

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

**PROJETO DE DISSERTAÇÃO
APRESENTADO POR**

Miguelangelo Geimba de Lima

TÍTULO

Diagnóstico das Micro e Pequenas Empresas da Cadeia Produtiva Moveleira da
Serra Gaúcha - Importância para o Desenvolvimento Setorial

PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO: Dr. Luis Cesar Gonçalves de Araújo

PROJETO ACEITO EM: 14 de dezembro de 2001

ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO

ASSINATURA DO CHEFE DO CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA E DE EMPRESAS
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO**

Diagnóstico das Micro e Pequenas Empresas da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra
Gaúcha - Importância para o Desenvolvimento Setorial

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO
APRESENTADO POR**

Miguelangelo Geimba de Lima

**E
APROVADO EM: 14 DE DEZEMBRO DE 2001
PELA COMISSÃO EXAMINADORA**

ASSINATURA DO PROFESSOR ORIENTADOR ACADÊMICO – (Doutor)

PAULO FIGUEIREDO – (DOUTOR)

SIMONE ROCHA – (DOUTORA)

AGRADECIMENTOS

Esta dissertação representa uma etapa muito importante na minha formação profissional e acadêmica e sinaliza um novo ponto de partida para novos desafios no crescimento pessoal e profissional.

Para a conclusão desta dissertação, foram utilizados os conhecimentos acumulados ao longo do tempo, decorrentes da contribuição de professores e amigos. Sendo assim, agradeço a todos que, de uma forma ou outra, me incentivaram nesta caminhada. No entanto, devo mencionar alguns, de forma particular.

Aos professores da UCS, Valério Pompermayer e Jaci Tasca pela orientação constante e cuidadosa ao longo de todo o trabalho e principalmente pelo profissionalismo de seus desempenhos.

Aos colegas de trabalho, João Vicente Franco de Godolphin, Sérgio Carraveta e Sérgio Soares Silveira, pela cooperação e compreensão nos momentos difíceis.

À Universidade de Caxias do Sul, pelo incentivo à minha participação no programa de mestrado.

Aos bolsistas Adriana Buratti, Fábio Polesel, Daniel Souza, Mauro da Leve, Vando Possamai, e, em especial, ao Marcelo de Matos Scalon, pelo suporte acadêmico e administrativo.

Aos dirigentes das empresas e entidades de classe entrevistadas, pela atenção concedida, fundamental para que esta pesquisa se concretizasse.

SUMÁRIO

PÁGINAS

RESUMO

ABSTRACT

INTRODUÇÃO.....	10
1 Definição do problema.....	13
1.1 Contextualização.....	13
1.1.1 Tendências competitivas internacionais	13
1.1.2 Representatividade da indústria moveleira brasileira.....	14
1.1.3 Representatividade da indústria moveleira do Rio Grande do Sul.....	20
1.1.4 O sistema Local de Produção da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha.....	23
1.2 Justificativa	32
2 Objetivos	35
2.1 Objetivo Geral.....	35
2.2 Objetivo Específico.....	35
3 Referencial teórico.....	36
3.1 Informação.....	36
3.1.1 Busca de informações para solucionar problemas.....	37
3.1.2 A organização e sua estrutura e o fluxo de informação.....	38
3.2 Estratégia.....	42
3.2.1 Estratégia empresarial.....	42
3.2.2 Interface da informação com a definição da estratégia empresarial.....	45
3.2.3 Coleta de dados para a definição da estratégia.....	46
3.2.4 Variedade de dados necessários.....	47
3.3 Planejamento.....	48
3.3.1 Tipos de planejamento.....	49
3.3.2 Planejamento estratégico.....	50
3.3.3 Planejamento estratégico e informação.....	52
3.3.4 Fases de elaboração e implantação do planejamento estratégico.....	54
3.4 Análise estratégica interna.....	63
3.4.1 Administração de recursos humanos.....	63
3.4.2 Administração de marketing e vendas.....	67
3.4.3 Administração de finanças e custos.....	71
3.4.4 Administração de materiais.....	72
3.4.5 administração da produção.....	74
4 Metodologia.....	81
4.1 Método de pesquisa.....	81
4.2 Etapa da pesquisa.....	81
4.2.1 Contato com as entidades representativas do setor moveleiro.....	81
4.2.2 A sistemática dos processos de subcontratação.....	82
4.2.3 Delimitação da amostra	82

