 Gerenciamento matricial de receitas 343
6.1.6.2 Gerenciamento matricial de custos 345
6.1.6.3 Gerenciamento matricial de despesas 348
6.1.6.4 Gerenciamento matricial do capital empregado 352
6.1.7Análise crítica do desempenho 354

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 360
REFERÊNCIAS 364

ANEXOS 371
ANEXO A – Número de empregados e estabelecimentos do VRP distribuídos por subclasses da CNAE em função do porte das empresas conforme classificação do SEBRAE 372

1 INTRODUÇÃO

O tema do presente estudo versa sobre a construção de um sistema de gestão[1] que demonstre ser capaz de alavancar a sustentabilidade econômica[2] de MPMEs de base local[3], e, por consequência, a sustentabilidade do desenvolvimento regional endógeno[4].

Para abordar o tema, dividiu-se o trabalho em dois momentos:

1) Demonstração da importância das MPMEs para o desenvolvimento regional, bem como da relevância da adoção de políticas públicas de formação/educação empresarial com vistas à alavancagem da sustentabilidade destes empreendimentos. Neste momento, procurou-se demonstrar, com base em uma discussão teórica e de revisão da literatura pertinente, que a alavancagem da sustentabilidade das MPMEs de base local é condição *sine qua non* para o desenvolvimento endógeno regional;

2) Demonstração da aplicabilidade do sistema de gestão construído. Neste momento, desenvolveu-se a contribuição genuinamente original da tese, assentada na elaboração e exposição sistemática de um modelo de gestão para MPMEs de base local que, acredita-se, seja passível de difusão e adaptação às especificidades regionais a partir de políticas públicas de extensão empresarial.

Algumas considerações devem ser feitas antes que se apresente o enunciado do problema, que foi alvo do presente estudo.

A contribuição das MPMEs para o desenvolvimento regional tem despertado interesse, especialmente nas últimas duas décadas. Apoiando-se nas teorias do desenvolvimento endógeno e nos modelos de distritos industriais marshallianos – cujos maiores destaques concentram-se na macrorregião do Arco Alpino europeu – autores como Benko & Lipietz[5], Becattini[6], Garofoli[7] e Gurisatti[8] demonstram que as pequenas empresas podem se constituir

---

[1] "Sistema de gestão" consta definido adiante, ainda nesta parte introdutória.

[2] Por "sustentabilidade econômica" (ou simplesmente "sustentabilidade") das MPMEs entende-se a capacidade de sobrevivência destas empresas em um ambiente competitivo, marcado por descontinuidades tecnológicas, freqüentes inovações gerenciais e comerciais, crescente integração dos mercados e mudanças continuadas nos padrões de exigência dos consumidores.

[3] Por "MPMEs de base local" quer-se indicar as micro, pequenas e médias empresas de propriedade e controle de agentes domiciliados no território que é objeto de investigação e/ou planejamento.

[4] "Desenvolvimento regional endógeno" será definido no capítulo 2.

[5] BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Orgs.) *As regiões ganhadoras*: distritos e redes; os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994.

[6] BECATTINI, Giacomo. O distrito marshalliano: uma noção socioeconômica. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. op. cit., 1994. p. 19 – 31.

[7] GAROFOLI, Gioacchino. Os sistemas de pequenas empresas: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. op.cit., 1994. p. 33 – 47.

em fatores de alavancagem do desenvolvimento regional.

O sucesso dos pequenos empreendimentos do Arco Alpino é creditado, pelos referidos autores, aos arranjos produtivos locais organizados em distritos e/ou redes: um padrão de organização industrial alternativo ao modelo clássico estruturado sobre a grande empresa de base fordista-taylorista enquanto célula irradiadora do progresso econômico. A sinergia e dinamismo presentes nas MPMEs dos distritos industriais, associados ao emprego de técnicas organizativas capazes de melhorar a qualidade de seus produtos, a produtividade de seus recursos, o retorno sobre os investimentos e, por conseguinte, a sua sustentabilidade econômica, seriam, segundo os autores, fatores decisivos a contribuir para a perpetuação destes pequenos negócios. Em que pese o êxito do modelo, os mesmos autores reconhecem toda uma complexidade no intento de se replicar para outras regiões o padrão organizativo que conduziu esta parte da Europa ao seu atual estágio de desenvolvimento.

Não obstante, os distritos marshallianos não são o único padrão organizativo no qual as MPMEs se mostram econômica e socialmente relevantes para o desenvolvimento. Autores como Steindl[9], Shumacker[10] e Penrose[11] demonstram o valor e a viabilidade dos pequenos negócios e sua importância para o desenvolvimento econômico[12], ainda que diante de adversidades ambientais, institucionais e estruturais e das desvantagens de escala de produção em relação às grandes empresas.

Neste contexto, algumas teorias e estudos trouxeram grande contribuição a esta pesquisa. As teorias do desenvolvimento endógeno e os estudos sobre o papel dos pequenos empreendimentos na impulsão do desenvolvimento econômico levaram-nos a inferir que o apoio à sustentabilidade econômica de MPMEs é uma parte essencial de qualquer política regional de desenvolvimento baseado na mobilização de recursos locais. Igual contribuição foi dada pelas teorias e técnicas da Administração[13] que, ao associarem sustentabilidade

---

[8] GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, G. et al. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1994. p. 77 – 79. Segundo este autor, trata-se da região que compreende o nordeste e o noroeste italiano, Rhone-Alpes na França, Baden-Württenberg e Baviera na Alemanha, Suíça e Áustria.

[9] STEINDL, Josef. *Pequeno e grande capital*: problemas econômicos do tamanho das empresas. São Paulo: Hucitec, 1990.

[10] SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno*: um estudo de Economia que leva em conta as pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

[11] PENROSE, Edith T. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Traducción por Felix Varela Parache. Madrid: Aguilar, 1962.

[12] Por "desenvolvimento econômico", concorda-se com Nali de Jesus Souza (*Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 1993, p. 17), que o conceitua como "crescimento econômico contínuo, em ritmo superior ao crescimento demográfico, envolvendo mudanças de estruturas e melhoria de indicadores econômicos e sociais per capita".

[13] Estas teorias e técnicas serão apresentadas no capítulo 3 e na seção 4.3.

empresarial à competência gerencial, levaram-nos a inferir sobre a necessidade de se desenvolver as MPMEs de base local para o uso consistente e eficaz de processos de gestão.

Ante ao exposto, o problema foi dividido em duas questões:

1) Qual a relação teórica entre o desenvolvimento regional endógeno e a sustentabilidade de MPMEs de base local? 2) Como desenvolver um sistema de gestão compatível com a realidade destes empreendimentos, capaz de aumentar sua sustentabilidade?

A resposta hipotética ao dúplice problema proposto acima é a de que:

1) Em economias de mercado, o desenvolvimento regional endógeno depende diretamente da dinâmica (rentabilidade, acumulação e capacidade inovativa) das MPMEs de base local. 2) É possível conceber um sistema de gestão compatível com a realidade de MPMEs de base local que seja capaz de aumentar a sustentabilidade das mesmas através da redução do grau de incerteza inerente à tomada de decisões, do aumento da sua eficácia mercadológica e da melhoria da qualidade e produtividade de suas operações.

O objetivo geral do trabalho, portanto, foi conceber um sistema de gestão compatível com a realidade de MPMEs de base local que fosse, simultaneamente, 1) capaz de aumentar sua sustentabilidade; e 2) passível de difusão e socialização a partir de políticas públicas de extensão empresarial promovidas e operadas localmente.

A partir deste objetivo geral, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

a) Demonstrar teoricamente, com apoio na moderna literatura de desenvolvimento regional, a centralidade do apoio às MPMEs de base local para a sustentabilidade daquele processo;
b) Adaptar elementos consagrados na gestão de grandes organizações ao contexto cultural, social e econômico das MPMEs de base local;
c) A partir de estudos de casos múltiplos, construir um modelo heurístico que sirva de parâmetro para gestão de MPMEs com vistas a alavancar sua sustentabilidade.

A justificativa para a presente pesquisa reside, primeiramente, na importância das MPMEs para o desenvolvimento regional, conforme será abordado no capítulo 2. Com base em pesquisa bibliográfica e em fontes de dados secundários, o referido capítulo apresenta a relevância do papel desempenhado pelas MPMEs na sociedade e seus reflexos no desenvolvimento endógeno das regiões.

Para que se tenha uma idéia da importância das MPMEs no âmbito regional, cabe observar a tabela do ANEXO A que apresenta o número de empregados e estabelecimentos do Vale do Rio Pardo (VRP), distribuídos por subclasses da CNAE, em função do porte das

empresas, conforme classificação do SEBRAE[14]. Da referida tabela, deduz-se que, em 2008, os mais de 6.800 estabelecimentos da indústria, comércio e serviços[15] do VRP empregavam mais de 65.000 pessoas[16]. Neste contexto, as MPMEs representavam 99,14% dos estabelecimentos do VRP, respondendo por 71,31% dos empregos na região. Ao se considerar apenas o setor industrial (que responde por 1.200 estabelecimentos e quase 22.000 empregados), a participação das MPMEs nos empregos sobe para 88,53%. Cabe destacar que, se forem excluídos os empregos das indústrias fumageiras de grande porte – que representam os grandes grupos multinacionais que dominam a atividade econômica na região – o peso dos empregos gerados pelas MPMEs do setor industrial chega ao expressivo valor de 97%[17].

A necessidade de melhoria da gestão das MPMEs também justifica o presente estudo. Se o desenvolvimento regional não pode prescindir da atuação das MPMEs, a competência gerencial destas passa a ser fator influente para potencializar uma efetiva contribuição ao desenvolvimento das regiões em que se inserem. Esta justificativa é reforçada quando se atenta para a elevada mortalidade dos pequenos negócios ainda nos primeiros anos de vida. Já em 1942, a *TNEC Monograph 17* reconhecia que

> Até onde estudos locais em comunidades espalhadas dos Estados Unidos refletem a experiência geral, aproximadamente 30% das empresas varejistas deixam de funcionar no primeiro ano. Outros 14% se dissolvem antes de atingir seu segundo aniversário. O mesmo se aplica às pequenas empresas artesanais e de prestação de serviços[18].

No mesmo sentido, a publicação *Survey of Current Business*, de 1943[19], reconheceu a existência de uma correlação negativa entre a taxa de mortalidade e o tamanho das empresas.

---

[14] Os critérios de classificação do SEBRAE quanto ao porte das empresas (micro, pequena, média e grande) serão apresentados na sub-seção 4.2.1, quando do detalhamento da metodologia da presente pesquisa.

[15] Nota do autor: convém registrar que o setor de serviços referido na tabela do ANEXO A inclui os empregados da administração pública, totalizando mais de 9.600 pessoas.

[16] Nota do autor: a pesquisa da RAIS é feita anualmente em dezembro, mês em que as empresas fumageiras contam com uma atividade fabril ainda muito modesta em função do início da comercialização do tabaco (cujo pico dá-se entre os meses de março e junho). Por este motivo, deduz-se que o número de empregados levantado para esta subclasse não contempla o contingente de empregados temporários (safreiros) contratados anualmente para as usinas de beneficiamento. Tal fato pode deixar a percepção de que os números apresentados não reflitam precisamente a realidade dos empregos na região. Todavia, entende-se que tal situação apenas reforça o intuito de se mostrar a importância das MPMEs no VRP, uma vez que os empregados temporários do setor fumageiro, no período de entressafra, tenderiam a ser, formal ou informalmente, absorvidos pelos demais estabelecimentos que compõem a atividade econômica da região, estabelecimentos estes, conforme está se demonstrando, em sua grande maioria formado por MPMEs.

[17] Nota do autor: este contraste fica ainda mais evidente quando se registra que as grandes multinacionais fumageiras resumem-se a três empresas.

[18] TNEC MONOGRAPH 17 apud STEINDL, 1990, p. 21 – 22.

[19] SURVEY OF CURRENT BUSINESS apud STEINDL, 1990, p. 22.

A despeito deste texto haver sido produzido há mais de 60 anos, o fato é que a atual realidade brasileira sobre os pequenos empreendimentos, em todos os Estados, não difere muito da antiga situação americana reportada por Steindl. Em recente pesquisa sobre a mortalidade de micro e pequenas empresas, o SEBRAE[20] reporta que praticamente 50% destas organizações encerram suas atividades com até dois anos de existência, sendo que quase 60% não ultrapassarão os quatro anos de idade.

Independente de qual seja a situação atual das MPMEs nos Estados Unidos, o fato é que o Brasil repete, 60 anos depois, o fenômeno americano de "alta taxa de mortalidade precoce" das organizações.

Na década de 40, Steindl[21] já destacava a crescente preocupação pelo problema das pequenas empresas, tanto de suas possibilidades de sobrevivência como da política a ser adotada em relação a elas. No Brasil, apesar de todos os esforços do SEBRAE, o país parece não ter superado ainda a performance que os americanos já consideravam preocupante há mais de seis décadas. Existem alguns avanços, mas a melhoria ainda é lenta diante dos desafios para se aumentar o ritmo do desenvolvimento do país.

Cabe acrescentar que este quadro pode estar ainda mais alarmante em se considerando os efeitos da recente crise econômica mundial. Se até mesmo grandes empresas de renome mundial viram-se ameaçadas em sua sobrevivência pelos efeitos da crise, a ponto de ensejar pedidos de ajuda governamental, o que dizer das MPMEs – muitas delas fornecedoras regionais dessas grandes empresas – que praticamente não têm a quem recorrer em situações de dificuldades financeiras.

Segundo Dolabela[22], o desempenho das MPMEs passa também por outra questão relevante: no ensino profissionalizante e universitário ainda predomina a cultura da "grande empresa". Pouco se fala sobre a pequena empresa. Os cursos de Administração, com raras exceções, são voltados quase exclusivamente para o gerenciamento de grandes empresas.

---

[20] SEBRAE. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: pesquisa de mortalidade de empresas. *Observatório SEBRAE*, São Paulo, n. 1, p. 74 – 82, 1º. Semestre 2005. Neste ponto, merece ser citada a reportagem "Verdadeiros self-made men", apresentada pela revista *Carta Capital* (São Paulo, n. 562, p. 47 – 49, set. 2009). A reportagem faz referência à mais recente pesquisa do SEBRAE demonstrando que existem indicadores de que a mortalidade das MPEs vem diminuindo. Cabe observar que, como esta pesquisa foi divulgada quando o processo de redação deste trabalho já se encontrava virtualmente concluído, não foi possível incorporar as novas informações ao texto. Vale salientar, contudo, que a queda na mortalidade das MPEs anunciada na referida reportagem, a despeito de comportar um avanço, não se confunde com a solução deste problema histórico e estrutural. Entende-se que muito ainda há para ser feito, e a presente tese busca trazer alguma contribuição ao seu enfrentamento.

[21] STEINDL, op.cit., 1990, p. 9.

[22] DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999, p. 53.

Citando Paladino[23], Dolabela acrescenta que o ensino tradicional das universidades e faculdades, em geral, ainda insiste em formar alunos para serem apenas empregados e não, empreendedores. Além disso, segundo o autor[24], a literatura especializada raramente contempla o empreendedor emergente. É muito comum um aluno de Administração de Empresas obter o diploma sem qualquer noção do processo de criação de empresas, o que chega a ser um paradoxo, ao se considerar que as empresas quase sempre começam pequenas.

Infelizmente, ao se observar com atenção a literatura atualmente mais apreciada no mundo empresarial, constata-se que a mesma privilegia a exortação e o fetiche ao invés do conhecimento científico. O próprio Dolabela, ao citar Timmons e Hornaday[25] em sua obra, prescreve que o empreendedor deve ser criativo, ter iniciativa, ser autônomo, autoconfiante e otimista, ser perseverante, tenaz e um trabalhador incansável, deve ter energia e forte intuição, ser comprometido e um sonhador realista, ser líder, tolerante, consciente, etc. Ainda que se admire ao extremo tais características em um ser humano, é bem provável que jamais se encontre alguém, na face da terra, que reúna tantas qualidades positivas numa só pessoa. Por mais que se pese o fator humano inevitavelmente associado à condição de empreendedor, entende-se que o problema da pequena empresa não pode ser reduzido a atitudes e comportamentos individuais, de forma que sua solução estaria definida pela "vontade" de se tornar empreendedor.

Boa parte da literatura sobre empreendedorismo ainda se limita a procurar definir perfis e características pessoais do empreendedor. Neste contexto, percebe-se certa tendência a se definir coisas do tipo "sê assim, e serás feliz". Compreende-se que a decisão de se "abrir uma empresa" está rodeada de uma série de questões subjetivas e motivacionais, que passam pela atitude, personalidade e crenças do agente. Obviamente que tal decisão reveste-se de certa dose de coragem e otimismo. Mas a decisão de criar uma empresa é apenas o início de uma longa e complexa trajetória. O presente estudo pretendeu demonstrar que a capacidade técnica de gerenciar o negócio é um dos pré-requisitos de sustentabilidade das MPMEs. E sem ser único, é um determinante que pode ser alavancado por políticas públicas com favorável relação custo-benefício. Neste caso, o conhecimento aplicável sobre gestão (competência gerencial) ainda é a melhor ferramenta para o empreendedor.

Para exemplificar o exposto, basta perguntar a qualquer empresário de MPMEs (de preferência, que já tenha incorporado todas as ditas qualidades do empreendedor): afinal,

---

[23] PALADINO, Gina G. apud DOLABELA, op. cit., 1999, p. 13 (prefácio).
[24] DOLABELA, op. cit., 1999, p. 21.
[25] TIMMONS (1994); HORNADA (1982) apud DOLABELA, op. cit. 1999, p. 37.

quanto foi o seu **lucro operacional** no mês passado? E no ano passado? E como anda o seu **retorno sobre o capital empregado**? Ele está "valendo à pena" em relação a outros investimentos? Se o mesmo ainda não consegue responder a estas perguntas de forma segura (ou se consegue, mas não gosta nada das respostas), constata-se aí que ainda há muito a se contribuir para a sua competência como gestor de pequenos negócios.

Registre-se que as respostas a estas perguntas não devem estar apenas na memória de contadores e financistas: são informações tão fundamentais sobre o desempenho de qualquer empreendimento que se esperaria já fizessem parte do cotidiano dos gestores de MPMEs. O gerenciamento, por exemplo, da rentabilidade do próprio negócio não pode ser tema secundário sob o pretexto de que "há outras coisas mais importantes a se fazer" ou que "tudo isso é muito complicado". O empresário que assim proceder, certamente, estará negligenciando sua missão primordial que é construir uma empresa rentável.

A dificuldade das MPMEs em gerir o negócio para a obtenção de resultados financeiros sustentáveis (rentabilidade, lucro líquido, fluxo de caixa, entre outros) é agravada quando se constata que, mesmo no gerenciamento do processo produtivo, onde, normalmente, repousa a maior especialidade do gestor/proprietário do pequeno empreendimento, as falhas ainda são assustadoras. O Quadro 01 demonstra a influência de alguns fatores na mortalidade das micro e médias empresas:

Não utilizam planejamento de produção	40%
Não utilizam planejamento de vendas	50%
Não utilizam sistemas de custeio	45%
Não controlam estoques	47%
Não utilizam técnicas de marketing	85%
Não treinam recursos humanos	80%
Não avaliam produtividade	65%
Não gerenciam qualidade	60%

Quadro 01: Principais fatores de mortalidade das micro e médias empresas
Fonte: Quadro adaptado pelo autor a partir de http://sebrae-mg.com.br apud Dolabela, op.cit., 1999, p. 133.

Este quadro demonstra que, à parte os fatores de mercado ou políticos (normalmente, os principais motivos apontados pelos empresários para seus insucessos), uma parcela significativa dos problemas de competitividade das MPMEs tem origem interna, encontrando-se sob sua competência a administração dos mesmos. Afinal, gerenciar produção, custeio,

estoques, recursos humanos, produtividade, qualidade e informações depende muito mais da implantação de métodos adequados (aprendizado este que, atualmente, já não envolve mais conhecimentos ultraespecializados) do que de grandes e arriscadas estratégias mercadológicas e/ou políticas. Nesse sentido, é possível perceber que ainda há muito a se explorar na gestão de pequenos negócios.

Espera-se que as conclusões do presente estudo sejam relevantes, principalmente, para a comunidade empresarial regional e para os gestores públicos. Aos empresários, em especial, os gestores de MPMEs, a relevância repousa na aplicabilidade de um modelo de gestão simples e dinâmico, capaz de adaptar teorias clássicas e modernas técnicas de Administração – atualmente, quase que de domínio exclusivo das grandes empresas – à realidade e à cultura de um pequeno empreendimento de base local. Aos gestores públicos, a importância revela-se na identificação de uma alternativa factível para o desenvolvimento regional endógeno, num contraponto às tradicionais estratégias de atração do grande capital externo e, até mesmo, de submissão aos interesses dos grandes grupos econômicos.

Pretende-se, a partir das conclusões deste estudo, que os atuais gestores de MPMEs possam rever suas estratégias e políticas de mercado, gestão e operação, de modo a reduzir o grau de incerteza na tomada de decisão e focalizar resultados sustentáveis para os seus negócios. Que os estudiosos da Administração (pesquisadores, professores, estudantes e extensionistas) possam aprofundar seus estudos de forma a considerar concretamente as peculiaridades das MPMEs e a necessidade de adaptação das técnicas originárias das grandes organizações. Que os egressos dos cursos de Administração sintam-se mais motivados a empreender ou a levar seu conhecimento (como gestores ou consultores) às MPMEs. Que os gestores públicos dediquem mais tempo e recursos às demandas de formação e educação de MPMEs em sua região.

No âmbito regional, tem-se a expectativa de que as comunidades passem a dar o devido valor ao pequeno empresário, não apenas por força de empregos, tributos ou de investimentos locais, mas também pela inovação, sinergia e dinamismo que tais negócios são capazes de proporcionar, elementos essenciais não somente ao desenvolvimento econômico, mas à redução das desigualdades sociais.

A importância das MPMEs no que tange aos citados aspectos foi alvo de atenção da Organização Internacional do Trabalho[26]. Neste contexto, a dimensão da importância socioeconômica das MPMEs e da necessidade de capacitá-las para a competitividade

[26] Este assunto consta aprofundado na seção 2.5.

sustentável pode ser bem-avaliada pelo conteúdo das suas recomendações. Segundo o organismo, o objetivo de criar empregos produtivos, sustentáveis e de qualidade nas MPMEs passa por políticas públicas que promovam melhorias na gestão dos negócios, na formação dos empreendedores, na infra-estrutura física, institucional e financeira, bem como a cooperação entre empregadores e trabalhadores e entre governos e empresas, nos âmbitos regional, nacional e internacional[27].

Assim sendo, por procurar acrescentar novas combinações nas abordagens que associem o desenvolvimento da gestão de MPMEs ao desenvolvimento regional endógeno, espera-se que as conclusões da presente pesquisa sejam relevantes para o avanço do conhecimento sobre gestão de MPMEs de base local e para o discernimento da sociedade sobre a importância da sustentabilidade dos pequenos negócios. Em decorrência, espera-se que este estudo possa contribuir para uma maior consciência dos atores regionais sobre a viabilidade da implementação de políticas públicas de extensão empresarial.

Quanto à metodologia, a pesquisa compreendeu cinco (5) conjuntos de atividades [28]:

1) Pesquisa bibliográfica e em fontes de dados secundários;
2) Estruturação e proposição de um sistema de gestão para MPMEs;
3) Aplicação das práticas de gestão do sistema proposto em uma amostra não-probabilística de MPMEs, definida em função dos contratos para a realização de serviços de consultoria do autor;
4) Estudos de casos múltiplos por meio de observação participante para avaliar a aplicabilidade das práticas de gestão;
5) Reconstrução do sistema de gestão com vistas à definição de um modelo heurístico para a gestão de MPMEs.

A pesquisa bibliográfica e em fontes de dados secundários serviu, fundamentalmente, para embasar o capítulo 2, sobre MPMEs e desenvolvimento econômico, o capítulo 3, sobre gestão, competitividade e sustentabilidade empresarial, e a seção 4.3, sobre fundamentos teóricos destacados a partir das observações realizadas.

---

[27] ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Resolução R189 da Conferência Geral da OIT*. Genebra, 1998. Texto traduzido pelo autor desta tese.

[28] Nota do autor: ressalte-se que essas atividades não ocorreram rigorosamente em sequência. Dependendo dos enfrentamentos teóricos e metodológicos, que se apresentavam ao longo da pesquisa, havia a necessidade de se sobrepor etapas, revisar conceitos teóricos, buscar novos dados no campo ou, mesmo, reenquadrar o que já havia sido feito. Por se tratar da construção de um **sistema de gestão** (composto de partes interdependentes), julga-se que tal estratégia se fez necessária a fim de se assegurar a integridade e coerência entre suas partes.

A pesquisa de campo foi concentrada no VRP[29], abrangendo 21 empresas dentre as 24 presentes na amostra, sendo 17 do município de Santa Cruz do Sul, três de Venâncio Aires e uma de Vera Cruz.

A amostra incluiu também três empresas de fora do VRP: uma indústria de porte médio do município de Duque de Caxias – RJ, uma pequena indústria do município de Agudo – RS e uma micro-empresa do setor de serviços do município de Santa Maria – RS. A inclusão destas MPMEs no trabalho deve-se ao fato de as mesmas serem plenamente compatíveis com o objeto do presente estudo e, uma vez submetidas a mesma metodologia de pesquisa empregada para as demais, contribuíram com dados relevantes para as conclusões da presente tese.

Quanto ao lapso de tempo da pesquisa, cabe ressaltar que alguns fundamentos de excelência em gestão começaram a ser aplicados na primeira empresa da amostra ainda no ano de 2002. Em 2003, uma segunda empresa passou a utilizar os mesmos fundamentos. No ano de 2004, mais duas empresas se juntaram ao trabalho. Destas primeiras experiências, surgiu a idéia de sistematizar um modelo que integrasse os fundamentos de excelência em gestão à realidade de MPMEs, visando a um aumento de sua competitividade no âmbito regional. A partir de 2005, já sob escopo do projeto da presente tese, a pesquisa começou a ganhar corpo com a aplicação do sistema de gestão nas demais empresas da amostra. O trabalho de campo foi concluído em dezembro de 2008.

O detalhamento sobre o emprego dessa metodologia consta no capítulo 4, uma vez que o mesmo é seguido dos capítulos que contemplam os resultados da pesquisa: o capítulo 5, sobre os casos estudados, e o capítulo 6, sobre o modelo heurístico de gestão de MPMEs.

Para facilitar a leitura dos capítulos, julgou-se necessário definir, ainda nesta seção introdutória, alguns termos da Administração largamente empregados no texto. São termos que recebem distintas definições em distintos autores, de sorte que cabe esclarecer desde já como os mesmos foram utilizados ao longo deste trabalho.

Por **gestão**, são consideradas as atividades de planejamento, execução e controle de determinados meios (recursos) para a consecução de fins específicos (objetivos). O presente estudo adota o método de gestão baseado no ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Action*), o qual implica seguir ciclicamente as etapas de planejamento, execução, avaliação e ações conforme

[29] A importância das MPMEs no VRP já foi abordada acima, quando da referência à tabela no ANEXO A.

os resultados[30]. Neste trabalho, gestão é sinônimo de gerenciamento[31].

Fundamentos de excelência em gestão são categorias reconhecidas internacionalmente que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho de organizações líderes em nível mundial as quais se destacam por buscar constantemente se aperfeiçoar e se adaptar[32]. Por exemplo: a visão de futuro e a valorização das pessoas são fundamentos considerados indispensáveis para o êxito de qualquer organização.

Ao mencionar o termo **organização**, o texto está se referindo a uma companhia, corporação, firma, órgão, instituição ou empresa, ou uma unidade dessas, pública ou privada, sob qualquer forma estatutária, que possua funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, seja setor público ou privado, com ou sem finalidade de lucro, de porte pequeno, médio ou grande[33].

Por **processo** deve ser compreendido o conjunto de atividades inter-relacionadas que transformam *inputs* (entradas ou insumos como matérias-primas, equipamentos, dados e informações) em *outputs* (saídas como produtos, serviços e decisões). Os insumos para um processo são geralmente produtos de outro processo. Os processos em uma organização são geralmente planejados e realizados sob condições controladas para agregar valor[34].

Práticas de gestão são atividades executadas regularmente, de acordo com padrões de trabalho, com o objetivo de realizar a gestão de uma organização. Estas práticas também são chamadas de processos de gestão, métodos ou metodologias de gestão[35].

Como **padrões de trabalho** devem ser entendidas as regras de funcionamento das práticas de gestão. Os padrões de trabalho podem estar sob a forma de diretrizes organizacionais, procedimentos, rotinas de trabalho, normas administrativas, fluxogramas, quantificação dos níveis que se pretende atingir ou qualquer meio que permita orientar a execução das práticas. Podem ser estabelecidos tomando como critérios as necessidades das partes interessadas, estratégias, requisitos legais, nível de desempenho de concorrentes, informações comparativas pertinentes, normas nacionais e internacionais, entre outros

---

[30] PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE - PGQP. *Qualidade RS*: a busca da excelência em gestão, sistema da avaliação ciclo 2003, níveis 1 e 2. Porto Alegre, 2003, p. 62. O ciclo PDCA consta aprofundado no capítulo 3.

[31] As expressões "gestão" ou "gerenciamento", quando empregadas com outros termos neste texto (por exemplo, "gestão de pessoas" ou "gerenciamento da rotina"), representam apenas a terminologia retirada da literatura ou a referência reconhecida pela empresas.

[32] FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. São Paulo: FNQ, 2007. Os fundamentos de excelência em gestão da FNQ constam apresentados no capítulo 3.

[33] PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. *Sistema de avaliação da gestão:* rumo à excelência – ciclo 2006. FNQ: São Paulo, 2006, p. 70.

[34] FNQ, 2007.

[35] PGQP, 2006.

referenciais[36].

As **ferramentas de gestão** referem-se aos instrumentos que auxiliam na execução de uma prática, como, por exemplo, planos de ação, procedimentos, indicadores de desempenho, formulários, softwares, dentre outros recursos[37].

Segundo Deming[38], um **sistema** é uma rede de componentes interdependentes que trabalham em conjunto para tentar realizar um objetivo. Não existe sistema sem um objetivo. Conforme o autor, o objetivo do sistema deve ser claro para qualquer pessoa que nele se encontra, devendo incluir planos para o futuro.

Tomando por base as categorias acima, é possível definir **sistema de gestão** como um conjunto de práticas interdependentes e dinâmicas cuja finalidade é manter e/ou melhorar o desempenho de uma organização. Para facilitar o entendimento e as referências no presente trabalho, assumir-se-á que um sistema de gestão pode ser dividido em sub-sistemas, que agrupem práticas semelhantes ou afins.

[36] PGQP, 2006.
[37] PGQP, 2003.
[38] DEMING, William Edwards. *A nova economia para indústria, o governo e a educação.* Tradução de Heloísa Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997, p. 41 – 42.

2 MPMEs E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

Sobre a importância das MPMEs no desenvolvimento econômico, recorreu-se a Dolabela, Antonik, Amaral Filho, Paiva, Smith, Marx, Becattini, Gurisatti, Garofoli, Kalecki e North, citados por Paiva, Marshall, citado por Benko & Lipietz, e publicações do IBGE sobre o tema. Quanto aos desafios das MPMEs na Economia, recorreu-se a Steindl, Gibb, citado por Dolabela, Schumacher, Penrose, Paiva, Schumpeter, Goldratt, Norreen, Smith & Mackey, Drucker, Golde, Anholon et al e publicações do PGQP, GEM, SEBRAE e OIT.

2.1 O papel das MPMEs na Economia

Para se avaliar a importância das MPMEs no desenvolvimento regional, faz-se necessário, inicialmente, recorrer a alguns dados relativos ao desempenho econômico dessas organizações no contexto mundial e nacional.

Segundo Dolabela[39], a tendência de crescimento da participação das MPMEs no PIB de países ditos de primeiro mundo expressa bem a importância dos pequenos negócios. Com base em levantamentos do SEBRAE Nacional, o mesmo autor afirma que, nos EUA, de 1997 a 1999, já teriam sido implantadas cerca de 12 milhões de novas pequenas empresas, gerando cerca 98% dos novos empregos para os americanos[40].

A revista FAE Business[41] destaca que a Itália tem se mantido entre as sete maiores economias do planeta pela força de suas pequenas e médias empresas e não mais pelo poder das grandes corporações, cujo fracasso, em vários segmentos, tem se acentuado nas últimas décadas. Estes pequenos empreendimentos, muito bem-organizados e preparados, vêm se constituindo em importante fonte geradora de empregos e riquezas.

Segundo o Cadastro Central de Empresas do IBGE[42], no Brasil, há mais de 4,8 milhões de empresas formais que empregam até 99 pessoas. Se contarmos, porém, com as empresas informais urbanas, este número cresce substancialmente: de acordo com o IBGE[43], em sua pesquisa sobre economia informal realizada em 2003, existem no país mais de 10,5 milhões

---

[39] DOLABELA, op. cit., 1999, p. 133.
[40] DOLABELA, op. cit., p. 133.
[41] ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira nas pequenas e médias empresas. *Revista FAE Business*, Curitiba, n. 8, p. 35 – 38, maio 2006.
[42] INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Estatísticas do cadastro central de empresas:* 2004. Rio de Janeiro, 2006.
[43] IBGE. *Economia informal urbana:* 2003. Rio de Janeiro, 2005. Consideradas as unidades econômicas não-agrícolas de trabalhadores por conta própria e de empregadores com até cinco empregados.

de empreendimentos desta natureza.

Também merecem ser agregados a esses números os pequenos empreendimentos informais de âmbito rural, que vão desde uma simples propriedade de agricultura familiar até pequenas instalações para o beneficiamento de produtos agropecuários. Para que se tenha uma idéia de grandeza, segundo o IBGE[44], existem no Brasil quase 7,5 milhões de domicílios rurais. No censo demográfico 2000[45], dentre as pessoas que se declararam "trabalhar por conta própria", mais de 3,5 milhões registraram que a seção de atividade do trabalho principal encontra-se na agricultura, pecuária, silvicultura e exploração florestal.

O Quadro 02 demonstra a participação das empresas formais – com até 99 empregados – no total de entidades empresariais do país.

Participação no número de empresas	99,5%
Participação no pessoal ocupado	61,7%
Participação no pessoal ocupado assalariado	49,4%
Participação nos salários e outras remunerações	31,5%

Quadro 02: Percentuais de participação de empresas com até 99 empregados no número total de entidades empresariais no Brasil, no pessoal ocupado, no pessoal ocupado assalariado e nos salários e outras remunerações
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no IBGE/SIDRA/Cadastro Central de Empresas 2004[46].

Dolabela[47] reporta que, apesar da grande participação percentual das MPMEs no número de empresas no país, elas, contudo, são responsáveis por apenas 5% do total do volume das exportações brasileiras. Muito pouco, se comparado ao desempenho da França, 24%, e do Japão e Itália, 30%.

Acrescente-se que a participação das MPMEs no mercado tem consequências relevantes. Elas fazem concorrência às grandes empresas, diminuindo o grau de monopólio (vale dizer, seu poder de precificação), o que tem rebatimentos positivos na distribuição da renda.[48] Além disso, as MPMEs são mais abertas à inovação – ao contrário das grandes

---

[44] IBGE. *Censo demográfico e contagem da população.* 2007. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=798&z=cd&o=17&i=P>. Acesso em: 03 jun. 2009.
[45] Ibidem. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=2962&z=cd&o=11&i=P>. Acesso em: 03 jun. 2009.
[46] IBGE, 2006.
[47] DOLABELA, op. cit., 1999, p. 134.
[48] KALECKI, M. apud PAIVA, C. A. *Valor, preços e distribuição:* de Ricardo a Marx, de Marx a nós. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Apêndice. Porto Alegre: FEE, 2008. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/teses/teses_fee_09.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2008.

empresas com suas estruturas pesadas. Não gratuitamente, foram a MICROSOFT, a APPLE-MACINTOSH, a GOOGLE, etc. – que nasceram pequenas quando o setor de informática já se encontrava constituído enquanto um setor distinto do eletro-eletrônico – e não a IBM – que ganharam a concorrência das **pontocom**.

Dolabela projeta que o número MPMEs continuará crescendo por fatores como:

> - Tendência das grandes empresas em transformar seus complexos em muitas empresas pequenas;
> - Consolidação da subcontratação das cadeias de pequenos fornecedores;
> - Espírito empreendedor e necessidade de realização pessoal;
> - Aposentadoria precoce;
> - Informatização e robotização das empresas, que dispensam pessoas de nível técnico/gerencial,
> - Crescimento descomunal de serviços ligados à informação;
> - Aspectos tributários e burocráticos, que criam alguns benefícios para as empresas[49].

O papel das MPMEs na Economia pode também ser avaliado pela presença das mesmas no cenário regional. Neste ponto, cabe novamente referenciar o que foi exposto na parte introdutória desta tese sobre a importância das MPMEs no VRP. Pelo que se pode deduzir do contexto apresentado, é de se esperar que, numa região tão dependente de grandes multinacionais fumageiras, uma provável redução da mortalidade precoce de seus pequenos negócios (pelo aumento e melhor gestão de sua rentabilidade) possa trazer benefícios socioeconômicos apreciáveis.

Nesse sentido, o propósito de se melhor avaliar a importância das MPMEs de base local na dimensão regional impõe que se recorra, necessariamente, aos fundamentos do desenvolvimento regional endógeno.

2.2 MPMEs e Desenvolvimento Regional Endógeno

A moderna teoria do desenvolvimento regional endógeno é a referência aqui adotada para a avaliação das políticas públicas voltadas ao enfrentamento das desigualdades regionais. De acordo com Amaral Filho, é possível definir desenvolvimento endógeno como

> (...) um processo interno de ampliação contínua da capacidade de agregação de valor sobre a produção, bem como da capacidade de absorção da região, cujo desdobramento é a retenção do excedente econômico gerado na economia local e/ou a atração de excedentes provenientes de outras regiões. Este processo tem como

[49] DOLABELA, op. cit., 1999, p. 134.

> resultado a ampliação do emprego, do produto, e da renda local ou da região, em um modelo de desenvolvimento regional definido[50].

Sem negar a correção essencial da definição anterior, vale chamar a atenção para o fato de que ela define o desenvolvimento endógeno a partir de suas consequências – a retenção/apropriação local de parcela crescente do valor agregado e do excedente social – e não por suas determinações causais. De acordo com Paiva[51], os fundamentos de um tal processo de internalização da apropriação do valor agregado em geral, e do produto excedente, em particular, se encontram na mobilização de recursos produtivos de propriedade dos agentes econômicos que habitam o território. Em particular, é preciso que os processos de inovação e acumulação sejam definidos e controlados por agentes internos, para que os seus frutos sejam apropriados internamente e o processo de desenvolvimento assuma, plenamente, um caráter endógeno. Por oposição, se a inovação e o investimento são definidos desde fora e o excedente social é apropriado por agentes externos, não há como caracterizar um processo de desenvolvimento territorial como endógeno.

Vale observar, ainda, que, para Paiva, não existe qualquer oposição entre desenvolvimento endógeno e articulação com o exterior. Pelo contrário: o crescimento "para fora", assentado na identificação e exploração de uma base de exportação é o padrão clássico de desenvolvimento endógeno de regiões periféricas.[52] Referenciando-se na tradição que vai de Adam Smith a Douglas North (passando por Rosa Luxemburgo, Michal Kalecki e João Manuel Cardoso de Mello), Paiva defende que a exportação é um instrumento particularmente eficaz de enfrentamento dos limites internos de mercado e de alavancagem da inovação e da acumulação. Desta forma, sempre que este processo de integração com o exterior for controlado por agentes internos e determinado por seus interesses, o desenvolvimento decorrente do mesmo será também endógeno.

Nesse sentido, parece evidente que todo o processo concreto de desenvolvimento envolve a participação ativa de agentes internos e externos ao território, que repartam das mais diversas formas o valor agregado e o excedente social gerado no interior do mesmo. De

---

[50] AMARAL FILHO, Jair. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. *Planejamento e políticas públicas,* Brasília, n. 14, p. 37, dez. 1996.

[51] PAIVA, C. A. O que é uma região de planejamento com vistas ao desenvolvimento endógeno e sustentável? In: *Anais das primeiras jornadas de economia regional comparadas*. Simpósio E4-07. Porto Alegre: PUC-FEE, 2005a. p. 4 – 5.

[52] A este respeito veja-se PAIVA, C. A. Smith, Kalecki e North e os fundamentos de uma teoria geral do desenvolvimento mercantil-capitalista de regiões periféricas. *Textos para Discussão FEE*. Porto Alegre: FEE, 2007. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_tds_detalhe.php?ref=010>. Acesso em: 12 jun. 2009.

sorte que – tal como se entenda a proposta interpretativa de Paiva – mais do que caracterizar um processo de desenvolvimento como estritamente endógeno ou exógeno, o que se tem, de fato, são distintos graus de endogenia e exogenia. Um processo de desenvolvimento será tão mais endógeno quanto mais os movimentos de inovação e acumulação que se encontrem na sua origem forem articulados e controlados por agentes internos.

Ora, ao se tomar o desenvolvimento endógeno desta perspectiva, não parece haver qualquer conexão entre esse fenômeno e o tamanho das empresas que lhe dão sustentação. Mas essa aparência é enganosa, por dois motivos.

Desde logo, entende-se – na esteira de Paiva[53] – que seja possível diferenciar os territórios ao longo de um entre dois extremos: territórios polarizadores e territórios periféricos. Os territórios polarizadores são aqueles cujo processo de desenvolvimento capitalista já se desdobrou – entre outras características – num grau de concentração **interna** de capital que se expressa na emergência e consolidação de grandes grupos empresariais de base endógena[54]. Os territórios periféricos são aqueles cujo processo de acumulação **interna** não se deu. De sorte que, ou a economia regional é caracterizada (senão exclusivamente, pelo menos essencialmente) pela presença de MPMEs de base local, ou a economia regional é caracterizada pela presença de MPMEs de base local que são polarizadas por (e, no limite, subordinadas a) empresas de porte maior cujo controle patrimonial é externo (seja ele multinacional, como no caso das fumageiras do Vale do Rio Pardo, seja ele nacional, como no caso da economia de enclave do Pólo Petroquímico de Triunfo).

Dessa forma, não parece haver espaço para dúvida de que a endogeneização do desenvolvimento – no sentido que foi dado a este termo acima – nos territórios periféricos passa, necessariamente, pela alavancagem do potencial inovativo e de acumulação das MPMEs, que são as (virtualmente) únicas organizações produtivas de base rigorosamente local. Mas isto não é tudo. Ainda que de forma matizada, a alavancagem da capacidade competitiva e de crescimento autônomo das MPMEs cumpre um papel importante no desenvolvimento endógeno dos territórios polarizadores. Isso porque o volume de operações e o volume do excedente apropriado pelas grandes empresas sediadas nos territórios polarizadores são de tal ordem que, usualmente, transcendem a capacidade de absorção regional. Ou, dito de outra forma: a grande empresa não tende a se "externalizar" (e, no

[53] PAIVA, op. cit., 2007.

[54] Para uma caracterização detalhada da relação entre desenvolvimento capitalista, acumulação, concentração de capital e desenvolvimento de grandes grupos empresariais, veja-se o capítulo 23 do Livro 1 de MARX, Karl. *O Capital*: crítica da economia política. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 23. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

limite, a se internacionalizar, multinacionalizar, globalizar) gratuitamente: este é um desdobramento virtualmente impositivo do seu tamanho. E se parcela expressiva do excedente social produzido na periferia continua sendo drenada para os territórios-sede das grandes empresas, esse excedente tende a ser apropriado por uma minoria e não se transforma necessariamente em força mobilizatória da sustentação da acumulação local.

Mas se as grandes empresas não têm amarras territoriais, seu próprio desenvolvimento no interior dos territórios polarizadores alimenta a emergência de uma ampla e diversificada rede de MPMEs que prestam serviços aos proprietários dos fatores (capitalistas, trabalhadores, rentistas, etc.) mobilizados por aquelas primeiras. E o crescimento dessas empresas – mais "territorializadas", mais "enraizadas" que as empresas que as polarizam – tende a se tornar um determinante tão ou mais importante da dinâmica econômica dos territórios polarizadores quanto à dinâmica das próprias empresas líderes[55].

Como se os argumentos acima não bastassem, existe uma forma particular de organização das MPMEs que garante às mesmas a plena hegemonia dos processos dinâmicos, mesmo no interior dos territórios polarizadores. Refere-se aqui os sistemas produtivos locais e, em especial, aos distritos marshallianos[56]. Dentre os diversos autores que teorizaram este padrão de organização produtiva, saliente-se a contribuição de Becattini[57], assentada na observação dos distritos industriais marshallianos do nordeste italiano. Reporta o autor que a identidade de valores com a comunidade local, a capacidade de integração produtiva, a variedade de atividades profissionais oferecidas e a facilidade de troca de conhecimentos que caracterizam estas pequenas empresas criam um ambiente favorável à formação empreendedora. Além disso, tais distritos favorecem a formação de um importante reservatório de trabalhadores a domicílio ou em tempo parcial. Este ambiente, por um lado, amortece parcialmente as flutuações externas, graças aos ajustamentos orçamentais internos próprios de indivíduos e famílias, atenuando assim os efeitos do ciclo econômico sobre a

---

[55] Se é permitido o apelo a uma exemplificação essencialmente impressionista, pode-se dizer que as taxas de investimento, o padrão inovativo e a qualidade do atendimento das mais diversas empresas de serviços de base local que atuam em Tóquio, Xangai ou Nova Iorque são pelo menos tão importantes para a determinação da dinâmica econômica destas megalópoles quanto à dinâmica de acumulação e inovação das multinacionais sediadas nas mesmas. Na verdade, estas cidades não perdem suas funções de pólos econômicos mundiais – a despeito dos elevados custos de operação no seu interior – em função da qualidade e da diversidade dos serviços disponíveis em seu interior. E parcela não desprezível destes serviços – altamente especializados e voltados a públicos diferenciados – é prestada por MPMEs.

[56] Para uma tipologia de *clusters* onde são apontadas as peculiaridades dos SPLs e, dentre estes, dos distritos marshallianos, *vide* PAIVA, C. A. Aglomerações, arranjos e sistemas produtivos locais: o que são, como se diferenciam e quais as políticas mais adequadas ao seu desenvolvimento. *Redes.* Santa Cruz do Sul, v. 10, n. 3, p. 67 – 78, 2005b.

[57] BECATTINI. In: BENKO; LIPIETZ, op. cit., 1994. p. 19 – 31.

estrutura industrial de base do distrito; por outro lado, alimenta e regenera o reservatório de recrutamento dos pequenos empresários.

Na visão do mesmo autor, a grande empresa tende naturalmente ao imobilismo diante da freqüente resistência à introdução de inovações tecnológicas, pois as decisões importantes parecem ser tomadas por uma minoria. Na pequena empresa do distrito marshalliano, há vários elementos de dinamismo e renovação por se tratar de uma população de empresas independentes, pequenas e médias, que se dedicam a fases intermediárias do processo de produção. Tais empresas são governadas por um grupo aberto de empresários, através da subcontratação, e se apoiam em várias unidades fornecedoras de serviços à produção, bem como de trabalhadores a domicílio e em tempo parcial.

Garofoli[58] também argumenta no sentido de valorizar as pequenas empresas, em especial, ao se referir ao caso italiano. O autor sustenta que, neste caso, a capacidade de resistência dos sistemas territoriais de pequenas empresas não deriva da economia informal, da evasão fiscal ou da utilização do trabalho clandestino, mas sim da conjugação de variáveis consistentes e complexas (econômicas e extra-econômicas), em última análise, ligadas a redes de interdependências produtivas entre as empresas. Reporta o autor que os sistemas italianos de pequenas empresas adquiriram grande importância no plano internacional, sobretudo, porque os mesmos representam muitas vezes as áreas na ponta do progresso, tanto em termos tecnológicos como em matéria de inovação organizacional dos diferentes setores ou produtos. Isso se confirma, por um lado, pela predominância dos fatores-qualidade na explicação da competitividade internacional dos setores essencialmente baseados em distritos industriais; e, por outro lado, pela relevante exportação de tecnologia e pela presença de estratégias de internacionalização da produção de pequenas e médias empresas (ou de associações delas) implantadas nestes sistemas locais.

Gurisatti[59], ao distinguir a macrorregião do Arco Alpino como detentora de um novo modelo de produção industrial, reporta que as pequenas e médias empresas são as principais fontes de crescimento do emprego e dos investimentos em quase todos os setores da economia local. Uma característica desta região é que os trabalhadores autônomos e os microempresários representam um percentual notável da força de trabalho, sendo que o crescimento econômico ainda é baseado em setores e produtos tradicionais de "baixo conteúdo tecnológico" (em particular vestuário, calçados, móveis, produtos de decoração de interiores, máquinas especializadas, dentre outros produtos em metal). Contrariando o que

[58] GAROFOLI. In: BENKO; LIPIETZ, op. cit., 1994, p. 33 – 47.
[59] GURISATTI. In: COCCO et al., op. cit., 1994, p. 77 – 79.

ensinam os manuais de economia, a Europa do Arco Alpino, segundo o autor, soube encontrar uma trajetória de crescimento baseada na conservação do ambiente e da comunidade local e na maior valorização do saber prático (tácito-contextual), em relação ao saber científico e aos conhecimentos *high-tech*. Essa macrorregião inseriu-se na competição global ocupando posições de grande relevo e fazendo apelo a recursos relativamente limitados, sobretudo do ponto de vista financeiro, empresarial e infra-estrutural.

Diante da complexidade para reprodução deste modelo, Gurisatti pondera que já existem especialistas ligados às teorias organizativas e às técnicas empresariais desenvolvendo algumas hipóteses de solução: o que é apresentado como um grande sucesso do mercado deve, na realidade, ser atribuído a uma forma específica de governança ou planejamento organizativo. O referido modelo substitui a organização empresarial clássica da grande empresa e, embora assuma formas diversas em contextos sociais e institucionais distintos, é passível de ser codificada. Trata-se da interação sistemática empresa-região através de um método de planejamento que o autor chama de *landscape design*. Este método constitui uma intervenção sistemática nas características (DNA) de uma região ou território, que serve como guia para os diversos operadores-empresários e contribui para o sucesso da indústria sem a necessidade de um acordo formal, da aceitação de uma ordem hierárquica ou de um controle vertical das atividades. Essa intervenção baseia-se na aplicação de práxis empresariais baseadas em uma mistura de cooperação e competição, público e privado; em um comprometimento dos atores; na divisão dos lucros; no trabalho com objetivos determinados e na autonomia de cada unidade econômica.

Tais elementos, que vários economistas americanos e japoneses indicam há algum tempo como base para uma possível reforma do modelo empresarial clássico, são todos aplicados de forma intensa no nordeste italiano e na Europa do Arco Alpino. Estes territórios (em parte públicos e em parte privados) desenvolvem a função de integradores (fatores coagulantes) de grandes organizações não hierárquicas ou não fordistas. Gurisatti demonstra que, no modelo tradicional de produção (organização integrada ou organização fordista), a análise de mercado, o processo decisório, lucros e investimentos de capitais estão concentrados em um único ponto posicionado no vértice da cadeia de valor. No modelo de distrito industrial (ou organização não-fordista), ocorre o contrário: a subdivisão das tarefas empresariais, lucros e investimentos entre um grande número de operadores-empresários. Nesse modo de produção, o grau de participação nas decisões estratégicas do sistema (cadeia) é muito alto em todos os níveis, pois todos, se pretendem sobreviver, devem estar em

condições de conhecer e prever o sucesso ou insucesso dos diversos produtos ou das diversas lideranças. Cada empresário provê por conta própria uma parte dos investimentos necessários à cadeia e determina, consequentemente, as premissas de sua própria participação também na distribuição do lucro total do sistema, no fim do processo de valorização.

Ao abordar políticas públicas, o mesmo autor coloca como oportuno que o suporte dos agentes locais de desenvolvimento seja dirigido a grupos de empresas e não a empresários em separado. Gurisatti avalia como indispensável um mínimo de concentração de pequenas empresas (em um setor e em um território definido) para alavancar um processo de especialização, um sistema de serviços voltados para elas e uma possível divisão de pedidos, experiências e recursos.

Para o autor, aprender a planejar o contexto em que se realiza a produção vai se tornar uma competência essencial dos gestores do futuro e dos administradores locais interessados em um desenvolvimento não-fordista. O gestor não-fordista ou especialista em planejamento econômico e territorial deve estar em condições não apenas de escolher a melhor localização para os investimentos, mas também de aprender a intervir fora dos limites da entidade em que trabalha, para participar da modificação das características do território e do contexto.

Em que pese, porém, os argumentos dos autores acima referidos em favor das MPMEs e de políticas públicas capazes de melhorar a sua condição, os pequenos negócios ainda encontram, em sua trajetória, um grande número de obstáculos.

2.3 Os desafios das MPMEs

É possível observar na obra de Steindl[60] que a empresa de pequeno porte trafega num ambiente totalmente desfavorável à melhoria sustentável de sua competitividade. Segundo o autor, as principais restrições à competitividade da pequena empresa são os fatores técnicos, como as economias de escala; os fatores de mercado, como a concorrência imperfeita de um lado e o oligopólio do outro; e, finalmente, o custo do crédito. Este conjunto de fatores acelera a degradação das pequenas empresas, fazendo com que as mesmas geralmente operem com taxas de lucro muito baixas e com uma baixa razão entre o capital e o valor anual de vendas[61].

Steindl[62] torna ainda mais dramático este quadro ao demonstrar que o nível médio de lucro para os pequenos negócios tende a ser sempre muito baixo. Tal fato decorre de uma

[60] STEINDL, op. cit., 1990. p. 33.
[61] STEINDL, op. cit., 1990, p. 62.
[62] STEINDL, op. cit., 1990, p. 63.

oferta muito elástica de pequenos empreendimentos e de um campo de atuação que é muito restrito. Desta forma, tais empresas competem muito intensamente, reduzindo a taxa de lucro ao mínimo possível (apenas o suficiente para mantê-las operando). O autor supõe que o pequeno empresário é como um jogador: assume riscos relativamente altos para uma baixa expectativa de lucro. A alta mortalidade dos pequenos negócios estaria associada a estes altos riscos, mas isto não os impede de querer suportá-los por uma baixíssima remuneração. Isso porque persistiria uma desesperada tentativa dos pequenos empresários de manter o seu *status* social, em vez de se tornarem empregados ou desempregados em busca de ocupação. Assim, boa parte de sua motivação – provavelmente o que os mantém operando num contexto tão adverso – vem da esperança, contrariada por amplas probabilidades, de vencer no final. Para o referido autor[63], no comparativo com empresas maiores capazes de obterem economias de escala, o balanço quase invariavelmente é negativo para a pequena empresa.

Entende-se, porém, que existe uma outra causa da menor competitividade da MPMEs que não foi objeto de reflexão por Steindl. Uma vez que o aprendizado de Administração (no Brasil e no mundo) está voltado fundamentalmente para a grande empresa, os alunos aprendem a ser gerentes e não gestores de pequenos negócios. Ignora-se o fato de que a pequena empresa é bem distinta da grande organização, conforme expressa Gibb,

> - A pequena empresa é dominada pelo líder. A presença e influência do empreendedor líder é crucial (sic). Tudo depende dele. O sistema social da empresa é criado à sua imagem.
> - O dirigente assume papéis multifuncionais.
> - A capacidade de delegação, ou seja, de passar a outros uma responsabilidade ou função, normalmente inexiste na pequena empresa. O empreendedor e seus sócios fazem tudo. As grandes organizações funcionam a base de delegação e especialização.
> - A equipe de gerência é muito pequena.
> - A falta de recursos restringe a contratação de profissionais, de especialistas. Geralmente a equipe de gerenciamento se resume aos sócios.
> - Os sistemas de controle são informais.
> - Os controles são frágeis ou inexistentes. Não há recursos para eles. "Tudo está na cabeça do dono".
> - Controle limitado do meio ambiente e poucos recursos para pesquisá-lo. As grandes organizações exercem poderosa influência sobre o meio ambiente. Elas conseguem contratar firmas especializadas em pesquisa de mercado, bem como grandes agências de propaganda, tendo acesso à grande mídia.
> - Capacidade limitada de obtenção de capital em bancos. (...) Um dos grandes entraves é a exigência dos bancos de garantias reais para a obtenção de empréstimo. Normalmente, o empreendedor emergente não tem bens imóveis a oferecer.
> - As pequenas empresas têm pouca capacidade de conseguir escala de produção, o que significa não ter acesso às vantagens da produção em massa, como, por exemplo, custos reduzidos.

[63] STEINDL, op. cit., 1990, 63 – 64.

> • Faixa de produtos limitada, embora grande flexibilidade dentro da faixa. A pequena empresa não consegue trabalhar com uma grande variedade de produtos. Aliás, o foco, a não-dispersão, é uma das exigências para o sucesso. Isso provoca muitas vezes uma situação de tudo ou nada. Torna-se difícil compensar oscilações de uma linha de produtos com outra.
> • As pequenas empresas ocupam mercados limitados e, freqüentemente, dominam parte pequena desse mercado[64].

Neste ponto, faz-se necessário também considerar as reflexões de Schumacher[65] sobre o confronto entre a grande e a pequena empresas. O autor destaca que toda sua educação foi com base na teoria das "economias de escala" – a de que nas firmas há uma tendência irresistível imposta pela tecnologia para as unidades ficarem cada vez maiores. Em que pese o crescente poder das grandes organizações no mundo moderno, também é verdade que o número de pequenas organizações cresce, assim como a participação relativa destas no total de empresas. Em países como a Grã-Bretanha e os Estados Unidos, muitas destas pequenas unidades são altamente prósperas e proporcionam à sociedade a maior parte das novas criações realmente proveitosas.

Ainda segundo o autor[66], em que pese a importância das grandes organizações na economia mundial, ao se examiná-las mais de perto, pode-se notar que, tão logo é criado o grande empreendimento, com frequência opera-se um fenomenal esforço para alcançar a pequenez dentro da grandiosidade. Diante de tais fatos, Schumacher prescreve a seguinte tendência: enquanto muitos teóricos ainda se dedicam à idolatria da grandeza, entre as pessoas práticas do mundo real haverá um tremendo esforço para aproveitar ao máximo a comodidade, humanidade e exequibilidade da pequenez. Neste aparente conflito, todavia, pode existir, segundo o mesmo autor, certa complementaridade.

> Nos assuntos humanos, sempre parece haver a necessidade simultânea de pelo menos duas coisas, na aparência incompatíveis e mutuamente excludentes. Sempre precisamos tanto de liberdade quanto de ordem. Precisamos da liberdade de muitas e muitas pequenas unidades autônomas, e, ao mesmo tempo, da arrumação, unidade e coordenação de escala grande, possivelmente global. Quando se trata de agir, evidentemente precisamos de pequenas unidades, porque a ação é assunto altamente pessoal e não se pode estar em contato com mais de que um número bem limitado de pessoas em qualquer dado momento[67].

---

[64] GIBB, 1996 apud DOLABELA, op. cit., 1999, p. 60.
[65] SCHUMACHER, op. cit., 1981, p. 55 – 56.
[66] SCHUMACHER, op. cit., 1981, p. 52
[67] SCHUMACHER, op. cit., 1981, p. 53.

Em sentido similar, vai análise de Edith Penrose[68]. Para a autora, a dimensão é só uma consequência do processo de crescimento, não existindo uma dimensão ótima, nem sequer uma mais vantajosa. Em sua crítica aos enfoques tradicionais sobre o assunto, Penrose rechaça teorias que empregam analogias biológicas, comparando o crescimento das firmas ao de organismos vivos. Seu argumento é que a motivação e a decisão humana consciente não têm lugar no processo natural do crescimento. A experiência demonstra que o crescimento de uma empresa está relacionado com os objetivos de um grupo particular de pessoas em realizar algo.

O estudo de Penrose[69] não busca investigar **o quanto** determinada empresa pode crescer. Seu objeto é muito distinto: supondo-se que algumas empresas podem crescer, que princípios governarão o seu crescimento e quão rapidamente, e por quanto tempo, poderão crescer? Ou seja: admitindo-se que existem oportunidades de expansão em uma economia, que fatores determinam o tipo de empresa que se beneficiará com estas oportunidades e até que ponto? Segundo a autora, enquanto existirem oportunidades de investimentos rentáveis, existirão oportunidades para o crescimento das empresas. Penrose concorda com a tese de que a direção empreendedora é uma das condicionantes para o crescimento contínuo de uma firma, mas ressalta que esta é uma condição necessária, mas não suficiente para assegurar tal crescimento.

Com a premissa de que o crescimento de uma firma demanda investimentos rentáveis, Penrose[70] destaca que os benefícios de longo prazo devem ser os principais direcionadores da tomada de decisão sobre os investimentos. São esses benefícios que conferem à empresa a capacidade de reinvestimento. Portanto, o crescimento e os benefícios devem ser os principais critérios para a seleção de investimentos. Somente desta forma, é possível aumentar o ritmo de crescimento a longo prazo. A autora admite que outros "objetivos", como poder, prestígio, reconhecimento público ou o simples amor ao jogo, são muitas vezes importantes na tomada de decisão, mas reconhece que a consecução de tais fins está quase sempre associada à obtenção de benefícios. Penrose afirma que o ritmo e a direção do crescimento de uma empresa dependem do quanto ela está disposta a atuar nas oportunidades favoráveis de investimento. Portanto, a falta de espírito empreendedor certamente anulará ou retardará o crescimento da empresa. A própria autora adverte, porém, que este "espírito empreendedor" está longe de ser uma qualidade homogênea dos gestores.

---

[68] PENROSE, op. cit., 1962, p. 4.
[69] PENROSE, op. cit., 1962, p. 10.
[70] PENROSE, op. cit., 1962, p. 31.

Fica claro, no tratamento de Penrose, que a visão de longo prazo e a capacidade de selecionar (com critério) as melhores oportunidades são elementos fundamentais para se promover o crescimento das empresas (e sua sustentabilidade no longo prazo)[71]. Tal crescimento, porém, não pode estar dissociado da inovação. A autora define "inovação" como o uso "original" dos recursos/insumos disponíveis e subutilizados na empresa ("original" por ser fora dos padrões tradicionais recomendados pelos produtores dos mesmos). Este contexto exige uma apreensão particular do empresário e um profundo conhecimento de seu ambiente, pois cada empresa é uma empresa única. O empresário tem que ter consciência desta necessidade, ao invés de apenas seguir regras[72]. Paiva acrescenta, entretanto, que

> À burguesia (e a todos os segmentos sociais conservadores[73]) interessa fetichizar a função empresarial, pois isso cria uma ilusão de que o lucro é a remuneração por um tipo de "ação" (mais do que por um tipo de "trabalho") que só pode ser realizada por agentes dotados de um tirocínio e uma coragem muito particulares e inatingíveis pela grande massa[74].

Trata-se, segundo o mesmo autor, de uma construção "dialeticamente falsa" (no sentido de que carrega, contraditoriamente, alguma verdade), dada a natureza distinta do trabalho empresarial e da gama de conhecimentos que lhe são exigidos. O gestor, além da capacidade de ler e interpretar o mercado na busca de oportunidades rentáveis, deve entender o suficiente de seu próprio processo produtivo para poder atuar sobre ele. Afinal, sua capacidade de inovação está respaldada neste conhecimento. Além disso, o empresário deve compreender os mecanismos básicos de custeio e precificação para ser capaz de tomar decisões de produção e venda compatíveis com a busca do lucro. Isso não significa que o gestor deva ser dotado de uma habilidade extraordinária. Segundo Paiva, porém, numa sociedade como a brasileira, marcada pela grande concentração da propriedade rural, pela baixa rentabilidade e

---

[71] Vale observar que o modelo de gestão desenvolvido e apresentado como resultado da presente pesquisa de doutorado parte justamente do resgate da forma de agir e decidir dos gestores, afastando os muitos mitos atualmente associados à função empresarial, bem como ao chamado "espírito empreendedor".

[72] PENROSE, op. cit., 1962, p. 75 – 87.

[73] Neste ponto, Paiva introduz uma nota de pé de página onde se lê: "Entre esses encontram-se (malgrado as cada vez mais freqüentes exceções, como Michael Porter) os consultores e os grandes mestres da administração de empresas. Os (via de regra, ambiciosos) profissionais destas áreas precisam valorizar seus (via de regra, parcos) conhecimentos do mundo dos negócios para justificar os (via de regra, polpudos) honorários que cobram (ou tentam cobrar) de seus clientes." No mesmo sentido de contraposição à mistificação do empreendedorismo, vão March & Simon, que inauguraram os estudos rigorosamente científicos – vale dizer: fundados em bases teóricas e em testes empírico-estatísticos rigorosos – dos processos de decisão gerenciais e estratégicos no interior das empresas e demais organizações complexas. Na sub-seção 3.4.1, aprofunda-se a visão dos referidos autores sobre a tomada de decisão empresarial.

[74] PAIVA, C. A. Teoria do desenvolvimento regional: de Porter a Marx, de Marx a nós. In: BECKER, D; BANDEIRA, P. (Orgs.) *Respostas regionais aos desafios da globalização*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002. v. 2, p. 260.

sobrevivência das MPMEs e por uma educação de inflexão católico-humanista (em que a introspecção e a especulação são mais valorizadas do que o trabalho e a pesquisa empírica), há pouco espaço para se desenvolver habilidades gerenciais. E isso, fundamentalmente, porque falta o exercício do aprendizado empresarial, exercício este que não pode ocorrer satisfatoriamente fora do mercado. Dessa forma, o "empreendedorismo" depende do acesso do maior número possível de pessoas à tomada de decisão empresarial. A vivência empresarial será tão mais rica quanto mais o ambiente econômico for efetivamente aberto ao ingresso do empresário formal. Ressalte-se que, para o autor, incentivar o "empreendedorismo" é incentivar o exercício prático e objetivo da função empresarial; vale dizer, é incentivar a distribuição da propriedade, a distribuição do acesso à condição de administrador dos mais diversos tipos de recursos próprios.

Este também parece ser o ponto de vista de Schumpeter[75] que, não gratuitamente, inicia sua **Teoria do Desenvolvimento Econômico** caracterizando a sociedade capaz de promover a emergência do empreendedor como uma sociedade de concorrência perfeita, onde não existe qualquer monopólio, e onde todos os setores são de livre ingresso. Neste caso, a única fonte de lucro das empresas é a inovação. E a crise está associada à disseminação da inovação: a taxa de lucro das empresas tende a cair quanto mais disseminada for uma inovação.

Ora, segundo o autor, a inovação está associada a ações difíceis de serem copiadas, devendo ocorrer através de um novo bem, um novo modelo de produção (um novo padrão tecnológico), a abertura de um novo mercado, uma nova fonte de matéria-prima ou uma nova forma de organização da produção (aí incluídos os novos métodos de gestão). Assim, a aquisição de uma nova máquina, ainda que de elevado padrão tecnológico, seria apenas uma pseudo-inovação, pois qualquer um pode se apropriar do mesmo bem.

Nesse contexto, há que se acrescentar o que diz de Goldratt[76], em sua **Teoria das Restrições**. Para o autor, o aprimoramento contínuo está associado à permanente busca e eliminação das restrições (ou gargalos) de um sistema. A restrição é o que impede o sistema de conseguir mais do que almeja. Em uma empresa, a meta principal é a obtenção de ganhos (lucro). No caminho, entretanto, da consecução desta meta encontram-se os gargalos que impedem o seu alcance. É tarefa inadiável de qualquer gestor que persiga melhores resultados para seu negócio a administração desses gargalos. Neste ponto, o aprendizado contínuo e a

---

[75] SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (Coleção Os Economistas).

[76] GOLDRATT, Eliyahu M. *A meta*: um processo de melhoria contínua. Tradução de Thomas Corbett Neto.2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

inovação sistemática se tornam os grandes determinantes na busca da sustentabilidade do negócio. Segundo Noreen, Smith e Mackey[77], não há escolha neste assunto. Ou o gestor controla as restrições ou elas o controlam. O aprimoramento contínuo está em focalizar os recursos onde eles serão mais úteis: na eliminação (ou redução) dos gargalos.

Partindo-se do que ensina a Teoria das Restrições, é possível concluir, contrariamente ao que ditam a maioria dos modelos de excelência em gestão disseminados pelo mundo, que é difícil se conceber um roteiro fixo – com um ponto de partida pré-definido – para se promover a melhoria do desempenho de uma empresa. A melhoria deve iniciar pelo gargalo, que pode estar em qualquer processo do negócio.

Dentro desta perspectiva, o raciocínio habitual do empreendedor não schumpeteriano de que os lucros são função direta e unívoca da escala de produção – mais máquinas, mais pessoas trabalhando, mais produtos vendidos – está equivocado e se mostraria empiricamente inconsistente no médio e/ou longo prazo. Não obstante, o empresário tradicional não cultiva a sistemática da inovação. É mais fácil pensar na aquisição da uma nova máquina do que na inovação proposta por Penrose[78] e Goldratt[79] como, por exemplo, na implantação de novo método de produção ou no desenvolvimento de um novo mercado.

Acrescente-se que a empresa que busca se sustentar no mercado deve assumir, no processo de melhoria da sua gestão, que o aprendizado organizacional é fator crítico de sucesso[80]. Nesse sentido, ciclicamente, a empresa deverá estabelecer novos desafios, novas metas, novos patamares de ganho. A cada novo desafio haverá a demanda por novos conhecimentos para suplantá-los. Dessa forma, a cada novo objetivo, um novo aprendizado se faz necessário. A empresa que sistematizar esta postura como princípio de gestão tenderá, em hipótese, a se sustentar mais fortemente no mercado do que outra que desprezar tal condição.

Segundo Drucker[81], não se pode avaliar o empreendedor apenas por uma única inovação; o verdadeiro empreendedor é aquele que inova sistematicamente. Agregando-se a posição de Drucker à tese de Schumpeter – de que o lucro vem da inovação – entende-se possível adotar-se a ideia de que um dos indicadores que revelam a competência do verdadeiro empreendedor é o lucro sistemático. Assim, o simples fato de "abrir uma nova empresa", ainda que com coragem, otimismo e um belo plano de negócios, não seria

---

[77] NOREEN, E.; SMITH, D.; MACKEY, J. T. *A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial*. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1996.
[78] PENROSE, op. cit., 1962.
[79] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[80] PGQP, 2003.
[81] DRUCKER, Peter. *Inovação e espírito empreendedor:* prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

suficiente para configurar o verdadeiro empreendedor. Sua atuação gerencial contínua visando assegurar a sustentabilidade deste novo empreendimento, medida em sua eficácia pelo lucro sistemático, é que representaria a verdadeira competência empreendedora.

Na justificativa ao presente estudo, foram trazidos alguns dados que revelam a imaturidade gerencial das MPMEs e sua consequente dificuldade para gozarem de vida longa no mercado. Ao se relembrar que a grande maioria dos empreendimentos do País é composta de MPMEs[82], é provável que tamanha deficiência gerencial torne-se também um grande gargalo para o desenvolvimento de nações e regiões. Não se pode, entretanto, desprezar o fato de que as MPMEs navegam num mar de adversidades, de modo que, numa análise preliminar, o cenário mais provável é a sua derrocada.

Este contexto que demanda inovação, metas desafiadoras, visão de longo prazo, busca de oportunidades rentáveis, aprendizado e habilidades técnicas múltiplas para a conquista de um padrão de ganho sustentável, pode parecer, num primeiro momento, uma carga exagerada diante da realidade do pequeno empreendedor. Este é um dos pontos que o presente estudo não se furtou de abordar: como tratar de forma simples o que, naturalmente, parece complexo? Esta tradução do aparato técnico da gestão das grandes empresas para algo mais compatível com a cultura das MPMEs de base local, conforme será visto adiante, foi um dos grandes desafios que motivaram a elaboração do modelo de gestão defendido nesta tese.

Alguns estudos, nesse sentido, demonstram que não se está sozinho nesta caminhada. Basta lançar os olhos à posição de Golde[83] sobre a tarefa de planejamento nas pequenas empresas. O autor também mostra desconforto com o problema da escassez de literatura quando se trata de pensar a companhia de pequeno porte, destacando que a esmagadora maioria das fontes aborda tão somente o planejamento das grandes organizações, negligenciando a realidade dos pequenos.

Além disso, segundo Golde[84], a pequena empresa convive com vários fatores que se contrapõem à atividade de se planejar eficazmente. O natural isolamento do dirigente máximo quanto às decisões de planejamento, a falta de verba e de recursos humanos qualificados e o escasso tempo dos dirigentes (sempre envoltos em questões do cotidiano da empresa e na "luta pela sobrevivência") são, provavelmente, os fatores mais perceptíveis. Mas a falta de habilidade para planejar e manipular números, o hábito de pensar a empresa somente no curto

---

[82] *Vide* Quadro 02.
[83] GOLDE, Roger A. Planejamento prático para pequenas empresas. *Harvard Business Review*. São Paulo: Nova Cultural, 1986, p. 7 – 34.
[84] GOLDE, op. cit., 1986, p. 8 – 13, passim.

prazo, a incerteza em relação ao futuro e a cultura de informalidade, são também fatores importantes a inibir o processo de planejamento das pequenas empresas.

> Mas, sem planejamento, o perigo é que a firma exagere no cálculo da atenção exigida pelas crises imediatas. Assim sendo, a falta de planejamento precipitará ela própria uma série interminável de pequenas crises, que de outra forma poderiam ter sido evitadas[85].

Diante deste quadro, deduz o referido autor[86] que a regra é simplificar. Para ele, inclusive, mais vale ajudar uma pequena empresa a se planejar do que convencer os altos dirigentes de que "o planejamento é útil". Isso é possível porque há certos elementos na pequena empresa que tornam o planejamento mais fácil do que na grande companhia: há menos dados a colher, menos níveis administrativos para disseminar as informações e as operações são menos dispersas. À parte, portanto, dos recursos técnicos e formalidades inerentes ao processo de planejamento, o objetivo maior deve ser preservado: a necessidade de os dirigentes adquirirem o hábito de fazer perguntas e procurar informações. Neste sentido, simples listas de verificações podem ser úteis. O fundamental é adquirir o hábito de procurar informações, sem que isso signifique contratar uma grande organização para fazer pesquisas de mercados: pode significar apenas pegar o telefone e falar com alguns amigos sobre o que há de novo no ramo. Da mesma forma, uma atitude inquisidora não significa apenas fazer uso de longos questionários: pode ser simplesmente perguntar alguns "porquês" diante de comentários dos empregados sobre as operações da empresa.

Pelo exposto, não é difícil se deduzir que os desafios acima apresentados demandam competências pouco comuns à maioria dos gestores das MPMEs, uma vez que os mesmos pouco investem em sua formação como administrador de negócios.

2.4 A formação do administrador de MPMEs

A correlação entre a formação do administrador de MPMEs e a alta mortalidade destes empreendimentos tem sido alvo de constante preocupação dos pesquisadores. Segundo pesquisa realizada em 2006 por professores de Engenharia da Produção[87], em micro e pequenas empresas do município de Jundiaí em São Paulo, essa elevada mortalidade reside no

[85] GOLDE, op. cit., 1986, p. 11.
[86] GOLDE, op. cit., 1986, p. 33.
[87] ANHOLON, R. et al. Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre a teoria e a prática. *Metrocamp Pesquisa*, v. 1, n. 1, p. 88 – 103, jan./jun, 2007. Disponível em: <http://www.metrocamp.com.br/pesquisa>. Acesso em: 02 maio 2009.

fato de que a maioria dos empreendedores não possui preparo para enfrentar um mercado cada vez mais competitivo.

Estudos realizados por universidades britânicas no Brasil[88] associam a baixa capacitação dos referidos administradores ao fato de que os pequenos negócios são criados muito mais por necessidade do que por oportunidade. Esta condição faz com que o administrador inicie seu pequeno empreendimento apenas com os conhecimentos que possui, negligenciando a necessidade de competência técnica gerencial.

No estudo realizado nas empresas de Jundiaí[89], os pesquisadores constataram que esta baixa capacitação é uma das razões para que a gestão do pequeno empreendimento já comece debilitada, aflorando problemas como

- Influência das relações de parentesco nas atribuições de cargos e tarefas,
- Falta de planejamento estratégico,
- Confusão entre a pessoa física do empresário e a pessoa jurídica da empresa,
- Reduzida competência administrativa com centralização das decisões na pessoa do sócio-gerente,
- Falta de conhecimento do mercado em que a empresa está inserida,
- Deficiente gestão da produção (quanto a suprimentos, planejamento e controle da produção e controle da qualidade), inclusive com reiterada confirmação de pedidos acima da capacidade produtiva,
- Falta de uma política de recursos humanos,
- Não utilização de recursos computacionais,
- Falta de uma visão de melhoria contínua.

Este quadro, conforme será apresentado no capítulo 5, apresenta características muito semelhantes ao que foi encontrado na administração das MPMEs da amostra desta tese.

O próprio SEBRAE[90] também tem se empenhado em melhor compreender o perfil do micro e pequeno empreendedores. Em conjunto com o Instituto Vox Populi, o organismo realizou uma pesquisa sobre o perfil das micro e pequenas empresas no Brasil. Foram coletados dados em uma amostra de 9.493 estabelecimentos formalizados nos anos de 2004 e 2005, nos 26 estados do Brasil[91].

---

[88] GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR – GEM. *Executive report*. Babson College and London Business School, 2004. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 20 jun. 2009.
[89] ANHOLON et al., op. cit., 2007.
[90] ADMINISTRADORES.COM. *Estudo retrata perfil do pequeno empresário*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/notícias>. Acesso em: 02 jun. 2009.
[91] Nota do autor: segundo o SEBRAE, esta amostra representa uma margem de erro de 1% para o país.

Segundo a pesquisa, a maior parte desses pequenos empreendedores (44%) tem curso médio, enquanto que 37% apresentam diploma de nível superior. Além disso, 57% dos entrevistados não têm curso técnico, contra 43% que o fizeram. Um dado curioso é que menos da metade dos empresários possui um endereço eletrônico.

Dos empreendimentos nascentes, a maior parte atua no comércio (48%), seguido de serviços (32%) e indústria (20%). Para começar o negócio, a média de investimento inicial é de cerca de R$ 64 mil. Essas empresas apuram um faturamento médio anual de R$ 442.812,17.

Cerca de 60% desses empresários formais abriram empresa com sócio, contra 39% que buscaram CNPJ sozinhos. Em média, 94% dos entrevistados afirmaram ter funcionários.

Com certa ressalva, entretanto, devem ser interpretados os resultados da pesquisa relativos à motivação para a abertura do negócio próprio. Dentre os empreendedores pesquisados, 38,5% responderam que queriam "ter o seu próprio negócio", sendo que 35,2% "já trabalhavam no ramo". Em proporções bem menores estavam os que desejavam "manter ou continuar negócios da família" (10,4%), os que acusaram "necessidade financeira ou precisavam aumentar a renda" (9,4%) e os que tiveram "falta de opção de trabalho ou estavam desempregados". Esses resultados contradizem em parte a pesquisa dos professores de Jundiaí, pois estariam a demonstrar uma nova tendência na motivação para a abertura do negócio: muito mais a opção do que a necessidade. Deve-se considerar, entretanto, o caráter pessoal deste questionamento, uma vez que se declarar como quem "não teve opção" impõe certo despojamento de autoestima do empreendedor[92].

O desafio de se aumentar a qualificação dos gestores de pequenos negócios e, por conseguinte, o desempenho das MPMEs não é, entretanto, tema exclusivo de pesquisas na área da Administração. Dada a importância socioeconômica da questão, a Organização Internacional do Trabalho (OIT) vem tratando deste assunto desde a década passada.

2.5 A importância das MPMEs para a Organização Internacional do Trabalho

O papel desempenhado pelas MPMEs nas regiões e nações pode ser aferido pela atenção dada ao tema por parte da OIT[93]. O organismo reconhece a importância

[92] Sobre a autoestima do pequeno empresário, vale lembrar o que exposto acima (STEINDL, 1990) sobre sua "tentativa desesperada" do mesmo em manter o *status* social ao invés de se tornar empregado.
[93] OIT, 1998.

socioeconômica das pequenas[94] e médias empresas, bem como sua contribuição para o bem-estar e desenvolvimento de indivíduos, famílias, comunidades e nações e defende uma tomada de consciência global sobre a relevância da criação de empregos nesses empreendimentos, ressaltando que a sustentabilidade dos mesmos vem se tornando fator crítico para o desenvolvimento. Tais empresas são, cada vez mais, responsáveis pela criação da maioria dos postos de trabalho em todo o mundo, inclusive, com grande potencial de absorção de mulheres e de indivíduos de grupos tradicionalmente desfavorecidos. Segundo o referido órgão, as MPMEs apresentam papel relevante na construção de um ambiente favorável à inovação, ao espírito empresarial e à compreensão do valor especial dos empregos produtivos[95], sustentáveis[96] e de qualidade.

Reportando-se a questões relativas a direitos humanos no trabalho, a OIT[97] recomenda que a criação de empregos nas pequenas e médias empresas seja amparada por políticas públicas, desenvolvimento de recursos humanos, incentivo à formação de cooperativas de trabalho em países em desenvolvimento e aplicação de normas de segurança e saúde no trabalho. Visando à sustentabilidade destes empregos, o organismo requer incentivos e proteção social à abertura e melhoria dos pequenos empreendimentos, além de programas para formação e reforço de competências de empregados e empregadores.

Algumas recomendações da OIT[98] aos países membros merecem ser destacadas, pois representam bem a mobilização global requerida pelo organismo para a sustentabilidade das MPMEs:

1. A adoção de políticas públicas de incentivo às pequenas e médias empresas de modo compatível com as condições e práticas de cada país. Essas políticas devem estar orientadas por objetivos como a promoção do pleno, produtivo e livremente escolhido emprego, ampliação do acesso a oportunidades de renda e riqueza produtiva, crescimento econômico sustentável e capacidade de reagir com flexibilidade às mudanças, aumento da poupança interna e do investimento, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos e equilibrado desenvolvimento regional e local;

---

[94] Nota do autor: é possível depreender do texto da resolução da OIT que as "pequenas empresas" referidas pelo organismo englobam também as micro-empresas abordadas nesta tese.
[95] Por "empregos produtivos", a leitura do texto da OIT leva ao entendimento de que se trata de trabalhos cujo valor agregado é maior do que o seu custo.
[96] Por "empregos sustentáveis", a leitura do texto da OIT leva ao entendimento de que se trata de trabalhos cujo valor agregado mantém os empregos atuais e/ou é capaz de gerar novos empregos no futuro.
[97] OIT, 1998.
[98] OIT, 1998.

2. No âmbito jurídico e político, o estabelecimento de adequadas políticas fiscais, monetárias e de empregos (em especial, quanto ao controle da inflação, juros, taxas de câmbio, fiscalização e estabilidade social), visando a criar um ambiente econômico propício para o crescimento e desenvolvimento das pequenas e médias empresas. Este ambiente deve contar com a devida regulamentação dos direitos de propriedade, localização dos estabelecimentos, execução dos contratos, concorrência leal e legislação social e laboral. A proposta também busca melhorar a atratividade do espírito empreendedor, evitando obstáculos jurídicos e políticos aos que desejam se tornar empresários;
3. A adoção de políticas de promoção da eficiência e competitividade das pequenas e médias empresas (recomendação esta, vale dizer, plenamente alinhada aos objetivos da presente tese), visando a gerar empregos produtivos e sustentáveis sob condições sociais adequadas. Para este fim, essas políticas devem ter condições de proporcionar a todas as empresas, independentemente da sua dimensão ou tipo, justiça fiscal e igualdade de oportunidades de acesso ao crédito, câmbio e insumos importados;
4. A adoção de políticas que eliminem as dificuldades de acesso ao crédito e aos mercados de capitais, a incompetência técnica e gerencial e, em decorrência, o baixo nível de produtividade e qualidade (recomendação que também está alinhada aos objetivos desta tese, pois coloca a gestão como fator de desenvolvimento e crescimento das MPMEs), o insuficiente acesso aos mercados e às novas tecnologias, a excessiva e onerosa burocracia para registro e funcionamento dos pequenos negócios e a falta de apoio à pesquisa e desenvolvimento.

Ressalte-se que, segundo o organismo[99], essas políticas também devem incentivar medidas específicas destinadas à assistência ao setor informal, visando integrá-lo à regulamentação setorial.

Para a implementação e o monitoramento dessas políticas, a OIT[100] recomenda a coleta e tratamento de dados em escala nacional sobre o emprego nos pequenos empreendimentos. O processo também passa pela revisão global do impacto das políticas e regulamentações existentes sobre as pequenas e médias empresas, incluindo a revisão da legislação laboral e social, mediante consulta às organizações representativas dos empregadores e dos trabalhadores. O órgão acrescenta ainda que, em tempos de dificuldades econômicas, os

[99] OIT, 1998.
[100] OIT, 1998.

governos devem procurar fornecer a eficaz assistência às pequenas e médias empresas e seus trabalhadores.

Especial atenção foi dada pela OIT[101] para o desenvolvimento da cultura empresarial. Mediante consulta às organizações representativas dos empregadores e dos trabalhadores, o organismo endossa a necessidade de se instalar uma cultura que favoreça as iniciativas para a criação de empresas, melhoria da qualidade e produtividade, consciência ambiental, bom ambiente de trabalho e boas práticas sociais. Para este fim, deve-se focalizar o desenvolvimento de competências empresariais através de sistemas e programas de educação, reforçando o empreendedorismo, a formação ligada ao trabalho e a consciência para os desafios do desenvolvimento econômico, com especial ênfase à importância das boas relações do trabalho e à multiplicação das habilidades profissionais e aptidões necessárias para pequenas e médias empresas. Outro ponto importante no desenvolvimento dessa cultura empresarial é o incentivo, através de meios adequados, de uma nova atitude perante os riscos de insucesso na atividade empresarial. Deve-se reconhecer seu valor como uma experiência de aprendizagem e, ao mesmo tempo, compreender seus impactos para empresários e trabalhadores. Para tanto, as políticas devem incentivar o processo de aprendizagem ao longo da vida para todas as categorias de trabalhadores e empresários, bem como a concepção e execução de campanhas de sensibilização para promover:

a) O respeito pelo Estado de Direito e pelos direitos dos trabalhadores, visando melhores condições de trabalho, maior produtividade e melhoria da qualidade de bens e serviços;
b) Modelos empresariais, incluindo o reconhecimento através de prêmios, levando em conta também as necessidades específicas das mulheres, dos grupos marginalizados e desfavorecidos.

Neste ponto, cabe registrar que a formação dessa nova cultura empresarial é um dos principais objetivos do modelo de gestão defendido nesta tese. A concepção do mesmo, conforme será apresentado no capítulo 3, sustenta-se em fundamentos consagrados por prêmios de gestão da qualidade e produtividade do Brasil e do mundo que pregam uma nova mentalidade para o empresariado na busca da sua sustentabilidade econômica e social.

A OIT[102] ressalta que, para incrementar a competitividade das pequenas e médias empresas, deverá ser desenvolvida, progressivamente, uma gama de serviços de apoio direto e indireto para estes empreendimentos e seus trabalhadores. Estes serviços devem incluir

[101] OIT, 1998.
[102] OIT, 1998.

atividades de elaboração, implementação e acompanhamento de planos de desenvolvimento empresarial, incubadoras, consultorias de gestão, marketing, tecnologia e finanças, serviços de pesquisa, formação de competências de gestão e valorização profissional (incluindo o desenvolvimento da formação literária e quantitativa, informática e educação básica para gestores e empregados). Vale acrescentar que essa infra-estrutura, por si só, também potencializará a geração de novas MPMEs, especialmente, na área de prestação de serviços. Também devem ser incentivados os serviços de crédito e apoio à inovação, modernização, desenvolvimento de produtos e gestão da qualidade. Neste contexto, passa a ser relevante o acesso das pequenas e médias empresas ao financiamento e ao crédito em condições satisfatórias. Deverão, portanto, ser tomadas medidas para simplificar os procedimentos administrativos, reduzir os custos de transação e superar os problemas relacionados à falta de garantias.

A OIT[103] também destaca a necessidade dos pequenos negócios juntarem suas forças através de redes de cooperação, consórcios, associações e cooperativas. Para o organismo, inclusive, a gestão de políticas públicas para o desenvolvimento de pequenas e médias empresas deve envolver de modo relevante as organizações associativas de empregadores e trabalhadores. O organismo[104] ressalta ainda que as pequenas e médias empresas e seus trabalhadores devem ser encorajados a buscar a adequada representação com o pleno respeito à liberdade de associação. Neste sentido, as organizações de empregadores e de trabalhadores devem procurar aumentar a sua base de adesão, agregando novas pequenas e médias empresas.

Diante do exposto, é possível constatar que as recomendações da OIT abordam vários aspectos ligados à melhoria da gestão e das competências das MPMEs. Tais recomendações enfatizam a necessidade de adoção de modelos de gestão que promovam, de modo prático e eficaz, a qualidade e a produtividade, a capacitação dos gestores, a qualidade de vida dos trabalhadores, a cooperação e a competição ética. O objetivo destas proposições, pode-se dizer, é o mesmo sustentado nesta tese: alavancar a sustentabilidade econômica das MPMEs e, por conseguinte, o desenvolvimento socioeconômico de regiões e nações.

[103] OIT, 1998.
[104] OIT, 1998.

3 GESTÃO, COMPETITIVIDADE E SUSTENTABILIDADE EMPRESARIAL

A sustentabilidade empresarial está associada à capacidade de uma empresa se manter competitiva no mercado ao longo do tempo. Esta capacidade depende, em boa parte, da competência com que é conduzida a gestão do negócio. Este capítulo elenca os principais fundamentos do presente estudo para a realização de uma gestão competente.

3.1 A gestão das organizações na modernidade

A década de 80 determina uma nova fase histórica da humanidade: o mundo industrial é impactado por uma profunda reestruturação capitalista, sustentada tecnicamente pela revolução da informática e dos meios de comunicações, o que torna possível a descentralização espacial dos processos produtivos. Estas novas tecnologias influem em todos os campos da vida econômica, revolucionando o sistema financeiro pela conexão eletrônica dos mais distintos mercados e redefinindo os pressupostos da gestão organizacional em todos os sentidos.

Alinhado com este novo contexto, Vieira[105] destaca quatro transformações como as grandes marcas do fenômeno da globalização. A primeira é a criação de uma sociedade informatizada: a difusão mundial das indústrias da informação e da comunicação modifica a experiência humana do tempo e do espaço, a natureza das cidades e a relação entre culturas. A segunda grande transformação assenta-se na internacionalização do capital financeiro. Como terceira transformação, tem-se a emergência de novos países industriais, especialmente os Tigres Asiáticos, que foram capazes de associar a abertura econômica do mercado com um rígido autoritarismo político. E a quarta e não menos importante transformação é a difusão mundial da cultura norte-americana, determinando novos padrões de consumo e comportamento.

Diante destas transformações, a Administração vem assumindo, cada vez mais, um papel decisivo na competição mundial, a partir da relativização dos fatores tradicionais de produção. Segundo Drucker[106], terra, mão de obra e até dinheiro, pela sua mobilidade – não mais garantem vantagem competitiva a uma nação em particular. Ao invés disto, a gestão tornou-se o fator decisivo de produção.

---

[105] VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

[106] DRUKER apud CAMPOS, Vicente F. *Gerenciamento pelas diretrizes*: hoshin kanri. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996, p. 5.

O fato é que o conhecimento sobre Administração está disseminado nas mais variadas dimensões da atividade humana, fazendo surgir uma enorme gama de abordagens sobre assunto. Atualmente, são centenas de milhares de obras que contemplam métodos para se fazer uma administração eficaz, desde obras sérias, como se reputa as aqui citadas, até uma infindável coletânea de títulos de ficção, sem qualquer fundamento científico.

Segundo Chiavenato[107], a Administração na sociedade moderna tornou-se vital e indispensável. Em uma sociedade de organizações, onde a complexidade e a interdependência são aspectos cruciais, a Administração apresenta-se como fator-chave para a melhoria da qualidade de vida e para a solução dos problemas mais complexos que afligem a humanidade de hoje. Cada vez mais, impõe-se como uma necessidade a tarefa de se conduzir organizações de forma planejada e controlada para a consecução de seus objetivos, justificando-se assim o aprofundamento dos estudos sobre Administração[108]. Entende-se que o presente estudo está inserido neste contexto. Conforme exposto na seção introdutória, buscou-se lançar um novo olhar no estudo sobre a administração de MPMEs. Ao se analisar os fundamentos de gestão consagrados em organizações de renome mundial e sua adaptação à realidade de MPMEs de base local, defende-se aqui um modelo de gestão capaz de alavancar a sustentabilidade desses pequenos empreendimentos e, por conseguinte, contribuir para o desenvolvimento regional.

Os fundamentos que estruturam o modelo de gestão aqui defendido são apresentados a seguir, das seções 3.2 a 3.7. Ressalte-se o fato de que o autor da presente tese dedicou um maior detalhamento – inclusive com exemplos práticos – para aqueles referenciais que mais contribuíram para a formatação do modelo. No capítulo 4, serão apresentadas as razões metodológicas para esse aprofundamento teórico.

3.2 Teoria Geral da Administração

Os principais conceitos que permitem entender as organizações advêm da Teoria Geral da Administração (TGA), conforme resumidos abaixo por Lacombe & Heilborn[109].

Em geral, as pessoas nascem em hospitais, são educadas em escolas e trabalham vinculadas a algum tipo de organização. Grande parte da satisfação material, social e cultural

---

[107] CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993, p. 19.
[108] Ibidem, p. 9.
[109] LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração:* princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003. p. 13 – 17.

de uma pessoa está ligada às organizações[110]. Desta forma, não há como se compreender o homem moderno, e a própria sociedade, sem o estudo das organizações complexas. Entendendo-se a organização como um grupo de pessoas que atuam organizadas visando objetivos comuns, é possível incluir nesta definição empresas, universidades, hospitais, escolas, associações culturais, partidos políticos, sindicatos, cooperativas, famílias, ONGs, associações de classes, corporações militares, entre outros. Nesse sentido, quase tudo é realizado por meio de organizações, pois somente elas permitem às pessoas alcançarem padrões mais elevados de qualidade de vida. Os referidos autores, alinhados aos ensinamentos de Adam Smith[111], acrescentam que um **padrão de vida elevado**, normalmente, está associado a um alto padrão de consumo *per capita*. Esta lógica impõe um alto nível de produção *per capita*, pois é impossível consumir sem produzir. Este alto nível de produção *per capita* requer, obrigatoriamente, alta produtividade, o que só é obtido por meio da especialização. Não há alta produtividade sem especialização. A especialização, por sua vez, requer divisão do trabalho.

A especialização e a divisão do trabalho são dois conceitos intimamente relacionados, existindo mesmo em outras espécies. Foi a partir da divisão do trabalho em grande escala que a espécie humana teve condições de ampliar a produção e a poupança, e melhorar as condições de consumo das futuras gerações. Existindo divisão do trabalho, torna-se indispensável a troca dos bens e serviços produzidos pelos especialistas, pois o consumidor não consome o que produziu, mas um bem ou serviço produzido por outrem, presumivelmente mais habilitado. A especialização aumenta a produtividade, pois as pessoas podem se concentrar no que sabem fazer bem e trocar os bens que produzem e os serviços que prestam pelos bens e serviços que consomem, abrindo mão da auto-suficiência. O indivíduo passa a viver sob a disciplina da regra: se quer obter o que deseja, deve encontrar o que oferecer em troca.

Lacombe e Heilborn[112] acrescentam que esse mecanismo, que aumenta vertiginosamente a produção, exige um mercado para troca de bens e serviços produzidos pelos especialistas, o que, por sua vez, requer vida em grupo. Se as pessoas devem viver em grupo para poderem usufruir altos padrões de consumo, fica claro que é necessário existir uma liderança, pois os interesses, objetivos, necessidades e prioridades do grupo como um todo

[110] Nota do autor: o termo "organização" não será empregado neste trabalho em seu sentido sociológico, mas sim com uma interpretação própria da Administração, conforme apresentado na seção introdutória desta tese.
[111] SMITH, Adam. *A riqueza das nações*: investigação sobre sua natureza e suas causas. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996 (Coleção Os Economistas).
[112] LACOMBE; HEILBORN, op. cit., 2003, p. 16.

não coincidirão, a cada momento, com os interesses, objetivos, necessidades e prioridades de cada uma das pessoas que constituem este grupo.

"Organizar uma organização", portanto, é uma das responsabilidades do administrador. A organização consiste em identificar o trabalho a ser executado e distribuí-lo pelos que devem fazê-lo, de forma que os recursos sejam bem-empregados. Agrupando-se os elementos aqui referidos, é possível construir uma definição mais completa de organização.

> Uma organização é a coordenação racional das atividades de certo número de pessoas, que desejam alcançar um objetivo comum e explícito, mediante a divisão de funções e do trabalho e por meio de hierarquização da autoridade e da responsabilidade[113].

Segundo os citados autores, "sem objetivo nenhuma organização teria razão de existir". Para que exista uma organização formal é necessário, além do objetivo, um conjunto de regras mais ou menos permanentes e uma estrutura estabelecendo os papéis e as relações entre seus membros. A organização formal requer autoridade das pessoas que exercem o controle e estabelecem a forma de sua utilização, bem como a divisão do trabalho e as relações formais entre os seus membros[114]. Todos estes elementos interagem entre si e com o ambiente externo, formando o que se chama de **cultura organizacional**.

3.3 O fator cultural

Segundo Kotler[115], o fator cultural dentro de uma organização é muito forte. Enquanto a estrutura e as políticas podem ser mudadas (com dificuldades), é muito difícil isso ocorrer com a cultura da empresa. Todavia, mudar a cultura de uma empresa é, frequentemente, a chave para implementar uma nova estratégia bem-sucedida.

Neste sentido, torna-se importante ressaltar a obra de Deming[116]. Sua principal contribuição reside nos ensinamentos sobre as necessidades de mudança nos sistemas administrativos que consagram o individualismo, impedem a cooperação entre as pessoas, degradam sua motivação, autoestima e dignidade, retirando-lhes o prazer em trabalhar e

---

[113] SCHEIN, Edgar apud LACOMBE; HEILBORN, op. cit., 2003, p. 19.
[114] LACOMBE; HEILBORN, op. cit., 2003, p. 19.
[115] KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 75.
[116] DEMING, op. cit., 1997. 2ª orelha.

aprender[117]. Esses sistemas impõem a necessidade de haver vencedores e perdedores, levando as nações ao declínio. Segundo Deming,

> o desempenho administrativo deve ser medido pela potencialidade de manter a empresa no mercado, de proteger os investimentos feitos, de assegurar dividendos e empregos futuros mediante melhora dos produtos e serviços previstos, e não pelos dividendos distribuídos trimestralmente. (...) Não é mais socialmente aceitável jogar os empregados no rol dos desempregados. A perda de mercado e o desemprego resultante não são pré-determinados. Não são inevitáveis. São obra do homem[118].

Na tentativa de comprometer a força de trabalho com os objetivos das organizações, os estudiosos de Recursos Humanos (RH) têm se dedicado, nos últimos anos, a desenvolver métodos para motivar trabalhadores diferentes a "trabalhar corretamente" unidos por um único propósito. Políticas de remuneração, avaliações comportamentais, treinamento e desenvolvimento de pessoas, formação de líderes, psicologia organizacional e tantas outras abordagens. Cabe lembrar que todos estes modelos advêm de países cultural e economicamente desenvolvidos. O que esperar de sua aplicação num país como o Brasil? E, mais ainda, o que esperar da aplicação destas práticas em regiões periféricas do Brasil, distantes dos grandes e poucos centros densamente industrializados?

Para referenciar a situação, destaque-se o exemplo de Hermet[119]. As comunidades da periferia, para que façam seu um projeto, necessitam personificar nele seus desejos, antes de concordarem em empregar nele seus esforços. Por exemplo, um equipamento de irrigação imposto autoritariamente pode suscitar a indiferença ou até mesmo a rejeição, que a curto prazo o farão inútil. Um outro programa concebido, mesmo que apenas em alguns pontos, a partir das indicações de seus futuros usuários, tem maiores probabilidades de ser bem recebido e, posteriormente, mantido em funcionamento. Da mesma forma, via de regra, viabilizar a infra-estrutura de um bairro de moradias precárias, com o necessário acompanhamento e organização, gera melhores resultados do que proceder à mudança forçosa de seus moradores para locais construídos com a intenção de esconder o desejo de preservar a estética dos bairros residenciais[120].