4.2.4 Tamanho da amostra.....	83
4.2.5 Trabalho de campo.....	84
4.2.6 Análise final dos dados.....	84
4.2.7 Apresentação do estudo.....	85
5 Análise e interpretação dos dados.....	86
5.1 A sistemática dos processos de subcontratação.....	86
5.2 Análise preliminar	88
5.2.1 Micro e pequenas empresas familiares.....	88
5.2.2 Nível de escolaridade do quadro.....	89
5.2.3 Origem técnica do micro e pequeno empresário da cadeia produtiva moveleira.....	90
5.2.4 Mercado interno.....	91
5.2.5 Mercado externo.....	92
5.2.6 Técnicas de gestão da produção adotadas.....	93
5.3 Análise dos diagnósticos das micro e pequenas empresas.....	97
5.3.1 Administração organizacional.....	97
5.3.2 Recursos humanos.....	100
5.3.3 Finanças e custos.....	105
5.3.4 Vendas e marketing.....	112
5.3.5 Produto e manufatura.....	116
5.4 Principais pontos fracos das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva moveleira.....	123
6 Conclusão.....	125
BIBLIOGRAFIA.....	132
ANEXOS.....	139

LISTA DE FIGURAS, QUADROS E TABELAS

		páginas
Figura n° 1	O sistema local de produção	24
Figura n° 2	Arranjo industrial moveleiro	24
Figura n° 3	Modelo de fluxos de informação em uma empresa	39
Figura n° 4	As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da indústria	43
Figura n° 5	Modelo de gestão empresarial	53
Figura n° 6	Macrofluxo da metodologia de trabalho	173
Figura n° 7	Matriz de identificação estratégica	181
Figura n° 8	Matriz de atendimento de demandas	185
Quadro n° 1	Processo de planejamento estratégico	62
Quadro n° 2	Instituições visitadas	82
Quadro n° 3	Classificação quanto ao porte das empresas	83
Quadro n° 4	Tamanho da amostra	83
Quadro n° 5	Principais resultados obtidos	127
Tabela n° 1	Principais pólos moveleiros do Brasil	16-17
Tabela n° 2	Instituição do arranjo moveleiro	26
Tabela n° 3	Vantagens e desvantagens atuais do arranjo moveleiro	29
Tabela n° 4	Situação passada e presente e as perspectivas para o arranjo moveleiro Gaúcho	30
Tabela n° 5	Checklist de variáveis ambientais	55-56
Tabela n° 6	Checklist dos pontos fortes e pontos fracos	57
Tabela n° 7	Especificações/ características do cargo e do candidato	65