É provável que a reação das pessoas dentro das organizações seja semelhante aos citados exemplos, diante das práticas de gestão de RH que lhes são impostas. A atual

---

[117] DEMING, op. cit., 1997.
[118] DEMING, William Edwards. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Heloísa Costa. 2. ed. São Paulo: Marques-Saraiva, 1990, IX.
[119] HERMET, Guy. *Cultura e desenvolvimento*. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Petrópolis: Vozes, 2002, p. 96.
[120] Ibidem, p. 99 – 100.

avalanche de modelos importados para se administrar pessoas fica clara na farta literatura existente, nas revistas de negócios, nos treinamentos empresariais e, principalmente, na proliferação de profissionais "especialistas", proferindo palestras motivacionais que mais se parecem com shows humorísticos ou pregações de slogans do tipo "tenha atitude", "seja um vencedor", "você é o sucesso", etc. O contraste ainda é maior quando se vê na platéia trabalhadores de baixa instrução, cuja realidade pouco tem a ver com o que está sendo apresentado, dada a sua condição de quase inatividade diante do sistema capitalista excludente.

Ainda que condicionada por fatores culturais, a empresa, uma vez estruturada, produz resultados a partir das decisões tomadas em seus vários níveis hierárquicos. Considerando-se os objetivos desta tese, entende-se como fundamental aprofundar o estudo sobre como ocorre o processo decisório nas organizações.

3.4 A tomada de decisões

A tomada de decisões é o elemento-chave na gestão das organizações. Sejam elas decisões de planejamento (de curto ou longo prazo, de rotina ou melhoria), de ação (ou inação) ou de controle, sejam elas tomadas no plano mais alto ou nos níveis mais baixos da hierarquia, é através do processo decisório que as organizações escrevem sua trajetória e definem seu destino.

A redução do grau de incerteza na tomada de decisão continua sendo o grande desafio dos administradores. Para tanto, há que compreender cada vez mais como se comportam os indivíduos dentro das organizações. Tais questões foram aprofundadas por March & Simon[121] em um elucidativo estudo sobre o processo decisório nas organizações, que traz várias considerações importantes a fundamentar a presente tese.

3.4.1 A Teoria das Organizações, segundo March & Simon

Na busca de uma melhor compreensão do comportamento das organizações, os citados autores[122] mencionam cinco limitações básicas das teorias clássicas da administração[123]:

---

[121] MARCH, J.; SIMON, H. *Teoria das organizações*. Tradução de Hugo Wahrlich. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.
[122] Ibidem, p. 59 – 60.

a) Seus pressupostos, em matéria de motivação humana, são incompletos e, portanto, inexatos;
b) Ao definir os limites do comportamento na organização, essas teorias pouco reconhecem o papel dos conflitos de interesse intra organizacionais;
c) Conferem mínima atenção às restrições inerentes ao ser humano diante de suas limitações naturais no processamento de informações;
d) Cuidam pouco do papel da cognição na identificação e classificação das tarefas, bem como nas decisões;
e) Dão pouca ênfase ao fenômeno da elaboração de **programas**[124].

Em sua obra, March & Simon focalizam estas limitações, procurando suplementar as teorias clássicas com suas considerações.

Ao abordar a questão da motivação humana, os referidos autores[125] acrescentam que a influência sobre a motivação para produzir é função de fatores que estão sob controle parcial da organização (por estarem sujeitos também à influência do ambiente externo), a saber:

a) A evocação, no indivíduo, de alternativas de ação;
b) As consequências das alternativas evocadas, previstas pelo indivíduo;
c) O valor que o indivíduo atribui a essas consequências.

Quanto aos conflitos intraorganizacionais, os autores[126] tratam tanto do conflito individual como do intergrupos. Considerando as alternativas de ação que se apresentam para a consecução de determinado objetivo organizacional, o conflito individual resulta, essencialmente, da incomparabilidade destas alternativas, da inaceitabilidade das mesmas e da incerteza quanto às suas consequências. Já o conflito intergrupos deriva do grau em que os indivíduos percebem a necessidade de se tomar decisões em conjunto, bem como das diferenças quanto a objetivos ou percepções.

A partir dessas premissas, os autores procuram indicar em diversos pontos de sua análise, que é substancial a interação entre os fatores motivacionais e os fatores cognitivos. A completa descrição do homem organizacional, segundo os autores, deve focalizar diretamente os seus atributos como homem que decide e procura ser racional.

---

[123] Por "teorias clássicas da administração", os autores citam a administração científica de TAYLOR (1907, 1911, 1919 e 1947), por eles denominada de "teoria fisiológica", e as teorias da departamentalização de GULICK, HALDANE (1923), FAYOL (1930), MOONEY e REILEY (1939) e URWICK (1943).
[124] Por "programas" ou "programas de ação", March e Simon (1981) definem o conjunto de reações complexas e bem-ordenadas evocadas de imediato a partir de certo estímulo do ambiente da organização. Por exemplo: o toque de alarme num posto de bombeiros ou a chegada de um chassi de automóvel diante de um operário, na linha de montagem, são acontecimentos que põem em marcha programas de ação.
[125] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 121.
[126] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 190 – 191.

> Todo processo decisório humano, seja no íntimo de indivíduo, seja na organização, ocupa-se da descoberta e seleção de alternativas satisfatórias; somente nos casos excepcionais preocupa-se com a descoberta e seleção de alternativas otimais. A procura do ótimo requer processos mais completos, em várias ordens de grandeza, do que os necessários à realização do satisfatório. É, por exemplo, a diferença entre revistar um palheiro em busca da agulha *mais pontuda* que nele se encontre e revistar o palheiro para encontrar uma agulha bastante pontuda para costurar[127].

Neste sentido, os citados autores apresentam novos elementos a serem considerados na estrutura da organização, na tomada de decisão e nas atividades de planejamento e inovação, conforme destacado nas sub-seções a seguir.

3.4.1.1 A estrutura da organização e os programas de ação

March & Simon[128] verificaram que, em geral, nas organizações, há um considerável paralelismo das relações hierárquicas entre os membros da organização e os elementos dos programas de ação. Os programas dos níveis mais altos têm com principal produto a modificação ou geração de programas para o pessoal de nível mais baixo.

Qualquer organização possui um repertório de programas capazes de resolver as mais variadas situações. Quando surge uma nova situação, raramente se cogita a elaboração de um programa inteiramente novo. Normalmente, processa-se uma readaptação de um programa vigente de nível inferior. A padronização[129] nas organizações visa a ampliar o número de situações, que possam ser atendidas mediantes combinações e recombinações de relativamente poucos programas elementares.

Do ponto de vista cognitivo, é extremamente importante, segundo os autores[130], que a ação em nível elevado limite-se a uma recombinação de programas, e não se proponha a formular programas novos, em seus mínimos detalhes. A concepção de comportamento racional tem por base a proposição de que a situação real é quase sempre demasiada complexa para que possa ser cuidada em minúcia. À medida que se vai subindo na hierarquia da organização, torna-se cada vez mais extensa e complexa a gama de matérias que se inter-relacionam na alçada de cada pessoa. Neste nível, um problema, se atacado globalmente, carrega excessiva dificuldade diante das limitações humanas. Uma das maneiras de tratar a questão é limitar as alternativas de ação a recombinações baseadas no repertório existente de programas. Por exemplo, a alta direção decide quanto ao valor total do estoque de

[127] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 198.
[128] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 210 – 211.
[129] A padronização voltará a ser abordada na visão de Campos (2004) na sub-seção 3.6.3.
[130] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 210 – 211.

mercadorias, sem controlar a distribuição por artigos. Nos níveis inferiores da organização existirão, então, programas específicos de controle das mercadorias em estoque.

March & Simon[131] fazem um raciocínio semelhante ao tratar dos objetivos[132] de uma organização: a determinação de meios que levarão aos fins desejados. Segundo os autores, os objetivos proporcionam a principal ponte entre motivação e cognição, desde que se trabalhe com a formação de subobjetivos. Sobre os aspectos cognitivos da formação desses, os autores destacam:

> Cada indivíduo só pode atender a um número limitado de assuntos a um só tempo. A razão básica porque a definição que o agente dá à situação difere tanto da situação objetiva é que esta última se apresenta excessivamente complexa para poder ser tratada nos menores detalhes. O comportamento racional compreende a substituição da realidade complexa por um modelo de realidade suficientemente simples para poder ser tratado mediante processos de solução de problemas. Nas organizações em que aspectos diversos de todo o complexo problema estejam sendo atendidos por diferentes indivíduos e diferentes grupos de indivíduos, constitui técnica fundamental para a simplificação do problema fatorá-lo em determinado número de partes independentes, de modo que cada unidade da organização cuide de uma destas partes, omitindo as demais em sua definição de situação. (...) A principal maneira de fatorar um problema é fazer uma análise de meios-fins. Os meios que dessa forma são especificados tornam-se subobjetivos que podem ser atribuídos a unidades individuais da organização[133].

Para os referidos autores[134], o aspecto motivacional desse processo de formação de subobjetivos é bastante simples, pois o que quer que motive indivíduos e grupos a aceitarem as tarefas que lhes são atribuídas através dos processos formais e informais da organização proporcionará motivação para esses.

A estrutura da organização e os programas de ação, entretanto, não podem ignorar um fator decisivo na tomada de decisões: os limites da racionalidade humana.

3.4.1.2 A estrutura da organização e os limites da racionalidade

March & Simon[135] acrescentam que as limitações da capacidade intelectual dos homens diante da complexidade dos problemas que as organizações enfrentam levam-nos a aceitar como comportamento racional a utilização de modelos simplificados que captem os aspectos

[131] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 212.
[132] A abordagem por objetivos também será tratada na visão de Campos (1996) na sub-seção 3.6.2.
[133] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 212 – 213.
[134] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 212 – 213.
[135] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 236 – 238.

principais do problema, deixando de lado os secundários. Estas simplificações apresentam várias características:

> a) o ótimo é substituído pelo satisfatório – a exigência de que sejam alcançados níveis satisfatórios nos padrões das variáveis; b) as alternativas de ação e as conseqüências da ação revelam-se em seqüência, através de processos de procura; c) organizações e indivíduos desenvolvem repertórios de programas de ação, os quais servem de alternativas de escolha nas situações repetidas; d) cada programa específico de ação envolve uma série restrita de situações e uma série de conseqüências; e) cada programa de ação é suscetível de ser executado em semi-independência dos demais – a vinculação entre eles é mínima[136].

Os autores[137] reforçam que a adoção do critério de "uma coisa de cada vez", objetivando o comportamento adaptativo, é fundamental para a própria existência da estrutura da organização. Se o comportamento da organização for intencionalmente racional, deverão ser relativamente estáveis os aspectos que representam adaptações a elementos ambientais relativamente estáveis e que constituam os programas de aprendizado que regem o processo de adaptação. Assim, os programas elaborados para executar as tarefas fazem parte de estrutura da organização, representando, porém, a parte menos estável. Um pouco mais estáveis são as normas que determinam quando se deve aplicar um outro programa. Mais estáveis ainda são os processos que organização emprega para formular, detalhar, implantar e rever programas.

Conforme March & Simon[138], se uma organização possuir um repertório de programas, ela será adaptativa, a curto prazo, na medida em que dispuser de processos que lhe permitam escolher, dentre estes programas, um que lhe seja apropriado para atender a cada situação que se apresente. Este processo é o esteio da adaptabilidade a curto prazo. Se, entretanto, a organização dispuser de processos pelos quais possa aumentar o repertório de programas ou modificar os existentes, tais processos serão os principais fundamentos para se obter a adaptabilidade a longo prazo. Na visão dos autores, a adaptabilidade a curto prazo corresponde à **solução de problemas**, enquanto que a adaptabilidade a longo prazo corresponde ao **aprendizado**.

Nesse sentido, para que a solução de problemas e o aprendizado repercutam positivamente nas organizações, ganham importância os processos de planejamento e inovação.

[136] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 236.
[137] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 237.
[138] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 237 – 238.

3.4.1.3 Planejamento e inovação nas organizações

March & Simon[139] detiveram-se em analisar mais profundamente a maneira como os limites cognitivos da racionalidade afetam os processos que operam mudanças e elaborações de programas nas organizações, a saber, as atividades de planejamento e inovação.

Nesta análise, os autores advertem, entretanto, que indivíduos e organizações preferem alternativas que representem uma continuação dos programas vigentes a alternativas que representem mudanças, seja por questões de custos, seja pela satisfação com a situação atual (a desestimular a procura por novas alternativas). Desta forma, a intensidade da procura decresce à medida em que aumenta a satisfação. Quando se suprime a procura de novas alternativas, fica facilitada a continuidade dos programas. Esta situação, porém, pode mudar caso surjam alternativas superiores ao programa que está em vigor.

Na tentativa de resumir um modelo de planejamento, os referidos autores[140] sintetizam as características essenciais da escolha racional como preliminar para uma análise mais detalhada dos processos de escolha nas organizações.

1) Presume-se que o requisito principal do programa organizacional seja satisfazer certos requisitos ou padrões, padrões estes sujeitos a uma gradual modificação no decorrer do tempo.
2) Quando, na ausência de um programa de ação, não estejam sendo satisfeitos um ou dois padrões, é possível predizer que será lançado um programa de ação para remediar tal situação.
3) A mudança de programa de uma organização – seja pelo acréscimo de novas atividades ou pela alteração das em andamento – envolve não apenas um processo de escolha, mas exige também um processo de iniciação, através do qual geram-se novas possibilidades de programas e se examinam as respectivas conseqüências.
4) Em sua maioria, determinados programas relacionam-se com determinados padrões, sem complexas inter-relacões causais. Os programas de ação se relacionam uns com os outros principalmente em virtude das exigências que impõem aos escassos recursos disponíveis para iniciar e executar a ação.

Ao abordar a inovação nas organizações, March & Simon[141] conferem grande importância aos processos de solução de problemas. Os mesmos observam que os programas

[139] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 239 – 241.
[140] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 244 – 245.
[141] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 248.

que regem a solução de problemas apresentam geralmente uma estrutura hierárquica. Do ponto de vista processual, isso quer dizer que o programa passa por uma sucessão de fases (por exemplo, formulação do problema, procura de alternativas, avaliação de alternativas, etc.), cada uma das quais, por sua vez, pode se constituir de outras tantas fases, em grau de detalhe mais microscópico.

Os citados autores[142] lançam algumas hipóteses gerais sobre o processo de solução de problemas com vistas à inovação. Com respeito a programas destinados a realizar objetivos, o foco de atenção tenderá a evoluir conforme a seqüência abaixo:

1) Serão consideradas, em primeiro lugar, as variáveis sob controle (em grande parte) do indivíduo ou organização envolvida na solução de problema. Persistirá a tentativa de elaborar um programa baseado no controle destas variáveis.
2) Se por esta via não se descobrir um programa satisfatório, dar-se-á atenção à mudança de outras variáveis fora do controle direto do solucionador do problema. Assim, por exemplo, o programa pode ser ampliado, incluindo atividades a serem executadas por outras unidades da organização, independentes, ou então a obtenção de autorização para ações não compreendidas na área de arbítrio dos envolvidos.
3) Se ainda assim não se obtiver um programa satisfatório, a atenção passará a focalizar os padrões (metas, objetivos e parâmetros) que o programa deverá satisfazer, buscando-se baixar o nível destes padrões de modo que se torne possível achar um programa satisfatório.

Na procura de possíveis cursos de ação, as alternativas serão testadas sucessivamente, evitando-se, já na primeira investida, esgotar todas as alternativas possíveis. Pelo contrário, tão-logo se encontrem alternativas viáveis, essas serão avaliadas. Se alguma delas se mostrar satisfatória diante dos padrões exigidos pelo problema, será aceita como solução do problema e a procura encerrar-se-á. Se todas as alternativas iniciais se mostrarem insatisfatórias, recomeçará a procura. Se apesar de uma insistente procura não surgir nenhuma alternativa satisfatória, entram em cena as proposições acima enunciadas.

Sobre a oportunidade para a inovação, os autores[143] colocam que a tendência à inovação provavelmente aumentará quando modificações no ambiente tornem os processos vigentes na organização insatisfatórios. Por exemplo, uma empresa que se vê diante da perda de participação no mercado, decréscimo de lucros ou de rentabilidade, provavelmente, será impelida a introduzir inovações. Neste sentido, os autores reforçam a importância dos dados

[142] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 249.
[143] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 254.

relativos às operações, pois estes provocarão um esforço inovador quando evidenciarem que o desempenho da organização está inferior aos padrões vigentes.

Outra questão importante trazida por March & Simon[144] quanto à inovação reside no conceito do **ponto ideal de tensão**. De acordo com os citados autores, está correto o ditado popular segundo o qual "a necessidade é a mãe da invenção". A oportunidade viria apenas em segundo lugar. Neste sentido, a hipótese por eles formulada é que **a inovação se processará como maior rapidez e vigor quando a tensão sofrida pela organização não seja nem excessiva nem muito fraca.** Segundo autores, tensão é a discrepância entre o nível de aspirações e o nível de realização. Se a realização ultrapassa a aspiração com demasiada facilidade, o resultado é a apatia. Se a aspiração estiver muito acima da realização, resultará em frustrações ou desespero. No primeiro caso, não há motivação para inovar; no segundo caso haverá reações neuróticas, prejudicando uma inovação eficaz. "Teremos um ponto ideal de tensão quando a cenoura estiver um pouquinho adiante da boca do jumento – quando as aspirações excederem por pequena margem as realizações."[145].

March & Simon[146] buscaram traçar também a cronologia da inovação. Afinal, o que determina o comprometimento dos membros da organização (membros estes situados em nível de relativa responsabilidade)? Os autores citam dois fatores que afetam a propensão ao empenho numa atividade. Primeiro, quanto maior a pressão do fator tempo para determinada atividade, maior a propensão para o engajamento. A pressão pelo prazo faz com que sejam priorizadas determinadas tarefas em relação a outras. Segundo, quanto maior a clareza dos objetivos ligados a uma atividade, maior a propensão ao empenho. Quando uma tarefa tem objetivos claramente definidos torna-se mais fácil estabelecer recompensas e punições relativas a sua conclusão. Conforme os mesmos autores, essas proposições conduzem à chamada **Lei de Gresham** do planejamento: a rotina diária afasta o planejamento. Assim, quando o indivíduo se vê ao mesmo tempo diante de tarefas altamente programadas e de tarefas não-programadas, as primeiras tendem a merecer preferência, em detrimento das últimas, ainda que não exista pressão do fator tempo.

Nesse ponto, os processos de planejamento e inovação nas organizações não podem prescindir do que os autores chamam de **análise de meios e fins**.

---

[144] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 254 – 255.
[145] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 255
[146] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 256 – 257.

3.4.1.4 Análise de meios e fins

Como técnica para viabilizar o planejamento e a inovação, March & Simon[147] ressaltam a importância da análise de meios e fins, bem como a necessidade de se hierarquizar meios e fins na especificação detalhada dos meios. Os referidos autores acrescentam que, neste caso, se deve buscar chegar até o nível de particularização onde haja programas conhecidos que poderão ser utilizados para a execução. Deste modo, o processo une determinados fins gerais novos ao adequado conjunto de meios gerais existentes no repertório da organização. Quando o novo objetivo pertencer a um setor relativamente recente, o processo poderá ter que percorrer um longo percurso até que encontre elementos já conhecidos e programados. Todavia, quando o alvo é matéria conhecida (por exemplo, um programa de calamidade pública da Cruz Vermelha para determinada área), bastará baixar poucos níveis da hierarquia para encaixar o programa nas seqüências já disponíveis.

Nesta análise, segundo os autores[148], deve-se usar a já mencionada técnica da fatorabilidade. Assim, nas formas mais simples de hierarquia meios e fins, a relação entre os meios específicos, detalhados no nível mais baixo, e o resultado ou objetivo, geralmente se apresentará de uma ou outra das seguintes maneiras:

a) A função resultado é aditiva, isto é, representa uma simples soma dos resultados parciais vinculados a cada um dos meios;
b) O resultado é tudo ou nada e os meios específicos considerados coletivamente, constituem um conjunto de condições suficientes para a produção do resultado.

Para March & Simon[149], de um modo geral, há uma ordem de prioridade cronológica implícita na hierarquia meios e fins. O objetivo geral deve ser dividido em subobjetivos de modo que, quanto mais detalhada for a fatoração do problema, tanto mais atividade simultânea será possível e, por consequência, tão mais rápida será a solução dos problemas.

Procurando compatibilizar a estrutura de objetivos com a estrutura da organização, os autores[150] colocam que, inicialmente, há que se analisar a relação entre a estrutura dos objetivos da organização e a disposição hierárquica de suas unidades. Para eles, a análise meios-fins dos objetivos da organização e das atividades que visam a tais objetivos revelará aproximadamente o seguinte:

---

[147] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 264.
[148] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 264 – 266.
[149] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 267.
[150] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 268 – 269.

a) Disposição de meios e fins numa certa ordem hierárquica. Todavia, os alvos que se situam nos planos mais altos dessa hierarquia não são operacionais, isto é, não há critérios de consenso geral para determinar a medida em que certas atividades ou programas de atividades contribuem para a realização desse objetivo;
b) Nos níveis mais baixos da hierarquia meios-fins os objetivos são operacionais, podendo-se medir a contribuição das atividades específicas para esses objetivos;
c) Em algum plano da hierarquia, logo abaixo do nível mais alto em que os objetivos sejam operacionais, é possível distinguir programas isolados de ação – cada qual contribuindo para algum conjunto de subobjetivos, e cada qual constituindo um complexo conjunto de atividades relativamente independentes, que podem ser levadas a efeito sem muita referência aos demais programas.

3.4.1.5 Principais implicações da teoria de March e Simon

Os autores[151] defendem que, no mundo real, torna-se impossível encontrar as condições necessárias para a otimização. Por essa razão, pode-se dar maior amplitude à atividade de procura, abrindo mão da otimização em favor da consecução de padrões satisfatórios.

Quanto às implicações para o planejamento interno nas firmas, os autores[152] acrescentam algumas considerações importantes. Se o interesse próprio é o único fator de motivação humana digno de confiança, então a descentralização do processo decisório nas empresas tem de ser acompanhada de mecanismos que motivem os agentes de decisão para que escolham cursos de ação capazes de contribuir para a maximização dos lucros da empresa. Um expediente que tem demonstrado popularidade nos últimos anos é o demonstrativo de contas por departamento, indicando os lucros e perdas de cada um[153]. Entretanto, podem ser utilizados outros instrumentos de comparação, desde que tenha correlação com o lucro da empresa, e desde que o indivíduo que toma a decisão seja motivado (por incentivos financeiros e outros) a prestar atenção ao referido instrumento[154].

Ao reportar a dinâmica do planejamento, os autores[155] sustentam o exposto acima, invocando o que chamam de teoria da **racionalidade circunscrita** como uma poderosa força

[151] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 283.
[152] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 288 – 289.
[153] A prestação de contas por departamento será abordada nos métodos de gerenciamento orçamentário, na sub-seção 3.6.5.
[154] Os métodos de incentivo financeiro serão tratados na gestão de pessoas, na sub-seção 3.6.4.
[155] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 289.

matriz da descentralização decisória.

Os mesmos[156] concluem sua obra relembrando que o estudo das organizações, no primeiro quarto do século XX, foi dominado pelo ponto de vista da gerência científica e no segundo quarto, pelos interesses e prismas geralmente intitulados de relações humanas. No primeiro caso, os agentes humanos nas organizações eram olhados primordialmente como instrumentos que podiam ser descritos em termos de algumas poucas propriedades fisiológicas e outras propriedades psicológicas elementares. No segundo caso, os agentes humanos eram dotados de sentimentos e motivos, embora pouca atenção era dada às suas propriedades com seres adaptativos e racionais. Em sua análise da cognição, os autores enquadram o processo decisório num esboço mais amplo de uma teoria de organização, que visa, não a substituir, mas a suplementar essas orientações mais antigas.

Convém destacar que, mais recentemente, Simon[157], ao receber o Prêmio Nobel de Economia ratificou seus estudos sobre a racionalidade humana, em especial, quanto à tomada de decisão empresarial. O autor referenciou que o modelo clássico de escolha racional requer conhecimento de todas as alternativas passíveis de escolha. Demanda também conhecimento completo ou capacidade de calcular as consequências associadas a cada uma das alternativas. Demanda certeza na avaliação presente e futura destas consequências por parte do agente decisório. Exige habilidade para calcular as consequências, não importando quão diversas e heterogêneas possam ser, com base em alguma medida consistente de utilidade. Por considerar este modelo empiricamente inconsistente, Simon defendeu um modelo de processos efetivos de decisão empresarial, em especial, quando se faz necessário desenvolver alternativas de busca de um objetivo; quando as consequências da escolha de determinadas alternativas são apenas vagamente conhecidas, tanto devido às restrições nas possibilidades de cálculo, quanto às incertezas do mundo exterior; ou ainda quando o agente decisório não possui uma função de utilidade geral e consistente, que lhe permita comparar distintas alternativas.

A abordagem da **racionalidade circunscrita** ampliou a visão sobre o fato de que as sofisticadas organizações criadas pelos homens, para desenvolver os trabalhos de produção e direção, demandam um instrumental para lidar com as limitadas habilidades humanas de compreensão e de cálculo, na presença de complexidade e incerteza. A teoria da racionalidade

---

[156] MARCH; SIMON, op. cit., 1981, p. 290.

[157] SIMON, Herbert. A racionalidade do processo decisório em empresas. Conferência proferida pelo autor em Estocolmo, Suécia, a 8 de dezembro de 1978, quando recebeu o Prêmio Nobel de Economia. *Edições Multiplic*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 38 – 39, out. 1980.

circunscrita foi proposta como alternativa para a racionalidade clássica onisciente. Vários estudos empíricos foram realizados, mostrando que as decisões empresariais estavam razoavelmente de acordo com a hipótese de racionalidade circunscrita. Desta forma, Simon[158] acrescentou que os estudos sobre a solução de problemas e o processo decisório em nível individual não abordam os vários fatores sócio-psicológicos inerentes ao processo decisório das organizações.

Cabe acentuar que o citado autor, alinhado com Penrose[159], pondera que as regras do processo decisório utilizadas pelas organizações diferem de uma organização para outra, e mesmo dentro de cada organização, entre distintas situações. O que não significa pretender que elas não compartilhem situações problemáticas e pontos de enfrentamento das mesmas. Pelo contrário, desde logo a maioria desvia-se da hipótese de maximização de lucros no curto prazo, substituindo-a por uma série de objetivos definidos em termos de metas – ou seja, opera-se com modelos de "satisfazimento" (termo que o autor contrapõe aos modelos tradicionais de "maximização") em maior ou menor escala. Quando, de fato, as organizações mantêm metas maximizadoras, contêm algum tipo de mecanismo que evita que o máximo seja visado e/ou atingido, pelo menos a curto prazo. Esse mecanismo pode ser visto como causador de uma "folga organizacional", cuja intensidade pode, por sua vez, ser função de variáveis ambientais ou motivacionais. Esta é, justamente, a folga que Penrose[160] defende que seja explorada. Onde há folga, há um não gargalo (recurso ocioso). A folga e o gargalo[161] devem ser administrados por meio da inovação.

O comportamento humano possui mecanismos básicos simples que operam, porém, em interação com condições limítrofes muito complexas, impostas pela ambiência, pelos fatos da memória humana de longo prazo e pela capacidade de aprendizado, individual e coletivamente. O homem, confrontado com esta complexidade além do seu alcance, usa sua capacidade de processamento de informações para procurar alternativas, calcular conseqüências, esclarecer incertezas e assim – algumas vezes, nem sempre –, descobrir formas de ação adequadas ao momento e que satisfaçam.

> Quando os objetivos de uma organização não podem ser vinculados operacionalmente às ações (quando a função de produção não pode ser formulada em termos concretos), as decisões são tomadas de acordo com objetivos secundários aos quais podem ser vinculadas. Sua formulação dependerá de conhecimento,

[158] SIMON, op. cit., 1980, p. 50 – 55.
[159] PENROSE, op. cit., 1962.
[160] PENROSE, op. cit., 1962.
[161] GOLDRATT, op. cit., 2002.

> experiência e da ambiência organizacional do agente decisório. Devido a essa ambigüidade, a formulação também poderá ser influenciada, sutilmente ou não, pelos interesses particulares do agente decisório e por seus desejos de poder[162].

Cabe ressaltar, neste ponto, a relação do exposto com a regra de Pareto[163], muito empregada nos métodos de gestão pela qualidade total. A regra prescreve que 80% da solução de um problema advêm 20% de suas causas. O que fica manifesto aqui é a necessidade de se saber focar o que é mais importante em detrimento do que é menos importante.

Considerando-se, portanto, esta inevitável necessidade de priorização diante de distintos focos e múltiplas variáveis na trajetória das empresas, a tomada de decisão dentro dos limites da racionalidade humana é questão central na capacitação dos administradores (e de qualquer modelo de gestão que busque a melhoria da eficácia do empreendimento). Esta demanda é acentuada quando se considera que tais aspectos podem ser ainda mais contundentes na MPME, dada a sua natureza distinta da grande empresa, conforme já referido no presente texto.

Cabe destacar, nesse ponto, que os fundamentos da tomada de decisões acima apresentados reforçam a abordagem gerencial que, nas últimas três décadas, ganhou grande repercussão nas organizações em todo o mundo: a gestão da qualidade e da produtividade.

3.5 Qualidade e produtividade

Entende-se, atualmente, que um dos melhores referenciais para a qualidade está na já mencionada obra de Deming[164]. Centrada na melhoria da qualidade, na responsabilidade da direção, no controle de processos e no tratamento das causas da má qualidade, do desperdício e do retrabalho, a "revolução da administração" de Deming demonstra que o conhecimento (saber profundo) é imprescindível à gestão de qualquer organização. Neste aspecto, para uma melhor fundamentação do que se defende nesta tese, cabe ponderar esses pressupostos com os ensinamentos de Simon[165]: como não se pode saber tudo, o "saber profundo" deve ser interpretado muito mais como um **saber focado**.

A gestão pela qualidade pode melhorar o desempenho da produção, tanto na indústria de bens como de serviços, e ao mesmo tempo levar as pessoas a se orgulharem do trabalho

---

[162] SIMON, op. cit., 1980, p. 38.
[163] PARETO apud ISHIKAWA, Kaoru. *What is total quality control?* Translated by David J. Lu. Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall, 1985.
[164] DEMING, op. cit., 1990.
[165] MARCH; SIMON, op. cit., 1981.

que fazem. Este caminho gera empregos, gera desenvolvimento de pessoas, empresas, serviços públicos e nações.

A experiência diz que, ao se melhorar a qualidade, a produtividade diminui, e ao se aumentar a produtividade, a qualidade sofre. O emprego dos conceitos de Deming possibilita a constatação de que qualidade e produtividade não são excludentes: a produtividade melhora à medida que a qualidade melhora, pois reduz o retrabalho e o desperdício, efeitos indesejáveis a contribuir para o aumento da *entropia*[166] no planeta.

> A melhora da qualidade transfere o desperdício de homens-hora e tempo-máquina para a fabricação de um bom produto e uma melhor prestação de serviços. O resultado é uma reação em cadeia – custos mais baixos, melhor posição competitiva, pessoas mais felizes no trabalho (...) e mais empregos[167].

A questão da produtividade também é central para Goldratt[168]. Segundo o autor, gestão significa gerir produtividade, não como uma categoria física das operações de uma firma, mas com respeito à rentabilidade da mesma. Produzir muito, mas produzir mal equivale a produzir um bem de baixo valor, o que, segundo Goldratt, não é produtividade.

Deming e Goldratt trouxeram fundamentos relevantes para a eficácia da gestão das organizações. Juntamente com Juran[169], Feigenbaum[170] e Ishikawa[171], seus princípios serviram de base para a conformação de modelos de gestão que ganharam aceitação mundial nas últimas décadas. Neste contexto, alguns referenciais consagrados de gestão da qualidade e produtividade contribuíram fortemente para a elaboração do modelo de gestão exposto na presente tese, em especial:

- O TQC japonês, conforme apregoado por Campos[172] e disseminado no Brasil por sua empresa de consultoria, o Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), abrangendo empresas como Petrobras, AmBev, Gerdau, Vale do Rio Doce, dentre outras[173];

---

[166] MERICO, L. F. K. *Introdução à economia ecológica*. Blumenau: Ed. FURB, 1996, p. 44.
[167] DEMING, op. cit., 1990, p. 1.
[168] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[169] JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. *Controle da qualidade*: handbook. Tradução de Maria Cláudia de Oliveira Santos. 4. ed. São Paulo: Makron / McGraw-Hill, 1991.
[170] FEIGENBAUM, A. V. *Controle de qualidade total*: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.
[171] ISHIKAWA, op. cit., 1985.
[172] CAMPOS, V. F. *TQC*: controle da qualidade total (no estilo japonês). 4. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.
[173] Nota do autor: segundo o INDG (*Anotações de palestras de consultores do INDG na Universal Leaf Tabacos Ltda*., 2000), as empresas que aplicaram o modelo do TQC no Brasil, na década de 90, chegaram a representar 40% do PIB nacional.

- Os critérios de excelência do PGQP, disseminados no estado do Rio Grande do Sul em mais de 8000 organizações públicas e privadas dos mais variados portes[174];
- Os requisitos da norma ISO 9001, que regulamenta o funcionamento de sistemas de gestão da qualidade em mais de 1.000.000 de organizações em todo o mundo[175].

As seções seguintes apresentam os principais fundamentos destes referenciais, visando a um melhor entendimento do potencial de contribuição dos mesmos para a melhoria da gestão das empresas em geral, inclusive, das MPMEs.

3.5.1 O TQC japonês

O TQC – *Total Quality Control* (Controle da Qualidade Total) – é um sistema administrativo que foi aperfeiçoado no Japão a partir de idéias americanas – em especial de Taylor, Shewhart, Juran e Maslow – sobre gerenciamento da qualidade e comportamento humano, ali introduzidas após a II Guerra Mundial. O TQC é baseado na participação de todos os setores da empresa e de todos os empregados no estudo e condução do controle da qualidade[176].

> Numa era de economia global não é mais possível garantir a sobrevivência da empresa apenas exigindo que as pessoas façam o melhor que puderem ou cobrando apenas resultados. Hoje são necessários métodos que possam ser utilizados por todos em direção aos objetivos de sobrevivência da empresa. Estes métodos devem ser aprendidos e praticados por todos. Este é o princípio da abordagem gerencial do TQC[177].

As **organizações humanas** (empresas, escolas, hospitais, etc.) são meios (processos) destinados a atingir determinados fins (resultados). Controlar uma organização humana significa atuar sobre estes processos (causas) de tal modo a corrigir ou melhorar os resultados (efeitos). Os resultados objetivados por uma organização (partindo-se de um referencial ético) não podem ser outros senão satisfazer, **com qualidade**, as necessidades de todas as partes interessadas: do fornecedor ao cliente, do empregado ao acionista, do mercado à sociedade.

---

[174] PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. Páginas institucionais do site do PGQP. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp>. Acesso em: 31 ago. 2009.

[175] INSTITUTO NACIONAL DE PESOS E MEDIDAS – INMETRO apud OFICINA DA NET. Artigo "Quantas são as empresas certificadas no Brasil". Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/865/quantas_sao_as_empresas_certificadas_no_brasil>. Acesso em: 31 ago. 2009. Segundo o artigo, até 2006, havia 898.000 empresas certificadas pela ISO 9001 em todo o mundo. O valor reportado no texto corresponde a uma estimativa conservadora do autor para o ano de 2008, com base no crescimento registrado pelo mesmo artigo de cerca de mais de 100.000 novas certificações por ano desde 2003.

[176] CAMPOS, op. cit., 1992, p. 13.

[177] CAMPOS, op. cit., 1992, p. 15.

Se o objetivo de uma organização é satisfazer as necessidades de *todas* essas pessoas, então o seu objetivo só pode ser a Qualidade Total[178]. Para que objetivos tão abrangentes sejam atendidos, uma organização deve conduzir o gerenciamento de seus processos, produtos, serviços e impactos externos com base em cinco dimensões: **qualidade intrínseca, custo** (preço e produtividade), **entrega** (e atendimento), **moral** (motivação da equipe) e **segurança** (de clientes, empregados e comunidade)[179]. Portanto, o gerenciamento dos resultados organizacionais com base nessas dimensões sustenta a dinâmica do TQC.

> Diante de qualquer destes resultados (fins) que estejam fora do valor desejado, deve-se "controlar" (buscar as causas e atuar). Este é o significado de controlar os meios (causas) através da medida da Qualidade Total dos resultados. (...) Controle total é o controle exercido por todas as pessoas da empresa, de forma harmônica (sistêmica) e metódica (baseado no ciclo PDCA). (...) Que é "qualidade total"? É o verdadeiro objetivo de qualquer organização humana: "satisfação das necessidades de todas as pessoas". Portanto, (...) TQC é o controle exercido por todas as pessoas para a satisfação das necessidades de todas as pessoas[180].

Dentre as principais metodologias empregadas pelo TQC japonês com sucesso em organizações do Brasil e do mundo, destacam-se o programa 5S, o gerenciamento da rotina, o gerenciamento pelas diretrizes (GPD) e o gerenciamento do crescimento do ser humano.

O programa 5S[181] retrata uma filosofia de vida japonesa que prega a observância de cinco sensos para se obter qualidade de vida no ambiente de trabalho – *seiri, seiton, seisoh, seiketsu* e *shitsuke* (daí o nome "5S") – que, no Brasil, significam, respectivamente, sensos de utilização, ordenação, limpeza, saúde e autodisciplina. O 5S tem um caráter educativo: sua implantação prepara a empresa para a mudança cultural, uma vez que conscientiza os trabalhadores sobre sua responsabilidade na manutenção e melhoria do ambiente de trabalho, privilegiando ações como

- Separação e destinação dos objetos necessários e desnecessários para o trabalho,
- Definição de um lugar para cada coisa e a manutenção de cada coisa em seu lugar,
- Conscientização de que mais do que limpar o importante é não sujar,
- Preocupação constante com a saúde física e mental (combate à poluição em todas às suas formas) e
- Disciplina pessoal no cultivo de hábitos saudáveis, cumprimento de regras e padrões de trabalho e responsabilidade pela manutenção e melhoria dos 5Ss.

---

[178] CAMPOS, op. cit., 1992, p. 13 – 14.
[179] CAMPOS, op. cit., 1992, p. 14.
[180] CAMPOS, op. cit., 1992, p. 14 – 15.
[181] CAMPOS, op. cit., 1992, p. 174.

O principal objetivo do programa, segundo Silva[182], é melhorar as condições de trabalho e criar o **ambiente da qualidade**, tornando-o altamente estimulador para que as pessoas possam transformar os seus potenciais em realização.

Segundo o referido autor, a recomendação é que o 5S seja o ponto de partida para qualquer mudança organizacional que vise à melhoria da qualidade e produtividade das operações. O programa prescreve que, por meio de auditorias internas regulares, os ambientes internos sejam avaliados conforme as regras dos cinco sensos, gerando pendências que somente serão eliminadas mediante o trabalho em equipe de todos que utilizam tais ambientes. Tal prática assegura a manutenção e melhoria contínua do 5S.

Embora exista certa tendência em se interpretar o 5S como uma simples ferramenta para arrumação e limpeza, numa visão estritamente física de sua essência, Silva[183] esclarece que o que importa é a construção do ambiente no qual se trabalhe e se produza com qualidade. Esta cultura favorecerá a aceitação das demais práticas do TQC.

As metodologias do GPD, gerenciamento da rotina e gerenciamento do crescimento do ser humano serão apresentadas na seção 3.6, pois fazem parte da base conceitual do modelo defendido nesta tese. O GPD fundamenta o sub-sistema de gerenciamento das melhorias (sub-seção 3.6.2), base para o desdobramento e realização das estratégias do negócio. O gerenciamento da rotina fundamenta o sub-sistema de mesmo nome (sub-seção 3.6.3), estruturando a gestão de processos nas organizações. O gerenciamento do crescimento do ser humano sustenta o sub-sistema de gestão de pessoas (sub-seção 3.6.4), em boa parte, ligado à função de RH das empresas. Todavia, entende-se que não há como referir tais metodologias sem antes mencionar o trabalho do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG), organismo que, há mais de duas décadas, vem disseminando essas práticas em grandes empresas do Brasil e de outros países.

3.5.2 A metodologia do Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG)

A partir dos fundamentos do TQC japonês e de práticas gerenciais desenvolvidas junto a grandes grupos empresariais do Brasil, o Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial

[182] SILVA, J. M. *O ambiente da qualidade na prática*: 5S. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.
[183] Ibidem. p. 22.

(INDG), a maior consultoria de gestão do Brasil[184], desenvolveu o seu modelo para implantação de um sistema de gestão.

Cabe ressaltar que o INDG possui mais de 800 profissionais habilitados em técnicas gerenciais. A equipe é liderada pelo professor Vicente Falconi Campos, hoje reconhecido como uma das maiores autoridades mundiais em gestão empresarial, tendo sido, entre outras homenagens, reconhecido pela *American Society for Quality* como "Uma das 21 vozes do Século 21".

Os métodos do instituto se estendem para várias áreas da gestão empresarial. Cabe destacar a formulação estratégica, o gerenciamento pelas diretrizes (para melhoria e para inovação), o programa *Six Sigma Black Belts*, o gerenciamento de projetos, o gerenciamento matricial de receitas, de custos, despesas e capital empregado, a gestão de pessoas, o gerenciamento da rotina, o redesenho de processos e a padronização.

O INDG atua em centenas de empresas privadas e órgãos públicos brasileiros, bem como em vários países: EUA, Canadá, Luxemburgo, França, Espanha, Inglaterra, Alemanha, Hungria, Bélgica, Rússia, Sérvia, República Tcheca, Holanda, Ucrânia, Croácia, Bulgária, Montenegro, Romênia, Argentina, Uruguai, Colômbia, Chile, Peru e Honduras. Em decorrência desta abrangente atuação, o instituto tornou-se referência de consultoria em gestão empresarial e compromisso com os resultados financeiros das empresas.

Para melhorar os resultados das organizações, o INDG atua na identificação e solução de problemas, por meio de um método integrado a um sistema de gestão focado em resultados no curto, médio e longo prazo. O método utilizado é o PDCA[185] (Figura 01), mundialmente conhecido e amplamente aplicado.

Os projetos do INDG são definidos de acordo com as necessidades da organização. Os consultores identificam as lacunas de desempenho gerencial e definem a meta do projeto. Uma equipe de consultores é alocada para implementar o projeto e transferir para a organização o método e as técnicas de gerenciamento necessárias para a solução de problemas. Ao longo do trabalho, são feitos os acompanhamentos e ajustes necessários para que as metas inicialmente definidas sejam alcançadas. Na Figura 01, são apresentados os passos incluídos no ciclo de gerenciamento para atingir as metas estabelecidas:

---

[184] INSTITUTO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL – INDG. Páginas institucionais do site do INDG. Disponível em: <http://www.indg.com.br>. Acesso em: 03 set 2007.

[185] Nota do autor: a definição de PDCA por parte do INDG difere um pouco da definição dada pela norma ISO 9001: 2008, mas a essência é a mesma. Por se tratar, no entender do autor, de uma definição mais completa, este trabalho adotou o referencial do INDG.

Figura 01: Método PDCA de gestão
Fonte: INDG, In: http://www.indg.com.br/institucional/comotrabalhamos.asp.

O princípio básico do ciclo PDCA alicerça-se na obra de Deming[186]: só se gerencia o que se pode medir (C). Só se mede o que se pode definir (P). Planejamento e controle são elementos básicos na gestão de qualquer negócio. Sem planejamento, surge a improvisação e não há o que controlar. Sem controle, abre-se margem para a perda de tempo e desperdício de recursos. Inexistindo o controle, não há razão para o planejamento.

Para o INDG, um sistema de gestão deve ser construído para melhorar e manter resultados (pois "gerenciar significa melhorar e manter resultados"). Para tanto, organiza as técnicas e ferramentas em seu sistema de gestão, enfatizando aquelas adequadas para a operação do dia a dia e para as melhorias operacionais (médio e longo prazo), conforme apresentado na Figura 02.

[186] DEMING, op. cit., 1990.

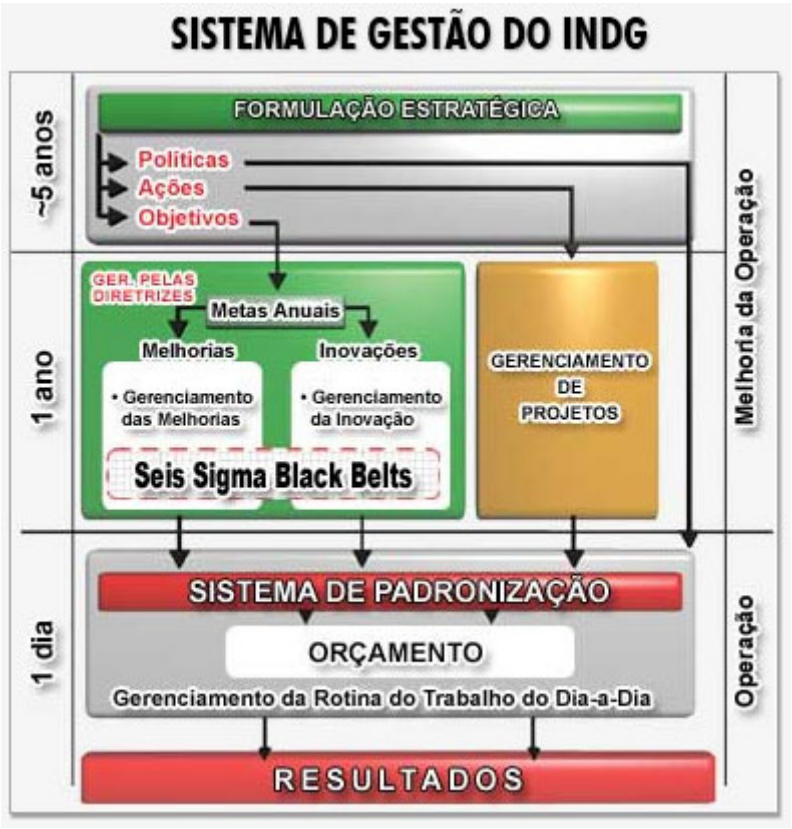

Figura 02: Sistema de gestão do INDG
Fonte: INDG, In: http://www.indg.com.br/institucional/comotrabalhamos.asp.

No modelo acima, a formulação estratégica define as políticas, ações e objetivos que promoverão a melhoria da operação no longo prazo. As políticas são absorvidas pelo sistema de padronização da empresa, as ações são tratadas pelo gerenciamento de projetos e os objetivos são transformados em metas anuais, alvo do gerenciamento das melhorias e da inovação. As metas mais complexas – destinadas a resolver problemas crônicos da organização – são tratadas pela abordagem Seis Sigma *Black Belts*, conjunto de técnicas estatísticas avançadas de análise de processos. Na operação diária, o gerenciamento da rotina sustenta-se no sistema de padronização e no orçamento da organização. Cabe também ao sistema de padronização redefinir os padrões de trabalho em função das melhorias alcançadas. Segundo o INDG, o funcionamento integrado destes elementos pelo uso do método PDCA, que assegura a realimentação do sistema, conduz a organização aos resultados almejados no curto, médio e longo prazos.

A referida consultoria destaca também que o alcance da(s) meta(s) está diretamente relacionado com a existência de três fatores fundamentais: liderança, conhecimento técnico e conhecimento gerencial (método). O INDG transfere aos gestores da empresa conhecimentos gerenciais e metodológicos, na prática, acarretando a produção dos resultados especificados.

Assim, é essencial que, para atingir os objetivos, o projeto seja conduzido por pessoas com conhecimento do negócio da empresa e acompanhado de forte liderança da alta administração.

Registre-se que, segundo Campos[187], orientador técnico do INDG, é meta de sua empresa estar entre as dez maiores e melhores do mundo daqui a dez anos. Para tanto, o consultor conta com o que classifica "o melhor conselho de administração de que ele tem notícia", com os empresários Walter Fontana Filho, Jorge Gerdau, Carlos Alberto Sicupira e Marcel Telles, entre outros.

O trabalho do INDG ganhou aceitação, especialmente, por parte de grandes empresas do País. Outro trabalho, porém, de âmbito estadual, também ganhou notoriedade a partir da década de 90, alcançando não apenas as grandes organizações, mas também as pequenas e médias: o Programa Gaúcho de Qualidade e Produtividade (PGQP).

3.5.3 A gestão para a excelência, segundo os critérios do PGQP

No Rio Grande do Sul, o PGQP trabalha, desde 1992, no estímulo à competitividade das organizações gaúchas por meio da disseminação de fundamentos de excelência em gestão.[188] Estes fundamentos expressam conceitos reconhecidos internacionalmente que se traduzem em práticas ou fatores de desempenho de organizações líderes em nível mundial. Segundo a FNQ, os fundamentos de excelência em gestão devem ser assim compreendidos:

> **Pensamento sistêmico**: entendimento das relações de interdependência entre os diversos componentes de uma organização, bem como entre a organização e o ambiente externo. (...)
> **Aprendizado organizacional**: busca e alcance de um novo patamar de conhecimento para a organização por meio da percepção, reflexão, avaliação e compartilhamento de experiências. (...)
> **Cultura da inovação**: promoção de um ambiente favorável à criatividade, experimentação e implementação de novas idéias que possam gerar um diferencial competitivo para a organização. (...)
> **Liderança e constância de propósitos**: atuação de forma aberta, democrática, inspiradora e motivadora das pessoas, visando ao desenvolvimento da cultura da excelência, à promoção de relações de qualidade e à proteção dos interesses das partes interessadas. (...)
> **Orientação por processos e informações**: compreensão e segmentação do conjunto das atividades e processos da organização que agreguem valor para as partes interessadas, sendo que a tomada de decisões e execução de ações deve ter como base a medição e análise do desempenho, levando-se em consideração as informações disponíveis, além de incluir os riscos identificados. (...)

---

[187] HSM MANAGEMENT. O consultor do Brasil (entrevista com Vicente Falconi Campos). *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 4, n. 69, p. 20 – 31, jul. / ago. 2008.
[188] PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. *Sistema da avaliação:* gestão da qualidade 2002/2003 - guia de avaliação nível 2. Porto Alegre, 2002, p. 6.

> **Visão de futuro**: compreensão dos fatores que afetam a organização, seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando à sua perenização. (...)
> **Geração de valor**: alcance de resultados consistentes, assegurando a perenidade da organização pelo aumento de valor tangível e intangível de forma sustentada para todas as partes interessadas. (...)
> **Valorização das pessoas**: estabelecimento de relações com as pessoas, criando condições para que elas se realizem profissionalmente e humanamente, maximizando seu desempenho por meio do comprometimento, desenvolvimento de competências e espaço para empreender. (...)
> **Conhecimento sobre o cliente e o mercado**: conhecimento e entendimento do cliente e do mercado, visando à criação de valor de forma sustentada para o cliente e, conseqüentemente, gerando maior competitividade nos mercados. (...)
> **Desenvolvimento de parcerias**: desenvolvimento de atividades em conjunto com outras organizações, a partir da plena utilização das competências essenciais de cada uma, objetivando benefícios para ambas as partes. (...)
> **Responsabilidade social**: atuação que se define pela relação ética e transparente da organização com todos os públicos com os quais se relaciona, estando voltada para o desenvolvimento sustentável da sociedade, preservando recursos ambientais e culturais para gerações futuras; respeitando a diversidade e promovendo a redução das desigualdades sociais como parte integrante da estratégia da organização[189].

Com base em modelos do Prêmio Nacional da Qualidade, do Prêmio Malcolm Baldrige dos Estados Unidos e do Prêmio Deming do Japão, o PGQP traduziu os fundamentos acima em critérios de avaliação da gestão das organizações. Esses critérios – chamados **critérios de excelência**[190] –, são desdobrados em vários requisitos relativos à gestão das organizações, os quais devem ser implantados em forma de práticas de gestão. Através de uma escala numérica que mede a adequação e maturidade destas práticas, bem como sua eficácia (resultados da organização), as empresas se autoavaliam (ou se submetem a avaliações externas) para averiguar o estágio em que se encontram no caminho rumo à excelência em gestão. Como forma de reconhecimento, anualmente, o programa destaca as organizações públicas e privadas que participaram do ciclo de avaliação.

Os critérios de excelência – oito (8) no total – demandam avaliações baseadas em evidências objetivas (documentos, entrevistas, inspeções, etc.), abrangendo a organização como um todo: da diretoria (liderança) ao chão de fábrica e escritório (processos e pessoas); da forma de analisar a realidade (informação e conhecimento) à forma de pensar o futuro (estratégias e planos), do valor agregado ao mercado e ao social (clientes e sociedade) ao valor agregado ao empreendedor e às partes interessadas (resultados da organização). Estes

---

[189] FNQ, 2007, p. 10 – 14.
[190] Nota do autor: os critérios de excelência do PGQP atualmente são os mesmos da FNQ. Quando se começou este trabalho, o PGQP trabalhava com seus próprios critérios, embora mantivesse alinhamento com a FNQ. Embora tenham ocorrido alterações nos critérios e na forma de avaliação, os conceitos fundamentais vêm se mantendo praticamente os mesmos ao longo dos anos de disseminação do modelo.

critérios, conforme exposto pelo PGQP[191], constam apresentados nas sub-seções a seguir:

3.5.3.1 Liderança

O primeiro critério do PGQP avalia as práticas de liderança da organização. É pela liderança dos gestores que os liderados são conduzidos a atingir os objetivos e metas organizacionais. Os líderes são, e serão sempre, os maiores responsáveis por tudo de positivo ou de negativo que ocorre na organização, pois sua competência e seu exemplo pessoal repercutirão dentro e fora da mesma.

> É o critério chave para a avaliação de como o principal executivo e demais líderes se envolvem na melhoria do desempenho, no incentivo à inovação e no atendimento das partes interessadas. O critério também examina como a cultura de excelência é promovida e como o *desempenho global*[192] da organização é analisado criticamente[193].

Na cultura de excelência, o PGQP confere grande importância à disseminação dos **valores da organização**[194] para toda a força de trabalho. Um líder só pode cobrar atitudes em relação aos princípios que demonstra dar valor. A organização que não deixa claro seus valores encontra problemas ao cobrar certas atitudes dos colaboradores. A clara compreensão dos valores orienta a conduta das pessoas pelos mesmos princípios dos líderes.

3.5.3.2 Estratégias e Planos

O segundo critério para avaliação da gestão refere-se às Estratégias e Planos da organização. Reforçando o que já foi exposto sobre a importância do planejamento na gestão das organizações, os critérios da excelência concedem o devido destaque aos métodos que estruturam a formulação estratégica da organização, por meio dos requisitos que demandam a definição e a implementação de ações para a melhoria do desempenho e da competitividade no curto e longo prazos.

---

[191] PGQP, 2003.
[192] PGQP, 2002, p. 60. O texto define **desempenho global** como a síntese dos resultados relevantes para a organização como um todo, levando-se em consideração todas as partes interessadas. É o desempenho planejado pela estratégia da organização.
[193] Ibidem, p. 37.
[194] PGQP, 2003, p. 66. O texto define **valores da organização** como entendimentos e expectativas que descrevem como os profissionais da organização se comportam e sobre os quais todas as relações organizacionais são baseadas (por exemplo: lealdade, confiança, apoio, comportamento ético, honestidade etc.).

> Este critério examina como a organização analisa o ambiente competitivo, define suas escolhas estratégicas, em sintonia com o seu Perfil Organizacional, e as desdobra em planos de ação para todas as áreas pertinentes, com o objetivo de dar sustentação às estratégias e conduzir a um desempenho cada vez melhor. Também avalia como a organização define o seu sistema de medição de desempenho [195].

O critério Estratégias e Planos aborda, portanto, questões do tipo: Como se planejar para o futuro e como agir para concretizar este planejamento? Como analisar a situação dos concorrentes, dos fornecedores, do setor e das demandas das partes interessadas? Como estabelecer metas e ações para a concretização de estratégias de curto e longo prazos? Da formulação estratégica derivam objetivos, políticas e projetos para a construção do futuro da organização, desdobrando-se fundamentalmente, em planos de ação para melhoria dos resultados, assim definidos pelo PGQP:

> Planos de Ação – Principais propulsores organizacionais, resultantes do desdobramento das estratégias de curto e longo prazos. De maneira geral, os planos de ação são estabelecidos para realizar aquilo que a organização deve fazer bem feito para que sua estratégia seja bem sucedida. O desenvolvimento dos planos de ação é de fundamental importância no processo de planejamento para que os objetivos estratégicos e as metas estabelecidas sejam entendidas e desdobradas para toda a organização. O desdobramento dos planos de ação requer uma análise do montante de recursos necessários e a criação de medidas de alinhamentos para todas as unidades de trabalho. O desdobramento pode também exigir a capacitação de algumas pessoas da força de trabalho ou o recrutamento de novas pessoas [196].

O gerenciamento com base em planos de ação é o instrumento de viabilização das estratégias. Sem ele, as estratégias não passam de sonhos. Com ele, o planejamento e o controle tornam-se instrumentos poderosos para a melhoria organizacional.

Neste ponto, reveste-se de especial importância a gestão com base no uso de indicadores. A própria gestão pública tem percebido vantagens em diagnosticar e gerenciar o desenvolvimento social com base no uso de indicadores (o IDH é um exemplo)[197]. Da mesma forma, as organizações têm procurado identificar medições relativas ao seu desempenho perante as partes interessadas.

A vida de qualquer ser humano sempre encontra, em sua trajetória, algum tipo de medição para orientar a melhoria do desempenho: as notas na escola, os resultados dos exames clínicos, o valor das despesas mensais, etc.. Na vida organizacional a situação se repete. Para melhorar, uma organização deve medir e avaliar a sua saúde financeira, a

---

[195] PGQP, 2003, p. 39.
[196] PGQP, 2003, p. 64.
[197] JANNUZZI, Paulo de Martino. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. *RAP,* Rio de Janeiro, v. 1, n. 36, p. 52 – 72, jan./fev. 2002.

satisfação de clientes, a qualidade de produtos, processos, pessoas, fornecedores, impactos sociais e ambientais. Sem estas informações, não se viabiliza o aprendizado organizacional (um dos fundamentos de excelência em gestão, conforme apresentado acima).

O gerenciamento com base na medição e avaliação sistemática de indicadores de desempenho faz o papel do boletim escolar e dos exames clínicos na vida das pessoas. O indicador funciona como se, em cada função vital do negócio, por mais complexo que seja, houvesse um sinal luminoso a identificar problemas e antecipar ameaças ao desempenho global. Ressalte-se que esta medição não pode se dar apenas na dimensão financeira: é possível se encontrar empresas com finanças estáveis, porém cegas para um grande número de deficiências internas, oportunidades de mercado e de interação com a sociedade.

Na gestão por indicadores, quanto mais se deseja assegurar a obtenção de um resultado (objetivo), maior deve ser o controle sobre os meios (métodos ou processos) para atingi-lo. Como analogia, tem-se o seguinte exemplo: se alguém deseja **emagrecer seis quilos em dois meses,** pouco adianta apenas verificar a balança diariamente e "torcer" para os excessos desaparecerem. É necessário um método (plano): algo como **caminhar cinco quilômetros três vezes por semana e limitar as calorias diárias nos alimentos**. Para garantir a execução do processo – e a perda de peso – certamente há que se monitorar (controlar) os quilômetros percorridos e as calorias ingeridas. O exemplo mostra que, mesmo nas atividades mais simples, a consecução dos resultados passa pelo uso de indicadores.

3.5.3.3 Clientes

O critério Clientes é o terceiro referencial do PGQP para se avaliar a gestão organizacional. O mesmo prescreve que uma organização que busca excelência em gestão deve desenvolver processos para identificar as necessidades e expectativas dos seus distintos segmentos de clientes, monitorar sua satisfação e eliminar as causas de suas eventuais reclamações. Ressalte-se que o bom relacionamento com clientes não se limita aos atos de **pedir desculpas, substituir a mercadoria ou refazer o serviço** em caso de reclamações (o que, aliás, é obrigação legal).

> Este critério avalia os principais processos de interpretação do mercado competitivo, de relacionamento com os clientes. Verifica como a organização sistematiza o conhecimento do mercado, identificando os requisitos e expectativas dos clientes, e como torna-se conhecida pelos mesmos. Também analisa como a organização

> promove a melhoria contínua no relacionamento com os clientes, visando a intensificar a sua satisfação[198].

O PGQP reforça a idéia de que a interação das organizações com os clientes (atuais ou potenciais), no sentido de prospectar novas oportunidades para conquistá-los e fidelizá-los, não depende apenas de sentimento, experiência ou boa vontade dos gestores, mas da busca permanente de conhecimento profundo e estruturado sobre o comportamento do mercado.

3.5.3.4 Sociedade

Da mesma forma que os clientes têm o direito de ver atendidos os seus requisitos, também a Sociedade deve ser considerada. É o que aborda o quarto critério de avaliação do PGQP. A produção de qualquer produto ou serviço pode gerar impactos ambientais indesejáveis como lixo, efluentes, emissões atmosféricas, restos de embalagens, etc. A simples existência da organização resulta em impactos sociais como tributos, empregos, relações comunitárias, responsabilidade civil, etc. Cabe a organização definir métodos para identificar esses impactos e controlar seus processos geradores, de modo a eliminar ou, ao menos, reduzir seus efeitos negativos.

Igual preocupação a organização deve destinar à ética e ao desenvolvimento social. Ciente de que é parte inseparável da comunidade onde atua, a organização deve pautar sua conduta por princípios éticos, pela iniciativa e participação nos movimentos comunitários que, conforme suas diretrizes, julga capazes de impulsionar o desenvolvimento social.

> Este critério avalia as formas de contribuição para o desenvolvimento econômico e social, decorrentes da atuação responsável, ética e transparente da organização e como são minimizados os impactos sobre o ambiente e sobre a sociedade, associados aos seus processos, produtos/serviços e instalações. Avalia também os esforços da organização em ações de apoio à comunidade e a participação da força de trabalho nesses esforços[199].

Destaque-se que, no atendimento a este critério, é que se potencializam os processos integrativos da gestão, pois os requisitos de cunho ambiental e social aqui presentes exigem da organização a busca de um ponto de equilíbrio entre o atendimento ao mercado e à sociedade. Os conceitos de sustentabilidade, atualmente, tão presentes na pauta de grandes organizações, estão alinhados ao atendimento deste critério do PGQP.

---

[198] PGQP, 2003, p. 41.
[199] PGQP, 2003, p. 43.

3.5.3.5 Informações e Conhecimento

O quinto critério de excelência do PGQP trata da gestão de Informações e Conhecimento nos processos da organização. Para se tomar decisões, há que se coletar, tratar e dispor as informações sobre o desempenho global, operacional e gerencial da organização, adotar critérios para análises periódicas com base nestas informações e, a partir daí, corrigir desvios, prevenir riscos, promover melhorias e inovações.

> Este critério examina a gestão das informações necessárias para o gerenciamento das atividades da organização e para a promoção da melhoria do desempenho e da competitividade. Avalia os métodos utilizados para selecionar, utilizar, comparar e tornar disponíveis as informações-chave, bem como o seu alinhamento com os planos de ação. Também trata das formas de gestão do capital intelectual da organização[200].

A gestão das informações e do conhecimento deve fazer parte da rotina organizacional, independente do montante de recursos investidos em tecnologia da informação (TI). Transformar informação em conhecimento é o caminho para a agregação de valor a clientes e demais partes interessadas, e para a formação do que o PGQP define como **capital intelectual**[201]. O objetivo é permear toda a organização da cultura da tomada de decisão com base em dados e fatos. O gerenciamento apenas com base no sentimento, na intuição e na coragem, embora apregoado por muitos, não produz conhecimento[202].

3.5.3.6 Pessoas

O sexto critério de avaliação do PGQP – Pessoas – trata de uma questão delicada na vida das organizações. Por ser um tema cativante e de múltiplas abordagens, muitas empresas têm gasto verdadeiras fortunas com a crença de que **motivar** seus empregados com treinamentos e palestras do gênero é o suficiente. Para o PGQP, os resultados de uma organização não advêm apenas de empregados "motivados" por palestras de efeito

---

[200] PGQP, 2003, p. 45.
[201] PGQP, 2003, p. 59. O texto define **capital intelectual** como o valor agregado aos produtos da organização por meio de informação e conhecimento. É composto pelas habilidades e conhecimentos da pessoas, pela tecnologia, pelos processos ou pelas características específicas de uma organização. Os dados trabalhados se transformam em informação. A análise da informação produz o conhecimento. O conhecimento utilizado, de maneira organizada, como forma de incrementar o acervo de experiências e a cultura da organização, se constitui em capital intelectual.
[202] CAMPOS, op. cit., 1996.

anestesiante. Reside na gestão da competência das pessoas[203] grande parte do potencial para se atingir resultados diferenciados e produzir transformações sustentáveis nas organizações.

> Este critério trata das práticas relacionadas à organização do trabalho, ao desenvolvimento das pessoas e a utilização de todo seu potencial, alinhados com os planos da organização, preparando-as para suas atividades e para as mudanças previstas nos planos. Também são analisados os esforços para criar um ambiente propício à melhoria do desempenho, à efetiva participação, e ao crescimento das pessoas e da organização[204].

Conforme já exposto, Deming considerava de grande importância nos sistemas administrativos o uso da psicologia[205]. Entender que as pessoas são diferentes e que devem ser tratadas como tal para a otimização dos resultados é o primeiro passo para uma gestão de pessoas eficaz. Só assim é possível conduzi-las ao sentimento de prazer pelo que fazem e ao trabalho cooperativo pelo sucesso da equipe. Com certeza, elas serão mais produtivas.

Na perspectiva de um sistema, porém, para que a equipe funcione bem, há que se definir claramente as responsabilidades dos integrantes, sempre de forma compatível com a competência individual. Neste contexto, especial atenção deve ser dada à preservação e melhoria da qualidade do ambiente de trabalho, do ponto de vista físico e mental, com o objetivo de elevar a qualidade de vida dos empregados. Incluem-se aí as práticas de gestão da segurança e saúde ocupacional (SSO).

3.5.3.7 Processos

O critério número sete do PGQP chama-se Processos. Dos fundamentos de gestão disseminados pelo programa, tem-se que um processo pode ser considerado como um caminho estruturado para se chegar a um resultado. Assim, implantar um efetivo método de controle de todos os processos operacionais e gerenciais da empresa é o propósito da gestão dos processos, cujo critério

---

[203] Nota do autor: o termo **competência**, quando relativo à gestão de pessoas, será utilizado nesta tese conforme a definição da ISO 9001 (ABNT, 2008), compreendendo requisitos de educação, treinamento, habilidade e experiência.
[204] PGQP, 2003, p. 47.
[205] Ver seção 3.3.

> avalia as ações de gerenciamento dos processos relativos ao produto, dos *processos de apoio*[206], dos fornecedores e de gestão financeira, visando suportar suas estratégias. Também avalia como estes processos são projetados, executados, avaliados e melhorados para aprimorar o desempenho da organização[207].

É somente através de processos, conduzidos por pessoas capazes, que uma organização atinge seus objetivos[208]. A clara definição dos processos – através de projetos, planos ou padrões de trabalho – evita que todo o conhecimento acumulado fique apenas "na cabeça" de algumas poucas pessoas. Os métodos de trabalho e de controle formam a riqueza tecnológica de uma organização, a teoria sobre o negócio. Recorrendo-se, novamente, a Deming, tem-se que "gerenciamento é previsão"[209]. Previsão requer teoria (conhecimento baseado em observações). O saber baseia-se na teoria. Sem teoria não há nada para rever, nada para aprender. Somente com previsões – projetos, planos e padrões – é possível o monitoramento periódico (controle) da execução do que foi planejado. Neste ponto, torna-se vital o gerenciamento por meio de indicadores de desempenho (sub-seção 3.6.3).

Igualmente, a organização deve definir processos para selecionar e avaliar seus fornecedores, evitando a compra apenas com base no preço, prática condenada por Deming[210]. Deve também compatibilizar os processos de apoio às necessidades dos processos de produto e viabilizar o aporte de recursos financeiros para as operações de rotina e para as melhorias requeridas por suas estratégias e planos (gestão orçamentária).

3.5.3.8 Resultados da Organização

O último critério de excelência em gestão (*last, but not least*) chama-se Resultados da Organização. Para o PGQP, ainda que uma organização já tenha implementado tudo que foi descrito nos critérios anteriores, há que se questionar permanentemente: **e como vão os resultados?** Não existe, pois, gestão competente sem bons resultados: "Este critério examina a evolução do desempenho da organização, inclusive em relação a referências pertinentes. Estes desempenhos devem decorrer da aplicação sistemática dos métodos de trabalho da organização [211]".

---

[206] PGQP, 2003, p. 64. O texto define **processos de apoio** como aqueles que dão apoio aos processos relativos ao produto (projeto, produção e entrega dos produtos) e que são usualmente projetados e executados em função de necessidades relacionadas à estrutura e características específicas de cada organização.
[207] Ibidem, p. 49.
[208] CAMPOS, op. cit., 1992.
[209] DEMING, op. cit., 1990, p. 81.
[210] DEMING, op. cit., 1990.
[211] PGQP, 2003, p. 52.

As práticas de gestão requeridas pelo programa não são um fim em si mesmas, são um meio para se atingir resultados diferenciados. Recorrendo-se aos princípios do TQC, tem-se que os fins de uma organização são a satisfação dos clientes, da força de trabalho, dos acionistas e da sociedade. Se há resultados satisfatórios para todas estas partes, tem-se a excelência em gestão, caso contrário, o que se tem são problemas a serem resolvidos.

A eficácia da gestão, portanto, só pode ser evidenciada através de ganhos que atendam as expectativas de todas as partes interessadas, o que, na visão do PGQP, deve ocorrer pela comprovação de um conjunto mínimo de resultados quanto a clientes e mercado, econômico-financeiros, quanto às pessoas, aos fornecedores, processos relativos ao produto, processos de apoio e organizacionais, e quanto à sociedade[212]. Esses resultados devem decorrer das práticas de gestão (não induzidos, portanto, por fatores externos) e apresentar tendência favorável (crescente ou decrescente) ao longo dos anos ou dos ciclos de análise crítica da organização, bem como superar referenciais externos aplicáveis[213].

3.5.4 A ISO 9001:2008

Revisada recentemente (2008), a norma ISO 9001 vem se constituindo num referencial cada vez mais empregado pelas organizações de todo o mundo – de qualquer porte – para a melhoria da gestão[214].

Elaborada com base em princípios de gestão da qualidade consagrados mundialmente, a norma propõe o método PDCA (descrito adiante) e a abordagem de processos para a gestão de negócios. Embora o foco seja a qualidade do produto e a satisfação dos clientes, a norma apresenta-se como uma base sólida e eficaz para a construção de um sistema de gestão que promova a melhoria contínua do desempenho nos âmbitos econômico e social e, por conseguinte, o incremento da competitividade das organizações.

A ISO 9001 recomenda que a adoção de um sistema de gestão da qualidade seja uma decisão estratégica da organização. Segundo o documento[215], o projeto e a implementação de um sistema de gestão da qualidade de uma organização são influenciados por:

a) seu ambiente organizacional, mudanças neste ambiente e os riscos associados com este ambiente;

---

[212] PGQP, 2003, p. 52 – 55.
[213] PGQP, 2003, p. 16.
[214] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR ISO 9001-2008*: sistemas de gestão da qualidade – requisitos. Rio de Janeiro, 2008.
[215] ABNT, 2008.

b) suas necessidades que se alteram;

c) seus objetivos particulares;

d) os produtos fornecidos;

e) os processos utilizados;

f) seu porte e estrutura organizacional.

Não é intenção da norma impor uniformidade na estrutura de sistemas de gestão da qualidade ou uniformidade da documentação. A mesma pode ser usada por partes internas ou externas, incluindo organismos de certificação, para avaliar a capacidade da organização de atender aos requisitos do cliente, os estatutários e os regulamentares, aplicáveis ao produto e aos seus requisitos.

A ISO 9001 promove a adoção da abordagem de processos para o desenvolvimento, implementação e melhoria da eficácia de um sistema de gestão da qualidade e para aumentar a satisfação do cliente pelo atendimento aos seus requisitos. Para uma organização funcionar de maneira eficaz, ela tem que identificar e gerenciar diversas atividades interligadas. Uma atividade que usa recursos e que é gerenciada de forma a possibilitar transformação de entradas em saídas pode ser considerada um processo. Freqüentemente a saída de um processo é a entrada para o processo seguinte[216].

A aplicação de um sistema de processos em uma organização, junto com a identificação, interações desses processos, e sua gestão, pode ser considerada como a "abordagem de processo". Uma vantagem da abordagem de processo é o controle contínuo que ela permite sobre a ligação entre os processos individuais dentro do sistema de processos, bem como sua combinação e interação.

Conforme o referido texto normativo[217], quando usada em um sistema de gestão da qualidade, esta abordagem enfatiza a importância:

a) do entendimento e atendimentos dos requisitos;

b) da necessidade de considerar os processos em termos de valor agregado;

c) da obtenção de resultados de desempenho e eficácia de processo;

d) da melhoria contínua de processos baseada em medições objetivas.

O modelo de um sistema de gestão da qualidade, baseado em uma abordagem de processo, conforme mostrado na Figura 03, ilustra as ligações dos processos passíveis de auditoria com vistas à certificação. Esta ilustração mostra que os clientes desempenham um papel significativo na definição dos requisitos como entradas. O monitoramento da satisfação

[216] ABNT, 2008.
[217] ABNT, 2008.

dos clientes requer a avaliação de informações relativas à percepção do cliente sobre se a organização atendeu aos requisitos do cliente. O modelo mostrado na Figura 03 abrange sinteticamente os requisitos da norma, a saber:

- Sistema de gestão da qualidade;
- Responsabilidade da direção;
- Gestão de recursos;
- Realização do produto;
- Medição, análise e melhoria.

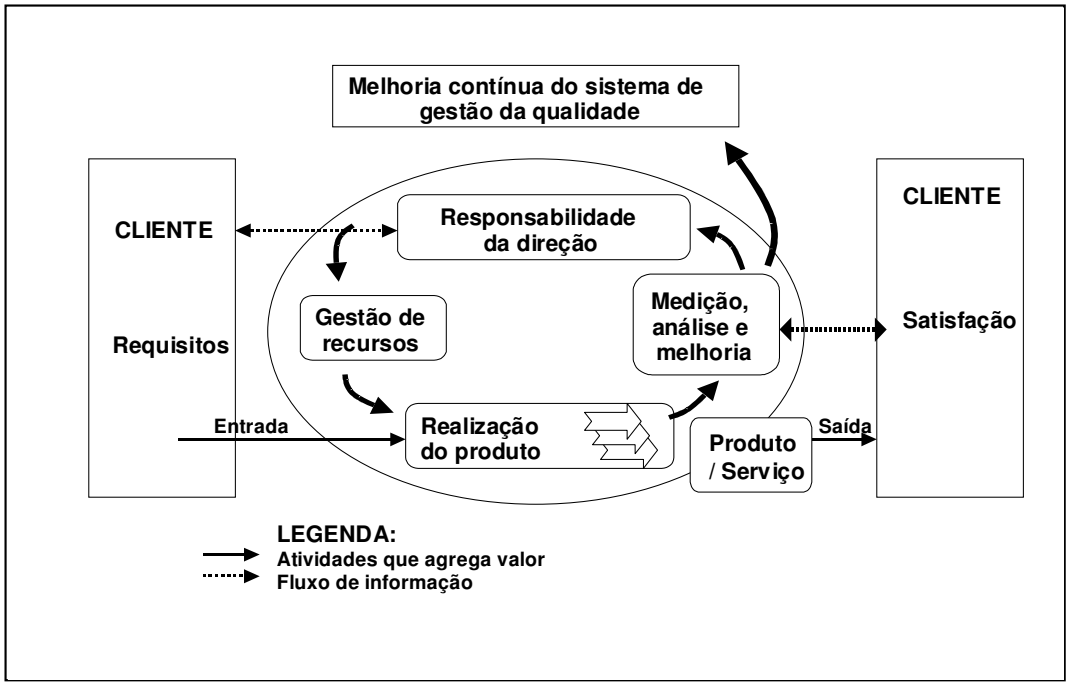

Figura 03: Modelo de um sistema de gestão da qualidade baseado em processo
Fonte: ABNT, 2008.

A ISO 9001 observa que, adicionalmente, pode ser aplicada a metodologia conhecida como "*P1an-Do-Check-Act*" (PDCA) para todos os processos. Segundo a norma[218], o modelo PDCA pode ser descrito resumidamente como segue:

- *Plan* (planejar): estabelecer os objetivos e processos necessários para fornecer resultados de acordo com os requisitos do cliente e políticas da organização;
- *Do* (fazer): implementar os processos;
- *Check* (checar): monitorar e medir processos e produtos em relação às políticas, aos objetivos e aos requisitos para o produto e relatar os resultados;

[218] ABNT, 2008.

- *Act* (agir): executar ações para promover continuamente a melhoria do desempenho do processo.

Ressalte-se que a abordagem de processos e o ciclo PDCA estão presentes na base conceitual do sub-sistema Gerenciamento da Rotina, conforme será visto adiante.

Cabe salientar neste ponto que não há como se tratar da ISO 9001 sem se referir a ISO 9004[219]. Esta, embora não seja uma norma para certificação, tem se mostrado um completo referencial para a excelência organizacional, sendo um caminho seguro, não apenas para a certificação ISO 9001, mas para a obtenção de resultados superiores e sustentáveis.

As NBR ISO 9001 e NBR ISO 9004 são normas de sistema de gestão da qualidade, as quais foram projetadas para se complementarem mutuamente, mas também podem ser usadas independentemente. Conforme exposto nesta sub-seção, a NBR ISO 9001 especifica requisitos para um sistema de gestão da qualidade que podem ser usados pelas organizações para a aplicação interna, para certificação ou para fins contratuais. Ela está focada na eficácia do sistema de gestão da qualidade em atender aos requisitos dos clientes. A NBR ISO 9004 fornece orientação para atingir sucesso sustentado para qualquer organização em um ambiente complexo, exigente e de constante mudança. Esta norma provê um foco mais amplo sobre gestão da qualidade do que a NBR ISO 9001; ela contempla as necessidades expectativas de todas as partes interessadas e sua satisfação, por meio da melhoria contínua e sistemática do desempenho da organização[220].

A ISO 9001 – assim como o INDG e o PGQP – constitui-se num referencial consagrado para a melhoria da gestão empresarial. Os referidos modelos, entretanto, merecem algumas ressalvas quando empregados fora do ambiente das grandes empresas.

3.5.5 Uma crítica aos modelos apresentados

Os referenciais acima apresentados – INDG, PGQP e ISO 9001 – demonstram algumas dificuldades quando de sua aplicação à realidade de MPMEs de base local.

O PGQP, embora estabeleça níveis de avaliação de acordo com a maturidade gerencial de cada empresa, exige, mesmo no nível inicial, a adoção de critérios de excelência de difícil assimilação por parte de MPMEs. No modelo, as empresas são desafiadas a implantar práticas de gestão avançadas como estratégias, marketing, responsabilidade social e sistemas de

[219] ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR ISO 9004-2000*: sistemas de gestão da qualidade – diretrizes. Rio de Janeiro, 2000.
[220] ABNT, 2000.

informações sem antes dominar práticas básicas da Administração como gestão de processos, gestão de pessoas e gestão orçamentária.

Embora muitos de seus critérios possam ser utilizados como um bom ponto da partida para agregar competência gerencial às MPMEs, a evolução para os demais níveis e critérios do PGQP demanda um elevado rol de novas preocupações do pequeno empreendedor, fazendo-o crer que a atividade gerencial é complexa e reservada a especialistas. Os critérios de avaliação prescrevem exigências, muitas vezes, alheias às reais necessidades da empresa, tendendo a desfocar as ações e decisões gerenciais daquilo que realmente necessita ser priorizado. A empresa fica mais preocupada em "ganhar pontos no PGQP" do que em resolver seus principais problemas. Deste modo, por se tratar de um programa cujos resultados começam a surgir no médio e longo prazos (do segundo ou terceiro ano em diante), a maioria dos empresários acaba desanimando da jornada, abandonando ou restringindo ao extremo o programa[221].

O modelo da ISO 9001 propõe-se a ser um referencial global para sistemas de gestão da qualidade. O que se observa, entretanto, é que boa parte das MPMEs que o implantaram não conseguem sequer compreender os fundamentos básicos da gestão da qualidade do produto, um ramo da Administração que remonta do início de século passado[222]. Confundem a ISO 9001 como um conjunto de regras a serem seguidas, sem maior compreensão da sua finalidade. Vale mais o certificado na parede do que a melhoria contínua da qualidade do produto como fonte de competitividade do negócio.

As auditorias externas da ISO 9001, embora necessárias para a averiguação da conformidade e eficácia do sistema, fazem com que os processos sejam concebidos muito mais para "passar na auditoria" do que para a eficácia da gestão do negócio. Tal vício gera uma inversão de valores: a empresa trabalha para manter a ISO, quando deveria ser o contrário, a ISO trabalhando para manter e melhorar continuamente a empresa. Este quadro acaba gerando o mesmo fenômeno relatado no PGQP: muitos alvos de preocupação no sistema de gestão, mas poucos que realmente tratam das prioridades do negócio.

---

[221] Nota do autor: através do Prêmio Qualidade RS, o PGQP reconhece anualmente as organizações de destaque na aplicação dos seus critérios de excelência. Nesta modalidade, os participantes submetem suas práticas de gestão a examinadores e juízes externos habilitados para julgar a adequação ao programa. Entretanto, segundo dados do próprio PGQP, (Hot sites. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2009/index.php?pagina=premiacao&Itemid=273>. Acesso em: 31 ago. 2009), uma pequena parte das empresas aderentes ao programa chega à etapa de premiação. Em toda a história do Prêmio Qualidade RS (de 1996 a 2009), dentre as mais de 8000 organizações que firmaram termo de adesão, houve 953 reconhecimentos e 509 organizações diferentes premiadas.

[222] DEMING, op. cit., 1990.

Além disso, na visão dos consultores que orientam a implantação dos modelos PGQP e ISO, persiste a idéia de que se deve seguir uma seqüência rígida de implantação das práticas requeridas, independente da situação atual vivida pela empresa. Embora o modelo defendido nesta tese seja apresentado na forma de um fluxo gerencial (portanto, também sequencial), a realidade das MPMEs não autoriza tamanha rigidez no processo de implantação. Defende-se nesta tese que todo o trabalho de melhoria da gestão deve se iniciar por onde se concentram gargalos[223] e/ou ociosidades[224] do negócio. É dali que decorrerão os maiores resultados. É desta forma que se pode alimentar o ânimo do empreendedor para continuar avançando no seu aprendizado de gestão.

Embora mais focado na solução dos problemas crônicos que comprometem a competitividade das organizações, o sistema de gestão apregoado pelo INDG é um modelo que foi concebido dentro de grandes empresas para ser aplicado em grandes empresas. Sua implementação requer competências de gestão avançadas, equipes gerenciais bem formadas e estruturadas e sistemas de informações e análise altamente informatizados (tanto que o INDG comercializa *softwares* para a implantação de seus métodos). Tais recursos ainda estão distantes da realidade das MPMEs. Além disso, sua implementação é onerosa, demandando grandes equipes de consultores, algo pouco aplicável em pequenos negócios.

Estas questões foram alvo de atenção na concepção do modelo defendido nesta tese. Conforme será apresentado no capítulo 4, na parte que detalha a metodologia, procurou-se neutralizar estas incompatibilidades com a realidade das MPMEs estudadas, a fim de se obter um modelo de rápida, fácil e eficaz implementação.

Independente, porém, de qual o referencial de gestão que uma empresa venha adotar e das dificuldades de sua compatibilização com os negócios de pequeno porte, entende-se que o foco principal, em se tratando de sustentabilidade econômica empresarial, não pode se afastar da busca de uma maior **rentabilidade**.

3.5.6 Compreendendo a rentabilidade empresarial

O sistema de gestão aqui defendido assume que o grande objetivo de qualquer empreendimento que busque a sua sustentabilidade econômica é a **rentabilidade**. O objetivo será sempre manter a rentabilidade atrativa para o investidor (que, no caso de MPMEs, normalmente, é o próprio dono do negócio). Para efeitos do presente estudo, rentabilidade

[223] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[224] PENROSE, op. cit., 1962.

será definida como o lucro líquido auferido em determinado período de tempo em relação ao patrimônio líquido da organização[225]. Agregando-se algumas noções básicas de contabilidade gerencial[226] e feitas as adaptações à realidade das MPMEs[227], é possível se visualizar os fatores determinantes da rentabilidade de uma organização em uma árvore de relações (Figura 04):

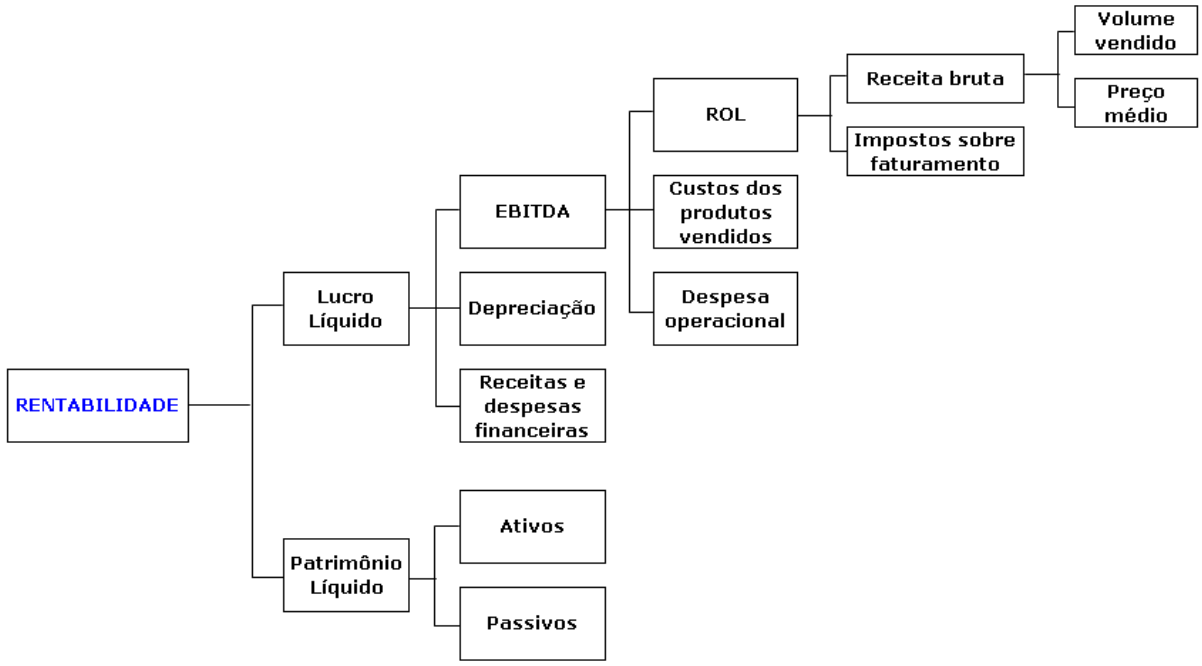

Figura 04: Árvore da rentabilidade de uma empresa
Fonte: Diagrama adaptado pelo autor a partir de Dell; Fredman (1999, p. 135).

Cabe destacar que esta visão mostra-se de grande utilidade para a realização de diagnóstico empresarial e projeção de resultados financeiros, conforme sustentado pelo modelo de gestão defendido nesta tese.

As relações de dependência na árvore podem ser explicadas pelas equações abaixo:

$$\textbf{Rentabilidade} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{patrimônio líquido}} \times 100\% \qquad (1)$$

[225] GARRISON, R.; NOREEN, E.; BREWER, P. *Contabilidade gerencial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007, p. 636 – 649.
[226] Ibidem.
[227] Nota do autor: estas adaptações, que serão referidas ao longo das seções seguintes, derivam de simplificações de fundamentos clássicos da contabilidade (que não são alvo do presente estudo), visando compatibilizar o modelo às peculiaridades das MPMEs e facilitar o entendimento de seu funcionamento.

Patrimônio líquido = ativos – passivos (2)

Lucro líquido = EBITDA – depreciação + receitas financeiras – despesas financeiras (3)

EBITDA = ROL – custos dos produtos vendidos – despesa operacional[228] (4)

ROL = receita bruta – impostos sobre faturamento (5)

Receita bruta = volume vendido x preço médio de venda (6)

Há outras relações importantes não-explicitadas na Figura 04: vale dizer que **o custo do produto vendido** será um dos parâmetros a influenciar o **preço de venda**. Este, por sua vez, na relação com o mercado, influenciará o **volume vendido**.

Além da rentabilidade, outro indicador importante que pode ser deduzido da figura 04 é a **margem de lucro líquido**. O mesmo possui a seguinte equação:

$$\textbf{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{lucro líquido}}{\text{receita operacional bruta}} \times 100\% \quad (7)$$

Este conjunto de relações confere à gestão organizacional um caráter sistêmico: qualquer ação sobre uma das partes afetará o sistema como um todo. Desta forma, na dinâmica empresarial, qualquer decisão tomada por um gestor sobre um dos elementos da árvore, terá impacto na rentabilidade do negócio. Como o objetivo é tornar a rentabilidade do empreendimento atrativa ao investidor, assume-se que todas as ações e decisões devem ser capazes de contribuir para a melhoria de rentabilidade.

As equações acima revelam que a árvore representa uma relação de causa e efeito. Assim, qualquer análise dos impactos da gestão sobre a rentabilidade deve começar pelo lado direito do diagrama (onde estão as causas da rentabilidade empresarial). Assim, na ramificação que representa o lucro líquido, a gestão deve favorecer aumento do volume vendido, o aumento do preço de venda (pela agregação de valor ao produto), a redução dos custos e despesas. Da mesma forma, para aumentar a rentabilidade na ramificação que

[228] Por "despesas operacionais" devem ser compreendidos os custos fixos relativos às despesas de vendas e administrativas, conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007).

representa o patrimônio líquido, a gestão terá que favorecer a redução dos ativos e o controle do passivo a ponto de não sobrelevar as despesas financeiras. Cabe ao gestor, dentre as alternativas que apresentadas pelo mercado, em confronto com as competências e recursos de seu empreendimento, fazer as escolhas capazes de aumentar a sua rentabilidade. Estas escolhas, que representam a essência do funcionamento do sistema de gestão proposto, são as **decisões gerenciais**.

A compreensão dos fatores que determinam a rentabilidade das empresas e sua associação com os principais fundamentos dos referenciais de gestão apresentados na seção 3.5, como elementos a qualificar a tomada de decisão gerencial, formam a base conceitual do modelo de gestão defendido nesta tese.

3.6 Base conceitual do modelo proposto

Conforme exposto na parte introdutória desta tese, a metodologia de construção do modelo partiu dos referenciais teóricos aqui apresentados visando chegar – à luz das observações realizadas – num sistema compatível com a realidade das MPMEs. Tal medida foi justificada pelo fato de que todos estes modelos foram concebidos e aperfeiçoados em ambientes de grandes empresas, alheios, portanto, à realidade dos pequenos negócios. O modelo de gestão aqui defendido é fruto desta adaptação (cuja dinâmica de funcionamento será vista em detalhes no capítulo 6). Assim sendo, a presente revisão teórica focalizará a seguir conceitos que fundamentam o modelo.

3.6.1 Formulação estratégica

Ressalte-se que a simples referência ao termo "planejamento estratégico" tem gerado os mais variados tipos de reações em especialistas e empresários. As manifestações vão desde a defesa apaixonada da prática, pela adoção de ferramentas derivadas do diamante de Porter[229] e do *Balanced Scorecard* (BSC) de Kaplan[230], até a revolta e contrariedade, fundamentada na hipótese de que, muitas vezes, a melhor estratégia é não ter estratégia, mas, sim, agilidade

[229] PORTER, Michael E. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinto Braga. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.
[230] KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação:* balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

para responder rapidamente às mudanças do ambiente[231]. Inclusive, intermináveis debates ainda ocorrem acerca da melhor forma de nominar esta prática: planejamento estratégico[232], pensamento estratégico[233], formulação estratégica[234] ou simplesmente estratégia[235]. À parte destas discussões, para efeitos deste trabalho, adotou-se a expressão "formulação estratégica", por se entender que é a mais consistente com o modelo proposto[236].

Há um ponto, entretanto, para o qual todos os autores e modelos citados convergem: a necessidade de se preparar para o futuro. Não se trata de prever o futuro, elaborar e implementar um plano infalível que assegure sucesso financeiro, mas sim assegurar um mínimo de preparo prévio para que o empreendimento se perpetue, cresça ou simplesmente se mantenha no mercado. Se até para um ser humano que busque alguma perspectiva profissional no futuro existe a necessidade de preparação prévia, quanto mais para uma empresa. Em outro ponto, a maioria dos autores também concorda: esta preparação não é de curto prazo. Assim como para qualquer pessoa, a aquisição de competência profissional a um nível atrativo para o mercado de trabalho é algo que lhe exigirá alguns anos de preparação, para qualquer organização, a busca da competência empresarial que lhe permita competir no mercado também é contada em anos.

O modelo que toma por base os ensinamentos de Porter[237] requer que a empresa avalie seu ambiente competitivo dentro de cenários e tendências prováveis, identificando oportunidades e ameaças e confrontando-as com seus pontos fortes e fracos. Deste confronto (análise FOFA), derivam as estratégias ou desafios estratégicos da organização.

Neste ponto, merecem destaque os fatores críticos de sucesso (FCSs). Conforme o exposto, a formulação estratégica requer a definição de um cenário provável para o mercado de atuação de sua empresa. Este cenário imporá certas competências essenciais para se atingir uma posição de vantagem no mercado. Essas competências, consideradas vitais para a organização concretizar seus objetivos, são consideradas os FCSs.

---

[231] MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.
[232] PORTER, op. cit., 2004.
[233] MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, op. cit., 2000.
[234] INDG, 2007; FNQ, 2007.
[235] HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*; estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
[236] No capítulo 4, quando da apresentação do modelo aqui defendido, este assunto será mais detalhado.
[237] PORTER, op. cit., 2004.

Segundo Tiffany & Peterson[238], os fatores críticos de sucesso são os pontos-chave que definem o sucesso ou o fracasso de um objetivo definido por um planejamento de determinada organização. Esses fatores precisam ser encontrados pelo estudo sobre os próprios objetivos, derivados deles, e tomados como condições fundamentais a serem cumpridas para que a instituição sobreviva e tenha sucesso na sua área. Quando bem definidos, os fatores críticos de sucesso se tornam um ponto de referência para toda a organização em suas atividades voltadas para a sua missão. Segundo os referidos autores, a análise das forças de Porter[239] sobre a rentabilidade média do setor de atuação da empresa é que define os fatores críticos de sucesso.

Como exemplo de FCS, pode-se citar o caso das empresas prestadoras de serviços contábeis em determinada região. O cenário aponta para um aumento do número de micro e pequenas empresas a demandar serviços básicos (contabilidade, escrita fiscal e folha de pagamento) e de baixo custo (por força do pequeno porte dos clientes). Neste mesmo cenário, aumentará a competição entre empresas contábeis e profissionais liberais autônomos. Somente se destacarão no mercado aquelas empresas que proporcionarem serviços ágeis, precisos e de baixo custo. Caso uma pequena empresa do ramo queira crescer, terá que investir pesado em sistemas informatizados para aumentar a produtividade e a qualidade de suas operações. Neste caso, o investimento em TI para serviços contábeis é considerado um fator crítico de sucesso.

Segundo Porter[240], as principais estratégias devem estar ligadas à liderança em custos, diferenciação e foco. Todavia, segundo Paiva[241], a estratégia de foco também requer ações específicas sobre custos ou diferenciação. Dificilmente, portanto, uma empresa terá resultados sustentáveis se não apresentar vantagens no preço e/ou no valor de seus produtos aos clientes dos concorrentes, sendo possível se assumir que as principais estratégias sempre estarão ligadas a custos e diferenciação[242].

Ressalte-se que, das guerras da Antiguidade às expansões imperialistas (geográficas e econômicas), o uso de estratégias sempre foi decisivo. Acompanhando as lições da História,

---

[238]TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento estratégico*: série para dummies. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

[239] Segundo Porter (2004), estas forças são cinco, o poder dos clientes, o nível de rivalidade dos concorrentes, o poder dos fornecedores, a ameaça de produtos substitutos e as barreiras para novos entrantes. Este assunto será aprofundado na sub-seção 4.3.4.

[240] PORTER, op. cit., 2004.

[241] PAIVA, Carlos. *Anotações de aula*. Disciplina de Economia Política do Desenvolvimento. Aula 5, maio 2005.

[242] Nota do autor: ver-se-á no capítulo 4 que, no ambiente de MPMEs, esta simplificação ao modelo de Porter é ainda mais oportuna.

as empresas têm visto na estratégia uma arma poderosa para enfrentar a competição. Assim, competitividade pode ser melhor entendida como "a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado"[243].

A intensidade da competição em determinado setor não deriva de coincidência ou má sorte[244]. Para aumentar a rentabilidade, "a chave do crescimento – e mesmo da sobrevivência – é a demarcação de uma posição que seja menos vulnerável ao ataque dos adversários, já estabelecidos ou novos, e menos exposta ao desgaste decorrente da atuação dos compradores, fornecedores e produtos substitutos"[245]. Mais do que eficácia operacional e produtividade, o posicionamento estratégico exige "desempenhar atividades diferentes das exercidas pelos rivais ou desempenhar as mesmas atividades de maneira diferente"[246]. A estratégia requer, portanto, exclusividade e compatibilidade, ou seja "criar uma posição exclusiva e valiosa, envolvendo um diferente conjunto de atividades"[247] compatíveis entre si. Ademais, para ser sustentável, a estratégia impõe opções excludentes, pois "a essência da estratégia é escolher o que não fazer"[248].

Acentue-se que a busca de uma posição estratégica competitiva não depende mais, única e exclusivamente, do atendimento diferenciado das demandas do mercado. Compreende também o atendimento das demandas sociais presentes em uma regulamentação cada vez mais rigorosa. E, ao contrário do que muitos pensam, as melhorias ambientais e sociais demandam inovações que permitem um aproveitamento mais produtivo dos recursos naturais e humanos. "O aumento da **produtividade dos recursos** favorece, em vez de comprometer, a competitividade das empresas"[249].

Pode-se comparar o uso da estratégia, nos termos propostos acima, com o ato de manobrar um veículo com faróis altos em uma viagem noturna. Os faróis altos não têm o poder de eliminar curvas, obstáculos ou encurtar distâncias, mas iluminam ao longe o caminho à frente, permitindo ao condutor as manobras mais precisas para que o mesmo chegue ao seu destino no tempo previsto, são e salvo. Entende-se como decisiva, portanto, a capacidade de se formular e implementar estratégias. "Os que não conseguem planejar

---

[243] FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil*: desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995, p. 3.
[244] PORTER, Michael E. *Competição on competition*: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 27.
[245] PORTER, op. cit., 1999, p. 44.
[246] PORTER, op. cit., 1999, p. 48.
[247] PORTER, op. cit., 1999, p. 63.
[248] PORTER, op. cit., 1999, p. 68.
[249] PORTER, op. cit., 1999, p. 372.

planejam o fracasso"[250]. Para fugir do fracasso, há que se pensar em uma forma original para alcançar o futuro:

> Não existe um único futuro, mas centenas. (...) Chegar primeiro ao futuro não significa vencer concorrentes que lutam para ganhar o mesmo prêmio. Pode haver tantos prêmios quanto competidores; a imaginação é o único fator limitante. Renoir, Picasso, Calder, Serat e Chagall foram todos artistas extremamente bem-sucedidos, mas cada um tinha um estilo distinto e original. (...) Nos negócios, como na arte, o que distingue os líderes dos retardatários, a grandeza da mediocridade, é a capacidade de imaginar com originalidade o que é possível[251].

Observe-se que esses novos desafios demandam cada vez maior maturidade dos processos de gestão. Quaisquer tendências, oportunidades e ameaças percebidas no ambiente competitivo requerem velocidade, adaptabilidade e precisão nas respostas dadas pelas capacidades internas da organização.

Nesse contexto, a formulação estratégica começou a ganhar espaço também na gestão de MPMEs. O modelo do SEBRAE que orientou o Prêmio Talentos Empreendedores 2007[252], por exemplo, adotou os princípios da FNQ, destacando a importância da visão de futuro.

> A organização com visão de futuro compreende os fatores que a afetam, que afetam seu ecossistema e o ambiente externo no curto e no longo prazo, visando a sua perenidade. (...) Antecipar-se com agilidade e proatividade (sic), além de adaptar-se às novas tendências do ambiente externo, às novas necessidades e expectativas das partes interessadas, aos desenvolvimentos tecnológicos, aos requisitos legais, às mudanças estratégicas dos concorrentes e às necessidades da sociedade é essencial ao sucesso de uma organização[253].

Já o PGQP Nível 1, que é o nível mais apropriado para empreendimentos que pretendem iniciar sua formulação estratégica, prescreve que "este critério examina o processo de formulação das estratégias, enfatizando a análise do mercado de atuação e do macroambiente"[254]. O modelo, inclusive, traz algumas alternativas para orientar o processo.