LISTA DE GRÁFICOS

	Páginas
Gráfico n°1	Número de indústrias de móveis no Brasil 16
Gráfico n°2	Setor moveleiro brasileiro - faturamento 16
Gráfico n°3	Percentual de participação no mercado nacional por estado 18
Gráfico n°4	Exportação brasileira de móveis – faturamento 18
Gráfico n°5	Exportação brasileira de móveis em 2000 – principais países 19
Gráfico n°6	Exportação brasileira de móveis em 2000 – principais países 19
Gráfico n°7	Exportação brasileira de móveis em 2000 – por estado 20
Gráfico n°8	Exportação brasileira de móveis em 2000 – por estado 20
Gráfico n°9	Faturamento do setor moveleiro do Rio Grande do Sul 21
Gráfico n°10	Exportação de móveis do Rio Grande do Sul 21
Gráfico n°11	Participação do RS nas exportações brasileiras de móveis 21
Gráfico n°12	Crescimento das Exportações de móveis –2000 em relação a 1999 22
Gráfico n°13	Exportações de móveis do Rio Grande do Sul- 2000 22
Gráfico n°14	Exportações de móveis do Rio Grande do Sul- Principais países 22
Gráfico n°15	Número de empresas de móveis quanto ao porte do RS 33
Gráfico n°16	Número de empresas de móveis quanto ao porte do RS 33
Gráfico n°17	Nível de Escolaridade das MPEs da cadeia produtiva moveleira 89
Gráfico n°18	Origem técnica do MP empresário da cadeia produtiva moveleira 90
Gráfico n°19	Mercado Consumidor Interno das MPEs moveleiras 91
Gráfico n°20	Mercado Consumidor Externo das MPEs moveleiras 92
Gráfico n°21	Técnicas de Gestão da Produção 93
Gráfico n°22	AO1- Estratégia Organizacional 97
Gráfico n°23	AO2- Estrutura Organizacional 99
Gráfico n°24	AO3- Indicadores de Desempenho 100
Gráfico n°25	RH1- Estratégias de Recursos Humanos 101
Gráfico n°26	RH2- Administração de Recursos Humanos 103
Gráfico n°27	RH3- Educação e Treinamento 104
Gráfico n°28	RH4- Indicadores de Recursos Humanos 105
Gráfico n°29	FC1- Administração Financeira 106
Gráfico n°30	FC2- Indicadores Financeiros 107
Gráfico n°31	FC3- Administração de Custos 109
Gráfico n°32	FC4- Indicadores de Custos 111
Gráfico n°33	VM1- Avaliação de mercado 112
Gráfico n°34	VM2- Política Mercadológica 113
Gráfico n°35	VM3- Avaliação de Desempenho 115
Gráfico n°36	PM2A- Manutenção 116
Gráfico n°37	PM2B1- Logística- Compras 117
Gráfico n°38	PM2B2- Logística – Armazenagem 118
Gráfico n°39	PM2C2- Manufatura – Funcional 119
Gráfico n°40	PM3- Qualidade e Indicadores 120
Gráfico n°41	PM04 - Gestão Ambiental 122
Gráfico n°42	Principais Demandas 123
Gráfico n°43	Principais Demandas 124

RESUMO

O aumento da concorrência exige que as empresas sejam competitivas e conheçam profundamente o ambiente do qual fazem parte. Através da busca de inovações gerenciais e produtivas e da análise das informações internas e externas as empresas poderão identificar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, possibilitando a obtenção de vantagens competitivas.

Esta pesquisa apresenta os resultados de um estudo exploratório, sobre a utilização de planejamento estratégico e técnicas de gestão, colocando em evidência a necessidade de desenvolvimento das micro e pequenas empresas moveleiras e a cadeia produtiva moveleira, representada neste estudo pelas empresas subcontratadas. Procuramos, ainda, salientar a importância que este estudo representará para o desenvolvimento setorial, em especial para empresas moveleiras de maior porte, pelos relatos da pequena utilização de técnicas de gestão nas empresas subcontratadas.

A partir da análise, foi possível constatar algumas características comuns a todas as 171 empresas avaliadas, as quais são vistas como prováveis “sinalizadores”, tais como:

- ✓ baixo nível de escolaridade do quadro (96,5% até primeiro grau, 3% até segundo grau, 0,5% nível superior);
- ✓ mercado Externo da MPEs moveleiras , 5% exportam para o Mercosul e apenas 1% exportam para a América Latina, inexistência de exportações para outros mercados;
- ✓ despreocupação com técnicas modernas de gestão, certificados ISO 9000, 14000, MRP, GQT, entre outras;
- ✓ despreocupação com o planejamento estratégico;
- ✓ baixa utilização de procedimentos operacionais, normas e descrição de funções;
- ✓ desconhecimento da participação no mercado;
- ✓ baixa utilização de indicadores de recursos humanos como forma gerencial;
- ✓ pouca utilização de planilha de custos (31%) com baixíssima informatização (8%) e utilizada de forma não gerencial;
- ✓ baixa utilização de estatísticas de qualidade (4%), índices de re-trabalho (9%), entre outros.

Em síntese, os dados revelam que a grande maioria das empresas não possuem conhecimentos sobre planejamento e as técnicas mais modernas de gestão empresarial.

ABSTRACT

The increasing of affluence demands the companies to be competitive and have a deep knowledge about the area with they are participating. Through the search of management and productive information, and the analysis of internal and external information, the company could identify strong and weak points, threats and opportunities, allowing the obtaining of competitive advantages.