> A expressão formulação das estratégias refere-se à abordagem (formal ou informal) da organização para se preparar para o futuro. O processo pode utilizar vários tipos diferentes de previsões, projeções, opções, cenários ou outras metodologias para se criar uma perspectiva do futuro com o propósito de orientar a tomada de decisão e a alocação dos recursos[255].

---

[250] HEWELL apud TIFFANY; PETERSON, op. cit.,1998, p. 9.
[251] HAMEL; PRAHALAD, op. cit., 1995, p. 29.
[252] SEBRAE. *Relatório de avaliação do Prêmio Talentos Empreendedores 2007*. Relatório da empresa IP3 da amostra da presente pesquisa. Porto Alegre: SEBRAE/RS: 2007. Esta empresa consta apresentada no capítulo 5.
[253] SEBRAE, 2007.
[254] FNQ, 2007.
[255] FNQ, 2007.

Entretanto, quando se trata de implementar a estratégia no ambiente das MPMEs, a maioria dos atuais modelos de difusão do chamado "espírito empreendedor" preferem estereotipar características e habilidades pessoais como persistência, comprometimento, persuasão, autoconfiança, dentre outros[256], ao invés de atacar frontalmente – e com o devido fundamento técnico – as conhecidas deficiências dos pequenos negócios. Como se não bastasse, multiplicam por todos os lados – inclusive incentivados por organismos de extensão empresarial – a apresentação de *cases* de sucesso de "pequenos empresários que se tornaram grandes repentinamente", fortalecendo a crença de que há atalhos para o sucesso empresarial reservados apenas para os mais espertos[257]. Cabe destacar ainda, pela bibliografia disponível, que os métodos de gestão estratégica foram concebidos para grandes empresas. Os *cases* de sucesso citados sempre se referem a grandes grupos empresariais com atuação globalizada. E mesmo quando se fala de estratégias de alguma empresa "média", trata-se de um empreendimento de renome nacional. Essa dimensão dada ao assunto faz com que sua aplicação pareça distante da realidade das MPMEs de base local.

A formulação estratégica, entretanto, não pode perder de vista a **avaliação dos riscos** associados às decisões. Segundo Fahrey & Randall[258], as más escolhas da trajetória estratégica são dispendiosas, pois envolvem inevitáveis saídas de caixa, custos ocultos da exclusão de oportunidades e da desatenção quanto às outras atividades da empresa, enquanto a equipe gerencial se dedica às estratégias.

Segundo os referidos autores[259], o nível geral de risco reflete a vulnerabilidade dos principais resultados, se os pressupostos da formulação estratégica estiverem errados e se as tarefas essenciais não forem executadas. Os mesmos exemplificam: uma estratégia agressiva que aumente a intensidade dos investimentos também eleva o ponto de equilíbrio[260], tornando essa alternativa mais sensível às quedas de receita. Dessa forma, o risco geral reflete as ameaças combinadas tanto das incertezas ambientais (ações e reações de concorrentes, clientes, governos, etc.), quanto às incertezas internas sobre a capacidade da empresa implementar a estratégia. Há que se identificar, portanto, as principais incertezas ambientais externas e internas decorrentes de eventos ou de tendências. De acordo com os autores, o risco

---

[256] SEBRAE, 2007.

[257] Nota do autor: sobre esta abordagem, ver o que diz COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar:* práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução de Sílvia Schiros. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

[258] FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA*: curso prático - estratégia. Tradução de Afonso Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 321.

[259] Ibidem. p. 334 – 335.

[260] Por "ponto de equilíbrio", adotar-se-á a definição de Garrison, Noreen e Brewer (2007, p. 195 – 198), que o colocam como o volume mínimo de vendas, em dado período, cujas receitas decorrentes se equiparam aos custos fixos e variáveis envolvidos.

depende, ao mesmo tempo, da probabilidade de que o evento ou tendência adversa se concretizem e do efeito daí resultante para o desempenho de longo prazo. Esta avaliação, contudo, não se limita apenas a enumerar tudo que pode dar errado: procura também ajudar a adotar medidas preventivas que reduzam a probabilidade de ocorrências negativas. Quando tal prática for inviável – por exemplo, em eventos ou tendências além do controle gerencial – a melhor alternativa é o uso de planos de contingência[261].

Fahrey & Randall[262] acrescentam que todas as alternativas estratégicas devem ser testadas quanto à sua atratividade financeira, para o que se faz necessária a realização de alguns cálculos com o uso das equações vistas na sub-seção 3.5.6. Outro critério válido para citados autores é a avaliação da alternativa estratégica pelo aumento do valor para os acionistas com base na sua capacidade de geração de caixa. O retorno esperado mínimo, nesta avaliação, é o custo de capital da empresa. Para levar em conta as diferenças no tempo e no risco dos benefícios financeiros e dos custos antecipados, o valor geral da estratégia é calculado pelo seu impacto no fluxo de caixa. A melhor estratégia, dentre várias opções, será aquela que resultar na maior criação de valor.

Cabe ressaltar, contudo, que as estratégias, ainda que ponderados os seus riscos na tomada de decisão, nada representam na melhoria do desempenho das organizações se não forem adequadamente implementadas e gerenciadas. Este é o papel do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD).

3.6.2 Gerenciamento pelas diretrizes (GPD)

Segundo Campos[263], enquanto o gerenciamento da rotina visa a manter o padrão de qualidade exigido, o gerenciamento pelas diretrizes (GPD) busca a melhoria deste padrão de qualidade a fim de perpetuar a competitividade da organização. Através de ações de melhoria contínua e de inovações (que, às vezes, requerem até mesmo a reengenharia do negócio), o gerenciamento pelas diretrizes visa a levar a organização a patamares superiores de desempenho: "Quando as exigências do mercado e o desempenho dos concorrentes crescerem mais rápido que a capacidade de melhoramento do Gerenciamento da Rotina, é necessário introduzir o Gerenciamento pelas Diretrizes para responder a estes desafios"[264].

---

[261] Por "planos de contingência", os citados autores referem aqueles que são deflagrados apenas quando se transpõe algum tipo de limite de tolerância ao insucesso da estratégia.
[262] FAHREY; RANDALL, op. cit., p 338 – 340, passim.
[263] CAMPOS, op. cit., 1996.
[264] CAMPOS, op. cit., 1996.

Diretrizes representam os objetivos almejados mais os meios necessários para atingi-los. Os objetivos vêm da **visão de futuro** da organização, explicitada na sua formulação estratégica[265]. Os objetivos estratégicos traduzem-se em **metas, projetos ou políticas**. Os meios são planejados com base em orientações e restrições, traduzindo-se em **ações**.

O GPD está fundamentado no ciclo PDCA (Figura 01). Segundo Campos[266], o método pressupõe que as definições estratégicas sejam capazes de focar as metas de sobrevivência do negócio. Destas definições, derivam metas de melhoria do desempenho de processos, projetos de infra-estrutura (instalações, equipamentos, hardware e software) e implantação de políticas regulatórias. Os projetos devem ser transformados em cronogramas de atividades[267] e as políticas, em padrões de trabalho a serem absorvidos pelo gerenciamento da rotina. As metas de melhoria, entretanto, demandam uma abordagem analítica estruturada. As mesmas impõem o desdobramento matemático e geográfico a ponto de gerar novas metas para os setores e níveis hierárquicos pertinentes. Cada uma destas metas exigirá a definição das medidas necessárias e suficientes para o seu alcance na forma de planos de ação. O GPD compreende também a educação e treinamento[268] prévio das pessoas envolvidas, a fim de torná-las comprometidas com e habilitadas à execução das ações de melhoria designadas para sua área de responsabilidade.

O GPD requer o acompanhamento sistemático do andamento dos planos de ação e dos respectivos resultados, medidos também por meio de indicadores de desempenho relativos às metas setoriais estabelecidas. As anomalias, neste caso, constituem-se em atrasos na execução dos planos e na falta de tendência para o alcance da meta. Estas anomalias também devem ser tratadas a fim de viabilizar a consecução da meta.

---

[265] Nota do autor: o GPD não impõe que a empresa tenha um planejamento estratégico formal, como nos termos defendidos nesta tese. Porém, para que o método seja eficaz há necessidade de que as metas definidas pela organização sejam realmente importantes para o negócio – tanto em receitas como em custos – caso contrário, a empresa perderá o foco e despenderá recursos em objetivos de menor importância para a sustentabilidade do negócio. Caso a organização não adote um método de formulação estratégica, deverá definir, formal ou informalmente, pelo menos, um plano de negócio ou um plano de vendas para deflagrar o GPD.

[266] CAMPOS, op. cit., 1996.

[267] Nota do autor: não se julgou necessário aprofundar nesta tese a metodologia de gerenciamento de projetos, embora se tenha consciência de sua relevância para assegurar o êxito de melhorias infra-estruturais. As observações realizadas demonstraram que, no ambiente de MPMEs, os projetos são mais simples e podem ser controlados por meio de cronogramas básicos ou mesmo por planos de ação, sem riscos significativos ao sucesso do empreendimento.

[268] Por "educação", segundo o GPD, entenda-se a tomada de consciência sobre a importância de realizar a tarefa (por que realizá-la). Por "treinamento", entenda-se o provimento de habilidades para realizar a tarefa (como executá-la).

São princípios de funcionamento do GPD:

- Clara definição dos problemas a serem resolvidos, gerando metas vinculadas aos fins do negócio e não aos meios;
- Todas as metas e medidas desdobradas, resultando em planos de ação funcionais (por departamentos) ou interfuncionais (por processos);
- Envolvimento das pessoas na definição e execução dos planos de ação;
- Recursos alocados para viabilizar os planos de ação (orçamento dos investimentos);
- Acompanhamento periódico dos resultados (em comparação com a meta) e da implementação dos planos de ação (em relação aos prazos).

Campos[269] observa que, em todos os níveis gerenciais de uma organização, grandes erros e desperdícios são evitados quando se define perfeitamente o problema, reforçando que as pessoas devem ser educadas e treinadas para tanto. A Figura 05 esclarece bem esta posição:

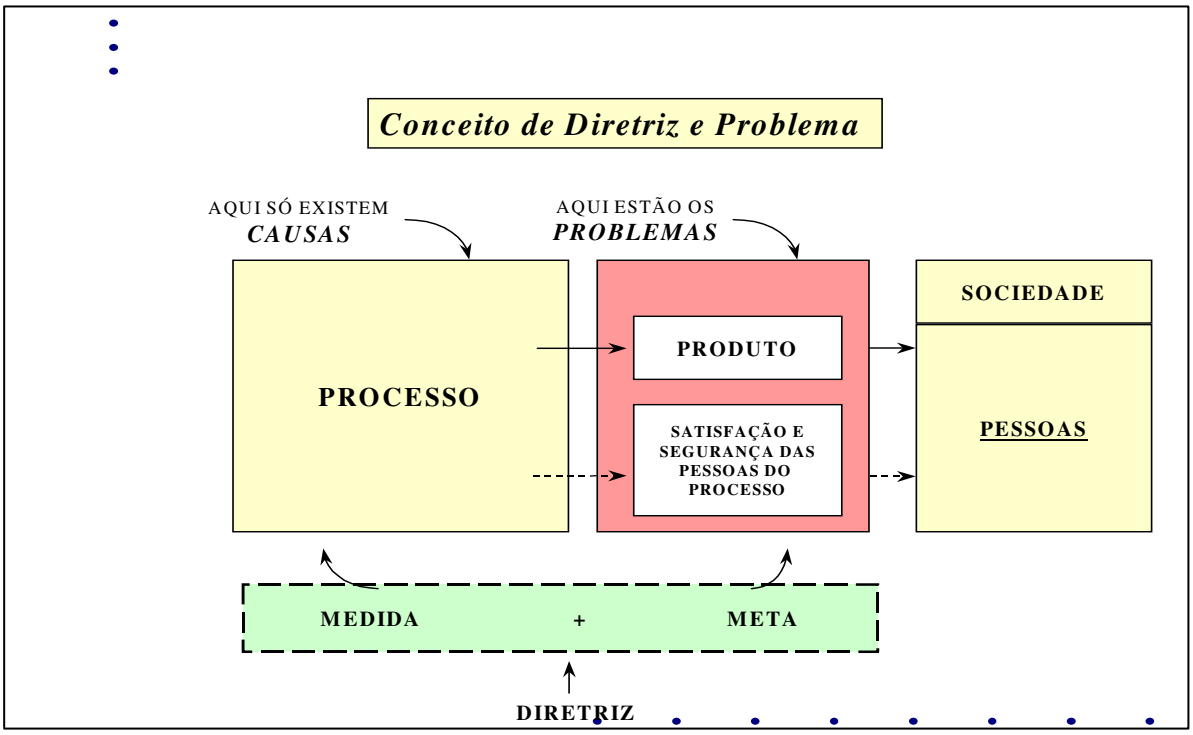

Figura 05: Representação conceitual de diretriz e problema
Fonte: Campos (1996).

O caminho mais seguro para o desdobramento das diretrizes é, primeiro, fazer o desdobramento das metas e, depois, o desdobramento das medidas. O desdobramento das metas deve prosseguir até o ponto em que o problema (meta) possa ser resolvido por

[269] CAMPOS, op. cit., 1996.

atividades concretas (por exemplo, por um plano de ação executável internamente). O desdobramento das medidas deve prosseguir até o momento em que as medidas não possam ser mais desdobradas (tenham que ser executadas por alguém). A Figura 06 exemplifica o processo[270]:

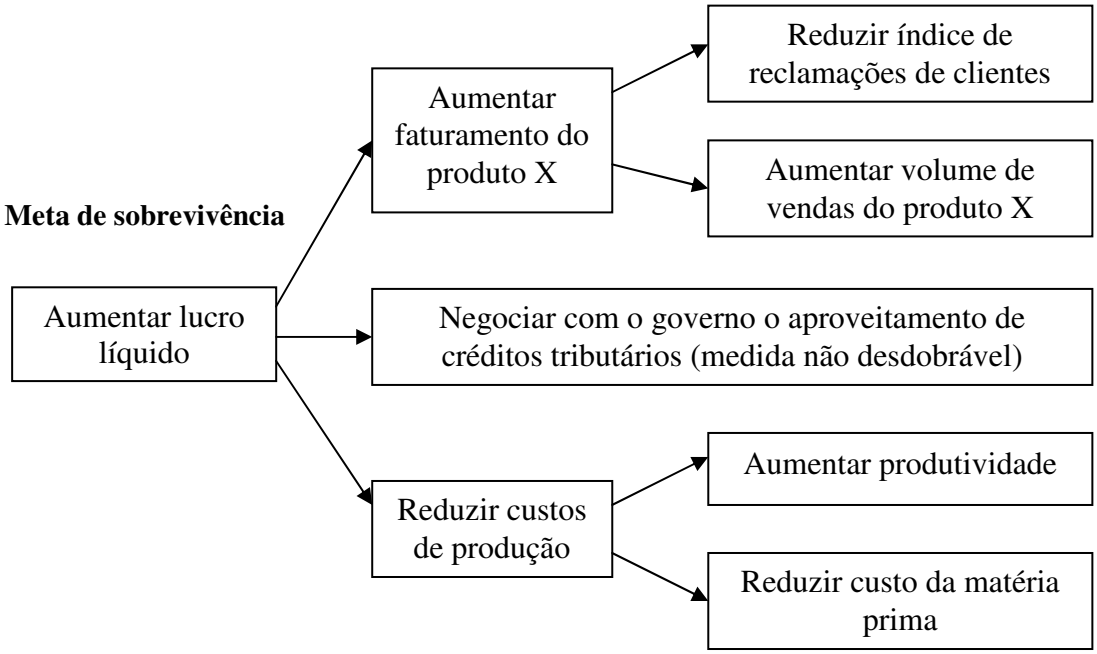

Figura 06: Exemplo de desdobramento de diretrizes
Fonte: Diagrama elaborado pelo autor com base na fundamentação teórica acima exposta.

O método de análise e solução de problemas nada mais é do que a metodologia acadêmica de pesquisa científica traduzida para a linguagem empresarial. Segundo Campos[271], todo problema empresarial deve ser quantificado para que possa ser estratificado. Estratificar um problema significa subdividi-lo em problemas menores[272], utilizando-se de alguma variável influente. Por exemplo, se uma empresa possui como problema "baixas vendas", deverá quantificar a queda de vendas em todas as suas linhas de produtos (se a variável em estudo for "o mix") ou quantificar a queda de vendas em todos os meses do ano (se a variável em estudo for "o tempo").

Após a quantificação do problema, a empresa está apta a aplicar a regra de Pareto (identificar em quais estratos se concentram os 80% do problema). Voltando ao exemplo, a

[270] Nota do autor: o exemplo é apenas um recorte para demonstrar como uma grande meta empresarial pode ser desdobrada em metas (ou ações) menores a serem compartilhadas com os demais integrantes da organização. O GPD, em seu escopo, não contempla apenas metas relacionadas à dimensão econômica do negócio: quando implementado por completo, o método abrange também questões ambientais e relativas à sociedade.
[271] CAMPOS, op. cit., 1996
[272] Este conceito está alinhado ao que dizem March e Simon (1981), sobre fatoração de objetivos, conforme visto na sub-seção 3.4.1.1.

empresa poderá chegar à conclusão que 80% da queda de vendas está relacionada às linhas de produtos X e Y (dentre 5 linhas produzidas) no primeiro semestre de 2008. Deste modo seu problema não será mais "baixas vendas", mas sim, "baixas vendas das linhas X e Y no primeiro semestre de 2008". O problema agora está focado, sendo este o alvo inicial a ser atacado. Caso a empresa queira detalhar ainda mais este foco, poderá fazer novas estratificações dentro das linhas X e Y e dos meses do primeiro semestre 2008. As estratificações permitirão que a empresa diagnostique variáveis influentes no problema, atacando apenas o que mais pesa na solução final.

Segundo Campos[273], a atividade acima chama-se **análise do fenômeno**. Se bem feita, aproxima a empresa do diagnóstico das causas fundamentais do problema, o que, segundo o autor, pode ser denominado de análise do processo. Por exemplo, caso a empresa acima tenha chegado à conclusão na análise do fenômeno que maior parte do problema está concentrada no produto X1, no mês de maio, deverá questionar "porque tivemos queda de vendas no produto X1 no mês de maio?".

A análise de causas deverá questionar os fatores derivados dos processos atuais da empresa relacionados à mão de obra, equipamentos, matérias-primas, métodos de trabalho, medições e monitoramentos, meio ambiente e mercado. A varredura sobre tais fatores levará a empresa a identificar, no mínimo, uma causa fundamental como hipótese que explica o problema. Para validar esta(s) hipótese(s), a empresa deverá elaborar e implementar um plano de ação que neutralize a(s) causa(s) fundamental(is) identificada(s)[274]. Voltando ao exemplo anterior, digamos que a causa fundamental identificada como hipótese de solução de problema é a variação na qualidade da matéria-prima. O plano de ação deverá contemplar alguma ação sobre os fornecedores e/ou sobre o método de inspeção de qualidade no recebimento de materiais. Caso a causa fundamental seja externa à empresa (por exemplo, variação em todo mercado consumidor do produto X1 no mês de maio) a empresa deverá buscar ações de compensação em outros produtos e/ou em outros meses do ano.

Segundo Campos[275], algumas premissas devem ser consideradas no desdobramento:

- Todas as coisas estão ligadas por um relacionamento **meio-fim**[276]**.**

[273] CAMPOS, op. cit., 1996.
[274] Segundo Campos (1996), as causas fundamentais de um problema são aquelas que, se atacadas, resolvem a maior parte do problema. No caso de uma meta, o ataque às causas fundamentais deve assegurar que, pelo menos, mais da metade da distância que separa o desempenho atual da meta será conquistado.
[275] CAMPOS, op. cit., 1996.
[276] Esta abordagem também é contemplada por March e Simon (1981), conforme visto na sub-seção 3.4.1.4.

- As metas devem ser estabelecidas sempre sobre os fins (resultados), **nunca** sobre os meios (processos).
- Os fins de uma empresa ou departamento são definidos a partir da clara descrição do seu negócio (muitas vezes presente na missão, visão, propósito, política da qualidade, etc.).
- Toda meta deve conter um **objetivo gerencial** (aumentar, diminuir ou manter), um **valor numérico** (derivado de um indicador de desempenho) e um **prazo** (até quando se quer a meta atendida). Imprescindível também nomear um **responsável** (que prestará contas à alta direção sobre a meta)

3.6.3 Gerenciamento da rotina

Segundo Campos[277], o gerenciamento da rotina de uma organização inicia-se pela definição de um padrão de qualidade para o produto[278] capaz de atender às necessidades do mercado alvo, bem como aos requisitos legais e regulamentares (ambientais e sociais).

Definido este padrão de qualidade (que pode compreender múltiplas especificações, dependendo da variedade de produtos e dos segmentos de mercado em que se atua), cumpre à organização definir processos capazes de realizar o produto planejado. Estes processos devem ser desdobrados em atividades as quais devem ser detalhadas – dependendo da sua criticidade para o produto final – em Procedimentos Operacionais Padrões (POPs). O gerenciamento da rotina pressupõe que a organização proverá a adequada competência das pessoas a fim de assegurar o pleno cumprimento desses padrões.

Os resultados relativos aos processos e produtos devem ser monitorados por indicadores de desempenho (índices mensuráveis) capazes de refletir o grau de atendimento aos requisitos de qualidade, custo, entrega, moral e segurança. Para que tais indicadores ganhem importância na gestão do negócio, é mister conhecer suas correlações entre si e com os indicadores financeiros da empresa (apresentados na árvore de relações da Figura 04, anteriormente). Esta estrutura de correlações pode ser construída por meio da ferramenta "diagrama de árvore"[279], resultando no que se costuma chamar de árvore de indicadores da

[277] CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.* Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.
[278] Nota do autor: o termo produto será utilizado nesta tese conforme a definição da ISO 9001:2008, compreendendo tanto bens materiais como serviços.
[279] Segundo Campos (1996), o diagrama de árvore é uma ferramenta que tem por objetivo desdobrar elementos maiores em elementos menores, dentro de um sistema. O desenho deste desdobramento possui o formato de

empresa. O conhecimento dessas correlações permite à organização identificar relações de causa e efeito entre seus indicadores, priorizando a solução de anomalias nos itens de maior impacto nos resultados objetivados. Eventuais desvios reais ou potenciais em relação aos padrões definidos ou resultados esperados devem ser tratados como anomalias[280], impondo a avaliação de suas causas e a implementação de ações corretivas (para anomalias reais) ou preventivas (para anomalias potenciais).

O gerenciamento da rotina sustenta-se no método de gestão SDCA (Figura 07):

- S (*standard*), planejar: definir método padrão de trabalho[281];
- D (*do*), executar: educar, treinar e executar o que foi padronizado;
- C (*check*), verificar: medir e avaliar os resultados do que foi executado;
- A (*action*), agir conforme os resultados: se resultado for satisfatório, manter o procedimento, se houver anomalias, corrigir atuando nas causas do problema.

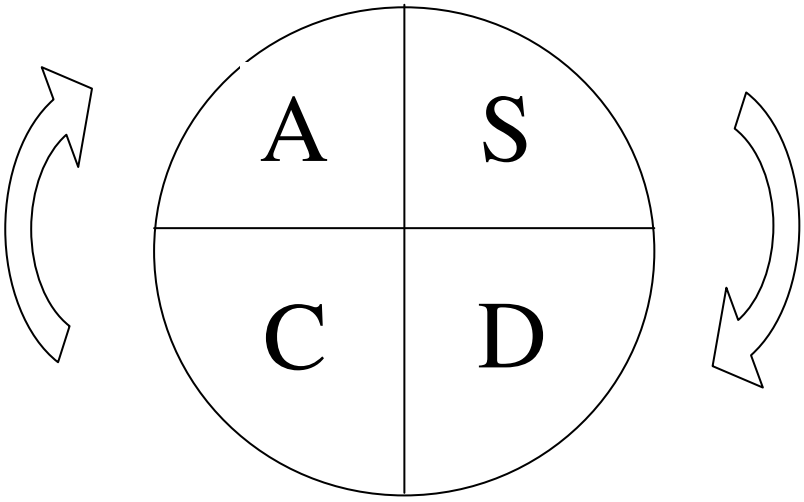

Figura 07: Ciclo SDCA do gerenciamento da rotina
Fonte: Campos (2004).

árvore, uma vez que o tronco (elemento de maior hierarquia) gera vários "galhos" (sub-elementos de menor hierarquia). O conceito que sustenta o uso da ferramenta é o que March e Simon (1980) chamam de fatoração de um problema.

[280] Por "anomalia", entenda-se qualquer falha no processo ou resultado indesejável (CAMPOS, 2004). Por "não conformidade" (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR ISO 9000-2005*: sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. ABNT: Rio de Janeiro, 2005), entenda-se o não atendimento a um requisito (especificação contratual, lei, norma técnica ou procedimento formal). Toda não conformidade é uma anomalia, mas nem toda anomalia representa uma não conformidade. Para fins do presente estudo, tal diferença é pouco significativa.

[281] A padronização também é abordada por March e Simon (1981) ao referir os programas de ação, conforme sub-seção 3.4.1.1.

O gerenciamento para se obter resultados sustentáveis deve ocorrer através da abordagem de processos. Processos podem ser definidos como um conjunto de atividades integradas (sequenciadas), que transformam recursos (matérias-primas, trabalho humano, máquinas, etc.) em um produto (bens, serviços, informações, impactos ambientais, riscos à saúde e segurança, etc.). A Figura 08 representa o exposto.

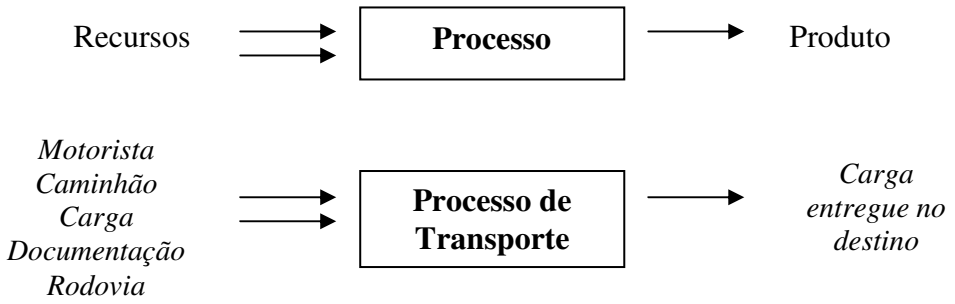

Figura 08: Representação simplificada de um processo (acima) e exemplo de sua aplicação para um processo de transporte de cargas (abaixo)
Fonte: Esboço elaborado pelo autor com base na fundamentação teórica exposta.

Na abordagem de processos, para se assegurar determinado resultado, há que se prover os recursos necessários e definir um processo capaz de gerar o resultado desejado. No exemplo acima, para se assegurar que a carga seja entregue íntegra e no prazo solicitado, há que se ter um motorista habilitado, um caminhão em boas condições, uma carga compatível com o caminhão, a documentação regulamentar e uma rodovia em bom estado, mas também se faz necessário treinar as pessoas envolvidas no processo de transporte (para lhes prover a necessária competência).

Conforme Campos[282], as principais funções de liderança no gerenciamento da rotina são educar, treinar e auditar. Cabe ao líder demonstrar a importância do cumprimento dos padrões e as conseqüências do não cumprimento (educação), habilitar seus subordinados a executarem as atividades padronizadas (treinar) e cobrar sistematicamente o cumprimento dos padrões (auditar). Sem a realização destas atividades, a função de chefia imediata não se justifica.

Conforme o mesmo autor[283], reveste-se de grande importância no gerenciamento da rotina a solução de anomalias. O objetivo é resolver os desvios em relação aos resultados previstos no padrão estabelecido pela empresa. Processos padronizados significam processos estáveis, portanto, com resultados igualmente estáveis (dentro de uma faixa de variação aceitável). Qualquer instabilidade emergente trata-se de uma anomalia gerada por fatores

[282] CAMPOS, op. cit., 2004.
[283] CAMPOS, op. cit., 2004.

alheios aos processos padronizados.

A solução das anomalias segue os mesmos passos apresentados na seção anterior sobre a solução de problemas no GPD, incluindo a análise de fenômeno, análise do processo e plano de ação para atacar as causas fundamentais do problema. Por representarem problemas mais pontuais (situados nos planos mais baixos da hierarquia), o método de solução pode ser simplificado, sem grandes levantamentos numéricos, uma vez que, no gerenciamento da rotina, os operadores, por vivenciarem o dia a dia, rapidamente identificam onde se concentra o problema, quais suas causas e, normalmente, qual a solução aplicável.

3.6.4 Gerenciamento do crescimento do ser humano

O TQC privilegia o gerenciamento do crescimento[284] das pessoas como um todo. Face à dificuldade prática de se gerenciar a motivação de cada indivíduo (uma pessoa é diferente da outra), gerencia-se o moral da equipe (nível de motivação médio das pessoas que compõem a organização)[285].

Segundo Maslow[286], as pessoas sentem-se motivadas pelas mais variadas razões, dependendo das prioridades que querem ver atendidas em determinadas fases da vida (das necessidades básicas de sobrevivência às de auto-realização). Supridas certas necessidades, outras, de maior exigência virão, fazendo com que o ser humano sempre *cresça* na busca do atendimento de suas necessidades. Inexiste, portanto, o estado de satisfação contínua. Tal crescimento reflete-se nas relações de trabalho.

As organizações devem compreender esta necessidade natural de crescimento do ser humano e, cada vez mais, buscar o uso da mente das pessoas e não somente o esforço braçal. Para tanto, devem criar um clima que conduza à satisfação pelo trabalho, à melhoria contínua e, consequentemente, ao desenvolvimento do ser humano, caso contrário, as pessoas tenderão à desmotivação e à acomodação, o que termina em prejuízo da própria organização.

O gerenciamento do crescimento do ser humano deve gerar demanda (metas, desafios, novas oportunidades, etc.) para que as pessoas sintam-se motivadas a melhorar seu desempenho. A partir daí, a organização deverá dar suporte (treinamento, educação, apoio, etc.) para que as pessoas tenham condições de buscar a meta. Ao mesmo tempo, a organização, através de suas lideranças, deverá promover um bom ambiente de trabalho físico

---

[284] Nota do autor: quanto ao ser humano, o TQC usa o termo **crescimento** como sinônimo de **desenvolvimento**.
[285] CAMPOS, op. cit., 1992, 149-174, passim.
[286] Apud CAMPOS, op. cit., 1992, p. 154.

e mental (e os 5Ss ajudam muito neste ponto), com relacionamentos transparentes, prática de bons exemplos, senso de justiça, reconhecimento, prazer pelo aprendizado e pelo trabalho de equipe, a fim de manter o nível de motivação das pessoas.

Através de indicadores de desempenho do moral da equipe – grau de satisfação interno, absenteísmo, rotatividade, acidentes de trabalho, índice de sugestões, reclamatórias trabalhistas, etc. – cumpre à organização definir metas, planos de ação, políticas de recursos humanos e procedimentos que privilegiem a melhoria do moral.

O PGQP[287] orienta as organizações à construção de um sistema de trabalho que estabeleça claramente a responsabilidade e autoridade da força de trabalho, incentive o esforço participativo e a iniciativa, avalie o desempenho individual e coletivo e contenha formas de remuneração (fixa e variável) e reconhecimento que premie este desempenho[288]. O programa também propõe às organizações o estabelecimento de processos de capacitação e desenvolvimento de sua força de trabalho, buscando os níveis de desempenho requeridos pelas estratégias, planos de ação e processos do negócio. Além disso, incentiva a promoção da qualidade de vida, através de práticas de gestão da segurança e saúde ocupacionais, melhoria do ambiente de trabalho e monitoramento da satisfação da equipe.

A ISO 9001[289] prescreve a necessidade de se definir e prover as competências das pessoas requeridas pelos processos do negócio. Para a norma internacional, competência compreende requisitos de educação, treinamento, habilidade e experiência. Cabe à organização prover estas competências através de seus processos de gestão de recursos humanos, por meio de treinamento ou outras ações, avaliar a eficácia destas ações e manter as pessoas conscientes da importância do seu trabalho para a organização.

O gerenciamento do crescimento do ser humano, nos termos acima expostos, provê a adequada competência aos empregados para que a organização concretize suas estratégias e realize seus processos. Pessoas competentes, porém, não são os únicos recursos demandados por estratégias e processos. Há que se prover matérias primas, equipamentos, energia, informações, dentre outros recursos para que a empresa alcance seus objetivos. Conforme visto na sub-seção 3.5.6, o saldo entre os recursos empregados e as receitas auferidas é, afinal, o que determina a rentabilidade da empresa. É neste ponto que entra a gestão orçamentária.

---

[287] FNQ, 2007.
[288] Este conceito também está alinhado a March e Simon (1981), conforme visto na sub-seção 3.4.1.5.
[289] ABNT, 2008.

3.6.5 Gestão orçamentária

As práticas acima referidas – e quaisquer outras similares ou alternativas – podem ser compreendidas como meios para se aumentar a eficácia das organizações. Pelo exposto, a melhor forma de se demonstrar a eficácia de uma organização é pela medição do seu desempenho financeiro, cuja base informacional sustenta-se nos sistemas contábeis. Segundo Garrison, Noreen & Brewer[290], o administrador necessita traduzir a informação contábil em informação gerencial para dar conta de suas três funções básicas: o planejamento das operações, o controle das atividades e a tomada de decisão. Esta tarefa, segundo os autores, instrumentaliza-se através da **contabilidade gerencial**, cujo objetivo é mostrar o tipo de informação necessária, onde obtê-la e como empregá-la no exercício das referidas funções básicas do administrador. Os citados autores chamam a atenção, entretanto, para as diferenças entre a contabilidade gerencial e a contabilidade financeira tradicional.

> **A contabilidade gerencial se preocupa** com o fornecimento de informações aos administradores – ou seja, a indivíduos *no interior* da organização, que dirigem e controlam suas operações. Em contraste, a **contabilidade financeira** preocupa-se com o fornecimento de informações a acionistas, credores e outros agentes situados *fora* da organização. A contabilidade gerencial fornece os dados essenciais necessários para gerir uma organização. Os dados fornecidos pela contabilidade financeira são essenciais para que pessoas que estejam fora da empresa possam avaliar o seu desempenho financeiro passado[291].

Conforme Garrison, Noreen & Brewer [292], a orientação da contabilidade gerencial é para o futuro, por sua relevância na tarefa de planejamento dos gerentes. A contabilidade financeira, ao contrário, fornece basicamente a informação sobre o passado. Diante das constantes mudanças no ambiente externo das organizações, o futuro não pode ser visto meramente como um reflexo do que já aconteceu. Este ambiente mutável exige que o planejamento do administrador se apoie, em grande parte, na previsão do que pode ocorrer, ao invés de apoiar-se no que já aconteceu.

Os mesmos autores[293] acrescentam que, na contabilidade gerencial, a precisão não é tão importante quanto na contabilidade financeira: se a decisão tem que ser tomada, uma boa estimativa disponibilizada de imediato pode ser mais útil do que um dado preciso disponível daqui a uma semana. Dessa forma, os números, mesmo que aproximados ou arredondados,

---

[290] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007.
[291] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 04.
[292] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 06.
[293] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 06 – 07.

podem ser suficientemente precisos para a tomada de decisão. Acrescentam os autores que os dados não-financeiros também são relevantes na contabilidade gerencial.

Garrison, Noreen e Brewer[294] sustentam que as práticas gerenciais surgidas desde o início da década de 1980 podem ser consideradas como uma verdadeira revolução no modo de administrar empresas, o que trouxe profundas consequências na prática da contabilidade gerencial. Práticas como o *just-in-time* (JIT), a gestão da qualidade total de Deming[295] (que fundamenta o TQC japonês) e a teoria das restrições de Goldratt[296] ampliaram a visão dos gestores sobre como melhorar os resultados financeiros de uma organização. De acordo com os citados autores, a eficácia dessas práticas pode ser incrementada com o uso da contabilidade gerencial.

Nesse aspecto, uma das práticas mais utilizadas na gestão empresarial é o que os referidos autores[297] chamam de **planejamento do lucro**, processo este realizado por intermédio da elaboração de vários orçamentos que reunidos formam o **orçamento geral** da organização. Conforme os referidos autores,

> Um **orçamento** é um plano detalhado de aquisição e uso de recursos, financeiros e de outros tipos durante um período determinado. Representa um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos formais. O ato de preparação de um orçamento é chamado de *elaboração de orçamentos*. O uso de orçamentos para controlar as atividades de uma organização é chamado de *controle orçamentário*.
> O **orçamento geral** é o resumo dos planos de uma empresa, no qual são fixadas metas específicas das atividades de venda, produção, distribuição e financiamento. Geralmente, culmina num orçamento de caixa, numa projeção da demonstração de resultados, e num balanço projetado[298].

Dentre as vantagens do orçamento, os autores[299] destacam que o processo se traduz em um instrumento de alocação dos recursos às partes da organização em que eles podem ser empregados de maneira mais eficaz. Acrescentam ainda que o processo de elaboração de orçamento pode revelar potenciais gargalos antes que eles ocorram e, por conter a definição de metas e objetivos, servir de referência para subseqüente avaliação de desempenho da gestão.

---

[294] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 10 – 15, passim.
[295] DEMING, op. cit., 1990.
[296] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[297] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 314.
[298] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 314.
[299] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007, p. 314.

Nesse sentido, entende-se que merece destaque a abordagem do INDG sobre **gestão orçamentária**[300], principalmente, em função do seu foco diferenciado no planejamento e controle das variáveis que determinam a rentabilidade empresarial: receitas, custos, despesas e capital empregado. Segundo o referido instituto[301], a **abordagem matricial**, por concentrar seus esforços na análise dos processos geradores de receitas e gastos das organizações, vem se revelando com uma eficácia superior aos tradicionais métodos orçamentários até então empregados.

Os métodos matriciais disseminados pelo instituto são o gerenciamento matricial de receitas (GMR), o diagnóstico de desempenho operacional (DDO)[302], o gerenciamento matricial de despesas (GMD) e o gerenciamento matricial do capital empregado (GMCE). Por se tratar de uma abordagem relativamente nova no meio empresarial, dedicar-se-á um detalhamento maior ao assunto. Inicialmente, faz-se necessário esclarecer os elementos comuns a estes métodos, para depois acrescentar as peculiaridades.

3.6.5.1 Elementos da abordagem matricial

Segundo o INDG[303], os seus métodos possuem a abordagem matricial porque a gestão ocorre pela visão conjunta das duas dimensões que determinam o montante dos recursos financeiros das organizações: **preço e consumo**. Desta forma, se o objetivo é o aumento das receitas, a organização terá de focar as dimensões preço e consumo de seus produtos. Se o objetivo é reduzir custos, despesas e capital empregado, a empresa terá de trabalhar as dimensões preço e consumo de seus recursos. A seguir, os elementos que possibilitam a abordagem matricial:

- Entidades: unidades da estrutura organizacional ou comercial da organização. Exemplos de unidades da estrutura organizacional: gerência financeira, gerência de produção e gerência comercial. Exemplos de unidades da estrutura comercial: filiais, regiões de distribuição, vendedores e segmentos de atuação.
- Níveis de entidades: é o desdobramento das entidades de acordo com a estrutura organizacional ou comercial, desde as unidades corporativas até os centros de custo

[300] Nota do autor: o conjunto das tarefas de elaboração do orçamento e controle orçamentário será simplesmente chamado de **gestão orçamentária**, uma vez que as citadas tarefas são plenamente compatíveis com o método de gestão PDCA, já referido nas seções anteriores deste capítulo.
[301] INDG. *Anotações dos cursos sobre gestão orçamentária realizados na Universal Leaf Tabacos Ltda*. 2004.
[302] Nota do autor: por conveniência didática e adaptação ao ambiente de MPMEs, o autor decidiu chamar o DDO de gerenciamento matricial dos custos de produção (GMC), conforme será apresentado adiante.
[303] INDG, 2004.

ou de resultado. Exemplos da estrutura organizacional: nível 1: diretoria; nível 2: gerências; nível 3: supervisores. Exemplos da estrutura comercial: nível 1: país; nível 2, estados; nível 3, cidades.

- Pacotes: são agrupamentos de contas contábeis homogêneas em relação à natureza do lançamento que as originaram. Exemplos de pacotes de custos de produção: matérias-primas, mão de obra direta (MOD), material de embalagem e energia. Exemplos de pacotes de despesas: aluguéis, benefícios, comercialização, treinamento, despesas com veículos e despesas de viagens. Exemplos de pacotes de capital empregado: imóveis, equipamentos, aplicações financeiras, empréstimos, dívidas. Exemplos de pacotes de receitas: linhas de produtos e tipos de serviço.
- Contas de Pacotes: representam o nível de abertura da contabilidade (em contas ou itens). Exemplos de contas do pacote "despesas gerais": material de limpeza, material de expediente, material de segurança, fretes, comunicação, despesas de copa e cozinha. Exemplos de itens do pacote "móveis e eletrodomésticos": dormitórios, cozinhas estar, jantar, aparelhos de TV, refrigeradores e fogões.

3.6.5.2 Benefícios, princípios e premissas dos orçamentos matriciais

Os principais benefícios da abordagem matricial, segundo o INDG[304], são:

- Propiciar o conhecimento dos fatos geradores de receitas e gastos em toda a empresa e as peculiaridades de cada entidade;
- Identificar as melhores práticas quanto ao consumo de recursos, venda de produtos e negociações de preço obtidas em cada entidade e disseminá-las em toda a empresa;
- Viabilizar a identificação de oportunidades de melhoria, de forma a colaborar para que as entidades cumpram suas metas de receitas, custos, despesas e capital empregado.

Os orçamentos matriciais são instrumentos gerenciais utilizados para o planejamento e controle do orçamento anual. Sua implementação é baseada em três princípios:

a) Controle cruzado: significa que todas as receitas e gastos orçados devem ser acompanhados por duas pessoas.
b) Desdobramento das receitas e gastos: implica que para a definição das metas, todas as receitas e gastos devem ser detalhados até o nível de atividades e de centros de custo (ou de resultado).

[304] INDG, 2004.

c) Acompanhamento sistemático: implica se instituir uma dinâmica de acompanhamento dos resultados, comparando-os com as metas e definindo-se ações corretivas para os desvios.

Os orçamentos matriciais têm como premissas:

- Exame detalhado das receitas e gastos;
- Desafios compatíveis com o potencial de ganho.

3.6.5.3 Papel dos gestores no orçamento matricial

De acordo com o referido instituto[305], os elementos básicos dos orçamentos matriciais são, portanto, os pacotes (que definem quais são as receitas ou gastos) e as entidades (que definem onde ocorrem as receitas e os gastos). Cada um destes elementos deve contar com um gestor. Os gestores de entidades normalmente são definidos com base no organograma da empresa (podendo também ser definidos por projeto). Com base na afinidade das pessoas com o tema dominante, devem ser designados gestores para cada um dos pacotes.

É papel do gestor de entidade:

- Validar metas preliminares;
- Aprovar e controlar a meta da sua entidade;
- Elaborar e implementar planos de ação para atingir as metas;
- Aprovar e acompanhar os padrões orçamentários da sua entidade;
- Acompanhar operacionalmente os resultados do orçamento.

É papel do gestor de pacote:

- Analisar e propor metas preliminares aos gestores de entidade;
- Controlar a meta de seu pacote;
- Elaborar e propor planos de ação corporativos para atingir as metas;
- Acompanhar os padrões orçamentários de seu pacote;
- Identificar e propor melhores práticas para controle e viabilidade das metas.

[305] INDG, 2004.

3.6.5.4 Utilização de parâmetros, indicadores e *clusters*

Para a implantação dos orçamentos matriciais, conforme apregoado pelo INDG[306], a organização deverá aprender a trabalhar com parâmetros e indicadores. Parâmetros são fatores que determinam o volume das receitas ou gastos e podem ser utilizados como critérios para se comparar contas e atividades entre as entidades. No GMR é comum a utilização de parâmetros de consumo e de preço, visando à determinação de metas de faturamento. Nas demais modalidades de orçamento matricial, os parâmetros de consumo são os mais utilizados na fixação das metas, deixando-se os parâmetros de preço para as definições dos planos de redução dos gastos[307].

Exemplo de parametrização para o gerenciamento de despesas:

- Entidade A: gastos com higiene e limpeza / ano = R$ 2.000,00.
- Entidade B: gastos com higiene e limpeza / ano = R$ 1.000,00.

Em termos absolutos, "A" gasta mais que "B", porém esta comparação não tem sustentação se não tivermos o número de funcionários de cada entidade para os gastos com higiene e limpeza. O número de funcionários, portanto, é o parâmetro que determina o volume dos gastos.

Indicadores são itens de controle utilizados para definição da meta e acompanhamento. Voltando ao exemplo do gerenciamento de despesas:

- Entidade A: 20 funcionários
- Entidade B: 4 funcionários

Utilizando o indicador "R$ gastos com higiene e limpeza / funcionário", teremos de forma relativa:

- Entidade A: 2.000,00 / 20 = R$ 100,00 / funcionário ano
- Entidade B: 1.000,00 / 4 = R$ 250,00 / funcionário ano

Clusters são agrupamentos de entidades com características em comum que podem ter seus resultados comparados. Os *clusters* normalmente são formados por entidades de mesmo nível (gerências entre si, por exemplo) ou que desempenham atividades iguais (filiais, vendedores, etc.) ou semelhantes (setor financeiro e setor contábil). Voltando ao exemplo do orçamento de despesas, se as entidades A e B são unidades de produção da empresa que

---

[306] INDG, 2004.

[307] Nota do autor: o estudo das melhores práticas na aquisição dos bens de uma organização (bens de consumo ou de capital) deve considerar os parâmetros de preço. Portanto, os planos de ação para redução dos gastos devem prescrever as práticas de padronização da qualidade (uniformização de especificações técnicas), obtenção de ganhos com compras em escala e demais medidas de redução de preços.

executam as mesmas operações, apenas com capacidades distintas, ambas podem formar um *cluster*, pois não haveria motivo para que as mesmas acusassem um desempenho tão distinto no consumo do material de higiene e limpeza. Neste caso, o desempenho da entidade A – com base no indicador acima referido – é mais econômico que o desempenho da entidade B. Caso a empresa queira definir uma meta de melhoria para a entidade B, poderá usar como referencial interno a entidade A. O plano de ação da entidade B deverá levar em conta as práticas de consumo de material de higiene e limpeza da entidade A.

3.6.5.5 Definição das metas preliminares

O planejamento matricial começa, segundo o referido órgão de consultoria[308], pela formação de uma base de dados (se possível, para os últimos 12 meses, para neutralizar os efeitos da sazonalidade), contendo as receitas e gastos da organização, desdobradas até o último nível de entidade e de pacote. Para tanto, deve-se promover a adequação do software de gestão da empresa (se possível) ou a elaboração de planilhas em Excel. Após, procede-se à definição dos parâmetros de consumo em cada pacote. Esta parametrização não deve ser feita para todas as contas: utiliza-se a análise de Pareto para priorizar as contas que mais pesam no montante do pacote.

Em seguida, deve ser feita a coleta dos valores dos parâmetros para as contas priorizadas. Este trabalho deve ser feito com o uso de planilhas específicas a serem preenchidas pelos detentores das informações. Deve-se planejar a melhor forma de obter os dados, listando todos os parâmetros e as respectivas fontes de informações. Por exemplo, no levantamento da conta de despesas com combustível de veículos leves, a portaria da empresa faz um controle de entrada e saída de cada veículo, anotando sempre os quilômetros na saída e na volta à empresa. A planilha da portaria, portanto, é a fonte de dados mais confiável para este levantamento.

Se o parâmetro não puder ser levantado, o mesmo deve ser substituído por outro semelhante (ainda que menos preciso). Voltando ao exemplo dos gastos com combustível: se não há dados sobre os quilômetros rodados, o parâmetro pode ser substituído, com boa aproximação, pelo número de viagens com veículo da empresa ou, simplesmente, pelo número de veículos. O mais importante é analisar os dados coletados e propor as metas de redução de custos viáveis e compatíveis com as peculiaridades de cada setor.

---

[308] INDG, 2004.

A base de dados da organização (receitas, gastos e valores dos parâmetros) deve ser validada junto aos gestores de pacote e de entidade para que não haja mais dúvidas nas etapas que seguem. Após a validação, evita-se contestar a estrutura do orçamento matricial.

Neste ponto, uma vez elaborada a estrutura matricial, obtêm-se os indicadores (R$/parâmetro) para as contas priorizadas em cada pacote. Deve-se comparar os indicadores dentro de um mesmo *cluster* e identificar as oportunidades de aumento de receitas e reduções de gastos (questionando os piores desempenhos e avaliando as melhores práticas). Quando se encontra o melhor desempenho em cada indicador, obtém-se a dimensão das oportunidades de ganho financeiro. A adoção do melhor desempenho como meta para todas as demais entidades do *cluster* é simbolicamente chamada de "passar a régua", pois visa a uniformizar os desempenhos distintos. É o que foi exemplificado acima no orçamento da conta de material de higiene e limpeza.

Cabe aos gestores de pacote a definição das metas preliminares. A primeira tarefa do gestor de pacote é investigar a melhor prática: **como** e **por que** ela ocorre. O ideal é verificar "in loco" e falar com o responsável, questionando "o que você está fazendo para ter um desempenho tão bom?". Se, na avaliação do gestor de pacote, a melhor prática é aplicável a todas as entidades do *cluster* (pode ser reproduzida para as demais entidades do *cluster*), a meta preliminar deve ser o valor do indicador da melhor prática (ou seja, propõe-se o ganho máximo). Caso se tenha conhecimento da não aplicabilidade da melhor prática em todas as entidades do *cluster*, a meta preliminar deverá ser reajustada para algum valor entre o pior e o melhor desempenho (um bom começo é adotar o desempenho médio). Neste ponto, deve-se levar em conta a diretriz da empresa para a redução de custos (se a meta global é arrojada, a meta preliminar deve ser mais desafiadora).

Com o uso de planilhas de Excel, podem ser feitas simulações da aplicação da "régua" a fim de se estimar as possibilidades de ganho. As entidades que já possuem melhor desempenho que a meta devem manter esta performance.

Na gestão de custos, despesas e capital empregado, outra possibilidade de fixação da meta é pelo método "base zero". Neste caso, ignora-se o passado e as comparações, considerando-se tão somente os gastos futuros considerados indispensáveis: aqueles que estão atrelados às estratégias, planos de ação e necessidade dos processos. Não se admitem "folgas orçamentárias" no método base zero. Por exemplo: um treinamento só será admitido no orçamento base zero se identificado como um recurso indispensável para a concretização de

alguma estratégia, plano de ação ou execução de um procedimento. Não existindo esta condição, o recurso não deve ser disponibilizado.

As metas dos indicadores, após se passar a "régua", devem ser traduzidas em metas preliminares (R$) para cada entidade do *cluster* (proposta de meta orçamentária). Neste caso, aplica-se o indicador aos parâmetros previstos para o exercício orçamentário. Por se tratarem de parâmetros operacionais, os mesmos já devem estar definidos com base no plano de diretrizes anuais da organização. Por exemplo: o indicador "R$ por pessoas" foi definido para os gastos com T&D; utilizando-se a "régua", a meta preliminar do indicador propõe a redução dos atuais R$ 600,00 para R$ 500,00 por pessoa; considerando-se que, no ano subsequente, a empresa prevê um aumento do seu quadro de 20 para 22 pessoas, a meta orçamentária será de R$ 11.000,00. Observe-se que, neste caso, o valor absoluto da despesa aumentará, mas o valor do indicador reduzirá, configurando melhoria do desempenho neste item.

3.6.5.6 Definição do orçamento matricial

O INDG[309] orienta que a definição do orçamento passe por uma grande estratégia de negociação entre os gestores de pacotes e os gestores de entidades. A partir das conclusões acima descritas, o gestor de pacote terá argumentos para recomendar as metas preliminares aos gestores de entidades. Como a definição das metas é sobre a base de dados do ano anterior (que é fixa), os índices inflacionários ou de reajustes são desprezados nesta etapa.

A negociação dá-se a partir da meta preliminar até se chegar num consenso sobre as metas anuais da entidade para cada conta. Os resultados destas negociações devem ser consolidados – por entidade – pelo coordenador do projeto.

Por se tratar de um processo de negociação, pode ocorrer que fatos novos ou fora do conhecimento do gestor de pacote, levem a definição da meta para um valor distinto do que foi preliminarmente definido. Tal prática é aceitável, todavia as justificativas devem ser registradas para posterior validação pelos superiores hierárquicos. Não existindo consenso na negociação, a decisão passa para as esferas superiores da hierarquia.

A meta anual, após validada pelas instâncias superiores, deve ser desdobrada em 12 meses, com base na previsão mensal de receitas ou gastos, respeitando-se ritmo de trabalho, sazonalidade e quaisquer outras variações que interferem no comportamento do negócio

[309] INDG, 2004.

(podem ser utilizados como referenciais, os valores mensais do ano anterior). O valor total não pode ultrapassar a meta anual negociada na etapa anterior.

Todos os orçamentos devem ser enviados para o coordenador do projeto para consolidação e apuração dos ganhos projetados. Ao se fazer esta consolidação, devem ser feitos os reajustes monetários e demais ajustes legais já previstos.

3.6.5.7 Padrões, planos de ação e acompanhamento do orçamento matricial

O citado instituto[310] acrescenta que, para cada pacote, deve ser elaborado um padrão orçamentário (POP), visando a disciplinar os lançamentos e as responsabilidades, tanto para os gastos como para as receitas.

Para as contas, cujo desafio é maior, devem ser elaborados planos de ação contendo as práticas a serem adotadas para se assegurar as metas assumidas. No lado dos gastos, o plano deve conter, por exemplo, ações relacionadas à renegociação de contratos, mudança nos hábitos de consumo, adoção da melhor prática na empresa e treinamento do pessoal. No lado das receitas, o plano pode prever políticas de preços, ações de marketing, agregação de valor ao produto, novos mercados e melhorias no processo de vendas.

Concluídos os orçamentos, deve-se alimentar todos os dados em planilhas gerenciais (ou no software de gestão da empresa) para cada entidade, cada pacote e cada conta contábil. É recomendado o uso do método do farol: desvio desfavorável fora da faixa de tolerância da meta significa farol vermelho, desvio dentro da faixa de tolerância da meta significa farol amarelo e ausência de desvio desfavorável em relação à meta representa farol verde.

Todas as pessoas envolvidas – gestores de pacote e de entidade – devem ser treinadas nas ferramentas de acompanhamento. As mesmas devem ter domínio dos métodos de ações corretivas (farol vermelho) e preventivas (farol amarelo), conforme apresentado na seção que trata do gerenciamento da rotina. O controle é cruzado: tanto o gestor de entidade quanto o gestor de pacote exercem o controle de cada conta no orçamento.

3.6.5.8 Compreendendo o Gerenciamento Matricial de Receitas (GMR)

Segundo o INDG[311], o GMR apresenta como peculiaridades o fato de seus parâmetros serem externos. Cumpre ao gestor empreender pesquisas de mercado com base em fontes de

[310] INDG, 2004.

dados secundários e, quando viável, fontes de dados primários para o levantamento de parâmetros de consumo de seus produtos. O Quadro 03 apresenta um exemplo de dedução das metas orçamentárias para o volume de vendas de uma empresa que atua em quatro regiões (entidades) e possui um mix com duas linhas de produtos: uma para os consumidores classe A e outra para a classe B (pacotes).

Volume de vendas	Região A	Região B	Região C	Região D	Total
Linha A	800	750	1.000	1.250	3.800
Linha B	3.000	3.500	3.000	3.000	12.500
Total	3.800	4.250	4.000	4.250	16.300
Parâmetros de consumo	Região A	Região B	Região C	Região D	Total
População classe A	2.000	2.500	2.000	3.000	9.500
População classe B	10.000	13.000	12.000	15.000	50.000
Total	12.000	15.500	14.000	18.000	59.500
Indicadores	Região A	Região B	Região C	Região D	Total
Linha A	0,40	0,30	0,50	0,42	0,40
Linha B	0,30	0,27	0,25	0,20	0,25
Total	0,32	0,27	0,29	0,24	0,27
Régua (meta indicador)	Região A	Região B	Região C	Região D	
Linha A	0,50	0,50	0,50	0,50	
Linha B	0,30	0,30	0,30	0,30	
Matriz GMR - Volumes	Região A	Região B	Região C	Região D	Total
Linha A	1.000	1.250	1.000	1.500	4.750
Linha B	3.000	3.900	3.600	4.500	15.000
Total	4.000	5.150	4.600	6.000	19.750

Quadro 03: Exemplo de dedução das metas de vendas – volumes – pelo método GMR
Fonte: Planilha elaborada pelo autor.

No exemplo, as vendas da linha A apresentam o melhor desempenho na região C (0,50 unidades por pessoa) e as vendas da linha B demonstram o melhor desempenho na região A (0,30 unidades por pessoa). Adotando-se os melhores desempenhos como régua (meta do indicador) e aplicando-se ambos sobre a população de cada entidade, é possível se deduzir as

[311] INDG, 2004.

metas de vendas por entidade e por pacote. Neste caso a empresa poderá aumentar suas vendas de 16.300 para 19.750 unidades. Para tanto, terá que disseminar as melhores práticas das entidades que serviram de régua.

O mesmo raciocínio deve ser feito para a dedução da matriz GMR para o preço unitário. No exemplo, a empresa pode utilizar como parâmetro de preço a renda *per capita* da população ou a média de preços praticada pela concorrência, desdobrados conforme as entidades e pacotes definidos. Os melhores desempenhos serão as referências para o estabelecimento das metas de preço. O produto da matriz volume pela matriz preço unitário determina a matriz GMR para as metas de faturamento.

3.6.5.9 Compreendendo o Gerenciamento Matricial de Custos (GMC)

Uma vez definido o GMR, obtêm-se as metas de volume de vendas da organização que irão configurar a base de calculo para o GMC. A principal peculiaridade do GMC, conforme referido pelo INDG[312], é a parametrização pelo volume de produção, deslocando-se o foco do controle para o gerenciamento dos custos unitários. A definição das entidades está atrelada à capacidade da empresa em mensurar as entradas e saídas das operações unitárias, visando identificar (e controlar) as perdas de matérias-primas, energia, tempo (mão de obra direta) e demais recursos de produção[313]. Numa indústria, por exemplo, as entidades podem representar centros de custos relativos ao processo produtivo (por exemplo, alimentação, processamento e embalagem), desde que as entradas e saídas em cada uma destas etapas sejam mensuráveis. Numa empresa de prestação de serviços, as entidades podem representar os centros de trabalho dedicados ao processo produtivo (na forma, por exemplo, de operadores, equipamentos, linhas de produção, postos de vendas, etc.). O Quadro 04 apresenta um exemplo de planejamento orçamentário com base no GMC.

---

[312] INDG, 2004.

[313] Nota do autor: operação unitária é aquela que descreve o processo de realização do produto da empresa com base em uma unidade padrão mensurável. Por exemplo: numa empresa fumageira pode ser o quilograma de tabaco processado, numa cigarreira, a caixa de cigarros, numa transportadora, os quilômetros rodados, e assim por diante. O estabelecimento desta unidade padrão dependerá da capacidade da empresa em quantificar entradas de recursos e saídas de produtos relativados por esta unidade.

Custos de produção	Centro 1	Centro 2	Centro 3	Centro 4	Total
Matéria-prima	1.000,00	1.100,00	1.000,00	1.100,00	4.200,00
Energia	200,00	220,00	210,00	190,00	820,00
MOD	800,00	850,00	750,00	800,00	3.200,00
Total	2.000,00	2.170,00	1.960,00	2.090,00	8.220,00
Volume de produção	100	98	102	100	400
Custos unitários	Centro 1	Centro 2	Centro 3	Centro 4	Total
Matéria-prima	10,00	11,22	9,80	11,00	10,50
Energia	2,00	2,24	2,06	1,90	2,05
MOD	8,00	8,67	7,35	8,00	8,00
Total	20,00	22,14	19,22	20,90	20,55
Régua (meta indicador)	Centro 1	Centro 2	Centro 3	Centro 4	
Matéria-prima	9,80	9,80	9,80	9,80	
Energia	1,90	1,90	1,90	1,90	
MOD	7,35	7,35	7,35	7,35	
Total	19,06	19,06	19,06	19,06	
Plano de produção	100	100	100	100	400
Matriz GMC	Centro 1	Centro 2	Centro 3	Centro 4	Total
Matéria-prima	980,39	980,39	980,39	980,39	3.921,57
Energia	190,00	190,00	190,00	190,00	760,00
MOD	735,29	735,29	735,29	735,29	2.941,18
Total	1.905,69	1.905,69	1.905,69	1.905,69	7.622,75

Quadro 04: Exemplo de dedução das metas orçamentárias de produção pelo método GMC
Fonte: Planilha elaborada pelo autor.

No exemplo, a empresa produz através de quatro centros de trabalho (entidades). Os pacotes são referentes à matéria-prima, energia e MOD. Os custos de produção do ano anterior acumularam R$ 8.220,00 para uma produção de 400 unidades. A dedução dos custos unitários permite concluir que o centro de trabalho 3 possui os melhores desempenhos quanto ao consumo de matéria-prima (R$ 9,80) e MOD (R$ 7,35). Já o centro de trabalho 4 detém o melhor desempenho em consumo de energia (R$ 1,90). Considerando-se estes desempenhos para aplicação da régua, a meta é uniformizar os custos unitários em todos os centros de trabalho. O plano de produção da empresa (derivado do plano de vendas do GMR) definiu

que o volume será mantido em 400 unidades distribuídas igualmente entre os centros de trabalho. Aplicando-se as metas de redução dos custos unitários para o plano de produção previsto, chega-se a um orçamento global de R$ 7.622,75, o que representa uma redução de 7,27% em relação ao ano anterior. Estas metas devem ser suportadas por planos de ação, nos termos apresentados no gerenciamento das melhorias.

3.6.5.10 Compreendendo o gerenciamento matricial de despesas (GMD)

Para o INDG[314], o foco do GMD é a redução das despesas comerciais e administrativas, despesas gerais e demais custos fixos. O método já foi, em boa parte, explanado nos itens introdutórios desta sub-seção (2.6.5). O Quadro 05 apresenta um exemplo da aplicação do referido método para três pacotes e quatro entidades de um mesmo *cluster*. As entidades são centros de custos (CCs) do setor administrativo de uma empresa.

[314] INDG, 2004.

Despesas 2008	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	Total
Salários & encargos	10.000,00	6.000,00	7.000,00	13.000,00	36.000,00
Despesas de viagens	2.000,00	3.000,00	1.500,00	2.500,00	9.000,00
Despesas gerais	4.000,00	3.000,00	3.500,00	4.000,00	14.500,00
Total	16.000,00	12.000,00	12.000,00	19.500,00	59.500,00
Parâmetros 2008	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	Total
Número de empregados	3	2	2	4	11
Número de diárias	20	25	14	22	81
Número de empregados	3	2	2	4	11
Indicadores	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	Total
Salários & encargos	3.333,33	3.000,00	3.500,00	3.250,00	3.272,73
Despesas de viagens	100,00	120,00	107,14	113,64	111,11
Despesas gerais	1.333,33	1.500,00	1.750,00	1.000,00	1.318,18
Régua (meta indicador)	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	
Salários & encargos	3.000,00	3.000,00	3.000,00	3.000,00	
Despesas de viagens	100,00	100,00	100,00	100,00	
Despesas gerais	1.000,00	1.000,00	1.000,00	1.000,00	
Matriz GMD	CC 1	CC 2	CC 3	CC 4	Total
Salários & encargos	9.000,00	6.000,00	6.000,00	12.000,00	33.000,00
Despesas de viagens	2.000,00	2.500,00	1.400,00	2.200,00	8.100,00
Despesas gerais	3.000,00	2.000,00	2.000,00	4.000,00	11.000,00
Total	14.000,00	10.500,00	9.400,00	18.200,00	52.100,00

Quadro 05: Exemplo de dedução das metas orçamentárias de despesas pelo método GMD
Fonte: Planilha elaborada pelo autor.

Registre-se que o GMD demanda análises preliminares em todo o plano de contas das despesas da organização antes de se estabelecer as metas orçamentárias de cada setor. Para evitar a dispersão de esforços, estas análises sempre devem ser conduzidas de acordo com a regra de Pareto, priorizando-se as contas de maior peso em cada pacote. A elaboração do orçamento matricial de despesas avaliará os potenciais de ganho de cada setor, propondo metas compatíveis com este potencial, conforme será demonstrado a seguir. Esta análise é um dos diferenciais do GMD em relação aos demais métodos orçamentários tradicionais, que determinam cortes homogêneos em toda a empresa sem avaliar o potencial de ganho. Os cortes homogêneos geram o risco de definir desafios inviáveis ou muito fáceis de cumprir e,

em decorrência, baixo comprometimento com os resultados.

Voltando ao exemplo, os parâmetros de consumo de cada pacote foram definidos conforme apresenta o Quadro 05. O cálculo dos indicadores demonstra que os melhores desempenhos são: para o pacote de salários e encargos, o centro de custo 2 (R$ 3.000,00 por empregado); para o pacote de despesas de viagem, o centro de custo 1 (R$ 100,00 por diária), e para o pacote de despesas gerais, o centro de custo 4 (R$ 1.000,00 por empregado). A aplicação destes indicadores sobre os parâmetros 2008 resulta no orçamento matricial de despesas para o próximo ciclo: R$ 52.100,00 (-12,44% em relação ao ciclo anterior).

As metas mais desafiadoras do GMD devem ser suportadas por planos de ação.

3.6.5.11 Compreendendo o gerenciamento matricial do capital empregado (GMCE)

O GMCE, de acordo com as orientações do citado órgão de consultoria[315], focaliza a redução do capital empregado como forma de aumentar a rentabilidade do negócio. A principal peculiaridade reside no fato de avaliar parâmetros de emprego do capital com base nas contas patrimoniais da organização (ativos e passivos). O método se assemelha muito ao GMD, sendo, em boa parte, já explanado nos itens introdutórios desta sub-seção (3.6.5). O Quadro 06 apresenta um exemplo da aplicação do referido método para três pacotes e quatro entidades de um mesmo *cluster*.

[315] INDG, 2004.

Capital empregado	Matriz	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Total
Equipamentos	90.000,00	60.000,00	70.000,00	55.000,00	275.000,00
Prédios	80.000,00	70.000,00	60.000,00	50.000,00	260.000,00
Estoques	30.000,00	22.000,00	23.000,00	18.000,00	93.000,00
Total	200.000,00	152.000,00	153.000,00	123.000,00	628.000,00
Parâmetros 2008	Matriz	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Total
Volume de produção	800	550	600	500	2.450
Número de empregados	12	9	8	7	36
Volume de produção	800	550	600	500	2.450
Indicadores	Matriz	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Total
Equipamentos	112,50	109,09	116,67	110,00	112,24
Prédios	6.666,67	7.777,78	7.500,00	7.142,86	7.222,22
Estoques	37,50	40,00	38,33	36,00	37,96
Régua (meta indicador)	Matriz	Filial 1	Filial 2	Filial 3	
Equipamentos	109,09	109,09	109,09	109,09	
Prédios	6.666,67	6.666,67	6.666,67	6.666,67	
Estoques	36,00	36,00	36,00	36,00	
Matriz GMCE	Matriz	Filial 1	Filial 2	Filial 3	Total
Equipamentos	87.272,73	60.000,00	65.454,55	54.545,45	267.272,73
Prédios	80.000,00	60.000,00	53.333,33	46.666,67	240.000,00
Estoques	28.800,00	19.800,00	21.600,00	18.000,00	88.200,00
Total	196.072,73	139.800,00	140.387,88	119.212,12	595.472,73

Quadro 06: Exemplo de dedução das metas orçamentárias de capital empregado pelo método GMCE
Fonte: Planilha elaborada pelo autor.

Os parâmetros de emprego de capital para cada pacote foram definidos conforme apresenta o quadro acima. O cálculo dos indicadores demonstra que os melhores desempenhos são: para o pacote de equipamentos, a filial 1 (R$ 109,09 por unidade produzida); para o pacote de prédios, a matriz (R$ 6.666,67 por empregado), e para o pacote de estoques, a filial 3 (R$ 36,00 por unidade produzida). A aplicação destes indicadores sobre os parâmetros 2008 resulta no orçamento matricial de capital empregado para o próximo ciclo, cujo total orçado foi de R$ 595.472,73 (-5,18% em relação ao ciclo anterior).

A redução de ativos como equipamentos e prédios pode ocorrer mediante venda dos mesmos. O aluguel de ativos ociosos, embora não reduza o capital empregado, aumenta o seu uso, gerando receitas não operacionais, o que também incrementa a rentabilidade. A redução de estoques pode ocorrer mediante redução do tempo de ciclo de fornecimento ou de produção ou de técnicas de otimização de estoques. Em todos os casos, estes desafios devem ser suportados por planos de ação.

As metas do GMCE também podem ser definidas com o uso de técnicas de benchmarking, especialmente em casos de dificuldades na formação de *clusters,* visando a comparações internas. O *benchmarking* pode estar vinculado à análise do poder dos concorrentes na formulação estratégica. As informações sobre os ativos dos principais concorrentes não são difíceis de serem obtidas, desde que a organização mantenha um bom acompanhamento da movimentação dos seus mercados.

O gerenciamento de receitas, custos, despesas e capital empregado, conforme exposto, representa, em última análise, o monitoramento da eficácia da gestão de um negócio. A formulação estratégica, o GPD, o gerenciamento da rotina e do crescimento do ser humano requerem à apuração de indicadores que medem o desempenho das operações. Existem, contudo, outros fatores internos e externos à organização – nem sempre de natureza quantitativa – que também devem ser monitorados com vistas à sustentabilidade do negócio. Este conjunto de informações deve ser avaliado sob uma ótica sistêmica, para que se possa viabilizar a análise de meios e fins, conforme defendido por March & Simon[316]. Este é o papel da análise crítica do desempenho.

3.6.6 Análise crítica do desempenho

Segundo o PGQP[317], a análise crítica do desempenho da organização deve considerar aspectos do ambiente externo, incluindo informações comparativas e dos concorrentes, bem como dados sobre o ambiente interno, como desempenho operacional e financeiro. Devem ser levadas em conta as estratégias, os planos de ação e os processos da organização, sempre com base na avaliação de indicadores de desempenho.

A ISO 9001[318] considera que a direção deve conduzir as análises crítica a intervalos regulares para assegurar a contínua adequação e eficácia do sistema de gestão. As entradas

[316] MARCH; SIMON, op. cit., 1981.
[317] FNQ, 2007,
[318] ABNT, 2008.

obrigatórias estão relacionadas aos resultados de auditorias internas e externas, à realimentação do cliente, ao desempenho dos processos e conformidade do produto, à situação das ações corretivas e preventivas, ao acompanhamento das decisões de análises anteriores e a quaisquer mudanças que possam afetar o sistema de gestão. As saídas da análise crítica devem estar relacionadas a ações e decisões sobre a melhoria da satisfação dos clientes, da qualidade do produto e da eficácia do sistema, bem como sobre a necessidade de recursos. A norma impõe que os resultados desta análise crítica sejam registrados.

Outro ponto que a norma enfatiza é a análise de dados. A organização deve se utilizar de indicadores de desempenho (medições ou monitoramentos) sobre os processos e produtos, em especial, quanto à satisfação dos clientes, conformidade do produto, tendências nos indicadores dos processos e desempenho dos fornecedores. Estas análises deverão servir de base para as ações de melhoria contínua, ações corretivas e preventivas na organização.

Foi referido acima o caráter sistêmico da análise crítica do desempenho, o que justifica a necessidade da mesma ser conduzida pela alta direção da empresa. A visão sistêmica faz parte da base conceitual do modelo de gestão aqui defendido. Este aspecto é reforçado pelo fato de que todos os fundamentos apresentados neste capítulo podem ser integrados.

3.7 Integrando os fundamentos apresentados

O presente capítulo apresentou os fundamentos teóricos que mais influenciaram a construção do modelo de gestão defendido nesta tese. Cabe ressaltar que tais fundamentos – e respectivos autores – são convergentes quanto à utilidade da maioria das práticas de gestão apresentadas, como também demonstram complementaridade em outros tantos aspectos relacionados à Administração de empresas.

Ressalvando as já mencionadas obras de caráter essencialmente comercial (que mais se parecem com livros de auto ajuda), é possível perceber que os estudos sobre Administração vêm ganhando crescente consistência teórica e repercussão operacional em todo o mundo. O que não é gratuito: desenvolver novos arranjos organizacionais, novas práticas e ferramentas de gestão e, até mesmo, novos fins para a atividade gerencial (como na gestão de organizações sem fins lucrativos), é crucial para o desenvolvimento das condições de vida em sociedade. Nesse sentido, a TGA, segundo Lacombe & Heilborn[319], reforça uma das premissas mais importantes deste trabalho, a de que toda a organização necessita ter objetivos,

[319] LACOMBE; HEILBORN, op. cit., 2003.

sendo que a possibilidade de alcance destes – ainda que soe como uma tautologia – está diretamente associada à sua capacidade organizacional.

O fator cultural referido por Kotler[320] é, certamente, um dos elementos determinantes dessa capacidade organizacional. E a necessidade de mudança nos sistemas administrativos tradicionais que cultuam o individualismo (no sentido de que "você é quem faz a diferença!") é apontada por Deming[321] como um dos caminhos inadiáveis para a busca de um desempenho organizacional superior, capaz de satisfazer empregados e empregadores. Qualquer que seja a mudança, entretanto, não se pode deixar de considerar a realidade cultural pre existente que, conforme acima exemplificado por Hermet[322], impõe a necessidade da adaptação da nova cultura, visando a facilitar sua aceitação.

Ora, se as organizações apenas se justificam enquanto perseguidoras de objetivos e novos desafios, e se para terem êxito nos seus intentos, a mudança – ou talvez, mais apropriadamente, a evolução – inclusive cultural, passa a ser uma constante em sua trajetória, há que se melhorar a compreensão sobre os elementos impulsionadores das transformações organizacionais: as decisões.

Nesse aspecto, os estudos de March & Simon[323] sobre o processo decisório das organizações apresentam um embasamento bastante apropriado aos objetivos desta tese. O modelo de racionalidade circunscrita elenca fundamentos que explicam e, se aplicados, facilitam o processo decisório em todos os níveis hierárquicos nas organizações. Alinhado com os métodos de gerenciamento da rotina apresentados por Campos[324], March & Simon defendem a padronização (por meio de procedimentos por eles denominados de "programas de ação"), quando de decisões de caráter operacional (nos níveis mais baixos da hierarquia).

O gerenciamento pelas diretrizes defendido por Campos[325] pode ser comparado à proposta de descentralização do processo decisório de March & Simon, em que a solução de problemas, através da hierarquia meios e fins, requer a fatoração de objetivos de níveis superiores (normalmente vinculados a planejamento e inovação) em sub objetivos para os demais níveis da organização, visando facilitar a procura de soluções satisfatórias. A ponderação do fator humano, segundo os autores, se faz presente na apreciação das

[320] KOTLER, op. cit., 1998.
[321] DEMING, op. cit., 1997.
[322] HERMET, op. cit., 2002.
[323] MARCH; SIMON, op. cit., 1981.
[324] CAMPOS, op. cit., 2004.
[325] CAMPOS, op. cit., 1996.

conseqüências de uma decisão, o que também é tratado pelo modelo de gerenciamento do crescimento do ser humano defendido por Campos[326].

De acordo com Simon[327], estes fundamentos fazem com que a racionalidade circunscrita reduza a "folga organizacional" contida na hipótese clássica de maximização. E o desdobramento desta circunscrição organizativa é a emergência de imperfeições, desequilíbrios, desbalanceamentos na estrutura produtiva da firma, que se resolvem na emergência de capacidade instalada subutilizada em setores específicos, o que acaba por potencializar o uso de recursos ociosos, conforme defendido por Penrose[328].

Partindo-se da teoria de March & Simon, é possível assumir que, diante das limitações humanas, as decisões gerenciais devem focalizar o principal, em detrimento do secundário, conforme sugere Pareto[329]. Segundo Campos[330], existem duas variáveis que resumem a equação fundamental para a sobrevivência de uma organização (e que, portanto, deveriam ser o foco da moderna gestão): a qualidade, porque traduz o valor com que um produto é percebido pelo mercado, e a produtividade, porque determina o custo para produzir tal produto. Ao se fixar a atenção nestas duas variáveis, entende-se que merecem destaque as contribuições de Deming,[331] para a administração da qualidade, e de Goldratt[332] para a melhoria contínua da produtividade (pela remoção dos "gargalos").

Nesse contexto, ao se avaliar os princípios do TQC japonês de Campos[333] (princípios estes precursores do modelo de gestão apregoado pelo INDG[334]), os critérios de excelência do PGQP[335] e os requisitos da ISO 9001[336], é possível perceber que tais referenciais contemplam, em grande medida, o que os citados autores ensinam sobre gestão da qualidade e da produtividade nas organizações. Ainda que se possa enumerar algumas críticas aos referidos modelos, por sua dificuldade de aplicação em MPMEs, conforme referido na sub-seção 3.5.5, não se pode negar seu valor no âmbito da gestão empresarial. Ao se falar em qualidade, está se falando no principal fator de sustentação e incremento de receitas nas organizações. Ao se referir produtividade, está se enfatizando o principal fator de determinação do capital e dos custos de uma organização. A se mencionar receitas, capital e custos, está se tratando da

[326] CAMPOS, op. cit., 1992.
[327] SIMON, op. cit., 1980.
[328] PENROSE, op. cit., 1962.
[329] PARETO apud ISHIKAWA, op. cit., 1985.
[330] CAMPOS, op. cit., 1992.
[331] DEMING, op. cit., 1990.
[332] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[333] CAMPOS, op. cit., 1992.
[334] INDG, 2007.
[335] FNQ, 2007.
[336] ABNT, 2008.

equação que resume a rentabilidade de qualquer empreendimento, conforme ensinan Garrison, Noreen & Brewer[337].

Entende-se que a compreensão da equação da rentabilidade de um negócio é o ponto de partida para as decisões gerenciais de uma organização e, em decorrência, para a adoção de qualquer prática gerencial: ou a mesma afeta a rentabilidade (vale dizer, receitas, custos e capital) ou ela é apenas mais um elemento a rotular a gestão empresarial como algo mais complexo do que realmente ela é. Neste sentido, a interpretação do mercado e a avaliação da capacidade de resposta estratégica de uma organização, conforme Porter[338] e seus seguidores, não podem ser negligenciadas por qualquer gestor que queira ter um empreendimento rentável. Entende-se que, se as decisões estratégicas vierem acompanhadas da ponderação dos riscos, conforme apregoam Fahrey & Randall[339], será possível reduzir o grau de incerteza na busca do aumento da sustentabilidade de um negócio.

Dessa forma, se gerir a rentabilidade significa controlar receitas, custos e capital, há que se privilegiar práticas administrativas que assegurem algum grau de previsibilidade das consequências das decisões sobre as referidas variáveis. É neste ponto que ganham importância as ferramentas de gestão orçamentária, conforme orienta o INDG[340]. Segundo o referido instituto, as ferramentas matriciais tendem a ganhar força em função de sua atuação nos fatores que determinam os gastos de qualquer tipo de recurso: o volume de consumo e o preço. Independente da ferramenta, entretanto, a utilidade das práticas de gestão orçamentária na busca da sustentabilidade das empresas é bem justificada por Garrison, Noreen & Brewer[341].

Todos os referidos fundamentos não teriam valor gerencial sem uma análise sobre variáveis externas e internas à organização, visando à sua contínua realimentação, atualização e adaptação diante das mudanças ambientais e da satisfação com os resultados auferidos. Seguindo o que apregoam o PGQP[342] e a ISO 9001[343], esta tarefa deve estar sistematizada na prática de análise crítica do desempenho.

Pelo exposto, portanto, acredita-se que os fundamentos apresentados podem ser integrados como pressupostos de gestão de quaisquer organizações que busquem a sua sustentabilidade econômica.

---

[337] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007.
[338] PORTER, op. cit., 1999.
[339] FAHREY; RANDALL, op. cit., p. 321.
[340] INDG, 2004.
[341] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007.
[342] FNQ, 2007.
[343] ABNT, 2008.

4 METODOLOGIA DE PESQUISA E BASE TEÓRICA COMPLEMENTAR

As seções que seguem apresentam o detalhamento da metodologia, conforme anunciado na seção introdutória desta tese, e o complemento da base teórica a partir do que foi observado na pesquisa de campo.

4.1 Pesquisa bibliográfica e em fontes de dados secundários

Com relação à pesquisa bibliográfica, procedeu-se, inicialmente, a uma revisão sobre as teorias endogeneistas do desenvolvimento regional e sobre o papel dos pequenos empreendimentos na economia, visando a combinar elementos que demonstrassem a indispensabilidade, para o desenvolvimento regional endógeno, de se formar MPMEs economicamente sustentáveis. Procurou-se também, através da pesquisa bibliográfica, demonstrar a relevância da adoção de políticas públicas de formação/educação empresarial com vistas à alavancagem da sustentabilidade de MPMEs de base local.

Para fortalecer a argumentação mencionada acima, procedeu-se também a uma pesquisa em fontes de dados secundários, priorizando a identificação de indicadores que demonstrem o papel das MPMEs na economia regional e nacional. As informações utilizadas derivaram de relatórios de pesquisas empresariais disponibilizadas pelo IBGE, MTE (RAIS) e SEBRAE.

Os resultados desta pesquisa embasaram o **capítulo 2** desta tese.

Em continuidade à pesquisa bibliográfica, conforme apresentado no **capítulo 3**, foi aprofundado o estudo sobre teorias e técnicas de Administração, identificando fundamentos, processos e ferramentas de gestão, que potencializam a melhoria sustentável do desempenho organizacional e analisando modelos de gestão aplicados pelas empresas no âmbito estadual, nacional e internacional.

Este estudo também contou com um resgate da experiência técnica acumulada pelo autor em sua trajetória profissional e acadêmica. Cabe ressaltar que o mesmo trabalhou de 1984 a 2006 (22 anos) como empregado de uma grande empresa multinacional do VRP, desenvolvendo a melhoria de processos industriais e, mais intensamente, a melhoria da gestão.

De 1984 a 1993 (9 anos), o autor aprofundou de forma relevante seu conhecimento sobre melhoria de processos industriais. Por sua formação como engenheiro químico, o mesmo desempenhou na empresa, inicialmente, a função de Engenheiro de Processos,

dedicando-se fundamentalmente à pesquisa e desenvolvimento de processos industriais.

A partir de 1994, o autor, acumulando também a profissão de advogado, assumiu a função de Gerente da Qualidade Total, tendo por principal responsabilidade a implantação de um sistema de gestão com base nos princípios do TQC japonês e a busca da certificação ISO 9001. De 1994 a 1999 (ano em que empresa obteve a certificação), o autor teve a oportunidade de aprofundar seus conhecimentos sobre gestão de processos, gestão da qualidade, gestão de pessoas e melhoria contínua, ampliando consideravelmente sua visão sobre sistemas de gestão empresariais. Neste período, o autor obteve o título de especialista em Gestão da Qualidade Total, em nível de pós-graduação.

De 2000 a 2006, a empresa aperfeiçoou seu modelo de gestão, integrando a gestão ambiental (cuja certificação ISO 14001 ocorreu em 2004), a gestão orçamentária e o gerenciamento pelas diretrizes, consolidando o seu Sistema Integrado de Gestão (SIG). Este acréscimo valeu ao autor a promoção para Gerente do SIG em 2003 e um considerável aporte de conhecimentos sobre a gestão de processos de grande impacto nos resultados do negócio e na sociedade. A participação ativa do autor no gerenciamento do SIG da empresa, viabilizou, inclusive, o estudo de caso que serviu de base para sua dissertação de mestrado em Desenvolvimento Regional[344].

Além das atividades acima relatadas, o autor, desde 1998, passou a desempenhar paralelamente a função de consultor de empresas, com foco inicial justamente em MPMEs. Até o início do presente estudo em 2003, o autor teve a oportunidade de desenvolver pequenos projetos de melhoria da gestão em 38 MPMEs dos vales do Rio Pardo e Taquari, rendendo-lhe uma boa amostragem preliminar sobre a gestão destes negócios.

Cabe ressalvar que, ao longo de sua experiência profissional, o autor não teve o olhar científico de hoje. Revendo, porém, esta sua prática à luz da pesquisa bibliográfica e documental, foi possível perceber o impacto positivo de um sistema de gestão nos resultados de uma grande empresa e, comparativamente, as principais falhas na gestão das MPMEs desta amostra prévia. Esta visão proporcionou ao autor um ponto de partida para a compreensão do comportamento de pequenos negócios, influenciando sua concepção original sobre um sistema de gestão compatível, conforme será apresentado neste capítulo, na seção 4.2.

A pesquisa bibliográfica também levantou textos, artigos, *papers* e outras produções científicas pertinentes com o objetivo maior de fundamentar a necessidade de melhoria da

---

[344] OLIVEIRA, Marco A. F. *A construção de um sistema integrado de gestão*: seu impacto nos resultados organizacionais e no desenvolvimento socioeconômico regional – um estudo de caso. Dissertação apresentada no Mestrado em Desenvolvimento Regional. UNISC, 2004.

gestão de MPMEs para potencializar o desenvolvimento regional endógeno.

Esses estudos serviram de base para a configuração inicial do sistema de gestão para MPMEs de base local, conforme será exposto adiante.

4.2 Pesquisa junto às empresas da amostra

A pesquisa de campo transcorreu a partir da aplicação do sistema proposto em uma amostra de MPMEs concentrada no VRP, já referida na introdução desta tese.

Convém ressaltar, entretanto, que o estudo sobre o desenvolvimento de empresas com base em modelos de gestão apresenta, em geral, vários obstáculos metodológicos:

a) Torna-se difícil e oneroso trabalhar com uma amostra representativa, cujos resultados da pesquisa possam ser generalizados. Considerando-se os diferentes portes de empresas (micro, pequena, média e grande), os diferentes setores (indústria, comércio, serviços, etc.) e seus respectivos desdobramentos em ramos de atividades (vestuário, alimentação, comércio varejista, transportes, metal-mecânico, serviços bancários, etc.), seria necessária uma amostra muito grande para cobrir todas as possibilidades. E mesmo que isso fosse possível, a pesquisa provavelmente demandaria vários anos de estudos;
b) Caso se optasse por tratar de apenas um ramo de atividades, além do desafio de se agrupar, em número suficiente, empresas de um mesmo ramo dispostas a abrir seus dados (já que, normalmente, são concorrentes entre si), os resultados daí derivados ficariam restritos às empresas do ramo pesquisado;
c) As empresas, em geral, não disponibilizam seus dados para pesquisas ou análises externas sobre seu desempenho operacional e financeiro. Estes dados são confidenciais e, mesmo internamente, restritos a um grupo pequeno de pessoas. Afora órgãos públicos fiscais ou regulamentadores, somente empresas de consultoria ou auditoria empresarial têm acesso a estes dados, e ainda assim, com compromisso de confidencialidade;
d) Pelas mesmas razões acima, também é muito difícil trabalhar com um grupo de controle (placebo), composto de empresas que não estão sob influência do modelo gerencial proposto, que serviriam de comparação com aquelas cujo gerenciamento se realiza nos termos defendidos nesta tese. Além da natural dificuldade de se formar um grupo de comparação com empresas do mesmo porte, setor e ramo de

atividades, estas empresas naturalmente resistiriam em abrir seus dados para uma pesquisa externa.

Desta forma, a metodologia da presente tese buscou traçar um roteiro que passasse ao lado desses obstáculos, mas que fosse capaz de preservar o rigor científico necessário à consecução dos objetivos propostos. Para tanto, valeu-se de uma vantagem relativa: a inserção do pesquisador nas empresas estudadas na condição de consultor, o que lhe garantiu a observação privilegiada tanto da aplicação do modelo de gestão como de seus efeitos na vida de MPMEs. Esta inserção também permitiu que o autor colhesse uma gama de dados e informações muito representativa das transformações ocorridas nas empresas, favorecendo sobremaneira o processo analítico e a consolidação do modelo. É bem verdade, de outro lado, que estas vantagens não são suficientes para compensar as dificuldades estruturais, que debilitam a pesquisa científica no campo da administração empresarial e seus rebatimentos socioeconômicos. Mas elas garantem, pelo menos, um grau de confiabilidade nas informações prestadas que, não só não é trivial, como transcende a confiabilidade usual em pesquisas estruturadas em padrões mais consistentes com os cânones consagrados pela metodologia tradicional[345].

Diante de tais entraves, a estratégia de pesquisa adotada foi o **estudo de casos múltiplos**. Quanto à técnica de pesquisa, fez-se necessário empregar uma abordagem qualitativa. Em função dos contratos que o autor mantinha com as empresas analisadas, vinculando a continuidade dos trabalhos aos resultados obtidos, o mesmo tornou-se parte integrante e ativa no processo de melhoria gerencial. Por tais razões, optou-se pela **observação participante** como técnica de pesquisa. A construção do modelo heurístico como produto final desta pesquisa é justificada pelo entendimento deste pesquisador de que os fenômenos que ocorrem nas organizações empresariais também são alvo de estudos sociológicos. Neste sentido, a elaboração do modelo heurístico utilizou-se do mesmo recurso metodológico empregado por Weber[346] na Sociologia Compreensiva: a construção do **tipo ideal**.

---

[345] Quer nos parecer que esta peculiaridade não seja exclusividade das pesquisas em Administração, impondo-se, relativamente bem, na Psicologia Clínica. Os cientistas mais apegados à metodologia tradicional de pesquisa se veem constrangidos a abraçar o experimentalismo (behaviorismo). Nesta opção o que se perde é a capacidade de transcender à aparência, ao estritamente manifesto. Por oposição, a psicanálise se propõe a transcender, não apenas ao comportamento, como ao próprio consciente, descendo aos porões do subconsciente com vistas a fazer emergir as determinações inconscientes da ação. O que se perde nesta opção é a possibilidade de se operar de acordo com os cânones consagrados pela metodologia tradicional, ferindo, em particular, a qualidade dos testes impostos a hipóteses e conclusões. A perda não é desprezível. Mas se ousa pretender que a Psicologia, enquanto ciência, ganhou muito mais do que perdeu com a insubordinação de Freud e dos psicanalistas.

[346] WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsab Barbosa. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

Com referência ao estudo de casos múltiplos, julgou-se que os elementos que fundamentam a adoção desta estratégia mostraram-se presentes no trabalho em função do objeto do estudo proposto e pelo problema formulado. Segundo Yin[347], os estudos de caso se justificam quando presentes três condições: questões do tipo "como" e "por que", pouco controle do pesquisador sobre os eventos e foco em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. O autor destaca que esta estratégia é comum em estudos organizacionais e gerenciais, apresentando uma contribuição inigualável para a compreensão dos complexos fenômenos das organizações. Citando Scharamm (1971), Yin coloca que a principal tendência em todos os tipos de estudos de caso é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões: o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados.

Dentre as variações que podem ser encontradas nos estudos de caso, o citado autor acrescenta que a pesquisa pode incluir tantos estudos de caso único quanto de casos múltiplos. Por se tratar de uma amostra de 24 MPMEs, entende-se que a presente pesquisa se enquadra nesta última categoria definida por Yin.

O emprego da observação participante fundamenta-se em Selltiz et al.[348]. Para esses autores, a observação participante é uma abordagem essencialmente qualitativa que não contém delineamentos explícitos e mensurações. Os observadores participantes revisam suas hipóteses à medida que transcorre a pesquisa através da análise de **casos negativos**, procurando dados que refutem a hipótese. Quando um único caso negativo é encontrado, o observador revê a hipótese de forma que esta possa abarcar o caso. O que torna a pesquisa sistemática não é a padronização, mas a análise de casos negativos. A sistemática está justamente na busca completa de casos que possam refutar a hipótese. Esta busca e coleta de dados não são práticas de rotina. Na realidade, geralmente elas requerem que se formulem novas e diferentes questões em cada busca. As mensurações não são padronizadas; os dados não são uniformes e não produzem números que possam ser somados ou cuja média possa ser calculada. O procedimento, porém, é sistemático.

Conforme os autores, na observação participante, o pesquisador realiza uma série de estudos consecutivos, todos na mesma pesquisa, podendo mudar as hipóteses ou questões no decorrer da mesma. Tal expediente objetiva abarcar as respostas e observações não previstas

---

[347] YIN, Robert K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

[348] SELLTIZ et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*: delineamentos de pesquisa. Tradução de Maria Martha Hübner De'Oliveira e Miriam Marinotti Del Rey. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1987, v. 1.

que forem surgindo. A análise de casos negativos, neste caso, substitui a análise estatística. Pressupondo que o pesquisador realize uma busca incansável e objetiva destes casos, uma grande vantagem da técnica é que, ao se concluir a análise, não há desvios.

Selltiz et al.[349] ressaltam outra vantagem no uso da técnica. O observador participante não identifica uma causa única, mas uma combinação de passos ou elos numa cadeia causal. Enquanto o pesquisador experimental manipula algumas variáveis selecionadas na tentativa de demonstrar sua correlação com determinado efeito (que por vezes, é única e condicionada a condições controladas em laboratório), o observador participante tem a vantagem de poder ver uma variedade mais completa de causas e de se centrar naquelas que parecem mais importantes na situação natural.

A observação participante requer que o pesquisador seja integralmente participante do grupo em observação ou basicamente um observador, participando apenas de forma eventual. Segundo os citados autores, isso não necessariamente torna a observação participante mais vulnerável a distorções. A falta de anonimato dos informantes, na realidade, pode assegurar que o pesquisador observe os fenômenos como eles são e não como informante ou como o pesquisador deseja que eles sejam. Portanto, quanto mais o observador participante estiver inserido na situação da pesquisa, será menos provável que os sujeitos distorçam a pesquisa. Neste ponto, um recurso importante é destacado pelos autores[350]: o relato dos dados através de trechos ilustrativos dos registros. Para tanto, o observador participante deve fazer anotações detalhadas, denominadas **notas de campo**, de tudo o que observa. Essas notas são escritas, em grande parte, de memória, uma vez que o registro instantâneo, normalmente, é pouco prático e pode influenciar no comportamento das unidades observadas, fazendo-as perderem a naturalidade.

Os mesmos autores entendem ainda que uma amostra de tamanho grande nem sempre significa que muitas unidades foram estudadas. Pode significar que um número pequeno de unidades foi estudado durante muito tempo. Desta forma, a análise estatística não é realizada habitualmente e, portanto, pequenas diferenças no número de observações não são relevantes. Todavia, quanto maior o número de casos observados, menor a probabilidade de um caso adicional contradizer e, consequentemente, modificar as conclusões.

[349] SELLTIZ et al., op. cit., 1987.
[350] SELLTIZ et al., op. cit., 1987.

Este entendimento está alinhado com o que diz Becker[351] ao referir que as observações participantes, quando coletadas de forma padronizada com fins estatísticos, defrontam-se com as exigências do campo que impedem a coleta num formato que se adeque às premissas dos testes estatísticos. Desta forma, suas conclusões, ainda que implicitamente numéricas, não requerem quantificação precisa.

O mesmo autor[352], ao comentar o uso da observação participante no estudo de organizações, acrescenta que é comum, neste tipo de trabalho, o pesquisador acumular vários modelos parciais, buscando as conexões existentes entre eles e, assim, construir um modelo global da organização observada como um todo.

Quanto às evidências para as conclusões da pesquisa, Becker[353] pondera que dados qualitativos e procedimentos analíticos – em contraste com os quantitativos – são difíceis de ser apresentados adequadamente. Para este autor, portanto, está claramente fora de questão publicar todas as evidências.

A aplicação pura desta técnica pressupõe que as observações sejam feitas sobre a ordem natural dos fatos, sem influência do observador. No presente estudo, entretanto, sendo o pesquisador também consultor das empresas analisadas, havia momentos de influência do mesmo na ordem natural dos fatos. Portanto, a técnica de observação participante foi usada de forma relativa.

As observações ocorreram em dois momentos distintos: na fase de diagnóstico e após a recomendação técnica do consultor[354]. No diagnóstico, o autor era mero observador, pois apenas avaliava a empresa e o contexto "como eles eram". Após esta etapa, seguia-se a recomendação técnica à direção (o observador se tornava consultor). Caso a recomendação fosse aceita, procedia-se à implantação. Neste momento, o autor retornava à condição de observador, com foco, nos efeitos da técnica sobre a empresa. Nesta etapa, obviamente, havia envolvimento do autor no treinamento dos executores e na correção de desvios quanto ao correto emprego da técnica. Todavia, sua atuação era limitada a conduzir o aprendizado, não possuindo autoridade agir ou decidir em nome da empresa ou de pessoas da empresa. Cabe ressaltar, inclusive, que a condição de observador era mantida mesmo no caso da direção **não** acatar a recomendação, pois era possível avaliar os efeitos do "não emprego da técnica", o que também ajudou a corroborar alguns pressupostos da construção do modelo.

---

[351] BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. Tradução de Marco Estevão e Renato Aguiar. São Paulo: Hucitec, 1993.
[352] BECKER, op. cit., 1993, p. 60.
[353] BECKER, op. cit., 1993, p. 63.
[354] O procedimento de observação participante está detalhado na sub-seção 4.2.4.

Quanto ao emprego do tipo ideal, Weber[355] coloca que este recurso retira as conexões de sentido irracional do comportamento, mantendo apenas as ações orientadas de maneira puramente racional pelo seu fim. Obtém-se assim um referencial analítico onde as ações tidas como "irracionais" são investigadas e expostas, de maneira mais clara, como "desvios" do curso construído para esta ação. Para o autor, somente este procedimento possibilita a imputação causal dos desvios às irracionalidades que os condicionam:

> Em virtude de sua compreensibilidade evidente e de sua inequivocabilidade – ligada à racionalidade – a construção de uma ação orientada pelo fim de maneira estritamente racional serve, nesses casos, à Sociologia como tipo ("tipo ideal"). Permite compreender a ação real, influenciada por irracionalidades de toda espécie (afetos, erros), como "desvio" do desenrolar a ser esperado no caso de um comportamento puramente racional[356].

Cabe relembrar que o conceito de racionalidade empregado nesta tese é o de racionalidade circunscrita (por oposição à racionalidade substantiva, de inflexão neoclássica) amparado nos estudos de March e Simon sobre a teoria das organizações[357], conforme foi apresentado no capítulo 3.

Os fundamentos metodológicos acima apresentados terão sua aplicação melhor elucidada à medida que forem explicitados os procedimentos empregados, a começar pela caracterização das MPMEs da amostra.

4.2.1 Caracterização das MPMEs

Cabe esclarecer, inicialmente, o que se considerou no presente estudo como sendo uma micro, uma pequena e uma média empresas.

Adotou-se a classificação do SEBRAE Nacional para a identificação do porte das empresas, cuja segmentação toma por base o número de empregados e o setor de atuação. Deste modo, a escala para empresas do setor industrial é maior que para empresas de comércio e serviços (Quadros 07 e 08, respectivamente):

---

[355] WEBER, op. cit., 2000.
[356] WEBER, op. cit., 2000, p. 5.
[357] MARCH; SIMON, op. cit., 1981.

Porte	Número de empregados
Micro	1 a 19
Pequena	20 a 99
Média	100 a 499
Grande	A partir de 500

Quadro 07: Classificação do porte das empresas do setor industrial
Fonte: Dolabela (1999, p. 133).

Porte	Número de empregados
Micro	1 a 9
Pequena	10 a 49
Média	50 a 99
Grande	A partir de 100

Quadro 08: Classificação do porte das empresas de comércio e serviços
Fonte: Dolabela (1999, p. 133).

Para facilitar as referências ao longo do trabalho e, ao mesmo tempo, preservar a identidade das empresas, recorreu-se a um padrão de identificação conforme legenda abaixo:

Quanto à natureza do negócio:

I = Indústria

S = Serviços

C = Comércio

IC = Indústria e comércio

CS = Comércio e serviços

Quanto ao porte da empresa:

M = Médio porte

P = Pequeno porte

Mi = Micro-empresa

Para as empresas que aplicaram o sistema de gestão em defesa nesta tese, agregou-se à identificação um sufixo numérico equivalente aos anos de aplicação do modelo.

Exemplificando: uma empresa do setor de serviços de pequeno porte que contou com dois anos de aplicação do modelo foi identificada como SP2.

Na ocorrência de negócios de mesma natureza, porte e tempo de aplicação do modelo, a diferenciação deu-se pelo acréscimo de letras minúsculas (*a, b, c* e assim por diante).

Esta caracterização das empresas mostrou-se bastante útil aos propósitos da pesquisa, inclusive, na elaboração do presente texto. A atividade, entretanto, que assegurou o adequado início da pesquisa foi a estruturação e proposição de um modelo de gestão para MPMEs.

4.2.2 Estruturação e proposição de um sistema de gestão para MPMEs

O objetivo desta etapa foi conceber um sistema de gestão que pudesse ser utilizado como ponto de partida para a condução da pesquisa. Neste momento, não havia a preocupação de se contar com "o melhor sistema de gestão possível", mas sim, a partir dos referenciais teóricos e da experiência profissional do autor[358], adotar um sistema bem-fundamentado, compatível com a realidade das MPMEs e passível de ser adaptado para abarcar as conclusões emergentes dos demais desdobramentos metodológicos da pesquisa.

Foram considerados como opções os sistemas do INDG (baseado no TQC japonês), da ISO 9001 e do PGQP. Tem-se consciência que estes modelos não esgotam as alternativas para gestão de MPMEs (*vide* crítica feita na sub-seção 3.5.5), mas todos já possuem, notoriamente, um relativo histórico de aceitação empresarial em âmbito regional, estadual, nacional e internacional a ponto de justificar sua adoção como referência inicial.

O modelo inicial adotado foi, essencialmente, o sistema de gestão do INDG[359]. Seguem abaixo as razões para esta escolha:

a) Trata-se de um sistema de gestão que dissemina práticas e ferramentas de gestão já consagradas na área da administração científica (amplamente difundidas nas escolas de Administração e Engenharia da Produção do Brasil e do mundo);
b) O modelo do INDG não prescreve somente "o que" fazer (deixando para o gestor "construir" a prática que mais lhe convier). O modelo orienta, fundamentalmente, o "como" e o "por que" fazer, instrumentalizando o gestor para a aplicação prática[360];
c) A metodologia encontra-se disseminada com eficácia em grandes empresas do país (Gerdau, AmBev, Petrobras, Vale, dentre outras), a ponto de, segundo o INDG[361], ter abarcado, na década de 90, empresas que juntas representaram 40% do PIB nacional;

---

[358] Sobre a experiência profissional do autor, *vide* seção 4.1.
[359] Para melhor entendimento do sistema de gestão do INDG, *vide* a sub-seção 3.5.2, Figuras 01 e 02 e sua descrição.
[360] Nota do autor: esta configuração não torna o sistema inflexível, pois o conhecimento sobre "por que" permite a consciência sobre os objetivos da técnica a ser empregada, o que abre espaço para o gestor deduzir formas alternativas para atingir o mesmo objetivo. Ao mesmo tempo, não deixa o gestor sem um instrumento de aplicação prática, pois o conhecimento do "como" fazer lhe permite, ao menos, iniciar o processo por um referencial confiável (passível de adaptações conforme o uso e seus resultados).
[361] INDG, 2000.

d) Durante 11 anos (de 1995 a 2005), o INDG prestou serviços de consultoria diretamente ao autor, assessorando-o na implantação e aperfeiçoamento do SIG da empresa multinacional em que trabalhou;

e) Através de visitas técnicas, participação em congressos e seminários, estudos de casos, avaliações e exames do PGQP, o autor tomou contato com mais de 60 empresas de médio e grande porte, constatando que, pelo menos, dois terços das mesmas estruturaram seus sistemas de gestão com base nos fundamentos do TQC japonês, conforme apregoado pelo INDG[362].

Cabe ponderar, entretanto, que a opção inicial pelo sistema do INDG não significa a exclusão total dos demais modelos, uma vez que os mesmos, conforme apresentado no capítulo 3, compartilham da grande maioria dos fundamentos de excelência em gestão[363].

Conforme já referido, a formatação inicial do modelo foi influenciada pela experiência profissional do autor. O sistema do INDG, por se tratar de um modelo concebido para grandes empresas[364], obviamente, suscitava uma grande dúvida sobre sua aplicabilidade em MPMEs. Com base no que foi exposto nos capítulos 2 e 3 sobre as limitações estruturais e culturais das MPMEs, era lícito esperar que um sistema com tamanha envergadura não fosse de pronto aplicável neste âmbito. Esta dúvida levou o autor a recorrer as 38 MPMEs que foram alvo de seus serviços de consultoria e treinamento de 1998 a 2002, conforme já mencionado. Analisando esta amostra prévia[365], o autor observou que os elementos do modelo do INDG, quando do início dos seus trabalhos (no ano zero), eram alheios a todas elas, demonstrando o distanciamento das práticas recomendadas pelo sistema para a realidade daqueles empreendimentos.

---

[362] Nota do autor: estes contatos foram realizados fundamentalmente no período de 1994 a 1998, como parte da função da Gerente da Qualidade Total que o autor desempenhou na referida empresa (portanto, antes de se tornar consultor). Estes contatos serviram de base para a escolha do modelo de gestão da empresa, bem como para o aperfeiçoamento do SIG.

[363] Nota do autor: por força da grande semelhança entre os fundamentos de gestão de cada modelo, é lícito acreditar que se que o estudo tivesse se iniciado por outro modelo que não o do INDG, ainda assim, conforme ver-se-á adiante na exposição do procedimento de pesquisa, as conclusões não seriam muito distintas.

[364] Nota do autor: os 11 anos de trabalho do autor na condição de cliente do INDG, tratando quase que diariamente com seus consultores, renderam-lhe a certeza de que o sistema foi concebido para empresas muito bem-estruturadas com funções especialistas e dedicadas (administradores, engenheiros, contadores, etc.), a fim de que seus conceitos pudessem ser absorvidos e retidos pelas organizações. Esta estrutura, entretanto, é característica de grandes e (poucas) médias empresas, o que está bem distante da realidade das MPMEs com que o autor trabalhou.

[365] Esta amostra prévia contou com 38 MPMEs dos municípios de Santa Cruz do Sul, Venâncio Aires, Lajeado, Vera Cruz e Vale do Sol. Foram 16 indústrias, 11 do setor de serviços e 10 do setor de comércio, sendo 8 micro-empresas, 23 pequenas empresas e 7 médias empresas. O critério analítico foi simples: com base nos referenciais do INDG, foi questionado aos gestores "a empresa aplica as práticas de gestão recomendadas?".

Este quadro induziu o autor a realizar algumas simplificações para tornar o modelo mais compatível com a realidade das MPMEs, evitando uma prematura demanda por recursos estruturais. Desta forma, o gerenciamento pelas diretrizes (GPD) foi traduzido como "gestão das melhorias". O gerenciamento de inovações e a técnica Seis Sigma *Black Belts*, por demandarem funções especialistas, ferramentas e softwares aplicativos específicos, algo ainda bem distante da realidade das MPMEs, foram resumidos e integrados a outros sub-sistemas. O gerenciamento das inovações foi absorvido pelo gerenciamento das melhorias (mantendo-se o uso das técnicas do GPD), enquanto que a técnica Seis Sigma foi substituída pelas técnicas de tratamento de anomalias e solução de problemas do TQC japonês (presentes no gerenciamento da rotina). O sistema de padronização do INDG foi traduzido simplesmente como "gerenciamento da rotina" e o orçamento foi tratado como "gestão orçamentária".

Um acréscimo importante foi realizado no modelo. Observou-se na amostra prévia que, independente do questionamento feito aos gestores, invariavelmente o assunto "gestão de pessoas" vinha à tona[366]. Este fenômeno levou o autor a considerar que os processos relativos à gestão de pessoas não poderiam ser negligenciados no modelo. Cabe lembrar que, no TQC japonês, a gestão de pessoas é tratada como "gerenciamento do crescimento do ser humano" (*vide* sub-seção 3.6.4). Todavia este conceito não consta explícito no sistema de gestão do INDG. A justificativa é que, para o INDG, cada gestor de processos é também um gestor de pessoas[367]; portanto, o modelo considera que esta função está implícita em todos os demais sub-sistemas. Na estrutura inicial proposta, julgou-se que este sub-sistema, por expressar um fundamento de gestão presente em todos os demais modelos e por ser uma manifesta carência de todas as MPMEs da amostra preliminar, deveria constar de forma explícita, com suas devidas interações com o restante do sistema.

Um procedimento semelhante foi feito em relação à análise crítica do desempenho. No modelo do INDG, esta atividade não está explícita porque consta absorvida pela etapa *check* dos ciclos PDCA (melhorias) e SDCA (rotina), concentrada, fundamentalmente, na análise dos resultados[368]. Entretanto, no caso das MPMEs da amostra prévia, observou-se que o *check* era pobremente realizado, inexistindo análise sistemática do desempenho. Por força deste contexto e pelo fato de a análise crítica representar o principal momento de tomada de decisão gerencial na empresa, sendo fonte de realimentação dos sub-sistemas do modelo, julgou-se

[366] Nota do autor: mesmo sem saber o que exatamente compreendia "gestão de pessoas", as manifestações dos gestores sempre associavam as deficiências internas da empresa à falta de qualificação do pessoal ou comprometimento do pessoal.
[367] CAMPOS, op. cit., 2004.
[368] CAMPOS, op. cit., 2004.

necessário que esta atividade também fosse explicitada no sistema.

Desta forma, elaborou-se a estrutura de um sistema de gestão para MPMEs, conforme o demonstrado na Figura 09. Constam no modelo, portanto, cinco (5) sub-sistemas integrados: formulação estratégica, gerenciamento das melhorias, gerenciamento da rotina, gestão de pessoas e gestão orçamentária; e uma prática gerencial: análise crítica do desempenho. Esta estrutura foi o ponto de partida para a pesquisa.

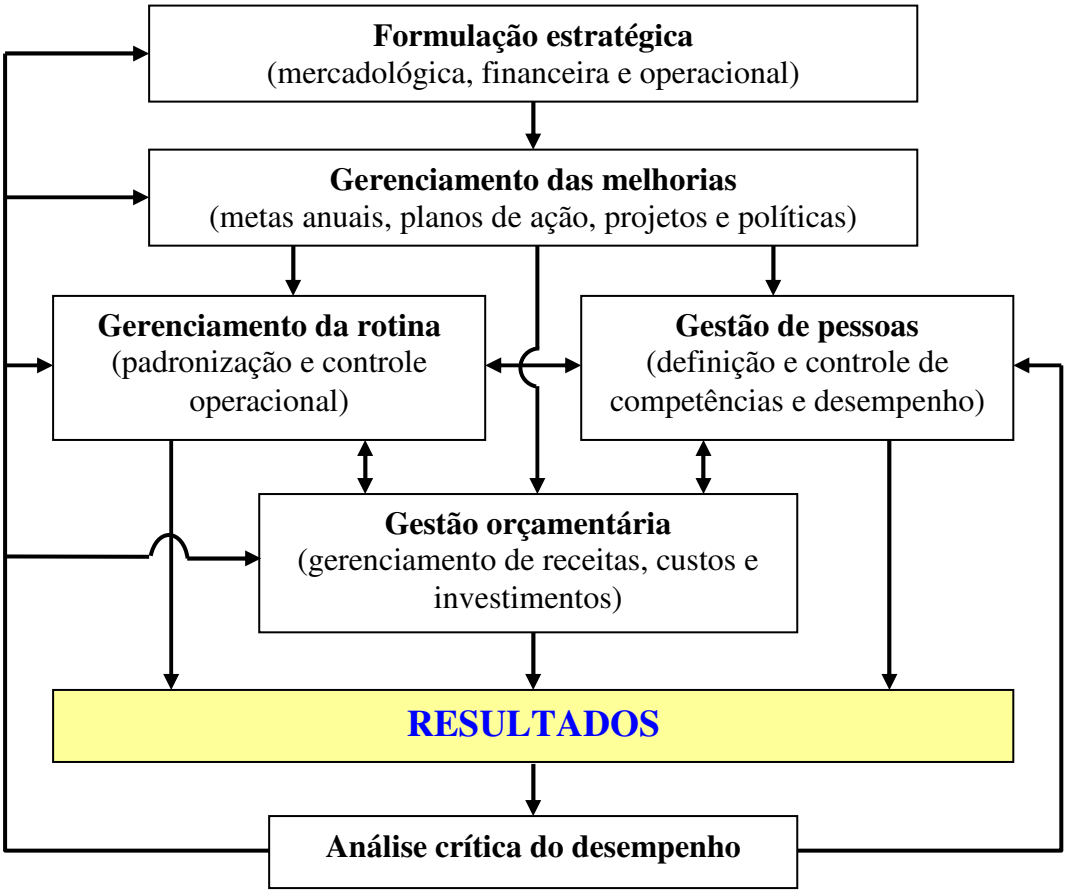

Figura 09: Elementos básicos do sistema de gestão proposto
Fonte: Macro-fluxograma elaborado pelo autor mediante adaptação às MPMEs do modelo de gestão proposto pelo Instituto Nacional de Desenvolvimento Gerencial (INDG).

O sistema representa um fluxo contínuo de atividades – de planejamento e controle – que permeia sub-sistemas dependentes uns dos outros, sendo retroalimentado pela análise periódica dos resultados. O método de gestão utilizado, conforme já exposto acima, é o PDCA, sendo que cada sub-sistema pode ser assim entendido:

a) Formulação estratégica: práticas de planejamento de longo prazo (3 a 5 anos), envolvendo prioritariamente o posicionamento da empresa no mercado, objetivos financeiros agregados e planejamento operacional de longo prazo;

b) Gerenciamento das melhorias: práticas de desdobramento da formulação estratégica em atividades de planejamento, execução e controle de curto prazo (até 1 ano), com foco em metas, planos de ação, projetos e políticas para a melhoria da competitividade do negócio nas áreas financeira, comercial e operacional[369];

c) Gerenciamento da rotina: práticas de definição, execução e controle das operações da empresa, buscando prioritariamente assegurar a confiabilidade das rotinas de trabalho e a padronização das melhorias validadas no sub-sistema anterior;

d) Gestão de pessoas: práticas de definição, execução e controle das operações que visam garantir o equilíbrio entre a disponibilidade e as necessidades de recursos humanos, envolvendo prioritariamente seleção, desenvolvimento, avaliação de desempenho e remuneração do pessoal;

e) Gestão orçamentária: práticas de definição, execução e controle das operações voltadas a garantir o equilíbrio entre as disponibilidades e necessidades de recursos financeiros da empresa, traduzidas em orçamentos anuais de receitas, custos, despesas e capital empregado;

f) Análise crítica do desempenho: atividade de análise estruturada dos resultados por parte dos principais gestores de negócio, de modo que as decisões daí derivadas, de acordo com a sua natureza, sejam capazes de realimentar o sistema de gestão, mediante ações corretivas, preventivas e de melhoria.

A expressão RESULTADOS representa apenas a apuração periódica (mensal, trimestral, semestral e anual) do desempenho financeiro, mercadológico e operacional da empresa.

Ressalte-se que o elemento que impulsiona este sistema é a **decisão gerencial**[370]**.** Considera-se decisão gerencial qualquer ato que, submetido à **autoridade** de algum dos gestores do negócio, demande sua aprovação ou rejeição[371]. Uma vez tomada a decisão (de fazer ou não fazer), impõe-se ao gestor a **responsabilidade** pelas repercussões de ordem interna ou externa da mesma.

O modelo confere maior relevância à tomada de decisão gerencial porque as decisões operacionais (inerentes à rotina de trabalho) estão subordinadas ao grau de autoridade conferido pelos gestores aos operadores no gerenciamento de processos (decisões estas de caráter gerencial). Por exemplo, a decisão de "conceder ou não um desconto a determinado

[369] Neste sub-sistema, as práticas estão baseadas no GPD.
[370] *Vide* fundamentação teórica na seção 3.4.
[371] SIMON; MARCH, op. cit., 1981.

cliente", por parte de um vendedor, é de caráter operacional (faz parte do dia a dia do vendedor) e deve estar condicionada por uma política de vendas da empresa (definida a nível gerencial). Todavia, é da alçada gerencial, no gerenciamento de processos, a decisão a ser tomada em relação a um vendedor que não cumpre a política de vendas da empresa.

Uma vez elaborado o modelo inicial nos termos acima descritos, seguiu-se para a aplicação das respectivas práticas de gestão nas empresas da amostra.

4.2.3 Aplicação das práticas de gestão do sistema proposto em uma amostra não probabilística de MPMEs

Para o pleno entendimento sobre como se deu a aplicação das práticas de gestão, há que se falar, inicialmente, da configuração da amostra para o emprego da metodologia proposta.

4.2.3.1 Configuração da amostra para o estudo de casos múltiplos

Conforme exposto na parte introdutória desta tese, a amostra foi configurada em função dos contratos de consultoria do autor com suas empresas clientes, no período de 2003 a 2008. Foram estudados, portanto, 24 casos (ver caracterização no Quadro 9), sendo que 20 constituíram-se de empresas sediadas no VRP. Embora se trate de uma amostra não-probabilística e, portanto, não representativa de uma população, julga-se que foi possível se conferir à mesma certa heterogeneidade de ramos de atividades, permitindo um retrato bastante aproximado da realidade de empresas de base local, uma vez que a maioria dos casos representa setores típicos da economia de municípios e regiões.

Além disso, é possível observar-se que algumas empresas atuam em ramos de dupla natureza (indústria e comércio ou comércio e serviços), de modo que as observações, nesses casos, em respeito às peculiaridades de cada atividade, foram realizadas como se tratando de duas empresas sob o mesmo nome e sob a mesma administração. Desta forma, a amostra de MPMEs comportou dez indústrias, cinco empresas de comércio e 13 empresas de serviços.

Conforme já referido anteriormente, a estratégia empregada foi o estudo de casos múltiplos, uma vez que os principais elementos que caracterizam tal abordagem mostraram presentes na pesquisa. Em função do objeto do estudo proposto e do problema formulado, a presente pesquisa revestiu-se das três condições que, segundo Yin[372], justificam o estudo de

[372] YIN, op. cit., 2001.

caso: questões do tipo “como” e “por que”, pouco controle do pesquisador sobre os eventos e foco em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real. Além disso, segundo o mesmo autor, o estudo de caso constitui-se em uma estratégia comum em estudos organizacionais e gerenciais, pois sua principal tendência é tentar esclarecer uma decisão ou um conjunto de decisões, aprofundando o motivo pelo qual foram tomadas, como foram implementadas e com quais resultados. O fato de se analisar simultaneamente o comportamento das 24 MPMEs da amostra conduziu a pesquisa para uma das variações admitidas por Yin nesta abordagem: o estudo de múltiplos casos comparados. O quadro 09 caracteriza as MPMEs da amostra.

	Código identificador da empresa	Natureza do negócio	Tempo de aplicação do modelo (anos)	Número de funcionários no ano zero	Número de funcionários no último ano de observação	Receita bruta no ano zero	Receita bruta no último ano de observação
1	SP7	Serviços	7	14	50	2.600.000,00	13.000.000,00
2	SP6	Serviços	6	11	13	1.500.000,00	2.700.000,00
3	IP5a	Indústria	5	49	72	16.000.000,00	22.000.000,00
4	IP5b	Indústria	5	30	22	1.600.000,00	3.500.000,00
5	IP4	Indústria	4	48	70	9.000.000,00	38.000.000,00
6	SMi4	Serviços	4	4	8	55.000,00	387.000,00
7	SM4	Serviços	4	76	100	14.000.000,00	20.000.000,00
8	SP3	Serviços	3	40	45	2.000.000,00	2.500.000,00
9	ICP3	Indústria e Comércio	3	25	27	8.500.000,00	9.000.000,00
10	IP3	Indústria	3	41	55	2.600.000,00	3.400.000,00
11	IMi3	Indústria	3	7	8	300.000,00	360.000,00
12	ICMi2	Indústria e Comércio	2	15	12	2.000.000,00	3.100.000,00
13	SP2a	Serviços	2	30	33	7.100.000,00	7.900.000,00
14	SP2b	Serviços	2	29	31	3.800.000,00	4.200.000,00
15	IM2	Indústria	2	190	220	60.000.000,00	120.000.000,00
16	IP2	Indústria	2	88	100	30.000.000,00	52.000.000,00
17	CSMi2	Comércio e serviços	2	8	10	460.000,00	820.000,00
18	SP1a	Serviços	1	12	13	400.000,00	500.000,00
19	CSMi1	Comércio e serviços	1	7	7	500.000,00	420.000,00
20	SP1b	Serviços	1	13	15	400.000,00	450.000,00
21	SP1c	Serviços	1	26	28	2.100.000,00	2.400.000,00
22	SP1d	Serviços	1	18	19	1.500.000,00	1.600.000,00
23	IP1	Indústria	1	70	73	6.000.000,00	6.500.000,00
24	CP1	Comércio	1	21	30	Não disponível	Não disponível
	TOTAIS			**872**	**1061**	**172.415.000**	**314.737.000**

Quadro 09: Caracterização da empresas integrantes da amostra estudada
Fonte: Quadro elaborado pelo próprio autor com base em dados disponibilizados pelas empresas.

Por força da classificação do SEBRAE, considerando-se o ano inicial de trabalho em cada empresa, a amostra configurou-se de cinco micro-empresas, 17 pequenas empresas e duas médias empresas.

O período de estudo transcorreu do ano de 2003 a 2008, mas cada empresa teve seu próprio período de observação, conforme vigência do contrato junto ao autor. Assim, são distintos os anos de início e finalização do estudo em cada empresa e, em decorrência, o período de duração do trabalho em cada unidade de análise. Tal situação decorre do fato de que nenhuma empresa adquiriu o modelo completo no primeiro ano de contrato, sendo que o trabalho de implantação – e de aculturamento dos gestores – foi progressivo[373]. Portanto, a pesquisa foi iniciada com as restrições dadas pelos diferentes escopos de trabalho em cada empresa, ganhando corpo à medida que os resultados fossem surgindo. Nesta dinâmica, o trabalho foi demonstrando aos gestores que a sustentação daqueles resultados demandaria a continuidade dos investimentos na competência gerencial da empresa, fato que ocorreu na maioria das empresas da amostra[374].

Desta forma, nos contratos de apenas um ano de duração, a pesquisa coletou um número menor de observações que nos projetos com dois anos ou mais. Julga-se que esta distinção no período de observação de cada caso não prejudicou os objetivos da presente tese, uma vez que o procedimento de observação participante – explicado adiante – considerou apenas as práticas de gestão cuja validação – que também terá sua explicação a seguir – deu-se em prazo compatível com o período de contrato na empresa.

4.2.4 Estudos de casos múltiplos por meio de observação participante para avaliar a aplicabilidade das práticas de gestão

Para cada empresa presente na amostra, foram realizados os seguintes procedimentos:

a) Definição do escopo do projeto;
b) Diagnóstico gerencial relativo ao escopo de projeto;
c) Definição das práticas de gestão a serem implantadas;

[373] Nota do autor: a cultura imediatista do pequeno empresário brasileiro é resistente à contratação de serviços de consultoria por tempo superior a um ano. Desta forma, os projetos que serviram de base para esta pesquisa foram todos contratados para, no máximo, um ano. Atingidos os objetivos propostos para este período, muitas empresas puderam aferir a relevância deste trabalho e viram a necessidade de extensão do projeto mediante a fixação de novos objetivos. Outras, porém, conformaram-se com os resultados obtidos e optaram por não continuar com os serviços.

[374] Nota do autor: este fenômeno também foi alvo de análise e resultou, conforme exposto adiante, num dos diferenciais do sistema em defesa, uma vez que admite flexibilidade no roteiro de sua implantação, contrapondo-se aos modelos tradicionais que prescrevem etapas sequenciais rígidas para a implementação.

d) Implantação e gerenciamento das práticas definidas;

e) Observação participante ao longo da evolução do projeto;

f) Análise de casos positivos e negativos derivados da observação participante;

As seções seguintes detalham as atividades realizadas.

4.2.4.1 Definição do escopo do projeto

Os sub-sistemas gerenciais, alvo de análise, eram escolhidos em função do escopo do contrato. Os contratos originalmente firmados com as empresas da amostra previam projetos relativos à implantação de ISO 9001, PGQP, gestão para resultados[375], gestão orçamentária, gestão de pessoas e planejamento estratégico. Conforme exposto, este escopo podia ser ampliado em função das renovações de contratos.

O Quadro 10 apresenta a correlação entre os projetos demandados pelas empresas da amostra e os sub-sistemas do modelo de gestão proposto:

Sub-sistema	ISO 9001	PGQP	Gestão p/ resul-tados	Gestão orçamen-tária	Gestão de pessoas	Planej. estra-tégico
Formulação estratégica	-	●	●	-	-	●
Gerenciamento das melhorias	●	●	●	❍	❍	●
Gerenciamento da rotina	●	●	●	❍	❍	-
Gestão de pessoas	●	●	●	-	●	❍
Gestão orçamentária	❍	●	●	●	-	❍
Análise crítica do desempenho	●	●	●	●	❍	●

Legenda:
● = presente integralmente
❍ = presente parcialmente
- = ausente

Quadro 10: Correlação entre os projetos de gestão solicitados pelas empresas e os sub-sistemas do modelo
Fonte: Quadro elaborado pelo próprio autor com base na revisão bibliográfica.

[375] Por "gestão para resultados" convencionou-se chamar a implantação do sistema de gestão completo, conforme representado na Figura 09.

Observe-se que, somente nas hipóteses de implantação do PGQP e da gestão para resultados, o sistema poderia ser implantado por completo. Nesses casos, sinalizava-se para a empresa que a implantação completa e eficaz demandaria um prazo superior a um ano.

4.2.4.2 Diagnóstico gerencial relativo ao escopo do projeto

O diagnóstico gerencial objetivou avaliar a situação em que se encontravam as práticas gerenciais da empresa antes do início do projeto, com vistas a personalizar a implantação. Este diagnóstico baseou-se na premissa de que, por mais incipiente que fosse o sistema de gestão da empresa, quaisquer rotinas gerenciais já em uso deveriam ser consideradas no projeto. Deste modo, as práticas de gestão preexistentes que, pelo diagnóstico, já se encontravam alinhadas com o modelo, foram preservadas ou apenas adaptadas.

Exemplificando: o modelo recomenda que a análise crítica do desempenho cubra uma pauta mínima de assuntos e seja realizada a intervalos regulares. Caso uma empresa já apresentasse uma rotina de reuniões mensais (ou semanais), ainda que para tratar de assuntos exclusivamente operacionais, esta rotina era preservada, incluindo-se na pauta a abordagem gerencial da análise do desempenho, conforme prescrito pelo modelo.

As ferramentas de diagnóstico para os projetos ISO 9001 e PGQP foram os próprios requisitos normativos prescritos pelos órgãos reguladores. Assim, o diagnóstico para um projeto de implantação da ISO 9001 foi feito com base nos requisitos da NBR ISO 9001:2000[376]. Para o PGQP, foram utilizados os guias de avaliação vigentes para o ano inicial do projeto[377]. No caso da gestão para resultados, gestão orçamentária, gestão de pessoas e planejamento estratégico, os critérios de diagnóstico seguiram as premissas do sistema de gestão do INDG (e, por conseguinte, do TQC japonês), conforme exposto na revisão bibliográfica desta tese.

O diagnóstico buscou avaliar a aderência da empresa ao sistema de gestão solicitado. O critério de julgamento em todos os casos foi simples: a empresa "atende", "atende parcialmente" ou "não atende" ao requisito especificado. Todos os casos de atendimento parcial ou não atendimento geravam a demanda por uma prática de gestão pertinente ao sistema em defesa. As necessidades de implantação (ou ajuste) destas práticas determinaram o

[376] Nestes casos, foram utilizados os requisitos da NBR ISO 9001:2000, pois a versão 2008 (com mínimas modificações) somente passou a vigorar em 2009, portanto, fora da delimitação temporal desta tese.
[377] O PGQP emite anualmente uma nova versão dos seus critérios de avaliação. Nos últimos dois anos, por conta de uma uniformização empreendida em nível nacional, o mesmo passou a adotar os critérios da FNQ.

escopo preliminar do projeto.

Nos casos de ampliação do escopo do projeto (em especial, quando das renovações dos contratos), este diagnóstico era refeito, seguindo-se as etapas acima descritas.

4.2.4.3 Definição das práticas de gestão a serem implantadas

Nesta etapa, o escopo preliminar do projeto foi apresentado à direção de cada empresa, com a devida fundamentação sobre a necessidade de implantação das práticas gerenciais recomendadas a partir do diagnóstico. O objetivo foi obter a concordância dos gestores sobre "o que vai ser feito", mas também sobre "o que não vai ser feito", a fim de evitar falsas expectativas sobre o projeto.

Outro propósito importante nesta etapa foi alinhar os recursos do projeto. Cada prática de gestão solicitada impunha determinada necessidade de recursos: em geral, pessoas para auxiliar na implantação, pesquisa de dados internos e externos, recursos de TI e, mesmo, investimentos na estrutura do negócio. Por se tratar de MPMEs, em alguns casos, estes recursos não podiam ser disponibilizados de imediato (ou podiam ser disponibilizados apenas parcialmente). Tal situação gerava uma restrição ao projeto, a ponto de recomendar o seu redimensionamento, postergação ou mesmo a suspensão de determinada ação.

Feitos estes ajustes, seguiu-se a elaboração de um cronograma de projeto compatível com a realidade de cada empresa da amostra. Este cronograma definiu as práticas de gestão selecionadas para o projeto definitivo, bem como as etapas e o ritmo de implantação.

4.2.4.4 Implantação e gerenciamento das práticas definidas

O cronograma foi levado a efeito, permitindo-se ajustes em função de contingências[378]. Fundamentalmente, a implantação demandou a capacitação técnica dos envolvidos (treinamento sobre a prática gerencial recomendada), aplicação da prática no local de trabalho por parte dos integrantes da empresa (fazer "o tema de casa"), avaliação da adequação da prática pelo autor e correção dos eventuais desvios técnicos e operacionais.

O Quadro 11 apresenta as práticas de gestão recomendadas para cada sub-sistema do modelo de gestão em defesa nesta tese:

[378] Nota do autor: essas contingências estavam normalmente relacionadas à indisponibilidade do pessoal da empresa para realizar os "temas de casa", impondo, no caso de atraso de alguma tarefa do cronograma, a revisão dos prazos do projeto.

Sub-sistema	Práticas de gestão recomendadas
Formulação estratégica	- Gerenciamento da rentabilidade - Gerenciamento do posicionamento no mercado - Gerenciamento das estratégias - Gerenciamento de riscos
Gerenciamento das melhorias	- Gerenciamento pelas diretrizes - Gerenciamento de projetos
Gerenciamento da rotina	- Padronização de processos - Gerenciamento de indicadores de desempenho - Tratamento de anomalias
Gestão de pessoas	- Gerenciamento do ambiente de trabalho (Programa 5S) - Gerenciamento por competências - Gerenciamento do desempenho individual
Gestão orçamentária	- Gerenciamento matricial de receitas - Gerenciamento matricial de custos - Gerenciamento matricial de despesas - Gerenciamento matricial do capital empregado
Análise crítica do desempenho	- Análise crítica das práticas de gestão acima

Quadro 11: Práticas gerenciais recomendadas pelo sistema de gestão inicialmente proposto para MPMEs
Fonte: Quadro elaborado pelo próprio autor com base no procedimento exposto na sub-seção 4.2.2.

Conforme exposto, a aplicabilidade destas práticas foi observada nos casos estudados de acordo com o escopo de cada projeto, de modo que algumas MPMEs acumularam um número maior de observações do que outras.

4.2.4.5 Observação participante ao longo da evolução do projeto

Conforme já exposto, pelo fato de o autor interagir com as empresas estudadas na condição de consultor, a observação participante não foi empregada na sua forma mais pura. Ainda assim, julga-se que o uso da técnica mostrou-se bastante apropriado aos objetivos deste estudo.

As práticas listadas no Quadro 11 foram implantadas originalmente de acordo com as premissas apresentadas na sub-seção 4.2.2. A aplicabilidade de cada prática foi, então, observada pelo autor no comportamento diário das MPMEs cujos projetos a incorporavam no

escopo[379]. Cada MPME representou, portanto, um caso de estudo na pesquisa, sendo que a hipótese testada foi: **a prática de gestão implantada é aplicável aos casos estudados.**

Para viabilizar a procura de **casos negativos** (de negação da hipótese acima), conforme prescreve a referida técnica[380], as práticas de gestão implantadas foram submetidas a um procedimento de validação. Para que uma prática fosse considerada válida numa MPME, era necessário que as observações conduzissem o autor a responder afirmativamente às seguintes questões:

a) A prática foi assimilada de forma sistemática pela empresa?

b) A prática resultou em melhoria de processos na empresa?

No quesito (a), a validação ocorreu quando se observou que a prática implantada passou a fazer parte da rotina operacional da empresa, implicando a designação de um responsável por seu controle, provimento dos recursos necessários para sua manutenção e definição de um procedimento sistemático de trabalho (documentado ou não).

Este componente da validação se justificou pela necessidade de se compatibilizar a prática de gestão proposta à realidade (cultural e estrutural) de uma MPME. Por exemplo: a gestão por indicadores de desempenho em uma micro-empresa, caso demandasse vultosos recursos para aquisição e manutenção de hardware e software de sistemas informacionais, certamente teria sua assimilação dificultada. Enquanto este obstáculo não fosse superado pela técnica de observação participante, a prática não poderia ser validada.

Cabe acrescentar que o tempo para uma empresa assimilar uma prática está associado à quantidade e complexidade das ferramentas utilizadas, à disponibilidade de recursos humanos (da empresa) para sua implantação, bem como à competência dos recursos humanos disponibilizados. Dessa forma, mesmo contendo ferramentas complexas, uma prática como o gerenciamento matricial de receitas pode ser assimilada em poucos meses se os recursos humanos forem adequadamente providos. Porém, se os mesmos forem deficientes, uma prática menos complexa, como o 5S, pode se levar mais de um ano para sua assimilação.

No quesito (b), a validação ocorreu quando se observou que a prática implantada contribuiu para a solução de algum problema crônico na gestão e/ou operação de processos da empresa[381]. Por exemplo, a padronização propõe-se a reduzir as falhas de processos e não conformidades de produtos na operação de uma empresa. Ao se observar, durante ou após a

---

[379] O Quadro 12, apresentado adiante, demonstra o escopo dos projetos em cada empresa da amostra.

[380] SELLITZ et al., op. cit., 1987.

[381] Segundo Deming (1990), problema crônico é o que deriva de **causas crônicas**, a saber toda falha, gargalo ou deficiência que reiteradamente se manifesta na operação e/ou gestão da empresa. Quando o problema é eventual, o mesmo autor refere que suas causas também são pontuais, configurando as **causas especiais**.

implantação, a redução destas anomalias, a prática era considerada válida na empresa.

A busca de uma resposta ao quesito (b) representou, portanto, a avaliação da eficácia da prática de gestão recomendada. Afinal, pouco contribuiria aos objetivos desta tese se uma prática, apesar de assimilada pela rotina da empresa (resposta afirmativa ao quesito "a"), nada acrescentasse de valor à gestão ou operação do negócio.

O emprego da observação participante torna-se mais bem compreendido com o uso de um exemplo que ocorreu na pesquisa.

Conforme apresentado no capítulo 3, a gestão de pessoas orienta as empresas à adoção da prática de **gestão por competências**. O principal fundamento desta prática é que os empregados devem atender a requisitos mínimos de competência (educação, treinamento, habilidade e experiência) para bem desempenhar suas funções. Para tanto, as empresas devem estruturar e gerenciar processos de seleção e treinamento para prover as competências requeridas. A prática enfatiza a necessidade de que seja realizada uma boa seleção dos empregados, para evitar a formação de um dispendioso passivo de competências a ser suprido pelos processos de treinamento. Dentre as ferramentas recomendadas para avaliação de competências no processo de seleção estão os testes de conhecimentos e habilidades, as entrevistas comportamentais e as avaliações psicológicas.

Na pesquisa, a implantação desta prática foi inicialmente conduzida sob tais premissas, usando-se a observação participante para avaliar o comportamento das empresas da amostra. A hipótese testada neste caso foi que "a gestão por competências é inteiramente aplicável às MPMEs da amostra". As observações realizadas demonstraram, entretanto, o seguinte:

- Os jovens que buscavam empregos nas MPMEs da amostra eram, em sua maioria, os que não conseguiram empregos nas grandes empresas da região e, portanto, "estavam de passagem até conseguir algo melhor";
- As pessoas mais velhas que buscavam ocupação nas empresas pesquisadas demonstravam, em sua maioria, uma postura de acomodação profissional, como que assumindo que "não tinham condições de pleitear algo melhor";
- A maioria dos cargos chave nas MPMEs da amostra era provida com base nas relações de confiança, seja por laços familiares ou de amizade, constrangendo os gestores a procederem quaisquer mudanças em decorrência de falhas de competência. Por exemplo, a esposa do sócio-proprietário era a responsável pelos processos financeiros da empresa, e mesmo sem nenhuma formação em gestão financeira, a empresa preferia "conviver" com suas deficiências.

Diante deste quadro, observou-se nas MPMEs estudadas uma dificuldade natural dos processos de seleção em buscar empregados com a competência requerida, tornando pouco aplicável uma maior rigidez na contratação de pessoal (quanto menos, com a aplicação das ferramentas de avaliação mencionadas acima). Percebeu-se, portanto, que os princípios da gestão por competências não podiam ser plenamente aplicados aos processos de seleção das empresas estudadas. Deste modo, a prática não era validada, seja pela dificuldade de ser absorvida de forma sistemática, seja por não resultar em melhoria do processo (evidenciado pelos elevados índices de rotatividade e absenteísmo). Estava-se diante de um caso negativo.

A constatação de um caso negativo requeria a revisão da prática de gestão por competências para absorver esta realidade das MPMEs. Observou-se que a dificuldade em se tratar da questão no processo de seleção somente poderia ser compensada por um maior empenho no processo de treinamento e/ou por uma melhor utilização da estrutura de pessoal disponível (algo perfeitamente alinhado ao que ensina Penrose). Por exemplo: voltando-se ao exemplo acima, a falta de habilidade da gerente financeira (esposa do sócio-proprietário) em gerenciar o fluxo de caixa da empresa era suprida por algum treinamento específico e/ou pela utilização de alguma outra pessoa da estrutura para auxiliar no processo. Outro exemplo: a dificuldade em se contratar um motorista experiente era suprida com um intenso treinamento e acompanhamento do novato durante o período legal de experiência (90 dias), agregando-se a avaliação frequente de desempenho do mesmo, antes de sua efetivação.

Neste caso, a observação participante conduzia a uma nova hipótese para abarcar o caso negativo: "a gestão por competências é aplicável às MPMEs da amostra, desde que as deficiências no processo de seleção sejam compensadas pelo processo de treinamento ou outras ações para prover a competência requerida". A partir da hipótese revisada, todas as demais empresas da amostra foram novamente testadas, resultando apenas em casos positivos. A prática era, então, considerada validada e passava a fazer parte do modelo heurístico.

A observação participante também pode abranger o estudo de casos de modo reverso ao procedimento exposto acima, pois nas MPMEs da amostra, cuja aplicação do modelo foi parcial, tornou-se possível observar os efeitos da ausência de determinada prática (ou sub-sistema) no caso estudado. A hipótese reversa, nestes casos foi: **a ausência da prática recomendada gerou alguma perda aos casos estudados**.

O procedimento reverso assumiu como caso positivo a observação de deficiências nos processos das empresas em decorrência da não-implantação da prática. Essas deficiências manifestaram-se como a persistência ou agravamento de problemas crônicos na gestão e/ou

operação da empresa e/ou pelo surgimento de novos problemas em outras práticas e sub-sistemas correlacionados. Por contraposição, os casos negativos seriam as empresas que, mesmo diante da ausência da prática, apresentassem melhorias dos processos pertinentes. O estudo não apresentou nenhum caso negativo que se enquadrasse nesta situação, mas os casos positivos da observação reversa serviram para corroborar o trabalho de validação de várias práticas em estudo.

Por exemplo: a ausência da prática do GMR faz persistir a instabilidade das vendas de uma empresa, gerando também, como efeito indesejável, a dificuldade no gerenciamento dos custos de produção (GMC), face à baixa previsibilidade do desempenho das vendas. A observação deste fenômeno em algumas empresas confirmou a hipótese reversa.

Cabe acrescentar que os principais dados da pesquisa foram registrados através de **notas de campo** produzidas pelo autor a partir de seus frequentes contatos com as empresas da amostra. As observações recorreram também à coleta de dados nos sistemas de informações das empresas. Para tanto, foram acessados arquivos de dados (em mídia eletrônica ou papel), softwares de gestão, normas, procedimentos, planos de ação, atas de reuniões, relatórios gerenciais, gráficos, planilhas de dados, comunicações internas, memorandos, acervo histórico, fotografias e vídeos institucionais, a fim de se buscar evidências da validade das práticas de gestão implantadas.

Esta documentação, por conta da implantação dos projetos, serviu de base para a formalização dos processos e procedimentos do sistema de gestão destas empresas. Este material, diante da existência de cláusula contratual de confidencialidade, consta retido no documental das MPMEs da amostra. Entretanto, o registro das principais observações que sustentam esta tese (resguardadas as respectivas fontes) encontra-se nas citações feitas nos capítulos 5 e 6, onde constam apresentados, respectivamente, os casos estudados e o modelo heurístico.

4.2.4.6 Análise dos casos positivos e negativos derivados da observação participante

Quando determinada prática era validada em alguma MPME da amostra, considerou-se um caso positivo. Caso contrário, julgou-se um caso negativo. Cabe acrescentar que a conclusão pela "não validação" de uma prática não era definida de imediato (ao primeiro sinal de insucesso). Como consultor, era obrigação do autor avaliar se as causas do insucesso de determinada prática não estavam atreladas a falhas técnicas ou operacionais na sua

implantação (de responsabilidade da consultoria) ou na sua execução (de responsabilidade da empresa contratante). Assim, a "não validação" de uma prática somente era confirmada após vencidas estas eventuais falhas técnicas e operacionais.

Quando determinada prática se mostrou positiva em todos os casos da amostra que a continham sob escopo, concluiu-se sobre a não negação da hipótese. Todavia, ao se encontrar um único caso negativo no transcorrer da pesquisa, impôs-se a necessidade de revisar a forma de aplicação da prática de modo a adaptá-la não apenas à realidade do caso tido como negativo, mas a todos os casos pertinentes da amostra (e, por conseguinte, manter viva a hipótese de sua aplicabilidade aos casos estudados). Cabe acrescentar que toda prática reformulada foi novamente observada nos casos estudados, obedecendo-se aos procedimentos de validação acima descritos. Julga-se que o exemplo da seção anterior sobre o emprego da observação participante na implantação da gestão por competências é suficiente para elucidar este processo analítico.

O Quadro 12 demonstra o escopo do trabalho em cada caso estudado. As letras que constam assinaladas no referido quadro representam o status da implementação do modelo. A letra "V" representa os sub-sistemas que tiveram pelo menos uma de suas práticas (*vide* Quadro 11) implementada e validada. A letra "I" representa os sub-sistemas que tiveram ao menos uma prática totalmente implementada, mas cuja validação não pode ser feita dentro do prazo contratado para o projeto[382]. O espaço em branco significa que nenhuma prática do referido sub-sistema foi implementada naquela empresa. O Quadro 12 apresenta também o somatório dos sub-sistemas implementados e validados, o percentual de sub-sistemas implementados em relação ao total da amostra e o percentual de sub-sistemas validados em relação ao que foi implementado.

[382] Nota do autor: nas práticas pertinentes à formulação estratégica, bem como em práticas implantadas quase ao final do prazo contratual, era comum que o prazo do projeto expirasse antes de se concluir pela validação das mesmas. Vale lembrar que, na formulação estratégica, por se tratar de metas e planos de longo prazo (dois anos ou mais), as práticas dificilmente podem ser validadas em apenas um ano de observações (registre-se que a amostra contém sete casos em que o período de observação, por questões contratuais, foi de, no máximo, um ano). Contudo, em alguns desses casos, o autor, por concessão dos proprietários das empresas, pôde retornar *a posteriori* para realizar observações complementares e concluir pela validação ou não da prática. Nos casos em que tal concessão foi negada, não foi possível concluir sobre a validação.

	Empresa	Formulação estratégica	Gerenciamento das melhorias	Gerenciamento da rotina	Gestão de pessoas	Gestão orçamentária	Análise crítica do desempenho
1	SP7	V	V	V	V	I	V
2	SP6	V	V	V	V	V	V
3	IP5a	V	V	V	V		V
4	IP5b	V	V	V	I	I	V
5	IP4	V	I	V	V	V	I
6	SMi4	V	V	V	V	V	V
7	SM4	V	V	V	V	V	V
8	SP3	V	V	V	I		V
9	ICP3	V	V	V	V	I	V
10	IP3	V	V	V	V	I	V
11	IMi3		V	I		V	V
12	ICMi2	V	V	V	V	V	V
13	SP2a	V	V	V	I	I	V
14	SP2b		V	V	I	I	V
15	IM2	V	V	V	V	I	V
16	IP2	V	V	V	V	V	V
17	CSMi2	V	V	V	V	I	V
18	SP1a	V	V	I	V	V	V
19	CSMi1	V	V	I		V	I
20	SP1b	V	V	I	I	I	
21	SP1c	V	V	V	V		
22	SP1d	V	V	V	I		V
23	IP1	V	V	V	V		I
24	CP1	I	I	I	I		
	Total imple-mentado	**22**	**24**	**24**	**22**	**18**	**22**
	% imple-mentado	**92%**	**100%**	**100%**	**92%**	**75%**	**92%**
	Total validado	**21**	**22**	**19**	**15**	**9**	**19**
	% validado	**95%**	**92%**	**70%**	**68%**	**50%**	**86%**

Quadro 12: Sub-sistemas do modelo de gestão implementados em cada empresa
Fonte: Quadro elaborado pelo próprio autor.

Observou-se que o sub-sistema de gestão orçamentária, por ser normalmente implementado por último nos projetos[383], foi o que mais ficou pendente de validação.

[383] Nota do autor: conforme já mencionado, o modelo não estabelece uma ordem fixa para a implantação dos sub-sistemas. Ocorre que a parte orçamentária somente era implantada no início de um projeto, quando a

O estudo de casos múltiplos por meio da observação participante levou, portanto, a uma série de ponderações sobre a aplicabilidade e eficácia do sistema de gestão inicialmente proposto. Tais ponderações proporcionaram a reconstrução do sistema e a definição do modelo heurístico de gestão.

4.2.5 Reconstrução do sistema de gestão com vistas à definição de um modelo heurístico para a gestão de MPMEs

A reconstrução do sistema de gestão foi realizada com as práticas de gestão (reformuladas ou não) que se apresentaram como positivas (validadas) em todos os casos estudados pertinentes. Desta forma, a estrutura do modelo da Figura 09, conforme destacado adiante, foi mantida, procedendo-se a alterações nas suas práticas conforme as necessidades de reformulação diante de casos negativos.

O modelo heurístico buscou representar o sistema de gestão ideal para as MPMEs da amostra. O mesmo foi construído justapondo-se aos fundamentos teóricos do modelo (incluindo os que constam apresentados na seção 4.3 adiante) os registros das principais observações pertinentes.

Para possibilitar a compreensão da dinâmica de funcionamento do sistema de gestão reconstruído (modelo heurístico), foi idealizada uma MPME que adotou a plena implantação de todos os seus sub-sistemas e práticas de gestão (capítulo 6). Foram incluídas nesta empresa ideal algumas possibilidades de variações ou simplificações por força das reformulações realizadas em função da observação participante.

Por ser o caso mais reincidente na amostragem e pela facilidade de compreensão, optou-se por demonstrar a aplicação do modelo em uma transportadora de produtos para exportação em *containers*. Apesar deste tipo de negócio estar mais presente em regiões com perfil exportador, sua dinâmica de funcionamento se manifesta em vários outros ramos da logística e serviços tradicionalmente estabelecidos como MPMEs e presentes em quaisquer localidades. É possível observar uma semelhança deste negócio com transportadoras que servem ao mercado interno, serviços de táxi, transporte escolar, serviços de tele-entrega, serviços de turismo, transporte urbano e intermunicipal. Para facilitar as referências, esta

---

empresa contratava exclusivamente os serviços de gestão orçamentária. Nos demais serviços contratados (ISO 9001, PGQP, etc.), o sub-sistema orçamentário ou era previsto para o final do projeto, por requerer informações dos demais sub-sistemas para refinar o seu planejamento, ou nem era previsto, sendo sua implantação uma necessidade percebida incidentalmente por conta do caráter sistêmico do modelo.

empresa foi chamada de Transportadora Modelo.

Para que o caso ideal fosse preciso, recorreu-se à elaboração de uma planilha em Excel para os cálculos que sustentam a demonstração numérica do funcionamento do modelo. Para simplificar a exposição, foram assumidas algumas condições:

a) A empresa iniciou suas atividades em janeiro de 2006 com capital próprio, sendo que o lucro acumulado até dezembro de 2008 foi incorporado ao patrimônio da empresa na forma de aplicações financeiras;
b) O fator inflacionário nos preços de insumos e serviços foi desconsiderado;[384]
c) Os clientes atendidos no período de 2006 a 2008 exportaram produtos com peso, valor e distância percorrida uniformes, não alterando o preço médio do frete;
d) As receitas são iguais ao faturamento e os impostos são tributados sobre o faturamento, à taxa de 12,5%;
e) A taxa de depreciação dos conjuntos de transporte (caminhão e carreta) é de 5% ao ano, sendo que os demais ativos imobilizados (veículos leves, computadores, móveis, etc.) possuem uma taxa de depreciação de 10% ao ano;
f) Os juros que remuneram as aplicações financeiras são de 6% ao ano[385];
g) A rentabilidade é calculada sobre o patrimônio líquido da empresa.

Ressalte-se que os números apresentados não tiveram a pretensão de refletir a realidade. Foram, na melhor das hipóteses, aproximações e, na maioria dos casos, situações criadas pelo autor. O objetivo foi simular a dinâmica de funcionamento do modelo e sua aplicabilidade para distintas situações. Os cálculos pormenorizados que alimentam os quadros e números referidos na exposição (capítulo 6), por sua grande extensão, não foram explicitados[386].

O capítulo 6 apresenta a descrição do modelo heurístico e sua aplicação na Transportadora Modelo. Entretanto, fez-se necessário, previamente, rever a fundamentação teórica a fim de se explicar a dinâmica de funcionamento do sistema de gestão.

---

[384] Nota do autor: caso fosse considerado o fenômeno inflacionário, a dedução também seria viável, mas os cálculos ficariam mais complexos por força da inclusão da taxa de inflação anual, redundando em esforço analítico desnecessário para os objetivos deste trabalho.

[385] Nota do autor: este será o parâmetro para o cálculo do custo da oportunidade para a Transportadora Modelo. Vale dizer: para que a empresa seja considerada rentável, suas operações terão que remunerar o capital empregado a uma taxa superior a esta.

[386] Nota do autor: os números constantes nas tabelas apresentadas no capítulo 6, quando resultantes de um cálculo realizado pela planilha, foram arredondados automaticamente. Deste modo, os resultados derivados de cálculo manual (por exemplo, um percentual de variação) podem apresentar pequenas distorções em relação ao número constante na tabela.

4.3 Complementando a fundamentação teórica a partir das observações

O procedimento de observação participante levou à construção do modelo heurístico, mas também contribuiu para que se fizesse uma releitura dos fundamentos teóricos que serviram de ponto de partida para esta pesquisa. Esta releitura proporcionou o complemento de aspectos teóricos que, no âmbito dos casos estudados, mostraram-se essenciais à formatação do modelo em defesa, em especial, quanto à utilização de ferramentas de gestão. As sub-seções seguintes apresentam esses complementos teóricos.

4.3.1 Complementos teóricos sobre sustentabilidade econômica empresarial

Ao se falar em sustentabilidade econômica empresarial, fala-se em estabilidade mínima do ganho, uma estabilidade que se avalia no longo prazo. Justifica-se tal argumento porque o desempenho financeiro de uma empresa, se avaliado no curto prazo, pode ser afetado pela conjuntura. O sistema proposto rejeita as decisões inspiradas tão somente na conjuntura, sem a devida avaliação dos respectivos desdobramentos de longo prazo. Decisões desta natureza até podem gerar bons lucros hoje, mas não apresentam nenhuma expectativa para sua sustentação amanhã.

Nesta direção, conforme será exposto na fundamentação teórica do presente estudo, o indicador que melhor reflete a sustentabilidade econômica de uma empresa é a **rentabilidade**. Este indicador, de uso tão comum na gestão de grandes empresas, não é, todavia, rotineiramente utilizado na gestão de MPMEs pelos seguintes motivos:

a) A contabilidade oficial da esmagadora maioria das MPMEs não reflete a verdadeira situação financeira do negócio. A mesma tem objetivos meramente fiscais (na verdade, via de regra voltados para a evasão fiscal), portanto, a apuração de qualquer indicador restaria imprecisa. Por exemplo: o patrimônio destas organizações não é regularmente atualizado e o lucro apurado nem sempre reflete o real desempenho do exercício (algumas destas empresas, para evitar o imposto de renda, fazem questão de sempre fechar o ano com prejuízo). Estas restrições conferem imprecisão aos dados que servem de base para o cálculo da rentabilidade;
b) As despesas operacionais são definidas e lançadas com objetivo de minimizar o impacto tributário. Por exemplo: para não pagar INSS elevado, o proprietário define que seu salário é o mínimo regional, mas retira sua subsistência de outras contas

contábeis (alimentação, despesas de viagem, combustível, benefícios, adiantamentos de divisão de lucros, etc.);

c) As contas da organização, muitas vezes, confundem-se com as do(s) proprietário(s), tanto as relacionadas às despesas operacionais como as contas patrimoniais. Por exemplo: o proprietário do negócio possui em seu patrimônio pessoal o terreno onde se assenta a empresa, cobrando da mesma apenas um aluguel simbólico para efeitos fiscais;

d) Caso se implante uma contabilidade paralela honestamente reveladora da saúde financeira da empresa (neutralizando-se as restrições acima), provavelmente chegar-se-ia à conclusão de que a grande maioria das MPMEs é deficitária e não rentável[387]. Sabe-se que o mercado já trabalha com a hipótese de achatamento dos custos das MPMEs, por conta do esforço pessoal dos sócios (doação de trabalho e patrimônio) e do nível de informalidade nas relações trabalhistas (por exemplo, pagamento de salários "por fora") e comerciais (por exemplo, compra e venda sem nota fiscal)[388].

Este quadro não quer dizer que as MPMEs não monitoram seus resultados financeiros, mas isso é feito à parte da contabilidade oficial, por meio de dados respaldados no discernimento dos próprios dirigentes, alimentados em softwares de gestão e planilhas de cálculo (Excel). São esses dados que foram utilizados no presente estudo a fim de se validar as práticas de gestão implementadas.

4.3.2 Complementos teóricos sobre tomada de decisão gerencial

A idéia central do modelo de gestão proposto é que toda decisão gerencial seja tomada com base em análise de fatos e dados. Esta idéia contrapõe-se à voz corrente dos arautos do empreendedorismo[389], segundo os quais o sucesso empresarial decorre de ações perspicazes, rápidas e indolores – transparecendo, muitas vezes, ações quase que milagrosas – e que as competências que mais contam são a astúcia, a coragem, a intuição e a atitude.

---

[387] STEINDL, op. cit., 1990.
[388] Nota do autor: tais fatos, por si só, não tornam a empresa economicamente **insustentável**, apenas alteram os números a serem trabalhados, definindo parâmetros de rentabilidade distintos das grandes empresas.
[389] *Vide* justificativa desta tese.

O processo decisório defendido pelo modelo está fundamentado em métodos científicos de pesquisa e produção de conhecimento em ciências sociais[390], na teoria da **racionalidade circunscrita** de March & Simon[391], bem como na regra dos 80/20 de Pareto[392].

A referência a métodos científicos de produção do conhecimento deve-se ao fato de que a tomada de decisão nas empresas não pode prescindir dos processos de: 1) coleta de dados; 2) processamento de informações; 3) análise de informações; e 4) conclusões. O volume de recursos e "energia" despendidos nesses processos, por sua vez, deve ser determinado a partir de uma rigorosa análise dos custos e dos benefícios gerados pelos mesmos.

Conforme exposto na seção 3.4, March & Simon colocam que a **racionalidade clássica** na tomada de decisão humana mostra-se empiricamente inconsistente. Desta forma, na decisão empresarial, há a necessidade de se analisar apenas as variáveis essenciais interferentes no processo, desviando-se da hipótese de maximização de lucros no curto prazo. Sua crítica à teoria neoclássica da gestão empresarial repousa fundamentalmente em dois argumentos:

1) A negação do pressuposto de que os empresários detêm o conhecimento de tudo que envolve o seu mercado;
2) Negando-se este pressuposto, a dedução de que o empresário das teorias clássicas não seria real, mas um ente ideal (alguém que "deveria existir").

Em decorrência desse entendimento, a teoria neoclássica de gestão é normativa e não positiva. O empresário real não procura a maximização de todas as variáveis na solução de seus problemas. Ele procura, na verdade, selecionar o mais importante e desconsiderar o secundário. Nesse contexto, o aspecto cognitivo passa a ser relevante para a redução do grau de incerteza na tomada de decisão.

Igualmente referida na seção 3.4, a regra de Pareto é usada como ferramenta de priorização, pois, por mais complexos que sejam os objetivos empresariais (seja na função lucro ou rentabilidade), constata-se que 80% dos efeitos advêm de apenas 20% das causas.

Com o advento da Tecnologia da Informação (TI), multiplicam-se os recursos para processar dados e transformá-los em informação. Aliás, as observações trazidas à pesquisa, conforme ver-se-á adiante, demonstram que o recurso informacional é abundante dentro de todas as organizações, porém ineficazmente empregado. Além disso, o processamento de dados é custoso e os gerentes não sabem o que é principal e o que é secundário. Desta forma,

---

[390] DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.
[391] SIMON, op. cit., 1980; MARCH; SIMON, op. cit., 1981.
[392] PARETO apud ISHIKAWA, op. cit., 1985.

acabam caindo no intuicionismo. Para March & Simon[393], não adianta, nem processar tudo, nem ignorar tudo. É preciso processar e analisar apenas o principal. Por isso os autores dizem que o sistema de tomada de decisão é racional, mas não é de maximização.

Mesmo para a informação de caráter externo (mercado e concorrência), com o uso da Internet, estão cada vez mais fáceis os caminhos para a busca de informação relevante à análise do posicionamento no mercado, até mesmo quanto aos concorrentes, quanto mais em mercados regionalizados onde os *players*, normalmente, se conhecem pessoalmente.

O modelo fundamenta seu conceito de sustentabilidade empresarial na obra de Schumpeter[394] de que a única fonte de lucro das empresas é a inovação. Dessa forma, a crise está associada à disseminação da inovação, pois a taxa de lucro das empresas tende a cair quanto mais disseminada for essa inovação. Portanto, para que uma MPME de base local seja sustentável no mercado, ela terá que inovar, não por espasmos como deixam a entender os referidos gurus do empreendedorismo, mas de modo sistemático e estruturado, como coloca Drucker[395], com foco nos gargalos e explorando de forma inovadora os não gargalos, conforme orienta Goldratt[396].

A originalidade do modelo reside no fato de que a adoção destes conceitos essenciais à sustentabilidade da MPME deve ser materializada através de práticas de gestão (sistemáticas) facilmente assimiláveis pelos gestores e funções essenciais do negócio, levando-se em conta todas as restrições de recursos inerentes aos pequenos empreendimentos. Aliás, este é o principal ponto defendido por March & Simon. As regras têm que ser úteis e fazerem sentido. Não se pode exigir que o gestor analise tudo, pois ele tender-se-á a se perder na abundância de informações. O mesmo deve analisar apenas aquilo que está sob seu poder de interferência: aquilo que é vital para a tomada de decisão.

Outro fator a destacar no modelo é a adaptação de práticas de gestão consagradas em organizações de renome no Brasil e no mundo[397] à realidade de empresas que atuam em âmbito regional, apenas utilizando-se de recursos preexistentes e pelo desenvolvimento de procedimentos e métodos de fácil aprendizado, implementação e controle.

Nesse contexto, o modelo torna-se de fácil apropriação privada ou pública, pois os recursos a serem investidos são relativamente modestos, tanto para a implementação autônoma por parte de uma MPME, quanto para a implantação coletiva através de políticas

[393] MARCH; SIMON, op. cit., 1981.
[394] SCHUMPETER, op. cit., 1985.
[395] DRUCKER, op. cit.,1985.
[396] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[397] FNQ, 2007.

públicas[398]. Cabe relembrar que a amostra pesquisada engloba 24 MPMEs e 17 ramos de atividades (da indústria, comércio e serviços), ramos estes que podem ser encontrados nas mais variadas regiões do país.

4.3.3 Complementos teóricos sobre a estrutura do sistema de gestão em defesa

A operacionalização do sistema pressupõe que qualquer decisão gerencial deva passar pela análise dos fatores essenciais que impactam na *rentabilidade*[399], a saber: receitas, custos e capital empregado. Cite-se, por exemplo, uma decisão relativa à formulação estratégica sobre o aumento da capacidade operacional. No caso de se diagnosticar quaisquer necessidades de investimentos em equipamentos, os incrementos de receitas, as economias de custos e demais benefícios da decisão deverão remunerar o capital empregado, no mínimo, de acordo com a taxa de atratividade financeira definida pela empresa. Seguem exemplos de decisões gerenciais típicas das empresas estudadas:

a) Formulação estratégica: explorar um novo mercado, lançar um novo produto, inovar o processo produtivo;
b) Gerenciamento das melhorias: adquirir um novo equipamento de produção, implantar procedimentos de inspeção da qualidade de matéria-prima, implantar um software de gerenciamento da produção;
c) Gerenciamento da rotina: padronizar o processo de compras, inspecionar a qualidade do produto final, definir e controlar a política de estoques;
d) Gestão de pessoas: definir e controlar as competências mínimas para contratação de pessoal, definir faixas salariais para os distintos cargos da hierarquia;
e) Gestão orçamentária: definir e controlar política de preços de produto, implantar e controlar um padrão de gastos com despesas de viagem;
f) Análise crítica do desempenho: cancelar um investimento em infra-estrutura; redirecionar força de vendas para segmentos emergentes.

Cabe esclarecer que os níveis de decisão são imbricados, de forma que a gestão de pessoas, por exemplo, também pode estar associada a inovações estratégicas. O caráter

[398] Nota do autor: para que se tenha uma base de comparação quanto aos recursos a serem investidos na implantação do modelo aqui defendido, podemos citar o Programa PRIME do FINEP para projetos de inovação em micro e pequenas empresas (*Revista Carta Capital*, 2009). O referido programa libera a fundo perdido, até R$ 36.000,00 por ano por empresa para contratação de consultorias de gestão. Só no RS, em 2009, cerca de 200 MPEs deverão ser contempladas. Nas MPEs da amostra (22 empresas), o custo médio de implantação por empresa por ano não chegou a 50% deste valor.
[399] "Rentabilidade", para efeitos deste estudo, foi definida na sub-seção 3.5.6.

sistêmico do modelo impõe que o gestor perceba as conexões mais importantes de suas decisões, evitando assim que aspectos relevantes fiquem a descoberto ou que surjam efeitos colaterais indesejáveis.

No sistema de gestão em defesa, outro indicador relevante para a tomada de decisão é a **margem de lucro líquido**[400]. O acompanhamento de sua evolução (variação percentual ao longo do período), diante de um mercado em constantes mudanças, torna-se o primeiro indicador da capacidade de resposta de uma empresa. Contudo, há que se fazer esta análise com a devida cautela, pois foi possível observar na pesquisa o seguinte problema: o que muitas vezes se contabiliza como "lucro", em especial em micro e pequenas empresas, não passa de pró-labore, juros sobre o capital próprio e aluguéis sobre instalações próprias. Conforme exposto na sub-seção 4.3.1, a contabilidade oficial das MPMEs é uma e a real é outra.

Mas se, por um lado, tal fato pode dificultar o acompanhamento do verdadeiro desempenho econômico do negócio, por outro lado, também chama atenção para o caráter social dos pequenos empreendimentos (reforçando o que foi apresentado no capítulo 2). Ainda que este "lucro" venha sem o refinamento contábil das grandes empresas, ele também merece ser adequadamente gerenciado, pois, além de ser a forma de sustento do pequeno empreendedor, representa, conforme Paiva[401], uma alternativa a ser mais bem-apreciada na alavancagem do auto emprego e da competitividade da economia não-capitalista.

Com relação ao sistema de gestão em defesa, segue adiante a fundamentação teórica das práticas validadas em cada sub-sistema do modelo.

4.3.4 Complementos teóricos sobre formulação estratégica

Conforme exposto na sub-seção 3.6.1, não há como pensar em sustentabilidade econômica sem vislumbrar alguma estratégia de longo prazo. Diante desta premissa, o gestor de MPME terá de aprender a trabalhar, ao mesmo tempo, pelo presente e pelo futuro de sua empresa[402]. O modelo defendido nesta tese simplificou o processo estratégico, permitindo que, mesmo diante de todas as limitações práticas, socioeconômicas, culturais e estruturais, que caracterizam o pequeno empreendimento, o gestor possa manter sua rotina operacional ao

[400] "Margem de lucro líquido", para efeitos deste estudo, foi definida na sub-seção 3.5.6.
[401] PAIVA, Carlos A. N. Economia popular solidária: o que é e qual o seu potencial como alternativa de organização social da produção na crise do fordismo. *Revista Grifos*, Chapecó, n. 24, p. 49 – 59, jun. 2008.
[402] GOLDE, op. cit., 1986, mas também FNQ, 2007.

mesmo tempo em que se prepara para o futuro. A exemplo do que ocorre para muitas pessoas que buscam a realização profissional, este esforço num pequeno empreendimento, na maioria das vezes, não é algo fácil de ser realizado: exige envolvimento diuturno.

A partir dos modelos referidos no capítulo 3, foi elaborado o método de formulação estratégica para MPME concentrado na idéia central do modelo: tomada de decisão com base em análise de fatos e dados, priorizando o que é essencial para a melhoria organizacional sustentável.

4.3.4.1 Gerenciamento da rentabilidade

O foco dessa prática é a melhoria do desempenho financeiro, iniciando-se por um preciso diagnóstico sobre a saúde financeira da empresa. Esta atividade será chamada de **análise da situação atual da organização**.

Qualquer esforço de melhoria da sustentabilidade econômica de uma organização deve começar pela análise evolutiva do seu demonstrativo de resultados do exercício (DRE) e do seu balanço patrimonial. No primeiro, investiga-se a evolução do desempenho financeiro das operações, em especial quanto a sua capacidade de gerar lucro. No segundo, avalia-se se o lucro líquido gerado vem conseguindo remunerar o montante do capital empregado a uma taxa de rentabilidade atrativa.

O DRE[403] deve apresentar, no mínimo, os seguintes indicadores:

- Receita bruta: resultado auferido em função das vendas.
- Impostos sobre faturamento.
- Receita operacional líquida (ROL): receita bruta menos os impostos.
- Custo do produto vendido (CPV): custos diretos e indiretos de produção.
- Despesa operacional (DO): demais custos fixos gerais e administrativos que não são função do volume de produção[404].
- EBITDA (cuja tradução é lucro antes dos juros, dos impostos, da depreciação e da amortização): representa o real desempenho da operação quanto à sua capacidade de

[403] Nota do autor: na construção do modelo, optou-se pela pelo uso de um DRE convencional . Ver Garrison, Noreen e Brewer (2007), por se entender que o mesmo se aplica bem ao gerenciamento da lucratividade do negócio nos termos defendidos nesta tese. Tem-se consciência, entretanto, que esta formatação não é pacífica entre os autores. Goldratt (2002) defende um modelo simplificado em que o ganho é a diferença entre as receitas e os "custos totalmente variáveis", sendo que a mão de obra direta estaria totalmente apropriada na despesa operacional (como despesa fixa). O lucro seria o ganho menos a despesa operacional.
[404] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007.

gerar caixa[405]. Matematicamente, pode ser definido como: ROL menos CPV e menos DO.

- Depreciação[406].
- Receitas e despesas financeiras.
- Lucro líquido[407]: EBITDA menos depreciação, mais receitas financeiras e menos despesas financeiras.
- Margem de lucro líquido: percentual do lucro líquido sobre a receita bruta.

O balanço patrimonial pode ser apresentado de forma resumida, agrupando as principais contas que permitem a dedução do patrimônio líquido real[408] da empresa. Inicialmente, devem ser apurados os ativos:

- Imóveis,
- Equipamentos de produção,
- Equipamentos administrativos,
- Estoques,
- Outros ativos,
- Aplicações financeiras,
- Depreciação acumulada.

Da mesma forma, há que se fazer o levantamento dos passivos:

- Dívidas de qualquer natureza
- Empréstimos e financiamentos
- Contas a pagar
- Outros passivos.

O patrimônio líquido da empresa é a diferença entre o total de ativos e o total de passivos. A rentabilidade é obtida dividindo-se o lucro líquido apurado no exercício pelo patrimônio líquido acumulado.

---

[405] GARRISON; NOREEN; BREWER, op. cit., 2007.

[406] Nota do autor: a teoria indica que a amortização também deve ser considerada no cálculo, mas nos casos estudados este valor mostrou-se pouco relevante, assim o modelo priorizou apenas a depreciação.

[407] Nota do autor: segundo a teoria, o cálculo do lucro líquido deve descontar também a provisão para o imposto de renda (IR). Como o modelo não aprofunda a gestão tributária (muito presente em grandes empresas), assumiu-se que as MPMEs são tributadas na modalidade lucro presumido (fato que foi observado na maioria das empresas da amostra), portanto, com o IR incidente sobre as receitas, o que já consta no indicador "impostos sobre o faturamento".

[408] Nota do autor: observou-se na maioria das MPMEs pesquisadas que o balanço contábil nem sempre era a expressão da realidade patrimonial da empresa. Fatores inflacionários, vantagens tributárias e arranjos para facilitar obtenção de crédito eram os maiores causadores das distorções. Nesses casos, o modelo recomenda que seja feita uma reavaliação a fim de que os valores apurados sejam o mais próximos da realidade.

Na avaliação da situação atual da empresa, é mister também obter-se uma visão da evolução do seu desempenho operacional no mesmo período, de modo que os indicadores arrolados sejam passíveis de associação ao desempenho financeiro e patrimonial do empreendimento. Alguns indicadores típicos constam abaixo:

- Preço médio praticado: R$ por unidade vendida[409],
- Volume realizado: total de unidades produzidas e/ou vendidas no período[410],
- Mão de obra direta: número de pessoas que trabalham diretamente na produção;
- Mão de obra indireta: número de pessoas que trabalham em funções administrativas ou de apoio à produção;
- Capacidade operacional: número de unidades que possam ser produzidas no período,
- Eficiência operacional (%): volume produzido dividido pela capacidade operacional.

Esses indicadores devem ser adaptados à natureza de cada negócio, a fim de traduzir o real desempenho operacional da empresa. Dependendo do mix de produtos e/ou da diversidade de mercados, para facilitar a análise, os mesmos devem ser desdobrados em indicadores que representem os estratos deste mix ou mercado. Por exemplo: se a empresa atua em distintos mercados, necessário se faz, também, estratificar o volume realizado para cada um desses mercados, uma vez que a leitura de números agregados, sem levar em conta os diferentes comportamentos dos vários setores de atividade, pode conduzir a conclusões equivocadas.

A partir da análise da situação atual tem-se o ponto de partida para a definição dos desafios estratégicos da organização, conforme será visto nas etapas que se seguem. Quaisquer decisões nesse âmbito deverão passar pela avaliação de seus impactos nos indicadores acima referidos. Esta atividade se fará presente em todas as demais etapas de formulação estratégica, como também nos momentos de análise crítica do desempenho que exigem revisão das estratégias em curso. Estas atividades viabilizam o ciclo PDCA do gerenciamento do desempenho financeiro da organização.

---

[409] Nota do autor: conforme abordagem da NBR ISO 9001 (ABNT, 2008), o termo produto também se aplica a serviço. Dessa forma, em se tratando de empresas prestadoras de serviços, os indicadores podem ser especificados em função de unidades representativas dos serviços prestados (por evento, por atendimento, por cliente, por hora trabalhada, por quilômetro rodado, etc.)

[410] Nota do autor: dependendo do setor de atividade econômica em que se encontra o negócio, o volume vendido nem sempre é igual ao produzido. Nos setores da indústria e agropecuária, a formação de estoques causa esta diferença, seja por estratégia de produção, seja por ineficiência das vendas. Na prestação de serviços, por inexistirem estoques, não existe diferença.

4.3.4.2 Gerenciamento do posicionamento no mercado

O passo inicial dessa prática é a definição da **visão de futuro** do negócio.

O objetivo é que seja definida aqui uma visão de futuro na forma de metas financeiras e/ou de mercado para um horizonte de, pelo menos, três anos, conforme recomendação do PGQP[411]. Convencionou-se chamar este período de ciclo estratégico.

É importante ressaltar que o desenvolvimento da formulação estratégica deve conduzir a empresa à definição de metas mensuráveis e viáveis. Portanto, a definição da visão de futuro deve ser realizada com base em expectativas fundamentadas na análise do mercado de atuação da empresa, evitando-se a fixação de um valor cuja única justificativa seja a ambição ou sonho do principal gestor.

Por exemplo, se a empresa, em seu mercado de atuação, situa-se na quinta posição em volume vendido, a sua visão de futuro pode estar relacionada a galgar posições superiores desde que concluída a viabilidade de se retirar fatias dos concorrentes e, com tal acréscimo, ultrapassá-los em volume vendido. Todavia, se a distância que separa a empresa do primeiro colocado é muito grande, vê-se pouca utilidade em se colocar como visão *ser, em três anos, a maior empresa do setor*.

Da mesma forma, o uso de referenciais comparativos externos como direcionadores da visão de futuro pode se constituir num método simples de fixação da meta. Por exemplo: sabendo-se que a média de margem de lucro do setor é 10% e constando-se que a margem da empresa está em apenas 5%, não é utopia pensar numa visão de futuro que projete um desempenho de 7%, 8% ou até mais, afinal o mercado está demonstrando que este patamar é viável.

Cabe ressaltar que a fixação da visão de futuro é apenas um ponto de partida para o planejamento da empresa, suscetível, portanto, de redimensionamento em função das etapas que se seguem na formulação estratégica. Caso a empresa não se sinta segura nesta etapa de fixar metas mensuráveis, o modelo recomenda que se espere o desenvolvimento das etapas seguintes para se levantar números viáveis.

A segunda atividade a ser desenvolvida é a **análise do mercado**.

Devem ser consideradas nesta etapa as cinco forças que afetam a rentabilidade de um negócio, segundo Porter[412]:

---

[411] PGQP, 2003.
[412] PORTER, op. cit., 2004.

- A ameaça de novos entrantes
- O poder dos fornecedores
- O poder dos clientes
- A ameaça de produtos substitutos
- O grau de rivalidade dos concorrentes

A ameaça de novos entrantes passa a ser relevante quando da iminente fragilização de alguma barreira à entrada de novos concorrentes. As barreiras à entrada podem se tornar frágeis, por exemplo, quando alguma nova tecnologia reduz os custos de produção ou de capital. Por exemplo: há 20 anos, as gráficas, para se estabelecerem, tinham de investir em pesados equipamentos de impressão. Atualmente, qualquer pessoa que tenha condições de comprar uma impressora digital de pequeno porte, tem condições de entrar no mercado. Outros fatores como medidas governamentais de redução ou isenção de impostos, investimentos em infra-estrutura pública, flexibilização da legislação que regula o setor, depreciação cambial (que facilita a importação de similares), dentre outros, podem também fragilizar as barreiras de entrada e aumentar a concorrência.

O poder dos fornecedores deve ser considerado quando a empresa depende de grandes fornecedores de matéria-prima ou de grupos em forma de oligopólios ou mesmo de monopólio. Nesses casos, os impactos nos custos de produção e na continuidade do fornecimento devem ser relevados. É o caso de uma pequena revenda de materiais de construção que comercializa aços e ferros, que detém pouco poder de barganha diante de gigantes como Gerdau e Acelor[413].

O poder dos clientes deve ser avaliado com base em análise quantitativa do mercado, buscando-se dados agregados e/ou individualizados por cliente, a fim de se conhecer a segmentação do mercado regional. Esta segmentação deve obedecer à estrutura que mais facilita o direcionamento do mix de produtos da empresa. O objetivo é obter-se, para o período estudado, os volumes de produtos absorvidos pelos clientes da empresa agrupados conforme esta segmentação. Desta forma, a empresa poderá avaliar sua evolução no mercado, inclusive deduzindo sua participação (*market-share*) em cada segmento. Após a análise quantitativa, deve-se proceder uma análise qualitativa do mercado, buscando identificar oportunidades ou ameaças a partir do comportamento dos principais clientes que atuam nestes segmentos. Mais adiante, voltar-se-á a este assunto para elucidar esta técnica.

[413] Nota do autor: as empresas Gerdau e Acelor são grandes siderúrgicas de atuação nacional e internacional. No Brasil, são os principais fornecedores da indústria metal-mecânica e do setor da construção civil, possuindo grande poder na fixação do preço do aço e do ferro.

A ameaça de produtos substitutos deve ser considerada, especialmente, quando do surgimento de novas tecnologias que tendem a obsoletar processos e produtos. Voltando ao setor gráfico, a técnica de serigrafia para impressão colorida de painéis publicitários está sendo substituída pela impressão digital de grande escala que, embora ainda demande elevado capital empregado, demonstra grandes vantagens em qualidade e produtividade. No âmbito regional, entretanto, há que se ter atenção não apenas para a obsolescência em função de avanços tecnológicos. Há casos em que os produtos substitutos advêm da chegada de bens e serviços atípicos na região (ainda que comuns em outros locais). Por exemplo: uma lancheria típica de cidade do interior do estado, por mais zelosa que venha a ser com seus produtos e seus públicos, iria sofrer, provavelmente, com a chegada da rede McDonalds e seus práticos *fast-foods*.

O grau de rivalidade dos concorrentes é função direta das forças acima. Para Porter[414], as forças acima determinarão um cruzamento entre guerra aberta e diplomacia pacífica. Na busca de um melhor posicionamento no mercado, as empresas podem atacar umas às outras ou concordar tacitamente em coexistir, inclusive formando alianças. Qualquer que seja o grau de rivalidade, porém, as empresas devem aprender a avaliar o poder de seus concorrentes, seja visando ao ataque direto, postulando a formação de alianças fortes. Ressalte-se que a análise da concorrência fará mais sentido quando da ponderação da alternativa de crescimento, além da demanda, conforme será visto adiante.

Diante da dificuldade de se levantar dados confiáveis, a avaliação do poder dos concorrentes apresenta-se como uma tarefa relativamente trabalhosa. Observou-se, em geral, que as empresas têm consciência sobre algumas vantagens competitivas de seus principais concorrentes, porém não têm o hábito de monitorar quantitativamente a eficácia dessas vantagens no mercado. A análise do poder dos concorrentes tem como principal objetivo deduzir as forças e fragilidades dos principais competidores. Para tanto, desenvolveu-se uma ferramenta analítica que pondera atributos de vantagem competitiva dos competidores de determinado mercado (incluindo, portanto, a empresa que está formulando suas estratégias).

A ferramenta requer a definição de três ou quatro atributos de vantagem competitiva no mercado de atuação da empresa[415], preferencialmente, atrelados a fatores críticos de sucesso

---

[414] PORTER apud MINTZBERG et al., op. cit., 2000, p. 83.

[415] Nota do autor: esta ferramenta espelha-se em modelos de priorização com base em avaliação de atributos qualitativos. Esta técnica é muito usada no desenvolvimento de novos produtos a partir de pesquisas junto a clientes alvo, bem como em critérios de seleção ou tomada de decisão com base no julgamento de aspectos de múltiplos atributos qualitativos.

(FCS)[416]. Convém obter-se, para o período analisado, uma estimativa da evolução dos principais concorrentes no mercado, em volume de vendas, conforme prescreve o PGQP quanto à utilização de informações comparativas[417]. Para tanto, a obtenção de informações sobre o porte e a capacidade produtiva dos principais concorrentes e suas movimentações recentes (ampliações, reduções de quadro, novas instalações, etc.) passam a ser relevantes. Agrega-se a este dimensionamento a confrontação dos dados de evolução do mercado regional e de evolução da própria empresa, uma vez que a diferença entre ambos representa a evolução da concorrência.

A aplicação da ferramenta de análise do poder dos competidores pressupõe que, para cada atributo, será dada uma nota de 1 a 10 (sendo 1 para o pior desempenho e 10 para o melhor). Para cada atributo deve ser dado um peso na análise, sendo que o poder dos competidores é deduzido pela média ponderada das notas de cada atributo. O Quadro 13 demonstra um exemplo de aplicação da ferramenta. A empresa que está realizando a análise chama-se Supermercado Local. Sua avaliação inclui cinco concorrentes de maior porte (supermercados A, B, C, D e E) e o conjunto de ”outros” supermercados menores integrantes de seu mercado de atuação:

Competidor	Variedade	Preço	Localização	Instalações	Poder
Peso	2	2	1	2	**7**
Supermercado A	10	8	10	10	**9,4**
Supermercado B	8	9	9	8	**8,7**
Supermercado C	9	8	10	8	**8,6**
Supermercado D	8	9	10	8	**8,6**
Supermercado E	8	10	7	9	**8,4**
Supermercado Local	7	8	8	8	**7,7**
Outros	6	8	7	7	**7,0**

Quadro 13: Exemplo de análise do poder dos concorrentes
Fonte: Modelo elaborado pelo autor.

Em situações de inferioridade, não é recomendável o ataque direto aos concorrentes com poder 9 ou 10, pois representam empresas com consistente atuação no mercado e que

[416] Sobre FCSs, *vide* sub-seção 3.6.1, onde é mencionado que os FCSs podem ser previamente levantados mediante análise das cinco forças de Porter (2004). Todavia, após a análise de cenários que será abordada adiante, ratifica-se ou retifica-se esta definição prévia. Nos casos estudados, esses fatores em geral foram ratificados. Em caso de retificação, a empresa pode necessitar reajustar sua análise dos concorrentes.
[417] FNQ, 2007.

dificilmente perderão clientes para concorrentes mais frágeis. Para os concorrentes com poder 7 ou 8, já é possível se estabelecer estratégias de confrontação, uma vez que demonstram algumas fragilidades. Os concorrentes mais frágeis são os que possuem poder 6 ou menos, sinalizando que destes podem advir as maiores fatias de mercado. No exemplo do Quadro 13, o Supermercado Local terá mais chance se direcionar seus esforços para atrair clientes do Supermercado B e do conjunto de estabelecimentos que forma a categoria "Outros".

O tamanho da fatia de mercado a ser retirada de cada concorrente dependerá do poder das estratégias concebidas – sua intensidade e sua velocidade – sempre lembrando que, quanto maiores estes fatores, maiores serão os recursos investidos e maior será o risco envolvido[418]. A menos que ocorram anomalias no curso do ciclo estratégico (com as quais o bom estrategista não conta), as observações realizadas demonstram que dificilmente se retira mais de 20% dos clientes de um concorrente ao longo de um ciclo estratégico de três anos.

Estas ponderações devem inaugurar a análise do mercado no sub-sistema de formulação estratégica, devendo apenas ser consideradas as forças que tenham real impacto sobre o setor de negócios em que atua a empresa. O que não for aplicável deve ser desconsiderado.

A terceira fase do posicionamento no mercado é a **definição do cenário provável**.

Neste ponto, busca-se a definição do cenário provável para o ciclo estratégico, considerando-se os fatores com impacto relevante no setor de atuação da empresa. Sabe-se que o futuro não é rigorosamente cognoscível, mas sem uma visão de futuro qualquer é impossível planejar. A limitação da incognoscibilidade tem de ser driblada pela montagem de cenários distintos (pessimista, realista, otimista), de forma que fique mais fácil considerar eventuais inflexões estratégicas. Caso se anuncie, *a posteriori*, um cenário distinto do previsto nesta fase, as etapas de gerenciamento devem ser capazes de realizar as correções de rumo, conforme será demonstrado adiante.

Os fatores de impacto relevante no setor de atuação da empresa estão relacionados, segundo Fahey & Randall[419], às tendências do macro-ambiente de negócios do setor de atuação da empresa nas dimensões política, econômica, social e tecnológica (conhecida como análise PEST) [420].

---

[418] PORTER, op. cit., 2004.
[419] FAHEY; RANDALL, op. cit., 1999, p. 218 – 219.
[420] Nota do autor: algumas destas tendências são correntes, mas para a obtenção de dados e informações relevantes para a formulação estratégica da empresa, em especial, em mercados regionalizados, recomenda-se a consulta a fontes confiáveis como IBGE, FEE, Universidades, Secretarias de Indústria e Comércio e Sindicatos de empresas. A vivência do autor em pesquisa mostra que estes dados não são difíceis de ser obtidos.

Na dimensão política devem ser consideradas as tendências de mudanças no governo, na legislação e na tributação, as reformas institucionais e a implementação de políticas públicas. Na dimensão econômica, devem ser consideradas, em especial, as tendências de alterações no câmbio, taxa de juros, controle da inflação, variações no PIB, balança comercial, tendências no mercado internacional (EUA, Europa, China, URSS e outros), abertura ou fechamento de mercados. Na dimensão social, deve-se dar especial atenção às tendências de mudanças culturais e comportamentais (nos hábitos de consumo), nos níveis de renda, na legislação trabalhista, na atuação dos sindicatos e no crescimento demográfico. Na dimensão tecnológica, merecem relevância as perspectivas de surgimento de novas tecnologias no setor de atuação, avanços da ciência, novas matérias-primas, novos equipamentos, tendências da tecnologia da informação, novos métodos de operação e gestão, obsolescência de materiais e equipamentos. O conjunto dessas tendências forma o cenário provável a ser trabalhado pela organização. A partir desse cenário, procura-se

1) Definir os **fatores críticos de sucesso** (FCSs)[421] para o mercado alvo;
2) Identificar as **oportunidades** (tendências favoráveis) e **ameaças** (tendências desfavoráveis) para o segmento de negócios da organização.

A definição dos FCSs é baseada na análise do cenário provável. A pergunta básica a ser respondida nessa análise é: que competências serão indispensáveis para uma empresa prosperar neste setor? Outra referência importante para a identificação dos FCSs é a observação das movimentações dos principais concorrentes do setor (o que já deve ter sido alvo de apreciação na etapa de análise do poder dos concorrentes). Segundo Tiffany & Peterson[422], os FCSs mais comumente identificados na formulação estratégica das organizações são: tecnologia, recursos humanos, serviços associados[423], logística, capacidade de produção, força de vendas, marketing, gestão e solidez financeira.

Deve-se ter o cuidado, entretanto, de não se confundir FCSs com fatores estruturais (condições de funcionamento do negócio). Por exemplo, "atender à legislação" só será FCS se o mercado aponta para mudanças nas leis que regulam o setor e/ou para vantagens tributárias ou creditícias para empresas que se submeterem à determinada legislação. Não existindo esta tendência no mercado, a busca da regularidade legal para uma empresa será uma mera necessidade estrutural (que já deveria estar adimplida na concepção do negócio). Obviamente

[421] Sobre FCSs, *vide* definição na sub-seção 3.6.1.
[422] TIFFANY; PETERSON, op.cit., 1998.
[423] Por "serviços associados" entenda-se todo aquele serviço que acompanha o produto ou serviço principal da empresa. Exemplos: numa revenda de veículos, um serviço associado seria o "emplacamento do veículo" e numa pizzaria, um serviço associado seria a "tele-entrega".

que o esforço, neste caso, competirá pelos recursos da empresa no ciclo estratégico, mas não se trata de uma estratégia inovadora, pois apenas a equipara com os concorrentes plenamente estabelecidos, não resultando em vantagem competitiva (é, na verdade, o atendimento tardio de uma demanda estrutural).

Os FCSs serão a base para a avaliação comparativa com o poder dos concorrentes, conforme será visto na etapa de análise interna.

A partir da configuração do cenário provável, torna-se possível identificar as oportunidades e ameaças ao negócio[424]. Como oportunidades, devem ser identificados os eventos que potencializam o crescimento da rentabilidade da empresa. Da mesma forma, devem ser identificados os eventos que ameaçam a sobrevivência da organização. O objetivo é deduzir, de modo bastante realista, os fatores externos que mais impactarão no desempenho da empresa nos próximos anos. Da mesma forma que na avaliação das forças de Porter, devem apenas ser consideradas as oportunidades ou ameaças que tenham real impacto sobre o setor de negócios em que atua a empresa. Novamente, o que não for aplicável deve ser descartado.

Por se tratar de uma avaliação qualitativa, a principal missão do gestor neste ponto é avaliar se, do confronto entre as oportunidades e ameaças detectadas, a formulação estratégica será desenvolvida com base em uma projeção de estabilidade, crescimento, retração, aceleração ou desaceleração do crescimento do mercado. Caso a empresa atue em diferentes segmentos, esta análise deve ser feita para cada um dos seus mercados.

Como exemplo, é possível citar o caso de uma pequena empresa de transportes coletivos cujo mercado é concentrado em determinado município do VRP. Nos últimos três anos, o número de pessoas que utilizam seus serviços (basicamente, operários e estudantes) tem se mantido estagnado. Não é lícito, portanto, que esta empresa espere para os próximos três anos um significativo crescimento dos usuários de seus serviços. Logicamente, este cenário é desfavorável aos seus objetivos de crescimento. No cenário político, entretanto, sabe-se que tramita no legislativo municipal um projeto de lei que oferecerá vantagens tributárias para empresas que utilizarem veículos de baixo impacto ambiental[425], o que redundará numa redução do preço da tarifa.

Neste caso, diante do grande apelo social que a proteção ambiental tem exercido nos últimos anos, é lícito esperar que tal legislação seja aprovada. Esta possibilidade mostra-se

---

[424] TIFFANY; PETERSON, op.cit., 1998.

[425] Por "impacto ambiental", neste exemplo, considere-se a emissão de fumaça preta da combustão a diesel e a geração de resíduos sólidos da manutenção dos veículos, tais como óleos, graxas e pneus velhos.

como uma oportunidade para o crescimento do negócio. Como ambos os cenários não são excludentes entre si, é possível que a empresa considere que "apesar da estagnação no crescimento populacional do município, a nova lei ambiental trará novos usuários dos serviços da empresa", projetando uma fase de crescimento da demanda para seu próximo ciclo estratégico.

Com base nos dados sobre a evolução do mercado (levantados na análise sobre o poder dos clientes acima referida), o gestor deve calcular a taxa média anual de crescimento recente dos setores de atuação da empresa e, a partir deste valor, projetar a taxa para o próximo ciclo estratégico. Assim sendo, se o cenário acena para a estabilidade no período, a taxa de crescimento projetada será nula. Se o cenário acena para a retração, a taxa será negativa. Caso a projeção seja de crescimento, a taxa deverá, no mínimo, manter o ritmo médio dos últimos anos. Todavia se a tendência é de desaceleração do crescimento, reduz-se o ritmo dos anos anteriores, porém se é possível apostar em aceleração do crescimento, a taxa de crescimento anual pode ser majorada.

Cabe ressaltar, novamente, que o balanço de oportunidades e ameaças, por se tratar de uma análise qualitativa, carrega certa subjetividade: agentes de decisão mais conservadores tenderão a projetar taxas mais modestas, enquanto que os mais arrojados tenderão a prever valores mais elevados. A dúvida, entretanto, não deve precipitar projeções infundadas, mas sim, a busca de novas fontes de informações externas confiáveis. Obviamente que a técnica carrega certo grau de incerteza, mas ainda que tenha de se conviver com a possibilidade de erro, a avaliação com base no balanço de oportunidades e ameaças, moldada pela taxa de crescimento real dos últimos anos para cada mercado, leva a uma projeção fundamentada.

Deduzidas as taxas de crescimento médio anual para o ciclo estratégico, torna-se possível projetar, ano após ano, os volumes que serão absorvidos pelos mercados de atuação da empresa, no cenário considerado mais provável. A partir desta projeção, a empresa já tem condições de avaliar alternativas estratégicas para um melhor posicionamento no mercado. Tal atividade marcará o ponto de partida da prática de gerenciamento das estratégias.

4.3.4.3 Gerenciamento das estratégias

Esta prática gerencial inicia-se com a **avaliação das alternativas estratégicas**. Inicialmente, deve ser avaliada a **alternativa de acompanhamento de demanda** durante o ciclo estratégico.

"Acompanhar a demanda" significa ajustar o volume de produção ao ritmo de consumo do mercado[426]. Conforme exposto a seguir, não se trata de uma opção estratégica propriamente dita, uma vez que, costumeiramente, representa uma imposição de mercado no curto prazo. Todavia, diante de um cenário de crescimento moderado, partindo-se das premissas de Goldratt[427] e Penrose[428] que, antes de pensar em grandes inovações ou melhorias, há que se eliminar os gargalos e aproveitar os recursos ociosos, o acompanhamento da demanda no longo prazo (por exemplo, num ciclo de três anos) pode despertar a organização para opções compensadoras, ainda que não representem estratégias agressivas. Portanto, recomenda-se que a avaliação dos impactos do acompanhamento de demanda durante o ciclo estratégico esteja presente na gestão da organização.

As oscilações no mercado impõem ajustes na quantidade produzida e movimentações na força de trabalho, situações estas já presentes na rotina de uma empresa. Portanto, o acompanhamento de demanda, numa perspectiva de longo prazo, embora não se mostre como uma opção estratégica consistente, pode levar a empresa a uma melhor reflexão sobre o uso de seus recursos.

Por exemplo, se o crescimento é moderado, a empresa deve avaliar a possibilidade de absorver o crescimento projetado sem necessidade de investimentos em ativos. Bastam alguns ajustes no sistema de trabalho pelo aproveitamento da ociosidade das funções, horas extras, turnos adicionais ou contratação de mão de obra temporária, que a demanda será suprida. Trata-se de uma situação, quase sempre, já conhecida pela organização em decorrência de sazonalidades que se impõem, normalmente, aos mais diversos mercados. Esta estratégia possui risco praticamente nulo, pois em caso de reversão de tendências (e, por extensão, de expectativas), torna-se fácil para a empresa rever os referidos ajustes sem prejuízos ao seu patrimônio líquido.

---

[426] SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. *Administração da produção*. Tradução de Maria Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002, p. 356 – 358.
[427] GOLDRATT, op. cit., 2000.
[428] PENROSE, op. cit., 1962.

Cabe ressaltar que essa opção se ampara em um pressuposto perigoso: que a concorrência também adotará o acompanhamento de demanda, de forma que todos os competidores manterão a sua fatia de mercado durante o ciclo estratégico[429]. Como todo pressuposto da formulação estratégica, este também deverá ser monitorado via análise crítica pela direção, conforme será exposto adiante no conteúdo sobre a referida prática.

Todavia, quando o mercado aponta para um crescimento acelerado, o acompanhamento da demanda pode exceder as alternativas de meros ajustes na força de trabalho, requerendo investimentos em ativos. Este cenário já vem acompanhado de algum risco, pois a reversão de tendências, após o investimento em ativos, afetará a situação patrimonial da empresa.

Já uma situação de retração do mercado poderá requerer cortes na força de trabalho o que, além dos efeitos sociais negativos, ocasiona a ociosidade dos ativos e, fatalmente, a perda de rentabilidade almejada. Mesmo assim, trata-se de uma situação plenamente resgatável em caso de reversão de tendências, uma vez que os ativos de produção estão disponíveis e a recontratação da força de trabalho é viável.

Por tais razões, costuma-se assumir que o mero acompanhamento de demanda é uma opção viável quando absorvida pelo gerenciamento da rotina da empresa, sem requerer melhorias ou inovações, apenas ajustes operacionais dentro do habitual da organização. Ainda assim, deve-se dimensionar os seus impactos na margem de lucro, na rentabilidade e, quando aplicável, nos riscos para o negócio.

Há que se ter presente que, embora essa opção seja confortável, nem sempre será compatível com a conquista dos objetivos definidos na "visão de futuro". Nesses casos, a organização deverá considerar a hipótese de crescimento além da demanda, o que requer a análise de suas competências e recursos, ao que se convencionou chamar de **análise interna**.

As etapas acima descritas na formulação estratégica referem-se ao processo de análise do mercado e seus componentes críticos visando à determinação de projeções fundamentadas. Assume-se que as tendências do mercado são válidas para todos os competidores, portanto, o que determinará o sucesso ou insucesso de cada empresa individualmente será a sua resposta a essas tendências. As organizações mais preparadas para responderem às tendências de mercado, certamente, terão vantagem competitiva perante as mais frágeis. A empresa que busca sua sustentabilidade econômica terá, portanto, que avaliar suas competências internas

[429] Nota do autor: outra possibilidade seria assumir que cada competidor manterá a sua tendência individual de evolução no mercado, todavia esta projeção usualmente é incompatível (matematicamente inconsistente) com a projeção de evolução do mercado como um todo.

em relação às competências de seus principais competidores. É o que se chama de análise interna.

O objetivo desta etapa é identificar as competências e recursos que, perante os seus concorrentes, se destacam na empresa (pontos fortes), bem como os que são deficientes (pontos fracos). O procedimento requer análise comparativa qualitativa, com base em pesquisa de informações sobre os principais concorrentes[430]. Esta comparação apenas questiona se determinada competência ou recurso da empresa é superior, igual ou inferior ao do referencial adotado. Neste ponto, portanto, ratifica-se ou retifica-se a análise do poder dos concorrentes conforme referido na sub-seção 4.2.4.2.

O ponto mais importante nesta etapa é realizar a comparação com base nos fatores críticos de sucesso. Se a empresa considera-se inferior ao concorrente em algum FCS, certamente, já largará em desvantagem na busca por uma melhor posição no mercado. Se for superior, terá de saber capitalizar esta vantagem e impedir a aproximação dos concorrentes.

A próxima fase na implementação dessa prática é a **definição das estratégias.**

A partir das comparações realizadas acima, deve-se priorizar o fortalecimento dos pontos fracos que coincidam com os FCSs antes identificados, caso contrário, a empresa apresentará, em breve, um decréscimo em sua competitividade. Por exemplo: empresas do setor de serviços (consultorias, escritórios contábeis, clínicas médicas, serviços de advocacia e provedores de internet), que consideraram os recursos humanos como FCS, ao constatar que os mesmos são um ponto fraco, terão que desenvolver, de imediato, estratégias de melhoria da competência de sua equipe de trabalho.

As prioridades estratégicas seguintes podem advir da ferramenta matricial chamada "Análise FOFA" (Forças x Oportunidades e Fraquezas x Ameaças)[431]. A mesma visa, primeiramente, desenvolver estratégias para que a empresa, pelo uso dos pontos fortes, se favoreça das principais oportunidades. A segunda prioridade é, pelo fortalecimento dos pontos fracos, prevenir-se contra as principais ameaças. Num terceiro nível, a empresa também pode fortalecer seus pontos fracos para se aproveitar de alguma oportunidade. Por último, a empresa pode usar um ponto forte para combater uma ameaça[432]. Pode-se conceber mais de

---

[430] Nota do autor: as informações sobre os concorrentes podem ser obtidas através de seus sites e demais mídias de divulgação utilizadas. As mesmas também podem ser pesquisadas diretamente junto aos próprios concorrentes, mediante abordagem direta, compartilhamento de informações (prática recomendada pelo PGQP) e consulta a bancos de dados de associações empresariais.

[431] Nota do autor: a análise FOFA é a tradução da análise SWOT, que significa *strengtness, weekness, oportunities and threats* (TIFFANY; PETERSON, op. cit., 1998).

[432] TIFFANY; PETERSON, op. cit., 1998.

uma estratégia por combinação FOFA: o importante é que a empresa mantenha a coerência técnica da análise.

Os exemplos do Quadro 14 explicam tais situações para um escritório de advocacia situado no VRP, cuja especialidade é o atendimento de empresas fumageiras:

Análise externa **Análise interna**	**Oportunidade:** Crescimento do mercado em Porto Alegre	**Ameaça:** Redução da atividade fumageira no VRP
Ponto Forte: especialidade no setor fumageiro	Não aplicável	Ofertar vantagens de preço em pacotes de serviços específicos para fumageiras
Ponto Fraco: força de vendas	Implantar força de vendas em Porto Alegre	Habilitar força de vendas para os segmentos não fumageiros do VRP

Quadro 14: Exemplo de análise FOFA
Fonte: Modelo elaborado pelo autor.

Como decorrência da análise FOFA, tem-se a seguinte ordem de prioridade das estratégias:

1) Habilitar força de vendas para os segmentos não-fumageiros do VRP;
2) Implantar força de vendas em Porto Alegre;
3) Ofertar vantagens de preço em pacotes de serviços específicos para fumageiras.

Cabe ressaltar que, enquanto descritas neste formato, as estratégias refletem muito mais intenções da empresa do que propriamente uma tomada de decisão. Esta situação decorre do fato de que uma estratégia pode ser implementada de várias formas, dependendo da capacidade de investimento da empresa. Por exemplo, a implantação da força de vendas em Porto Alegre pode ser viabilizada pela parceirização com um escritório daquela cidade, pela fixação de um profissional de vendas na referida cidade ou pelo simples deslocamento de um advogado local para trabalhar em tempo parcial naquele grande centro. Neste ponto, é fundamental avaliar a repercussão dessas alternativas nos resultados, estabelecendo-se novas projeções quanto à margem de lucro, rentabilidade, desempenho operacional e riscos. Somente a análise criteriosa destas alternativas, conduzirá a uma escolha que satisfaça à visão de futuro do gestor[433].