This research shows the result of a close search study about the usage of strategic planning and management techniques, setting in evidence the necessity of micro and small furniture companies and furniture supply chain, represented in this case by sub-contract companies. Still looking to accentuate the importance that this study will represent to the sectorial development, specially to the furniture companies which have a big importance due to the report of small utilization of management techniques in the sub-contract companies.

Through analysis, it was possible to find out some common characteristics in all 171 companies evaluated, which are showing likely "sinalization", such as:

- ✓ lower level of scholarship (96,5% elementary school, 3% until high school, 0,5% university/college graduation);
- ✓ external market from Brazilian MPE's (5% export products to Mercosul and just 1% export products to Latin America, absenteing exportations to other markets);
- ✓ carefree with modern techniques of management, certificates ISO 9000, 14000, MRP, CQT, among others;
- ✓ carefree with strategic planning;
- ✓ lower utilization of operational procedures, rules and function description;
- ✓ ignoring the participating of market;
- ✓ lower utilization of human resources index as a management form;
- ✓ Small utilization of costs tabs (31%), with a small informatization level (8%) and applying with non-management form;
- ✓ low utilization of quality statistics (4%), re-working index (9%), among others.

In synthesis, the basis expose that the great majority of companies don't have knowledge about planning and the modern techniques of management.

INTRODUÇÃO

A globalização e as constantes inovações gerenciais e produtivas exercem grande influência sobre o cenário econômico atual. Se, por um lado, este cenário reduz as barreiras geográficas entre empresas e países, viabilizando o surgimento de novas oportunidades de negócios, por outro, ele revela um mercado bastante dinâmico e exigente, onde predomina a necessidade de “fazer melhor, mais rápido e mais barato”.

Para sobreviver neste mercado, as empresas precisam lidar com inúmeras situações de incertezas e problemas. Na medida em que algumas empresas enfrentam as dificuldades com maior desenvoltura, encontrando soluções mais eficazes e eficientes, elas destacam-se no ambiente concorrencial.

Segundo Ferraz, Kupfer & Haguenaue (1996), a competitividade das micro e pequenas empresas (MPEs) depende muito do empenho do governo, que deveria promover políticas efetivamente voltadas às suas necessidades. Neste contexto, cabe à empresa desenvolver competências para lidar com cenários cada vez mais dinâmicos que ocorrem em seu setor de atividade.

O IBGE traduziu em números a concentração no setor empresarial do país. Apenas 0,14% das 36 milhões de empresas empregam mais de 500 trabalhadores. A pequena participação desses 5.042 negócios no universo de empresas é inversamente proporcional à sua importância para a economia, já que respondem por 45,8 % dos empregados e por 62,3 % dos salários pagos no Brasil. Os dados de 98 são do Cadastro Central de Empresas do IBGE. A concentração não surpreende, mas deve ser avaliada com cuidado, diz o economista da PUC, Rio Luiz Roberto Cunha. Ele explica que a economia do país se concentra nas grandes empresas. Os processos de fusões, aquisições e privatizações dos últimos anos têm elevado essa concentração. “Se, por um lado, isso gera ganhos de eficiência, por outro, qualquer movimento dessas empresas gera fortes impactos, especialmente no

emprego”(Correio do Povo, 22 de fevereiro 2001).

Cunha lembra que esse fenômeno é um padrão mundial e está relacionado à abertura econômica e ao processo de globalização. Segundo ele, o governo deve dispor de “mecanismos de preservação” das micros e pequenas empresas para evitar excessiva dependência econômica dos grandes negócios. Quanto às empresas de pequeno porte, o cadastro revela que 81,4 % dos negócios formais do país empregam até 4,4 % dos empregos e 2,3 % dos salários. As estatísticas parecem demolir a crença de que são as micro e pequenas empresas as principais geradoras de emprego no país. Mas, a coordenadora de Modernização de Estatísticas do órgão, Magdalena Cronemberger, lembra que o cadastro contabiliza apenas o emprego formal e é justamente nas empresas de menor porte que estão os maiores índices de informalidade. As pequenas empresas são as que mais abrem as portas no país para fechá-las logo depois. A chefe da Divisão de Cadastro e Classificação do IBGE, Maria Luiza Zacharias, disse que, entre 98 e 99, foram abertas 700 mil empresas no Brasil e fechadas 400 mil. Segundo ela, mais de 90 % das novas empresas tem até 20 empregados (Correio do Povo, 22 de fevereiro 2001).