[433] Nota do autor: na amostra pesquisada, observou-se que a análise de não mais do que três alternativas estratégicas é suficiente para se conduzir a uma escolha que satisfaça a visão de futuro do gestor. Com os atuais

A próxima fase consiste na avaliação da **alternativa de crescimento além da demanda**.

O crescimento além da demanda pressupõe que a empresa partirá para ações mais agressivas no mercado, buscando retirar fatias de seus concorrentes. Conforme exposto na análise do poder dos concorrentes, o foco destas estratégias deve estar direcionado para os competidores considerados mais frágeis, na avaliação da empresa.

Neste ponto, caso se recorresse aos ensinamentos de Porter[434], as principais estratégias deveriam estar ligadas à liderança em custos, diferenciação e foco. Todavia, conforme apresentado na sub-seção 3.6.1, ponderou-se que a estratégia de foco também requer ações concentradas sobre custos ou diferenciação.

A decisão de competir pelo menor preço deve contar com uma análise dos impactos nos resultados projetados para o ciclo estratégico, principalmente, para dar ciência à organização de sua capacidade de suportar esta estratégia sem afetar a satisfação de seus clientes atuais[435]. Da mesma forma, a decisão de competir por agregação de valor ao produto (e praticar preços mais altos) deve ser avaliada. Nesses casos, a gestão do mix[436] de produtos ofertados se faz necessária. A estratégia de preço deverá estar respaldada por uma forte estratégia de custos, enquanto que a estratégia de diferenciação deverá ser suportada pelo lançamento de novos produtos, melhoria ou reposicionamento de produtos atuais. Em ambos os casos, serão necessárias estratégias de inovação.

A alternativa de crescer para além da demanda, certamente, seria mais facilmente viabilizada com o aporte de investimentos em P&D e/ou em incremento da capacidade produtiva visando à obtenção de vantagens de escala. Neste aspecto, entretanto, é mister que se antecipe uma importante observação realizada na amostra estudada. No ambiente de MPMEs, o modelo impõe que sejam esgotadas as possibilidades inovação sem grande aporte de recursos. Este cenário se justifica porque, na maioria das empresas da amostra, foram encontrados processos ociosos ou de baixa agregação de valor, custos e despesas

---

recursos de TI, sabe-se que é possível confrontar muito mais do que três alternativas – fato comum em formulação estratégica de grandes empresas – mas neste caso já se estaria aperfeiçoando o modelo para um método de escolha otimizada, que no ambiente de MPMEs ainda não se mostra compatível.

[434] PORTER, op. cit., 2004.

[435] Nota do autor: em mercados regionalizados, os clientes normalmente têm acesso aos preços de aquisição dos principais insumos de seus concorrentes, de modo que a constatação da prática de preços inferiores ao da concorrência, por parte de um fornecedor comum, pode ter implicações comerciais nocivas para este fornecedor.

[436] Por "gestão do mix" entenda-se qualquer diferenciação na qualidade dos produtos da empresa com vistas a uma maior rentabilidade da venda, seja para abarcar novos mercados (que valorizam produtos diferenciados), seja para deixar de competir em mercados onde a concorrência é exclusivamente via custo/preço.

desnecessários, operações de baixa eficiência, dentre outros problemas de desempenho[437]. O simples tratamento destas questões, muitas vezes, já é suficiente para a melhoria da eficiência das operações e, por conseguinte, dos resultados do negócio, sem que se tenha a necessidade de pesados investimentos. Além desta vantagem, a detecção de oportunidades de melhoria operacional, normalmente, gera ações de baixo risco para o negócio, reduzindo o grau de incerteza na tomada de decisão.

Essas ações, conforme será visto adiante, devem ser absorvidas pelo sub-sistema de gerenciamento das melhorias. Esgotadas estas possibilidades, caso se avalie que elas não são suficientes para viabilizar a visão de futuro da empresa, justifica-se avaliar as alternativas de investimentos mais vultosos na concretização das estratégias.

As principais alternativas de crescimento, além da demanda, devem ser projetadas para o ciclo estratégico, verificando-se os seus efeitos na margem de lucro, na rentabilidade, no desempenho operacional e nos riscos para o negócio. Do confronto destas projeções, a empresa terá condições de fazer a escolha que mais lhe satisfaça. Ao se chegar a esta etapa, entretanto, as estratégias já se configuram muito mais como ações exequíveis do que como intenções. Da mesma forma, a visão de futuro já pode ser traduzida em metas mensuráveis, pois a empresa já tem calculadas as suas possibilidades de avanço no mercado. Resta ainda a validação final do plano estratégico, o que pode ser feito por meio de um teste de consistência das estratégias selecionadas em relação às metas que refletem a visão de futuro.

A fase seguinte requer a **análise da consistência das estratégias**.

As estratégias selecionadas devem ser avaliadas em sua consistência. Para tanto, recomenda-se correlacioná-las com as metas que sustentam a visão de futuro da organização (ou aos seus objetivos, caso ainda não tenham sido quantificadas as metas).

Através do uso de uma "matriz de correlação"[438], será necessário confrontar as opções estratégicas com os objetivos e/ou metas de longo prazo, visando analisar o impacto que as mesmas têm em cada objetivo (forte, médio ou fraco). Esta análise ratificará ou redefinirá a ordem de priorização das estratégias.

Para facilitar a aplicação da ferramenta, utilizar-se-á a seguinte legenda:

---

[437] Nota do autor: esses problemas, conforme já sustentado teoricamente, são exemplos representativos dos gargalos de Goldratt (2002) e dos recursos ociosos de Penrose (1962).

[438] Segundo Campos (1996), trata-se de uma ferramenta para analisar o impacto de determinadas ações em um conjunto de objetivos, conforme será explicado adiante a partir do exemplo do Quadro 15.

- ● = correlação forte
- ❍ = correlação média
- ♦ = correlação fraca
- \- = sem correlação

A correlação será considerada forte quando se assume que a estratégia é decisiva para a consecução da meta. Quando a estratégia não é decisiva, mas possui provável impacto favorável na consecução da meta, a correlação é considerada média. Se a estratégia não é decisiva nem de provável impacto, mas ainda assim possui alguma correlação com o alcance da meta, considera-se que a correlação é fraca. Caso nenhuma dessas três hipóteses ocorrer, considere-se que a estratégia não possui correlação com a meta[439].

Definidas as correlações, procede-se primeiramente uma análise horizontal: quanto maior o número de correlações fortes, mais consistente é a estratégia. Este balanço entre correlações fortes, médias e fracas permite também se estabelecer uma ordem de prioridades entre as estratégias. Por exemplo, estratégias apenas com correlações fracas podem ser postergadas ou mesmo descartadas. No sentido vertical da matriz também se faz necessária uma análise: caso persista alguma meta sem nenhuma correlação forte, existe a probabilidade de que tal meta não seja atingida. Neste caso, recomenda-se que a empresa retorne para a análise FOFA, concebendo novas estratégias para a meta em questão.

Supondo que a visão de futuro do escritório de advocacia antes citado esteja simplesmente ligada ao aumento da margem de lucro, desdobrada em metas de aumento de receitas e redução dos custos, o Quadro 15 exemplifica o uso da matriz de correlação.

[439] Nota do autor: algumas empresas preferem dotar esta análise de visão mais quantitativa. Se o impacto da estratégia contribui com 30% ou mais do vencimento do *gap* que separa a situação atual da meta, a correlação é forte; entre 10% e 30%, a correlação é média, e menos que 10%, a correlação é fraca. Para efeitos dos objetivos deste trabalho, tanto uma quanto outra abordagem serão aceitas.

Metas **Estratégias**	**Meta 1:** Aumentar receitas em 20% até 2011	**Meta 2:** Reduzir custos em 5% até 2011.
1) Habilitar força de vendas para os segmentos não fumageiros do VRP	●	♦
2) Implantar força de vendas em Porto Alegre	●	♦
3) Ofertar vantagens de preço em pacotes de serviços específicos para fumageiras	♦	❍

Quadro 15: Exemplo de matriz de correlação de longo prazo
Fonte: Modelo elaborado pelo autor.

Na análise vertical, o quadro acima demonstra que as estratégias 1 e 2 são consistentes em relação à meta 1. Entretanto, para a redução de custos não existe nenhuma ação consistente, pois a estratégia 3 apresenta, no máximo, a correlação média com a meta de custos. Neste caso, a empresa terá de conceber, pelo menos, mais uma estratégia de forte impacto de redução de custos. Na análise horizontal, a estratégia 3 apresenta-se como a de menos influência nas metas que sustentem a visão de futuro. Trata-se, portanto, de uma estratégia a ser repensada.

Selecionadas as estratégias mais consistentes, o próximo passo é a elaboração do **plano de longo prazo**.

Nesta etapa, para cada estratégia considerada consistente, deve-se determinar os indicadores de desempenho, os objetivos, os prazos, os responsáveis, bem como os recursos financeiros necessários (orçamento). Trata-se do documento que oficializa o resultado da formulação estratégica da empresa, definindo métodos de monitoramento das ações, responsabilidades da hierarquia e, pelo menos, uma estimativa dos recursos envolvidos. Este plano será o principal referencial para a análise crítica das estratégias, conforme será exposto adiante, quando então serão cobradas as ações e os resultados dos responsáveis. O Quadro 16 exemplifica o plano de longo prazo para o escritório de advocacia antes referido.

Ordem	Estratégia	Indicador de desempenho	Objetivo/meta	Prazo	Respon-sável	Recursos (R$)
1	Habilitar força de vendas para os segmentos não-fumageiros VRP	% receitas no segmento não fumageiro	20%	2010	Gerente	20.000
2	Implantar força de vendas em Porto Alegre	% receitas em Porto Alegre	30%	2011	Gerente	30.000
3	Ofertar vantagens de preço em pacotes de serviços específicos para fumageiras	% receitas nas fumageiras	50%	2009	Gerente	A definir

Quadro 16: Exemplo de plano de longo prazo
Fonte: Modelo elaborado pelo autor.

Cabe lembrar que os recursos deverão estar coerentes com as premissas de custos e investimentos utilizadas nas análises anteriores para projeção do desempenho financeiro e da situação patrimonial do negócio. Esses números também alimentarão a prática do gerenciamento de riscos, conforme apresentado a seguir.

4.3.4.4 Gerenciamento de riscos

O gerenciamento dos riscos das alternativas estratégicas nas MPMEs estudadas foi simplificado. Os fundamentos defendidos por Fahrey & Randall[440] serviram de premissas para a implantação da prática, mas as ferramentas utilizadas se restringiram à avaliação da rentabilidade a longo prazo de cada opção estratégica e a ponderação das perdas financeiras associadas à sua implantação em caso de ineficácia.

Dessa forma, o risco pode ser absoluto ou relativo. No cálculo do risco absoluto, considera-se que, ocorrendo total ineficácia da alternativa estratégia[441], a empresa terá de absorver as perdas financeiras associadas por conta de investimentos em ativos, aumento da despesa operacional e financeira, custo da oportunidade, etc. O somatório destas perdas dá o risco absoluto. O cálculo do risco relativo (também referido aqui como "grau de risco") parte

[440] FAHREY; RANDALL, op. cit., 1999, p. 321.
[441] Nota do autor: conforme exposto pelos autores (*vide* de sub-seção 3.6.1), o risco depende, ao mesmo tempo, da probabilidade de que o evento ou tendência adversa se concretizem e do efeito daí resultante para o desempenho de longo prazo. No ambiente das MPMEs estudadas, observou-se que a quantificação dos riscos nestes termos demandaria o uso de ferramentas matemáticas e estatísticas que, embora refinassem a prática, pouco alterariam as conclusões finais. Por tal motivo, foram feitas as referidas simplificações.

do cálculo do risco absoluto, avaliando-se seu impacto em algum indicador econômico do empreendimento.

Caso a alternativa estratégica analisada produza seus efeitos somente após determinado período, o lapso temporal deve ser considerado no cálculo do risco. O período de tempo a ser considerado neste cálculo corresponde ao prazo necessário para que se possa apurar a eficácia das estratégias implantadas.

Esta prática encerra a formulação estratégica. Conforme exposto na sub-seção 3.6.2, as estratégias serão implementadas por meio do sub-sistema de gerenciamento das melhorias.

4.3.5 Complementos teóricos sobre gerenciamento das melhorias

O gerenciamento das melhorias segue as etapas descritas na fundamentação teórica apresentada na sub-seção 3.6.2 desta tese, utilizando-se da metodologia do Gerenciamento pelas Diretrizes (GPD). Esta sub-seção, portanto, concentrar-se-á na descrição das etapas que interligam o GPD à formulação estratégica, a fim de que se possa compreender que o primeiro deriva inevitavelmente do segundo.

4.3.5.1 Plano de diretrizes anuais

O modelo propõe que, a partir do plano de longo prazo, devam ser desdobradas as metas e estratégias a serem desenvolvidas já no primeiro ano do ciclo estratégico. O modelo não impõe que o desdobramento seja linear, mas sim que as ações previstas para o primeiro ano sejam capazes de viabilizar a evolução das estratégias nos anos seguintes do ciclo.

Exemplo de desdobramento de metas:

- Meta de longo prazo: aumentar faturamento em 60% até o ano de 2011.
- Meta de curto prazo: aumentar faturamento em 20% em 2009.

Exemplo de desdobramento de estratégias:

- Estratégia de longo prazo: aumentar o número de pontos de venda no estado do RS.
- Estratégia de curto prazo: aumentar o número de pontos de venda no VRP.

Seguindo o modelo da “matriz de correlação” visto anteriormente, também é necessário confrontar as estratégias de curto prazo com os objetivos e metas para o primeiro ano do ciclo,

visando-se testar a sua consistência e definir prioridades[442]. O Quadro 17 apresente um exemplo para uma pequena empresa de usinagem industrial:

Meta **Ação**	**Meta 1:** Aumentar faturamento em 7% até 2009	**Meta 2:** Reduzir custos em 2% até 2009.
1) Estruturar força de vendas na região da serra gaúcha	●	♦
2) Obter a certificação ISO 9001	❍	❍
3) Aumentar grau de utilização dos equipamentos de CNC	♦	●

Quadro 17: Exemplo de matriz de correlação de curto prazo
Fonte: Modelo elaborado pelo autor.

A seguir, é preciso transformar as estratégias selecionadas em metas, políticas ou projetos que deverão constar sob responsabilidade das funções pertinentes na hierarquia, sendo acompanhados pelo dirigente número 1 da empresa. A exemplo do plano de longo prazo, devem ser definidos os respectivos indicadores de desempenho, os prazos, os responsáveis, bem como os recursos financeiros necessários (orçamento anual). O Quadro 18 exemplifica as diretrizes anuais da citada empresa de usinagem industrial:

Ordem	**Ação**	**Indicador de desempenho**	**Objetivo ou meta**	**Prazo**	**Respon-sável**	**Recursos (R$)**
1	Estruturar força de vendas na região da serra gaúcha	% receitas serra gaúcha	10%	Ago	Gerente de Vendas	7.000
2	Obter certificação ISO 9001	Prazo	Conclusão em 11 meses	Nov	Gerente Administr.	20.000
3	Aumentar grau de utilização dos equipamentos de CNC	% utilização CNC	75%	Set	Gerente de Produção	10.000

Quadro 18: Exemplo de plano de diretrizes anuais
Fonte: Modelo elaborado pelo autor.

[442] Nota do autor: pode ocorrer que uma estratégia de alta consistência ao longo de três anos, tenha seu desdobramento para o primeiro ano em ações de baixa consistência. Por exemplo: o lançamento de um novo produto, pelo impacto financeiro projetado, pode surgir no plano estratégico como sendo de forte correlação com o aumento de receitas; no primeiro ano, porém, prevê-se apenas o lançamento do protótipo, o que não terá efeito algum nas receitas deste ano. Mesmo assim, a ação fará parte das diretrizes anuais, somente sendo descartada no caso de limitação de recursos (acumulando-se o investimento para os próximos anos do ciclo).

Este plano configura-se no principal referencial para a análise crítica pela direção, uma vez que as diretrizes anuais representam a essência das metas e medidas para a sustentabilidade econômica da empresa. Os recursos financeiros alocados deverão fazer parte do orçamento anual da empresa, a ser detalhado no sub-sistema de gestão orçamentária, conforme será exposto adiante.

A partir deste ponto, obtém as ações (metas, projetos ou políticas) que sustentarão as estratégias do primeiro ano do ciclo. Os projetos e políticas demandam apenas cronogramas de atividades e, no caso da implementação de políticas, acompanhamento de sua eficácia. As metas requerem um tratamento diferenciado, conforme será visto na próxima sub-seção.

No exemplo do quadro 18, as ações 1 e 3 configuram-se metas, uma vez que estão associadas a indicadores de desempenho mensuráveis. As metas exigirão a elaboração de planos de ação para viabilizar sua consecução. Já a ação 2 representa um projeto, pois o principal indicador é o prazo. Este projeto será gerenciado por meio de um cronograma.

4.3.5.2 A prática do gerenciamento pelas diretrizes

O ponto relevante na prática do gerenciamento pelas diretrizes, conforme Campos[443], é a definição da meta como um (bom) problema a ser resolvido. Para o autor, a distância que separa a meta (desafio viável) do nível de desempenho atual representa o problema a ser resolvido. No exemplo da empresa de usinagem, a meta de utilização dos CNCs é 75%. Considerando-se que a empresa encontra-se atualmente com sua utilização em 55%, tem-se que a diferença (20%) é o problema a ser tratado ("por que estamos trabalhamos com 20% de ocupação aquém da meta?"). Seguem-se daí as demais etapas de solução de problemas, conforme apresentado na sub-seção 3.6.2.

A importância de se atingir a meta ("resolver o problema") merece ser ressaltada pela direção da empresa através de ações concretas na cobrança sistemática das metas e planos de ação, caso contrário as pessoas envolvidas tenderão a dar mais valor para a manutenção da rotina[444].

---

[443] Segundo Campos (2004), existem problemas empresariais "ruins" e "bons". Os problemas "ruins" são os desvios negativos em relação ao desempenho atual (decréscimo de desempenho, aumento de custos, etc.). Sua solução não gera ganhos adicionais, apenas devolve à empresa o *status* anterior (a empresa apenas "estanca o prejuízo"). Os problemas "bons" são as metas de melhoria (avanços em relação ao desempenho atual). Sua solução gera ganhos adicionais, melhorando a competitividade do negócio. O método de solução destes problemas, entretanto, é o mesmo (ciclo PDCA).

[444] CAMPOS, op. cit., 1996.

Segundo Campos[445], a elaboração do plano de ação é a etapa que requer os maiores cuidados. O plano é a melhor solução encontrada pela empresa na busca da meta de melhoria, portanto, não devem existir barreiras para a definição de responsabilidades no plano de ação. A menos que a meta dependa exclusivamente de uma função ou setor, devem ser chamados a contribuir para o plano quaisquer pessoas da organização, independente do seu setor de trabalho. Desta forma, se o plano de ação requer soluções de TI, o setor responsável deve fazer parte do plano; se há dependência de ações de RH, este setor deve ser integrado ao plano, e assim deve-se proceder com relação a qualquer setor da empresa. Se esgotado o conhecimento da empresa e o plano ainda não contém as medidas necessárias e suficientes, o melhor recurso é buscar ajuda externa (especialistas, fornecedores, clientes, consultores e outros). Torna-se importante, nesse aspecto, que a empresa tenha a humildade de reconhecer suas limitações e buscar apoio externo para questões decisivas no seu desenvolvimento.

O referido autor[446] adverte, entretanto, que a atividade de controle da execução dos planos e da tendência a se atingir as metas não pode ser negligenciada. A formulação estratégica e o desdobramento das diretrizes servem para orientar a empresa a atuar sobre o que é decisivo para o negócio. Portanto, neste ponto, não mais se questiona a importância das metas e planos elaborados: ou realmente é importante ou nem deveria constar nesta fase. O papel dos dirigentes é deixar evidente a necessidade da organização em bater as metas definidas. Segundo Campos[447], bons planos, muitas vezes, fracassavam por falta de monitoramento. A verificação sistemática dos indicadores associados às metas deve estar integrada à análise crítica pela direção, conforme será exposto adiante.

Amparado nos ensinamentos do citado autor[448], defende-se que o tratamento das anomalias do GPD – atrasos nos planos ou falta de tendência para se atingir a meta – venha a ser cobrado dos responsáveis envolvidos, por parte das lideranças, com uma periodicidade que permita, preventiva e, frequentemente, avaliar a tendência de se alcançar a meta[449]. A cobrança feita unicamente após o decurso do prazo para se atingir a meta é tardia e, portanto, ineficaz. Da mesma forma exigida no gerenciamento da rotina, as ações para tratar anomalias não podem se limitar a meras disposições (ações imediatas sobre os efeitos). Impõe-se a

[445] CAMPOS, op. cit., 1996.
[446] CAMPOS, op. cit., 1996.
[447] CAMPOS, op. cit., 1996.
[448] CAMPOS, op. cit., 1996.
[449] Nota do autor: a prática habitual é o monitoramento mensal, mas tal frequência não se constitui numa regra técnica. Ocorre que, a cada mês, pagam-se salários, aluguéis, fornecedores, etc., sendo que, nas empresas mais organizadas, analisa-se o fluxo de caixa, faz-se o balancete e apuram-se os números representativos do desempenho do negócio e, por conseguinte, o grau de evolução em direção às metas. Desta forma, orienta-se que uma vez por mês é o mínimo de periodicidade para se recolocar a cobrança sobre os responsáveis pelas metas.

análise profunda da mesma forma que para qualquer problema (análise do fenômeno, análise do processo e plano de ação). O objetivo do controle é corrigir os desvios apresentados em relação ao planejamento, atacando-se os efeitos para que a viabilidade de se atingir a meta seja mantida, e as causas para que o problema não mais se repita. Essa sistemática traduz o giro do ciclo PDCA das melhorias. Segundo Campos[450], somente com esta disciplina de análise e monitoramento dos resultados é que as metas são atingidas.

Sobre a prática de **gerenciamento de projetos**, não há o que acrescentar em relação ao exposto na sub-seção 3.6.2, uma vez que, nas MPMEs estudadas, os projetos eram, normalmente, de curta duração, exigindo apenas a elaboração de um cronograma[451] ou mesmo um plano de ação.

Se, por um lado, o GPD viabiliza novos padrões de competitividade da empresa, a confiabilidade das operações, conforme apresentado na sub-seção 3.6.3, é assegurada pelo gerenciamento da rotina.

4.3.6 Complementos teóricos sobre gerenciamento da rotina

O gerenciamento da rotina segue as etapas descritas na fundamentação teórica apresentada na sub-seção 3.6.3 desta tese (método SDCA). Esta sub-seção, portanto, concentrar-se-á na descrição das etapas que interligam o gerenciamento da rotina ao GPD e à formulação estratégica, a fim de que se possa compreender a interação entre os mesmos.

4.3.6.1 A prática do gerenciamento da rotina

Segundo Campos[452], a prática do gerenciamento da rotina está alinhada com as definições estratégicas e com desdobramento das diretrizes anuais. O principal objetivo é a padronização dos processos e o controle do seu desempenho. O próprio gerenciamento das melhorias resultará numa série demandas para a padronização dos processos de rotina da empresa. Estas demandas são prioritárias, pois já nascem ligadas aos principais objetivos do empreendimento.

---

[450] CAMPOS, op. cit., 1996.
[451] Nota do autor: somente nos casos de obras de infra-estrutura de maior vulto, as empresas utilizavam cronogramas físico-financeiros, normalmente, elaborados pelas próprias empresas fornecedoras dos serviços.
[452] CAMPOS, op. cit., 1996.

A prática de **padronização de processos** segue basicamente o que foi apresentado no capítulo 3, requerendo especial ênfase ao uso de procedimentos operacionais padrão. A atenção dos operadores para o cumprimento dos padrões de trabalho fica ainda mais evidente quando a empresa possui sistemática de auditoria interna de processos (realizada por auditores internos[453] devidamente qualificados). A consciência de que os resultados da auditoria serão apreciados pelos dirigentes do negócio no processo de análise crítica pela direção reveste a auditoria de severidade técnica e imparcialidade (pois transcorre independente de vontade da chefia imediata). Desta forma, os liderados tendem naturalmente a realizar com maior empenho a execução de seus padrões de trabalho.

Uma prática que se mostrou relevante no monitoramento da rotina foi o **gerenciamento dos indicadores de desempenho** e, em decorrência, a definição da árvore dos principais indicadores do negócio, demonstrando, assim, as relações de causa e efeito entre os mesmos. Esta estrutura vem a facilitar a análise crítica pela direção, pois esclarece o caminho para análise do fenômeno e análise de causas diante da ocorrência de anomalias. Dependendo do porte, a empresa pode optar por concentrar todos os indicadores numa única árvore, usando como ponto de partida a estrutura que foi apresentada na sub-seção 3.5.6, sobre gestão da rentabilidade, ou desmembrar esta estrutura em pequenas árvores setoriais, de modo que cada setor possa utilizá-la como base para suas análises críticas funcionais. Cabe ressaltar que o modelo de gestão aqui defendido orienta que a empresa defina sua(s) árvore(s) de indicadores de acordo com sua necessidade analítica[454]: o importante é que a estrutura apresente os indicadores essenciais à tomada de decisão gerencial, não importando o número de itens de controle definidos. O indicador de desempenho deve ser visto como um sinal vital da organização: não há como se fazer um exame completo sem mensurá-lo. No capítulo 6, quando se apresentará o modelo heurístico, a utilidade da árvore de indicadores será reforçada.

O **tratamento de anomalias** deve focar inicialmente a solução das não conformidades (ações corretivas) para, posteriormente, se estender para as anomalias que são potenciais não conformidades (ações preventivas). O processo pressupõe o mesmo tratamento dado às anomalias do gerenciamento das melhorias, porém, de forma mais sintética. Espera-se que neste sub-sistema as causas das anomalias sejam fundamentalmente de natureza especial e

[453] Por "auditor interno", entenda-se a pessoa regularmente qualificada em métodos de auditoria empresarial, que verifica a conformidade dos processos e procedimentos de um sistema de gestão. Os auditores internos não podem auditar o seu próprio trabalho (ABNT, 2008). Tais condições mantêm os critérios de severidade técnica e imparcialidade requeridos por qualquer processo de auditoria.

[454] A "árvore de indicadores" e sua finalidade foram referidas na sub-seção 3.6.3.

não crônica (sistêmica). Por exemplo, uma anomalia relativa ao excesso momentâneo de produtos não conformes[455] deve estar ligada a causas pontuais como falhas de operação, problemas no funcionamento dos equipamentos ou descuidos na inspeção da matéria-prima. Em princípio, não serão admitidas causas ligadas ao mau desempenho crônico dos processos de RH, manutenção e compras, pois se eles ainda persistem, é porque o gerenciamento das melhorias não foi capaz de resolvê-los em tempo ou porque a padronização ainda não se estendeu aos mesmos. Julga-se que este é um dos pontos fortes do modelo de gestão proposto: a abordagem sistêmica permite que uma falha localizada, se não ligada a causas especiais, induza ao questionamento do sistema como um todo. Desta forma, as soluções encaminhadas sempre serão proporcionais à magnitude dos problemas encontrados.

Conforme apresentado na sub-seção 3.6.3, o tratamento das anomalias faz parte do ciclo SDCA do gerenciamento da rotina e possui como principal objetivo manter os processos da organização dentro dos padrões, visando a assegurar a confiabilidade das operações.

As estratégias e os processos, segundo o exposto na sub-seção 3.6.4, irão requerer um determinado nível de competência dos empregados, o que será alvo da gestão de pessoas.

4.3.7 Complementos teóricos sobre gestão de pessoas

As observações realizadas demonstraram que a gestão de pessoas no ambiente de MPMEs pode ser implementada de forma muito simples e eficaz, sem a necessidade de metodologias altamente estruturadas conforme apregoa a vasta literatura sobre o assunto (voltada fundamentalmente para as grandes corporações).

Registre-se que, em relação ao **gerenciamento do ambiente de trabalho** por meio do Programa 5S, pouco há que se acrescentar ao que foi apresentado na sub-seção 3.5.1. As observações realizadas serviram para ratificar o papel do programa como formador de uma cultura que motiva pelo envolvimento de todos os empregados nos distintos níveis hierárquicos e pelo monitoramento do grau de comprometimento com as causas da empresa, em especial quanto à busca da qualidade e produtividade e à preservação da segurança e saúde no ambiente de trabalho.

O aspecto, porém, que mais merece reforço na implantação da gestão de pessoas, conforme será visto adiante, é a sua interação com os demais sub-sistemas do modelo aqui

[455] Por "produto não conforme" devem ser entendido o produto que não atenda a requisitos especificados pelo cliente, pela legislação ou pelos padrões da própria empresa (ABNT, 2008).

defendido, na condição de servidor dos mesmos, e não como um sistema independente com fins próprios e dissociados dos principais objetivos do negócio.

4.3.7.1 A prática do gerenciamento por competências

Inicialmente, propõe-se a necessidade de se assegurar o alinhamento da gestão de pessoas com as demandas das estratégias, melhorias e rotina. A partir de Campos[456], entende-se que o princípio que está por trás desta prática decorre da sequência abaixo:

1) O mercado apresenta suas demandas;
2) Os processos são definidos a partir das demandas do mercado;
3) A competência das pessoas é definida a partir das demandas dos processos.

Uma vez que as mudanças, melhorias e padronização de processos advêm dos sub-sistemas anteriormente descritos, estes é que definirão as necessidades de competência a serem supridas pela gestão de pessoas. Cabe ressaltar, ao contrário do entendimento comum, que a principal função do RH não está atrelada a "prover treinamentos para as pessoas" e "mantê-las motivadas para o trabalho". Observou-se na amostragem que este reducionismo mostra-se nocivo para as organizações.

Movidas por esse paradigma, as funções de RH, muitas vezes, elaboram pesados planos de treinamento para os colaboradores (na maioria das vezes, não cumpridos pela limitação de recursos e indisponibilidade do pessoal), ocasionando evasão de recursos e eficácia, no mínimo, duvidosa, pois não desenvolvem os devidos processos para avaliar o desempenho da pessoa após a realização do treinamento.

Este efeito é acentuado quando os perfis de cargo não são concebidos a partir dos processos, mas sim, das pessoas que atualmente ocupam os cargos: elas tenderão a demandar competências nas quais se consideram deficientes ou enquadradas em seus desejos pessoais, independente das necessidades do processo. Como exemplo, destaca-se o caso de uma das empresas da amostra em que seu comprador conseguiu validar em seu perfil de cargo a necessidade do curso de Direito para analisar e elaborar contratos com fornecedores (não mais do que uma dezena ao ano), competência esta que poderia ser suprida com cursos específicos de curta duração. O resultado foi que a empresa investiu cinco anos na formação superior deste profissional, não acusou nenhum resultado prático por conta de sua habilidade em

[456] CAMPOS, op. cit., 1992.

"elaborar contratos" e ainda perdeu o profissional que, atualmente, atua como advogado trabalhista.

Embora o RH tenha influência técnica na definição da política salarial e de benefícios da organização, bem como nas condições de segurança e saúde no trabalho, não é ele o principal responsável pela motivação das pessoas[457]. As principais fontes de motivação, segundo Deming[458], advêm do processo de liderança da empresa, do ambiente processual, físico e mental em que trabalha a pessoa. Como exemplo, também de uma das empresas da amostra, registre-se o caso de uma transportadora que, preocupada com o incremento dos acidentes de trânsito com seus motoristas, contratou uma psicóloga para orientá-los, pois entendeu que os mesmos estavam desmotivados para o trabalho. A referida psicóloga trabalhou três anos e nada mudou. Uma análise mais criteriosa, *a posteriori*, revelou que a carga de trabalho dos motoristas lhes exigia de 12 a 14 horas de trabalho por dia, velocidade sempre acima do limite legal, distanciamento prolongado de suas famílias e disponibilidade quase que constante por conta de demandas "emergenciais". Por mais hábil, portanto, que fosse a psicóloga em seu trabalho de motivação, é fácil deduzir-se que, enquanto não fossem sanados esses problemas (que estão ligados aos processos de trabalho da empresa), os motoristas tenderiam a permanecer desmotivados e os acidentes continuariam.

Nesse contexto, **o plano de diretrizes anuais torna-se a primeira fonte para o levantamento das necessidades de competência**. Caso a empresa defina como uma de suas diretrizes "estruturar a função de P&D", certamente terá que definir o perfil de cargo deste novo profissional (após estruturar o processo de P&D), contratá-lo conforme este perfil, integrá-lo, talvez treiná-lo nas competências não-supridas na contratação e acompanhar o seu desempenho.

Dos planos de ação – derivados do desdobramento das diretrizes – poderão surgir várias demandas para a gestão de pessoas. Se uma das metas, por exemplo, é reduzir custos com a obtenção de vantagens de escala junto aos fornecedores, há necessidade de se diagnosticar se o responsável pelas compras da empresa está apto a desempenhar este papel. Em se constatando deficiências, impõe-se a necessidade de um plano de treinamento para o mesmo, com o devido acompanhamento de sua eficácia (que pode ser realizado por meio da avaliação de desempenho).

---

[457] Nota do autor: as políticas de gestão de pessoas das empresas decorrem de decisões de responsabilidade da direção, sendo que o RH, mesmo assessorando tecnicamente, torna-se apenas o executor, portanto, sua atuação nestes aspectos é limitada. Registre-se que, sobre motivação humana, a presente tese baseia-se na obra de Maslow (apud CAMPOS, op. cit., 1992) e Deming (1990; 1997), conforme referido no capítulo 3.

[458] DEMING, op. cit., 1997.

O gerenciamento da rotina – por seu foco na definição de processos e procedimentos operacionais (que devem ser fielmente executados e controlados, segundo Campos[459]) – também trará demandas para a gestão de pessoas. Todavia, não residem nos treinamentos formais[460] as suas maiores contribuições. O principal esforço no gerenciamento da rotina quanto à gestão de pessoas está nos treinamentos internos sobre os padrões de trabalho, o OJT[461].

Esta atividade, na prática, depende muito mais das lideranças internas que do próprio RH (que deveria atuar mais como organizador e controlador das atividades). Cabe ao RH, portanto, definir um plano de OJT para todos os processos padronizados da empresa, habilitar os líderes a realizar o treinamento no trabalho e conduzi-los a avaliar a eficácia destes treinamentos. O OJT inclui também treinamentos de reciclagem e atualização nos padrões de trabalho. O que se observa é que, quanto maior o investimento em OJT, maior a segurança dos operadores na realização de suas atividades e maior a confiabilidade dos processos. Os recursos para tanto podem derivar do próprio pessoal interno: os mais experientes devem ser os treinadores (e avaliadores) dos menos experientes.

Se esta função não puder ser realizada pelo próprio chefe (o que reforçaria ainda mais a consciência dos operacionais sobre a necessidade de se cumprir padrões), que seja delegada a profissionais internos, na condição de instrutores temporários (função esta que deve ser reconhecida na determinação da hierarquia e remuneração destes profissionais).

O tratamento de anomalias, tanto do gerenciamento das melhorias como do gerenciamento da rotina, também é fonte de necessidades de competência. Causas pontuais ou crônicas ligadas à falta de competência do pessoal devem ser atacadas de imediato por OJT, treinamentos externos ou quaisquer outras ações que desenvolvam competência (leituras, visitas técnicas, palestras ou trabalhos de auto desenvolvimento). O que se observou é que, na maioria das vezes, as ações necessárias são básicas e dispensam grandes dispêndios de recursos[462]. Estas ações também incluem o provimento de recursos instrumentais para geração ou aprimoramento de alguma habilidade: por exemplo, numa tarefa em que a maior habilidade requerida é a visão, o diagnóstico médico de uma pessoa que apresente

---

[459] CAMPOS, op. cit., 1992.
[460] Por "treinamentos formais" devem ser considerados os cursos, treinamentos e demais eventos realizados por organizações prestadoras de serviços de capacitação empresarial.
[461] UMEDA, Masao. *TQC e a administração de recursos humanos no Japão*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni,1996.
[462] Observação esta decorrente da pesquisa de campo, conforme Capítulo 5.

deficiências irá requerer um provimento de óculos apropriados. Nesses casos, também será necessária a avaliação da eficácia da referida ação.

Quanto ao **gerenciamento do desempenho individual** dos empregados, conforme apregoa o PGQP[463], a empresa deve estabelecer a vinculação entre avaliação e remuneração tão logo definidos os indicadores de desempenho de seus processos. Segundo Umeda[464], a melhor prática é a implantação de critérios simples, objetivos, plenamente alinhados com as metas anuais (derivadas das diretrizes) e vinculados a formas de remuneração variável previstas em lei. Atualmente, a prática de participação em resultados (premiação por remuneração variável em função do grau de alcance de metas organizacionais) já está plenamente regulamentada, tornando-se factível para as empresas convencionarem os critérios junto aos sindicatos de seus empregados, tanto para a premiação individual como coletiva[465].

Embora não restritivo, Umeda[466] recomenda que não sejam estabelecidas inúmeras metas de desempenho (ver-se-á adiante que o estudo validou o uso de três a seis metas, no máximo). O mais importante, entretanto, é preservar o alinhamento com as metas das diretrizes anuais. Por exemplo: se uma das metas definidas pelas diretrizes anuais enfatiza a melhoria da produtividade, as metas individuais de um vendedor deverão conter indicadores do tipo "vendas realizadas" e "despesas de logística", sendo que as metas de um operador de máquinas deverão estar vinculadas ao "volume de produção" e ao "rendimento da matéria-prima". A empresa não pode se furtar de realizar o cálculo do desdobramento das metas coletivas para as individuas. Cabe às lideranças fazer o devido esclarecimento sobre a importância de se atingir as metas individuais, demonstrando que somatório destes esforços resultará no alcance das metas coletivas. Sendo um elemento de motivação, a avaliação de desempenho atrelada à remuneração variável deve guiar o colaborador a perceber a sua cota adicional de contribuição para o progresso da empresa e vislumbrar a conseqüência favorável do êxito nesta contribuição.

Alinhado com o que diz Campos[467] sobre gerenciamento de processos, a gestão de pessoas não ocorre desatrelada dos conceitos apresentados nos sub-sistemas anteriores. Certamente, os processos de RH terão suas metas anuais de melhorias, seus indicadores de desempenho e o seu gerenciamento de rotina. Portanto, caberá ao gestor de RH da empresa

---

[463] FNQ, 2007.
[464] UMEDA, op. cit., 1996.
[465] BRASIL. *Lei n. 10.101*, de 19 dez. 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília, 2000.
[466] UMEDA, op. cit., 1996.
[467] CAMPOS, op. cit., 2004.

girar os seus ciclos PDCA e SDCA, tratando suas anomalias e gerando seu aprendizado sobre os processos. A gestão de pessoas de uma empresa somente será eficiente e eficaz se trabalhar integrada com os referidos sub-sistemas.

4.3.8 Complementos teóricos sobre gestão orçamentária

Conforme exposto na sub-seção 3.6.5, a gestão orçamentária tem como principal objetivo o monitoramento dos recursos financeiros da organização. Desdobra-se, portanto, em quatro focos: receitas, custos de produção (custos variáveis), despesas (custos fixos) e capital empregado (investimentos)[468]. A abordagem utilizada é o gerenciamento matricial, uma vez que o montante destes recursos está condicionado por duas dimensões: preço e consumo. Os mecanismos de controle dos recursos são muito semelhantes em todos os focos mencionados. No lado das receitas, trabalha-se para aumentar o preço médio unitário, através da agregação de valor aos produtos, e o volume de consumo dos mesmos. No lado dos custos, despesas e capital empregado, o esforço é contrário: trabalha-se para reduzir o preço unitário, o consumo e o emprego destes recursos na organização. A estrutura matricial também facilita, conforme será visto adiante, o controle integrado dos gastos.

Cabe lembrar que o gerenciamento matricial de orçamentos apenas provê a organização de uma visão estratificada dos fatores que impactam nos seus gastos. Definida esta estrutura (plano orçamentário), impõe-se o método gerencial PDCA da mesma forma que apresentado no gerenciamento das melhorias: meta, plano de ação, execução, verificação dos indicadores e ações corretivas ou preventivas, de acordo com os resultados. As ferramentas de planejamento, portanto, são as mesmas: análise do fenômeno (estratificação e análise de Pareto) e análise do processo (análise das causas dos fenômenos priorizados)

4.3.8.1 A prática da gestão orçamentária

A gestão orçamentária – em especial quanto ao gerenciamento de receitas, custos e despesas – seguiu os fundamentos apresentados sobre gerenciamento matricial (sub-seção 3.6.5), com adaptações realizadas em função do porte das empresas pesquisadas, conforme

[468] Nota do autor: as referências utilizadas neste estudo também recomendam o gerenciamento do fluxo de caixa. Sem menosprezar a importância deste controle na gestão de uma organização, o modelo proposto para MPMEs prefere focar seus esforços no gerenciamento dos fatores que mais influenciam no fluxo de caixa: receitas, custos, despesas e capital empregado. A abordagem utilizada – o gerenciamento matricial – já aprofunda o gerenciamento desses recursos de forma compatível com os métodos de controle do fluxo de caixa.

será apresentado no capítulo 5. Especial atenção, entretanto, foi dada à questão do **capital empregado**, uma vez que tal recurso era minimamente controlado nas MPMEs estudadas.

Tão importante quanto analisar as receitas, os custos e as despesas, é analisar o emprego do capital na organização, por conta do seu impacto direto na rentabilidade. Para os fins do presente estudo, não se julga necessário aprofundar questões relacionadas às regras contábeis oficiais, portanto, não serão abordados os desdobramentos do ativo e do passivo das empresas. O objetivo do método é identificar oportunidades de redução do capital empregado em qualquer forma que o mesmo se apresente.

O método, por sua semelhança com o GMD, requer os mesmos cuidados na identificação dos parâmetros de emprego do capital, definição dos indicadores, metas de melhoria e definição do orçamento anual. Uma das diferenças fundamentais, entretanto, é que as ações gerenciais são, na maioria das vezes, de maior prazo para apreciação da eficácia. Por exemplo: enquanto que no GMD, a decisão de substituir um material mais caro por outro mais barato (de mesma qualidade) pode ser implementada do dia para a noite, no GMCE, a decisão de vender um ativo ocioso não se resolve em curto espaço de tempo.

Mas a principal diferença do GMCE em relação às demais práticas orçamentárias aplicadas reside, principalmente para as MPEs, na dificuldade de gestão dos ativos. Conforme advertido por Paiva[469], as empresas de pequeno porte convivem com uma restrição natural: a aquisição de muitos ativos não pode ser fracionada, pois as unidades produzidas são sob medida para grandes empresas. Por exemplo: numa pequena empresa de usinagem industrial, a aquisição de um equipamento de CNC é algo que supera as centenas de milhares de reais, quando na verdade a necessidade imediata da empresa demandaria apenas metade do equipamento. Deste modo, caso a empresa necessitasse absorver eventual incremento de demanda, teria de optar por uma das seguintes opções:

- Adquirir um equipamento novo, que ficará ocioso e com incidência de depreciação, impactando negativamente na rentabilidade (sem falar nas dificuldades de crédito para cobrir o elevado investimento).
- Adquirir um equipamento usado (mais barato), que também ficará ocioso, com incidência de depreciação, impactando negativamente na rentabilidade, mas não tanto como na hipótese anterior, porém com tecnologia defasada, repercutindo possivelmente em perda de competitividade.

---

[469] PAIVA, Carlos. *Anotações de aula*. Disciplina de Economia Política do Desenvolvimento. Aula 7, maio 2005.

- Recorrer a serviços terceirizados, que lhe assegura o atendimento à demanda, mas provavelmente com custos mais elevados e, portanto, menor margem de lucro, impactando negativamente na rentabilidade.
- Alugar um equipamento (novo ou usado), o que incrementará seus custos de produção, reduzindo a margem de lucro e, portanto, impactando negativamente na rentabilidade.
- Não fazer nada, o que representa deixar o incremento de demanda para a concorrência (que provavelmente será ocupado por um concorrente mais forte), representando perda relativa da sua posição no mercado e enfraquecimento em relação aos concorrentes mais agressivos, o que também impactará negativamente na sua rentabilidade, no médio prazo.

Observe-se que, em qualquer uma das hipóteses acima, a empresa apresenta forte tendência à perda de rentabilidade. Nesses casos, ainda que as alternativas não sejam atrativas, o modelo sugere que a empresa pondere, à luz do que foi exposto na formulação estratégica (através de projeções calculadas), qual a opção menos prejudicial para os seus objetivos futuros. Portanto, o GMCE deve estar fortemente vinculado à formulação estratégica, a fim a fundamentar a tomada de decisão em expectativas de maior prazo (ainda que o ganho não seja substancial no curto prazo).

Para fazer frente a esses problemas, merecem destaque novamente os ensinamentos de Goldratt[470] e Penrose[471]. Para ambos, existe a alternativa de se utilizar os equipamentos que se mostram ociosos em parte do tempo de forma realmente inovadora. Por exemplo: alugando para uma empresa que demanda o mesmo equipamento, mas que não é concorrente direta, ou, ainda, usando-o para fins para os quais ele não foi previsto. Para exemplificar: o agricultor tem um trator que só usa durante um mês para arar e discar a terra. A alternativa inovadora seria utilizá-lo para puxar uma carreta e transportar toras de madeira de um lugar para outro, quando se está desmatando um terreno. São alternativas como esta que levam a diluir o custo da depreciação em outro conjunto de atividades, ao mesmo tempo em que deprime os dispêndios com aluguéis de caminhões e equipamentos. A grande restrição para se usar de forma inovadora os equipamentos – de forma alternativa ao manual, segundo Penrose[472] – é a dificuldade na avaliação dos custos destas operações. Voltando-se ao exemplo acima, o modelo de gestão aqui defendido, por sua abordagem sobre gestão de custos e capital

[470] GOLDRATT, op. cit., 2002.
[471] PENROSE, op. cit., 1962.
[472] PENROSE, op. cit., 1962.

empregado, muito provavelmente, facilitaria a avaliação da viabilidade de se usar o trator, eventualmente, como "caminhão".

As práticas acima apresentadas visam à melhoria dos resultados financeiros e operacionais das empresas, os quais devem ser submetidos à análise crítica do desempenho.

4.3.9 Complementos teóricos sobre análise crítica do desempenho

A análise crítica do desempenho compreende a prática de realimentação do sistema de gestão proposto. É o fechamento do PDCA do próprio sistema. A formulação estratégica define as grandes ações para a construção do futuro. O gerenciamento das melhorias desdobra essas ações em passos concretos. O gerenciamento da rotina padroniza e monitora o desempenho operacional. A gestão de pessoas provê as competências para a realização das melhorias e da rotina. O gerenciamento orçamentário traduz estas ações em desempenho financeiro. A análise crítica do desempenho avalia periodicamente as necessidades de correção de rumo em todos os sub-sistemas referidos.

4.3.9.1 Prática da análise crítica do desempenho

Segundo a ISO 9004[473], as decisões decorrentes da análise crítica (saídas) devem ser traduzidas na forma de um plano de ação, constando claramente o nome dos responsáveis, os prazos para conclusão das ações e os recursos envolvidos. Conforme o INDG[474], caso os recursos superem alguma meta orçamentária, o responsável não se exime de responder pelo desvio nos termos previstos no sub-sistema orçamentário (a causa, ainda que justificável, deve ser tratada).

Com base nas referências anteriormente citadas, é possível deduzir-se que a análise crítica do desempenho não necessita ser realizada somente pelo dirigente maior ou por membros da diretoria (a menos que a gestão do empreendimento esteja centralizada numa única pessoa). Também não há necessidade de que a pauta seja esgotada em uma única reunião (o que pode demandar várias horas de trabalho).

A pauta também pode ser distribuída ao longo do ano, de acordo com a sazonalidade ou interesse da empresa. Por exemplo: em uma agroindústria, os itens a serem analisados no período de safra, provavelmente, não serão os mesmos do período de entressafra; resultados

[473] ABNT, 2000.
[474] INDG, 2004.

de auditoria internas somente devem entrar na pauta quando ocorrerem, e alguns indicadores de desempenho com frequência de medição semestral ou anual somente serão avaliados após apurados. O mais importante é que a análise não seja extemporânea, sob pena das decisões tomadas perderem sua validade, e que a pauta completa seja abordada integralmente ao longo de, no máximo, um exercício (anual ou semestral, dependendo do tipo de negócio).

Conforme Campos[475], as necessárias revisões da formulação estratégica, do plano de diretrizes e do orçamento anual, por sua magnitude e importância, devem ser efetuadas, pelo menos, uma vez ao ano. O modelo recomenda que este processo seja realizado no último trimestre do ano, a fim de que a empresa já adentre o novo ciclo com todas as definições necessárias as suas melhorias e rotinas. Tais revisões podem fazer parte da análise crítica do desempenho no citado período ou, se considerado mais prático pela organização, realizadas em fórum separado. O objetivo principal é proceder, em tempo hábil, às necessárias atualizações nas estratégias do negócio, suas metas, planos e processos.

A análise crítica do desempenho conclui o ciclo PDCA de gestão do negócio, conforme proposto pelo modelo de gestão defendido nesta tese. O capítulo 6 apresentará a aplicação do sistema para uma empresa de transportes, através de um modelo heurístico, conferindo uma visão mais prática ao funcionamento, viabilidade e eficácia do sistema de gestão aqui construído.

A seguir, no capítulo 5, apresentar-se-á o relato das principais observações realizadas nos casos estudados, base para a estruturação do modelo heurístico de gestão de MPMEs.

[475] CAMPOS, op. cit., 1996.

5 PRINCIPAIS OBSERVAÇÕES DERIVADAS DOS CASOS ESTUDADOS

Será apresentado, inicialmente, um relato das observações no contexto das empresas estudadas quando da aplicação das práticas de gestão que embasaram o modelo construído nesta tese. Este relato apresenta um quadro geral dos casos estudados, o perfil dos gestores desses empreendimentos e o que, coletivamente, foi observado na amostra antes, durante e após a implantação de cada uma das práticas aqui defendidas.

Após este quadro geral, será apresentado o relato específico de cada caso estudado.

5.1 Um quadro geral dos casos estudados

Os efeitos da aplicação do modelo nas empresas pesquisadas podem ser, em boa parte, aferidos pela apreciação de alguns indicadores relevantes:

- Premiações do PGQP e certificações da ISO 9001, com base em **auditorias externas**, reconhecendo todas as 15 organizações da amostra que se submeteram voluntariamente ao julgamento dos referidos organismos.
- Diplomações do PGQP por conta de **autoavaliações ou avaliações externas**, reconhecendo todas as 10 organizações da amostra, que se submeteram voluntariamente ao sistema de avaliação do programa.
- Crescimento médio de 20% no número de postos de trabalho durante o período de implantação do modelo (duração média de 2,2 anos), considerando-se o conjunto das MPMEs pesquisadas (*vide* Quadro 09).
- Crescimento médio de 57% das receitas durante o período de implantação do modelo, considerando-se o conjunto das MPMEs pesquisadas (*vide* Quadro 09).

Considerando-se que a decisão gerencial é um dos principais focos do presente estudo, foi possível, a partir das observações realizadas nas empresas da amostra, dimensionar-se o acervo de decisões essenciais à sustentabilidade do negócio. Observou-se que as mesmas apresentam uma frequência mínima padrão de acordo com a estrutura do modelo, qual seja:

a) Planejamento estratégico: no mínimo, três decisões por ano;
b) Gerenciamento das melhorias: no mínimo, nove decisões por ano;
c) Gerenciamento de processos: no mínimo, três decisões por mês;
d) Gestão de pessoas: no mínimo, uma decisão por ano por pessoa;
e) Gestão orçamentária: no mínimo, três decisões por mês;

f) Análise crítica do desempenho: no mínimo, três decisões por mês.

Este quadro dá uma ideia do número de vezes ao ano em que o gestor de MPMEs deve decidir sobre algo em favor de seu negócio. Foi possível observar que, não raras vezes, o gestor se via diante de uma decisão capaz de comprometer a vida do empreendimento. A recorrência destas situações, diante do despreparo gerencial dos empresários da amostra, somente reforçou a necessidade do sistema de gestão em defesa nesta tese.

Em meio a esse conjunto de decisões que se apresentam no dia a dia das MPMEs estudadas, foi possível observar que a dificuldade para administrar o negócio tem início no próprio perfil dos gestores.

5.1.1 O perfil dos gestores das MPMEs estudadas

Foi possível observar, também, tanto na amostra prévia de 38 empresas trabalhadas até o início do presente estudo como nos 24 casos aqui estudados, que os principais gestores desses empreendimentos, em sua grande maioria, não dispunham de formação na área de administração de empresas. Seu conhecimento estava associado, normalmente, à técnica produtiva do seu ramo de negócios, advinda de sua vivência anterior em outra empresa – na condição de empregado – ou de negócios familiares. A decisão de empreender, quase sempre, decorria de necessidade e não de opção, seja por cessação da condição de empregado, seja por sucessão dos negócios familiares. Tais condições faziam com que o administrador dedicasse sua atenção fundamentalmente para tarefas operacionais ligadas à produção ou prestação do serviço, deixando de lado atividades essenciais da gestão como o planejamento e o controle.

Ao se avaliar o histórico das referidas MPMEs, era possível constatar que tais deficiências repercutiam por toda a trajetória do empreendimento. Caso o negócio evoluísse, o administrador via-se impelido a acrescentar algumas novas competências à sua formação, seja por aprendizado formal ou informal. A necessidade impunha que o administrador desenvolvesse, pelo menos, a habilidade de vender e de comprar, porque normalmente era ele o responsável por tais funções na empresa. Estas competências passavam a demandar, ainda que em escala apenas operacional, algumas habilidades de planejamento e controle, pois percebendo a necessidade de integrar vendas, produção e compras, o gestor tinha de aprender a conciliar demanda e capacidade produtiva.

Por conta de sua inabilidade em gestão de pessoas, a tendência do administrador, em um cenário de ampliação do negócio, era empregar pessoas de seus laços familiares e de seu

círculo de relacionamentos. Este hábito também decorria de suas carências em processos de liderança (educar, treinar e auditar), determinando como principal forma de controle as relações de confiança e edificando uma cultura organizacional que premiava essencialmente a fidelidade das pessoas, com pouca atenção dada à competência profissional.

Este contexto determinava algumas características comuns no administrador dos referidos empreendimentos:

- Grande concentração de tempo na parte operacional, com mínima dedicação para a gestão do negócio (planejamento e controle).
- Pouca habilidade de leitura e interpretação do mercado, concentrando-se apenas nas demandas pontuais de seus clientes.
- Mínima capacidade de construir estratégias inovadoras e sustentáveis.
- Postura essencialmente reativa (age somente depois do fato ocorrido, não procurando a prevenção ou a antecipação).
- Solução de problemas com atuação pontual e imediata, sem análise das causas fundamentais.
- A tomada de decisão resume-se à análise de apenas duas alternativas: responder ou não responder à demanda.
- Falta de visão sistêmica do negócio: baixa percepção da abrangência e extensão de suas decisões, em especial, quanto às consequências para as demais funções da empresa.
- Dificuldade em realizar mudanças internas: as pessoas da empresa sabem que a confiança fala mais alto que a competência.

Estas características, como será visto nas próximas sub-seções, determinavam uma série de entraves para a implantação de uma gestão eficaz. Apesar dessas dificuldades, foi possível observar a evolução dos casos estudados, a começar pela formulação estratégica.

5.1.2 A evolução da formulação estratégica

Antes de o modelo ser aplicado, nenhuma das empresas pesquisadas desenvolvia qualquer prática de formulação estratégica. O simples questionamento aos principais gestores sobre “qual a sua visão de futuro para a empresa” não era sequer respondido. E a causa fundamental não estava atrelada ao desconhecimento do assunto: em todas as empresas pesquisadas era possível encontrar-se pelo menos uma pessoa (muitas vezes, o próprio

proprietário do negócio) com noções sobre o tema, seja por formação profissional ou por ter realizado algum curso de extensão empresarial.

Constatou-se que as causas fundamentais da inexistência de estratégias de longo prazo nessas empresas eram:

- Sentimento de incapacidade para agir diante de um "futuro desconhecido" ou mesmo, de passividade diante de prováveis eventos futuros (oportunidades ou ameaças);
- Visão exclusivamente voltada para as operações internas e desconhecimento de qualquer informação quantitativa sobre o mercado em que a empresa está inserida;
- Descrença em qualquer método de formulação estratégica, por entender que as forças determinantes na sustentabilidade da empresa são essencialmente externas (derivam de "fatores externos");
- Cultura do imediatismo: qualquer esforço na empresa deve trazer resultados imediatos, sendo que as ações com retorno a longo prazo devem ser evitadas.

Apesar desse cenário um tanto desolador, a formulação estratégica foi observada como válida em 21 dos 24 casos estudados.

Após a validação da prática, constatou-se a seguinte situação:

- Sentimento de capacidade para a construção do futuro da empresa;
- Inserção da visão externa e do monitoramento de dados do mercado;
- Crença nas competências internas para assegurar a sustentabilidade do negócio;
- Mudança de cultura: constatação de que alguns esforços essenciais na sobrevivência do negócio devem ser empreendidos no longo prazo.

5.1.2.1 O que foi observado na aplicação da formulação estratégica

Quanto à **análise externa**, observou-se na amostra pesquisada que as mudanças no cenário político-regulatório que mais influenciam as MPMEs são: mudanças de políticas de governo (na esfera federal, estadual ou municipal), mudanças de lei (em especial, na legislação tributária), reformas institucionais e alterações nas políticas públicas com impacto sobre o setor.

No âmbito econômico, observou-se que as mudanças no cenário regional e estadual têm impacto mais imediato nas empresas pesquisadas, mas os efeitos da economia mundial e nacional, embora normalmente levem algum tempo para se manifestar na esfera local, não

devem ser desprezados na formulação estratégica. Devem ser consideradas quaisquer projeções quanto a oscilações na taxa de câmbio, taxa de juros, taxa de inflação, PIB, balança comercial, mercado internacional (em especial, EUA, Europa e China), abertura ou fechamento de mercados.

Não menos importante é ponderar o impacto das mudanças socioculturais no futuro da empresa. No grupo pesquisado, os principais aspectos considerados foram as mudanças culturais e comportamentais da população quanto aos hábitos de consumo, a atuação dos movimentos sociais organizados, as mudanças na legislação trabalhista, a atuação dos sindicatos e o crescimento demográfico (interno e externo).

A análise do cenário tecnológico deve levar em conta o surgimento de novas tecnologias no setor de atuação (além do que foi visto acima na ameaça de produtos substitutos). O estudo demonstrou como mais relevantes os seguintes aspectos: avanços da medicina, novas matérias-primas, novos equipamentos, tendências da tecnologia da informação, novos métodos de operação e gestão e a obsolescência de materiais e equipamentos.

Como decorrência da análise de cenários, o estudo revelou como principais oportunidades apreciadas pela MPMEs da amostra: grandes mudanças de tecnologia, disponibilidade de novos materiais, novas categorias de clientes, surtos súbitos de crescimento de mercado, novos canais de distribuição, mudanças de leis e regulamentações. Da mesma forma, constatou-se na amostragem pesquisada que as principais ameaças detectadas eram a desaceleração de mercados, novos custos decorrentes da tributação ou da regulamentação do setor, mudanças de tendências comportamentais, novos concorrentes agressivos, produtos substitutos, flutuações da taxa de câmbio e escassez de matéria-prima. O estudo demonstrou também que os fatores críticos de sucesso que mais merecem atenção na formulação estratégica são: tecnologia, recursos humanos, serviços associados, logística, capacidade de produção, força de vendas, marketing, gestão e solidez financeira.

As observações demonstraram ainda que as **alternativas estratégicas** mais comuns em MPMEs eram o simples acompanhamento de demanda[476], o crescimento além da demanda com investimentos moderados e o crescimento além da demanda com investimentos mais vultosos.

Quanto à **análise interna**, percebeu-se, nas empresas estudadas, que nem sempre há necessidade de se efetuar uma "pesquisa de satisfação dos clientes" (embora algumas o

[476] Sobre considerar-se ou não o acompanhamento de demanda como uma estratégia, *vide* sub-seção 4.2.4.3.

fizessem de modo sistemático), pois a autocrítica referenciada[477] mostrou-se bastante precisa para este tipo de análise.

Percebeu-se que a noção de superioridade, igualdade e inferioridade das empresas de atuação regional é bastante fidedigna, em especial, quando elementos dos concorrentes (seus gestores, suas instalações, seus produtos, etc.) são conhecidos pessoalmente pelo principal gestor do negócio. Por exemplo: o dono de um supermercado tem conhecimento sobre a área construída e o mix de produtos dos principais concorrentes, assim como uma pequena transportadora detém uma boa noção sobre o tamanho da frota dos demais competidores no mercado.

Cabe registrar que algumas empresas detectam nesta etapa deficiências em fatores estruturais. Tais deficiências, certamente, terão de ser levadas em conta, *a posteriori*, na definição das estratégias, pois competirão pelos recursos da empresa. Nossas observações demonstraram que a consciência por tais demandas deva ser levada em conta no momento de se avaliar prioridades e necessidades de recursos. Registre-se que, na quase totalidade da amostra estudada, as empresas adicionaram o atendimento a demandas estruturais em sua formulação estratégica. O que se buscou na pesquisa, entretanto, foi dar-lhes a consciência de que ações voltadas exclusivamente para atender a tais exigências não são suficientes para alavancar vantagem competitiva.

Na amostra estudada, os pontos mais citados pelos gestores durante a análise comparativa foram: tecnologia, recursos humanos, serviços associados, logística, produção, vendas, marketing, gestão e situação financeira[478].

Conforme referido na sub-seção 4.2.4.4, ao se levar a prática de **gerenciamento de riscos** para o ambiente das MPMEs, foram necessárias algumas simplificações. Em decorrência, o risco relativo foi considerado como parâmetro para a tomada de decisão.

Assumiu-se que as perdas financeiras por conta da ineficácia de uma alternativa estratégica poderiam ser quantificadas somando-se a depreciação dos investimentos em ativos com o incremento das despesas operacionais e financeiras associadas (incluindo o custo da oportunidade)[479]. O indicador econômico a ser considerado na base de cálculo foi o patrimônio líquido. Em caso de ineficácia da alternativa estratégica, o risco relativo seria o percentual dessas perdas sobre o patrimônio líquido da empresa (vale dizer, o quanto a

[477] Por "autocrítica referenciada" entenda-se a avaliação qualitativa dos seus próprios produtos e serviços em relação aos de concorrentes diretos.
[478] Pode-se observar que esta lista é semelhante à referida na sub-seção 4.2.4.2, sobre os fatores críticos de sucesso.

estratégia frustrada corroeria o patrimônio líquido). O fator tempo a ser considerado na apuração seria o período decorrido deste o início da implementação da estratégia até o momento em que se julga possível avaliar sua eficácia[480].

Exemplificando: a meta de uma empresa é obter certo nível de receitas em um novo nicho de mercado em um prazo máximo de seis meses. A estratégia é a contratação de um vendedor para atuar neste nicho. Há que se considerar na apuração das perdas, em caso de ineficácia da estratégia (neste caso, não atingir a meta), a depreciação de um eventual investimento em ativos (por exemplo, um carro para o vendedor), a despesa associada (salário, treinamento, combustível, despesas de viagem, etc.) e o custo da oportunidade dos recursos desembolsados (quanto eles renderiam se mantidos em aplicações financeiras). O lapso de tempo, neste caso, seria o prazo para se alcançar a meta: seis meses. A soma das referidas perdas no período de seis meses dividido pelo patrimônio líquido da empresa determinará o grau de risco desta estratégia.

Apesar de exigir dos gestores a incorporação de uma visão pouco comum no âmbito das MPMEs, foi possível observar a contribuição da formulação estratégica para a evolução dos demais sub-sistemas do modelo, em especial, para o gerenciamento das melhorias.

5.1.3 A evolução do gerenciamento das melhorias

Observou-se que, antes da implantação do sistema aqui defendido, a grande maioria das empresas pesquisadas não tinha o hábito de trabalhar com metas e planos de ação. Em geral, eram definidas algumas metas mensais de vendas, mas sem nenhuma ação prevista, bem como, algumas melhorias internas sem compromisso com metas financeiras (melhorias estas, mais ao sabor da vontade do proprietário). Esta cultura facilmente levava as pessoas da organização a supervalorizarem os meios em detrimento dos fins. Importava mais realizar e concluir a tarefa do que atingir um bom resultado. Até mesmo a qualidade do produto ou serviço prestado era, muitas vezes, negligenciada diante da pressa por se concluir a tarefa. Neste contexto, as empresas da amostra apresentavam a seguinte situação:

---

[479] Nota do autor: no caso de uma estratégia que busque o aumento da participação no mercado, os custos da mercadoria vendida não fazem parte do cálculo, pois os mesmos dependem diretamente do volume de vendas. Em caso de ineficácia desta estratégia, o incremento do volume de vendas almejado não seria auferido e, em decorrência, os custos variáveis associados também não seriam realizados.

[480] Nota do autor: na construção do modelo heurístico, conforme será apresentado no capítulo 6, o tempo considerado foi sempre de um ano (o primeiro ano de implantação do plano), uma vez que as estratégias desdobradas já deveriam produzir resultados neste lapso de tempo. Além disso, julgou-se que um ano representa um período factível para se reverter uma estratégia sem grande corrosão do patrimônio líquido.

- Dificuldade para estabelecer metas de melhoria;
- Dificuldade em estabelecer um plano que contenha ações diferentes da rotina;
- Dificuldade na execução: como desvincular-se da rotina para fazer as melhorias?
- Dificuldade em monitorar os planos de ação e corrigir os eventuais desvios.

O gerenciamento das melhorias foi implantado em todas as empresas da amostra, sendo validado em 22 casos.

Para resolver as dificuldades acima, o modelo propôs o seguinte:

- Estabelecimento de metas de curto prazo com base nos desdobramentos das metas numéricas definidas no plano de longo prazo;
- Definição de poucas metas, porém decisivas, de modo que a direção consiga perceber seu impacto no aumento de receitas, na redução de custos e de capital empregado;
- Definição de ações inovadoras ou ainda não realizadas ou, pelo menos, diferentes da rotina já em andamento;
- Dimensionamento do tempo das pessoas chave para execução das tarefas e a alocação deste tempo na avaliação de desempenho individual;
- Reuniões mensais de acompanhamento (individuais ou em grupo), pelo menos de uma hora, nem que seja fora do expediente (afinal a melhoria deve ser vista como um investimento).

5.1.3.1 O que foi observado na aplicação do gerenciamento das melhorias

Constatou-se, muitas vezes, que os planos eram superficiais (não atuavam sobre as causas fundamentais do problema) ou, apesar de bem-estruturados, não saíam do papel, e mesmo assim, a direção da empresa sequer se preocupava com o fato. Esta atitude de indiferença do líder diante de metas de melhoria do negócio era rapidamente percebida pelos liderados, fazendo com que os mesmos perdessem o senso de urgência requerido pelo método e passassem a se preocupar mais com a rotina que com as melhorias. Ao serem abordados por qualquer tipo de cobrança, tornava-se fácil justificar que “não houve tempo” porque a rotina lhes impunha dedicação total.

Os próprios dirigentes, quando questionados a respeito da passividade diante das metas de melhoria, argumentavam no sentido de que sua estrutura sempre foi “enxuta”, justificando o fato das pessoas manterem-se essencialmente envolvidas com a sua rotina de trabalho.

Observou-se, entretanto, que, na maioria das vezes, este envolvimento com a rotina estava muito mais associado à ineficiência dos processos atuais do que à ocupação produtiva. Era como se as pessoas tendessem a se "esconder" atrás de sua rotina para não serem chamados a efetuar melhorias, criando uma cultura de inatividade diante de questões que fugissem do habitual.

Em contrapartida, observou-se que, em todos os casos em que a direção dedicava a necessária atenção à diretriz estabelecida, as ações eram executadas nos prazos e, na grande maioria dos casos, as metas eram atingidas, independentemente do acúmulo de tarefas na rotina dos envolvidos.

Dentre as dificuldades na implantação deste sub-sistema destacam-se a análise do fenômeno e a análise do processo[481]. Os dirigentes e suas equipes, em nome da "agilidade imposta pelo negócio", normalmente abortavam ou negligenciavam estas etapas para irem de imediato à elaboração do plano de ação, causando várias deficiências no planejamento.

A ausência da análise do fenômeno conduzia à prática de ações generalistas. Por exemplo: uma meta de melhoria das vendas na região era normalmente analisada em função do resultado global e não por extratos das linhas de produtos ou por análise dos resultados individuais dos vendedores. Assim, problemas localizados em determinadas linhas de produtos ou em alguns vendedores eram ocultados, impedindo ações específicas. O plano de ação contemplava apenas ações de publicidade, promoções, descontos e alternativas que afetavam toda a força de vendas. Mesmo que tais ações impactassem positivamente em todos os vendedores (e até gerassem algum aumento nas vendas), os diferentes vícios de seus processos eram mantidos. Deste modo, os custos e investimentos com ações tão esparsas eram elevados, prejudicando a margem de lucro e a rentabilidade.

A deficiência na análise do processo era, portanto, decorrência natural da inexistência da análise de fenômeno (como atuar no processo se não há com visualizá-lo em detalhes?). Mesmo, porém, em situações cuja análise de fenômeno fora bem-realizada, não se atingia a causa fundamental do problema. Por exemplo, no problema "baixa produtividade do operador do torno 5", ao se deduzir as causas, normalmente surgiam enunciados do tipo "falta de treinamento" ou "não cumpriu o padrão de trabalho". A ação escolhida era simplesmente "treinar o operador do torno 5 no padrão de trabalho" (mesmo que tal prática já tivesse sido realizada). Ocorre que a falta de treinamento remete a causas associadas aos processos de RH e o não-cumprimento de padrões de trabalho está associado a deficiências no processo de

[481] Estes termos foram apresentados na sub-seção 3.6.2.

liderança (falta de cobrança do chefe ou de auditoria dos padrões). Indispensável seria, neste momento, prosseguir a análise com alguns "porquês" adicionais: por que o RH não proveu o treinamento necessário ou por que o operador não cumpriu o padrão de trabalho? A solução definitiva do problema – e o consequente aprendizado da empresa – passa necessariamente por este aprofundamento.

Outro vício comum na análise do processo era a vinculação das causas a fatores externos, conduzindo quase que inevitavelmente à conclusão de que "não há o que fazer". As observações realizadas demonstraram que a enunciação de tais causas normalmente revela a necessidade de se encontrar uma resposta confortável para a situação: qualquer coisa que não esteja associada a deficiências no processo e, portanto, à identificação de responsabilidades (o tradicional chavão "não foi culpa minha!"). Por exemplo: problemas relacionados a erros em previsões de vendas, normalmente, geram causas do tipo "mercado imprevisível". O bom analista imediatamente questionaria "por que, com tantos anos de vivência no mercado, ainda não conseguimos realizar previsões mais precisas?". Trata-se, portanto, de chamar a responsabilidade para os processos da empresa e não justificá-los por fatores externos (ainda que eles se manifestem). Amparando-se no que diz Campos[482], é possível arguir que, por menor que seja o poder da empresa para atacar todas as causas fundamentais de um problema, o aprendizado através do questionamento das deficiências internas ainda é o caminho mais seguro para a melhoria dos processos da empresa.

Quando superadas tais dificuldades, o gerenciamento das melhorias mostrou-se bastante apropriado às necessidades das MPMEs estudadas por ter sua eficácia percebida num prazo relativamente curto (no máximo, um ano). Tal eficácia, entretanto, apresentou maior consistência nos casos em que o gerenciamento da rotina também foi implantado.

5.1.4 A evolução do gerenciamento da rotina

Antes da implantação do modelo nas empresas estudadas, observou-se que, na grande maioria, não havia a cultura do gerenciamento por processos. Imperava o departamentalismo e a visão apenas do procedimento. O gerenciamento da rotina foi implantado em todas as empresas da amostra, sendo validado em 19 casos estudados. Os casos pendentes decorrem de implantações recentes cujo processo de validação dar-se-á fora do prazo que delimita o presente estudo.

[482] CAMPOS, op. cit., 1996.

As observações iniciais mostraram a seguinte situação:

- Dificuldade para estabelecer objetivos para os processos;
- Processos e procedimentos apenas no conhecimento individual dos executores;
- Dificuldade em definir procedimentos de rotina (inclusive de redigi-los);
- Dificuldade na execução: falta de habilidade ou de competência técnica;
- Inexistência de auditoria de procedimentos;
- Inexistência de indicadores de desempenho e tratamento de não-conformidades.

Para solucionar estas questões, propôs-se o seguinte:

- Estabelecimento de metas padrão com base em dados derivados da experiência dos empregados no exercício de suas tarefas habituais[483];
- Definição de procedimentos apenas para as atividades críticas;
- Definição de passos críticos nos procedimentos;
- Definição de autoridade e responsabilidade;
- Implantação de auditorias internas dos procedimentos;
- Reuniões mensais de acompanhamento (individuais ou em grupo), pelo menos de uma hora, para acompanhamento dos indicadores.

5.1.4.1 O que foi observado na aplicação do gerenciamento da rotina

Observou-se que o fato de os processos estarem interligados faz com que a padronização se imponha para quase todas as funções essenciais da organização. Deste modo, por exemplo, torna-se muito precária a padronização dos processos de produção sem alguma definição básica dos processos de vendas e compras[484]. Da mesma forma, uma vez definidos estes processos, a função do setor de RH da empresa também necessita ser padronizada. Observar-se-á mais adiante que a implantação do sub-sistema orçamentário e da análise

[483] Nota do autor: quando se inicia um trabalho de consultoria em uma empresa que não possui padrões de trabalho documentados e tampouco o registro dos resultados deste trabalho, quase que inexiste histórico para o levantamento de dados sobre a operação. Ressalvando questões eminentemente técnicas (relacionadas ao processo produtivo da empresa), a fonte mais confiável que se possui para começar a implantação do gerenciamento da rotina é a experiência dos atuais operadores. Após, o próprio uso do sistema (giro do SDCA, com padrões documentados e registros pertinentes) fará surgir uma base de dados passível de análise e, em decorrência, uma melhoria dos padrões inicialmente concebidos.

[484] Nota do autor: cabe destacar que, ao longo dos trabalhos, os próprios gestores das MPMEs estudadas concluíam que as "modernas e sofisticadas" práticas de gestão vendidas pelos gurus empresariais contemporâneos pouco valiam se os processos essenciais do seu negócio – compras, produção e vendas – não funcionassem dentro dos princípios mais básicos da Administração. As observações mostraram que nesses processos, normalmente, eram encontrados os gargalos de Goldratt (2002).

crítica do desempenho sugere a padronização de alguns processos financeiros e de algumas rotinas de controle por parte dos gestores da empresa. Este cenário leva à constatação de que, mesmo que não houvesse demandas específicas do gerenciamento das melhorias, a padronização ainda assim seria necessária. Por este motivo, em muitas empresas da amostra, a padronização foi deflagrada de imediato, na origem da implantação do modelo, pois as deficiências na operação eram tão visíveis que a espera pela formulação estratégica e pelo desdobramento das diretrizes não se justificava. Mesmo nestes casos, porém, o alinhamento com as estratégias foi estabelecido tão logo concluídas as etapas anteriormente referidas, pois a padronização de processos não prioritários pode levar à perda de foco e à dispersão dos recursos[485].

O gerenciamento da rotina também se mostrou muito útil na otimização do fluxo de informações operacionais e gerenciais da organização, selecionando registros, definindo base de dados e transações necessárias para o sistema de informações das empresas pesquisadas. A existência de processos mapeados e padronizados, devidamente vinculados a indicadores de desempenho, auxilia na definição de requisitos técnicos para aquisição ou customização de *softwares* empresariais. A implantação de *softwares* orientados pela estrutura ERP, ainda que desenvolvidos em planilhas de Excel (muito comum em MPMEs), reforça a padronização das atividades e eleva a empresa a um patamar de confiabilidade muito superior ao que teria, se as operações fossem apenas manuais.

É importante destacar, neste ponto, a utilidade das auditorias sobre os padrões de trabalho, conforme referido na sub-seção 3.6.3. As observações realizadas demonstraram que os padrões só são mantidos quando sistematicamente auditados. Nesta tarefa, desempenha um papel essencial o superior imediato. O contato diário com seus subordinados permite que o superior esteja freqüentemente verificando o cumprimento dos padrões estabelecidos. Este ato, por menos sofisticada que seja sua execução (por simples inspeção visual ou por meio de *check-lists* formais de auditoria), mostrou-se de grande impacto na repetibilidade dos padrões de trabalho.

Observou-se, neste ponto, que a evolução dos sub-sistemas acima referidos, por si só, já contribuiu para a formação de uma cultura gerencial nas empresas estudadas, em especial, quanto ao entendimento das relações meios e fins na sustentabilidade do negócio. Esta cultura mostrou-se ainda mais forte nos casos em que ocorreu a evolução da gestão de pessoas.

---

[485] Nota do autor: neste aspecto, uma vez mais o modelo em defesa se contrapõe às soluções simplistas do tipo "padroniza tudo", sem hierarquizar o que é fundamental (o gargalo, para Goldratt) e o que é secundário.

5.1.5 A evolução da gestão de pessoas

Quando do início dos trabalhos, observou-se, na grande maioria das empresas pesquisadas, a inexistência de qualquer tipo de conhecimento ou prática sistemática sobre gestão de pessoas. Os processos ligados a função de RH eram, no máximo, resumidos ao cumprimento das obrigações trabalhistas, cujo gerenciamento ficava a cargo do escritório contábil (terceirizado) da empresa. A gestão de pessoas foi implantada em 22 das empresas da amostra, obtendo validação em 15.

As observações iniciais mostraram a seguinte situação:

- Pouca atenção dos empregados à organização e limpeza do ambiente de trabalho e aos cuidados básicos com segurança e saúde ocupacional.
- Falta de critérios para contratação de pessoas;
- Inexistência ou deficiências no processo de integração de novos colaboradores;
- Má definição de autoridade e responsabilidade (e quando definida, apenas verbal);
- Funções moldadas à competência individual e não às necessidades dos processos;
- Em decorrência, dificuldade em definir claramente hierarquia, cargos e funções;
- Falta de critérios para diagnosticar e prover necessidades de competência;
- Perpetuação de funções antigas: o "tempo de casa" ocultava as deficiências de competência, impedindo a adaptação aos novos processos;
- Inexistência de avaliação de desempenho individual;
- Reconhecimentos e penalidades subjetivos, sem critérios de justiça e eqüidade;
- Inexistência de *feedbacks* estruturados para melhoria do desempenho individual.

Para solucionar estas questões, propôs-se o seguinte:

- Implantação do Programa 5S.
- Definição de processos de seleção e contratação de pessoas;
- Implantação de processos de integração de novos colaboradores;
- Definição de autoridade e responsabilidade para todos os cargos da estrutura, incluindo a definição da hierarquia organizacional (organograma);
- Descrição de cargos com base nas necessidades dos processos;
- Definição de processos de treinamento e desenvolvimento de pessoas;
- Adaptação das funções antigas aos novos processos;
- Implantação da avaliação de desempenho individual;

- Definição de critérios para reconhecimentos e penalidades;
- Implantação de *feedbacks* estruturados para melhoria do desempenho individual.

5.1.5.1 O que foi observado na aplicação da gestão de pessoas

Quanto ao Programa 5S, observou-se a rápida aceitação por parte de todas as empresas estudadas. A permanente preocupação com os cinco sensos foi assimilada mais facilmente em ambientes de escritório. Nos ambientes fabris, a implantação foi mais lenta, porém, com a percepção de que tal prática facilitava a execução das tarefas, as pessoas passavam progressivamente a aderir ao programa. O grande fator de manutenção e melhoria observado, entretanto, foi a realização das auditorias do 5S. Por mais que o apelo do programa fosse para a autodisciplina, observou-se que, nas MPMEs da amostra, a prática de auditorias (programadas ou de "surpresa") e a consequente divulgação dos resultados para toda a empresa, inclusive diretoria, assegurava a continuidade e o bom nível dos trabalhos.

Quanto à avaliação de desempenho, observou-se na amostra estudada que algumas empresas preferiram fixar suas metas, tanto individuais como coletivas, sem escalas intermediárias, remunerando apenas as situações de alcance pleno das metas. Outras já o fizeram de forma escalonada, desdobrando a meta em faixas de resultados e remunerando proporcionalmente ao resultado obtido, ainda que a meta não tenha sido integralmente atingida. Algumas outras empresas fixaram, inclusive, uma meta de superação (além da meta derivada do gerenciamento das melhorias), ensejando um prêmio extra para quem a sobrepujasse.

Constatou-se também a necessidade de uma maior certeza de que as metas de avaliação de desempenho alavancam o negócio a um patamar superior de resultados, de modo que os ganhos adicionais com os resultados sejam suficientes para compensar os objetivos de sustentabilidade econômica do negócio e a premiação dos colaboradores.

Neste ponto, merece registro um erro comum encontrado nas empresas da amostra, quando de sua concepção inicial desta prática: a confusão entre desempenho e obrigações funcionais. Não raramente se encontrava a predisposição de se remunerar adicionalmente o colaborador que não faltasse ao trabalho, fosse pontual, obediente ao chefe e de bom comportamento. Perante o modelo proposto, tais atributos na conduta das pessoas se referem a obrigações funcionais assumidas no seu contrato de trabalho e para as quais elas percebem o salário fixo. Não representam, portanto, desempenho digno de remuneração adicional.

Entende-se também que a valorização desses atributos como méritos no desempenho individual reproduz uma visão muito limitada da gestão de pessoas: de que o colaborador deve ser monitorado como se fosse uma criança, e não como um adulto.

O exposto não significa que se seja indevida a definição de critérios comportamentais para a avaliação de desempenho, mas estes também devem expressar diferenciais de conduta que agreguem valor objetivo ao negócio como, por exemplo, soluções de anomalias, sugestões implantadas, participação em grupos de melhoria e evidências de auto-desenvolvimento. Recomenda-se, portanto, que as metas comportamentais não fiquem expressas apenas em enunciados do tipo "demonstrar comprometimento" ou "ser pró-ativo", pontuando-se por uma escala de avaliação subjetiva que reflete, muito mais, o afeto momentâneo do avaliador em relação ao avaliado. O modelo impõe que tais atributos sejam também traduzidos em metas mensuráveis, pois a prática de avaliações subjetivas aumenta o risco de se deteriorar os requisitos de justiça e eqüidade requeridos pelo método, levando-o ao descrédito e, mais adiante, ao fracasso.

O hábito de trabalhar com metas mensuráveis que recompensam o bom desempenho demonstrou que a clara consciência pelas conseqüências do seu trabalho, conforme apregoam March e Simon[486], intensifica a procura por soluções satisfatórias por parte de gerentes e empregados. Ainda na esteira dos citados autores, observou-se que tal hábito foi reforçado pela sistemática de prestação de contas exigida na gestão orçamentária.

5.1.6 A evolução da gestão orçamentária

A gestão orçamentária não era praticada em nenhuma das organizações estudadas. Considerada uma prática exclusiva de grandes empresas, o modelo demonstrou que a cultura orçamentária também deve fazer parte da gestão de MPMEs. Por ter sido o último sub-sistema incorporado ao modelo de gestão aqui defendido, o mesmo somente foi implantado por completo (com todas as quatro práticas previstas pelo sub-sistema) em duas das organizações da amostra. De forma parcial, entretanto, conseguiu se atingir 18 das organizações pesquisadas (com, pelo menos, duas práticas devidamente implantadas), obtendo-se validação em nove dos casos estudados. Segue o *status* encontrado no ano zero da implantação do modelo:

[486] MARCH; SIMON, op. cit., 1981.

- Cultura da imprevisibilidade das receitas e da maioria dos custos e despesas;
- Indiferença total quanto à necessidade de controlar o capital empregado;
- Baixa confiabilidade das informações contábeis disponíveis;
- Inexistência de centros de custos e de resultados;
- Dificuldade de análise na apreciação de resultados financeiros;
- Não uso do DRE e do balanço patrimonial como indicadores de desempenho;
- Lucro visto como uma mera consequência do trabalho e das condições do mercado e não como uma meta a ser gerenciada e conquistada.

Diga-se de passagem, que todas as empresas da amostra despendiam valores mensais significativos para a realização de sua contabilidade (a grande maioria feita por empresas terceirizadas). Entretanto, os serviços prestados concentravam-se na contabilidade financeira, sendo quase nula a contabilidade gerencial. Como os gestores praticamente não utilizavam informações contábeis para a tomada de decisão (seja por sua baixa confiabilidade ou, simplesmente, por não saber interpretá-las), tal recurso informacional era, normalmente, desprezado por parte das empresas. Entende-se que a gestão orçamentária, nos moldes propostos pelo modelo aqui defendido, resultou em um bom exemplo de aproveitamento de recursos ociosos, conforme apregoado por Penrose[487]. Diante deste cenário, o modelo propôs o seguinte:

- Formação de base de dados para a projeção de receitas, custos e despesas;
- Transformação da contabilidade financeira em contabilidade gerencial[488];
- Cultura da gestão para a rentabilidade, em que o gerenciamento do capital empregado passou a ser visto pelos administradores do negócio como indispensável para a tomada de decisão;
- Avaliação seletiva das informações contábeis, privilegiando a realidade financeira do negócio;
- Definição de centros de custos e de resultados;
- Implantação de métodos de análise de resultados financeiros, incluindo a análise dos indicadores derivados do DRE e do balanço patrimonial;
- Lucro como uma meta a ser projetada, gerenciada e atingida.

[487] PENROSE, op. cit., 1962.

[488] Nota do autor: essa transformação resultou numa abordagem diferenciada na definição de requisitos para serviços contábeis e para aquisição de softwares específicos. Inicialmente, houve certa resistência dos fornecedores em absorver esta abordagem (talvez, pela cômoda situação decorrente da postura anterior de seus clientes), mas em todos os casos em que tais práticas foram implantadas, foi possível adequar as condições de fornecimento às necessidades gerenciais das empresas.

5.1.6.1 O que foi observado na aplicação do GMR

Observou-se, na amostra pesquisada, que o gerenciamento do volume de vendas era a parte de mais fácil compreensão por parte das empresas. Tanto que, em todas elas, já existia, pelo menos, um monitoramento do volume de vendas mensal. As dificuldades apareciam quando tentava se incorporar o gerenciamento por centros de resultados, implicando no primeiro esforço não típico no ambiente das MPMEs pesquisadas: a estratificação de suas vendas. O gerenciamento do mix não foi tarefa difícil, uma vez que as empresas detinham dados sobre as vendas de cada um de seus produtos. Desta forma, a matriz ficou assim estabelecida:

- Entidades: desdobradas por regiões, filiais, cidades, vendedores, segmentos de mercado, grupos de clientes ou mesmo por clientes em específico. Por exemplo: em uma empresa de varejo de materiais de construção, as entidades eram os próprios vendedores.
- Pacotes: desdobrados por linhas de produtos, famílias ou mesmo por produtos em específico. Por exemplo: em uma empresa de montagem de implementos agrícolas, os pacotes representavam as linhas de produtos da empresa como motores, tratores e roçadeiras.

O gerenciamento das receitas, na maioria dos casos, limitou-se aos indicadores de volume, preço médio e faturamento. Nos casos em que se avançou um pouco mais, já conseguia se implantar o uso de indicadores como inadimplência, receita operacional líquida e margem de contribuição[489]. O que se observou em todos os casos, independente dos indicadores arrolados, é que a visão estratificada pela abordagem matricial revelou fenômenos ainda desconhecidos pela empresa:

- Linhas de produtos que exigiam grande esforço de vendas e baixa lucratividade;
- Entidades com desempenhos distintos para uma mesma linha de produtos;
- Metas de vendas incompatíveis com o histórico do pacote ou da entidade;
- Vendedores habituados a vender preços (descontos) e não valor;
- Pouco uso dos desempenhos de vendas superiores como referencial de aprendizado para os desempenhos inferiores (em entidades e pacotes).

[489] Nota do autor: para efeitos deste estudo, "margem de contribuição", conforme Garrison, Noreen e Brewer (2007), pode ser compreendida como a diferença entre o preço do produto e os seus custos diretos de produção, podendo ser traduzida num percentual em relação ao preço.

Outro pilar do GMR, observado como de difícil implantação, foi o gerenciamento dos processos de vendas. A cultura dos vendedores é pouco afeita à abordagem de processos. A crença disseminada pela farta literatura de vendas existente é que o bom vendedor já nasce feito e que a venda é decorrência de uma habilidade natural e específica de cada vendedor, não sendo possível se reproduzir. O resultado é que a necessária disciplina que o modelo impõe para força de vendas sofre várias resistências dos profissionais do setor. Acostumados com a ausência de um controle estruturado para suas atividades, via de regra os agentes de vendas sentiam um forte impacto quando colocados diante de cobrança sistemática com base em indicadores de desempenho e tratamento de anomalias. Mesmo assim, detectaram-se avanços, tanto que algumas empresas, na contratação desses profissionais já passaram a valorizar sua proficiência na abordagem por processos.

5.1.6.2 O que foi observado na aplicação do GMC

Na maioria das empresas pesquisadas, o sentimento antes do GMC era de que tudo o que era possível já havia sido feito, não existindo mais margem para redução dos custos de produção: os fornecedores já estavam no limite de suas possibilidades de redução de preço e a operação já havia esgotado as formas de redução das perdas. Mesmo diante desta descrença, o método foi implementado, estruturando-se da seguinte forma:

- Entidades: desdobradas por processos, por sub-processos, pelas entidades do GMR ou, ainda, por uma combinação entre estas. Por exemplo: em uma transportadora, a estrutura de entidades do GMR que divide a empresa em centros de resultados conforme os seus segmentos de atuação (conforme referido na sub-seção anterior), pode ser estendida integralmente para o GMC.
- Pacotes: desdobrados por grupos de insumos de mesma natureza como matérias-primas, embalagens, mão de obra direta (MOD) e outros. Por exemplo: em uma agroindústria, os pacotes foram divididos em matérias-primas, químicos, manutenção, mão de obra direta, serviços terceirizados, combustíveis e lubrificantes.

O gerenciamento dos custos, seguindo a regra de Pareto, atentou mais para os insumos de maior peso nos custos do produto vendido. Assim, a MOD e os custos das matérias-primas básicas eram sempre os alvos preferenciais. O fato é que, após a implantação, novos fenômenos passaram a ser tratados:

- Os rendimentos dos insumos em produtos semelhantes eram distintos, impondo a necessidade de análise dos processos;
- A eficiência da MOD mostrava-se bastante variável entre os operadores, mesmo atuando em equipamentos semelhantes e com o mesmo produto;
- As vantagens em preço oferecidas por alguns fornecedores nem sempre se traduziam em ganhos, pois o rendimento dos materiais era inferior.

A grande vantagem percebida neste trabalho foi a estratificação dos problemas de custos em problemas localizados. Os gestores começaram a perceber que ações generalistas são dispendiosas e nem sempre conduzem aos resultados almejados. A abordagem matricial orientou-os a identificar os problemas onde eles realmente acontecem e tratá-los conforme suas especificidades. Também foi bastante reforçada a necessidade de se padronizar processos e gerenciar através de indicadores de desempenho associados aos custos unitários.

A maior dificuldade residiu na pouca habilidade – ou mesmo inércia – dos gestores de entidade e de pacote para cumprir o seu papel analítico. A falta de cultura para a análise de custos e a inaptidão para o trabalho participativo estão associadas a esta dificuldade. Observou-se que muitas oportunidades passavam em branco por conta da inatividade dos gestores. Nestes casos, a alta direção da empresa teve de fazer valer sua autoridade, afinal, é ela a maior interessada nos resultados desse processo. O modelo impôs que fosse reforçado o papel das lideranças (em que se incluem os gestores de entidade) e dos especialistas (em que se incluem os gestores de pacote), sempre que possível, definindo suas responsabilidades no GMC em perfis de cargo e valorizando este trabalho, através da avaliação de desempenho e da meritocracia (demandas estas que devem ser alvos da gestão de pessoas).

Em todas as empresas que aplicaram o GMC, não foi difícil demonstrar a validade do método como instrumento de controle dos custos de produção. Igualmente fácil foi vincular esta prática com o GMR, para apuração da margem de contribuição de cada centro de resultado (ou de custo) e de cada produto.

5.1.6.3 O que foi observado na aplicação do GMD

O conceito do GMD não é difícil de se entender, uma vez que a analogia imediata que pode ser feita é com as despesas pessoais ou domésticas. Todos compreendem que para gastos com viagens, consultoria, treinamento, mão de obra administrativa, telefonia, material de expediente, material de limpeza e outros devem existir limites. A parte mais difícil na

aplicação do conceito é fazer com que os usuários destes recursos assumam o mesmo zelo que dedicam ao controle de suas despesas pessoais. Encontrou-se, em muitas empresas da amostra, certa negligência neste aspecto, inclusive, suportados por argumentos do tipo "se é da empresa, pode gastar". Este desleixo mostrava-se acentuado, principalmente, em momentos em que a empresa apresentava resultados financeiros favoráveis, inclusive, com a conivência dos principais dirigentes.

O que se observou é que, mesmo quando tais gastos representam uma parcela pequena na formação dos custos totais da empresa (a ensejar, talvez, a falsa idéia de que não valem a pena ser controlados), não há como se eximir de um método de controle. Essas despesas, em situações de margem mínima para o aumento de receitas e redução dos custos de produção, podem significar a diferença entre o lucro e o prejuízo do negócio em determinado exercício. Portanto, seu controle é indispensável na gestão de qualquer empreendimento, independente da situação financeira da empresa, inclusive quando a mesma aparentar ser favorável.

Na maioria das empresas pesquisadas, a percepção antes do GMD também era de inexistência de qualquer margem para redução dos gastos fixos. Independente desta percepção, o método foi implementado e estruturado da seguinte forma:

- Entidades: desdobradas por centros de custos. Por exemplo: em uma construtora, as entidades estavam associadas aos distintos departamentos da empresa e aos projetos (empreendimentos imobiliários) que a empresa estava desenvolvendo.
- Pacotes: desdobrados por grupos de insumos de mesma natureza como, por exemplo, salários e encargos administrativos, benefícios, utilidades, manutenção, materiais de escritório, aluguéis, taxas, serviços de terceiros, treinamentos, despesas comerciais, viagens e outros típicos de empresas dos mais variados ramos de atividades.

O GMD, de acordo com a regra de Pareto, concentra-se nos gastos de maior peso nos custos fixos da organização. Desta forma, os gastos relacionados a salários, benefícios, utilidades, manutenção, despesas comerciais e viagens tornavam-se os alvos prioritários. Após a implantação, novos fenômenos passaram a ser analisados e corrigidos:

- Entidades de um mesmo cluster mostravam indicadores de consumo distintos, em especial, quando parametrizados pelo número de pessoas, como em despesas de viagem, treinamentos, material de limpeza, energia e outros;
- Os preços de materiais e serviços semelhantes apresentavam grandes desníveis entre as entidades, em especial, nas despesas comerciais e de viagens;

- Não havia regulamentos de gastos corporativos: as próprias pessoas estabeleciam seus limites de acordo com critérios pessoais, especialmente, em despesas com combustível, manutenção, viagens e comercialização.

Através do GMD, os gestores começaram a perceber que a abordagem matricial mostra-se eficaz na identificação e tratamento dos desníveis de gastos entre as entidades. Também neste caso foi reforçada a necessidade de se padronizar processos e gerenciar através de indicadores de desempenho associados aos parâmetros de consumo.

A dificuldade expressa no GMC repetiu-se no GMD: gestores de entidade e de pacote demonstravam incapacidade (e algumas vezes, falta de vontade) em planejar seus gastos e tratar suas anomalias orçamentárias. As ações mais comuns nos tratamentos eram as compensações. Por exemplo: no caso de um vendedor (gestor de entidade) apresentar um desvio na conta de despesas de viagem, a medida imediata adotada era a compensação na conta despesas de publicidade (como se o valor orçado para tanto não fosse mais necessário). Obviamente que, para o gestor de pacote zeloso, esta atitude era uma demonstração de que havia excessos no orçamento de publicidade, impondo a revisão do orçamento e a eliminação das "folgas" orçamentárias. Pelo exposto na fundamentação teórica, cabe lembrar que o método também demanda a análise de causas das anomalias. Deste modo, ainda no exemplo do vendedor, caberia ao mesmo a identificação de, ao menos, uma causa relacionada ao seu processo de viagens e a consequente atuação sobre a mesma, a fim de evitar a repetição do mesmo problema no futuro.

No GMD, especial atenção deve ser mantida com relação aos pedidos de verba suplementar, motivadas por "razões comerciais", fato muito comum, conforme observado na amostra. Pacotes como Publicidade & Propaganda, Despesas Comerciais e Despesas de Viagem, normalmente, não batem suas metas, sendo os desvios sustentados por justificativas comerciais. O orçamento não tem a finalidade de frear a empresa em suas investidas comerciais, todavia o modelo impõe que seja estabelecida a devida ponderação custo x benefício. Por exemplo, em determinada empresa da amostra, o pacote de Publicidade & Propaganda superou em 30% o valor orçado por força de novas campanhas para atrair clientes (não previstas no orçamento inicial). A utilização deste recurso deve vir associada ao aumento de receitas (ainda que não imediato), pois somente este ganho justificará suplementação da verba.

Estes aprendizados, todavia, mostraram-se de extrema valia para o aperfeiçoamento do processo: já no planejamento do ciclo orçamentário seguinte, todos estes fenômenos já eram

de conhecimento dos gestores responsáveis, restringindo as possibilidades de estabelecimento de "margens de segurança" no orçamento, de ocorrência de erros e premissas inconsistentes.

5.1.6.4 O que foi observado na aplicação do GMCE

Nas empresas em que tal prática foi implantada, o GMCE teve a seguinte configuração:

- Entidades: desdobradas por centros de custos a exemplo do que foi realizado para o GMD.
- Pacotes: desdobrados por grupos patrimoniais de mesma natureza como, por exemplo, no lado dos ativos, prédios, terrenos, equipamentos, veículos, depreciações, aplicações financeiras, dentre outros, e no lado dos passivos, empréstimos, financiamentos, dívidas fiscais, dívidas trabalhistas, dentre outros.

Conforme exposto na sub-seção 4.2.8.1, a natural dificuldade das MPEs para realizarem a gestão de ativos costumeiramente dimensionados para médias e grandes empresas também teve de ser superada. Nas empresas que adotaram a prática, observou-se que as principais medidas para a redução do capital empregado[490] eram:

- Alugar prédios, instalações e equipamentos;
- Vender ativos ociosos;
- Reduzir o capital financiado e os custos do capital (capital próprio ou linhas de crédito subsidiadas);
- Integrar o uso de ativos via central de serviços para uso de veículos, impressoras e outros equipamentos administrativos;
- Reduzir estoques de materiais;
- Aumentar o uso de ativos depreciados.

Embora tenham sido feitas orientações durante os serviços de consultoria prestados pelo autor desta tese, observou-se que a tentativa de se usar de forma inovadora os ativos ociosos[491] ainda não se mostrou a principal opção das MPMEs estudadas. Apenas algumas ações pontuais puderam ser observadas, mas ainda insuficientes para configurar uma prática consagrada. Julga-se que, por se tratar de um assunto relativamente novo para as empresas da amostra pesquisada (o GMCE foi a última prática implantada), esta medida ainda carece de um maior prazo para ser absorvida de forma sistemática.

---

[490] Muitas destas medidas estão alinhadas ao que ensinam Goldratt (2002) e Penrose (1962), conforme exposto na fundamentação teórica desta tese.

[491] Sobre o "uso inovador de ativos ociosos", *vide* as referências aos autores acima ao final da sub-seção 4.2.8.1.

Também se observou a tendência de boa parte das empresas em buscarem o *benchmarking* com concorrentes para o estabelecimento de suas metas orçamentárias. Por se tratarem de empresas de pequeno porte, as entidades, à exceção dos setores de produção, não detêm grandes oscilações no emprego de capital, tornando-se mais restrita a formação de *clusters* e a análise por comparações internas. O *benchmarking* fica facilitado quando a empresa já procedeu uma boa análise do poder dos concorrentes na formulação estratégica. Registre-se que as informações, em especial, sobre os ativos dos concorrentes são relativamente fáceis de serem obtidas no ambiente de concorrência regional.

Embora todos os sub-sistemas acima referidos sejam baseados no método PDCA (requerendo, portanto, a checagem cíclica dos resultados), foi possível observar que a sistemática de análise crítica do desempenho, conduzida pela direção da empresa, proporcionou, de forma mais contundente, a visão sistêmica requerida pelo modelo.

5.1.7 A evolução da análise crítica do desempenho

No início dos trabalhos nas organizações pesquisadas, inexistia qualquer prática de análise crítica estruturada. As correções de rumo eram feitas de forma pontual, caso a caso, à medida que os fatos se sucediam. A maioria dos gestores, ao serem indagados sobre seu processo de análise crítica do desempenho, respondiam “aqui fizemos isso todos os dias”. Esta declaração apenas atestava a confusão feita entre ajuste operacional e análise crítica do desempenho. A situação encontrada poderia ser resumida no seguinte:

- Inexistência de processo sistemático de análise crítica do desempenho;
- Análises, quando realizadas, pouco baseadas em dados e fatos;
- Análise do ambiente externo essencialmente baseada em intuições;
- Tomada de decisão essencialmente sobre os efeitos dos problemas (disposições), sem tratamento das causas fundamentais;
- Tomada de decisão gerencial essencialmente reativa e pouco preventiva;
- Inexistência de registro das decisões tomadas, dificultando a definição de responsabilidades e controle da execução das ações;
- Concentração em questões operacionais e mínima abordagem gerencial.

A implantação deste sub-sistema ocasionou as seguintes mudanças:

- Padronização do processo de análise crítica do desempenho, com definição de periodicidade, pauta mínima, participantes, indicadores essenciais, registro das decisões tomadas e método de acompanhamento das ações;
- Entradas para a análise crítica somente baseadas em dados (números e indicadores) e fatos (registros, evidências e tendências);
- Monitoramento do ambiente externo como entrada obrigatória;
- Tomada de decisão incluindo análise das causas fundamentais dos problemas;
- Maior consideração às decisões de caráter preventivo em relação às reativas;
- Saídas da análise crítica: registros das decisões definindo responsáveis, prazos e recursos (plano de ação);
- Concentração em questões estratégicas e gerenciais, deixando as questões operacionais para o gerenciamento da rotina.

5.1.7.1 O que foi observado na aplicação da análise crítica do desempenho

A prática da análise crítica do desempenho foi implantada em 22 unidades da amostra, sendo validada em 19 empresas. Na maioria das empresas da amostra, as análises eram realizadas com frequência mensal ou bimestral, sendo definida uma pauta mínima (entradas) a ser seguida. Esta pauta visava a assegurar que todos os sub-sistemas do modelo fossem realimentados, garantindo assim as correções de rumo e os necessários ajustes nas estratégias, planos e processos da organização. A estrutura básica foi assim configurada:

- Verificação das pendências de análises críticas anteriores: verificação junto aos responsáveis sobre o andamento das decisões tomadas em análises anteriores;
- Análise do ambiente externo: avaliação sobre eventuais mudanças de cenários, tendências do mercado, movimentações de concorrentes e realimentação de clientes (satisfação, reivindicações, reclamações, etc.), bem como os respectivos impactos na formulação estratégica;
- Análise do plano de diretrizes anuais: avaliação dos resultados dos indicadores das diretrizes e do andamento dos planos de ação;
- Análise do gerenciamento da rotina: avaliação dos indicadores de desempenho dos processos e dos resultados das auditorias internas;

- Análise da gestão de pessoas: avaliação dos indicadores de RH, do andamento do plano de T&D e das avaliações de sua eficácia;
- Análise da gestão orçamentária: avaliação do orçado x realizado nos orçamentos matriciais e dos impactos na margem de lucro e na rentabilidade projetados;
- Verificação do status das ações corretivas e preventivas sobre as anomalias.

As saídas típicas verificadas nas empresas da amostra compreendiam:

- Mudança de estratégias;
- Novas metas, projetos e políticas;
- Revisão de metas[492] e de planos de ação;
- Necessidades de padronização de processos e de novos indicadores;
- Necessidades de pessoas ou de novas competências para a equipe atual;
- Necessidades de investimentos e de recursos financeiros;
- Necessidades de ações corretivas e preventivas sobre anomalias.

Em empresas que já apresentam alguma estrutura hierárquica, as melhores práticas observadas na amostragem referem-se a análises compartilhadas: cada líder analisa os itens da pauta pertinentes aos processos de sua responsabilidade, tomando as decisões inerentes a sua alçada e repassando as decisões pendentes para os níveis hierárquicos superiores. Caberá à direção, portanto, apenas analisar os temas mais importantes ao êxito do negócio (normalmente, o mercado, as estratégias e os resultados financeiros), tomar as decisões exclusivas de sua alçada, ratificando ou retificando os resultados consolidados das análises dos níveis inferiores.

Compreendido o contexto evolutivo da gestão das MPMEs estudadas, julga-se que o relato individual dos casos estudados, a seguir, tornar-se-á muito mais elucidativo.

5.2 Relato individual dos casos estudados

Os casos abaixo demonstram o desenvolvimento do modelo em empresas do grupo pesquisado, bem como os principais resultados apurados.

[492] Nota do autor: a revisão de uma meta deve ser vista sempre como algo excepcional, pois implica, no mínimo, a revisão das diretrizes anuais. A revisão somente é admitida quando constatado erro claro no dimensionamento da meta, podendo ser para maior ou para menor. O modelo proposto recomenda que tal prática seja sempre a última alternativa a ser adotada, ainda mais quando a revisão reduz o desafio da meta.

Cabe ressaltar que os resultados dos indicadores constantes nos quadros seguintes representam as informações disponibilizadas pelas empresas da amostra para fins estritos da presente tese. Este zelo por parte das empresas pesquisadas se justifica pelo fato de que, mesmo com a codificação que visa a preservar sua identidade, a descrição das práticas individuais pode levar à identificação das mesmas pelo público local.

Também seguindo um pedido das empresas pesquisadas, alguns valores financeiros foram arredondados, o que não trouxe prejuízo da interpretação de sua ordem de grandeza.

A apresentação dos casos estudados segue disposta na mesma ordem descrita no Quadro 09 (sub-seção 4.2.3.1): das empresas que cumpriram o maior lapso de tempo na pesquisa para as de menor duração. Em decorrência desta ordenação e da contextualização feita acima, não se julgou necessário acrescentar *links* entre cada narrativa. Dessa forma, cada sub-seção apresenta uma descrição do que foi implementado em cada empresa, finalizando com um quadro com os dados disponibilizados sobre a evolução da mesma no período estudado[493].

5.2.1 Caso 1: empresa SP7

Esta empresa tem como atividade principal o transporte de mercadorias para a exportação. Ao final do ano 2001, iniciou a implantação de seu sistema de gestão.

Em sua formulação estratégica, definiu como visão de futuro obter a primeira posição no mercado fumageiro e tornar-se um forte competidor em novos mercados. Detectou como principais oportunidades a valorização da qualidade dos serviços pelas empresas exportadoras e o crescente mercado exportador da Serra Gaúcha e Santa Catarina. Dentre as principais ameaças ao negócio, destacou a sua total dependência do setor fumageiro, a atuação agressiva de concorrentes de grande porte e o aumento da competição baseada no preço. A partir deste cenário, definiu como principais estratégias a serem desenvolvidas:

- Sistema de gestão certificado pela ISO 9001 e premiado pelo PGQP;
- Desenvolvimento de novos mercados na região da Serra Gaúcha e no estado de Santa Catarina;
- Investimento na qualidade da frota e na qualificação dos motoristas;

[493] Nota do autor: por apresentarem, essencialmente, a evolução de resultados financeiros e de indicadores percentuais, esses quadros, ao rigor da normatização técnica, deveriam ser tabelas. Todavia, os mesmos, que também contém informações de caráter qualitativo, não têm a finalidade de sustentar análises quantitativas individuais ou agregadas, servindo mais para dar ao leitor uma dimensão aproximada da evolução de cada empresa. Assim sendo, optou-se pela apresentação desses dados em forma de quadros. Diga-se de passagem, que, inicialmente, esses quadros fariam parte dos anexos deste trabalho. Julgou-se, entretanto, que a sua colocação imediatamente após o relato de cada caso é mais apropriada à leitura dos relatos individuais.

- Ampliação da frota pelo aproveitamento de linhas de crédito favoráveis.

Estas estratégias foram absorvidas pelo gerenciamento das melhorias, sendo que o principal problema a ser solucionado era o fato de contar com 100% das receitas advindas de empresas fumageiras do VRP. Para enfrentar esta situação, elaborou e implementou o seguinte plano de ação:

- Diagnosticar demandas na Serra Gaúcha e Santa Catarina;
- Contratar um profissional de vendas da região;
- Abordar potenciais clientes.

Os principais desdobramentos deste plano exigiam investimento na ampliação da frota e a contratação de novos motoristas. O fato da empresa ter implantado um sistema de gestão da qualidade certificado pela ISO 9001, assegurando um sólido gerenciamento da rotina, permitiu a rápida absorção pelos novos motoristas dos padrões de qualidade da empresa. O sistema de gestão de pessoas, desenvolvido em função do PGQP, promoveu a melhoria da capacitação dos atuais e novos motoristas, bem como da equipe administrativa. O sistema de gestão possibilitou antever receitas e despesas decorrentes das operações e, com isso, projetar um plano de investimentos com a obtenção de créditos favoráveis, sem prejuízo do seu fluxo de caixa. Tanto que, além do investimento na ampliação da frota, a empresa ainda instalou dois terminais de transporte (pátios com infra-estrutura para abrigar veículos e carretas): um em Rio Grande e outro em Santa Cruz do Sul.

O processo de análise crítica, realizado semestralmente, repassa todos os indicadores de desempenho da empresa, permitindo a avaliação minuciosa de cada processo e as ações corretivas necessárias. Como exemplo, destaque-se a recente decisão da empresa de aperfeiçoar seu sistema de informações contábeis e financeiras, através de implantação de um *software* que permite a análise diária da movimentação financeira, facilitando a gestão orçamentária.

A empresa ainda não absorveu por completo o conceito de gestão orçamentária, muito também pelo lapso de um ano que o novo sistema contábil levou para ser implantado, mas já possui a base de dados e prevê para 2009 a plena utilização da metodologia.

O Quadro 19 apresenta a evolução da empresa desde a situação inicial até o ano 2008.

Indicador	Ano 2001	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	2.600.000,00	13.000.000,00
Participação no mercado	10%	14%
Posição no mercado	3º.	1º.
Clientes ativos	4	30
Localização dos clientes	VRP	VRP, Serra Gaúcha e Santa Catarina
Dependência do setor fumageiro	100%	60%
Tamanho da frota própria	7 caminhões	40 caminhões
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Certificação ISO 9001 em 2003 e premiações do PQRS: medalha de bronze em 2003, troféu bronze em 2004, troféu prata em 2005 e 2006.

Quadro 19: Evolução dos principais indicadores da empresa SP7
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.2 Caso 2: empresa SP6

A empresa SP6 possui como atividade principal os serviços de intermediação de transações imobiliárias e incorporação de empreendimentos imobiliários. Embora já houvesse na empresa algumas práticas gerenciais compatíveis com o modelo proposto, decorrentes de projetos realizados em anos anteriores, a mesma realmente começou a estruturar seu sistema de gestão no final de 2002. Atualmente, a empresa conta com o sistema completo.

Na formulação estratégica, a visão de futuro era referência na venda de imóveis e no gerenciamento de empreendimentos imobiliários que respeitem a natureza. As principais oportunidades detectadas foram a crescente valorização, nas moradias, da segurança e do meio ambiente, bem como as novas linhas de financiamento imobiliário (SFH) para empresas que comprovassem possuir sistemas de gestão da qualidade certificados. As principais ameaças eram a morosidade dos órgãos ambientais na liberação de licenças para novas áreas habitacionais e a retração da atividade econômica regional (fumageiras) pela queda do dólar. Diante deste cenário, foram desenvolvidas as seguintes estratégias:

- Implantação do sistema de gestão visando à certificação ISO 9001;
- Desenvolvimento de novos produtos: condomínios fechados que preservem a natureza e promovam a qualidade de vida;
- Investimento em qualidade dos serviços prestados e na qualificação da equipe;
- Aumento da equipe de corretores, incluindo parcerias com terceiros.
- Rígido controle de custos fixos.

No gerenciamento das melhorias, como um dos principais exemplos, destaca-se o fato de que até 2006, a empresa tinha um faturamento estável na casa dos R$ 1.500.000,00 por ano. A empresa diagnosticou que muitas oportunidades eram perdidas por conta do gargalo na força de vendas: apenas dois corretores que, embora muito capazes, eram muito ocupados e resistentes em compartilhar suas cotas. Experiências anteriores com corretores parceirizados (terceiros) já tinham sido implementadas, porém sem grande sucesso, pois os mesmos não tinham a necessária habilidade e dedicação para vender os produtos diferenciados da empresa. Além disso, a experiência negativa com um corretor experiente contratado no passado havia se mostrado bastante traumática para a empresa, gerando ainda mais resistência quanto à perspectiva de contratação. O problema estava, então, definido: incapacidade de ampliar a força de vendas com o mesmo nível de qualidade existente. Foi definido um plano de ação com as seguintes etapas:

- Contratar um corretor inexperiente (aqui identificado como corretor júnior),
- Partilhar a responsabilidade pelo desenvolvimento do mesmo com os 2 corretores da empresa;
- Treiná-lo nos diferenciais dos produtos da empresa e, usando a metodologia de *coaching*, nas principais habilidades dos corretores sêniores;

Como desdobramento deste plano, a empresa teria que redistribuir as cotas de vendas de modo que o novato tivesse negócios de menor vulto e os veteranos, de maior vulto, assim o impacto financeiro nas cotas destes seria neutralizado. Atualmente as receitas da empresa estão em R$ 2.700.000,00 (um incremento de 80%), sendo que as receitas dos corretores sêniores aumentaram na faixa de 30% e o corretor júnior participa com 20% do total de vendas da empresa.

No gerenciamento da rotina, a empresa padronizou todos os processos e implantou indicadores de desempenho essenciais à análise do negócio. O tratamento de não conformidades é discutido semanalmente em reuniões da equipe, a fim de que todos possam participar e propor soluções. Como exemplo da boa aplicação deste sub-sistema, cite-se a

solução de não conformidades administrativas como erros nos contratos, atrasos na liberação de documentos e reclamações de clientes internos e externos. Tais falhas geravam vários transtornos: retrabalhos, rotatividade de pessoas, desgaste e até perda de clientes. Durante muito tempo julgou-se que a falha estava nas pessoas, por não se adaptarem à rotina do trabalho. A empresa buscou uma solução no gerenciamento de processos, diagnosticando que a causa fundamental estava ligada à falta de um padrão de trabalho nas rotinas administrativas.

Foram identificados os principais gargalos de produção, mapeados os processos capazes a assegurar a qualidade dos serviços, implantados indicadores de desempenho associados à ocorrência de não conformidades internas e capacitadas as pessoas para o tratamento imediato de eventuais NCs emergentes. A empresa empreendeu um grande trabalho de padronização e auditoria de processos. Resultado: reduziram-se os retrabalhos e as reclamações, a rotatividade dos colaboradores também baixou para níveis mínimos e, mesmo quando ocorre, o novato logo é treinado nos padrões e facilmente adaptado às rotinas da empresa. Após obter a inédita certificação ISO 9001 para o setor, em janeiro de 2006, a empresa é hoje um modelo de bom atendimento na região.

A gestão de pessoas e o gerenciamento orçamentário foram implantados mais recentemente, mas já foi possível validar seus resultados por conta da redução da rotatividade do pessoal e dos custos fixos.

A análise crítica é feita, por completo, semestralmente, subsidiando-se das análises operacionais semanais (sobre a rotina de trabalho) e mensais (sobre o andamento dos projetos e planos de ação), onde são avaliados os principais indicadores e tratadas as eventuais não conformidades. O diferencial está no fato de que o processo analítico é ágil e eficaz, pois segue o modelo proposto de compartilhar a análise com os responsáveis (donos dos processos), deixando para o diretor apenas os assuntos mais ligados ao desempenho financeiro e às estratégias do negócio.

O Quadro 20 apresenta a evolução da empresa SP6 no período analisado[494]:

Indicador	Ano 2003	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	1.500.000,00	2.700.000,00
Número de imóveis vendidos	50	70
Número de não conformidades administrativas / ano	6	1
Índice de retrabalho	15%	8%
Número de reclamações de clientes / ano	4	zero
Rotatividade	12,5%	5%
Custos fixos	700.000,00	660.000,00
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Diplomação pelo PGQP em 1999.	Obtenção da certificação ISO 9001 em 2006.

Quadro 20: Evolução dos principais indicadores da empresa SP6
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.3 Caso 3: empresa IP5a

A empresa IP5a possui como atividade principal a montagem de veículos de combate a incêndios. Em seu ramo de negócio, a venda ocorre fundamentalmente por processos licitatórios, exigindo, além de regularidade legal, profunda capacitação técnica e preço inferior aos concorrentes. Iniciou a implantação de seu sistema de gestão em 2004.

Na formulação estratégica, a empresa tinha como visão de futuro manter-se como a maior montadora de veículos de combate a incêndios do país. As principais oportunidades detectadas eram a crescente demanda por parte de organismos governamentais (prefeituras e governos estaduais) e empresas estatais de grande porte (Petrobras e Infraero) e o mercado externo (Moçambique), onde este tipo de tecnologia é escasso. Como principais ameaças, vislumbrou a proliferação de pequenos concorrentes, em todo o país, cuja atuação no âmbito local e regional lhe aufere vantagens em processos de licitação realizados próximos de suas

[494] Nota do autor: deduz-se, pelo desempenho apresentado em receitas e custos fixos, que a taxa de lucro também tenha sido favorável, devendo também ser apresentada no quadro. Todavia, a empresa não liberou o custo da mercadoria vendida (onde a parcela mais significativa é custo de aquisição de imóveis próprios), uma vez que o valor atualizado apresenta várias implicações tributárias (imposto de renda sobre o ganho de capital com a venda de imóveis). Este fato é ainda mais notório em se tratando de bens que foram comprados há vários anos, cujo valor de aquisição encontra-se altamente defasado por conta da correção monetária.

sedes, bem como a dificuldade de desenvolver postos de assistência técnica especializada em todas as regiões do país e do exterior. Para tanto, foram definidas as seguintes estratégias:

- Implantar sistema de gestão visando à certificação ISO 9001;
- Desenvolver novos representantes para assistência técnica em todas as regiões do país e em Moçambique;
- Aperfeiçoar a gestão da produção, visando a assegurar o cumprimento dos prazos de entrega;
- Assegurar nível de qualificação exigido pela Petrobras (que por ser muito exigente, cobre os requisitos dos demais clientes de grande porte).

No gerenciamento das melhorias, o principal problema atacado foi relativo à gestão da produção: a dificuldade em cumprir os prazos de entrega. Ocorre que os editais de licitação, muitas vezes, apresentam incompatibilidade entre a complexidade das especificações técnica, prazo de entrega e custos. O processo produtivo neste ramo exige projetos específicos (pois cada veículo é diferente do outro) e, em decorrência, adaptações na fase produtiva, cuja complexidade operacional e os custos são desconhecidos pelos órgãos licitadores, gerando tais incompatibilidades. O plano de ação foi assim configurado:

- Avaliar e definir precisamente a capacidade e a flexibilidade produtiva, bem como os custos envolvidos;
- Em decorrência, implantar sistema de avaliação da capacidade de fornecimento (em prazo e qualidade) e tornar igualmente precisa a formação de preço a ponto de assegurar a rentabilidade desejada. Esta avaliação deveria funcionar como critério de decisão para participar ou não dos processos licitatórios;
- Qualificar equipe e fornecedores sistemistas.

Como desdobramento, a empresa deveria rever o seu sistema de planejamento e controle da produção, baixar o nível de estoque de matérias primas (pelo alto custo do capital empregado) e parceirizar-se com fornecedores de matérias para viabilizar o *just-in-time* e com os fornecedores de serviços sistemistas. Para tanto, era necessário aperfeiçoar o seu sistema de produção com base no MRP. Após o desdobramento, todas essas ações foram implementadas.

O gerenciamento da rotina – em especial, a padronização – teve que ser bastante explorado para dar consistência ao sistema de produção e assegurar o nível de qualidade desejado. Foram criados indicadores de desempenho e implantado um forte sistema de controle de qualidade e tratamento de não conformidades.

A gestão de pessoas implantou os processos básicos: descrição de função, seleção, contratação e treinamento de pessoal. Mais recentemente (2006), com a remodelação do seu sistema de produção, chegou-se à conclusão e que a empresa teria um maior controle das operações se realizasse a integração vertical de alguns processos a montante, propondo aos sistemistas que, em vez de atuarem como empresas individuais[495], passassem a fazer parte do quadro de pessoal da empresa. Foram criados novos perfis de cargo e realizadas as adaptações. Atualmente, a empresa conta com poucos sistemistas. O ponto mais positivo foi o fato de que, uma vez implantado o sub-sistema de gestão de pessoas, esta mudança mostrou-se mais fácil de ser efetivada.

Por decisão de diretoria, nesta empresa não foi implantado o sistema de gestão orçamentária. O argumento foi que o atual sistema de indicadores e o controle financeiro estavam atendendo às necessidades da empresa.

A análise crítica é realizada semestralmente, incluindo todos os itens que merecem atenção da diretoria, em especial, os indicadores de desempenho, planos de ação e tratamento das não conformidades. Como decisão relevante, cite-se o fato da empresa ter decidido usar o padrão Petrobrás para adequar seus processos de qualidade, gestão ambiental e de segurança e saúde ocupacionais como um sistema integrado de gestão. Assim, ela está apta a se submeter aos padrões de exigência de qualquer cliente nacional, já formando também a base para a implantação da ISO 14001, que é uma das estratégias futuras.

[495] Nota do autor: os sistemistas eram, em sua maioria, pequenos fabricantes de peças ou prestadores de serviços de acabamento (por exemplo, pintura) na forma de empresas individuais ou com poucos funcionários, com atuação quase que exclusivamente dedicada para a empresa IP5a.

O Quadro 21 mostra o desenvolvimento da empresa IP5a.

Indicador	Ano 2003	Ano 2006
Receitas anuais (R$)	16.000.000,00	22.000.000,00
Vendas para o mercado externo	Zero	2.000.000,00
Posição no mercado nacional	1º.	1º.
Percentual de licitações vencidas	50%	60%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Certificação ISO 9001 em 2005, diploma do PGQP – Nível 1 em 2006 e sistema integrado de gestão qualificado pela Petrobrás em 2007.

Quadro 21: Evolução dos principais indicadores da empresa IP5a
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.4 Caso 4: empresa IP5b

A empresa IP5b é do ramo gráfico, sendo que os seus principais produtos eram a mídia visual externa (*outdoors*, faixas, banners, placas e mobiliário urbano[496]), a venda de espaços publicitários (a empresa detinha mais de 200 pontos de exibição de *outdoors* no Estado) e a própria instalação dos produtos nos pontos de exibição. Iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2004, quando sua parte gráfica era realizada, fundamentalmente, com as tradicionais técnicas de serigrafia.

Na sua formulação estratégica, a empresa fixou como visão de futuro situar-se entre as três maiores empresas de comunicação visual externa no estado do RS. Como oportunidades, identificou o crescente mercado publicitário no estado do RS e o surgimento de tecnologias a incrementar a qualidade e produtividade do setor gráfico. Como ameaças, a pulverização do mercado em vários pequenos concorrentes, competindo com base em preço (uma vez que a tecnologia estava cada vez mais acessível a qualquer entrante), o combate à poluição visual, especialmente, o uso de outdoors (em alguns grandes centros do país, tal prática já se tornou

[496] Por "mobiliário urbano", entenda-se os muros, paredes, fachadas e equipamentos urbanos, que podem ser utilizados para colocação de mídia visual.

proibida) e o declínio das técnicas de serigrafia diante do surgimento da tecnologia digital (de melhor qualidade e demandando menor envolvimento de mão de obra). As principais estratégias desenvolvidas foram as seguintes:

- Implantar um sistema de gestão;
- Investir em novos produtos de mídia externa;
- Atuar em novas regiões no RS;
- Investir em tecnologia gráfica digital.

No gerenciamento das melhorias, o problema a ser resolvido era a falta de caixa para fazer frente aos investimentos em tecnologia digital. Somente com o incremento de vendas e a redução de custos, seria possível alcançar esta nova realidade, uma vez que as linhas de crédito da empresa já estavam comprometidas. Além disso, a empresa tinha outros três grandes problemas: estava instalada em um prédio antigo, pagando um pesado aluguel, sendo que o investimento em infra-estrutura adequada (inclusive, para manter o licenciamento ambiental) seria inviável, seus mais de 200 pontos de exibição estavam necessitando de vultosos gastos com manutenção e a frota de veículos (necessários para instalação e manutenção) também já estava bastante deteriorada. O plano de ação foi o seguinte:

- Implantar sistema de gerenciamento de vendas;
- Realizar a manutenção dos pontos de exibição mais rentáveis;
- Realizar investimento para aquisição de instalações próprias;
- Recuperar minimamente o prédio atual (para dar conta das necessidades básicas de infra-estrutura fabril);
- Estabelecer rígido gerenciamento de custos fixos.

Como desdobramentos, a empresa teve que reestruturar sua equipe de vendas, inclusive substituindo vendedores antigos, demitir funcionários ociosos, renovar frota de veículos, adquirir um consórcio de imóveis e projetar um fluxo de caixa realista (com um horizonte de três anos) para vislumbrar os cenários prováveis de receitas e despesas, visando a manter as operações e capacitá-la para os investimentos.

O gerenciamento da rotina foi implantado parcialmente, procurando padronizar rotinas de vendas, impressão digital, instalação e manutenção de outdoors e controle de frota de veículos. Não houve definição de indicadores de desempenho específicos: a empresa considerou que seus indicadores financeiros (receitas e despesas) eram suficientes para demonstrar a performance das operações. Também não foi implantado o tratamento formal de não conformidades. Os problemas eram relatados verbalmente e solucionados conforme

prioridades definidas pela direção. Mesmo com a implantação parcial, foi possível validar as práticas adotadas pela empresa.

A gestão orçamentária foi implantada também parcialmente, pois surgiram problemas na formação da base de dados: o *software* de gestão da empresa, desenvolvido de forma personalizada, apresentou falhas de confiabilidade e o pessoal da empresa não estava adequadamente treinado para absorver seus recursos, o que atrasou sobremaneira o processo. Mesmo assim, foi suficiente para a empresa identificar problemas com custos fixos e tomar decisões relevantes quanto a sua redução. Não foi possível, porém, realizar a validação do sub-sistema, uma vez que, no período do projeto, os resultados ainda eram incipientes.

A gestão de pessoas desenvolveu apenas os perfis de cargo, não chegando a ser estendida para os processos de seleção, contratação e treinamento. Desta forma, não foi possível se registrar resultados válidos.

A análise crítica é feita mensalmente, com a presença da direção, supervisores operacionais e equipe de vendas, utilizando-se de relatórios desenvolvidos na implantação dos sistemas de gerenciamento de vendas e orçamento. Embora feita parcialmente, já demonstra sua validade na reorientação das ações e estratégias da empresa no caminho de seus objetivos anuais.

O Quadro 22 demonstra a evolução da empresa IP5b.

Indicador	**Ano 2003**	**Ano 2008**
Receitas anuais (R$)	1.600.000,00	3.500.000,00
Custos fixos (R$)	600.000,00	800.000,00
Número de pontos de exibição de outdoors	200	300
Regiões de atuação no estado do RS	4	6
Mix de produtos	8	12
Localização	Prédio alugado	Prédio próprio
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum.	Diplomada pelo PGQP Nível 1 em 2006.

Quadro 22: Evolução dos principais indicadores da empresa IP5b
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.5 Caso 5: empresa IP4

A principal atividade da empresa IP4 é a fabricação de implementos agrícolas. A empresa possui um parque de montagem, concentrando boa parte de seus insumos na importação de peças, componentes e sub-conjuntos de China. A empresa iniciou a implantação de seu sistema de gestão em 2005.

Em sua formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro, situar-se, até 2007, entre as oito maiores empresas do setor no país, com o dobro do faturamento. As principais oportunidades detectadas foram a forte tendência de investimentos na agricultura familiar (incentivos governamentais), a queda do dólar a facilitar importações de matérias primas[497] e o bom conceito conquistado pela marca no estado do RS. Tidas como principais ameaças, destacavam-se os grandes concorrentes multinacionais bem estruturados em todo o país, a instabilidade do câmbio e a pouca tradição da marca nas demais regiões do Brasil. Foram, então, desenvolvidas como principais estratégias:

- Implantação do sistema de gestão com base nos critério do PGQP;
- Desenvolvimento de novos produtos: lançamento de dois novos tratores – de 30 e 50 cv – com preço médio inferior em R$ 3.000,00 aos similares da concorrência;
- Reestruturar processos de marketing e vendas;
- Reduzir custos fixos e manter rígido controle orçamentário.

Para fazer frente a este processo de expansão do negócio, a empresa priorizou o gerenciamento da rotina, a gestão orçamentária e a gestão de pessoas.

No gerenciamento da rotina, a empresa padronizou suas operações críticas, definiu alguns indicadores essenciais e implantou o tratamento de não conformidades, obtendo resultados satisfatórios na solução dos principais problemas operacionais.

Na gestão orçamentária houve maiores avanços. A empresa detectou a necessidade de controlar rigidamente suas despesas fixas, uma vez que, segundo o principal executivo era cultura da empresa "quando se está vendendo bem, despreocupar-se com os custos". Segundo ele, a empresa tinha de aprender a controlar seus custos em qualquer cenário, ainda mais diante da instabilidade do câmbio. O trabalho priorizou os custos fixos (GMD), não podendo

[497] Nota do autor: certamente que a queda do dólar nos últimos dois anos veio a favorecer todas as empresas cuja base produtiva é a importação, mas ressalte-se que, conforme visto na sub-seção 4.2.4.2, o aproveitamento competente de oportunidades também faz parte da estratégia, tanto que os concorrentes da empresa tiveram a mesma oportunidade e ainda assim perderam espaço. A empresa tinha ciência de que situação poderia mudar a qualquer momento, como de fato ocorreu no final de 2008 (ressalte-se, tendência esta já revertida ao longo de 2009, restabelecendo, portanto, a situação favorável para a empresa), mas sua competência em gestão permitiu que ela se apresentasse preparada para este momento.

se estender para os custos variáveis pelo fato de a empresa ainda não possuir um sistema confiável de custeio da produção (em implantação). Mas apenas com o GMD, a cultura de planejar a redução dos custos, analisar mensalmente os resultados e tratar as eventuais não conformidades já foi suficiente para afetar toda a organização. Em 2009, com o aperfeiçoamento do sistema de produção – controle de estoque e controle de produção – será possível implantar o GMC.

Na gestão de pessoas, a empresa diagnosticou a necessidade de reestruturar seu organograma, redefinindo cargos e funções. Foram criados os perfis de cargo, processos de seleção, contratação e treinamento, bem como o monitoramento da satisfação dos colaboradores. Em 2008, houve um pesado investimento em capacitação de toda diretoria, gerência e supervisão, com a implantação do "MBA Interno", visando a criar a cultura do gerenciamento com base no modelo de gestão proposto. Os resultados foram tão positivos que, para 2009, já está prevista a segunda turma, incluindo os níveis intermediários. Tais resultados podem ser comprovados pela baixa rotatividade de pessoal que a empresa acusa.

O gerenciamento das melhorias e a análise crítica da direção, a pedido de direção, foram deixados para implantação apenas no segundo semestre de 2008. Deste modo, ainda há poucos dados para se atribuir algum resultado ao uso de tais práticas. Embora a empresa tenha implementado suas estratégias sem o uso de planos de ação, existe a consciência da diretoria de que tal prática não pode se sustentar. Tanto que já estão formados grupos de melhoria para 2009, todos com seus respectivos planos de ação. A análise crítica, em decorrência, deverá ganhar corpo, uma vez que os indicadores de desempenho e os planos de ação tendem naturalmente a serem cada vez mais cobrados.

O Quadro 23 mostra a evolução da empresa IP4 no período:

Indicador	Ano 2004	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	9.000.000,00	38.000.000,00
Taxa de lucro	10%	17%
Custos fixos (R$)	2.400.000.00,00	3.500.000,00
Posição no mercado nacional	11º.	7º. [498]
Rotatividade do pessoal	8%	5%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Talentos Empreendedores 2003	Neste período, a empresa foi diplomada pelo PGQP – Nível 1, obtendo mais de 100 pontos por 3 anos consecutivos

Quadro 23: Evolução dos principais indicadores da empresa IP4
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.6 Caso 6: empresa SMi4

A principal atividade da empresa SMi4 é consultoria empresarial. Sua inclusão no estudo deve-se ao fato de que, sendo propagadora de métodos de gestão, nada mais coerente de que a mesma seja um dos modelos de aplicação do que propõe aos seus clientes. A mesma iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2005, quando o sócio-proprietário decidiu formar uma equipe de trabalho (antes ele atuava sozinho).

Na formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro ser referência na região em consultoria empresarial. As principais oportunidades detectadas foram a carência de serviços qualificados focados em MPMEs e o crescimento de demandas de outras regiões e estados. Como principais ameaças, destacam-se a total dependência das empresas de Santa Cruz do Sul e a atuação nacional de concorrente de grande porte (SEBRAE). Para enfrentar este cenário, as principais estratégias desenvolvidas foram:

- Implantação e melhoria contínua do sistema de gestão;
- Focar o mercado de MPMEs;

[498] Nota do autor: esta posição foi noticiada pela revista *Globo Rural (*Set. 2008), "Maiores e Melhores de 2008" no setor de implementos agrícolas. Segundo os critérios da revista, esta posição deve-se às receitas obtidas em 2007, que foram de R$ 24.000.000,00. Estima-se que, a partir dos resultados de 2008, a empresa tenha avançado mais algumas posições.

- Desenvolver método de gestão específico, combinando o estado da arte em gestão de empresas, com diferenciais que atendam às especificidades de MPMEs;
- Desenvolvimento de novos mercados em regiões próximas como Porto Alegre e Santa Maria, e nos estados de Santa Catarina, São Paulo e Rio de Janeiro;
- Investimento permanente na qualificação da equipe;
- Plano de marketing integrado, através de parceria com cliente;
- Lançamento de novos produtos: gestão de custos e de pessoas.

No gerenciamento das melhorias, dois eram os problemas a serem resolvidos: reduzir o índice de atrasos nos projetos e aumentar a eficácia dos mesmos, medida pelo aumento da capacidade dos clientes em atingir suas metas de negócio. Os respectivos planos de ação contaram com as seguintes ações:

- Implantar metodologia consagrada de gerenciamento de projetos;
- Melhorar o diagnóstico inicial dos clientes potenciais, visando definir metas e ações focadas na sustentabilidade econômica do negócio;
- Implantar MBA interno para qualificação permanente da equipe em métodos de gestão consagrados;
- Implantar escola de gestão como suporte adicional para os clientes.

Como desdobramento, a empresa teve que desenvolver ferramentas de TI próprias para o gerenciamento de projetos e para o planejamento e controle da produção dos consultores, além de desenvolver formas de atração e retenção de talentos.

O gerenciamento da rotina, a gestão de pessoas e a gestão orçamentária foram implantados na íntegra. A empresa possui processos definidos, indicadores e tratamento de não conformidades. Possui perfis de cargo, processos de seleção, contratação, treinamento, desenvolvimento, plano de carreira, avaliação de desempenho individual e participação nos resultados. O gerenciamento dos custos é centralizado na direção e gerência, sendo que a empresa, desde a implantação, sempre tem conseguido atingir suas metas de receitas e despesas.

A análise crítica é feita semestralmente, com a participação do diretor e da gerente administrativo, servindo de base para redefinição de ações e estratégias.

Abaixo, segue o Quadro 24 com a evolução da empresa SMi4:

Indicador	Ano 2004	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	55.000,00	387.000,00
Clientes ativos	9	24
Clientes ativos fora de Santa Cruz do Sul	0	10
Clientes ativos fora do estado do RS	0	3
Dependência das receitas de Santa Cruz do Sul	100%	50%
Mix de serviços	Gestão da Qualidade e Gestão Ambiental	Gestão da Qualidade, Ambiental, Custos, Pessoas, Produção, Receitas e Estratégia.
Qualificação da equipe	Um engenheiro especialista em gestão da qualidade e uma economista.	Dois engenheiros com mestrado, um engenheiro e uma economista com MBA, duas administradoras de empresa e uma acadêmica de economia.
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Diplomada pelo PGQP Nível 1 em 2003.	A empresa não priorizou nestes anos a busca de reconhecimentos externos.

Quadro 24: Evolução dos principais indicadores da empresa Smi4
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.7 Caso 7: empresa SM4

A atividade principal da empresa SM4 é o transporte de cargas para o mercado interno e exportação, destacando-se o transporte de tabaco e grãos. O transporte de tabaco atende às exportações da região fumageira do VRP, levando o produto beneficiado até o porto de Rio Grande (igual à empresa SP7). Existe também o transporte de fumo *in natura* (fumo cru) das regiões produtoras de Santa Catarina até as empresas beneficiadoras do VRP. O transporte de grãos atende, basicamente, às necessidades de empresas do Estado de Goiás[499], levando o

[499] Nota do autor: para viabilizar esse serviço, a empresa conta com uma filial (terminal logístico) em Goiás.

produto *in natura* da região noroeste do RS para as plantas processadoras neste Estado[500]. A empresa iniciou a implantação do seu sistema de gestão em julho de 2006.

Em sua formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro ser referência no transporte de grãos e tabaco para exportação. Detectou como principais oportunidades a valorização da qualidade dos serviços pelas empresas exportadoras e o crescente mercado de transporte de grãos do RS para o centro de país (onde se situam as grandes empresas processadoras de grãos). As principais ameaças constatadas foram a forte dependência do setor fumageiro, a atuação de concorrentes de grande porte e o aumento da competição baseada no preço. Para tanto, desenvolveu as seguintes estratégias:

- Implantação e melhoria contínua do sistema de gestão com base na ISO 9001;
- Desenvolvimento de novos mercados na região da Serra Gaúcha (pelo potencial exportador), no Estado de Goiás (pelo aumento da produção de empresas processadoras de grãos lá instaladas) e Minas Gerais (por força de novas plantas processadoras de grãos neste Estado);
- Investimento na qualidade da frota e na qualificação dos motoristas;
- Ampliação da frota pelo aproveitamento de linhas de crédito favoráveis.

Como decorrência destas estratégias, o seu gerenciamento das melhorias focou a qualidade dos serviços de exportação e a expansão dos negócios no mercado transportador de grãos para empresas do centro do país. Estas melhorias estavam integradas, pois havia necessidade responder às novas demandas sem prejuízo da qualidade e com baixo risco de ociosidade por flutuações sazonais. Outra questão a ser resolvida: a resistência dos motoristas em transportar grãos para regiões do centro do país, tanto pela distância do lar como pelo risco de roubo das cargas. Esta situação gerava um aumento na rotatividade do pessoal. Portanto, o principal problema a ser resolvido era a baixa capacidade de atendimento à demanda emergente no centro do país, em volume e qualidade dos serviços. O plano de ação para enfrentar a situação foi o seguinte:

- Dimensionar demanda emergente e sua sazonalidade,
- Ampliar frota própria a um nível seguro para absorver a maior parte da demanda,
- Acompanhar sazonalidade com frota de terceiros,
- Investir em sistemas de monitoramento da frota (GPS),
- Qualificar os motoristas.

[500] Nota do autor: por se tratar de rotas bem distintas, não há como conciliar o transporte de grãos com o transporte de tabaco (cru ou beneficiado) numa mesma viagem (ida e volta).

Como desdobramentos deste plano de ação, surgiu a necessidade de buscar maior qualidade na contratação de terceiros e de novos motoristas, incluindo a implantação de uma escola interna, visando a desenvolver um plano de carreira para os motoristas (prática esta absorvida pela gestão de pessoas). Esta escola capacita progressivamente o novo motorista, fazendo com que o mesmo realize trabalhos desde a manutenção do veículo até o transporte de cargas de grande valor (tabaco e grãos).

O gerenciamento da rotina da empresa teve que ser remodelado. Iniciou-se pelos processos de transporte de tabaco e cargas gerais para exportação, passando-se depois pelo transporte de fumo cru e, após, pelo transporte de grãos (iniciado recentemente). Todos os processos são dotados de padrões de trabalho, indicadores de desempenho e tratamento de não conformidades.

A gestão de pessoas definiu perfis de cargo, processos de seleção, contratação e treinamento, plano de cargos e salários, avaliação de desempenho e plano de carreira. Pelo fato de contar com apenas um ano de implantação, não foi possível ambicionar sensível melhoria nos resultados, mas a meta de manter a rotatividade no patamar de 20% foi atingida, validando o sub-sistema. Em pesquisa realizada pela própria empresa, apurou-se que, no segmento, a média de rotatividade é ainda mais alta, chegando próximo aos 30%.

A gestão orçamentária criou a cultura do acompanhamento de custos fixos e variáveis, como também demonstrou à empresa a necessidade de investir no seu sistema de informações financeiras, pois ainda há muita repetição de tarefas na coleta de dados o que potencializa o erro. A recomendação é a implantação de um sistema integrado de informações gerenciais. Como principais resultados, já é possível perceber que os custos fixos apresentam sensível redução proporcionalmente ao faturamento.

A análise crítica é feita com a participação dos níveis gerenciais, que analisam os indicadores de sua responsabilidade, convergindo para análise da direção que valida (ou não) a análise dos gerentes e focaliza a análise dos indicadores globais da empresa. O processo é mensal, sendo responsável por várias decisões de melhoria no curso das estratégias acima implementadas.

O Quadro 25 reflete a evolução da empresa SM4:

Indicador	Ano 2004	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	14.000.000,00	20.000.000,00
Custos fixos (R$)	3.000.000,00	4.000.000,00
Clientes ativos	5	20
Localização dos clientes	VRP, Nordeste do RS, Santa Catarina e Goiás	VRP, Noroeste do RS, Serra Gaúcha, Santa Catarina, Goiás e Minas Gerais
Dependência do setor fumageiro	60%	40%
Receitas derivadas do transporte de grãos	8.000.000,00	10.000.000,00
Tamanho da frota própria	60 caminhões	70 caminhões
Rotatividade do pessoal	20%	20%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Obtenção da certificação ISO 9001 em 2006.

Quadro 25: Evolução dos principais indicadores da empresa SM4
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.8 Caso 8: empresa SP3

A empresa SP3 é subsidiária de um grupo de comunicações de atuação regional (VRP), sendo responsável pelas estações de rádio do grupo. No início do ano 2005, decidiu implantar o seu sistema de gestão nas unidades AM e FM de Santa Cruz do Sul.

Em sua formulação estratégica, definiu como visão de futuro ser referência regional em comunicação. Diagnosticou como principais oportunidades a crescente valorização da cultura popular e incremento dos eventos e festividades regionais. Como principais ameaças, avaliou as mudanças tecnológicas e culturais pelo crescente uso da internet, a perda crescente da audiência em horário noturno, especialmente pela concorrência com a televisão, e a penetração local de grandes grupos nacionais de rádio e televisão. Seu grande desafio era manter a programação de rádio atrativa à população, sem perder sua atuação comunitária, bem como atingir as metas de faturamento. Assim sendo, elaborou e implementou como principais estratégias:

- Implantação do sistema de gestão e validação pelo PGQP;

- Atualização tecnológica de seus equipamentos (internos e externos);
- Estruturar o desenvolvimento de novos produtos;
- Reestruturar processos de marketing e vendas.

No desdobramento das estratégias (gerenciamento das melhorias), para viabilizar a execução dos planos de ação, a empresa criou comitês de melhoria, os quais, anualmente, após a definição das estratégias, elaboram seus planos de ação e gerenciam sua execução. Como exemplo, cite-se o trabalho realizado pelo comitê de novos produtos. Um dos principais problemas a serem resolvidos era a queda de receitas no horário noturno. Os produtos atuais eram pouco competitivos neste horário, tradicionalmente dominado por empresas de porte (grande mídia nacional de rádio e televisão), atraindo também de um público mais seleto e cativo. A estratégia era desenvolver um novo produto que competisse em segmentos mais populares, pois se constatou que a empresa dificilmente teria poder de fogo para se igualar a estes fortes concorrentes. Criou-se o seguinte plano de ação:

- Diagnosticar o público local que não é foco no horário noturno;
- Diagnosticar preferências do público na programação;
- Definir uma programação atrativa a este público;
- Definir um novo programa.

A empresa desenvolveu um novo produto com programação musical semelhante a bailes de final de semana. Como desdobramentos, a empresa teve de aperfeiçoar seu monitoramento da audiência noturna e implementou a comercialização de espaços diferenciados para os anunciantes.

O gerenciamento da rotina padronizou todas as operações da empresa e o tratamento de não conformidades. Foram implantados vários indicadores de desempenho relacionados qualidade da programação, tanto da ótica do ouvinte como do anunciante.

A análise crítica pela direção é feita mensalmente, com a participação do gerente da unidade e dos coordenadores AM e FM e dos líderes dos comitês de melhoria. Assegura-se assim a prestação de contas tanto da rotina operacional como da execução dos planos de melhoria.

A empresa não conseguiu absorver, no período, os conceitos de gestão orçamentária e gestão de pessoas. No primeiro caso o processo de implantação foi iniciado, mas não concluído. O fato de o grupo possuir um sistema próprio de relatórios informativos mensais sobre as despesas de cada subsidiária, embora sem as vantagens gerenciais do GMD (não há plano de ação, apresentam apenas números absolutos e não exigem o formal tratamento dos

desvios), foi o principal obstáculo. No segundo caso, o processo não resultou exitoso também pelo fato de a gestão de RH ser corporativa e focada fundamentalmente nas rotinas de administração do pessoal, sobrando pouco espaço para a autonomia das subsidiárias na formatação destes processos. Foram implantados apenas os perfis de cargo e algumas rotinas básicas de seleção, contratação e treinamento, apenas para cumprir a exigência do PGQP. A solução recomendada para tais casos seria a implantação corporativa de ambos os sub-sistemas, matéria que ficou de ser levada pelo gerente à apreciação da diretoria do grupo.

Segue adiante o Quadro 26, com a evolução da empresa SP3 no período trabalhado.

Indicador	Ano 2004	Ano 2007
Receitas anuais (R$)	2.000.000,00	2.500.000,00
Grau de atingimento das metas definidas pelo grupo	50%	80%
Posição no mercado	Líder de audiência nos segmentos AM e FM	Líder de audiência nos segmentos AM e FM
Comportamento do mercado	Perda crescente de audiência nos horários noturnos	Crescimento de 25% na audiência do horário noturno e de 15% nas receitas desta programação
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Diplomada pelo PGQP – Nível 2, obtendo as seguintes pontuações: 2005, 180 pontos, 2006, 220 pontos e 2007, 240 pontos

Quadro 26: Evolução dos principais indicadores da empresa SP3
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.9 Caso 9: empresa ICP3

A atividade principal desta empresa é o comércio de aços e ferros para a construção civil e a metalurgia, sendo que, no curso do projeto de consultoria, a mesma passou a contar com uma unidade de semi-industrialização desses materiais[501]. A empresa iniciou a implantação do sistema de gestão em 2006.

Em sua formulação estratégica, a empresa assumiu como visão de futuro manter-se na primeira posição no mercado regional, incrementando o faturamento em 50%. Foram

[501] Nota do autor: antes do projeto de consultoria, essa empresa dedicava-se exclusivamente à comercialização de aços e ferros. Ao longo do projeto, entrou em funcionamento a unidade de corte e dobra (ação esta derivada de uma das estratégias, conforme exposto adiante), transformando a empresa também numa industrializadora.

detectadas como principais oportunidades: tendência de investimentos na construção civil e valorização de produtos semi-industrializados (como barras de aço ou ferro já cortadas ou dobradas sob medida para uso direto na obra). Como ameaças, os principais pontos foram: o monopólio dos grandes grupos siderúrgicos na fixação do preço (Gerdau e Acelor) e grande aumento do número de pequenos concorrentes (muitas empresas de comércio de materiais de construção espalhadas em todos os bairros da cidade). Para fazer frente a estes desafios, foram implementadas as seguintes estratégias:

- Implantação do sistema de gestão com base nos critérios do PGQP;
- Desenvolvimento de novos produtos: indústria de corte e dobra;
- Reestruturar processos de vendas;
- Redução da inadimplência;
- Rígido controle orçamentário sobre os custos fixos.

No gerenciamento das melhorias, diagnosticou-se que a queda de receitas, diante da acirrada competição no setor *commodities* apenas com base no preço, exigia uma reformulação no processo de vendas (habituado com a tradicional "venda de balcão"), bem como a oferta de novos diferenciais nos serviços, que não apenas a tradicional entrega domiciliar. Foi, então, elaborado e implementado o seguinte plano de ação:

- Pesquisa de tecnologia para corte e dobra de aço;
- Desenvolver cultura junto aos formadores de opinião (donos de construtoras, empreiteiros, engenheiros e compradores de empresas);
- Desenvolver equipe de vendas para a comercialização dos novos produtos.

Como desdobramento do plano acima foi necessário investir forte no treinamento do pessoal em vendas B2B (prática esta absorvida pela gestão de pessoas), uma vez que os atuais vendedores eram habituados em vendas diretas para o consumidor final. Constatou-se que, na maior parte das vendas, os agentes de decisão neste tipo de compra são pessoas técnicas (engenheiro, comprador, gerente financeiro, etc.), requerendo outro tipo de abordagem. Também foi necessário o investimento em novas instalações: prédio e equipamentos de corte e dobra.

No gerenciamento da rotina a empresa definiu padrões de trabalho para todos os seus processos, incluindo a redefinição do processo de vendas B2B. Estão sendo gerenciados os indicadores e tratadas as eventuais não conformidades, sendo que a empresa acusa aumento do grau de satisfação dos clientes.

A gestão de pessoas teve a implantação dos perfis de cargo, processos de seleção, contratação e treinamento das pessoas. A avaliação de desempenho foi implementada apenas para a equipe de vendas, demonstrando resultados bastante coerentes e servindo de feedback para desenvolvimento de novas habilidades nos vendedores. Diante do êxito, o mesmo será estendido em 2009 para o restante da equipe.

A gestão orçamentária foi implantada parcialmente, cobrindo os custos fixos e variáveis e servindo de base para o controle financeiro das operações. Os resultados, porém, ainda se mostraram incipientes para se atestar a validade das práticas.

A análise crítica da direção ocorre mensalmente, com a avaliação dos indicadores de desempenho relacionados a clientes, situação financeira, pessoas e processos. As principais decisões decorrentes visam a realizar ajustes nos planos de ação e determinar ações corretivas diante de não conformidades, o que tem se mostrado eficaz, conforme atestam os resultados.

O Quadro 27 demonstra a evolução da empresa:

Indicador	**Ano 2005**	**Ano 2008**
Receitas anuais (R$)	8.500.000,00	9.000.000,00
Inadimplência	1,5%	0,55%
Taxa de lucro	5%	6%
Custos fixos (R$)	1.000.000,00	1.060.000,00
Posição no mercado regional	1º.	1º.
Participação do corte e dobra nas receitas	0%	2% em 2006, 5% em 2007 e 10% em 2008.
Grau de satisfação	82%	86%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Diplomada pelo PGQP, obtendo em 2006, 150 pontos no nível 1, em 2007, 190 pontos, e em 2008, 270 pontos, ambos pelo nível 2.

Quadro 27: Evolução dos principais indicadores da empresa ICP3
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.10 Caso 10: empresa IP3

A atividade principal desta empresa é a usinagem de peças metálicas para manutenção e nacionalização de equipamentos fabris. A mesma iniciou a implantação do sistema de gestão em agosto de 2005.

Na formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro ser referência em serviços de usinagem no estado. As principais oportunidades detectadas foram a valorização da qualidade dos serviços, o crescente mercado no estado do RS e os avanços tecnológicos no setor. As principais ameaças eram o aumento da competição baseada no preço pela proliferação de micro-empresas no ramo e a imprevisibilidade da demanda (manutenção). Para tanto, as principais estratégias desenvolvidas foram:

- Implantação e melhoria contínua do sistema de gestão com base nos requisitos da ISO 9001 e do PGQP;
- Desenvolvimento de novos mercados na região da Serra Gaúcha;
- Reestruturação dos processos de marketing e vendas;
- Investimento na qualificação do pessoal: cursos de extensão na Universidade de Caxias do Sul (centro de excelência em usinagem);
- Participação sistemática em feiras e eventos do setor.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser resolvido era o elevado índice de atrasos na entrega dos serviços, pondo em risco a lucratividade do negócio. Para tanto, foi implementado o seguinte plano de ação:

- Aquisição de um software de gestão da produção para empresas de usinagem;
- Em decorrência, aperfeiçoamento do método de planejamento e controle de produção, com base no MRP;
- Levantamento dos tempos padrão de produção, formação de base de dados a ser alimentada ao software e implantação de indicadores de desempenho atrelados à taxa de ocupação das máquinas, cumprimento dos tempos padrão e índice de não conformidades;
- Atualização tecnológica do parque fabril.

Como desdobramentos, a empresa teve que investir na aquisição de duas novas máquinas de CNC (comando numérico computadorizado) e um equipamento de análise dimensional. Este equipamento permite a rápida identificação das dimensões da peça a ser trabalhada e a confecção automática do desenho. Anteriormente, este trabalho era todo feito manualmente. Também foi necessária a contratação de um engenheiro de produção que se responsabilizasse pelo planejamento e controle da produção.

O gerenciamento da rotina foi implantado em todas as suas etapas, gerando melhoria dos indicadores de desempenho, redução das não conformidades na produção e maior

estabilidade dos resultados quanto à qualidade e produtividade. A empresa recebeu a certificação ISO 9001 em março de 2009.

A gestão de pessoas também foi implantada com a quase totalidade das ferramentas, restando, para 2009, implantar a avaliação de desempenho e participação nos resultados. Com o maior rigor nas contratações, especialmente do pessoal técnico, e com o investimento no plano de treinamento, a equipe mostra-se mais qualificada e comprometida com os objetivos da empresa.

A gestão orçamentária foi implantada parcialmente, com a criação de planilhas específicas para controle de receitas e despesas. Cite-se o fato de que, até então, o único instrumento que existia era o registro manual das receitas e despesas em um caderno junto ao caixa. Os registros contábeis formais também não refletiam a realidade financeira da empresa, pelo fato de que a família possui mais dois outros negócios no mesmo prédio, dificultando a separação das contas e a devida apropriação contábil de receitas e despesas. Desta forma, a parte que foi implantada já serviu para a empresa dedicar a necessária atenção ao controle de gastos. Um ponto de evolução importante foi que, com dados de produção mais confiáveis e a base da gestão orçamentária implantada, a empresa pode definir um método mais preciso de precificação, mantendo os preços competitivos e lucrativos. Este sub-sistema, como um todo, está sendo aperfeiçoado em 2009.

A análise crítica da direção é feita bimestralmente, abrangendo todos os itens obrigatórios e servindo de base para as definições mais importantes no gerenciamento da empresa, em especial, quanto à solução de não conformidades, ações de mercado e melhorias no processo produtivo.

A evolução da empresa IP3 pode ser vista no Quadro 28.

Indicador	Ano 2004	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	2.600.000,00	3.400.000,00
Índice de atrasos na entrega	60%	30%
Índice de ociosidade das máquinas	55%	38%
Índice de não conformidades	12%	6%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Foi 3 vezes finalista do prêmio Talentos Empreendedores (ficou entre os 17 finalistas do estado, dentre mais de 800 participantes). Certificação ISO 9001 obtida em março de 2009.

Quadro 28: Evolução dos principais indicadores da empresa IP3
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.11 Caso 11: empresa IMi3

A empresa IMi3 é uma micro-empresa do setor gráfico, sendo os seus principais produtos os impressos promocionais e administrativos (documentos fiscais e formulários). Iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2005, quando contava com apenas sete colaboradores, interrompendo-o em 2006. Neste caso, o modelo foi apenas parcialmente implantado, uma vez que a empresa já tinha bem-definidas suas prioridades para estabilizar o desempenho financeiro e promover melhorias incrementais para manter-se com credibilidade em seu mercado de atuação: a cidade de Santa Cruz do Sul.

Por se tratar de um prazo relativamente curto, esta empresa decidiu não trabalhar a formulação estratégica nos termos do modelo proposto, preferindo estabelecer todas as suas estratégias no gerenciamento das melhorias e orçamentário. Suas principais metas estavam ligadas ao incremento de receitas, onde a empresa antevia potencial para crescer, pelo menos, 20% em relação ao desempenho 2004, à redução de endividamento, que acarretava um custo financeiro elevado, e a ampliação da base de clientes, diminuindo a dependência da venda de impressos administrativos, para o qual se previa uma redução com a evolução das ferramentas de TI. Observe-se que, mesmo fazendo um planejamento de curto prazo, a empresa não deixou de avaliar oportunidades e ameaças à continuidade do negócio.

Dentre as prioridades da empresa, estavam as seguintes ações:

- Implantar um sistema de gestão básico, capaz de promover melhoria contínua, controlar receitas e despesas e tratar as não conformidades;
- Investir na melhoria do seu parque de máquinas e na tecnologia digital de impressão;
- Rígido controle de custos.

O principal problema a ser resolvido era a baixa lucratividade da empresa. Detectou-se que uma das principais causas era a deficiência no gerenciamento da produção (não conformidades, retrabalhos, entregas fora do prazo, dentre outros problemas correlatos). Este problema tinha rebatimentos nos custos e nos preços praticados, tornando-os pouco lucrativos ou pouco competitivos. Além disso, por se tratar de uma pequena equipe, todos os trabalhos de design, administração e vendas estavam centralizados na pessoa do gerente, o que causava problemas de agenda prejudiciais ao desenvolvimento de novos negócios. O plano de ação para combater este problema foi o seguinte:

- Implantar os módulos financeiro, vendas e produção de um software desenvolvido especialmente para o setor gráfico, fundamentado na metodologia ERP;
- Controlar tempos de produção e não conformidades;
- Redefinir plano de contas, separando tecnicamente os custos fixos dos variáveis.
- Rever método de precificação e atualizar preços dos produtos;
- Reduzir custos da matéria-prima (papel) através da compra à vista com descontos vantajosos;
- Redução dos estoques de matéria-prima, privilegiando o *just-in-time*.

Como desdobramentos, a empresa teve que retreinar seus colaboradores no novo sistema de produção, contratar um colaborador meio turno para os trabalhos de *design* e uma coordenadora administrativa, liberando o gerente para as vendas e ações mais estratégicas. Merece destaque também o fato de a empresa passar a utilizar informações comparativas divulgadas por associação de empresas gráficas do Estado, permitindo a fixação de metas realistas para melhoria do desempenho.

O gerenciamento da rotina foi implantado parcialmente, padronizando as principais operações e instituindo o tratamento das não conformidades. Os indicadores de desempenho ficaram atrelados aos recursos do software ERP implantado, uma vez que, no julgamento do gerente, mesmo com apenas alguns módulos implantados, já refletiam bem a performance da empresa. Não houve implantação da gestão de pessoas.

O gerenciamento orçamentário foi implantado de modo simplificado, compreendendo a análise mensal, por parte do próprio gerente, do orçado x realizado para receitas e despesas e o tratamento das não conformidades mais críticas. A prática orçamentária, entretanto, não adotou a metodologia de controle matricial, o que se julgou não representar prejuízo ao modelo face ao reduzido porte da empresa. O sub-sistema foi validado, principalmente, por contribuir para a redução do endividamento da empresa.

A análise crítica é feita mensalmente, com a análise dos indicadores derivados do software ERP. Trimestralmente a empresa analisa seus indicadores em comparação com o desempenho do setor gráfico no estado, definindo novas prioridades para melhoria do desempenho. A análise orçamentária também é pauta indispensável na análise crítica.

A evolução da empresa IMi3 é demonstrada no Quadro 29.

Indicador	Ano 2004	Ano 2006
Receitas anuais (R$)	300.000,00	360.000,00
Taxa de lucro	5%	9%
Endividamento (R$)	55.000,00	20.000,00
Dependência dos impressos administrativos	90%	75%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Diplomada do PGQP Nível 1 em 2003.	A empresa não priorizou reconhecimentos formais no período analisado.

Quadro 29: Evolução dos principais indicadores da empresa IMi3
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.12 Caso 12: empresa ICMi2

A empresa ICMi2 possui como atividade principal a comercialização e instalação de equipamentos para a cura (secagem) de fumo na produção rural. Iniciou a implantação de seu sistema de gestão em meados de 2005. Já em 2007, em função do método de gestão, a empresa ampliou seu negócio para o comércio varejista de insumos para a agropecuária.

Na formulação estratégica, a visão de futuro da empresa era aumentar em 50% o faturamento até 2008, baixar a inadimplência e zerar o endividamento. Na visão dos proprietários, a visão tinha que ser bastante pragmática, pois a empresa estava ameaçada de encerrar suas atividades diante da dificuldade de caixa. As principais oportunidades detectadas eram a forte tendência de investimentos governamentais na agricultura familiar e

crescimento de pequenas comunidades rurais no RS em áreas de atuação da empresa. Como principais ameaças, foram identificadas a retração da fumicultura, da qual a empresa dependia quase que 100%, a descapitalização dos fumicultores, como decorrência de safras frustradas e queda do preço, e o fato do maior concorrente estar em fase de expansão. Foram estas as principais estratégias desenvolvidas:

- Implantação do sistema de gestão com base nos critérios do PGQP;
- Desenvolvimento de novos serviços: comercialização de materiais e insumos para agropecuária, aproveitando os mesmos canais de distribuição dos equipamentos para cura de fumo[502];
- Reestruturar processos de marketing e vendas;
- Reduzir custos fixos e manter rígido controle orçamentário.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser enfrentado era a quase total dependência das receitas da fumicultura (98%). O plano de ação decorrente foi o seguinte:

- Novos produtos passíveis de serem comercializados para outras culturas, utilizando-se dos canais de distribuição já existentes;
- Novas localizações: identificar cidades pólo agrícolas que já possuem (ou possam possuir) canal de distribuição (assistência técnica) com vistas à instalação de filial para comércio de produtos agropecuários.

Como desdobramento deste plano, foi necessária a qualificação dos novos gerentes de filiais e o investimento em instalações padrão. A empresa colocou em funcionamento duas filiais: uma na cidade de Jaguari e outra, em Agudo.

No gerenciamento da rotina, a empresa padronizou por completo suas operações, definiu vários indicadores e implantação o tratamento das principais não conformidades. Este processo incrementou a satisfação dos clientes com os serviços prestados.

Na gestão de pessoas foram cumpridas as etapas básicas: perfil de cargo, processo de seleção, contratação e treinamento. Apesar da implantação ter sido realizada apenas no último ano do projeto, já foi possível avaliar os resultados na melhoria da qualificação do corpo técnico da empresa (que realiza os serviços na propriedade dos produtores rurais), fato traduzido no aumento do grau de satisfação dos clientes.

A gestão orçamentária foi implantada com foco no controle de receitas, custos fixos e variáveis, mostrando-se válida pelo fato de reduzir o grau de endividamento da empresa, bem como a inadimplência dos clientes.

---

[502] Mais um exemplo de inovação segundo a teoria de Penrose (1962).

A análise crítica é realizada mensalmente, compreendendo todos os itens básicos, em especial a análise dos indicadores e planos de ação. A mesma vem cumprindo o seu papel de realimentar os demais sub-sistemas com decisões de correção, prevenção ou melhoria.

Adiante, o Quadro 30, que demonstra a evolução da empresa ICMi2.

Indicador	Ano 2005	Ano 2007
Receitas anuais (R$)	2.000.000,00	3.100.000,00
Taxa de lucro	3%	10%
Endividamento	350.000,00	50.000,00
Inadimplência	15%	9%
Custos fixos	600.000,00	630.000,00
Dependência da fumicultura	98%	75%
Grau de satisfação dos clientes	70%	81%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Diplomada pelo PGQP – Nível 2, obtendo 200 pontos em 2006 e 300 pontos em 2007.

Quadro 30: Evolução dos principais indicadores da empresa ICMi2
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.13 Caso 13: empresa SP2a

A atividade principal desta empresa é o transporte de cargas. A mesma iniciou a implantação do seu sistema de gestão em dezembro de 2006.

Em sua formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro aumentar até dezembro de 2008, o seu faturamento em 30%. Percebeu como principais oportunidades a valorização da qualidade dos serviços pelos clientes e crescente mercado no estado do Paraná. As principais ameaças foram a atuação de concorrentes melhor estruturados e de maior porte, a retração do mercado fumageiro e o aumento da competição baseada no preço. As principais estratégias desenvolvidas foram:

- Implantação e melhoria contínua do sistema de gestão com base no PGQP;
- Rígido controle de custos;
- Investimento na qualidade da frota;
- Ampliação da frota pelo aproveitamento de linhas de crédito favoráveis;
- Expansão no mercado do Paraná.

No gerenciamento das melhorias, em decorrência das estratégias, ficou claro que a opção por aumentar a capacidade de resposta no Paraná, sem comprometer clientes tradicionais do VRP e maximizando o aproveitamento da frota própria (mais rentável), era a opção mais consistente com a visão de futuro. O principal problema era a ociosidade da frota concentrada no VRP. A prática vigente exigia que os melhores veículos ficassem em Santa Cruz para atendimento aos clientes tradicionais, ainda que sazonal. Enquanto isso, no Paraná, faltavam caminhões próprios, requerendo-se o frequente serviço de terceiros (menos rentáveis). O plano de ação priorizou o seguinte.

- Redistribuir a frota própria mediante cálculo de maximização do seu uso, considerando-se a demanda total da empresa (somatório de todas as regiões);
- Redistribuir motoristas em função do resultado acima. Sabia-se que os mesmos tinham grande resistência ao deslocamento para outros estados, mas esta prática era indispensável para a subsistência da empresa. Portanto, teria de ser implementada, ainda que de modo sazonal;
- Implantar novo método de programação semanal de carregamento, de modo a maximizar o aproveitamento da frota própria.
- Como desdobramento, constatou-se a necessidade de se adquirir mais um caminhão próprio para a filial de Curitiba e capacitar o gerente da filial de Rio Grande para o novo método de programação semanal de carregamentos. Ao longo da sua evolução, a empresa pode adquirir mais três caminhões.

O gerenciamento da rotina foi implantado com êxito, gerando avanços na análise dos indicadores e no tratamento de não conformidades, tanto que a empresa prevê investir na implantação da ISO 9001 em 2009.

As análises críticas são feitas mensalmente, sempre se discutindo com os diretores os itens fundamentais como resultados dos indicadores, não conformidades e andamento dos planos de ação. As decisões tem sido aptas a realimentar os sub-sistemas implantados.

A gestão de pessoas foi implantada parcialmente: perfis de cargo, processos de seleção, contratação e treinamento, sendo que não foi possível se apreciar seus resultados com vistas a validação das práticas. Em 2009, a empresa pretende implantar a avaliação de desempenho em todos os níveis.

O gerenciamento orçamentário teve atrasos em sua implantação devido a problemas de confiabilidade do sistema de informações contábeis e financeiras da empresa, sendo ainda prematuro avaliar seus resultados. Sanados os problemas de sistema de informações, o

processo deve amadurecer em 2009. Dessa forma, considerou-se o sub-sistema implantado, porém não validado.

O Quadro 31 demonstra a evolução da empresa SP2a.

Indicador	Ano 2006	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	7.100.000,00	7.900.000,00
Receitas Curitiba	3.000.000,00	4.000.000,00
Receitas Santa Cruz	2.500.000,00	3.400.000,00
Receitas Rio Grande	500.000,00	400.000,00
Aproveitamento da frota própria	80%	90%
Tamanho da frota própria	8	12
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Obtenção de diploma do PGQP – Nível 1, com 156 pontos em 2007 e 198 pontos em 2008.

Quadro 31: Evolução dos principais indicadores da empresa SP2a
Fonte: dados coletados pelo próprio autor

5.2.14 Caso 14: empresa SP2b

A atividade da empresa SP2b é o transporte de cargas para exportação. A mesma iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2007. Por se tratar de uma implantação recente, muitos sub-sistemas foram apenas parcialmente implantados.

Por opção da diretoria, a formulação estratégica não foi implantada, uma vez que a empresa tinha urgência em resolver o seu principal problema: a quase total dependência de apenas dois clientes fumageiros (96%). O gerenciamento das melhorias abrangeu, então, as principais estratégias da empresa. As metas eram aumentar as receitas em 50% até 2008 e reduzir a dependência dos clientes fumageiros. Este quadro configurou como principais planos de ação o seguinte:

- Implantar sistema de gestão, visando à certificação ISO 9001;
- Com a certificação, obter, pelo menos, mais um cliente no setor fumageiro;
- Ampliar volume de vendas para clientes não fumageiros;
- Rígido controle de custos fixos.

No gerenciamento da rotina, a empresa padronizou todas as suas operações, definiu indicadores de desempenho e deflagrou uma forte campanha de tratamento de não

conformidades nos serviços. O resultado é que, em apenas dez meses, de implantação do sistema, a empresa já estava obtendo a certificação ISO 9001.

A gestão de pessoas e o gerenciamento orçamentário ainda estão em fase de implantação, sendo cedo para se destacar mudanças significativas dos resultados. O que se percebe é que a rotatividade e os custos fixos têm se mantidos estáveis ao longo do período, porém, como as metas de melhoria definidas para estes indicadores estão focadas no ano 2009, será necessário aguardar o decurso deste prazo para se concluir sobre a validação de ambos os sub-sistemas.

A análise crítica é feita bimestralmente, com análise detalhadas dos indicadores de desempenho, planos de ação e principais não conformidades. A mesma tem se mostrado útil na tomada de decisão para melhoria do desempenho da empresa.

O Quadro 32 demonstra a evolução da empresa.

Indicador	**Ano 2006**	**Ano 2008**
Receitas anuais (R$)	3.800.000,00	4.200.000,00
Número de clientes ativos	3	5
Dependência do setor fumageiro	96%	90%
Volume de vendas para clientes não fumageiros	160.000,00	500.000,00
Custos fixos	1.500.000,00	1.500.000,00
Rotatividade	10%	10%
Tamanho da frota própria	28	29
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Certificação ISO 9001 obtida em novembro de 2007.

Quadro 32: Evolução dos principais indicadores da empresa SP2b
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.15 Caso 15: empresa IM2

A empresa IM2 dedica-se à manufatura de cigarros e está situada no estado do Rio de Janeiro. Sua inclusão no estudo deve-se ao fato de a mesma ser uma empresa familiar de médio porte, com capital integralmente nacional. Apesar de atuar num ramo quase que totalmente dominado por poderosas empresas multinacionais (Souza Cruz e Philip Morris),

tanto no aspecto comercial quanto político[503], a empresa conseguiu absorver, em apenas dois anos, os elementos fundamentais do modelo proposto, fato que agrega bastante valor ao presente estudo. Esta empresa iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2007.

Em sua formulação estratégica, a visão de futuro da empresa era se transformar na terceira maior empresa cigarreira do país. Como oportunidades, percebeu o crescimento da renda das classes C e D, o surgimento de novos canais de distribuição, em especial, no Norte e Nordeste do país e a possibilidade de fechamento de pequenos concorrentes por problemas fiscais. Como ameaças, identificou o poder político do maior concorrente, a instigar o assédio da receita federal nos concorrentes, o crescimento do comércio de cigarro contrabandeado (Paraguai) e a concorrência predatória dos concorrentes de mesmo nível, basicamente pela competição em preço. Para enfrentar este cenário, a empresa definiu as seguintes estratégias:

- Implantar um sistema de gestão visando à certificação ISO 9001;
- Fidelização dos principais distribuidores;
- Lançamento de produtos de maior valor agregado, para classes A e B, e exportação;
- Desenvolvimento de líderes gestores;
- Rígido controle de custos, visando a manter política de preços competitiva e rentável;
- Investimento em planejamento e gestão tributária.

No gerenciamento das melhorias, a empresa identificou como principal problema perante suas metas de crescimento, o baixo percentual de distribuidores exclusivos. Ocorre que os distribuidores não exclusivos atuam com base no preço e não pelo fortalecimento da marca, mostrando-se infiéis diante de qualquer oscilação no preço praticado pelas empresas. O plano de ação, neste caso, foi o seguinte:

- Implantar um programa de excelência em distribuição;
- Treinar fortemente os distribuidores engajados no programa;
- Repassar vantagens comerciais à medida que o distribuidor vai evoluindo no programa;
- Padronizar e auditar sistematicamente os distribuidores vinculados ao programa;
- Premiar, em convenção nacional, os destaques no programa, para que sirvam de modelo para os demais distribuidores.

No gerenciamento da rotina, houve grande evolução com a implantação plena do sub-sistema. A empresa possuía em seu processo produtivo um grande índice de falhas na

[503] Nota do autor: os preços do cigarro são definidos por órgão governamental, mas, segundo os executivos da empresa, a multinacional número um do ramo, por deter o monopólio em todo o país (praticamente 90% do mercado) exerce decisiva influência na fixação dos preços.

execução das tarefas: cultura da informalidade, baixo nível de inspeção do trabalho e do produto, alto índice de perdas de matéria-prima e retrabalhos. O próprio ambiente de trabalho era física e comportalmentalmente desanimador, com práticas nocivas à qualidade do produto e ao bem-estar das pessoas. A empresa empreendeu um grande esforço de padronização das atividades industriais, com a definição de especificações de produto, processo e matérias-primas, envolvendo inclusive seus fornecedores. Implantou o programa 5S para organizar o ambiente de trabalho. Intensificou as atividades de inspeção de produto e auditoria de processos. Resultados: as perdas de matérias-primas e os retrabalhos baixaram, a documentação dos processos gerou facilidades no treinamento e re-treinamento das pessoas, bem como nas auditorias, o produto passou a ter um padrão de qualidade mais estável. A empresa está prestes a obter a certificação ISO 9001 (já passou pela pré-auditoria em dezembro, tendo marcado para abril a data da auditoria final). Tal distinção a tornará a única empresa de capital nacional a possuir o certificado.

A gestão de pessoas foi implantada quase que por completo: perfis de cargos, processos de seleção, contratação, treinamento e educação corporativa, desenvolvimento de líderes e novos talentos, programa de participação nos resultados (meritocracia) com base em indicadores de desempenho objetivos e vinculados à missão de cada departamento e às grandes metas de faturamento e volume de vendas da empresa. A eficácia do sub-sistema pode ser percebida na redução do absenteísmo da área industrial (onde trabalham mais de 100 pessoas), de um nível histórico de 8% para 3%, conforme quadro abaixo. Para 2009, está prevista a implantação da avaliação de desempenho individual.

A gestão orçamentária, conforme prescreve o modelo matricial, foi implantada parcialmente, uma vez que ainda se encontra centralizada na controladoria da empresa, mas todos os gerentes realizam análises mensais do orçado x realizado, faltando apenas a atuação estruturada dos gestores de pacote e o tratamento formal das não conformidades. O desempenho orçamentário, inclusive, faz parte do programa de participação nos resultados. Para 2009, está prevista a implantação de software específico que facilitará e disciplinará a disseminação das ferramentas orçamentárias em toda a empresa.

A análise crítica é feita semestralmente, cobrindo todos os itens essenciais e subsidiando-se de reuniões gerenciais (no mínimo, mensais) comandadas pela direção da empresa. Estas reuniões possuem ata específica e transcorrem com extrema disciplina: cada gestor tem direito à voz somente quando autorizado, sendo que todo o problema levantado requer um plano de ação específico, cujo prazo é definido no ato pela direção. Na reunião

seguinte, é cobrado o andamento dos planos. São tratados assuntos de rotina, gerenciais e estratégicos, sendo que estes dois últimos passam a fazer parte do relatório de análise crítica semestral. Decisões que afetam qualidade, custos, preços e satisfação dos distribuidores são típicas no processo de análise crítica.

Julga-se que o fato da empresa ter rapidamente absorvido o modelo deve-se à forte atuação da liderança na condução do processo de mudança organizacional, inclusive, demitindo gerentes que não se enquadraram na nova filosofia de trabalho. Merece destaque também o fato do principal executivo ter participação diretamente no processo de educação corporativa e formação de líderes gestores, conduzindo reuniões e treinamentos específicos.

O Quadro 33 demonstra a evolução da empresa no período.

Indicador	**Ano 2006**	**Ano 2008**
Receitas anuais (R$)	60.000.000,00	120.000.000,00
Volume vendido (caixas de cigarro)	150.000	260.000
Posição no mercado nacional	5º.	3º.
Percentual de receita advinda de distribuidores exclusivos	40%	60%
Perda de matéria-prima	11%	7,5%
Padrão de qualidade[504]	70	76
Absenteísmo industrial	8%	3%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Certificação ISO 9001 em abril de 2009.

Quadro 33: Evolução dos principais indicadores da empresa IM2
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.16 Caso 16: empresa IP2

A atividade principal da empresa IP2 é o processamento primário do tabaco[505] para empresas cigarreiras. A empresa não realiza o beneficiamento do tabaco que é uma etapa

[504] Indicador próprio da empresa onde ela compara a qualidade de seu produto com a dos produtos da concorrência que competem na mesma faixa de preço.
[505] Por "processamento primário de tabaco", entenda-se o processo intermediário entre as fumageiras e as cigarreiras, compreendendo a transformação do fumo beneficiado (*vide* nota seguinte) em fumo picado, com adição de compostos químicos que lhe conferem sabor e aroma, destinado à manufatura do cigarro.

anterior a sua atividade[506]. No mercado nacional, a mesma atua como prestadora de serviço para as empresas cigarreiras, apenas processando a matéria-prima de propriedade das mesmas. Neste caso, a empresa funciona como uma etapa terceirizada das cigarreiras nacionais, apenas vendendo-lhes o serviço. No caso de exportação, a empresa IP2 realiza a compra do fumo beneficiado e, após, o processamento de acordo com as especificações dos clientes, vendendo-lhes não apenas o serviço, mas também o produto. A empresa iniciou a implantação do seu sistema de gestão em abril de 2007.

Em sua formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro tornar-se em 2008 uma das cinco maiores empresas do município de Venâncio Aires em arrecadação de ICMS, com um faturamento superior a R$ 50.000.000,00. Como oportunidade identificou o crescente mercado importador de seus produtos, especialmente, o asiático, e como ameaças a estagnação do mercado nacional, com o fechamento de muitas empresas cigarreiras de pequeno porte por problemas financeiros e/ou fiscais, e a queda do dólar a dificultar as exportações. Foram definidas as seguintes estratégias:

- Implantação de sistema de gestão com vistas à certificação ISO 9001;
- Aumento de sua participação no mercado asiático;
- Aprimoramento tecnológico dos seus equipamentos fabris;
- Oferta de novas técnicas de processamento primário para exportação;
- Rígido controle de custos fixos e de produção.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser resolvido era a dificuldade e obter e manter os padrões de qualidade exigidos pelo mercado internacional. Eram freqüentes as reclamações de clientes, após recebido o produto. Para tanto, a empresa desenvolveu o seguinte plano de ação:

- Negociação com clientes para compatibilização das especificações com a realidade da matéria-prima brasileira e com a qualidade de cada safra.
- Maior interação da área de vendas e área técnica da empresa com os clientes internacionais.
- Investimento em tecnologia de processamento nos pontos críticos (geradores de reclamações de clientes), especialmente, quanto à umidade e fragmentação do produto.
- Reformulação dos métodos de planejamento e controle da produção.

[506] Por "beneficiamento do tabaco", entenda-se o processo de transformar o fumo *in natura* (oriundo das lavoras) em um *blend* especificado pelo cliente, devidamente destalado (lâminas da folha separadas do talo), secado (à umidade especificada pelo cliente), prensado e embalado em caixas de papelão.

- Melhoria dos métodos de controle da qualidade.

Como desdobramento, a empresa teve que investir em um novo laboratório de controle da qualidade, adquirir novos equipamentos e instrumentos de controle de processos e reestruturar parte da equipe, inclusive com demissões dos níveis gerenciais até o operacional, investir na qualificação do seu quadro e aperfeiçoar os métodos de manutenção preventivas dos equipamentos fabris.

No gerenciamento da rotina, a empresa realizou todas as etapas previstas pelo modelo. Atualmente, todos os processos possuem seus padrões e indicadores, sendo tratadas as não conformidades. A empresa está prestes a obter a certificação ISO 9001 (previsão: novembro/2009).

Na gestão de pessoas, a empresa cumpriu praticamente todas as etapas, restando apenas a incorporação da avaliação de desempenho individual, cuja implantação está prevista para o ano 2009. A empresa já tinha o sistema de participação nos resultados, necessitando apenas adaptá-lo ao modelo proposto. A validação das práticas implantadas foi confirmada pelo fato do absenteísmo ter sido reduzido pela metade (de 3% para 1,5%).

A gestão orçamentária foi concluída recentemente, inclusive com um grande refinamento: o sistema de gestão de custos ficou todo interligado através de planilhas eletrônicas, praticamente se transformando num ERP. O processo ainda está centralizado no analista de custos da empresa, mas para 2009, projeta-se a sua disseminação para os demais gestores. Por sua conclusão recente, ainda não foi possível se registrar resultados válidos.

A análise crítica da direção é feita mensalmente, com a participação de todos os diretores e gerentes, incluindo avaliação dos indicadores, planos de ação e do cronograma de implantação do sistema de gestão. Também são discutidas as não conformidades e reclamações de clientes incidentes no período. A mesma tem se mostrado extremamente válida para redefinição de ações e estratégias. Como decisão recente, cite-se o fato de que empresa definiu não priorizar mais o mercado nacional, face a sua instabilidade e pouca rentabilidade, assumindo sua vocação como empresa essencialmente exportadora (fato que foi acelerado pela revalorização do dólar).

O Quadro 34 demonstra a evolução desta empresa.

Indicador	Ano 2006	Ano 2008
Receitas anuais (R$)	30.000.000,00	52.000.000,00
Posição na arrecadação de ICMS do município	8º.	5º.
Índice de reclamações de clientes (PPM)	0,70	0,14
% custos fixos no faturamento	40%	35%
Absenteísmo	3%	1,5%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Prestes a receber a certificação ISO 9001 em novembro de 2009.

Quadro 34: Evolução dos principais indicadores da empresa IP2
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.17 Caso 17: empresa CSMi2

A empresa CSMi2 atua no segmento de saúde animal, distribuição de produtos veterinários e pet shop. Iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2006 e interrompeu em 2007, também não viabilizando o modelo por completo.

Na formulação estratégica a empresa definiu como visão de futuro ser a maior empresa do ramos de saúde animal do VRP. Como principais oportunidades, identificou o crescimento da afetividade das pessoas em relação aos animais, fruto de novos estilos de vida como "morar sozinho" e "não ter filhos", bem como para gerar nas crianças o sentimento de carinho pelos animais. Nas oportunidades também foi identificada a possibilidade de novas localizações. Como ameaças, detectou o crescimento de serviços clandestinos (pela facilidade de novos entrantes, mesmo sem qualificação formal), dificuldade em atrair e reter talentos no setor e a dependência das receitas da empresa dos serviços clínicos, centralizados na pessoa no sócio-proprietário (que é médico veterinário). Para tanto, implementou as seguintes estratégias:

- Implantar e melhorar continuamente o sistema de gestão;
- Investir em nova localização em Santa Cruz do Sul;
- Ampliar o mix de produtos e serviços (animais exóticos, hospedagem, cemitério, serviços de diagnóstico, etc.);
- Investir em qualificação técnica e administrativa do quadro do pessoal;
- Aperfeiçoar o marketing.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser resolvido era o gargalo de produção na pessoa do veterinário responsável, que, por estar sobrecarregado operacionalmente, tinha pouco tempo para o gerenciamento do negócio. Para tanto, foi elaborado e realizado o seguinte plano de ação:

- Contratar mais um profissional da veterinária;
- Capacitar equipe em noções básicas de cuidados veterinários (compatíveis com sua qualificação) e benefícios dos produtos veterinários;
- Instalar novos equipamentos veterinários, bem como para o banho e tosa;
- Aperfeiçoar relatórios gerenciais do sistema informatizado para subsidiar a tomada de decisão.

Como desdobramento, a empresa deveria buscar uma instalação mais ampla na cidade de Santa Cruz do Sul (para absorver o novo profissional, os novos equipamentos e os novos produtos e serviços), preferencialmente, em local central, para facilitar o acesso do público.

No gerenciamento da rotina, a empresa padronizou a maior parte das operações. Como destaque, ressalte-se o fato de que, em 2005, a empresa tinha um grande índice de perdas de animais por falta de cuidados básicos. Peixes, pássaros e outros pequenos animais morriam, muitas vezes, por simples falta de alimentação, asseio ou medicação. Os transtornos eram vários, pois a alegação dos atendentes era de que, em dias de grande movimento, “não dava tempo de cuidar os animais” ou simplesmente “esqueciam-se”. A pressão por atender aos clientes e por realizar vendas falava mais alto e contratar um funcionário apenas para cuidar os animais seria oneroso demais. A empresa padronizou o processo de cuidados aos animais, gerando um *check-list* de cuidados diários, semanais e mensais, quanto à alimentação, asseio e saúde. Para manter o sistema funcionando em dias de grande movimento criou um padrão de rodízio de responsabilidades, de modo que outras pessoas da equipe, que não os atendentes, ficassem responsáveis por tais atividades nestes dias. Um forte treinamento e um sistemático processo de auditoria foram implementados. Foi praticamente neutralizada a mortandade dos animais.

Na gestão de pessoas, a empresa implantou os perfis de cargo, os processos de seleção contratação e treinamento, bem como o plano de carreira. Passou a contar com psicóloga para os serviços de contratação, uma vez que a atenção a pequenos animais requer certas características comportamentais que não são encontradas em qualquer pessoa. Para melhorar a capacitação técnica da equipe a empresa estabeleceu um permanente processo de treinamento interno (ministrado pelo próprio veterinário responsável) e junto aos fabricantes de

medicamentos e produtos animais, para favorecer o poder de argumentação no processo de vendas. Outro fato relevante foi que a empresa reestruturou seu organograma e, via plano de carreira, determinou que qualquer movimentação no quadro de pessoal, caso necessite de contratação, dar-se-á a partir do nível hierárquico mais baixo, movimentando toda a linha sucessória, para viabilizar a perspectiva de crescimento dentro da empresa. Esta prática impactou diretamente na redução da rotatividade do pessoal.

A gestão orçamentária foi parcialmente implantada, porque ocorreram atrasos em função da dificuldade de compatibilizar o software de gestão da empresa com as demandas do gerenciamento de custos. Foram, assim, desenvolvidos relatórios simplificados para situar a direção do desempenho financeiro da empresa e adotar a medidas corretivas em casos de desvios. Como os resultados ainda se mostraram incipientes no período do projeto, o sub-sistema ainda carece de validação.

A análise crítica da empresa é feita mensalmente, avaliando-se as estratégias, planos de ação, indicadores operacionais e financeiros, resultados de auditorias internas e relacionamento com clientes. A mesma tem se mostrado válida para corrigir rumos na busca dos objetivos do negócio.

O Quadro 35 mostra a evolução da empresa CSMi2.

Indicador	**Ano 2005**	**Ano 2007**
Receitas anuais (R$)	460.000,00	820.000,00
Taxa de lucro	9%	11%
Instalações	Matriz	Matriz e filial
Serviços ofertados	4	6
Dependência dos serviços clínicos	70%	60%
Rotatividade do pessoal	20%	10%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	A empresa em 2008 foi reconhecida pela diplomação do PGQP.

Quadro 35: Evolução dos principais indicadores da empresa CSMi2
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.18 Caso 18: empresa SP1a

A empresa SP1a é um laboratório de análises clínicas. Iniciou a implantação de seu sistema de gestão em 2005.

Na sua formulação estratégica, a sua visão de futuro era ser o melhor e mais completo laboratório da região do VRP. A principal oportunidade detectada era a crescente preocupação da população com saúde e qualidade de vida, extensivo inclusive à saúde e segurança ocupacionais. As principais ameaças eram: o acirramento da concorrência local, com a instalação de vários pequenos laboratórios, atuação agressiva do maior concorrente (inclusive, já certificado pela ISO 9001) e competição baseada em preço, bem como a inviabilidade atual de investir em equipamentos para análises mais complexas (e de maior valor), pelo pesado investimento e risco de pouca procura. Diante deste quadro, a empresa definiu como diretriz estratégica a diferenciação pela qualidade dos serviços prestados. Assim, as principais estratégias foram:

- Implantar um sistema de gestão que pudesse ser validado pelo PGQP;
- Aumentar a qualidade dos serviços conforme padrões do Programa Nacional de Controle da Qualidade (PNCQ) para laboratórios de análises clínicas;
- Investir na qualificação da equipe em todos os níveis;
- Investir em tecnologia de análise;
- Fazer parcerias com um grande laboratório de atuação nacional.

No gerenciamento das melhorias, a empresa constatou que o principal problema era a estagnação das receitas nos últimos dois anos. A opção de competir pelo preço não poderia ser viabilizada em curto prazo, uma vez que o maior concorrente trabalhava com ganhos de escala que não poderiam ser combatidos de imediato sem grandes investimentos. Constatou-se também que o referido concorrente mantinhas práticas salariais não condizentes com a valorização dos profissionais de análises clínicas. No entender dos dirigentes da SP1a, se tais práticas fossem reproduzidas na empresa, teriam impacto negativo na qualidade dos serviços prestados[507].

[507] Nota do autor: os dirigentes da SP1a relataram que seu principal concorrente, no contrato com seus analistas clínicos (profissionais de nível superior), realiza o pagamento de salários ou honorários "por fora". O valor oficial (registrado na carteira de trabalho) é sempre menor que o efetivamente pago. Para dificultar a fiscalização dos órgãos profissionais, a função registrada na carteira é diversa da efetivamente exercida. Segundo os mesmos dirigentes, os profissionais em início de carreira, muitas vezes, preferem esta modalidade, pois a mesma lhe confere redução do imposto de renda e do desconto do INSS. Advertem, entretanto, que tal prática incrementa a rotatividade desses profissionais, prejudicando a qualidade dos serviços prestados.

Diante desse cenário, as alternativas para o incremento de receitas teriam de passar por algum aumento da capacidade produtiva capaz de viabilizar ganhos de escala em serviços de maior demanda (aproximando-se um pouco do padrão do maior concorrente), via investimentos em equipamentos analíticos mais modernos, novos exames e contratação de profissionais qualificados. O plano de ação foi o seguinte:

- Oferta de novos exames, pelo melhor uso dos equipamentos existentes e pela parceria com laboratório de grande centro do país;
- Novos serviços agregados: coleta domiciliar de material e entrega dos resultados por e-mail;
- Aumento do padrão de qualificação por certificação do PNCQ;
- Aumento do padrão de qualificação como fornecedores da UNIMED (que possui certificação ISO 9001 e, portanto, avalia sistematicamente seus fornecedores).

Como desdobramento, era necessário investir na qualificação da equipe (cursos técnicos e profissionalizando, doutorado do responsável técnico[508]) e investimento em dois equipamentos analíticos de ponta. As ações foram levadas a efeito e os resultados, conforme mostra o Quadro 36, foram satisfatórios.

O gerenciamento da rotina foi implantado parcialmente, atingindo apenas os processos administrativos, daí a não validação do sub-sistema até o final do projeto. A empresa preferiu manter seus principais padrões de trabalho vinculados à qualificação técnica dos analistas. A recomendação foi que a empresa, mesmo assim, padronizasse suas demais operações, até porque este era o nível de exigência do PNCQ.

A gestão de pessoas e a gestão orçamentária foram implantadas no período do projeto (um ano) e, apesar do pouco tempo de aplicação, já foi possível apreciar resultados válidos na melhoria do grau de satisfação dos empregados e no aumento da taxa de lucro da empresa. Estes indicadores também repercutiram no aumento da pontuação nas avaliações do PGQP e do PNCQ.

As análises críticas eram mensais, envolvendo os proprietários da empresa. Merecem destaque as decisões relativas à reestruturação do quadro de pessoal e aquisição de novos equipamentos, a contribuir para os resultados alcançados.

[508] Nota do autor: o responsável técnico, nesse caso, era o proprietário da empresa. Sua tese de doutorado tinha como objetivo desenvolver novos métodos para exames clínicos, de maior precisão e menor custo.

O Quadro 36 demonstra a evolução da empresa.

Indicador	Ano 2005	Ano 2007
Receitas anuais (R$)	400.000,00	500.000,00
Taxa de lucro	5%	7%
Pontuação no PNCQ	93	94
Posição no mercado regional	2º.	2º.
Grau de satisfação dos empregados	85%	90%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Diplomada pelo PGQP Nível 1, obtendo em 2006, 135 pontos e em 2007, 180 pontos.

Quadro 36: Evolução dos principais indicadores da empresa SP1a
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.19 Caso 19: empresa CSMi1

Este relato poderia ser considerado um caso de fracasso do modelo proposto. Contudo, decidiu-se agregar o mesmo ao presente estudo pela peculiaridade de mostrar que, mesmo numa situação de extrema dificuldade, a adoção de alguns elementos básicos de gestão pode ajudar a solucionar questões críticas na trajetória de uma micro-empresa. Além disso, as observações realizadas também serviram para estruturar o modelo aqui defendido.

A empresa CSMi1 tem como atividade principal a remanufatura e comércio de suprimentos de informática, em especial, cartuchos de impressora, CDs e outros compatíveis consumíveis. As principais matérias-primas da empresa eram importadas da China. Nesta empresa, a implantação do sistema de gestão iniciou-se no final de 2006, sendo interrompida no oitavo mês, por dificuldades financeiras pessoais do sócio-proprietário. Tais problemas eram preexistentes ao início da implantação do sistema, repercutindo fortemente no desempenho do negócio. Diante dos problemas encontrados, o processo de melhoria da gestão foi quase que um plano de emergência para sanar financeiramente a empresa. Cabe registrar, entretanto, que, apesar das dificuldades, a empresa encontra-se atuando no mercado até a presente data.

Nestes oito meses de trabalho, alguns avanços foram possíveis de se apreciar.

Na formulação estratégica, a empresa tinha como visão de futuro ser a número um na região do VRP no seu ramo de negócios. As principais oportunidades eram o crescimento do

uso de micro-computadores, notebooks e impressoras, por empresas e particulares e a queda do dólar. As principais ameaças eram o combate a mídia impressa (por força de campanhas dentro das empresas clientes para se evitar o uso de impressão em papel, movidas por propósitos ambientalistas[509]) e a instabilidade do câmbio (caso voltasse a subir, os produtos perderiam competitividade). As estratégias traçadas e implementadas foram:

- Contratação de vendedor exclusivo;
- Ampliação da área de atuação no estado;
- Rígido controle de custos.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser resolvido era o progressivo aumento do endividamento e dos custos financeiros. Ocorre que, para viabilizar a prática de preços baixos, a empresa necessitava importar grandes quantidades de material, exigindo um grande desembolso, o que normalmente era feito com tomada de capital a crédito. Além disso, a empresa tinha de manter grandes estoques de matéria-prima. Como se não bastasse, a empresa não tinha um método confiável de precificação: o método era muito mais intuitivo do que baseado em custos reais e definição de margem de lucro capaz de remunerar o capital empregado. Havia produtos de grande giro, mas com margem lucro mínima e produtos de pouco giro, com grande margem. Os resultados é que no desempenho global a empresa apresentava-se deficitária. O plano de ação compreendeu, portanto, o seguinte:

- Revisar margem de lucro de todos os produtos, redefinindo preços competitivos, mas rentáveis;
- Aumentar minimamente a margem dos produtos de maior giro (até o nível de percepção de impacto no poder de compra dos clientes) e reduzir ao extremo a margem dos de menor giro (a ponto de ser o mais atrativo de mercado);
- Calcular o novo ponto de equilíbrio da empresa e definir novas metas de vendas a ponto de saldar o endividamento no médio prazo;
- Lançar produto inovador para geração de caixa no Natal.

Os desdobramentos forçaram a empresa a pesquisar e importar novidades tecnológicas. Para não aumentar ainda mais o grau de endividamento, a empresa desovou os estoques de produtos de baixo giro. Além disso, houve um significativo corte nos gastos fixos, incluindo remuneração do sócio-proprietário, despesas com pessoal e comercialização (ações estas que

[509] Nota do autor: a impressão em papel é vista pelas empresas como uma atitude ambientalmente incorreta, pois os recursos de TI estão altamente disseminados como alternativas para a comunicação e registro de dados. O uso do papel como mídia aumenta a geração de resíduos sólidos e gera impactos ambientais pelo manejo de florestas para a geração de celulose.

foram absorvidas pela gestão orçamentária). Houve a necessidade de aporte de recursos para a importação de matérias-primas, que foi provido com capital pessoal do sócio-proprietário (com a venda do próprio carro).

O gerenciamento orçamentário foi implantado com foco no controle de despesas (GMD) e custos (GMC), surtindo efeito imediato na contenção dos gastos. Em conseqüência, a taxa de lucro acusou um leve aumento por conta da redução de despesas fixas e da aquisição de matérias-primas de menor custo (com o mesmo padrão de qualidade). Embora tenha ocorrido certa redução do endividamento, houve uma sensível redução de receitas em função da atuação predatória de alguns concorrentes no período[510], o que retardou a retomada da estabilidade financeira da empresa.

O gerenciamento da rotina foi implantado apenas parcialmente, não sendo possível, pelo curto espaço de tempo, avaliar seus resultados. A gestão de pessoas não foi implantada por força da interrupção do projeto. A análise crítica da direção era feita eventual e não sistematicamente e, embora tenha auxiliado na correção dos rumos da empresa, não foi validada também por força da interrupção do projeto. Os resultados apurados no período seguem no Quadro 37.

Indicador	Ano 2006	Ano 2007
Receitas anuais (R$)	500.000,00	420.000,00
Taxa de lucro	12%	14%
Endividamento	50.000,00	40.000,00
Custos fixos	180.000,00	160.000,00

Quadro 37: Evolução dos principais indicadores da empresa CSMi1
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.20 Caso 20: empresa SP1b

A empresa SP1b atua como agência de publicidade. Iniciou a implantação do seu sistema de gestão em 2008, portanto os resultados ainda são incipientes. Mesmo assim, alguns avanços já podem ser percebidos.

[510] Nota do autor: segundo o dirigente da empresa, alguns concorrentes, aproveitando-se do desconhecimento do público (pois a qualidade de um cartucho de impressora só é percebida alguns meses após o uso), estavam colocando no mercado produtos a preços mais baixos, mas de qualidade inferior. Era de se esperar que, ao cabo de alguns meses, o público iria perceber esta má qualidade, voltando a comprar da CSMi1. Diante, porém, das dificuldades financeiras da empresa, esta espera não poderia ser tolerada por muito tempo.

Em sua formulação estratégica, a visão de futuro é ser referência no Estado em publicidade. As principais oportunidades são a crescente valorização dos serviços integrados (publicidade & propaganda, assessoria de imprensa e consultoria de marketing) e o incremento do uso da mídia digital. Como principais ameaças, foram detectadas a forte dependência dos fabricantes e distribuidores de insumos agrícolas (a empresa iniciou sua atuação neste ramo), a atuação de concorrentes de grande porte (especialmente de Porto Alegre) e a estagnação do mercado regional (Santa Maria). Foram desenvolvidas as seguintes estratégias:

- Implantação e melhoria contínua do sistema de gestão;
- Desenvolvimento de novos mercados na região da grande Porto Alegre;
- Venda do conceito de marketing integrado[511];
- Rígido controle de custos.

No gerenciamento das melhorias, a empresa definiu que o seu principal problema é o alto índice de retrabalhos na entrega dos serviços. A empresa consegue entregar seus produtos no prazo contratado, mas à custa de muito esforço adicional, retrabalho, horas extras, desgaste físico e pressão emocional. O plano de ação para combater este problema está em fase de implantação:

- Implantar gerenciamento de projetos;
- Implantar gerenciamento da produção;
- Investir na qualificação da equipe;
- Parceria com agência já atuante na região da grande Porto Alegre para oferta de serviços de marketing integrado.

O gerenciamento da rotina, a gestão de pessoas e orçamentária também estão em fase de implantação. A empresa já definiu os seus processos padrão, o organograma, a descrição de funções, o plano de contas e os centros de custos. Com o desenvolvimento do plano de ação acima espera concluir em 2009 a implantação destes sub-sistemas. Mesmo assim, já foi possível redefinir o processo de precificação (antes, um tanto empírico) a fim de apresentar propostas com previsão da lucratividade, melhor definindo assim as metas para a sustentabilidade financeira da empresa. A validação destes sub-sistemas, portanto, ocorrerá ao longo de 2009.

[511] Por "marketing integrado", conforme dirigentes da empresa, entenda-se a venda de pacotes de serviços que combinam atividades de planejamento de marketing, publicidade e propaganda, assessoria de imprensa e mídia digital, facilitando aos clientes a gestão destes assuntos por meio de único intermediador.

A empresa ainda não implantou a análise crítica sistemática, uma vez que aguarda a definição dos principais indicadores operacionais e financeiros, mas são feitas reuniões semanais para avaliação da rotina e do andamento dos projetos junto aos clientes, sendo tratadas eventuais não conformidades.

Os principais resultados da implantação do sistema de gestão desta empresa, certamente, serão melhor percebidos ao final de 2009, mas como demonstra o Quadro 38, este primeiro ano de trabalho já apresentou alguns resultados positivos.