O presente estudo, buscando orientar-se por essas preocupações, visa demonstrar os pontos fortes, fracos das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha, baseando-se nas técnicas utilizadas no programa extensão empresarial, fomentada pelo convênio entre a Secretaria dos Assuntos Internacionais (SEDAI) do Governo do Estado do Rio Grande do Sul e a Universidade de Caxias do Sul.

Este convênio teve início em dezembro de 2000, através da formação do Núcleo de Extensão Empresarial da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha, tendo como meta anual duzentas e quatro empresas visitadas, diagnosticadas e também as implementações das melhorias detectadas.

O Núcleo de Extensão Empresarial da cadeia produtiva Moveleira tem como objetivos:

- melhorar a produtividade e a competitividade da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha;
- introduzir inovações, melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas;
- ampliar a taxa de sobrevivência das empresas.

Seguindo a metodologia, esta pesquisa procura levantar as soluções para as empresas diagnosticadas e para toda a cadeia produtiva, no que tange à situação econômica das empresas, pontos fortes e fracos e sugestões de melhorias.

Verificando os diagnósticos das empresas (anexo 03), poderemos verificar pontos fracos e fortes comuns mapeando o setor. Com este trabalho, haverá menos esforços para as implantações das melhorias, desenvolvendo e qualificando conjuntamente todas as empresas, logo, um diagnóstico setorial para toda a cadeia produtiva moveleira da Serra Gaúcha constituirá um forte apelo para o trabalho de desenvolvimento agregado.

O tema aqui proposto, o qual versa sobre **“Diagnóstico das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha –importância para o desenvolvimento setorial ”**, é relevante para que as empresas do setor, através do planejamento estratégico e técnicas de gestão, possam traçar estratégias genéricas, proporcionando assim, condições para o aumento da competitividade de toda a cadeia produtiva.

A indústria moveleira, em todo mundo, caracteriza-se pelo elevado número de micro e pequenas empresas e pela grande absorção de mão-de-obra. Com a queda das barreiras alfandegárias o setor vem enfrentando um aumento da concorrência.

Para enfrentar os novos desafios e oportunidades que surgem com a globalização e a competição interna, um recurso essencial para o setor é o desenvolvimento das MPEs da cadeia produtiva, através da interação e associativismo dos membros, do apoio governamental, das universidades e entidades de classe.

O presente trabalho está estruturado em sete capítulos: o primeiro capítulo aborda a definição da problemática de pesquisa e justifica a necessidade do presente estudo; o segundo, apresenta os objetivos geral e específicos; o terceiro, disserta sobre o referencial teórico; o quarto, explica a metodologia sob a qual desenvolveu-se a pesquisa; no quinto capítulo encontra-se a análise e interpretação dos dados; no sexto encontra-se a conclusão.

1 DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

O presente capítulo está dividido em duas etapas. A primeira consiste na Contextualização, em que serão apresentadas as tendências internacionais, a representatividade da indústria moveleira brasileira e gaúcha e o sistema local de produção da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha. A segunda etapa consiste na justificativa do presente estudo, onde mostrar-se-á a necessidade de conhecimento de técnicas gerenciais pelas indústrias em geral, a importância das micro e pequenas empresas do setor e a necessidade de desenvolvimento das MPEs da cadeia produtiva moveleira.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

1.1.1 Tendências Competitivas Internacionais

As empresas moveleiras de maior sucesso internacional apoiam sua competitividade em quatro fatores básicos: elevado nível tecnológico de equipamentos, especialização produtiva, excelência em *design* e estratégias comerciais agressivas (MOVERGS, 2001).