Indicador	**Ano**	**Ano**
Receitas anuais (R$)	400.000,00	450.000,00
Dependência de fabricantes e distribuidores de insumos agrícolas	70%	50%
Clientes ativos na região da grande Porto Alegre	2	5
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Nenhum

Quadro 38: Evolução dos principais indicadores da empresa SP1b
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.21 Caso 21: empresa SP1c

A empresa SP1c trabalha com assessoria jurídica empresarial. Iniciou a implantação do seu sistema de gestão em final de 2006, implantando-o parcialmente até o final de 2007. Pelo curto espaço de tempo, não foi possível obter muitos resultados válidos, mas em alguns casos, foram constatados avanços.

Em sua formulação estratégica, a visão de futuro era ser referência no Estado em advocacia empresarial. As principais oportunidades detectadas foram a valorização da qualidade dos serviços e o crescente mercado em grandes centros como Caxias e Porto Alegre. As principais ameaças eram a forte dependência do setor fumageiro e cigarreiro e a aproximação da aposentadoria do sócio-fundador, cujo elevado reconhecimento profissional por parte dos clientes temia-se não ser passível de extensão aos demais membros da equipe. Seguem as principais estratégias desenvolvidas:

- Desenvolvimento de novos mercados na região de Caxias e Porto Alegre;

- Plano de sucessão, visando o afastamento progressivo do sócio-fundador e desenvolvimento do sucessor;
- Reestruturação de processos e funções.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser resolvido era o excesso de demandas dos clientes contratuais. Ocorre que o sistema de trabalho da empresa tinha como diferencial o regime contratual, em que o cliente pagava um valor mensal e podia se ocupar dos serviços da empresa toda vez que necessitasse. O fato é que, com o acúmulo de demandas trabalhistas, especialmente em grandes empresas do setor cigarreiro e fumageiro, o nível de demanda aumentou muito mais que o valor dos contratos, causando um desequilíbrio e grandes dificuldades operacionais. O plano de ação para fazer frente a este problema previa o seguinte:

- Identificar os clientes com desequilíbrio contratual;
- Definir um método de compensação financeira para o excesso de demandas;
- Negociar esta proposição previamente com os clientes, antes do vencimento dos contratos;
- Avaliar o saldo entre concordantes e não concordantes e selecionar os clientes de interesse da empresa, seja por rentabilidade, seja por tradição;
- Como decorrência, projetar a demanda de serviços com base histórica e comparar com a capacidade de produção da empresa;
- Renegociar os contratos e redimensionar a equipe de trabalho.

Como desdobramento, a empresa teve de contratar mais dois profissionais, aperfeiçoar o controle dos processos judiciais via software específico e implantar um sistema de distribuição dos processos de acordo com a capacidade, disponibilidade e especialidade de cada advogado, visando a um maior equilíbrio na carga de trabalho.

O gerenciamento da rotina da empresa foi fundamentalmente concentrado no uso do software de gerenciamento de processos jurídicos, já talhado para absorver as rotinas de trabalho. O mesmo também oferecia a possibilidade de se apurar indicadores de desempenho específicos. Apenas o tratamento de não conformidades deixou de ser implantado nos termos prescritos pelo modelo, porque a empresa ainda prefere tratar os problemas da rotina por

discussão de cada caso com a pessoa diretamente envolvida[512]. Apesar desta carência, foi possível validar as práticas implantadas.

A gestão de pessoas definiu os perfis de cargo desde o nível de estagiário até diretor, definiu os processos de seleção e contratação, com critérios rígidos para permitir a boa avaliação da capacidade técnica, o plano de treinamento, incluindo o desenvolvimento de *trainees* e estagiários, a avaliação de desempenho e o programa de participação nos resultados. Com este avanço, os critérios de julgamento na gestão das pessoas ficaram mais objetivos e transparentes. O principal resultado foi a redução da rotatividade.

Cabe registrar que a empresa se utiliza de uma prática orçamentária própria (sem a metodologia do gerenciamento matricial), composta por um plano de contas onde mensalmente é avaliado o orçado x realizado. Entretanto, tal prática também não contempla o tratamento de não conformidades nos termos aqui defendidos, pois as despesas eram discutidas em nível de diretoria e apenas justificadas quando da ocorrência de algum desvio. Por julgar que essa prática supria as necessidades da empresa, os dirigentes optaram por mantê-la sem reparos, de modo que o sub-sistema orçamentário proposto não foi implantado.

A análise crítica pela direção não foi formalmente implantada, embora os dirigentes de se reunissem mensalmente para avaliação dos resultados e tomada de decisão. Pela ausência de atas de reunião, não foi possível avaliar os resultados.

Apesar da implantação parcial, foi possível apurar alguns avanços na empresa SP1c, conforme o Quadro 39:

Indicador	**Ano 2006**	**Ano 2007**
Receitas anuais (R$)	2.100.000,00	2.400.000,00
Clientes ativos	30	35
Posição no mercado regional	1º.	1º.
Dependência do setor fumageiro e cigarreiro	60%	50%
Rotatividade do pessoal	8%	5%

Quadro 39: Evolução dos principais indicadores da empresa SP1c
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

[512] Nota do autor: as observações mostraram que esta discussão "caso a caso" não aprofundava as causas das não conformidades, concentrando-se mais na contenção dos efeitos do problema. Por tais motivos, a prática de tratamento de não conformidades da SP1c não foi enquadrada no modelo defendido nesta tese.

5.2.22 Caso 22: empresa SP1d

A empresa SP1d presta serviços de provedor de internet, sendo subsidiária de um grupo de comunicações do VRP. A mesma iniciou a implantação do seu sistema de gestão em julho de 2006, interrompendo-o em 2007, o que gerou a aplicação apenas parcial do modelo proposto.

Em sua formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro ser a opção preferencial da população da região do VRP em serviços de internet. Como oportunidades, vislumbrou o crescente uso da TI e redes de comunicação, tanto por empresas como por particulares, em função dos avanços tecnológicos na transmissão de dados e dos preços cada vez mais acessíveis. Como ameaças, o poder dos grandes concorrentes mundiais no setor (Yahoo, UOL, Terra, etc.) e a dependência de fornecedores que detém o monopólio de empresas de telecomunicações no setor, as quais também concorrem na prestação de serviços de internet. Para enfrentar este cenário, foram elaboradas as seguintes estratégias:

- Implantar sistema de gestão com base nos critérios do PGQP;
- Reestruturação dos processos de marketing e vendas;
- Investimento em tecnologia de ponta;
- Reestruturação da equipe;
- Ampliação do mix de serviços prestados.

No gerenciamento das melhorias, o principal desafio eram os frequentes problemas de falhas de conexão, a gerar reclamações de clientes e perda de contratos. O plano de ação requereu o seguinte:

- Ampliação da capacidade do servidor;
- Melhoria da manutenção das torres de transmissão;
- Monitoramento constante das condições da rede;
- Parceria com outros provedores regionais, via associação estadual, para fortalecer o poder de barganha perante os oligopólios e neutralizar a ação dos grandes concorrentes.

Como desdobramento, a empresa teve de substituir mais de 50% da equipe. Foram constatadas muitas irregularidades na operação, desde falhas técnicas até problemas de corrupção (favorecimento de clientes por parte de funcionários não autorizados). A empresa também teve de reorganizar internamente suas instalações, visando a facilitar o controle integrado das operações e absorver as melhorias tecnológicas.

O gerenciamento da rotina definiu os principais padrões internos da empresa e estabeleceu alguns indicadores de desempenho. Quanto ao tratamento das não conformidades, aproveitou-se que empresa já realizava o registro das mesmas pelo sistema de informações atrelado às suas operações. Complementou-se tal prática, então, com o tratamento das causas dependendo da gravidade do problema.

Na gestão de pessoas, apenas foram definidos os perfis de cargo, não sendo aplicados aos processos de seleção, contratação e treinamento, o que dificultou a apreciação de resultados válidos. Ficou a recomendação de que a empresa evoluísse neste aspecto, pois a rotatividade no seu segmento mostrou-se bastante alta, sendo difícil atrair e reter os melhores profissionais.

A gestão orçamentária não chegou a ser implantada pelo fato de que o grupo possuía sistema próprio de controle de gastos, embora sem parametrização, plano de ação e tratamento de não conformidade. Ficou apenas a recomendação de que o método proposto pelo modelo fosse implantado em um futuro projeto.

A análise crítica era feita quinzenalmente, com a participação da gerência e principais funções chave, sendo analisados os principais indicadores e planos de ação. O relato formal era feito mensalmente, agrupando-se as principais decisões quinzenais. Nesta prática, os gestores decidiam sobre questões operacionais, gerenciais e estratégicas, realizando os ajustes necessários para consecução dos objetivos anuais da empresa.

Abaixo, o Quadro 40, com a evolução da empresa.

Indicador	**Ano 2005**	**Ano 2007**
Receitas anuais (R$)	1.500.000,00	1.600.000,00
Taxa de lucro	5%	8%
Número de clientes	15.000	16.000
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Nenhum	Diplomação pelo PGQP Nível 1 em 2006 e 2007.

Quadro 40: Evolução dos principais indicadores da empresa SP1d
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.23 Caso 23: empresa IP1

A empresa IP1 atua no setor de alimentos, como processadora, ensacadora e comercializadora de arroz[513]. Iniciou a implantação do seu sistema de gestão recentemente, em março de 2008, portanto, ainda não conta com todos os sub-sistemas plenamente implantados. A vantagem é que a mesma já tinha desenvolvido alguns fundamentos alinhados com o modelo por conta de sua participação no PGQP desde 2006, o que veio a contribuir com o processo.

Em sua formulação estratégica, a empresa definiu como visão de futuro estar entre as oito maiores empresas industrializadoras de arroz do país até o final de 2009. Acusou que sua taxa de crescimento médio (em volume) nos últimos cinco anos estava estagnada em 6%[514]. Com base neste histórico, sua meta de crescimento, para 2008, apontava para um valor neste mesmo nível, caso não fossem adotadas algumas estratégias específicas. Como oportunidade, a empresa anteviu o crescimento da renda das classes D e C, fortes consumidoras da cesta básica de alimentos. Como ameaça, percebeu a movimentação dos grandes concorrentes no Estado, com estratégias agressivas de busca de novas fatias do mercado, uma vez que detinham marcas mais afamadas. Com este cenário, a empresa definiu como principais estratégias:

- Implantar um sistema de gestão com vistas à certificação ISO 9001;
- Consolidar uma rede de fortes representantes comerciais no Sul e Sudeste do país;
- Aumentar investimento em marketing;
- Aumentar vendas de produtos mais populares;
- Manter o elevado padrão de qualidade do seu produto nobre (arroz tipo 1), de modo a ser percebido pelo consumidor como um produto de alto custo x benefício.

Na gestão das melhorias, a empresa tinha como principal problema a dificuldade logística: os programas de entregas não eram cumpridos com exatidão, ocasionando insatisfação dos clientes. O plano de ação contemplou as seguintes frentes:

- Aumentar capacidade de estocagem (silos) e produção;
- Aperfeiçoar métodos de planejamento e controle da produção;

---

[513] Nota do autor: a empresa produz marcas próprias que representam as classificações oficiais do arroz (tipo 1, tipo 2, parboilizado, etc.) e seus subprodutos (canjicão, quirela, etc.). Seus clientes, basicamente, são empresas do comércio varejista de alimentos (supermercados e similares). Por tal motivo, se autodenomina uma industrializadora de arroz.

[514] Nota do autor: ressalte-se o fato desta empresa trabalhar com um produto de demanda inelástica – o arroz – o que dificulta aumentos significativos de vendas e incremento na participação no mercado sem retirar fatias da concorrência.

- Aperfeiçoar métodos de controle da qualidade do produto.

No gerenciamento da rotina, a empresa definiu seus padrões de trabalho, seus indicadores e iniciou recentemente o tratamento das não conformidades. O processo já vem se mostrando eficaz pela solução de problemas de qualidade do produto e de controle das operações fabris, tanto que empresa vislumbra a conquista da certificação ISO 9001 para dezembro de 2009.

A gestão de pessoas foi implantada nos seus elementos básicos: perfis de cargo, seleção, contratação e treinamento do pessoal. Apesar do curto espaço de tempo, já foi possível se obter resultados válidos com o aumento do grau de satisfação dos empregados (Quadro 41). Para 2009, a empresa prevê a implantação da avaliação de desempenho e a participação nos resultados.

A gestão orçamentária ainda não foi implantada em função da prioridade da empresa em validar os elementos que fundamentam a certificação ISO 9001.

A análise crítica é realizada semestralmente, sendo que até o momento somente um evento foi realizado, não sendo possível de se perceber resultados válidos derivados desta prática. Mas o trabalho já serviu para se revisar estratégias e fixar planos de ação para o ano 2009 em função na revisão estratégica que foi inclusa na pauta de discussões. Mensalmente, a empresa analisa criticamente o cronograma de implantação da ISO, com a participação da diretoria, gerentes e demais funções chave. Para 2009, as reuniões de análise crítica deverão ser mensais ou bimestrais, incorporando todos os elementos obrigatórios.

A evolução da empresa IP1 consta no Quadro 41.

Indicador	**Ano 2007**	**Ano 2008**
Receitas anuais (R$)	6.000.000,00	6.500.000,00
Crescimento das vendas	6%	8%
Posição no mercado nacional	12º.	10º.
Índice de atrasos na entrega	15%	10%
Grau de satisfação dos empregados	87%	91%
Reconhecimentos formais do sistema de gestão	Diplomação pelo PGQP Nível 1.	Prevista a certificação ISO 9001 para dezembro de 2009.

Quadro 41: Evolução dos principais indicadores da empresa IP1
Fonte: dados coletados pelo próprio autor.

5.2.24 Caso 24: empresa CP1

A empresa CP1 atua no comércio varejista de móveis e eletrodomésticos, com uma matriz e quatro filiais na região do VRP. A empresa foi fundada recentemente – em final de 2007 – e iniciou a implantação do seu sistema de gestão em abril de 2008, sendo interrompido em outubro porque a então coordenadora de gestão do projeto desligou-se da empresa. Por se tratar de um processo muito recente e de curta duração, não houve condições de se apurar resultados válidos, mas incluiu-se a empresa no estudo pelas peculiaridades apresentadas no processo, o que, sem dúvida, agregou conhecimento ao modelo defendido nesta tese.

A empresa definiu, em sua formulação estratégica, como visão de futuro, tornar-se uma das três maiores empresas do ramo na região do VRP, com dez filiais até o final de 2009. A principal oportunidade detectada foi o crescimento da renda das classes D e C, no país e na região. A principal ameaça a alta rotatividade do pessoal no comércio varejista em geral, em todos os níveis (da gerência ao atendente). As principais estratégias foram:

- Implantar sistema de gestão com base nos critérios do PGQP;
- Forte investimento na qualificação das pessoas;
- Ampliação acelerada da rede de lojas;
- Política de preços baixos e facilidade de pagamento.

No gerenciamento das melhorias, o principal problema a ser resolvido era a alta rotatividade do pessoal. O plano de ação a ser implementado foi o seguinte:

- Implantação acelerada do sub-sistema de gestão de pessoas;
- Forte investimento na capacitação dos gerentes e líderes;

Como desdobramento, a empresa teve de investir na contratação de uma coordenadora de RH, que também veio a se tornar a coordenadora interna do projeto.

O gerenciamento da rotina teve sua implantação iniciada, porém não chegou a ser utilizado pela empresa. O sistema de gestão de pessoas foi estruturado, porém também não foi aplicado pela empresa. A gestão orçamentária não foi implementada, uma vez que o gestor financeiro da empresa considerava o seu sistema apto a atender às necessidades do negócio. Não foi difícil constatar que aplicação do modelo proposto nesta empresa ficaria muito deficiente. Mesmo assim, procurou-se atuar nos demais sub-sistemas, com a expectativa de que o funcionamento dos mesmos fosse capaz de despertar nos gestores a necessidade da completa estruturação dos demais.

Infelizmente, não foi possível aferir os resultados, embora nas palavras do sócio-proprietário, as mudanças organizacionais propostas estivessem atendendo as suas expectativas. Com a saída da coordenadora do projeto, tornou-se inviável a continuidade do mesmo. Aguardou-se que a vaga fosse preenchida, o que, porém, não ocorreu até a presente data. Deduziu-se, então, que a empresa desistiu da implantação do sistema proposto. Julga-se que o projeto não teve êxito pelos seguintes motivos:

- A negativa em se trabalhar a gestão orçamentária impediu que o projeto tivesse uma meta financeira, dificultando a percepção de eficácia dos resultados e a completa análise crítica da direção;
- A coordenação do projeto alterou-se duas vezes: iniciou com uma pessoa, que se desligou da empresa no terceiro mês de trabalho, sendo que somente no quinto mês do projeto ocorreu o preenchimento da vaga. Conforme já exposto, esta segunda coordenadora também se desligou da empresa alguns meses depois.
- A alta rotatividade da empresa manifestava-se, realmente, em todos os níveis, refletindo, nas palavras da coordenadora de RH, alguma insatisfação dos colaboradores com as condições de trabalho.
- A empresa contratou um segundo consultor (do ramo de varejo) para atuar na estruturação das filiais. Todos os gerentes (devidamente treinados no modelo proposto) foram demitidos. Embora algumas tentativas, não foi possível se fazer o alinhamento do método de trabalho deste consultor com os objetivos do projeto. Ademais, as duas frentes de trabalho competiam pelas mesmas pessoas, inviabilizando a execução dos planos de ação propostos.
- A liderança maior da empresa, pelo alto investimento na implantação das quatro filiais, passou a solicitar resultados de curtíssimo prazo (dois a três meses), o que não se alinhava com as premissas iniciais do projeto.

Tais fatos nos auxiliaram a melhorar o diagnóstico inicial das empresas para aplicação do modelo proposto. Ficou evidente que o mesmo não se mostra apropriado para empresas em que não haja total convicção das lideranças quanto ao necessário investimento em estrutura do projeto, análise de dados e disponibilidade de tempo dos principais envolvidos, ainda mais quando a visão de retorno deste investimento é de curtíssimo prazo.

6 MODELO HEURÍSTICO DE GESTÃO DE MPMEs

Conforme referido na sub-seção 4.1.5, este capítulo destina-se a apresentar um modelo heurístico de aplicação do sistema de gestão defendido nesta tese. O objetivo é permitir a compreensão do funcionamento das principais práticas do sistema, sua capacidade de reduzir o grau de incerteza na tomada de decisão e de orientar a empresa para uma maior rentabilidade e, por conseguinte, para uma maior sustentabilidade no mercado.

A partir das condições assumidas na sub-seção 4.1.5 para facilitar a presente exposição, segue a apresentação da Transportadora Modelo.

6.1 A empresa

A Transportadora Modelo presta serviços de cargas para exportação (*containers*). Possui dez colaboradores e uma frota de cinco caminhões. Com sede em Santa Cruz do Sul, a empresa conta com um posto de atendimento junto ao porto de Rio Grande (RG). A mesma é administrada por um gerente, ao qual se subordinam os supervisores de operações e administrativo. As operações contêm três funções: atendimento ao porto de Rio Grande, transporte (motoristas) e carregamento. A Figura 10 apresenta o organograma da empresa:

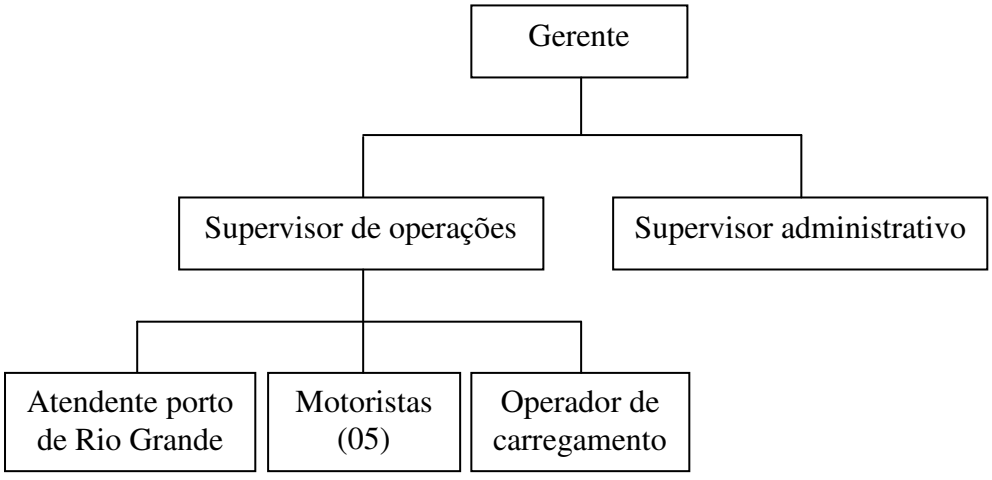

Figura 10: Organograma da Transportadora Modelo
Fonte: Figura idealizada pelo autor para explicação do funcionamento do modelo de gestão.

A gerência concentra as funções de direção geral e vendas. A administração congrega as funções de compras, recursos humanos e controle financeiro (contas a pagar e a receber). O supervisor de operações, além de responder pelos processos que lhe são subordinados,

acumula a função de planejamento e controle da produção (escala de motoristas) e manutenção da frota. O atendimento ao porto concentra as atividades de levante de *containers*, documentação para viagem e atendimento aos motoristas na descarga no porto. No transporte, os motoristas cumprem a rotina de buscar o container vazio em Rio Grande, deslocar-se até o cliente detentor da carga no Vale do Rio Pardo (VRP), carregar o container e retornar a Rio Grande para descarga no porto. Esta rota perfaz, em média, 706 km e, em condições normais, pode ser realizada em um dia de trabalho. Atualmente, a empresa não tem estrutura para atuar no transporte de cargas importadas[515]. O operador de carregamento atua junto aos clientes no VRP, visando a assegurar o cumprimento dos horários de carregamento definidos pelos mesmos, as condições de preservação da carga e a liberação dos documentos de transporte.

6.1.1 O desempenho da empresa de 2006 a 2008

A Tabela 01 representa o demonstrativo de resultados da empresa nos últimos três anos.

Tabela 01: Evolução do DRE da Transportadora Modelo de 2006 a 2008

Indicador (R$)	2006	2007	2008
Receita bruta	2.751.929,44	2.875.964,72	3.000.000,00
Impostos sobre faturamento	343.991,18	359.495,59	375.000,00
Receita operacional líquida	2.407.938,26	2.516.469,13	2.625.000,00
Custo do serviço vendido	1.821.446,24	1.921.946,24	2.022.446,24
Despesa operacional	410.504,81	430.552,41	450.600,00
EBITDA	175.987,21	163.970,48	151.953,76
Depreciação	117.000,00	117.000,00	117.000,00
Receitas e despesas financeiras	-5.279,62	-15.795,12	-26.220,56
Lucro líquido	64.266,82	62.765,61	61.174,32
Margem de lucro líquido (%)	2,34%	2,18%	2,04%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base no desempenho de empresas semelhantes na amostra.

[515] Nota do autor: no caso da empresa Modelo, cuja dedicação é, essencialmente, ao transporte de tabaco beneficiado, o uso do *container* para cargas importadas possui restrições técnicas, uma vez que o tabaco requer especificações em grau alimentício. Assim sendo, qualquer carga que gere odores, manchas ou materiais estranhos torna-se inviável para o tabaco. Além disso, há grande dificuldade em sincronizar as cargas importadas com a sazonalidade da demanda de exportação do tabaco.

É possível observar, que a empresa, embora acuse um incremento de receitas ao longo dos últimos dois anos na ordem de 9,01%, vem perdendo lucratividade: 2,04% em 2008 contra 2,34% em 2006. Um dos fatores a influenciar este desempenho foi o aumento de 11,04% no custo do serviço vendido no período, portanto, superior ao incremento das receitas, de 9,01%. A despesa operacional (custos fixos) também aumentou sensivelmente nestes dois anos: 9,77% (equivalentes a uma taxa anual de 4,77%), também superando o ritmo de crescimento das receitas. Estes são, certamente, alguns dos pontos que o modelo de gestão impõe análise, não bastando apenas associá-los a fatores externos com os quais a empresa possa se resignar. O mais importante é compreender o fenômeno, suas causas e decidir o que será feito como medida corretiva, pois o modelo não admite a indiferença perante tais fatos. Mais adiante na exposição, voltar-se-á a esses pontos.

A Tabela 02 apresenta um resumo da situação patrimonial da empresa:

Tabela 02: Evolução patrimonial da Transportadora Modelo de 2006 a 2008

Conta (R$)	**2006**	**2007**	**2008**
Caminhões e carretas	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
Veículos leves	140.000,00	140.000,00	140.000,00
Estoques	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Outros ativos	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Aplicações financeiras	181.266,82	361.032,43	539.206,75
Depreciação acumulada	-117.000,00	-234.000,00	-351.000,00
ATIVO	2.274.266,82	2.337.032,43	2.398.206,75
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Outros passivos	0,00	0,00	0,00
Patrimônio líquido	2.274.266,82	2.337.032,43	2.398.206,75
PASSIVO	2.274.266,82	2.337.032,43	2.398.206,75
Rentabilidade (%)	2,83%	2,69%	2,55%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base no desempenho de empresas semelhantes na amostra.

Observe-se que a taxa de rentabilidade anual da empresa também vem se reduzindo ao longo do período (de 2,83% para 2,55%). A baixa atratividade da rentabilidade anual da empresa também é outro ponto que chama atenção, uma vez que seu valor é bem menor que a taxa de remuneração das aplicações financeiras (assumida como 6% ao ano).

A Tabela 03 apresenta a evolução, no mesmo período, dos indicadores operacionais considerados críticos no desempenho da organização.

Tabela 03: Evolução operacional da Transportadora Modelo de 2006 a 2008

Indicador	2006	2007	2008
Preço médio praticado (R$)	1.653,80	1.653,80	1.653,80
Número de carregamentos	1664	1739	1814
Carregamentos por frota própria	800	800	800
Carregamentos por terceiros	864	939	1014
% participação da frota própria	48,1%	46,0%	44,1%
Dias úteis	231	231	231
Número de caminhões próprios	5	5	5
Capacidade máxima (Nº carreg.)	1155	1155	1155
% perdas de tempo inevitáveis	20,0%	20,0%	20,0%
Capac. operacional real (Nº carreg.)	924	924	924
% eficiência da frota própria	86,6%	86,6%	86,6%
Nº carregamentos / mês / motorista	13,33	13,33	13,33

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base no desempenho de empresas similares.

Na tabela acima, conforme já exposto, o preço médio praticado não se alterou no período. O número de carregamentos representa a demanda anual dos clientes da Transportadora Modelo. Os carregamentos por meio da frota própria refletem a produção realizada pelos motoristas da casa. Assume-se no exemplo que é política da empresa buscar a máxima participação de frota própria no atendimento aos clientes, recorrendo aos terceiros (outras pequenas transportadoras e motoristas autônomos) somente quando a demanda supera a capacidade operacional. Na Tabela 03, observe-se que os carregamentos realizados pela frota própria não apresentam variação ao longo do período, o que significa que a produtividade dos recursos próprios disponíveis vem sendo mantida. Os carregamentos terceirizados são utilizados, especialmente, em períodos de pico da safra do tabaco, quando a frota própria da empresa não é suficiente para dar conta da demanda. A capacidade máxima da empresa é produto dos dias úteis disponíveis no ano pelo número de caminhões próprios.

O indicador "percentual de perdas de tempo inevitáveis" reflete as perdas de produtividade gerada pelas necessidades de manutenção da frota e por fatores externos: formação de filas no carregamento junto aos clientes e/ou na descarga no porto de Rio Grande, falta de *containers* no terminal, condições climáticas adversas, dentre outras. Para facilitar o raciocínio, fixou-se este índice em 20%, o que significa que, ao longo de um ano, cerca de 46 dias úteis são perdidos por cada motorista nestas situações. Desta forma, o indicador "eficiência da frota própria", que mede o grau de ocupação (ou produtividade) dos

veículos da casa ao longo do ano, é calculado em relação à capacidade operacional real, na qual já consta o desconto das perdas de tempo inevitáveis. O indicador "número de carregamentos por mês por motorista" reflete apenas outra forma de leitura da produtividade dos motoristas próprios (função direta de sua eficiência).

Observe-se na Tabela 03 que a produtividade dos motoristas da casa foi mantida ao longo do período (800 carregamentos por ano). Diante do crescimento da demanda, vem decrescendo a participação da frota própria no montante de carregamentos realizados anualmente pela empresa, 44,1% em 2008 contra 48,1% em 2006, fato que, conforme será visto adiante, terá implicações diretas nos custos de produção.

O "número de carregamentos" será referido nesta sub-seção como o principal indicador de volume de produção da empresa. Embora a distância média percorrida seja constante (706 km), o citado indicador não será utilizado como parâmetro de unitarização dos custos de produção. Adotar-se-á, mais adiante, o indicador "quilômetros rodados" por retratar mais fielmente o valor agregado pela empresa[516].

A Tabela 04 apresenta a evolução, no mesmo período, dos serviços prestados pela empresa por segmento de mercado (setor de atividade)[517]. Os dados representam o número de carregamentos realizados em cada segmento. A última coluna apresenta o percentual de crescimento do volume transportado em cada setor, tomando por base o ano 2006.

Tabela 04: Evolução dos carregamentos por setor de atividade de 2006 a 2008

Setor de atividade	2006	2007	2008	% crescimento
Tabaco	1.498	1.565	1.633	9,01%
Metal-mecânico	67	71	76	14,47%
Alimentos	50	52	54	9,01%
Vestuário	17	17	18	9,01%
Outros	33	33	33	-1,89%
Total	1.664	1.739	1.814	9,01%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base no desempenho de empresas semelhantes na amostra.

[516] Nota do autor: o modelo impõe o uso de uma unidade de medida que reflita o principal valor agregado pela empresa. Em logística, uma unidade de medida muito usada, nestes casos, é o TK, toneladas transportadas x quilômetros rodados. Trata-se de uma unidade complexa, mas muito útil em situações em que o peso da carga e as rotas são muito variados. Independente da unidade escolhida, porém, o raciocínio analítico será o mesmo.

[517] Nota do autor: cabe ressaltar que, embora a empresa tenha ênfase no transporte rodoviário para exportação de tabaco, ela também serve, eventualmente, a outros setores exportadores da região, de acordo com sua disponibilidade (por exemplo, quando não está atendendo ao tabaco). Neste caso, obviamente, não são utilizados os mesmos *containers*: o levante em Rio Grande segue exigências específicas de cada setor. Para efeitos da presente exposição, assumiu-se que, mesmo nestes casos, por conta da dificuldade em sincronizar os serviços, a empresa não transporta cargas importadas.

A Tabela 05 apresenta a evolução, ano a ano, da distribuição percentual das cargas em cada setor de atividade.

Tabela 05: Distribuição percentual das cargas em cada segmento de 2006 a 2008

Setor de atividade	2006	2007	2008
Tabaco	90,0%	90,0%	90,0%
Metal-mecânico	4,0%	4,1%	4,2%
Alimentos	3,0%	3,0%	3,0%
Vestuário	1,0%	1,0%	1,0%
Outros	2,0%	1,9%	1,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em cálculos realizados a partir da Tabela 04.

Observe-se na Tabela 05 que a dependência do setor de tabaco é bastante elevada (90%). O setor identificado doravante como "outros" representa um conjunto de vários segmentos: bebidas, plástico, borracha, móveis, material de construção, dentre outros que ainda não gozam de posição expressiva na carteira de clientes da empresa.

6.1.2 Formulação estratégica

A transportadora Modelo definiu como visão de futuro "tornar-se uma das cinco maiores empresas de transportes para exportação na região até 2011". A mensuração desta visão de futuro dar-se-á pelo incremento das receitas em relação ao desempenho do ano 2008 e pelo aumento da rentabilidade a um nível superior à taxa de juros auferida no mercado financeiro.

As forças de Porter foram consideradas apenas quanto ao poder dos clientes (configuração do mercado) e o grau de rivalidade dos concorrentes. Novos entrantes – pequenos e desestruturados – são comuns no setor, mas constata-se certo equilíbrio entre os que entram e os que saem do mercado. Não se diagnosticou, para o ciclo estratégico, a ameaça de produtos substitutos na região: o transporte ferroviário e o hidroviário devem permanecer com a mesma participação atual, que é pouco relevante. Não há expectativas de que o poder dos fornecedores se imponha nos próximos anos, pois a concorrência entre os mesmos (aí incluídos os fornecedores de caminhões, carretas, combustível, manutenção e pneus) é bastante grande. Desta forma, o estabelecimento das metas de longo prazo requer a análise do mercado atual e a avaliação do poder dos principais concorrentes na região.

6.1.2.1 Análise do mercado

Assumir-se-á que o desempenho do mercado de atuação da empresa Modelo (VRP), nos últimos três anos, evoluiu conforme a Tabela 06. O mesmo apresenta o volume exportado pelos principais setores da atividade econômica da região (em *containers*). A última coluna apresenta o percentual de crescimento de cada setor de 2006 até 2008.

Tabela 06: Evolução das exportações na região do VRP (em número de *containers*) de 2006 a 2008

Setor de atividade	2006	2007	2008	% crescimento
Tabaco	33.500	35.000	36.500	8,96%
Metal-mecânico	2.200	2.325	2.450	11,36%
Alimentos	900	935	970	7,78%
Vestuário	750	775	800	6,67%
Outros	1.716	1.783	1.850	7,78%
Total	39.066	40.818	42.570	8,97%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com números fictícios para compor a explicação do modelo.

É importante observar que o mercado de atuação da empresa, de 2006 a 2008, aumentou o volume total de exportações em 8,97%. Pode-se dizer que o crescimento global auferido pela Transportadora Modelo no período (conforme Tabela 04) foi praticamente o mesmo: 9,01%. Entretanto, na avaliação do desempenho da empresa por setor, constata-se uma situação bastante heterogênea. A evolução da participação no mercado da Transportadora Modelo em cada setor de atividade é mostrada na Tabela 07, sendo que a última coluna apresenta a variação percentual deste indicador em relação ao ano 2006.

Tabela 07: Evolução da participação no mercado da transportadora Modelo de 2006 a 2008

Setor de atividade	2006	2007	2008	% crescimento
Tabaco	4,47%	4,47%	4,47%	0,05%
Metal-mecânico	3,03%	3,07%	3,11%	2,79%
Alimentos	5,55%	5,58%	5,61%	1,15%
Vestuário	2,22%	2,24%	2,27%	2,20%
Outros	1,94%	1,85%	1,76%	-8,97%
Total	4,26%	4,26%	4,26%	0,00%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em cálculos derivados das Tabelas 04 e 06.

Pode-se constatar que a empresa Modelo vem mantendo sua participação no setor de tabaco (4,47%) e apresentou, no período, um pequeno crescimento nos setores metal-mecânico, alimentos e vestuário. Merece atenção, porém, a perda de mercado nos "outros" segmentos (-8,97%), a indicar o não-aproveitamento de setores emergentes que, conforme a Tabela 06, acumularam no período um crescimento de 7,78%.

6.1.2.2 Projeção do mercado para o ciclo estratégico

O modelo requer que a empresa elabore uma projeção com base em expectativas de mercado para os próximos três anos. Sabe-se que há vários fatores mercadológicos que definem o volume de exportações de uma região em determinado período. Cabe a empresa fazer um balanço entre fatores favoráveis ou desfavoráveis, a fim de obter a melhor projeção que esteja ao seu alcance[518].

Para fins deste exemplo, seguem as principais oportunidades detectadas pela transportadora Modelo:

a) Desvalorização do real perante o dólar, a facilitar as exportações brasileiras[519];
b) Retorno da competitividade no mercado externo de setores como alimentos, bebidas e vestuário, aumentando o potencial exportador.

Estas oportunidades podem ser resumidas numa única expressão: aumento das exportações de alimentos, bebidas e vestuário. Registre-se que a empresa tratava a exportação de bebidas dentro da categoria "outros". Com a identificação desta nova oportunidade, o segmento de bebidas passa a ser tratado com um setor específico, alvo das estratégias da organização.

---

[518] Nota do autor: há várias técnicas para a previsão de demanda e dimensionamento de mercado, algumas baseadas em modelos matemáticos complexos e ferramentas estatísticas. Todavia, no ambiente de MPMEs de base local, não se requer a utilização de instrumentos mais sofisticados e custosos. O mais importante é levar o gestor a refletir com base em fatos e dados que estão a sua volta. Para tanto, bastam algumas análises qualitativas dos principais movimentos do mercado e um pouco de esforço matemático para se obter uma estimativa sobre as tendências.

[519] Nota do autor: quando da elaboração do modelo heurístico, no início de 2009, a moeda brasileira apresentava o referido comportamento e o cenário não autorizava uma tendência distinta. Quando esta tese já se encontra virtualmente concluída, a tendência de desvalorização do real já estava se revertendo. No modelo, este assunto deve ser tratado na análise crítica do desempenho, conforme será visto adiante. De qualquer forma, por se tratar de uma situação hipotética, entende-se que tal fenômeno não desmerece a explanação do modelo. Assumindo-se a reversão de tendência, a empresa, certamente, teria que revisar suas estratégias, mas as práticas empregadas para orientar este reposicionamento seriam as mesmas e o desafio de uma melhor rentabilidade seria mantido.

Da mesma forma, seguem as principais ameaças:

c) Crise financeira internacional: desaceleração nas exportações de móveis, material de construção e artigos derivados dos setores metal-mecânico, plástico e borracha.

d) Desaceleração do crescimento das exportações brasileiras de tabaco nos próximos anos em função do crescimento da produção em países da África e Ásia e da estagnação do consumo de cigarros em todo o mundo.

As ameaças (c) e (d) indicam que haverá desaceleração nas exportações dos setores de tabaco, metal-mecânico e outros (exceto bebidas, que foi identificado como oportunidade).

Na avaliação dos gestores da empresa Modelo, as ameaças pesam mais que as oportunidades, não sendo possível apostar na manutenção do ritmo de crescimento obtido nos últimos dois anos. A empresa prefere apostar num cenário mais conservador, pois, em que pese a desvalorização do real a favorecer as exportações, projeta-se uma desaceleração no setor de tabaco, a puxar o desempenho regional para um ritmo de crescimento menor. Neste sentido, a empresa Modelo assumirá em suas projeções que haverá sensível redução nas taxas médias de crescimento do tabaco e metal-mecânico, esperando um bom aumento nos índices de alimentos, bebidas e vestuário. Na projeção da empresa, neste momento, o setor "outros", acompanhará a desaceleração prevista para o segmento metal-mecânico. Este contexto está traduzido na Tabela 08.

Tabela 08: Taxas médias de crescimento anual assumidas pela empresa após análise dos cenários

Setor de atividade	Taxa real dos últimos 2 anos	Taxa assumida próximos 3 anos
Tabaco	4,38%	1,30%
Metalurgia	5,53%	1,00%
Alimentos	3,82%	10,00%
Vestuário	3,28%	8,00%
Bebidas	3,82%	10,00%
Outros	3,82%	1,00%
Total	4,39%	1,70%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com números fictícios para compor a explicação do modelo.

Estes índices de crescimento representarão, ao final do período de três anos, um crescimento global do mercado regional de 5,20%, conforme pode ser observado na Tabela 09. A mesma representa as projeções feitas pela empresa Modelo após a análise de cenários,

constando os volumes de exportação do VRP – em *containers* – para os próximos três anos nos distintos setores de atividade. A última coluna apresenta o percentual de crescimento a ser obtido no período em relação ao ano 2008.

Tabela 09: Projeção de crescimento das exportações na região do VRP para os próximos três anos

Setor de atividade	2009	2010	2011	% crescimento em rel. 2008
Tabaco	36.975	37.455	37.942	3,95%
Metal-mecânico	2.475	2.499	2.524	3,03%
Alimentos	1.067	1.174	1.291	33,10%
Vestuário	864	933	1.008	25,97%
Bebidas	407	448	492	33,10%
Outros	1.495	1.510	1.525	3,03%
Total	43.282	44.019	44.782	5,20%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor a partir das Tabelas 06 e 08.

6.1.2.3 Alternativa de acompanhamento de demanda

A Tabela 10 apresenta desempenho da Transportadora Modelo – em número de carregamentos – caso a mesma opte por **manter** sua postura atual: apenas acompanhar a demanda de seus clientes durante os próximos três anos[520]. Nesta hipótese, não se pressupõe nenhum investimento em processos, pessoas ou infraestrutura, de modo que o excedente de demanda permanecerá sendo absorvido pela utilização de terceirizados. A última coluna demonstra o crescimento projetado para 2011 em relação ao ano base de 2008.

[520] Nota do autor: a decisão de acompanhar a demanda até pode ser considerada uma estratégia, quanto mais em ambientes de crescimento acelerado que requerem pesados investimentos, mas não é uma estratégia inovadora, pois a empresa apenas moldará a sua capacidade produtiva ao tamanho do mercado, competência esta que já deveria estar incorporada ao seu gerenciamento da rotina.

Tabela 10: Projeção de carregamentos por setor de atividade de 2009 a 2011

Setor de atividade	2009	2010	2011	% crescimento em rel. 2008
Tabaco	1.654	1.675	1.697	3,95%
Metalurgia	77	78	78	3,03%
Alimentos	60	66	72	33,10%
Vestuário	20	21	23	25,97%
Bebidas	6	6	7	33,10%
Outros	28	28	28	3,03%
Total	1.844	1.874	1.906	5,07%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas Tabelas 04 e 08.

Cabe observar que o acompanhamento da demanda nos segmentos de atuação da empresa assegura o crescimento em ritmo levemente inferior ao mercado regional. Enquanto este crescerá 5,20% no período, a empresa Modelo crescerá 5,07%. Esta diferença se deve ao fato de que, no ano base de 2008, a distribuição dos carregamentos nos vários setores de atividade apresenta pequena distinção entre a empresa (Tabela 04) e seu mercado (Tabela 06). Como o peso do tabaco é maior para a empresa (90%) do que para a região (85,74%), o menor ritmo de crescimento deste setor (3,95%) em relação ao mercado regional determinará um leve retardo no crescimento da empresa.

A Tabela 11 apresenta a distribuição percentual das cargas em cada setor de atividade, dentro da projeção de acompanhamento do mercado. É importante observar o fato de que a empresa não terá decréscimo significativo na sua dependência do setor fumageiro (a projeção é que este índice fique em 89%).

Tabela 11: Projeção de distribuição percentual das cargas por segmento para os próximos três anos, considerando a alternativa de acompanhamento da demanda

Setor de atividade	2009	2010	2011
Tabaco	89,7%	89,4%	89,0%
Metalurgia	4,2%	4,1%	4,1%
Alimentos	3,2%	3,5%	3,8%
Vestuário	1,1%	1,1%	1,2%
Bebidas	0,3%	0,3%	0,3%
Outros	1,5%	1,5%	1,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base na Tabela 10.

Dentro desta postura de acompanhamento do mercado, a empresa passará a ter o seguinte desempenho operacional (Tabela 12):

Tabela 12: Projeção de desempenho operacional da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a alternativa de acompanhamento da demanda

Indicador	2009	2010	2011
Preço médio praticado (R$)	1.653,80	1.653,80	1.653,80
Número de carregamentos	1844	1874	1906
Carregamentos por frota própria	800	800	800
Carregamentos por terceiros	1044	1074	1106
% participação frota própria	43,4%	42,7%	42,0%
Dias úteis	231	231	231
Número de caminhões próprios	5	5	5
Capacidade máxima (Nº carreg.)	1155	1155	1155
% perdas de tempo inevitáveis	20,0%	20,0%	20,0%
Capac. operacional real (Nº carreg.)	924	924	924
% eficiência da frota própria	86,6%	86,6%	86,6%
Nº carregamentos / mês / motorista	13,33	13,33	13,33

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

A ausência de qualquer estratégia de melhoria da produtividade faz com que a empresa apenas mantenha os índices de eficiência da frota própria (86,6%), não ultrapassando o patamar de 800 carregamentos por ano. Deste modo, o percentual de participação da frota própria tenderá a cair dos 44% obtidos em 2008 (Tabela 03) para 42% em 2011. Certamente, esta situação incrementará os seus custos de produção. Como também não há nenhuma estratégia para conter o incremento anual dos custos fixos (conforme visto na sub-seção 6.1.1, à taxa de 4,77% ao ano), há que se considerar como hipótese plausível a possibilidade da empresa manter este ritmo nos próximos três anos. A Tabela 13 apresenta a evolução do DRE projetada para a empresa nestas condições.

Tabela 13: Projeção do DRE da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a alternativa de acompanhamento da demanda

Indicador	2009	2010	2011
Receita bruta (R$)	3.049.044,21	3.099.736,59	3.152.196,86
Impostos sobre faturamento (R$)	381.130,53	387.467,07	394.024,61
Receita operacional líquida (R$)	2.667.913,69	2.712.269,51	2.758.172,25
Custo do produto vendido (R$)	2.062.184,48	2.103.258,14	2.145.764,25
Despesa operacional (R$)	472.093,10	494.611,40	518.203,79
EBITDA	133.636,11	114.399,97	94.204,21
Depreciação	117.000,00	117.000,00	117.000,00
Receitas e despesas financeiras	-36.361,49	-45.984,26	-55.001,44
Lucro líquido	52.997,60	43.384,23	32.205,65
Margem de lucro	1,74%	1,40%	1,02%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

Nesta tabela, fica evidente que a empresa continuará perdendo lucratividade, caso opte apenas pelo acompanhamento da demanda e não contenha o incremento de seus custos. Como não existe nenhuma estratégia de inovação a favorecer a agregação de valor aos serviços (e, por conseguinte, o aumento do preço de venda), a empresa Modelo acusará um crescimento de receitas no mesmo ritmo de sua demanda: 5,07%. Por força do incremento da dependência dos terceiros, os seus custos de produção aumentarão 6,10% no período, superando o crescimento das receitas.

A Tabela 14 apresenta a situação patrimonial da empresa projetada para o ciclo estratégico, demonstrando que a rentabilidade da empresa na condição de mero acompanhamento de demanda tenderá a permanecer em queda:

Tabela 14: Projeção da evolução patrimonial da Transportadora Modelo de 2009 a 2011

Conta (R$)	2009	2010	2011
Caminhões e carretas	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
Veículos leves	140.000,00	140.000,00	140.000,00
Estoques	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Outros ativos	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Aplicações financeiras	709.204,35	869.588,58	1.018.794,23
Depreciação acumulada	-468.000,00	-585.000,00	-702.000,00
ATIVO	2.451.204,35	2.494.588,58	2.526.794,23
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Outros passivos	0,00	0,00	0,00
Patrimônio líquido	2.451.204,35	2.494.588,58	2.526.794,23
PASSIVO	2.451.204,35	2.494.588,58	2.526.794,23
Rentabilidade (%)	2,16%	1,74%	1,27%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

Como hipótese alternativa dentro da estratégia de acompanhamento de demanda – viabilizada pela automatização dos cálculos em planilha Excel – é possível se considerar que a despesa operacional cresça, no máximo, no mesmo ritmo da receita (1,66% ao ano). Neste caso, a receita e a despesa operacional cresceriam na mesma proporção, revertendo a queda do lucro líquido nos próximos três anos: 2,21% em 2009, 2,39% em 2010 e 2,57% em 2011[521]. O fato positivo nesta hipótese seria a retomada, no período, do crescimento da rentabilidade, ainda que moderado: 2,73% em 2009, 2,91% em 2010 e 3,09% em 2011. Esta reversão de tendência é explicada pelo cessar da corrosão do patrimônio líquido pela despesa operacional, mas a projeção indica que a taxa de rentabilidade ainda se manteria não atrativa durante todo o ciclo estratégico. De qualquer forma, nesta hipótese, a empresa já teria que assumir um considerável desafio estratégico: reduzir a taxa de crescimento da despesa operacional de 4,77% para 1,66% ao ano, o que não seria vencido gratuitamente. Este desafio pressupõe, no mínimo, a definição de um plano de ação para a contenção dos custos fixos.

Nesse cenário, considera-se não aplicável a avaliação dos riscos, uma vez que não há investimentos em estrutura, pessoas e processos. Conforme referido, assumir a postura de, no mínimo, acompanhar a demanda de seus mercados de atuação é uma atitude para a qual a empresa já deve estar preparada em seu gerenciamento da rotina. O mero acompanhamento

[521] Nota do autor: o custo de serviço vendido, nesta hipótese, mantém-se crescendo um pouco acima do ritmo das receitas – 1,99% ao ano – o que seria, em grande parte, neutralizado pela contenção do ritmo de crescimento da despesa operacional. Isso explica a quase estagnação da margem de lucro líquido.

do mercado, entretanto, não projeta um futuro animador para a empresa Modelo. O contexto acima indica que a empresa perderá sustentabilidade econômica se não adotar estratégias mais ousadas no seu posicionamento de mercado. Mas para atingir sua visão de futuro, será necessário superar este ritmo, o que só será possível mediante ocupação de espaço da concorrência, conforme será apresentado nas próximas etapas da formulação estratégica.

6.1.2.4 Análise do poder dos concorrentes

Neste ponto, faz-se necessária a análise do poder dos concorrentes, pois a empresa terá de ampliar sua participação no mercado para alcançar sua visão de futuro. Esta análise deve ser conduzida de forma segmentada, avaliando-se em cada setor de atividade o poder de cada concorrente. Todavia, não se considera relevante para o entendimento deste exemplo elencar todas as combinações possíveis entre concorrentes e setores de atividade, o que demandaria a apresentação de uma sucessão de tabelas que pouco acrescentaria ao entendimento do texto. Seguem adiante apenas as análises julgadas suficientes para a compreensão das ferramentas aplicadas. A Tabela 15 representa a distribuição do mercado de transportes para exportação no VRP dentre os principais competidores:

Tabela 15: Participação dos concorrentes no mercado de transportes para exportação de 2006 a 2008

Empresas	2006	2007	2008	% crescimento
Concorrente A	19,00%	19,50%	20,00%	5,26%
Concorrente B	15,00%	15,00%	15,00%	0,00%
Concorrente C	10,00%	11,00%	12,00%	20,00%
Concorrente D	7,20%	7,10%	7,00%	-2,78%
Concorrente E	6,00%	5,60%	5,10%	-15,00%
Transportadora Modelo	4,26%	4,26%	4,26%	0,04%
Outros	38,54%	37,54%	36,64%	-4,93%
Total	100,00%	100,00%	100,00%	

Fonte: Tabela elaborada pelo autor para compor o modelo.

Observe-se que a empresa Modelo ocupa a sexta posição no mercado, devendo, pelo menos, superar o concorrente E para alcançar sua visão de futuro[522]. Os concorrentes A e C vêm ganhando posição no mercado, sendo que o concorrente B e a própria transportadora

[522] Relembrando, a visão de futuro da empresa Modelo é “estar entre as cinco maiores do setor da região”.

Modelo praticamente não cresceram sua fatia (portanto, apenas acompanharam o mercado). Já os concorrentes D e E, bem como o conjunto dos demais concorrentes (empresas menores e motoristas autônomos), apresentam decréscimo na sua participação. A Tabela 16 apresenta a tradução deste quadro no volume transportado (em número de *containers*):

Tabela 16: Volume transportado pelos concorrentes de 2006 a 2008 (em número de *containers*)

Empresas	2006	2007	2008	% crescimento
Concorrente A	7.423	7.960	8.514	14,70%
Concorrente B	5.860	6.123	6.386	8,97%
Concorrente C	3.907	4.490	5.108	30,76%
Concorrente D	2.813	2.898	2.980	5,94%
Concorrente E	2.344	2.286	2.171	-7,38%
Transportadora Modelo	1.664	1.739	1.814	9,01%
Outros	15.056	15.323	15.597	3,59%
Total	39.066	40.818	42.570	8,97%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas Tabelas 06 e 15.

Tomando por base o ano 2008, a distância que separa a Transportadora Modelo do concorrente E é de apenas 357 *containers* (valor que se projeta maior em 2011 em função do crescimento do mercado). A aposta da empresa é que seja possível buscar esta diferença ao longo dos próximos três anos com a implantação de estratégias inovadoras. A opção é centrar esforços em fragilidades de concorrentes que estão apenas acompanhando ou perdendo mercado, especialmente, no conjunto dos "outros" competidores, onde a possibilidade de obtenção de vantagem competitiva é bem maior. Na Tabela 17, tem-se uma estimativa dos concorrentes que podem ser alvo da empresa para concretização deste objetivo estratégico (aplicando-se a ferramenta exposta na sub-seção 4.2.4.2).

Tabela 17: Avaliação da viabilidade de ocupação de espaço da concorrência.

Setor de atividade	Poder	% ganho	No. containers em 2011
Concorrente A	10	0,00%	0
Concorrente B	8	0,86%	55
Concorrente C	9	0,00%	0
Concorrente D	7	1,34%	40
Concorrente E	6	1,52%	33
Transportadora Modelo	5	NA	NA
Outros	4	1,88%	293
Total		1,03%	421

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base na ferramenta de análise do poder dos concorrentes.

Em sua análise, a Transportadora Modelo identificou possibilidade de retirar espaço dos concorrentes B (0,86%), D (1,34%) e E (1,52%) e dos "outros" (1,88%), o que representa um acréscimo de 421 *containers* no seu volume de vendas previsto para 2011 (23,20%), além do acompanhamento do mercado. Como a visão de futuro está vinculada ao aumento de receitas – que deriva tanto do aumento de volume como do aumento de preço – há que se avaliar nas etapas que seguem a possibilidade de se agregar valor ao produto ou aumentar o mix, visando o incremento do preço médio praticado. A combinação de preço e volume definirá a meta de longo prazo para as receitas da empresa.

6.1.2.5 Análise dos fatores críticos de sucesso (FCSs)

Considerando as análises relativas ao mercado, cabe a empresa avaliar quais serão os FCSs do setor de transportes para exportação na região no próximo ciclo estratégico. Em sua avaliação, a mesma identificou os seguintes fatores críticos:

- Capacidade de produção própria;
- Qualidade na prestação dos serviços;
- Mix de serviços ofertados;
- Força de vendas.

Quanto à capacidade de produção própria, considerou-se que dificilmente uma empresa se manterá saudável no mercado com alta dependência de serviços de motoristas terceirizados. A qualidade na prestação dos serviços decorre do fato de que, para se manter no ramo de transportes regional, as empresas terão de se adaptar às novas exigências dos clientes,

pois a maioria já conta com certificações internacionais de qualidade, meio ambiente e responsabilidade social, o que impõe vários requisitos técnicos e regulamentares à cadeia de fornecedores. Este fator crítico corrobora o anterior, pois o padrão de qualidade requerido torna-se quase que inviável diante da alta dependência de terceirizados. O incremento do mix é indispensável por força da necessidade de otimização do uso da frota própria. Registre-se que o aumento da frota própria sem a diversificação do mix de serviços, considerando a sazonalidade da maioria dos mercados, gera a ociosidade dos veículos dedicados a um único setor de atuação. A força de vendas é crítica porque sem processos comerciais definidos, estruturados e eficientes a empresa não conseguirá buscar novas demandas para serviços tradicionais e novos.

6.1.2.6 Análise dos pontos fracos e fortes

No seu diagnóstico interno, a empresa não acusou pontos fortes: considerou-se inferior aos principais concorrentes quanto à capacidade de produção própria, qualidade, mix e força de vendas[523]. A baixa capacidade de produção própria gera a dependência de terceiros e a dificuldade em obter vantagens de escala na aquisição de insumos. As deficiências na qualidade prejudicam a confiabilidade dos serviços e a credibilidade no mercado. O mix reduzido impõe uma alta dependência do setor fumageiro (90%), causando altos riscos ao negócio pela incapacidade de, em curto prazo, absorver eventuais perdas na carteira de clientes e pela submissão ao poder dos mesmos na fixação do preço do frete. Quanto à força de vendas, a atuação não dedicada do gerente, absorvido por outras atividades na gestão do negócio, impede a prospecção de novos mercados.

6.1.2.7 Análise FOFA

A etapa que segue é a análise FOFA. A oportunidade que sintetiza o conjunto dos cenários que favorecem a empresa é o aumento das exportações de alimentos, bebidas e vestuário. No lado das ameaças, constata-se a desaceleração das exportações de tabaco, metal-mecânico e outros. O Quadro 42 demonstra esta análise.

[523] Nota do autor: conforme exposto na sub-seção 4.2.4.3, devem ser considerados pontos fortes os FCSs em que a empresa detem competências e recursos superiores à concorrência, sendo pontos fracos os FCSs em que as competências ou recursos da organização acusem inferioridade em relação aos concorrentes alvo. Esta tarefa será facilitada caso a empresa já tenha realizado a análise do poder dos concorrentes (conforme apresentado na sub-seção 6.1.2.4) com base em fatores críticos de sucesso.

Análise externa **Análise interna**	**Oportunidade:** Aumento das exportações de alimentos, bebidas e vestuário	**Ameaça:** Desaceleração das exportações de tabaco, metal-mecânico e outros
Ponto Fraco: baixa capacidade de produção própria	Aumentar a capacidade de produção	Acompanhar demanda regional
Ponto Fraco: deficiências na qualidade dos serviços	Implantar sistema de gestão da qualidade	Implantar sistema de gestão da qualidade
Ponto Fraco: mix reduzido	Ofertar novos serviços para alimentos e bebidas	Não aplicável
Ponto Fraco: força de vendas deficiente	Estruturar força de vendas e aplicar preços diferenciados para novos clientes	Estruturar força de vendas e aplicar preços diferenciados para novos clientes

Quadro 42: Análise FOFA realizada pela Transportadora Modelo
Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

A ampliação da capacidade de produção reduzirá a dependência de terceiros (especialmente os autônomos, que possuem pouca capacidade de investimento em frota e qualificação profissional). Cabe lembrar que a mesma pode ser obtida via aumento da frota própria e/ou aumento da eficiência dos motoristas próprios. Para enriquecer esta explanação, serão avaliadas mais adiante as duas possibilidades.

A estratégia de implantar um sistema de gestão da qualidade é, na verdade, uma estratégia estrutural, pois a empresa já deveria contar com esta competência. Mas no ambiente de MPMEs constata-se que este esforço, diante da inércia das empresas concorrentes, acaba se transformando numa estratégia de diferenciação[524]. Neste aspecto, a empresa assumirá que a implantação de um sistema certificado pela ISO 9001, além de aumentar a credibilidade perante os clientes atuais e potenciais, transformar-se-á num grande argumento de venda na prospecção de novos clientes. Esta estratégia será enunciada, de agora em diante, como "obter a certificação ISO 9001".

A oferta de novos serviços para os setores de alimentos e bebidas (para o setor de vestuário esta estratégia não é aplicável) demandará o transporte de cargas refrigeradas, especialmente para carnes e laticínios, bem como a implantação de serviços de transporte de cargas perigosas para bebidas alcoólicas. Ambos requerem pequenas adaptações nos

[524] Nota do autor: esta constatação decorre do que foi apresentado no Quadro 01, na seção introdutória, onde Dolabela (1999), citando o SEBRAE, registra como uma das principais causas da mortalidade das MPEs o fato de 60% das mesmas "não gerenciarem a qualidade". Também decorre da avaliação do autor sobre a amostra prévia de 38 MPMEs, que inspirou a presente pesquisa, a partir da qual o mesmo pôde constatar que, antes dos trabalhos de consultoria, a gestão da qualidade era negligenciada em todas estas empresas.

caminhões e carretas, sem necessidade de vultosos investimentos. Esta estratégia será doravante referida como "ofertar novos serviços".

A estruturação da força de vendas demandará a contratação de um vendedor, incrementando os custos fixos da organização. Por força da necessidade de mobilidade deste profissional, a estratégia demandará o investimento em um veículo leve e infraestrutura administrativa. Os impactos desta estratégia deverão ser alvo de apreciação no plano orçamentário (GMD e GMCE). Como a empresa objetiva absorver fatias da concorrência, tanto por meio de serviços tradicionais como novos, a empresa pretende estabelecer e gerenciar uma política de preços diferenciados para os novos clientes.

Conforme exposto, os processos de rotina de empresa deverão absorver as ações de acompanhamento do mercado regional, especialmente quanto a tabaco, metal-mecânico e "outros", fato que voltará a ser alvo de atenção no sub-sistema de gerenciamento da rotina.

Abaixo, o resumo das estratégias selecionadas[525] pela Transportadora Modelo:

a) Obter a certificação ISO 9001;
b) Aumentar a capacidade de produção
c) Ofertar novos serviços;
d) Acompanhar demanda regional;
e) Estruturar força de vendas;
f) Aplicar preços diferenciados para novos clientes.

No modelo de gestão defendido nesta tese, assume-se que tais estratégias são as melhores que a empresa pode conceber – até este ponto – para concretizar a sua visão de futuro. Se elas são ou não suficientes, as próximas análises e conclusões devem responder.

6.1.2.8 Alternativa de crescimento além da demanda sem ampliação da frota

Conforme exposto na sub-seção 3.6.5, empresa deve considerar a possibilidade de atuar nas duas dimensões que impactam no aumento de receitas: o aumento de volume e o aumento de preço pelo valor agregado. Na primeira alternativa, além de acompanhar o aumento da

[525] Nota do autor: cabe destacar que a definição de tais estratégias não significa que, nos anos passados, a empresa nada fez de diferencial para atrair e manter clientes. Certamente, se ela evoluiu, é porque houve méritos, e os mesmos devem ser mantidos e, se possível, melhorados. O que se pretende na formulação estratégica é definir novas ações ou realizar a melhoria de ações já presentes na rotina da empresa, com vistas a concretizar sua visão de futuro. A mera repetição de ações passadas induzirá a empresa, provavelmente, a manter seus resultados no nível que estão ou deixá-los a mercê de fatores externos, que tanto podem ser favoráveis como desfavoráveis. Nesta hipótese, em nenhum dos casos poder-se-á dizer, à luz do que se defende nesta tese, que houve gerenciamento e que se está trabalhando pró-ativamente pela sustentabilidade econômica do negócio.

demanda, terá que buscar fatias de concorrentes. Na segunda opção, a estratégia preferencial é incrementar o mix. Em ambos os casos, as estratégias requeridas são de inovação.

O primeiro passo, neste ponto, é definir metas viáveis nas dimensões preço e volume de vendas. Por meio da estratégia (c), com a venda de novos serviços, a empresa Modelo objetiva, ao longo dos próximos três anos, obter um incremento no preço médio praticado. Para catalisar a consecução desta meta, a Transportadora Modelo terá de oferecer vantagens competitivas aos novos clientes, em qualidade e preço. Quanto à qualidade, a expectativa da empresa é que as estratégias (a), (b) e (c) sejam suficientes para ofertar valor agregado aos clientes. Quanto ao preço, a empresa julga que não há, inicialmente, a possibilidade de atrair novos clientes sem a prática de preços mais baixos que os competidores atuais[526]. Assim sendo, estabeleceu a seguinte política de preços para novos clientes (Tabela 18):

Tabela 18: Projeção da política de preços da empresa Modelo no período de 2009 a 2011

Mix de serviços	Preço dos concorrentes	Preço 2009	Preço 2010	Preço 2011
Cargas tradicionais	1.653,80	1.630,00	1.640,00	1.653,80
Cargas refrigeradas	1.760,00	1.710,00	1.730,00	1.750,00
Cargas perigosas	2.100,00	2.040,00	2.060,00	2.080,00

Fonte: Tabela elaborada pelo autor para compor o exemplo.

Caso a Transportadora Modelo busque um aumento de receitas da ordem de 30%, a se considerar esta estratégia de progressivo aumento de preços, restará para viabilizar a meta um incremento mínimo de volume de 28,27%. Desta forma, a dimensão volume necessitará de um crescimento mínimo de 8,65% ao ano.

Conforme exposto, a empresa manterá o acompanhamento de demanda nos setores de tabaco e metal-mecânico por entender como improvável a retirada de fatias dos concorrentes nestes segmentos. Conforme será visto no GMR, a concretização da meta de volume (28,27%) deverá advir do crescimento da participação nos mercados atuais e da conquista de novos clientes, atuando-se nas fragilidades dos concorrentes, conforme demonstrado na Tabela 17.

A empresa julga possível incrementar a eficiência geral da frota própria através do gerenciamento das melhorias, conforme será visto adiante. A meta considerada viável, em

[526] Nota do autor: a prática de preços diferenciados é bastante comum no atendimento ao consumidor final, tanto que companhias aéreas, hotéis e comércio varejista em geral reduzem preços para facilitar fechamento de negócios (ainda mais, se os custos fixos já estão cobertos). Todavia, nas vendas B2B, em âmbito regional, a venda diferenciada pode gerar problemas pela prática de preços distintos entre os clientes. Esta estratégia demanda o monitoramento das relações com os clientes para neutralizar eventuais problemas comerciais.

princípio, é de 90%. Ressalte-se que o estudo da meta de eficiência dos motoristas próprios resultou neste valor pela constatação de que um desafio muito além deste valor, na análise da empresa, é fisicamente possível, mas a colocaria os motoristas numa área de risco em relação à legislação trabalhista e à fadiga laboral[527]. Por se tratar do primeiro ano do ciclo, assume-se que a meta deve ser considerada viável a partir do segundo semestre de 2009 (o primeiro semestre será dedicado à implantação das melhorias propostas). Deste modo, a meta 2009 será um meio termo entre o resultado 2008 e a meta objetivada para o futuro, o que representa 88,3%. Nos anos seguintes, o objetivo é alcançar a eficiência de 90%.

Com estas premissas, a empresa tem condições de projetar o seu desempenho operacional para o ciclo estratégico (mantendo a atual frota), conforme a Tabela 19.

Tabela 19: Projeção de desempenho operacional da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando as estratégias definidas no Quadro 42

Indicador	2009	2010	2011
Preço médio praticado (R$)	1.652,91	1.661,63	1.676,12
Número de carregamentos	1971	2142	2327
Carregamentos por frota própria	816	832	832
Carregamentos por terceiros	1155	1310	1495
% participação frota própria	41,4%	38,8%	35,7%
Dias úteis	231	231	231
Número de caminhões próprios	5	5	5
Capacidade máxima (Nº carreg.)	1155	1155	1155
% perdas de tempo inevitáveis	20,0%	20,0%	20,0%
Capac. operacional real (Nº carreg.)	924	924	924
% eficiência da frota própria	88,3%	90,0%	90,0%
Nº carregamentos / mês / motorista	13,60	13,86	13,86

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores.

Cabe ressalvar que, neste quadro, a empresa não reduz a dependência de terceiros: pelo contrário, o percentual de participação dos motoristas próprios se reduz para 35,7%, o que, além de incrementar os custos de produção, pode ter implicações desfavoráveis na estratégia

[527] Nota do autor: não foi considerada a sensata hipótese de se contratar um motorista "reserva" a fim de utilizá-lo como substituto dos motoristas fadigados ou para viabilizar um programa de rodízio que permita o compartilhamento confortável da carga de trabalho. Isso aumentaria a eficiência de produção da empresa, mesmo reduzindo a produtividade individual dos motoristas (aumentando os custos de produção). Todavia, mesmo que a eficiência atinja 100%, a participação da frota própria ainda ficaria em apenas 46,9%.

de melhoria da qualidade dos serviços. O desempenho operacional nestas condições representará os seguintes volumes em cada setor, conforme exposto na Tabela 20:

Tabela 20: Projeção de carregamentos por setor de atividade de 2009 a 2011, considerando os objetivos e estratégias propostas

Setor de atividade	2009	2010	2011	% crescimento
Tabaco	1.654	1.675	1.697	3,95%
Metal-mecânico	77	78	78	3,03%
Alimentos	92	133	178	226,40%
Vestuário	51	88	128	605,88%
Bebidas	37	73	112	2137,00%
Outros	60	95	134	309,42%
Total	1.971	2.142	2.327	28,27%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas Tabelas 04 e 08.

O expressivo incremento projetado para o setor de bebidas é fruto da nova postura da organização em focar tal segmento. Em 2008, o número de carregamentos neste setor era inexpressivo (apenas cinco ao ano). Neste contexto, a Tabela 21 configura a seguinte distribuição por setores de atividade:

Tabela 21: Projeção de distribuição percentual das cargas por segmento para os próximos três anos, considerando as metas e estratégias propostas

Setor de atividade	2009	2010	2011
Tabaco	83,9%	78,2%	72,9%
Metalurgia	3,9%	3,6%	3,4%
Alimentos	4,7%	6,2%	7,6%
Vestuário	2,6%	4,1%	5,5%
Bebidas	1,9%	3,4%	4,8%
Outros	3,0%	4,4%	5,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base na Tabela 20.

A tabela acima apresenta a redução da dependência do setor fumageiro. A tendência é chegar em 2011 com 72,9% do volume comprometido com o segmento de tabaco, sem comprometer o acompanhamento da demanda neste setor, algo expressivo diante da situação constatada em 2008.

Para a projeção dos resultados financeiros, faz-se necessário assumir algumas premissas quanto aos custos de produção e à despesa operacional.

A empresa considera viável a redução dos custos do insumo mais crítico, o combustível, assunto que será aprofundado no GMC. Os demais custos de produção não serão, em princípio, alvo de melhorias específicas. Em decorrência das tabelas acima apresentadas, considerou-se que o consumo médio de combustível, de 2006 a 2008, manteve-se na razão de 2,90 km por litro. Assumindo-se o custo deste insumo na ordem de R$ 2,05 por litro, resulta que o custo unitário do combustível foi de R$ 0,7609 por km rodado. Adotando-se referenciais comparativos externos[528], constatou-se que o indicador de consumo de combustível pode chegar a 2,94 km por litro. Para efeitos do primeiro ano do ciclo estratégico, assumir-se-á que as melhorias planejadas no GMC serão capazes de alcançar um desempenho intermediário, 2,92 km por litro, projetando-se o nível dos referenciais externos para o segundo e terceiro ano do ciclo. Nestas condições, o custo unitário do combustível será projetado em R$ 0,7021 por km rodado para o ano 2009, e R$ 0,6973 para os anos seguintes no ciclo.

A projeção da despesa operacional para o primeiro ano do ciclo estratégico será fundamentada no GMD. A aplicação desta ferramenta, já considerando a estruturação da força de vendas, determinará uma despesa operacional de R$ 500.209,60. A partir do ano seguinte, a expectativa é que a empresa, com a melhoria contínua do uso do método (por força das oportunidades não tratadas no primeiro ano do ciclo, conforme será visto adiante) desacelere a tendência de crescimento dos custos fixos no mesmo ritmo do aumento das receitas. As oportunidades encontradas sugerem um deflator de 2% ao ano no ritmo de crescimento da despesa operacional (o que pode ser considerado modesto em se tratando de custos fixos).

Estes parâmetros definirão o nível de desempenho financeiro projetado pela empresa, conforme Tabela 22:

[528] Nota do autor: referencial obtido com base no desempenho dos principais concorrentes.

Tabela 22: Projeção do DRE da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando os objetivos e estratégias propostos

Indicador	2009	2010	2011
Receita bruta (R$)	3.257.827,66	3.558.383,79	3.900.000,00
Impostos sobre faturamento (R$)	407.228,46	444.797,97	487.500,00
Receita operacional líquida (R$)	2.850.599,21	3.113.585,82	3.412.500,00
Custo do produto vendido (R$)	2.220.323,77	2.436.331,42	2.684.634,72
Despesa operacional (R$)	500.209,60	532.728,64	567.361,77
EBITDA	130.065,84	144.525,76	160.503,52
Depreciação	120.100,00	120.250,00	120.400,00
Receitas e despesas financeiras	-34.394,38	-44.515,79	-56.157,62
Lucro líquido	44.360,22	68.791,55	96.261,13
Margem de lucro líquido	1,36%	1,93%	2,47%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

O desempenho projetado permite a organização reverter a queda da margem de lucro, chegando a 2,47% em 2011. Todavia, diante da elevada dependência dos serviços terceirizados, o custo do serviço vendido, ao longo do período, contribui para que o aumento total do CSV chegue a 32,74%, impedindo que a organização recupere os níveis de lucratividade dos anos 2006 e 2007 (Tabela 01).

Conforme o exposto, esta estratégia pressupõe certo nível de investimentos ao longo dos próximos três anos. No primeiro ano, a melhoria da estrutura da área de vendas demandará R$ 31.000,00, sendo R$ 25.000,00 para aquisição de um veículo leve e R$ 6.000,00 para equipar o novo vendedor. Não há necessidade de investimentos para o transporte de cargas refrigeradas, uma vez que a única diferença no serviço é o tipo de *containers* levantado no porto. Eventuais ações de padronização do serviço e treinamento do pessoal deverão ser absorvidas pelo orçamento de rotina da empresa. No segundo e no terceiro ano do ciclo estratégico, alguns investimentos são necessários: R$ 3.000,00 em cada ano para habilitar dois caminhões para o transporte de cargas perigosas. Como a empresa vem acumulando um bom valor em aplicações financeiras, os referidos investimentos podem ser realizados com recursos próprios. A Tabela 23 demonstra a projeção da evolução patrimonial da empresa nos próximos três anos já considerando tais investimentos.

Tabela 23: Projeção da evolução patrimonial da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a estratégia de crescimento além da demanda

Conta (R$)	2009	2010	2011
Caminhões e carretas	2.000.000,00	2.003.000,00	2.006.000,00
Veículos leves	165.000,00	165.000,00	165.000,00
Estoques	40.000,00	40.000,00	40.000,00
Outros ativos	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Aplicações financeiras	672.666,97	858.708,52	1.072.369,65
Depreciação acumulada	-471.100,00	-591.350,00	-711.750,00
ATIVO	2.442.566,97	2.511.358,52	2.607.619,65
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Outros passivos	0,00	0,00	0,00
Patrimônio líquido	2.442.566,97	2.511.358,52	2.607.619,65
PASSIVO	2.442.566,97	2.511.358,52	2.607.619,65
Rentabilidade (%)	1,82%	2,74%	3,69%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

Observe-se na tabela acima que a taxa de rentabilidade anual tenderá a apresentar uma razoável reação, chegando a 3,69% ao ano, mas ainda se mostrará pouco atrativa em relação ao mercado financeiro. O aumento da lucratividade, a destinação dos lucros para aplicações financeiras e o pleno uso de ativos depreciados serão os principais fatores a determinar este incremento da rentabilidade. Já a análise dos riscos de implementação desta estratégia pode ser avaliada na Tabela 24.

Tabela 24: Análise dos riscos da estratégia de crescimento além da demanda – sem investimento em ampliação da frota – para o ano de 2009

Máximo investimento no primeiro ano (R$)	31.000,00
Resgate do investimento em caso de frustração (R$)	27.900,00
Máximo aumento da despesa operacional (R$)	49.609,60
Resgate da despesa em caso de frustração (R$)	0,00
Máxima perda financeira (R$)[529]	1.967,11
Resgate da perda financ. em caso de frustração (R$)	0,00
Risco absoluto (R$)	54.676,71
% de risco em relação ao patrimônio líquido	2,24%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas Tabelas 22 e 23.

Caso a estratégia seja frustrada no primeiro ano, o investimento em ativos é resgatável em sua maior parte, apenas descontando o valor da depreciação. O incremento da despesa operacional, no primeiro ano do ciclo, com a contratação de um vendedor será de R$ 49.609,60, por conta de salários, encargos, benefícios, despesas de viagem e demais custos associados, conforme será visto no planejamento orçamentário (GMD). Este valor, entretanto, não é resgatável em caso de frustração da estratégia. O mesmo vale para a perda financeira, em função dos custos da oportunidade (ver nota de rodapé pertinente). Tais números geram um risco de 2,24% em relação ao patrimônio líquido da empresa, algo bastante modesto diante do potencial de ganho.

6.1.2.9 Alternativa de crescimento além da demanda com ampliação da frota

O aumento da frota surge como alternativa estratégica para neutralizar o crescimento da dependência de terceiros (mantidos os pressupostos de melhoria da produtividade dos motoristas, conforme visto na sub-seção 6.1.2.8). A decisão que merece análise é a possibilidade de investimento em dois novos conjuntos de transporte: um no primeiro e outro no último ano do ciclo estratégico. Ressalte-se que esta ação também pode ser um impulso para outras estratégias: a empresa poderá fazer uma seleção mais criteriosa dos terceiros e, a partir da implantação dos processos de gestão de fornecedores (derivado das exigências da

[529] Nota do autor: esta perda está associada ao custo da oportunidade. O fato de a empresa ter que utilizar parte dos seus recursos aplicados (a juros de 6% ao ano) para investimentos, novas despesas e custos, resulta na inevitável redução de receitas financeiras (ainda que tal opção seja vantajosa em relação à utilização de empréstimos bancários a juros de 8% ao ano). Todavia, em caso de frustração da estratégia, o decréscimo nos rendimentos da aplicação deve ser contabilizado como uma perda financeira não-resgatável. Esta perda foi calculada em relação aos ganhos financeiros associados à alternativa de acompanhamento de demanda.

ISO 9001), terá mais tempo para influenciar seus novos fornecedores na busca de uma maior qualificação. A Tabela 25 demonstra o desempenho da empresa nesta hipótese.

Tabela 25: Projeção de desempenho operacional da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a estratégia de ampliação da frota

Indicador	2009	2010	2011
Preço médio praticado	1.652,91	1.661,63	1.676,12
Número de carregamentos	1971	2142	2327
Carregamentos frota própria	979	998	1164
Carregamentos terceiros	992	1144	1163
% participação da frota própria	49,7%	46,6%	50,0%
Dias úteis	231	231	231
Frota	6,0	6,0	7,0
Capacidade operacional máxima	1386	1386	1617
% perdas por fatores externos	20,0%	20,0%	20,0%
Capacidade operacional real	1109	1109	1294
% eficiência da frota própria	88,3%	90,0%	90,0%
Carregamentos / mês / motorista	13,60	13,86	13,86

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores.

É possível observar que a participação da frota própria é mantida próxima dos 50% nos anos de aquisição dos veículos. Embora os principais impactos desta estratégia estejam relacionados aos custos de produção, não se pode desprezar o fato de que a incidência de mais dois veículos pesados e mais duas pessoas na estrutura da empresa tenderá a gerar um aumento nos custos administrativos. Deste modo, as oportunidades de redução da despesa operacional não poderão ser no mesmo nível assumido no cenário exposto na sub-seção 6.1.2.8. Para o primeiro ano do ciclo estratégico, assumir-se-á que a despesa operacional, conforme será visto no sub-sistema orçamentário, manterá os valores projetados para a estruturação da força de vendas (que estará efetiva apenas no segundo semestre). Todavia, para os anos seguintes, assumir-se-á que o deflator anual do ritmo de crescimento das despesas operacionais será reduzido para 1,49% (contra os 2% assumidos na alternativa anterior). A Tabela 26 demonstra a evolução financeira da empresa já considerando tais hipóteses:

Tabela 26: Projeção do DRE da Transportadora Modelo de 2009 a 2011, considerando a estratégia de ampliação da frota

Indicador	2009	2010	2011
Receita bruta (R$)	3.257.827,66	3.558.383,79	3.900.000,00
Impostos sobre faturamento (R$)	407.228,46	444.797,97	487.500,00
Receita operacional líquida (R$)	2.850.599,21	3.113.585,82	3.412.500,00
Custo do produto vendido (R$)	2.136.170,60	2.349.673,97	2.511.319,82
Despesa operacional (R$)	500.209,60	535.399,76	573.065,58
EBITDA	214.219,01	228.512,08	328.114,59
Depreciação	140.100,00	140.250,00	160.400,00
Receitas e despesas financeiras	-12.918,98	-26.796,05	-20.922,61
Lucro líquido	87.037,98	115.058,13	188.637,20
Margem de lucro líquido	2,67%	3,23%	4,84%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

Observe-se que a taxa de lucro eleva-se, até o final do ciclo, para 4,84% ao ano, algo expressivo considerando-se o desempenho passado da empresa Modelo. Este novo padrão de desempenho permitirá à empresa reduzir seus custos de produção para 64,39% das receitas até 2011 (os mesmos representavam 67,41% das receitas em 2008).

Nesse cenário, a empresa Modelo terá de realizar pesados investimentos: além do capital a ser empregado nas melhorias referidas na sub-seção 6.1.2.8, a ampliação da frota representará investimentos da ordem de R$ 400.000,00 no primeiro ano do ciclo e o mesmo valor no último ano[530]. Ressalte-se que, como as reservas de capital da empresa (aplicações financeiras, fruto de lucros acumulados e de valores reservados para a depreciação) são superiores a estes montantes, a empresa não terá de recorrer a financiamentos para viabilizar a estratégia. Em decorrência, a margem de lucro líquido elevar-se-á[531]. O impacto destas decisões na evolução patrimonial de empresa está demonstrado na Tabela 27.

[530] Nota do autor: por medida de simplificação dos cálculos, assumir-se-á que tais decisões já passam a ser efetivas a partir do primeiro dia de cada ano do ciclo estratégico, a fim de assegurar a plena utilização dos novos bens no exercício. Na prática, recomenda-se que a formulação estratégica seja concebida, no mínimo, três meses antes do final de cada ano, o que viabiliza a realização dos investimentos antes do exercício anual.

[531] Nota do autor: também por medida de simplificação, considerou-se a hipótese de que os investimentos da empresa somente utilizarão as reservas auferidas até o ano anterior, não se contando com o lucro obtido ao longo do ano em curso. Na prática, este lucro pode ser utilizado para incrementar ganhos financeiros, mas esta hipótese apenas reforçaria a evolução patrimonial da empresa, não prejudicando as conclusões acima.

Tabela 27: Projeção da evolução patrimonial da empresa Modelo, de 2009 a 2011, com ampliação da frota

Conta (R$)	2009	2010	2011
Caminhões e carretas	2.400.000,00	2.403.000,00	2.806.000,00
Veículos leves	165.000,00	165.000,00	165.000,00
Estoques	38.179,44	38.918,88	46.284,75
Outros ativos	36.000,00	36.000,00	36.000,00
Aplicações financeiras	335.344,73	587.652,86	533.690,06
Depreciação acumulada	-491.100,00	-631.350,00	-791.750,00
ATIVO	2.483.424,17	2.599.221,74	2.795.224,81
Empréstimos	0,00	0,00	0,00
Outros passivos	0,00	0,00	0,00
Patrimônio líquido	2.483.424,17	2.599.221,74	2.795.224,81
PASSIVO	2.483.424,17	2.599.221,74	2.795.224,81
Rentabilidade (%)	3,50%	4,43%	6,75%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas tabelas anteriores para a mesma condição.

Observe-se, agora, que a taxa de rentabilidade da Transportadora Modelo se elevará para 3,50% no primeiro ano do ciclo, atingindo 4,43% em 2010 e 6,75% em 2011. No último ano do ciclo estratégico, portanto, a rentabilidade do negócio superará a taxa de juros paga pelo mercado financeiro, algo bastante atrativo em comparação com desempenho obtido nos últimos três anos. Obviamente que o grau de risco desta estratégia é superior ao percebido no cenário anterior, como pode ser visto na Tabela 28.

Tabela 28: Análise dos riscos da estratégia de crescimento além da demanda – com ampliação da frota – para o ano de 2009

Máximo investimento no primeiro ano (R$)	431.000,00
Resgate do investimento em caso de frustração (R$)	407.900,00
Máximo aumento da despesa operacional (R$)	49.609,60
Resgate da desp. operacional em caso de frustração (R$)	0,00
Máxima perda financeira (R$)	23.442,51
Resgate da perda financ. em caso de frustração (R$)	0,00
Risco absoluto (R$)	96.152,11
% de risco em relação ao patrimônio líquido	3,87%

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base nas Tabelas 26 e 27.

Caso a estratégia seja frustrada no primeiro ano do ciclo, ter-se-á como perdas não resgatáveis a depreciação dos ativos, o aumento da despesa operacional e o decréscimo dos ganhos financeiros das aplicações. Observe-se que o risco em relação ao patrimônio líquido quase dobra em relação à estratégia sem ampliação da frota, mas ainda representa um valor que pode ser considerado pequeno, diante das oportunidades de ganho da empresa.

6.1.2.10 Avaliação das alternativas estratégicas

Considerando-se as três alternativas projetadas acima:

a) Acompanhamento da demanda,
b) Crescimento além da demanda, sem ampliação de frota,
c) Crescimento além da demanda, com ampliação de frota.

Fica claro que a empresa somente atingirá sua visão de futuro atuando dentro da alternativa (c). A opção (a) não gera investimentos e nem riscos, mas coloca a empresa numa rota de perda progressiva de lucratividade e rentabilidade. A alternativa (b), em se contendo o ritmo de crescimento da despesa operacional, não poderia ser totalmente descartada, pois restaura, ainda que minimamente, a saúde financeira da empresa, configurando um baixíssimo risco ao capital empregado. Todavia, com uma rentabilidade pouco atrativa e uma crescente dependência de frota terceirizada, a empresa distancia-se de um maior nível de competitividade, o que pode prejudicar, inclusive, suas estratégias de tomar espaço da concorrência. A opção (c), portanto, ainda que com um risco um pouco maior, resgata a sustentabilidade econômica do negócio e prepara a empresa para futuros ciclos estratégicos.

6.1.2.11 Análise da consistência das estratégias

Obtém-se, então, como primeiro produto da aplicação deste sub-sistema, o seguinte quadro metas x estratégias, com prazo até 2011 (já se utilizando de enunciados sintéticos para facilitar a exposição):

Metas / Estratégias	**Meta 1:** Aumentar receitas em 30%	**Meta 2:** Aumentar rentabilidade para 6,75%
1) Obter a certificação ISO 9001	❍	❍
2) Aumentar capacidade de produção	♦	●
3) Ofertar novos serviços	❍	❍
4) Acompanhar demanda regional	❍	♦
5) Estruturar força de vendas	●	❍
6) Aplicar preços diferenciados para novos clientes	●	❍

Quadro 43: Matriz de correlação objetivos x estratégias da Transportadora Modelo
Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

Observe-se que as metas 1 e 2 estão cobertas por estratégias de forte impacto, demonstrando consistência do plano. As estratégias responsáveis pela consistência das metas de longo prazo são a 2, a 5 e a 6. As estratégias 1 e 3 possuem médio impacto em ambas as metas, portanto, contribuem para a consistência do plano. A estratégia 4 aparece apenas com médio impacto na meta 1, mas está atrelada ao gerenciamento da rotina da empresa, não podendo, obviamente, ser descartada.

Neste momento, cabe ressaltar uma questão que, muitas vezes, passa despercebida na formulação estratégica: as oportunidades de redução de custos fixos e de produção. Por seu impacto na margem de lucro e na rentabilidade, os custos não podem ser negligenciados na gestão de qualquer organização – daí a necessidade do sub-sistema de gestão orçamentária. Ao se verificar que não existem estratégias consistentes quanto à redução de custos (ou indicadores correlatos, como a rentabilidade), o modelo impõe que a organização reveja a necessidade de, pelo menos, uma estratégia de forte impacto neste âmbito.

O exemplo não aponta diretamente para esta necessidade, mas cabe registrar que os custos fixos e de produção possuem impacto direto nos preços e na recuperação da lucratividade. Cabe lembrar que, conforme a Tabela 01, o incremento da despesa operacional no período de 2006 a 2008 foi igual ao crescimento das receitas (9,01%), sendo que os custos de produção superaram este patamar (11,04%)[532].

[532] Nota do autor: cabe ressaltar, neste ponto, a postura típica encontrada na maioria da empresas da amostra estudada: a empresa desconhece as razões da perda de lucratividade. Conforme prescreve o modelo aqui defendido, quando na avaliação do desempenho econômico da empresa são desconhecidas as causas da variação dos resultados, está-se diante de um problema. Neste caso, segundo Campos (2004, p. 107), "um problema ruim", porque deriva de uma anomalia no desempenho da empresa.

Na formulação estratégica, não se exige ainda a solução minuciosa do problema, pois é certo que o mesmo será atacado pelos demais sub-sistemas. O que se retira daqui é o indicativo “reduzir custos de produção e custos fixos” como questão inarredável nas metas do negócio. Os números definitivos surgirão após a análise do fenômeno, na fase de gerenciamento das melhorias ou no sub-sistema de gestão orçamentária. Neste ponto, vale ressaltar que esta questão poderia surgir apenas no gerenciamento das melhorias ou no gerenciamento orçamentário. Portanto, para empresas que não utilizam a formulação estratégica, os dois sub-sistemas referidos também são aptos a resolver tais problemas.

As metas de redução dos custos de produção estão atreladas à viabilidade de redução dos custos unitários. Este assunto será aprofundado no sub-sistema de gerenciamento orçamentário.

Ressalte-se que os custos apurados até este momento (Tabela 26), em se confirmando a implantação da estratégia explanada nesta sub-seção, constituem-se nas premissas orçamentárias da empresa para o primeiro ano do ciclo.

6.1.2.12 Plano de longo prazo

O Quadro 44 apresenta o plano de longo prazo concebido pela empresa.

Estratégia	Indicador de desempenho	Objetivo /meta	Prazo	Respon-sável	Recursos (R$)
1) Estruturar força de vendas	Prazo	6 meses	2009	Ger.	31.000
2) Aplicar preços diferenciados para novos clientes	Preço médio mínimo para novos clientes	R$ 1.777,19	2011	Ger.	-
	Carregamentos para novos clientes	421	2011	Ger.	-
3) Aumentar capacidade de produção	Carregamentos totais por ano	2.327	2011	Sup. Oper.	800.000
	% eficiência da frota própria	90%	2010	Sup. Oper.	-
4) Obter a certificação ISO 9001	Prazo	12 meses	2009	Sup. Adm.	25.000 (GMD)
5) Ofertar novos serviços	Carregamentos para novos serviços	179	2011	Ger.	6.000
6) Acompanhar demanda regional	Carregamentos para a demanda regional	1906	2011	Ger.	-

Quadro 44: Plano de longo prazo da Transportadora Modelo
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos quadros anteriores

Segundo o plano acima, a estruturação da força de vendas será maturada ao longo do primeiro semestre de 2009 e efetivada nos seis meses seguintes. Os preços diferenciados (Tabela 18) já serão aplicados desde o início do ciclo estratégico. Esta estratégia consta desdobrada em dois indicadores: o preço médio mínimo a ser praticado para a obtenção dos novos clientes e o volume de carregamentos objetivado para estes novos clientes[533]. O

[533] Nota do autor: as metas referentes a estes indicadores, bem como ao indicador da estratégia 5, foram deduzidas de cálculos derivados da mesma planilha acima referida, pois as fórmulas são inter-relacionadas.

aumento da capacidade de produção também será acompanhado por dois indicadores: o número total de carregamentos realizado ao ano e a eficiência da frota própria, cuja meta, conforme já exposto, será de 90% até 2010 (cabe lembrar que a meta pressupõe um padrão intermediário no primeiro ano do ciclo de 88,3%). A certificação da empresa pela ISO 9001 deverá ser obtida em 12 meses, prazo considerado exequível para o porte da empresa. A oferta dos novos serviços de cargas refrigeradas e cargas perigosas também será acompanhada pelo número de carregamentos nestas categorias. O acompanhamento da demanda regional expressa a meta da empresa deduzida no cenário (a), conforme apresentado na Tabela 12.

Os recursos que constam no plano referem-se essencialmente aos investimentos em ampliação e melhoria da frota e infraestrutura de vendas, já referidos nas seções anteriores, e devem ser incorporados ao orçamento de capital empregado da empresa, conforme será exposto adiante. O incremento de custos associados a estes investimentos serão alvo de apreciação no sub-sistema orçamentário, igualmente tratado na sequência deste trabalho. Os recursos a serem aplicados em consultoria, treinamento e auditoria para a certificação ISO 9001 foram destacados no plano estratégico, mas os mesmos também devem ser absorvidos pela gestão orçamentária da empresa para o período (com o uso da ferramenta GMD). Estes números, porém, estão sujeitos a alterações, dependendo das etapas que seguem.

Termina aqui o planejamento estratégico. Cabe lembrar que estratégias bem-elaboradas nada representam se não forem bem-executadas e controladas. É o que será abordado no sub-sistema de gerenciamento das melhorias.

6.1.3 Gerenciamento das melhorias

O desdobramento das estratégias busca fazer um recorte detalhado do primeiro ano do plano de longo prazo. Como a formulação estratégica já calculou os níveis de desempenho almejados para cada ano do ciclo, basta atentar-se para os índices previstos para 2009. Recomenda-se que, nesta etapa, as ações explicitadas já reflitam inteiramente os principais desdobramentos das estratégias, derivando daí as diretrizes anuais do negócio.

O Quadro 45 apresenta das diretrizes anuais da empresa Modelo (matriz metas x ações) para o ano 2009. A meta de receitas foi calculada em função do valor projetado para 2009 (Tabela 26) e o valor auferido em 2008 (Tabela 01). A meta de rentabilidade projeta a taxa esperada para o ano 2009, conforme Tabela 27.

Metas **Ações**	**Meta 1:** Aumentar receitas em 8,59%	**Meta 2:** Aumentar rentabilidade para 3,50%
1) Estruturar força de vendas	●	❍
2) Aplicar preços diferenciados para novos clientes	●	❍
3) Adquirir mais um conjunto de transporte	♦	●
4) Aumentar a eficiência dos motoristas próprios	♦	❍
5) Obter a certificação ISO 9001	❍	❍
6) Ofertar serviços de cargas refrigeradas	❍	❍
7) Acompanhar demanda regional	❍	♦

Quadro 45: Matriz de correlação metas x ações da Transportadora Modelo para o ano 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor.

A exemplo do que foi visto no plano de longo prazo, as metas 1 e 2 estão cobertas pelas ações 1, 2 e 3, das quais se projeta um forte impacto para sua consecução. A ação 4, embora não repercuta significativamente na geração de novas receitas, é premissa de melhoria contínua para se buscar maior rentabilidade. As demais ações se justificam pelos mesmos motivos expostos na apreciação da matriz objetivos x estratégias.

O Quadro 46 demonstra as diretrizes para 2009:

Ação	Indicador de desempenho	Objetivo /meta	Prazo	Respon-sável	Recursos (R$)
1) Estruturar força de vendas	Prazo	6 meses	Jun	Ger.	31.000
2) Aplicar preços diferenciados para novos clientes	Preço médio mínimo para novos clientes	R$ 1.640,00	Dez	Ger.	-
	Carregamentos para novos clientes	127	Dez	Ger.	-
3) Adquirir mais um conjunto de transporte	Prazo	Imediato	Dez de 2008	Sup. Adm.	400.000
4) Aumentar eficiência dos motoristas próprios	Carregamentos frota própria por ano	979	Dez	Sup. Oper.	-
	% eficiência da frota própria	88,3%	Dez	Sup. Oper.	-
5) Obter a certificação ISO 9001	Prazo	12 meses	Dez	Sup. Adm.	12.200 (GMD)
6) Ofertar serviços de cargas refrigeradas	Carregamentos para cargas refrigeradas	16	Dez	Ger.	-
7) Acompanhar demanda regional	Carregamentos para a demanda regional	1.844	Dez	Ger.	-

Quadro 46: Plano de diretrizes da Transportadora Modelo para o ano 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no desdobramento do Quadro 44.

As ações 1, 3 e 5 são projetos, portanto, apenas atreladas a prazos. A ação 2 trata-se de uma política cuja implantação é imediata, mas sua eficácia deve ser acompanhada pelos indicadores referidos acima. As ações 4 e 6 podem ser transformadas em metas de melhoria, pois implicam desafios que vão além do padrão de desempenho da rotina da empresa. A ação 7, conforme já exposto, deverá ser absorvida pelo gerenciamento da rotina da organização. Para os projetos que demandam prazo mais longo, deverão ser elaborados cronogramas

detalhados, e para as metas, deverão ser elaborados planos de ação. Julga-se desnecessário apresentar o planejamento para todas as metas assumidas pela empresa, pois as ferramentas seriam repetitivas, alterando-se apenas o conteúdo. Deste modo, apresentar-se-á apenas o desdobramento de uma das metas: aumentar a eficiência dos motoristas próprios de 86,6% para 88,3% em 2009.

Inicialmente deve ser feita a análise do fenômeno, buscando-se estratificar o problema e avaliar onde e quando ele se concentra. O Quadro 47 apresenta a produção realizada pela empresa ao longo do ano de 2008.

Indicadores	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Dias disponíveis	11	20	21	20	21	20	22	23	20	22	20	11	231
% perdas inevitáveis	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Dias de operação	9	16	17	16	17	16	18	18	16	18	16	9	185
Número de caminhões	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	
Capacidade operacional	44	80	84	80	84	80	88	92	80	88	80	44	924
Pedidos	60	80	100	144	170	200	233	217	180	170	150	110	1814
Motorista 1	7	12	15	14	15	15	15	17	14	15	14	8	161
Motorista 2	8	16	16	16	15	16	16	18	14	16	14	8	173
Motorista 3	7	12	14	13	14	14	14	16	14	12	13	7	150
Motorista 4	7	14	16	15	16	15	14	15	15	14	15	7	163
Motorista 5	6	12	13	13	14	14	16	16	14	15	14	6	153
Total próprio	35	66	74	71	74	74	75	82	71	72	70	36	800
% eficiência	**80%**	**83%**	88%	89%	88%	93%	85%	89%	89%	**82%**	88%	**82%**	86,6%
Total terceiros	25	14	26	73	96	126	158	135	109	98	80	74	1014
Total	60	80	100	144	170	200	233	217	180	170	150	110	1814
% particip. frota própria	58%	83%	74%	49%	44%	37%	32%	38%	39%	42%	47%	33%	44,1%

Quadro 47: Produção realizada pela Transportadora Modelo em 2008
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base na Tabela 03.

Sem entrar em considerações estatísticas (o que poderia até ser feito, mas demandaria uma exposição mais longa), os gestores da empresa Modelo consideram normal uma eficiência na faixa de 84% a 90% (eficiência esta medida conforme descrito na sub-seção 6.1.1, na referência feita à Tabela 03). Constata-se que os meses de menor eficiência coletiva dos motoristas são janeiro (80%), fevereiro (83%), outubro (82%) e dezembro (82%), acima destacados em vermelho. São estes os primeiros problemas que merecem atenção. Para uma completa análise do fenômeno, entretanto, faz-se necessário detalhar também o desempenho individual de cada motorista em cada um dos meses do período. A análise do Quadro 48

destaca em laranja as eficiências abaixo da faixa de normalidade e em verde as eficiências superiores a esta faixa.

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Motorista 1	80%	75%	89%	88%	89%	94%	85%	92%	88%	85%	88%	91%	87%
Motorista 2	91%	100%	95%	100%	89%	100%	91%	98%	88%	91%	88%	91%	94%
Motorista 3	80%	75%	83%	81%	83%	88%	80%	87%	88%	68%	81%	80%	81%
Motorista 4	80%	88%	95%	94%	95%	94%	80%	82%	94%	80%	94%	80%	88%
Motorista 5	68%	75%	77%	81%	83%	88%	85%	87%	88%	85%	88%	80%	83%

Quadro 48: Eficiências individuais dos motoristas da empresa Modelo ao longo do ano 2008
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no Quadro 47.

Observe-se que as eficiências dos motoristas são bem-distintas no desempenho global do ano. O motorista 2 possui 94% de eficiência anual, chegando a atingir picos de 100% ao longo do ano, e os motoristas 3 e 5 perfazem 81% e 83%, respectivamente. A partir do quadro 51, é possível quantificar as ocorrências, para cada motorista, em que a eficiência ficou abaixo da faixa de tolerância definida pela empresa (células em laranja no Quadro):

- Motorista 1: duas (2)
- Motorista 2: zero (0)
- Motorista 3: nove (9)
- Motorista 4: cinco (5)
- Motorista 5: seis (6)

Constata-se também que o motorista 4 apresenta um desempenho médio anual dentro da faixa de normalidade (88%). Suas 5 ocorrências com desempenho inferior à normalidade são compensadas por 6 ocorrências com desempenho superior. Esta elevada variabilidade também deve merecer atenção da empresa.

O modelo requer que a empresa ataque o problema em suas partes essenciais. Diante do exposto, os seguintes fenômenos devem ser aprofundados na análise dos processos:

a) Baixa eficiência nos meses de janeiro, fevereiro, outubro e dezembro;
b) Baixa eficiência dos motoristas 3 e 5;
c) Elevada variabilidade na eficiência do motorista 4.

A fixação de metas a partir destes problemas está vinculada à análise preliminar da viabilidade de sua solução, o que deve ser feito mediante análise comparativa dos desempenhos mensais e individuais. No modelo, os gestores da empresa consideram que não há razão para se conviver com baixa eficiência nos meses acima destacados, uma vez que nos

demais meses do ano a empresa mantém um índice médio de 88,5%. Mesmo desconhecendo as causas do baixo desempenho nos períodos destacados, empresa definirá, preliminarmente, como meta para os referidos meses, o mesmo número almejado para o desempenho anual, 88,3% (que no arredondamento realizado pelo Excel aparecerão como 88%). Quanto ao desempenho dos motoristas 3 e 5, espera-se que os mesmos busquem um desempenho, no mínimo, igual ao 3º. melhor da equipe, o motorista 1, que é de 87%. Já o motorista 4 terá como desafio estabilizar a sua performance próxima do índice global almejado (88,3%). O novo motorista a ser contratado (motorista 6) deverá ingressar na empresa com, pelo menos, o desempenho médio objetivado para o ano (o que irá se desdobrar num desafio para a gestão de pessoas da empresa, conforme será visto adiante). Os demais motoristas devem manter os seus índices atuais, ajudando com seu exemplo pessoal na melhoria dos motoristas problemáticos (outro desafio para a gestão de pessoas). O Quadro 49 demonstra os ganhos de eficiência caso sejam atacados estes problemas alvo (os valores em vermelho representam eficiências que foram mantidas no mesmo patamar de 2008).

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Motorista 1	88%	88%	**89%**	**88%**	**89%**	**94%**	**85%**	**92%**	**88%**	88%	**88%**	88%	89%
Motorista 2	88%	88%	**95%**	**100%**	**89%**	**100%**	**91%**	**98%**	**88%**	88%	**88%**	88%	92%
Motorista 3	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%
Motorista 4	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%
Motorista 5	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%	87%
Motorista 6	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%	88%

Quadro 49: Projeção das eficiências individuais para 2009, caso sejam atingidas as metas
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no Quadro 48 e premissas do parágrafo anterior.

Aplicando-se estas novas eficiências no plano de produção da empresa para 2009, obter-se-á o exposto no Quadro 50. Para simplificar o raciocínio, assume-se que a demanda da empresa manterá a curva de sazonalidade apresentada em 2008, apenas incorporando o aumento previsto pelas metas estratégicas para o ano 2009 (Tabela 25).

Indicadores	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Dias disponíveis	11	20	21	20	21	20	22	23	20	22	20	11	231
% perdas inevitáveis	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Dias de operação	9	16	17	16	17	16	18	18	16	18	16	9	185
Número de caminhões	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Capacidade operacional	53	96	101	96	101	96	106	110	96	106	96	53	1109
Pedidos	61	95	105	156	185	217	253	236	196	185	163	120	1971
Motorista 1	8	14	15	14	15	15	15	17	14	16	14	8	164
Motorista 2	8	14	16	16	15	16	16	18	14	16	14	8	170
Motorista 3	8	14	15	14	15	14	15	16	14	15	14	8	161
Motorista 4	8	14	15	14	15	14	16	16	14	16	14	8	163
Motorista 5	8	14	15	14	15	14	15	16	14	15	14	8	161
Motorista 6	8	14	15	14	15	14	16	16	14	16	14	8	163
Total próprio	46	84	90	86	89	87	93	100	84	93	84	46	983
% eficiência	88%	88%	89%	90%	88%	91%	88%	90%	88%	88%	88%	88%	88,6%
Total terceiros	15	11	15	70	96	130	160	136	111	92	79	73	988
Total	61	95	105	156	185	217	253	236	196	185	163	120	1971
% particip. frota própria	76%	89%	86%	55%	48%	40%	37%	42%	43%	50%	52%	39%	49,9%

Quadro 50: Plano de produção da Transportadora Modelo para 2009 incorporando as melhorias propostas
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos Quadros 47 e 49.

Observe-se que, com este desempenho, o número de carregamentos próprios em 2009 atingirá 983, superando a meta mínima anual que é de 979 unidades (Quadro 46). Da mesma forma, a eficiência global atingirá 88,7%, superando a meta estratégica (88,3%). Esta constatação demonstra que os fenômenos atacados pelo gerenciamento das melhorias, somados às medidas já aprovadas nas diretrizes anuais (aquisição de um novo veículo e contratação de um novo motorista), são suficientes para assegurar o alcance da meta de carregamentos e de eficiência[534].

A próxima etapa deste sub-sistema é a análise das causas dos problemas acima referidos e seus desdobramentos. O Quadro 51 apresenta esta análise e os respectivos planos de ação (para enriquecer a apresentação do modelo heurístico, as situações descritas no referido quadro foram retiradas dos casos estudados apresentados na seção 5.2).

[534] Nota do autor: observa-se que o motorista 2, neste novo plano de produção, terá levemente reduzida a sua eficiência individual (de 94% para 92%) por conta da padronização das eficiências nos meses alvo das melhorias. Ocorre que o mesmo, em 2008, configurou a chamada anomalia positiva (porque excede a faixa de normalidade), fato que também mereceria atenção da empresa na tentativa de reproduzir o fenômeno. Todavia, ressalvadas restrições trabalhistas e de fadiga física, pelo menos nos meses que não são alvo de melhorias, assumir-se-á que o motorista 2 será incentivado a repetir sua eficiência histórica.

Problema	Causas fundamentais	Plano de Ação
1) Baixa eficiência nos meses 1 e 12	Concessão de férias sem avaliar plano de produção	Integrar programação de férias ao plano de produção
2) Baixa eficiência no mês 2	Excesso de demandas de manutenção preventiva	Concentrar manutenção preventiva no período de férias
	Baixa demanda motivada pelos clientes	Negociar com os clientes o plano de produção do primeiro trimestre[535]
3) Baixa eficiência no mês 10	Acidente de trânsito com o motorista 3	Implantar e controlar práticas de direção defensiva
4) Baixa eficiência dos motoristas 3 e 5	Excesso de demandas de manutenção corretiva	Melhorar controle da execução do plano de manutenção preventiva
5) Elevada variabilidade do motorista 4	Motorista novato não plenamente integrado ao sistema de trabalho	Aumentar eficácia dos processos de integração de novos motoristas

Quadro 51: Análise de causas e planos de ação para os problemas apresentados
Fonte: Quadro elaborado pelo autor para compor o exemplo.

Cabe observar que as causas aqui procuradas devam estar relacionadas aos processos da empresa. Muitas das causas comumente alegadas neste ponto como condições climáticas adversas, excesso de filas no porto, dentre outras, já estão cobertas pelo índice de perdas inevitáveis (20%). Estas são causas crônicas e até podem justificar queda de desempenho, mas em se manifestando, afetariam todos os motoristas por igual. No caso em estudo, os problemas se manifestaram de modo pontual (em alguns meses ou em alguns motoristas), invalidando a alegação de problemas crônicos. O mais importante é a empresa utilizar estes problemas para rever seus processos e buscar novas soluções.

O desdobramento da meta de melhoria da eficiência dos motoristas próprios impõe ações (ou novas metas) para outros setores da empresa, conforme pode ser verificado no Quadro 52 que apresenta um plano de ação resumido. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte, o envolvimento dos dois supervisores é quase que permanente, além do fato de que as melhorias propostas demandam ações integradas entre operação, gestão de fornecedores e RH.

[535] Nota do autor: o cálculo na planilha apresentou um déficit de 8 carregamentos em relação à capacidade de produção da empresa no mês de fevereiro. Em se tratando de baixa demanda motivada pelos próprios clientes, existe uma dificuldade natural de atuar sobre a causa do problema. Mesmo assim, o modelo impõe que a empresa faça o que estiver ao seu alcance para atingir sua meta: neste caso, bastaria retardar 4 carregamentos de janeiro e antecipar 4 carregamentos de março que o problema estaria sanado. Por não ser um número significativo, é possível se assumir a hipótese de sucesso na negociação com alguns clientes mais flexíveis.

Plano de Ação	Responsável	Equipe	Prazo
1) Integrar programação de férias ao plano de produção	Sup. Adm.	Sup. Oper.	Set
2) Concentrar manutenção preventiva no período de férias	Sup. Oper.	Sup. Adm.	Set
3) Negociar com clientes o plano de produção do primeiro trimestre	Ger.	Sup. Oper.	Imediato
4) Implantar e controlar práticas de direção defensiva	Sup. Oper.	Sup. Adm.	Mai
5) Melhorar controle da execução do plano de manutenção preventiva	Sup. Oper.	Sup. Adm.	Mar
6) Aumentar eficácia dos processos de integração de novos motoristas	Sup. Adm.	Sup. Oper.	Imediato

Quadro 52: Plano de ação resumido para a meta de melhoria da eficiência
Fonte: Quadro elaborado pelo autor para compor o exemplo.

Na fase de gerenciamento, avalia-se a tendência ao alcance das metas e o andamento dos planos de ação. Este exercício deve ser sistemático – se possível, mensal – devendo estar absorvido pelo sub-sistema de análise crítica da empresa. Para simular esta etapa, admitir-se-á a ocorrência da seguinte anomalia: queda da eficiência no mês de março (77%). Tal fato gerou um déficit de 12 cargas na produção própria de março. Conforme exposto, esta situação compromete a meta global, pois a empresa corre o risco de não realizar os carregamentos próprios previstos para 2009. A primeira atitude é atuar sobre os efeitos, refazendo-se o plano de produção da empresa de forma a resgatar o quanto antes o déficit obtido. O método mais simples é utilizar a "folga" de quatro cargas que compunha o plano de produção original e procurar diluir o restante (oito cargas) nos meses subsequentes, distribuindo-as entre os motoristas da casa. Por simplificação, esta distribuição pode ser feita de modo uniforme, mas é recomendável avaliar a capacidade de absorção de cada motorista (inclusive, contando-se com a maior capacidade de absorção dos motoristas 1 e 2). Esta situação encontra-se configurada no Quadro 53, em que a anomalia aparece destacada em laranja e os principais impactos no rearranjo da produção, em verde.

Indicador	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
Dias disponíveis	11	20	21	20	21	20	22	23	20	22	20	11	231
% perdas inevitáveis	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	20%	
Dias de operação	9	16	17	16	17	16	18	18	16	18	16	9	185
Número de caminhões	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	
Capacidade operacional	53	96	101	96	101	96	106	110	96	106	96	53	1109
Pedidos	61	95	105	156	185	217	253	236	196	185	163	120	1971
Motorista 1	8	14	13	14	15	15	15	17	14	16	14	8	164
Motorista 2	8	14	14	16	16	15	17	17	14	16	14	8	170
Motorista 3	8	14	12	14	15	14	15	16	14	15	14	8	160
Motorista 4	8	14	14	14	15	14	16	16	14	16	14	8	164
Motorista 5	8	14	12	14	15	14	15	16	14	15	14	8	160
Motorista 6	8	14	13	14	15	14	16	16	14	16	14	8	163
Total próprio	46	84	78	87	91	87	95	100	85	94	85	47	979
% eficiência	88%	88%	77%	91%	90%	91%	90%	90%	89%	89%	89%	89%	88,3%
Total terceiros	15	11	27	69	94	130	158	136	111	91	78	73	992
Total	61	95	105	156	185	217	253	236	196	185	163	120	1971
% particip. frota própria	76%	89%	75%	56%	49%	40%	37%	42%	43%	51%	52%	39%	49,7%

Quadro 53: Plano de produção da Transportadora Modelo para 2009, considerando a anomalia de março
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos Quadros 47 e 50.

Note-se que a reprogramação impõe um novo nível de desempenho para os meses restantes, sendo que, inclusive, nos cinco meses seguintes (em que ocorre o pico da demanda para a empresa) o desempenho flutuará muito próximo do limite superior da faixa de normalidade (90%). Esta situação coloca a empresa numa área de risco, pois terá de exigir um maior esforço de seus motoristas, como que antecipando a consecução de sua meta estratégica de eficiência (90%). Mas caso a empresa queira assegurar a meta de eficiência da frota própria, não terá outra alternativa[536].

Realizadas as ações imediatas, a empresa deverá avaliar as causas desta anomalia. Mesmo que esta situação não se repita no curto prazo, o aprendizado daí decorrente deve ser incorporado pela empresa, sob pena de repetir as mesmas falhas no futuro. No caso em estudo, a causa diagnosticada foi crônica, afetando todos os motoristas: ocorreram dois dias de greve no porto de Rio Grande, impedindo a empresa de realizar os carregamentos

[536] Nota do autor: uma das dificuldades iniciais na implantação do gerenciamento das melhorias nas empresas referidas na seção 5.2 foi a atitude da maioria dos gestores em "assumir o prejuízo" por entenderem que "não vale à pena tanto esforço para compensar a anomalia". Este postura, entretanto, é condenada pelo modelo, pois as anomalias são oportunidades de aprendizado organizacional e uma vez tratadas com eficácia levam a empresa a novos patamares de desempenho, configurando o que se chama de melhoria incremental.

previstos. O fato de se tratar de uma causa externa aos processos da empresa não a exime de análise. Embora a empresa não possa realizar uma ação efetiva diretamente sobre esta causa, ela pode assumir a necessidade se preparar melhor para atuar sobre os efeitos de imprevistos semelhantes. Considerando-se que as perdas inevitáveis consomem 20% do tempo disponível, o estudo deste fenômeno (no qual deveriam estar incluídas as perdas de tempo por greves) e a atuação sobre seus efeitos podem sugerir a necessidade de se contar com um motorista *stand-by* (até mesmo, um terceiro devidamente treinado) para utilização nos momentos de fadiga dos motoristas habituais. Obviamente que tal medida representaria um adicional nos custos de produção, mas com provável repercussão positiva na eficiência geral da frota (impondo análise de custo x benefício).

Outra hipótese de anomalia é a falta de tendência no alcance da meta de eficiência: as ações estão sendo implantadas (o plano de ação está correndo dentro do prazo), mas os resultados permanecem sem alteração. Este fato deve gerar, de imediato, a revisão do plano de ação, pois fatalmente não foram diagnosticadas todas as causas dos problemas estratificados ou as ações propostas não são suficientes para atacar as causas detectadas.

Fecha-se assim o ciclo PDCA do gerenciamento das melhorias. O próximo sub-sistema é o gerenciamento da rotina, onde serão avaliadas as necessidades de padronização de processos na empresa.

6.1.4 Gerenciamento da rotina

Neste sub-sistema, o primeiro passo é avaliar quais as demandas de **padronização** geradas do plano estratégico e do gerenciamento das melhorias. Considerando-se que a empresa buscará a certificação ISO 9001, impõe-se de imediato a priorização dos processos ligados à gestão da qualidade, conforme os requisitos da referida norma.

Todavia, independentemente de a empresa ter deflagrado a padronização dos processos por conta do projeto de certificação, cabe o diagnóstico dos desdobramentos acima que demandam este esforço. Com este alinhamento, o próprio projeto ISO ganhará maior importância e os dirigentes poderão melhor apreciar os resultados do gerenciamento da rotina.

Por conta da implantação da ISO 9001, três processos serão essenciais na padronização: vendas, compras e produção. Tal esforço se alinha com o plano estratégico pelo seguinte:

- A estratégia de estruturar o departamento de vendas não se concretizará apenas com a contratação de um profissional do ramo. Há necessidade de se definir um processo

para que o mesmo desempenhe a sua função com objetivos definidos, disciplina operacional e método de controle;

- O processo de compras, em especial, a contratação de motoristas terceiros, impacta decisivamente na qualidade dos serviços prestados. Como a empresa vislumbra contar com a participação de terceiros ainda em nível expressivo nos próximos anos (não menos de 50%, conforme Tabela 25), faz-se necessária a padronização dos critérios de seleção e controle do desempenho;
- O processo de produção possui várias demandas do gerenciamento das melhorias, a exigir novos métodos de execução e controle. A busca do incremento progressivo da eficiência dos motoristas próprios irá requerer novas definições operacionais e bons métodos de controle.

Como desdobramento do gerenciamento das melhorias, a padronização far-se-á necessária em atividades como:

- Planejamento e controle da produção;
- Programação de férias;
- Planejamento e controle da manutenção preventiva;
- Auditoria das práticas de direção defensiva.

O plano 6 – aumentar eficácia da integração de novos motoristas – deve ser transformado numa meta de melhoria da função de RH. Neste caso, requerer-se-á que sejam levantados dados sobre o desempenho dos processos de integração de novos colaboradores e executados todos os mesmos passos descritos no sub-sistema de gerenciamento das melhorias, até que se tenha um plano de ação específico[537].

Uma vez definidos processos alvo da padronização, a empresa passa a estruturar o **gerenciamento de indicadores de desempenho**. Como decorrência do desdobramento das diretrizes e do histórico de controle operacional da empresa nos anos anteriores, foi possível definir a árvore de indicadores da empresa. Como a ramificação da receita operacional líquida (ROL) segue o padrão apresentado na sub-seção 3.5.6 (*vide* Figura 04) e a despesa operacional será tratada adiante no GMD, a árvore apresentada na Figura 11 demonstra apenas o desdobramento a partir do custo do serviço vendido (CSV), que é um dos indicadores críticos para a melhoria da lucratividade do negócio.

[537] Nota do autor: na verdade, qualquer ação proposta pode estar vinculada a uma meta de melhoria, todavia, quando já está definido o que vai ser feito – sem necessidade de se avaliar o fenômeno e o processo – a ferramenta indicada é o cronograma de projeto.

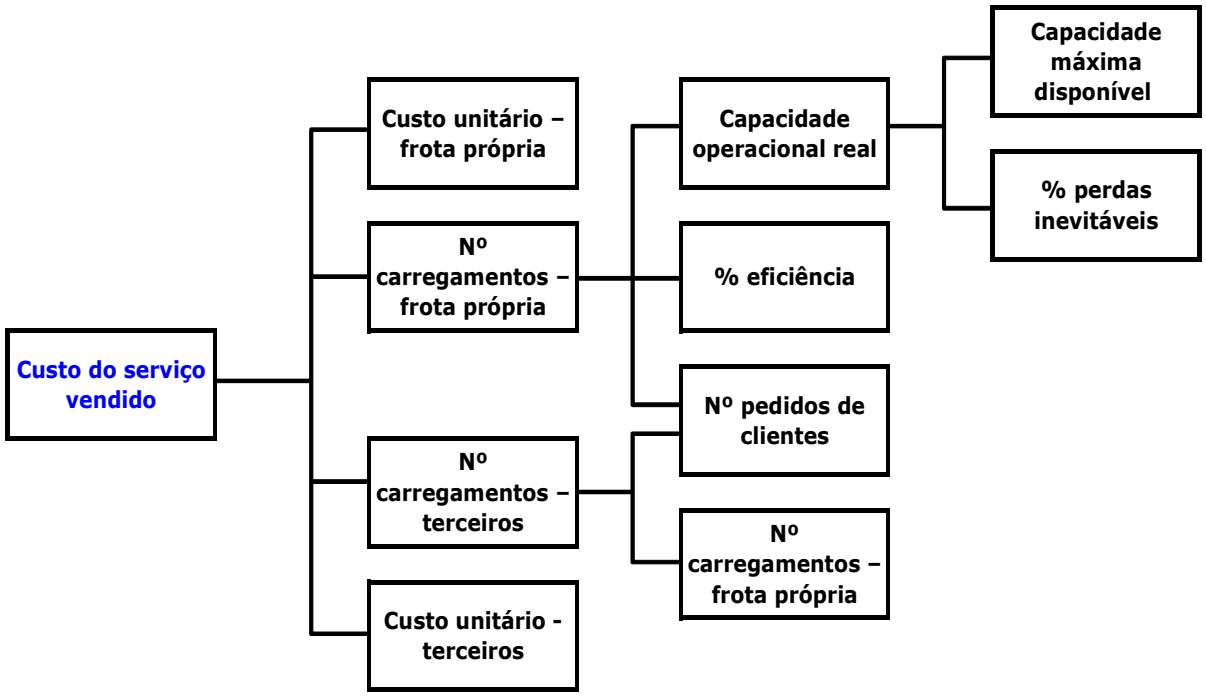

Figura 11: Árvore de indicadores de desempenho da empresa para o custo de serviço vendido
Fonte: Figura elaborada pelo autor com base nos indicadores referidos nas seções anteriores.

A árvore será utilizada no sub-sistema de análise crítica do desempenho, em especial, para a análise das correlações de causa e efeito quando do surgimento de anomalias. Por exemplo: admitindo-se um aumento no custo do serviço vendido, os indicadores "% de perdas inevitáveis" e "número de pedidos de clientes" podem surgir como causas prováveis, não se restringindo à análise apenas dos fatores já referidos sobre eficiência da frota própria.

A própria implantação da ISO 9001 exigirá um procedimento de auditoria interna da organização, mas em decorrência do exposto acima, alguns processos em especial merecerão maior atenção. As práticas de direção defensiva são difíceis de auditar, pois os motoristas viajam normalmente sozinhos. Neste caso, mesmo que haja algum prejuízo por força da presença do observador, foi definido que o supervisor de operações fará um rodízio de acompanhamento de viagens, a ponto de cobrir, pelo menos, um motorista por mês. Quanto aos demais processos, a prática conterá tanto as auditorias programadas semestrais como em auditorias de surpresa, em frequência mensal.

O **tratamento de anomalias** deverá se ater aos fenômenos não contemplados pelas anomalias do gerenciamento das melhorias. Por exemplo: ao se constatar que um motorista não cumpre as regras básicas da direção defensiva, tem-se uma não conformidade. A disposição pode se concentrar no retreinamento do mesmo, porém a análise de causas deve questionar causas imediatas detectadas como:

- Falta de habilidade do motorista,
- Não cumprimento das regras de manutenção básica do veículo e
- Falta de consciência do motorista sobre a importância de tais praticas.

O Quadro 54 apresenta uma proposta de tratamento para as referidas causas.

Causa imediata	Causa raiz	Ação	Responsável	Prazo
1) Falta de habilidade do motorista	Treinamento realizado há mais de 10 anos em outra empresa	Re-treinamento pelo mesmo método utilizado pela empresa Modelo.	Sup. Adm.	20 dias
2) Não cumprir manutenção básica	Falta de planejamento	Plano pessoal de paradas programadas	O próprio motorista	10 dias
3) Falta de consciência sobre a importância da prática	Falta de cobrança do superior	Intensificar auditoria dos padrões	Sup. Oper.	5 dias

Quadro 54: Análise de causas e ações corretivas para o tratamento de não conformidades
Fonte: Quadro elaborado pelo autor para compor o exemplo.

Fecha-se aqui o ciclo PDCA do gerenciamento da rotina. O próximo sub-sistema a ser alvo da atenção da Transportadora Modelo, conforme fundamentado nos capítulos 3 e 4, é a gestão de pessoas.

6.1.5 Gestão de pessoas

A Transportadora Modelo adotou o Programa 5S como base para o **gerenciamento do ambiente de trabalho**. Aplicando os cinco sensos, a empresa preparou sua equipe para mudança cultural. Os principais alvos foram os próprios motoristas, colocando-os como os principais responsáveis pela manutenção, limpeza e conduta segura dos seus veículos.

Quanto ao **gerenciamento por competências**, a exemplo do exposto na seção anterior, a Transportadora Modelo deverá avaliar quais as demandas sobre a gestão de pessoas decorrem das estratégias, das melhorias e do próprio gerenciamento da rotina.

No plano de longo prazo (Quadro 44) e no plano de diretrizes anuais (Quadro 46), não há nenhuma demanda específica para a gestão de pessoas, mas o desdobramento dos planos de melhoria, a exemplo do que foi visto na sub-seção 6.1.3 para o aumento da eficiência dos motoristas da casa, certamente trará a necessidade de desenvolver ações relacionadas à função de RH. O Quadro 55 representa as principais necessidades.

Ação	Desdobramento para a Gestão de Pessoas
1) Estruturar força de vendas	Definir perfil de cargo do profissional de vendas. Contratar, integrar e acompanhar o desempenho do vendedor.
2) Aplicar preços diferenciados para novos clientes	Treinamento em técnicas de vendas e negociação.
3) Adquirir mais um conjunto de transporte	Não aplicável.
4) Aumentar eficiência dos motoristas próprios	Ver quadro 56.
5) Obter a certificação ISO 9001	Padronizar processos de seleção, contratação, integração, comunicação interna, treinamento, segurança e saúde no trabalho e avaliação de desempenho. Plano de capacitação básica requerida pela norma.
6) Ofertar serviços de cargas refrigeradas	Treinamento específico na venda para o segmento de alimentos. Acompanhar o desempenho do vendedor nestes segmentos.
7) Acompanhar demanda regional	Treinamentos demandados pelo gerenciamento da rotina.

Quadro 55: Levantamento das necessidades de competência do plano de diretrizes anuais
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no Quadro 46.

Estes desdobramentos deverão se transformar em metas, projetos e políticas (padrões), conforme a pertinência. Por exemplo, todo o trabalho do RH para ajudar na estruturação da força de vendas pode estar configurado num projeto específico ou integrado ao projeto do gerente. O mesmo deve ser feito em relação às demandas da ISO 9001. Já o desdobramento do Quadro 52, item 6 – aumentar eficácia dos processos de integração de novos motoristas – deve ser tratado como uma meta e acompanhado pelo indicador "índice de eficácia dos treinamentos"[538].

Do gerenciamento das melhorias deverão advir mais ações, todavia, para simplificar a exposição, tomar-se-á o plano de ação para aumentar a eficiência dos motoristas próprios, conforme apresentado no Quadro 52. Abaixo, o Quadro 56 demonstra os desafios pertinentes:

[538] Nota do autor: o indicador "horas homem treinamento", muito usado por gestores de RH, seria indicado, no máximo, como item de verificação do plano de treinamento, não podendo se configurar numa meta, pois não é fim da função RH "dar treinamento", mas sim prover a competência demandada, com ou sem treinamento.

Plano de Ação	Desdobramento para a Gestão de Pessoas
1) Integrar programação de férias ao plano de produção	Demanda de caráter administrativo, devendo ser considerado o impacto na qualidade de vida.
2) Concentrar manutenção preventiva no período de férias	Não aplicável.
3) Negociar com os clientes o plano de produção do primeiro trimestre	Treinamento em técnicas de negociação. Acompanhar desempenho do supervisor operac.
4) Implantar e controlar práticas de direção defensiva	Treinamento em direção defensiva. Acompanhar o desempenho dos motoristas.
5) Melhorar controle da execução do plano de manutenção preventiva	Treinamento em manutenção preventiva. Acompanhar o desempenho dos motoristas.
6) Aumentar eficácia dos processos de integração de novos motoristas	Já referido acima.

Quadro 56: Levantamento das necessidades de competência dos planos de ação
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no Quadro 52.

Conforme visto na sub-seção 6.1.3, a fase de gerenciamento requer, muitas vezes, ações corretivas sobre as anomalias. Estas ações também podem demandar competências na gestão de pessoas. Por exemplo, a queda de eficiência de um motorista em específico, normalmente, está associada a problemas de competência e/ou à qualidade de vida. É função da gestão de pessoas contribuir para a neutralização (ou amenização) destas causas. Esgotadas as possibilidades de melhoria da competência, cabe ao RH diagnosticar a viabilidade de substituição do motorista, o que não significa a sua demissão. Devem ser avaliadas antes as possibilidades de troca de turno, rota ou mesmo função (considerando que a empresa está desenvolvendo novos mercados). Somente após esgotadas todas as possibilidades de tratamento interno, o RH deve postular o desligamento do motorista.

O gerenciamento da rotina também pode demandar melhorias na competência do pessoal. As demandas originárias da implantação da ISO 9001 já foram abordadas acima. Entretanto, o maior foco da gestão de pessoas no gerenciamento da rotina deve ser o OJT. O fato de a empresa definir padrões de trabalho não significa, por si só, que a padronização esteja concluída: os executores ainda devem ser treinados, sendo que o melhor método é o OJT. O Quadro 57 apresenta as principais demandas de OJT do gerenciamento da rotina.

Processo	Demandas de OJT
1) Vendas	Procedimentos de planejamento de vendas, abordagem, negociação, medição do desempenho, análise crítica e pós-venda.
2) Compras	Procedimentos de seleção, contratação e acompanhamento de terceirizados.
3) Produção	Procedimentos de levante de *containers*, carregamento, transporte (incluindo direção defensiva) e descarga no porto.
4) Gestão da produção	Planejamento e controle da produção e da manutenção preventiva, procedimentos de auditoria de padrões.
5) Processos de apoio	Procedimentos requeridos pela ISO 9001 e programação de férias.

Quadro 57: Levantamento das necessidades de OJT do gerenciamento da rotina
Fonte: Quadro elaborado pelo autor para compor o exemplo.

Incidentalmente, podem surgir demandas derivadas do tratamento de anomalias. Retomando o exemplo do Quadro 54, são constatadas demandas específicas para o motorista alvo do tratamento da não conformidade, como retreinamento em direção defensiva pelo método da empresa Modelo e treinamento em planejamento pessoal.

Torna-se importante, na gestão de pessoas, integrar e priorizar as demandas de competência para evitar gargalos. A maioria dessas demandas, em especial as relativas ao OJT, requer ações internas que não geram custos adicionais, porém o recurso tempo (para realizar as ações) pode ser limitante. Nesses casos, caberá à Transportadora Modelo priorizar as ações que mais tem impacto nas diretrizes anuais.

Foram definidos também os critérios o **gerenciamento do desempenho individual**. Cabe lembrar a importância de manter a avaliação individual alinhada ao gerenciamento das melhorias. No caso de um motorista, o desempenho do mesmo está fortemente atrelado a dois indicadores: o número de carregamentos realizados (que impacta nas receitas) e o custo unitário de produção (R$ por km rodado). Este último pode ser desdobrado na meta de maior impacto nos custos de produção, a média de consumo de combustível, em km por litro.

Não se pode esquecer que o custo individual de produção também está associado a outros indicadores como número de acidentes, valor de multas e gastos com manutenção e pneus. Cabe a empresa decidir se a melhor forma de monitoramento será pelo desdobramento de todos estes indicadores ou por agrupamento num único indicador (custo unitário). A opção da empresa Modelo foi avaliar o desempenho com base em poucos e expressivos indicadores, propondo metas em níveis incrementais de desempenho (igualmente, com faixas incrementais

de remuneração variável). No Quadro 58, seguem os critérios para a avaliação do motorista 3 em 2009, derivado do plano de produção do Quadro 50 e das demais metas de custos propostas para a sua atividade.

Meta	Peso	Nivel 1	Nível 2	Nível 3
1) Realizar 161 carregamentos	60	150	**161**	170
2) Reduzir os custos unitários para R$ 1,1675 por km rodado	20	1,1751	**1,1675**	1,1600
3) Aumentar a média de km por litro para 2,92	10	2,90	**2,92**	2,94
4) Obter conformidade com a ISO 9001 (ausência de NCs)	10	1	**0**	-1[539]

Quadro 58: Modelo de avaliação de desempenho do motorista 3
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no Quadro 50 e anteriores.

Observe-se que os valores das metas para o nível 2 de desempenho (a partir do qual já são percebidos ganhos adicionais na remuneração) representam o desdobramento do plano de produção da empresa e das metas de redução custos, preservando assim o foco no que essencial para o desempenho do motorista. O nível 1 (que não aufere ganho adicional na remuneração) foi definido em função do histórico do motorista 3 em 2008 (assumindo-se que o mesmo não poderá ter um desempenho inferior ao ano anterior[540]). O nível 3 (superação da meta) foi definido em função das projeções feitas para o ano 2010 (com base no plano de longo prazo), a fim de configurar um incentivo para que o motorista acelere sua melhoria de desempenho (conquiste o desempenho proposto para 2010 ainda em 2009).

Ressalte-se que outros indicadores como "número de acidentes" ou "valor das multas" são meios para se chegar às metas acima. Se o motorista se envolver em acidentes, por exemplo, terá reduzida a sua disponibilidade e incrementado o seu custo, o que certamente merece ser relevado no seu desempenho. Questões comportamentais podem estar associadas à

[539] Nota do autor: o valor (-1) neste caso pode representar a realização de uma **ação preventiva**, cujas medidas previnem a ocorrência de uma não conformidade potencial, demonstrando a pró-atividade do empregado.
[540] Nota do autor: tal definição deve ser vista como uma opção da empresa Modelo, não se constituindo numa regra do sistema de gestão proposto. Algumas empresas da amostra estudada optaram por estabelecer para o nível 1 um valor intermediário entre a meta almejada no nível 2 e o desempenho do ano anterior, já remunerando este pequeno incremento de melhoria, ainda que a meta almejada não tenha sido atingida. Essas variações são admitidas na prática, desde que seja preservada a premissa de remunerar o melhor desempenho.

conformidade com a ISO 9001 que exige, antes de mais nada, autodisciplina na execução dos padrões definidos. Contudo, mesmo que a empresa não realizasse a associação com a ISO, os efeitos de um mau comportamento teriam rebatimentos nas metas. Por exemplo, uma reclamação de cliente fatalmente ensejaria o bloqueio do motorista nos carregamentos para este cliente, reduzindo a sua disponibilidade. Este é o ponto importante na avaliação de desempenho individual: mensurar indicadores essenciais, que possuem impacto direto nos grandes objetivos da empresa.

A avaliação do desempenho coletivo para o ano 2009 também foi definida pela empresa, devendo estar associada às metas de sustentabilidade do negócio, conforme definido no Quadro 45. A avaliação do desempenho coletivo está representada no Quadro 59, seguindo a mesma lógica de divisão por níveis apresentada na avaliação individual:

Meta	Peso	Nivel 1	Nível 2	Nível 3
1) Aumentar receitas em 8,59%	50	7%	**8,59**	10%
2) Aumentar a rentabilidade para 3,50%	50	3,00	**3,50**	4,00

Quadro 59: Modelo de avaliação do desempenho coletivo
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base no Quadro 45.

Acrescente-se o fato de que os processos de RH devem ser monitorados como todos os demais processos da empresa. A Transportadora Modelo utilizar-se-á de indicadores clássicos como *turn-over*, absenteísmo, eficácia dos treinamentos e satisfação interna para gerenciar tais processos. Cabe ao sub-sistema de gerenciamento das melhorias realizar o desdobramento das diretrizes para o RH, definindo as metas para estes indicadores. Registre-se que no sub-sistema orçamentário também poderão surgir novas metas em função dos desafios de redução de custos nos pacotes de salários, encargos e benefícios.

Uma vez definidas as metas financeiras, os planos de melhoria e respectivos investimentos, a necessidade de recursos para o gerenciamento da rotina e para a gestão de pessoas, segue-se a gestão orçamentária.

6.1.6 Gestão orçamentária

Ao se chegar neste ponto, há que se ter certeza que o planejamento dos sub-sistemas anteriores está encerrado, pois as metas e planos da gestão orçamentária alimentar-se-ão das decisões acima que envolvem aporte de recursos. Inicialmente deve-se proceder à inserção no processo de todas as melhorias propostas que envolvam alterações nas receitas, custos fixos e de produção. Estas melhorias farão parte das premissas orçamentárias. Após, realiza-se o plano de investimentos da empresa.

Pelo que se pôde observar do exposto nas seções anteriores, a Transportadora Modelo possui uma boa base de dados para alicerçar seu planejamento orçamentário, sendo factível a implantação da estrutura matricial (nas dimensões preço e consumo) e do gerenciamento por entidades e pacotes.

6.1.6.1 Gerenciamento matricial de receitas

No GMR, os pacotes ficaram restritos aos tipos de serviços a serem oferecidos pela empresa no primeiro ano do ciclo estratégico (Tabela 18). Como a empresa atua apenas em uma única região, o desdobramento das entidades deu-se em função dos segmentos de mercado definidos na formulação estratégica (Tabela 20). As metas de volume e preço médio para cada pacote e para cada entidade foram dimensionadas por base em parâmetros de mercado definidos na formulação estratégica, portanto os números são desdobramentos matemáticos destas definições. Cabe observar que os totais de volume e receitas, bem como o preço médio final da matriz GMR devem ser iguais aos números projetados para 2009 quanto ao desempenho operacional (Tabela 25) e financeiro (Tabela 26). A matriz do orçamento de receitas da empresa Modelo está apresentada no Quadro 60:

Volumes	**Entidades**						
Produtos	Tabaco	Metal-mec	Alimentos	Vestuário	Bebidas	Outros	Total
Cargas tradicionais	1654	77	76	51	37	60	1955
Cargas refrigeradas	0	0	16	0	0	0	16
Total	1654	77	92	51	37	60	1971
Preços	**Entidades**						
Produtos	Tabaco	Metal-mec	Alimentos	Vestuário	Bebidas	Outros	Média
Cargas tradicionais	1.653,80	1.653,80	1.648,80	1.639,07	1.633,51	1.641,13	1.652,45
Cargas refrigeradas	0,00	0,00	1.710,00	0,00	0,00	0,00	1.710,00
Total	1.653,80	1.653,80	1.659,43	1.639,07	1.633,51	1.641,13	1.652,91
Receitas	**Entidades**						
Produtos	Tabaco	Metal-mec	Alimentos	Vestuário	Bebidas	Outros	Total
Cargas tradicionais	2.735.100,00	127.260,00	124.938,80	84.277,60	60.973,52	98.065,89	3.230.615,80
Cargas refrigeradas	0,00	0,00	27.211,87	0,00	0,00	0,00	27.211,87
Total	2.735.100,00	127.260,00	152.150,67	84.277,60	60.973,52	98.065,89	3.257.827,66

Quadro 60: Orçamento matricial de receitas da Transportadora Modelo para 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos quadros referidos no parágrafo anterior.

Como a empresa terá apenas um novo produto em 2009 (cargas refrigeradas), a ferramenta matricial está bastante simplificada. Neste primeiro ano, as metas ainda não são muito arrojadas, levando a organização a um desempenho ainda modesto em entidades e pacotes não vinculados ao setor fumageiro. Cabe destacar que a matriz dos preços reflete a estratégia concebida pela empresa: nos setores de tabaco e metal-mecânico, somente acompanhamento da demanda, com a manutenção do preço médio praticado; já nos demais setores, crescimento além da demanda, com a política de preços mais baixos que a concorrência para os novos clientes. Os planos de ação para viabilizar os resultados projetados passam, necessariamente, pelas diretrizes de estruturação da força de vendas e pela oferta dos serviços de cargas refrigeradas (Quadro 46). Sua elaboração e seu controle seguem os mesmos passos relativos aos planos de ação do gerenciamento das melhorias (ciclo PDCA). Por exemplo, uma das metas do GMR será “vender 16 carregamentos de produtos refrigerados em 2009 ao preço médio de R$ 1.710,00”. O plano de ação poderia conter a abordagem, por parte do novo vendedor, de empresas exportadoras de carnes, laticínios e demais alimentos que demandam refrigeração na região e a demonstração das vantagens de qualidade e preço dos serviços da Transportadora Modelo.

O terceiro pilar do GMR – o gerenciamento dos processos de vendas – não pode ser descuidado pela empresa Modelo. O processo – que faz parte da estratégia de estruturação da

força de vendas – deve seguir os passos do gerenciamento da rotina (SDCA): definição do processo e dos procedimentos, educação e treinamento da equipe, execução e auditoria, definição de indicadores de desempenho e, dependendo dos resultados, ações corretivas e preventivas. A estrutura de vendas será dividida conforme as entidades do GMR, ficando o gerente com os segmentos de tabaco e metal-mecânico e o novo vendedor com os demais setores. O processo de vendas foi assim definido:

- O processo de vendas foi desdobrado nas seguintes atividades obrigatórias: levantamento dos clientes potenciais, planejamento da abordagem, realização da abordagem, fechamento, relatório de vendas e análise do desempenho.
- Considerou-se como tarefa crítica deste processo o planejamento da abordagem, decidindo-se, para tanto, padronizá-la de acordo com o uso de planos de ação.
- O gerente e o vendedor novato deverão ser educados sobre a importância de controlarem os seus processos de vendas através de planos de ação. Os mesmos devem receber treinamento externo sobre o método de vendas B2B (gerando uma nova demanda para a gestão de pessoas).
- A execução do processo será auditada mensalmente pelo próprio gerente e semestralmente pelas auditorias internas do gerenciamento da rotina.
- Os indicadores de desempenho serão os mesmos referidos na matriz do GMR, associados à margem de contribuirão das vendas (a ser descrita adiante). A análise crítica do desempenho será mensal, com a participação do gerente e do vendedor.

Esta disciplina é indispensável para que a empresa tenha o controle do processo. A empresa Modelo julga que com esta estrutura, o GMR estará completo.

6.1.6.2 Gerenciamento matricial de custos

O segundo passo é a elaboração do orçamento dos custos de produção (custos variáveis) através do método GMC. Neste caso, as entidades seguiram a mesma divisão das entidades do GMR[541], para facilitar a dedução da margem de contribuição de cada setor de atuação da empresa. Os pacotes foram divididos em função dos principais itens formadores dos custos dos serviços de uma transportadora: insumos, MOD, legalização e terceiros. O GMC foi

[541] Nota do autor: caso se queira qualificar ainda mais o GMR, é possível se utilizar da hierarquização das entidades, definindo uma estrutura que espelhe o desdobramento das operações da empresa. No caso da transportadora Modelo, a única entidade em que tal prática é recomendada é "Alimentos". Poder-se-ia dividi-la em duas entidades de segundo nível: cargas tradicionais e cargas refrigeradas. Todavia, para efeitos deste estudo, não se julga necessário este refinamento.

elaborado pelo método base zero: os desdobramentos dos custos por entidades e pacotes derivam de cálculo matemático realizado a partir das projeções operacionais e financeiras da formulação estratégica para o ano 2009 (o custo total deve ser igual ao CSV deduzido na Tabela 26).

Como o método requer o desdobramento do orçamento até o nível de contas contábeis, as metas orçamentárias deverão ser traduzidas em metas operacionais. Para tanto, os indicadores de desempenho devem estar associados aos custos unitários das operações (que é função dos preços e dos consumos unitários). Não é objetivo deste estudo o aprofundamento das deduções matemáticas do GMC, mas os cálculos realizados em planilha Excel permitem deduzir que, pelo menos, uma nova meta deverá ser assumida pela empresa para viabilizar o orçamento de custos: aumentar a quilometragem por litro de combustível de 2,90 para 2,92 em 2009. Por se tratar do insumo que mais pesa na operação, qualquer incremento, ainda que mínimo, já representa economias substanciais de custos de produção. Esta meta, associada ao aumento de eficiência dos motoristas e ao aumento da participação da frota própria nos carregamentos, conforme definido no gerenciamento das melhorias, são suficientes para assegurar o cumprimento das metas orçamentárias, desde que os demais custos unitários sejam mantidos, pelo gerenciamento da rotina, no mesmo padrão de desempenho de 2008[542].

A meta de aumento da quilometragem por litro, portanto, também necessitará de um plano de ação específico, requerendo, portanto, todas as etapas de análise do fenômeno e análise de causas conforme apresentado no gerenciamento das melhorias. O plano de ação poderia demandar, por exemplo, um curso de direção econômica para os motoristas, incluindo a avaliação de sua eficácia por meio de auditorias de procedimentos e verificação dos indicadores individuais de quilometragem por litro. Outro fator a reforçar a idéia é a inclusão das metas individuais de consumo de combustível na avaliação de desempenho dos motoristas, conforme apresentado no Quadro 58. O Quadro 61 apresenta a matriz do GMC.

[542] Nota do autor: na simulação apresentada, assume-se que eventuais despesas em função de acidentes e multas de trânsito já estão contidas nos custos de manutenção e legalização, respectivamente. Obviamente que o orçamento dos custos de produção não deveria deixar margem para gastos desta natureza. Portanto, se o objetivo for reduzir estes índices, os mesmos também deverão conter metas e planos de ação.

Pacotes e contas	Entidades						
Produtos	Tabaco	Metal-mec	Alimentos	Vestuário	Bebidas	Outros	Total
Combustível	407.147,30	18.943,94	22.572,43	12.658,35	9.189,30	14.710,87	485.222,19
Manutenção	48.328,05	2.248,63	2.679,33	1.502,54	1.090,76	1.746,17	57.595,48
Pneus	76.551,64	3.561,83	4.244,06	2.380,02	1.727,77	2.765,93	91.231,24
Lavagem	9.278,99	431,74	514,43	288,49	209,43	335,26	11.058,33
Pacote Insumos	541.305,98	25.186,14	30.010,25	16.829,39	12.217,26	19.558,24	645.107,25
Salários & Encargos	69.199,12	3.219,73	3.836,43	2.151,42	1.561,82	2.500,27	82.468,80
Diárias	17.250,24	802,63	956,36	536,32	389,34	623,28	20.558,16
Comissões	36.964,80	1.719,92	2.049,35	1.149,25	834,29	1.335,60	44.053,20
Pacote MOD	123.414,16	5.742,27	6.842,14	3.836,99	2.785,45	4.459,15	147.080,16
Pacote Legalização	12.334,69	573,91	683,84	383,49	278,39	445,67	14.700,00
Pacote Terceiros	1.115.394,29	51.897,58	61.837,97	34.677,99	25.174,41	40.300,96	1.329.283,19
Total	1.792.449,12	83.399,90	99.374,20	55.727,85	40.455,51	64.764,02	2.136.170,60

Quadro 61: Orçamento matricial de custos de produção da Transportadora Modelo para 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas premissas referidas nos três parágrafos anteriores.

Neste ponto, descontando-se a taxa de impostos sobre faturamento (12,5%), torna-se possível integrar as matrizes GMR e GMC, visando à apuração da margem de contribuição das vendas por entidade. O Quadro 62 apresenta esta alternativa.

	Entidades						
Indicador	Tabaco	Metal-mec	Alimentos	Vestuário	Bebidas	Outros	Total
Impostos	341.887,50	15.907,50	19.018,83	10.534,70	7.621,69	12.258,24	407.228,46
Lucro Bruto	600.763,38	27.952,60	33.757,64	18.015,04	12.896,31	21.043,63	714.428,61
Margem contribuiç.	21,96%	21,96%	22,19%	21,38%	21,15%	21,46%	21,93%

Quadro 62: Projeção da margem de contribuição (%) por entidade para a Transportadora Modelo em 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nos Quadros 60 e 61.

Observe-se que os setores novos a serem desenvolvidos pela empresa – vestuário e bebidas – por serem suportados por cargas tradicionais e demandarem estratégia de preços diferenciados para atrair novos clientes, apresentarão neste ano menores margens. Já o setor alimentos, por absorver as cargas refrigeradas, de maior valor agregado, é o que apresenta a maior margem. Cabe ressaltar que, mesmo diante da estratégia de preços diferenciados para novos clientes, a margem de contribuição final da empresa aumentará em 2009: 21,93% contra 20,09% em 2008. O maior impacto, neste caso, reside no aumento da participação da frota próprio no volume de carregamentos anuais.

Destaque-se, neste ponto, que a implantação do gerenciamento de custos, conforme proposto pelo modelo, já induz a empresa a uma série de melhorias operacionais. Desta forma, mesmo que a empresa não implante formalmente o gerenciamento das melhorias, terá de adotar suas ferramentas de planejamento e controle na gestão orçamentária[543].

6.1.6.3 Gerenciamento matricial de despesas

O GMD da Transportadora Modelo passou por todas as etapas previstas pelo método. A base de dados foi construída sobre o desempenho 2008. As entidades foram desdobradas em função dos centros de custos da organização e os pacotes agruparam todas as despesas operacionais do negócio. Por medida de simplificação, os parâmetros de consumo foram definidos por pacote, conforme a seguir:

- Salários e encargos: número de empregados administrativos
- Benefícios: número de empregados
- Aluguéis: área alugada (m2)
- Utilidades: número de empregados
- T & D: número de empregados
- Despesas comerciais: número de clientes
- Informática: número de empregados administrativos
- Publicidade e propaganda: base zero
- Serviços de terceiros: base zero
- Taxas e seguros: base zero
- Despesas com veículos leves: quilômetros rodados
- Despesas com infraestrutura: área alugada (m2)
- Despesas de viagem: diárias de viagem

Os gastos realizados em 2008 foram desdobrados por entidade e por pacote. Para os parâmetros acima, foram feitos os levantamentos correspondentes. Desta forma, por meio de cálculos realizados em planilha Excel, foi possível se deduzir o valor dos indicadores (R$ por

[543] Nota do autor: o GPD na dimensão custos e os orçamentos matriciais possuem vários pontos em comum. A diferença é que o GPD define univocamente as medidas necessárias e suficientes para alcance da meta, sem pesar alternativas de maximização, enquanto que os orçamentos matriciais, quando parametrizados por indicadores, avaliam as possibilidades de maximização dos ganhos, cabendo a empresa escolher a opção que lhe satisfaça. No exemplo da Transportadora Modelo, o GMC, por ter sido definido por base zero (sem parametrização e sem comparação entre entidades), demanda ações semelhantes ao GPD. No GMD e no GMCE, conforme exposto adiante, a definição de metas com base parametrizada ficará mais bem-compreendida.

parâmetro por ano) para cada entidade e cada pacote. Para resumir a exposição, julgou-se necessário apenas apresentar as principais constatações decorrentes da análise comparativa (régua)[544].

- O posto de Rio Grande apresenta um aluguel de R$ 148,50 por m², enquanto que na matriz em Santa Cruz do Sul o aluguel é de R$ 80,40 por m².
- O posto de Rio Grande apresenta um consumo de utilidades (água, luz, telefone e internet) de R$ 6.300,00 por pessoa, enquanto que o setor administrativo de Santa Cruz do Sul apresenta um consumo de R$ 5.040,00 por pessoa.
- O setor administrativo apresenta um gasto em T&D de R$ 1.920,00 por pessoa, enquanto que o setor operacional demanda um gasto de apenas R$ 768,00 por pessoa.
- O setor de carregamento apresenta uma despesa com veículos leves de R$ 0,19 por km rodado, enquanto que os setores operacional e administrativo resultam em gastos de R$ 0,32 e R$ 0,24 por km rodado, respectivamente.
- As despesas de infra-estrutura do posto de Rio Grande chegam a R$ 120,00 por m2, enquanto que as mesmas despesas em Santa Cruz do Sul são de R$ 14,40 por m2.
- O setor de operações possui despesas de viagem na razão de R$ 85,26 por diária, enquanto que o posto de Rio Grande, os setores de transporte e carregamento possuem valores superiores a R$ 90,00 por diária.
- As despesas de viagem da gerência são de R$ 120,00 por diária, enquanto que as despesas do setor administrativo ficam em R$ 128,27 por pessoa.

A análise do GMD concluiu que estas diferenças não se justificam integralmente, o que autoriza o estabelecimento da régua em valores abaixo do máximo desempenho de 2008. Com esta premissa, foram estabelecidas as seguintes metas:

- O posto de Rio Grande terá de reduzir o seu aluguel para R$ 100,00 por m², o seu consumo com utilidades, para R$ 5.000,00 por pessoa, as suas despesas de infra-estrutura, para R$ 30,00 por m² e as suas despesas de viagem, para R$ 85,26 por diária.
- O setor administrativo terá de reduzir seu consumo com utilidades para R$ 5.000,00 por pessoa, suas despesas de T&D, para 1.000,00 por pessoa, suas despesas com

[544] Nota do autor: para simplificar a exposição, assume-se que todas as comparações estão sendo realizadas dentro de um mesmo *cluster*.

veículos leves, para R$ 0,19 por km rodado, e suas despesas de viagem para R$ 100,00 por diária.

- O setor de operações terá de reduzir suas despesas com veículos leves para R$ 0,19 por km rodado.
- Os setores de transporte e carregamento terão de reduzir suas despesas de viagem para R$ 85,26 por diária.

A gerência, que não possui entidade de comparação, também terá que dar a sua cota de contribuição para o GMD. Para tanto, terá de reduzir suas despesas com T&D para R$ 2.000,00 por pessoa (atualmente estão em R$ 2.874,00) e as despesas com veículos leves, para R$ 0,21 por km rodado (atualmente estão em R$ 0,24). Todavia, em função da estruturação da força de vendas e do acompanhamento do novo vendedor, a gerência requereu que as despesas comerciais fossem majoradas para R$ 1.000,00 por cliente (antes eram de R$ 840,00).

Ressalte-se que, para todos os desafios de redução acima propostos, devam ser elaborados planos de ação pelos responsáveis, nos mesmos termos apresentados no gerenciamento das melhorias. A viabilidade das metas já foi comprovada pela demonstração de entidades (dentro da própria empresa) que já conseguiram obter tal nível de desempenho. É recomendável, nestes casos, que as entidades desafiadas com metas mais arrojadas tentem reproduzir as melhores práticas das entidades que detêm os melhores desempenhos, conforme prescreve a metodologia do GMD. Este esforço de disseminação das melhores práticas detectadas pelo GMD deve constar nos planos de ação que sustentam as metas de redução das despesas.

Ainda como parte do processo, os orçamentos base zero foram assim definidos:

- As despesas de publicidade e propaganda não devem superar R$ 1.200,00 ao ano, pois foram avaliadas em 2008 como gastos de baixa eficácia, sendo preferível focar as ações da nova força de vendas.
- Os serviços de terceiros foram estimados em R$ 12.200,00 ao ano em função das necessidades de consultoria para a ISO 9001 e contratação da auditoria de certificação. Os mesmos foram centralizados no setor administrativo, responsável pela implantação.
- Os demais serviços de terceiros, incidentes em outras entidades, deverão ser suspensos, pois foram considerados desnecessários no curto prazo, devendo as ações de consultoria priorizar a implantação da ISO 9001.

A entidade "gerência" absorverá a nova estrutura de vendas e, em decorrência, a contratação do novo vendedor. Portanto, nesta entidade, mudam os parâmetros (acréscimo de uma pessoa, novos clientes, quilômetros rodados e diárias de viagem), mas não se alteram as metas dos indicadores. Apenas o salário do novo vendedor é que tomará como parâmetro a remuneração dos demais supervisores da empresa. Ainda assim, esta nova estrutura representará um acréscimo de R$ 64.336,00 nas despesas da entidade[545].

Os indicadores foram aplicados aos parâmetros 2009 (já calculados em função das diretrizes 2009) juntamente com as premissas base zero, determinando o orçamento de despesas conforme assinalado no Quadro 63.

Orçamento 2009	**Entidades**						
Pacotes	R. Grande	Transport.	Carregam.	Operações	Administr.	Gerência	Empresa
Salários & Encargos	37.800,00	0,00	35.100,00	54.000,00	54.000,00	133.650,00	314.550,00
Benefícios	1.800,00	10.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	3.600,00	21.600,00
Aluguéis	4.000,00	0,00	0,00	0,00	12.060,00	0,00	16.060,00
Utilidades	5.000,00	0,00	1.800,00	1.800,00	5.000,00	6.120,00	19.720,00
T & D	480,00	3.801,60	480,00	768,00	1.000,00	4.000,00	10.529,60
Desp. comerciais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	12.000,00	12.000,00
Informática	1.080,00	0,00	1.080,00	1.080,00	1.620,00	2.280,00	7.140,00
Public. & Propag.	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.200,00	1.200,00
Serviços Terceiros	0,00	0,00	0,00	0,00	12.200,00	0,00	12.200,00
Taxas e seguros	4.500,00	0,00	0,00	0,00	4.500,00	0,00	9.000,00
Desp. veículos leves	9.600,00	0,00	9.600,00	5.700,00	3.800,00	22.050,00	50.750,00
Desp. infraestrutura	1.200,00	0,00	0,00	0,00	2.160,00	0,00	3.360,00
Despesas de viagem	2.387,37	426,32	2.046,32	3.240,00	1.400,00	12.600,00	22.100,00
Total	67.847,37	15.027,92	51.906,32	68.388,00	99.540,00	197.500,00	500.209,60

Quadro 63: Orçamento matricial de despesas da Transportadora Modelo para 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas premissas acima.

Cabe observar que o valor final do orçamento (R$ 500.209,60) deve ser igual ao valor da despesa operacional projetado para o ano 2009 (ver Tabela 26). Ressalte-se que, em relação a 2008 (Tabela 01), este valor representa um aumento de R$ 49.609,60 (11% a mais), perfazendo um acréscimo superior à taxa de incremento das receitas, de 8,59%. Pode-se deduzir, entretanto, que sem o compartilhamento de informações viabilizado pelo orçamento

[545] Nota do autor: este valor não é o mesmo utilizado na análise de riscos (Tabelas 24 e 28) para o cálculo do máximo aumento da despesa operacional, pois se refere apenas a uma entidade. Na análise de riscos foi considerada uma premissa estratégica – crescimento das despesas no ritmo do crescimento das receitas – **para a empresa como um todo**, uma vez que todas as entidades terão de se adaptar às novas demandas.

matricial este valor poderia ser bem-distinto (lembrando que só a entidade "gerência" tenderia a requerer, no mínimo, R$ 64.336,00 para a nova estrutura de vendas). A análise matricial e a parametrização possibilitaram ajustes e compensações fundamentadas, neutralizando, em parte, o incremento orçamentário previsto pela força de vendas. Sem tais referências, o plano orçamentário seria definido com base no arbítrio do gerente, gerando imprecisões. Conforme exposto na parte teórica deste trabalho, o orçamento deixado ao livre arbítrio dos gestores – por melhor intencionados que os mesmos estejam – tende a gerar, ou o super-dimensionamento, ou o sub-dimensionamento das despesas, ambos nocivos aos propósitos da empresa.

6.1.6.4 Gerenciamento matricial do capital empregado

Através de um método muito parecido com o do GMD, o orçamento matricial do capital empregado deve ser elaborado a partir das premissas de investimentos da empresa, com base em parâmetros fundamentados de emprego do capital.

A Transportadora Modelo construiu sua base de dados sobre o desempenho 2008. As entidades foram desdobradas em função dos centros de custos da organização (os mesmos do GMD) e os pacotes agruparam todas as contas do balanço patrimonial do negócio. Por medida de simplificação, os parâmetros de emprego do capital foram definidos por pacote, conforme abaixo:

- Caminhões: número de carregamentos próprios
- Veículos leves: número de chefias
- Estoques: número de carregamentos próprios
- Outros ativos: número de funcionários administrativos
- Aplicações financeiras: base zero
- Depreciação: valor dos ativos imobilizados
- Empréstimos: base zero
- Outros passivos: base zero

O capital empregado base 2008 foi desdobrado por entidade e por pacote, sendo feito o levantamento dos parâmetros acima e deduzindo-se, após, o valor dos indicadores (R$ por parâmetro por ano) para cada unidade do GMCE[546]. Embora o cálculo desses indicadores tenha revelado variações no emprego do capital, as comparações entre as entidades, conforme

[546] Nota do autor: a exemplo do GMD, o cálculo pormenorizado destes índices foi feito em planilha Excel.

preconizado pelo método, restaram prejudicadas. Ocorre que os objetivos de cada entidade quanto ao emprego de capital eram bastante distintos, dificultando a formação de *clusters* e o emprego da régua. Desta forma a empresa partiu para comparações externas, com a prática de *benchmarking*, aproveitando-se dos dados obtidos na análise do poder dos concorrentes. As principais constatações foram as seguintes:

- O melhor resultado no indicador de capital empregado em caminhões e carretas é R$ 2.400,00 por carregamento ano para o concorrente A. Em 2008, o desempenho da empresa Modelo foi de R$ 2.500,00 por carregamento ano.
- O melhor resultado no indicador de capital empregado em estoques (pneus) é de R$ 35,00 por carregamento ano para o concorrente C. Em 2008, o desempenho da empresa Modelo foi de R$ 50,00 por carregamento ano.
- Os demais indicadores externos não apresentavam resultados com desvios significativos em relação ao desempenho da empresa em 2008, de modo que a decisão foi apenas manter os índices atuais ou referenciá-los por base zero.

A meta para o indicador de capital empregado em caminhões e carretas está pré-determinada pelas decisões vinculadas às diretrizes anuais de 2009, uma vez que foi tomada a decisão de adquirir mais um conjunto transportador e atingir 979 carregamentos próprios. Esta combinação determina que indicador deverá chegar a R$ 2.451,58 por carregamento no próximo ano (aproximando-se do *benchmarking*), o que somente será atingido por melhoria da eficiência dos motoristas próprios. Neste caso, como já existe plano de ação equivalente no gerenciamento das melhorias, não há necessidade de se elaborar novo plano.

A meta para o indicador de capital empregado em estoque foi definida em R$ 39,00 por carregamento ano. A empresa considerou elevado índice atual (R$ 50,00 por carregamento ano), uma vez que há ampla oferta de pneus no mercado, sendo rápido o suprimento por parte dos fornecedores atuais. Com essa premissa, fixou a sua meta de melhoria na tentativa de aproximá-la do valor do *benchmarking*. Para tanto, a Transportadora Modelo deverá elaborar um plano de ação, seguindo as etapas destacadas no sub-sistema de gerenciamento das melhorias.

Os demais itens de plano de investimentos foram fixados por meio de base zero. A destacar os investimentos em infra-estrutura para o novo vendedor (veículo, posto de trabalho e recursos de TI), a serem absorvidos pela entidade Gerência. Os mesmos chegarão à R$ 31.000,00, sendo R$ 25.000,00 para o veículo e R$ 6.000,00 para o posto de trabalho e TI, conforme indicadores usuais da empresa para funções similares.

A partir das definições acima, foi possível elaborar a matriz orçamentária do capital empregado para o ano 2009[547], conforme Quadro 64.

	Capital 2009	Entidades						
Ativo	Pacotes	R. Grande	Transport.	Carregam.	Operações	Administrat.	Gerência	Empresa
	Caminhões	0,00	400.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	400.000,00
	Veículos leves	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	25.000,00	25.000,00
	Estoques	0,00	0,00	0,00	-1.820,56	0,00	0,00	-1.820,56
	Outros ativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	6.000,00	6.000,00
	Aplic. financeiras	0,00	0,00	0,00	0,00	-203.862,02	0,00	-203.862,02
	Depreciação	-3.200,00	-120.000,00	-2.800,00	-2.900,00	-3.600,00	-7.600,00	-140.100,00
Passivo	Empréstimos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Outros passivos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	Patrimônio líquido	-3.200,00	280.000,00	-2.800,00	-4.720,56	-207.462,02	23.400,00	85.217,42

Quadro 64: Orçamento matricial do capital empregado da Transportadora Modelo para 2009
Fonte: Quadro elaborado pelo autor com base nas premissas acima.

A destacar no quadro acima, os montantes a serem investidos em caminhões (R$ 400.000,00), veículos leves (R$ 25.000,00) e outros ativos (R$ 6.000,00). Haverá desinvestimento em estoques (R$ 1.820,56) e aplicações financeiras (R$ 203.862,02), este último por conta da necessidade de liberar recursos próprios para os investimentos em novos ativos. Os valores projetados para a depreciação são determinados pelo valor dos ativos imobilizados (novos e antigos), conforme índices referidos na sub-seção 4.2.5. Estas metas orçamentárias determinarão uma redução do patrimônio líquido de R$ 85.217,42 em 2009, porém, com maior produtividade dos recursos empregados, uma vez que se projeta um aumento de 42% no lucro líquido, resultando em incremento da rentabilidade do negócio.

6.1.7 Análise crítica do desempenho

A Transportadora Modelo definiu que sua análise crítica será mensal. Os supervisores analisam previamente a pauta correspondente as suas áreas de responsabilidade, tomando as decisões de sua alçada. Após, os temas que merecem apreciação estratégica ou gerencial são passados para a análise do gerente.

[547] Nota do autor: para efeitos deste estudo, a matriz apresenta apenas a variação patrimonial entre 2008 e 2009. Julgou-se que estes dados refletem melhor a eficácia do método do que a demonstração dos montantes do capital acumulado em 2009.

O processo de análise crítica segue a estrutura básica vista na sub-seção 5.1.7.1:

a) Verificação das pendências de análises críticas anteriores;
b) Análise do ambiente externo;
c) Análise do plano de diretrizes anuais;
d) Análise do gerenciamento da rotina;
e) Análise da gestão de pessoas;
f) Análise da gestão orçamentária;
g) Verificação do status das ações corretivas e preventivas sobre as anomalias.

No item (a), cumpre à empresa Modelo verificar o *status* dos planos de ação decorrentes das decisões de análises anteriores. Todas as pendências são repassadas, sendo que aquelas que estiverem em atraso (farol vermelho) devem ser imediatamente adimplidas pelos responsáveis. Inviabilizada alguma ação, deve se buscar medidas compensatórias ou, em último caso, reaprazamento. Dependendo da importância da ação pendente – o que pode ser definido na própria análise crítica – devem ser providenciadas ações corretivas para os atrasos mais significativos. A sequência de dois meses seguidos com pequenos atrasos (farol amarelo) deve ensejar a ação preventiva.

No item (b), impõe-se a avaliação das mudanças de cenários, das tendências do mercado, dos movimentos de concorrentes e da realimentação de clientes, sendo deduzidos os correspondentes impactos na formulação estratégica. Por exemplo: a constatação de que a projeção de 10% de crescimento do setor de alimentos em 2009 não está se confirmando – o crescimento real é de apenas 5% – impõe a necessidade de ponderação desta nova tendência no plano de longo prazo. Deve-se questionar a possibilidade de buscar esta diferença entre outros setores de atividade ou em outras linhas de serviços ou, mesmo, aguardar por algum tempo (definido) o surgimento de fatos novos antes de adotar qualquer medida. Quaisquer que sejam as decisões tomadas, é fundamental que seus reflexos sejam quantificados a fim de possibilitar a realimentação das projeções da formulação estratégica, em especial, quanto aos impactos na rentabilidade. Somente em último caso, quando o cenário não apresenta nenhuma alternativa de compensação, deve-se admitir a mudança nas metas estratégias. Em todos os casos, impõe-se uma ação corretiva que avalie as causas do erro nesta projeção.

O item (c) demanda ações semelhantes ao item anterior, só que com extensão menor. São avaliados os resultados dos indicadores das diretrizes e o andamento dos planos de ação. Por exemplo: o indicador de eficiência da frota própria não apresenta tendência de alcance da meta. O primeiro passo, conforme prescreve o GPD, é avaliar se o(s) plano(s) de ação

correspondente(s) está(ão) em dia. Constatado que as ações previstas estão sendo realizadas dentro do prazo, há que se questionar a sua eficácia: o *status* das ações realizadas já autoriza se esperar alterações nos efeitos? Se a resposta for negativa, não há outra alternativa senão aguardar a reação; se for positiva, as ações podem ser avaliadas como de baixa eficácia, impondo a necessidade de revisão da análise do problema (fenômeno e processo).

Voltando ao exemplo, os gestores chegaram à conclusão que uma causa crônica está se manifestando: a baixa eficiência é decorrente do índice de perdas inevitáveis, que está superior ao normal (25% contra 20% do ano anterior), por conta de problemas no porto de Rio Grande (falta de *containers*). Por se tratar de um fator externo, não há como atuar nas causas, apenas nos efeitos. Trata-se de um problema que afeta todo o mercado – clientes e concorrentes – portanto, não gerará perda de vantagem competitiva, mas com certeza terá reflexos no desempenho das empresas, sendo que o impacto, certamente, será maior para os menos preparados (ou para os mais resignados).

A decisão de conviver com o problema só pode ser admitida se, realmente, não houver alternativa viável (as observações realizadas na pesquisa demonstram que, na maioria das vezes, existe ao menos uma alternativa capaz de amenizar o problema). Neste caso, por exemplo, como a situação impacta também nos clientes, passa a ser viável a negociação com os mesmos sobre a possibilidade de se utilizar a rota dos portos de Santa Catarina. Obviamente que esta alternativa aumentará custos para as transportadoras (rotas mais longas, menor eficiência) e seus clientes, mas a negociação pode levar à solução de menor impacto para ambas as partes (até porque, o prejuízo para o exportador por conta de um embarque não realizado no prazo é bem maior do que para a transportadora).

Qualquer que seja a decisão neste caso, também se impõe a necessidade de se quantificar os seus reflexos e realimentá-los às projeções do plano de diretrizes anuais, em especial, quanto aos impactos na margem de lucro. Caso as consequências transponham o exercício anual, faz-se necessário avaliar também o impacto das decisões na formulação estratégica da empresa. Cabe destacar, novamente, a necessidade de se avaliar a possibilidade de ações corretivas para o futuro, pois problemas de falta de *containers* nos portos não são inéditos. Uma das decisões que certamente podem derivar desta análise é a elaboração de um plano de contingência, em parceria com os clientes, para se defrontar com ações desta natureza. Tal iniciativa, certamente, seria bastante apreciada pelos clientes.

A análise do gerenciamento da rotina (item d) demanda a avaliação dos indicadores de desempenho dos processos e dos resultados das auditorias internas. Os indicadores relativos

às melhorias voltam a ser analisados aqui, caso se constate no item anterior que as anomalias possuem causas especiais ligadas à deficiência da rotina do trabalho. A análise dos indicadores de desempenho dos processos, entretanto, deve ser referenciada pelas faixas de normalidade dos mesmos, resultando em ações de manutenção, corretivas ou preventivas. Por exemplo, a anomalia descrita no gerenciamento das melhorias (Quadro 53) é um caso típico. A eficiência obtida em março (77%) foi abaixo do limite inferior de normalidade do índice (84%), corroborado pelo fato de que, nos dois meses anteriores, o resultado foi mantido em 88%. Esta queda está a indicar a provável existência de causas especiais. O exemplo descrito naquela seção, por si só, já ilustra a tarefa dos gestores neste item da análise crítica.

Outro ponto que não pode ser negligenciado são os resultados das auditorias internas. A detecção de não conformidades nos processos sempre deve ser vista como oportunidade de melhorias. Durante a análise crítica, torna-se importante, porém, associar-se estas não conformidades ao desempenho dos processos, afinal, se as atividades foram padronizadas para assegurar a manutenção de determinado nível de performance, é de se esperar que eventuais deficiências na execução dos padrões repercutam nos resultados objetivados. Por exemplo, encontrou-se uma não conformidade no processo de contratação de terceirizados: um motorista foi contratado sem a observância dos requisitos de qualidade exigidos. Ao se ocultar tal desvio, a empresa passa a correr o risco de baixar o nível de qualidade dos serviços, com repercussões na satisfação de clientes e, por conseguinte, na manutenção dos contratos. Uma vez identificada tal não conformidade e tratadas as suas causas – como impõe o tratamento de anomalias da rotina – a empresa acrescenta um novo aprendizado ao seu processo de contratação.

É importante registrar que a análise da rotina, na Transportadora Modelo, está mais ligada às responsabilidades dos supervisores – que, por obrigação funcional, devem ser os guardiões da rotina da organização – restando para a gerência apenas a análise das situações fora da alçada dos seus subordinados, em especial, quando aliadas a causas crônicas.

O item (e), análise da gestão de pessoas, normalmente, é de responsabilidade da função de RH. No caso da Transportadora Modelo, esta responsabilidade é do supervisor administrativo. Conforme já exposto, a análise da gestão de pessoas segue os passos da análise do gerenciamento da rotina, pois está se tratando também de um processo da organização. Assim, por exemplo, eventuais desvios em indicadores como absenteísmo e rotatividade do pessoal devem ser tratados conforme os exemplos citados acima. Outro foco desta análise crítica é o andamento do plano de T&D, que deve ser abordado como qualquer

plano de ação vigente na empresa: eventuais atrasos devem ser imediatamente corrigidos e, dependendo de sua magnitude, encaminhados para ações corretivas e preventivas. Os resultados das auditorias internas dos processos de RH devem ter o mesmo tratamento dos resultados dos demais processos, conforme exposto na análise crítica da rotina.

Entretanto, como o objetivo mais importante da função de RH é prover a competência para gerar resultados, o indicador mais relevante passa a ser o índice de eficácia da gestão de pessoas. Este índice deve ser acompanhado em relação a todas as demandas de RH. Por exemplo, se foi demandado um treinamento em direção defensiva para algum motorista, deve ser avaliada a eficácia deste treinamento na conduta do mesmo (o que pode ser feito mediante auditoria de padrões). Constatada a ineficácia, tem-se uma anomalia, que deverá ser tratada mediante disposição (ação imediata), ação corretiva ou preventiva.

A análise da gestão orçamentária (item f) deve ser conduzida pelos gestores de entidade e gestores de pacote. Na empresa Modelo, por ser de pequeno porte, foi designado um único gestor de pacote – o supervisor administrativo – que, até pela natureza de sua função, é parte interessada no desempenho financeiro da empresa. Os gestores de entidade devem inaugurar a análise, avaliando os pacotes e contas de sua alçada e tratando as anomalias (faróis vermelhos e amarelos). Para assegurar a abordagem matricial, o gestor de pacote deve realizar a análise horizontal *a posteriori*, comparando os desempenhos entre as entidades e propondo aos demais gestores o tratamento das anomalias encontradas.

Como exemplo, tem-se uma situação típica do GMD: em março, o total de despesas da entidade Gerência ficou abaixo do orçado (verde), embora a mesma apresentasse o pacote de despesas de viagem com valores acima da meta (vermelho). O gestor de entidade, neste caso, dispensou a abertura de ação corretiva para o desvio no pacote de viagens por entender que sua estratégia de compensação com os demais pacotes foi eficaz (pois a entidade, como um todo, ficou no "verde"). Quando a análise passou para o gestor de pacote, o mesmo observou que o pacote de despesas de viagem, na empresa, revelou valores acima da meta orçamentária, sendo que a entidade que mais contribuiu para este desvio foi justamente a Gerência. Coube ao gestor de pacote acionar o gestor da entidade Gerência para providenciar ação corretiva. Na análise de causas, concluiu-se que o desvio era decorrência de uma mudança na agenda de viagens do gerente, antecipando algumas visitas a clientes. Neste caso, a ação imediata é reprogramar a agenda do gerente para os meses seguintes, já abatendo nesta programação as visitas antecipadas, assegurando assim a compensação e o cumprimento da meta anual. A

ação corretiva deve estar relacionada à melhoria no método de planejamento de visitas a clientes, para evitar ou, pelo menos, atenuar desvios futuros.

É importante destacar, neste ponto, que, a exemplo do GPD, devem ser empreendidos todos os esforços para manter o orçamento em dia e assegurar as metas anuais da empresa (que, em princípio, não devem ser modificadas, a menos que em benefício do orçamento). Desta forma, eventuais desvios tidos como "impossíveis de serem recuperados" também devem ser tratados, pelo menos, em seus efeitos (via compensações com outros pacotes e contas, por exemplo). Todavia, se esta prática se tornar corriqueira, a empresa deverá admitir que o seu plano orçamentário ainda é impreciso, devendo adotar ações corretivas para o próximo exercício. As causas tanto podem estar associadas a erros na fase de planejamento como a fatores externos. Em ambos os casos, deve haver o aprendizado.

O item (g), no exemplo da Transportadora Modelo, remete para a verificação dos *status* das ações corretivas e preventivas em curso. Esta análise é realizada, inicialmente, por cada supervisor, com base nas anomalias de sua alçada. Da mesma forma que nos planos de ação, devem ser tratados os atrasos e as situações de ineficácia (quando as ações são executadas, mas a anomalia persiste). Após esta análise preliminar, os resultados consolidados do *status* das mesmas são repassados ao gerente, que complementará apenas os casos em que as decisões são exclusivas de sua alçada. Cabe ao gerente, também, analisar o *status* dos tratamentos de anomalia de sua responsabilidade. No modelo em estudo, a empresa adota um indicador para avaliar o processo de tratamento de anomalias: o índice de eficácia das ações corretivas e preventivas. O mesmo visa a demonstrar se a empresa está evoluindo em sua capacidade de resolver problemas e realimentar melhorias e necessidades de competência neste âmbito.

No julgamento da empresa, esta sistemática de análise contínua de dados e fatos assegura a necessária realimentação da empresa como um todo, viabilizando medidas de atualização, ajustes, correções, revisões e mudanças de rumo, sempre com vistas à concretização de sua visão de futuro e, por conseguinte, da sustentabilidade econômica do negócio.

A análise crítica do desempenho da Transportadora Modelo fecha o ciclo PDCA do modelo heurístico que representa a aplicação do sistema de gestão aqui defendido. Esta prática, conforme já exposto, assegura o necessário ajuste das estratégias e processos da empresa aos fatores emergentes do ambiente externo e interno.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Em que pese todas as ressalvas feitas ao longo do texto sobre as dificuldades teóricas e metodológicas deste tipo de pesquisa, julga-se que os objetivos propostos foram atingidos.

O senso comum costuma associar a presença de grandes empresas com o desenvolvimento de determinada região. É normal ver-se os gestores públicos empenhados em atrair empresas para sua cidade ou região na expectativa de que as mesmas incrementem a arrecadação tributária, a geração de empregos e toda a atividade econômica local.

Julga-se, entretanto, que os fundamentos teóricos elencados no capítulo 2 – em especial, sobre o desenvolvimento regional endógeno – foram capazes de demonstrar a importância das MPMEs na economia e, por conseguinte, a centralidade do apoio a tais empreendimentos para a sustentabilidade dos processos de desenvolvimento regional. Da mesma forma, ao se reunir elementos consagrados na gestão de grandes organizações, como visto no capítulo 3, e posicioná-los na prática gerencial de MPMEs de base local, conforme destacado no capítulo 4, entende-se que foi dado um passo adiante na tentativa de se melhor moldar a Administração ao contexto cultural, social e econômico dos pequenos negócios.

Entende-se que modelo heurístico, construído a partir das observações relatadas no capítulo 5 e apresentado no capítulo 6, representa um sistema de gestão compatível com a realidade das MPMEs de base local, sendo, simultaneamente, capaz de aumentar a sustentabilidade desses empreendimentos e passível de difusão a partir de políticas públicas de extensão empresarial promovidas e operadas localmente.

O modelo defendido nesta tese não promete transformar uma pequena empresa, em curto espaço de tempo, numa megacorporação. Muito menos, fazer o pequeno empresário crer que, com algumas habilidades especiais, ele irá se tornar um Bill Gates (ainda que se admita que acalentar tal crença esteja mais ao gosto popular do que a Teoria das Restrições de Goldratt para solucionar problemas). O modelo busca simplesmente fornecer uma alternativa aos gestores de pequenos negócios de que, com algum aprendizado, com uma visão mais ampla de seu mercado, de suas forças e fraquezas e, principalmente, com foco no que mais impacta da sua rentabilidade, é possível, sim, prosperar de forma sustentável.

Certamente que a competência gerencial não é o único fator a reger a sustentabilidade econômica de uma MPME. O texto procurou mostrar que muitas das dificuldades dos pequenos empreendedores demandam soluções que estão além do seu alcance. Todavia, se a boa gestão não é o único determinante na saúde financeira dos pequenos negócios, é, muitas

vezes, a única opção ao alcance das suas forças. E, sobre esse aspecto, vale dizer: a competência gerencial não é exclusividade de grandes empresas, não está restrita ao programa curricular de MBAs de renome internacional e, tampouco, está sob domínio de famosos e grandiloquentes gurus empresariais.

O modelo, amparado em práticas realizadas com eficácia por 24 MPMEs, em sua grande maioria, com dois anos ou mais de aprendizado, demonstrou que a competência gerencial pode e deve estar ao alcance dos pequenos. Afinal, projetar o cenário de mercado mais provável, definir uma visão de futuro factível, identificar oportunidades, ameaças, pontos fortes e gargalos internos, estabelecer estratégias viáveis e, estar sempre preparado para, no caso de algo não sair conforme o planejado, rápida e eficazmente atuar e infletir rumos, são tarefas ao alcance do homem comum. Acredita-se que o caráter sistêmico do modelo aqui apresentado amplia as possibilidades do aprendizado organizacional, uma vez que a constante revisão crítica do que está sendo feito permite ao gestor absorver valiosas lições dos seus erros e acertos.

Cabe destacar que este trabalho foi levado a efeito, tendo-se a consciência de que associar os fundamentos da moderna gestão empresarial – com todos os seus apelos à competição, globalização e concentração capitalista – aos pressupostos do desenvolvimento regional endógeno não é tarefa fácil, mesmo considerando a dimensão social dos pequenos negócios. Embora todo o esforço aqui realizado, sabe-se que tal dificuldade ainda persiste. Tanto que um questionamento surge quase que de forma inevitável. O modelo sugere que uma MPME, ao buscar uma melhor posição no mercado, desenvolva estratégias, inclusive, às custas da ocupação da fatia de mercado de seus concorrentes. Diante de tal prática, pode-se questionar: o que ganha o desenvolvimento regional com o modelo se as MPMEs simplesmente retiram o espaço umas das outras?

A resposta a este justo questionamento passa necessariamente pela compreensão da postura ativa de uma gestão competente. Sem a visão de mercado conferida pelo modelo, os pequenos negócios tenderiam a manter seu potencial de mortalidade precoce. Neste cenário, realmente, uns substituiriam naturalmente os outros ao longo do tempo, não deixando se antever ganhos substanciais para o desenvolvimento regional.

Todavia, ao adotar o sistema de gestão aqui defendido, as MPMEs fortaleceriam suas relações comerciais intra e extra-regionalmente, principalmente, pelo incremento de seu poder de inovação (novos mercados, novos produtos, novos métodos de trabalho, etc.). Pelo exposto, é lícito acreditar que essa nova postura tenderia a aumentar a sustentabilidade dos

pequenos negócios, de modo que a rotineira substituição em “reprodução simples”, sem qualquer acumulação e desenvolvimento efetivo, deixaria de ocorrer. Ainda que os processos de concentração e centralização de capital persistissem, como desdobramento necessário da concorrência inter-capitalista, este movimento se realizaria dentro de um circuito ampliado, com expansão dos mercados e, consequentemente, do espaço para a reprodução de um número crescente de pequenos empreendimentos. Ao longo deste movimento, a região deixaria a posição de resignação com o “natural perecimento” de suas MPMEs, assumindo, por meio de políticas públicas geridas localmente, um papel ativo na potencialização do desenvolvimento do território com base nos pequenos negócios.

Tal conclusão se sustenta, no entender do autor desta tese, na coletânea dos relatos das observações feitas nos 24 casos estudados. Conforme referido na seção 5.1, ao se considerar o efeito conjunto das práticas de gestão implantadas, foram apresentados indicadores expressivos da evolução das empresas pesquisadas (aumento de receitas, aumento de empregos, prêmios e certificações de renome conquistados).

Ao se prestar atenção, entretanto, a cada um dos relatos sobre os casos estudados, concluir-se-á que, individualmente, 23 empresas da amostra mostraram evolução em relação ao seu *status* inicial. Merece destaque, entretanto, um fenômeno comum observado nas empresas da amostra situadas no VRP: foi possível observar que as práticas de gestão implantadas trouxeram uma maior consciência aos gestores, em especial, sobre o alto risco em manter sua dependência do setor fumageiro. Os relatos, em sua maioria, destacaram estratégias bem-sucedidas de redução do grau de dependência do tabaco, levando as empresas a buscarem novos mercados, novos produtos e serviços, novas tecnologias, enfim, inovações capazes de aumentar seu lucro, sua capacidade de reinvestimento e, por decorrência, sua sustentabilidade econômica.

Em que pese o sistema de gestão ter sido implantado por completo em apenas cinco dos casos estudados, a pesquisa também ratificou um dos diferenciais do modelo: o não-apego a um roteiro fixo para realizar o trabalho, pois seu caráter sistêmico revela os gargalos ao longo da implantação, cabendo à organização priorizar e atuar.

Em decorrência dessas observações, julga-se possível dizer, ao finalizar a presente pesquisa, que, apoiar as MPMEs em seus processos de gestão não apenas aprofunda a sua sustentabilidade como permite que elas tomem consciência dos riscos sistêmicos colocados sobre uma região e elaborem estratégias que, ao libertá-las da excessiva dependência de um

setor relativamente estagnado (ou mesmo decadente), liberta também a região como um todo desta dependência.

Convém ressaltar, também, as possibilidades de estudos futuros que podem ser motivados a partir desta tese. De imediato, decorre a proposta de uma análise quantitativa do impacto da implantação do modelo heurístico – por completo – em empresas de uma determinada região. O objetivo seria avaliar o impacto do modelo, ao longo do tempo, no desempenho das organizações como em indicadores do desenvolvimento regional (vale acrescentar que, em continuidade aos seus trabalhos de consultoria, o autor desta tese já está aplicando o modelo completo em novas empresas). Outro estudo relevante para o desenvolvimento regional seria a elaboração de um modelo de implantação e monitoramento de políticas públicas de extensão empresarial que tomassem por base o sistema de gestão proposto, buscando viabilizar a disseminação do mesmo em âmbito local, regional ou mesmo nacional. Um terceiro estudo, provavelmente, remeteria para a incorporação das variáveis socioambientais no processo decisório das MPMEs, ampliando-se o conceito de sustentabilidade empresarial que rege o modelo aqui defendido.

No julgamento do autor, as contribuições mais relevantes desta pesquisa ao conhecimento científico estão ligadas, justamente, às duas questões que introduziram o problema proposto para a presente tese. Primeiramente, há que se destacar o potencial do trabalho em gerar uma maior consciência dos gestores públicos e atores regionais sobre a imprescindível e qualificada atenção que merecem as MPMEs no desenvolvimento regional. Em segundo lugar, mas não menos importante, deve-se registrar a forma simples, integrada, objetiva – e, vale dizer, pragmática, livre de ilusões e exortações – proposta pelo modelo para uma gestão eficaz e compatível com a realidade de MPMEs de base local.

O presente estudo, obviamente, não exclui a possibilidade de combinação do modelo com quaisquer outros arranjos locais para a sustentabilidade de MPMEs (redes de cooperação, por exemplo), possibilidade esta que também poderia motivar estudos futuros no âmbito do desenvolvimento regional. Julga-se, entretanto, que a grande contribuição desta pesquisa reside no fato de se acrescentar uma via que está, em grande parte, ao alcance da capacidade gerencial individual de um pequeno negócio. Tal capacidade, diga-se de passagem, sempre terá de estar presente na vida de um empreendimento, quaisquer que sejam os arranjos regionais concebidos, afinal, para ser uma empresa, sempre haverá de se preservar a sua autonomia gerencial. Que esta autonomia, então, seja exercida de forma competente, para uma maior sustentabilidade das MPMEs e para o incremento do desenvolvimento regional.

REFERÊNCIAS

ADMINISTRADORES.COM. *Estudo retrata perfil do pequeno empresário*. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/notícias>. Acesso em: 02 jun. 2009.

AMARAL FILHO, Jair. Desenvolvimento regional endógeno em um ambiente federalista. *Planejamento e políticas públicas,* Brasília, n. 14, p. 35 - 40, dez. 1996.

ANHOLON, R.; ZOQUI, E. J.; PINTO, J. S.; MORETTI, D. C. Características administrativas de micro e pequenas empresas: confronto entre a teoria e a prática. *Metrocamp Pesquisa*, v. 1, n. 1, p. 88-103, jan./jun, 2007. Disponível em: http://www.metrocamp.com.br/pesquisa. Acesso em: 02 maio 2009.

ANTONIK, Luis Roberto. A administração financeira nas pequenas e médias empresas. *Revista FAE Business*, Curitiba, n. 8, p. 35 – 38, maio 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS – ABNT. *NBR ISO 9000-2005:* sistemas de gestão da qualidade – fundamentos e vocabulário. ABNT: Rio de Janeiro, 2005.

_____. *NBR ISO 9001-2000:* sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ABNT: Rio de Janeiro, 2000.

_____. *NBR ISO 9001-2008:* sistemas de gestão da qualidade – requisitos. ABNT: Rio de Janeiro, 2008.

_____. *NBR ISO 9004-2000*: sistemas de gestão da qualidade – diretrizes. ABNT: Rio de Janeiro, 2000.

BECATTINI, Giacomo. O distrito marshalliano: uma noção socioeconômica. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Orgs.) *As regiões ganhadoras*: distritos e redes; os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994. p. 19 – 31.

BECKER, Howard S. *Métodos de pesquisa em ciências sociais*. Tradução de Marco Estevão e Renato Aguiar. São Paulo: Hucitec, 1993.

BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Orgs.) *As regiões ganhadoras*: distritos e redes; os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta Editora, 1994.

BRASIL. *Lei n. 10.101*, de 19 dez. 2000. Dispõe sobre a participação dos trabalhadores nos lucros ou resultados da empresa e dá outras providências. Brasília, 2000.

BRUNER, R. F. et al. *MBA*: curso prático. Tradução de Afonso Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CAIDEN, G.; CARAVANTES, G. *Reconsideração do conceito de desenvolvimento*. Caxias do Sul: EDUCS, 1998.

CAMPOS, V. F. *Gerenciamento da rotina do trabalho do dia a dia.* Nova Lima: INDG Tecnologia e Serviços, 2004.

_____.*Gerenciamento pelas diretrizes:* hoshin kanri. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

_____. *TQC:* controle da qualidade total (no estilo japonês). 4. ed. Rio de Janeiro: Bloch, 1992.

CARTA CAPITAL. Reportagem "Verdadeiros self-made men". *Revista Carta Capital*, São Paulo, n. 562, p. 47 – 49, set. 2009.

CASAROTTO FILHO, N.; PIRES, L. H. *Redes de pequenas e médias empresas e desenvolvimento local:* estratégias para a conquista da competitividade global com base na experiência italiana. São Paulo: Atlas, 1998.

CAVALCANTI, Marly (Org.). *Gestão estratégica de negócios*: evolução, cenários, diagnóstico e ação. São Paulo: Pioneira, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da administração*. 4. ed. São Paulo: Makron Books, 1993.

COLLINS, J. C.; PORRAS, J. I. *Feitas para durar:* práticas bem-sucedidas de empresas visionárias. Tradução de Sílvia Schiros. 9. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

DELL, M.; FREDMAN C. *Direct from Dell*: strategies that revolutionized an industry. New York: HarperCollins Publishers Inc., 1999.

DEMING, William Edwards. *A nova economia para indústria, o governo e a educação.* Tradução de Heloísa Costa. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

_____. *Qualidade: a revolução da administração*. Tradução de Heloísa Costa. 2. ed. São Paulo: Marques-Saraiva, 1990.

DEMO, P. *Metodologia científica em ciências sociais*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1981.

DOLABELA, Fernando. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999,

DRUCKER, Peter. *Administrando em tempos de grandes mudanças*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. 5. ed. São Paulo: Pioneira, 1996.

_____. *Administrando para obter resultados*. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. São Paulo: Pioneira, 1998.

_____. *Inovação e espírito empreendedor:* prática e princípios. Tradução de Carlos Malferrari. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.

EDISON, Thomas. *Contabilidade empresarial*. São Paulo: Atlas, 1999.

ETGES, Virgínia E. A região no contexto da globalização: o caso do Vale do Rio Pardo. In: VOGT, O. P.; SILVEIRA, R. L. L. (Org.). *Vale do Rio Pardo:* reconhecendo a região. Santa Cruz do Sul: EDUNISC, 2001.

FAHEY, L.; RANDALL, R. M. *MBA*: curso prático - estratégia. Tradução de Afonso Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. *Made in Brazil:* desafios competitivos para a indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

FEIGENBAUM, A. V. *Controle de qualidade total*: gestão e sistemas. São Paulo: Makron Books, 1994.

FUNDAÇÃO NACIONAL DA QUALIDADE – FNQ. *Conceitos fundamentais da excelência em gestão*. São Paulo: FNQ, 2007.

GAROFOLI, Gioacchino. Os sistemas de pequenas empresas: um caso paradigmático de desenvolvimento endógeno. In: BENKO, G.; LIPIETZ, A. (Orgs.) *As regiões ganhadoras*: distritos e redes; os novos paradigmas da geografia econômica. Oeiras: Celta, 1994. p. 33 – 47.

GARRISON, R.; NOREEN, E.; BREWER, P. *Contabilidade gerencial*. Tradução de Antonio Zoratto Sanvicente. 11. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GIDDENS, Anthony. *As conseqüências da modernidade*. São Paulo: Editora UNESP, 1991.

GLOBAL ENTERPRENEURSHIP MONITOR – GEM. *Executive report*. Babson College and London Business School, 2004. Disponível em: <http://www.gemconsortium.org/>. Acesso em: 20 jun. 2009.

GLOBO RURAL. Reportagem sobre as maiores e melhores do setor de implementos agrícolas de 2008. *Revista Globo Rural*, São Paulo, set. 2008.

GOLDE, Roger A. Planejamento prático para pequenas empresas. *Harvard Business Review*. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

GOLDRATT, Eliyahu M. *A meta*: um processo de melhoria contínua. Tradução de Thomas Corbett Neto. 2. ed. São Paulo: Nobel, 2002.

GURISATTI, Paolo. O nordeste italiano: nascimento de um novo modelo de organização industrial. In: COCCO, G. et al. *Empresários e empregos nos novos territórios produtivos*: o caso da Terceira Itália. Rio de Janeiro: DP&A, 1994. p. 77 – 79.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. *Competindo pelo futuro*; estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Tradução de Outras Palavras. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HERMET, Guy. *Cultura e desenvolvimento*. Tradução de Vera Lúcia Mello Joscelyne. Petrópolis: Vozes, 2002.

HSM MANAGEMENT. O consultor do Brasil (entrevista com Vicente Falconi Campos). *Revista HSM Management*, São Paulo, v. 4, n. 69, p. 20 – 31, jul. / ago. 2008.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. *Censo demográfico e contagem da população.* 2007. Disponível em: <http://www.sidra.ibge.gov.br/bda/tabela/protabl.asp?c=798&z=cd&o=17&i=P>. Acesso em: 03 jun. 2009.

_____. *Economia informal urbana:* 2003. Rio de Janeiro, 2005.

_____. *Estatísticas do cadastro central de empresas:* 2004. Rio de Janeiro, 2006.

INSTITUTO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO GERENCIAL – INDG. *Anotações de palestras de consultores do INDG na Universal Leaf Tabacos Ltda*., 2000.

_____. *Anotações dos cursos sobre gestão orçamentária realizados na Universal Leaf Tabacos Ltda*. 2004.

_____. Páginas institucionais do site do INDG. Disponível em: <http://www.indg.com.br>. Acesso em: 03 set. 2007.

_____. Elementos do sistema de gestão proposto pelo INDG. Disponível em: <http://www.indg.com.br/institucional/comotrabalhamos.asp>. Acesso em: 29 out. 2008.

ISHIKAWA, Kaoru. *What is total quality control?* Translated by David J. Lu. Englewood Cliffs (USA): Prentice Hall, 1985.

JANNUZZI, Paulo de Martino. Considerações sobre o uso, mau uso e abuso dos indicadores sociais na formulação e avaliação de políticas públicas municipais. *RAP,* Rio de Janeiro, v. 1, n. 36, p. 52 – 72, jan./fev. 2002.

JURAN, J. M.; GRYNA, F. M. *Controle da qualidade*: hanbook. Tradução de Maria Cláudia de Oliveira Santos. 4. ed. São Paulo: Makron / McGraw-Hill, 1991.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. *A estratégia em ação:* balanced scorecard. Tradução de Luiz Euclydes Trindade Frazão Filho. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing*: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LACOMBE, F.; HEILBORN, G. *Administração*: princípios e tendências. São Paulo: Saraiva, 2003.

MARCH, J.; SIMON, H. *Teoria das organizações*. Tradução de Hugo Wahrlich. 5. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

MARX, Karl. *O Capital*: crítica da economia política. Tradução de Reginaldo Sant'Anna. 23. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2006.

MERICO, L. F. K. *Introdução à economia ecológica*. Blumenau: Ed. FURB, 1996.

MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. *Relação anual de informações sociais (RAIS)*, Brasília, 2008.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. *Safári de estratégia*: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Tradução de Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

NOREEN, E.; SMITH, D.; MACKEY, J. T. *A teoria das restrições e suas implicações na contabilidade gerencial*. Tradução de Claudiney Fullmann. São Paulo: Educator, 1996.

OFICINA DA NET. Artigo “Quantas são as empresas certificadas no Brasil”. Disponível em: <http://www.oficinadanet.com.br/artigo/865/quantas_sao_as_empresas_certificadas_no_brasil>. Acesso em: 31 ago. 2009.

OLIVEIRA, Marco A. F. *A construção de um sistema integrado de gestão*: seu impacto nos resultados organizacionais e no desenvolvimento socioeconômico regional – um estudo de caso. Dissertação apresentada no Mestrado em Desenvolvimento Regional. UNISC, 2004.

ORGANIZAÇÃO INTERNACIONAL DO TRABALHO – OIT. *Resolução R189 da Conferência Geral da OIT*. Genebra, 1998.

ORTIZ, Renato. *Mundialização e cultura*. São Paulo: Brasiliense, 2003.

PAIVA, C. A. Aglomerações, arranjos e sistemas produtivos locais: o que são, como se diferenciam e quais as políticas mais adequadas ao seu desenvolvimento. *Redes,* Santa Cruz do Sul, v. 10, n. 3, p. 67 – 78, 2005b.

_____. *Anotações de aula*. Disciplina de Economia Política do Desenvolvimento. Aula 5, maio 2005.

_____. *Anotações de aula*. Disciplina de Economia Política do Desenvolvimento. Aula 7, maio 2005.

_____. Economia popular solidária: o que é e qual o seu potencial como alternativa de organização social da produção na crise do fordismo. *Revista Grifos*, Chapecó, n. 24, p. 49 – 59, jun. 2008.

_____. O que é uma região de planejamento com vistas ao desenvolvimento endógeno e sustentável? In: *Anais das primeiras jornadas de economia regional comparadas*. Simpósio E4-07. Porto Alegre: PUC-FEE, 2005a. p. 4 – 5.

_____. Smith, Kalecki e North e os fundamentos de uma teoria geral do desenvolvimento mercantil-capitalista de regiões periféricas. *Textos para Discussão FEE*. Porto Alegre: FEE, 2007. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/pt/content/publicacoes/pg_tds_detalhe.php?ref=010>. Acesso em: 12 jun. 2009.

_____. Teoria do desenvolvimento regional: de Porter a Marx, de Marx a nós. In: BECKER, D; BANDEIRA, P. (Orgs.) *Respostas regionais aos desafios da globalização*. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2002. v. 2, p. 260 – 270.

_____. *Valor, preços e distribuição:* de Ricardo a Marx, de Marx a nós. Tese de doutoramento apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas. Apêndice. Porto Alegre: FEE, 2008. Disponível em: <http://www.fee.tche.br/sitefee/download/teses/teses_fee_09.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2008.

PALADINI, Edson Pacheco. *Qualidade total na prática:* implantação e avaliação de sistemas de qualidade total. São Paulo: Atlas, 1994.

PENROSE, Edith T. *Teoría del crecimiento de la empresa*. Traducción por Felix Varela Parache. Madrid: Aguilar, 1962.

PROGRAMA GAÚCHO DE QUALIDADE E PRODUTIVIDADE – PGQP. Hot sites. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp/hot_sites/premio2009/index.php?pagina=premiacao&Itemid=273>. Acesso em: 31 ago. 2009.

_____. Páginas institucionais do site do PGQP. Disponível em: <http://www.mbc.org.br/mbc/pgqp>. Acesso em: 31 ago. 2009.

_____. *Qualidade RS*: a busca da excelência em gestão, sistema da avaliação ciclo 2003, níveis 1 e 2. Porto Alegre, 2003.

_____. *Sistema da avaliação:* gestão da qualidade 2002/2003 - guia de avaliação nível 2. Porto Alegre, 2002.

_____. *Sistema de avaliação da gestão:* rumo à excelência – ciclo 2006. FNQ: São Paulo, 2006.

PORTER, Michael E. *Competição on competition*: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. *Vantagem competitiva*: criando e sustentando um desempenho superior. Tradução de Elisabeth Maria de Pinto Braga. 26. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

SCHUMACHER, E. F. *O negócio é ser pequeno*: um estudo de Economia que leva em conta as pessoas. 3. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

SCHUMPETER, Joseph A. *Teoria do desenvolvimento econômico*: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. Tradução de Maria Sílvia Possas. 2. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1985 (Coleção Os Economistas).

SEBRAE. Boletim estatístico de micro e pequenas empresas: pesquisa de mortalidade de empresas. *Observatório SEBRAE*, São Paulo, n. 1, p. 74 – 82, 1º. Semestre 2005.

_____. *Relatório de avaliação do Prêmio Talentos Empreendedores 2007*. Relatório da empresa IP3 da amostra da presente pesquisa. Porto Alegre: SEBRAE/RS: 2007.

SELLTIZ et al. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*: delineamentos de pesquisa. Tradução de Maria Martha Hübner De'Oliveira e Miriam Marinotti Del Rey. 2. ed. São Paulo: E.P.U., 1987, v. 1.

SILVA, J. M. *O ambiente da qualidade na prática*: 5S. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni, 1996.

SIMON, Herbert. A racionalidade do processo decisório em empresas. Conferência proferida pelo autor em Estocolmo, Suécia, a 8 de dezembro de 1978, quando recebeu o Prêmio Nobel de Economia. *Edições Multiplic*, Rio de Janeiro, v. 1, n. 1, p. 38 – 39, out. 1980.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R.. *Administração da produção*. Tradução de Maria Corrêa de Oliveira e Fábio Alher. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, Adam. *A riqueza das nações*: investigação sobre sua natureza e suas causas. Tradução de Luiz João Baraúna. São Paulo: Nova Cultural, 1996 (Coleção Os Economistas).

STEINDL, Josef. *Pequeno e grande capital*: problemas econômicos do tamanho das empresas. São Paulo: Hucitec, 1990.

SOUZA, Nali de Jesus. *Desenvolvimento econômico*. São Paulo: Atlas, 1993.

TIFFANY, P.; PETERSON, S. D. *Planejamento estratégico*: série para dummies. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues e Priscilla Martins Celeste. 10 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

UMEDA, Masao. *TQC e a administração de recursos humanos no Japão*. Belo Horizonte: Fundação Christiano Ottoni,1996.

VASCONCELLOS FILHO, P. de; PAGNONCELLI, D. *Construindo estratégias para vencer*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

VIEIRA, Liszt. *Cidadania e globalização*. Rio de Janeiro: Record, 1997.

WEBER, Max. *Economia e sociedade*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsab Barbosa. 3. ed. Brasília: Universidade de Brasília, 2000.

YIN, Robert K. *Estudo de caso*: planejamento e métodos. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2001.

ANEXOS

ANEXO A – Número de empregados e estabelecimentos do VRP distribuídos por subclasses da CNAE em função do porte das empresas conforme classificação do SEBRAE