O mercado consumidor dos maiores consumidores, EUA, Japão, Alemanha, França, Itália Inglaterra e Espanha, foi estimado em US\$ 85 milhões para o ano de 1988. Os EUA lideram o consumo de móveis com cerca de 40% desse total, seguido de Japão (16%) e Alemanha (12%) (Ferraz, Kupfer & Haguenauer, 1996).

O comércio exterior de móveis desenvolveu-se de forma significativa nas últimas décadas. O país pioneiro nas exportações de móveis foi a Dinamarca, nos anos 50 e 60. Desde os anos 70, a Itália passou a exercer a liderança seguida da Alemanha (Ferraz, Kupfer & Haguenauer, 1996).

O comércio internacional de móveis vem se restringindo, basicamente, ao intercâmbio entre os principais países desenvolvidos. A Itália é responsável por aproximadamente 18,6% das exportações totais e a Alemanha por 18% (Ferraz, Kupfer & Haguenaue, 1996).

Atualmente, as exportações dos países em desenvolvimento podem ser estimadas em torno de 15% das exportações mundiais, sendo Taiwan responsável por cerca de 8% (Ferraz, Kupfer & Haguenaue, 1996).

O padrão internacional de organização da indústria de móveis tem evoluído no sentido de redução da verticalização da produção, o que tem possibilitado maior especialização em cada etapa do processo produtivo. Na Itália, as maiores empresas dedicam-se, primordialmente, à montagem e ao acabamento de móveis a partir de peças e componentes produzidos por um grande número de pequenas empresas que trabalham em regime de subcontratação. Há, no total, cerca de 33.000 empresas que, em sua imensa maioria, empregam menos de dez pessoas. Poucas são as empresas com mais de 500 empregados. Já na Alemanha, o padrão de organização industrial não é tão pulverizado e desverticalizado: cerca de 1.200 empresas trabalham junto a mais de 2.000 pequenas oficinas especializadas. O sucesso de Taiwan deve-se, em grande parte, também, à reduzida verticalização da produção. Esse novo modelo industrial contrasta fortemente com a indústria de móveis tradicional, em que cada unidade produtiva congrega inúmeros processos de produção e obtém uma multiplicidade de produtos (Ferraz, Kupfer & Haguenaue, 1996).

1.1.2 Representatividade da Indústria Moveleira Brasileira

A indústria de móveis caracteriza-se pela reunião de diversos processos de produção, envolvendo diferentes matérias-primas e uma diversidade de produtos finais, e por ser segmentada, principalmente, em função dos materiais com que os móveis são confeccionados (madeira metal e outros), assim como de acordo com os usos a que são destinados (móveis para residência e para escritório). Além disso, devido a aspectos técnicos e mercadológicos, as empresas, em geral, são especializadas em um ou dois tipos de móveis, como por exemplo, de cozinha e banheiro, estofados, entre outros (Gorini, 2000).

Os móveis de madeira que detém expressiva parcela do valor da produção do setor, são ainda segmentados em dois tipos: retilíneos, que são lisos, com desenhos simples e linhas

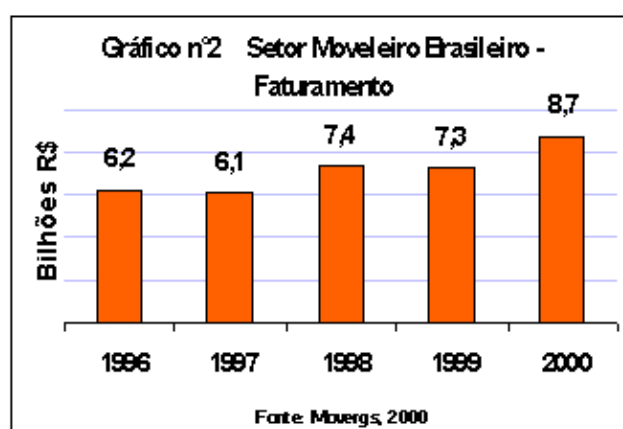
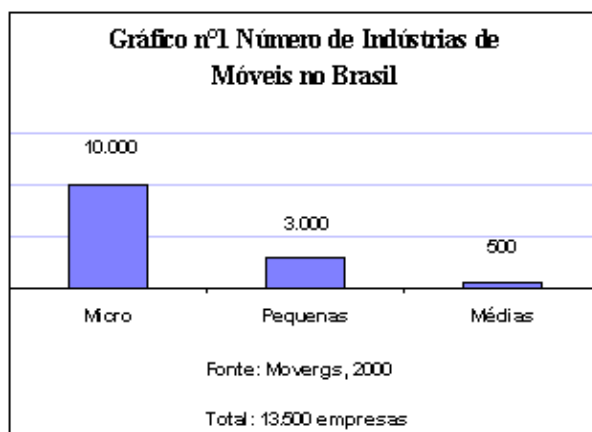
retas e cuja matéria prima principal constitui-se de aglomerados e painéis de compensados; torneados, que reúnem detalhes mais sofisticados de acabamento, misturando formas retas e curvilíneas e cuja principal matéria-prima é a madeira maciça de lei ou de reflorestamento, podendo também incluir painéis de *medium-density fiberboard* (MDF)¹, passíveis de serem usinados (Gorini, 2000).

A exemplo do que ocorre nos demais países produtores a indústria brasileira de móveis caracteriza-se pelo predomínio de micro e pequenas empresas. O setor moveleiro nacional é constituído de aproximadamente 13.500 empresas, sendo 10.000 micro empresas, 3.000 pequenas e 500 médias, gerando 250.000 empregos diretos (gráfico nº 1). Já em 2000, o faturamento foi de oito bilhões e setecentos milhões de reais verificando-se um crescimento de 19,1% em relação a 1999 (gráfico nº 2) (MOVERGS, 2000).

As pequenas e microempresas atuam primordialmente com móveis sob medida e, em geral, são marcenarias que atendem a pedidos individuais e específicos. Contudo, essas pequenas empresas estão presentes, também, no segmento de móveis torneados. No que diz respeito aos móveis retilíneos, encontram obstáculos nas dificuldades de concorrência com as empresas de maiores porte que atuam nesse seguimento e que produzem em grande escala para atingir um amplo mercado. Além disso, as pequenas empresas têm dificuldades para a aquisição regular de madeira aglomerada e MDF, matérias primas básicas para o segmento (Ferraz, Kupfer & Haguénauer, 1996).

Em relação aos móveis de escritório, devido à maior complexidade do processo de produção que envolve trabalhos de marcenaria, metalurgia e tapeçaria, não há espaço para uma presença mais significativa de micro e pequenas empresas. Além disso, grande parte do mercado de móveis de escritório sob encomenda é constituído por empresas públicas, que só compram através de licitação, o que dificulta também o acesso das pequenas empresas (Ferraz, Kupfer & Haguénauer, 1996).

¹ MDF- painel de “Fibras de densidade média”, (*medium density fiberboard*) conhecido mundialmente por sua sigla MDF, é um painel fabricado mediante um processo de desfibramento e aglutinação das fibras da madeira com resinas sintéticas, por meio de calor e pressão.



A tabela nº 1 apresenta algumas características dos principais pólos moveleiros do País.

Tab. nº 1 PRINCIPAIS PÓLOS MOVELEIROS DO BRASIL					
PÓLO MOVELEIRO	UF	N.º DE EMPRESAS	EMPREGOS	PRINCIPAIS MERCADOS	PRINCIPAIS PRODUTOS
Ubá	MG	153	3.150	MG, SP, RJ e BA	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Bom Despacho e Martinho Campos	MG	117	2.000	MG	Cadeiras, dormitórios, salas, estantes e móveis sob encomenda
Linhares e Colatina	ES	130	3.000	SP, ES e BA	Móveis retilíneos (dormitórios, salas) e móveis sob encomenda
Arapongas	PR	145	5.500	Todos os Estados	Móveis retilíneos, estofados, de escritório e tubulares
Votuporanga	SP	350	7.000	Todos os Estados	Cadeiras, armários, estantes, mesas, dormitórios, estofados e móveis sob encomenda em madeira maciça
Mirassol, Jaci, Bálamo e Neves Paulista	SP	80	3.000	SP, MG, RJ, PR e NE	Cadeiras, salas, dormitórios, estantes e móveis sob encomenda em madeira maciça

Tupã	SP	54	700	SP	Mesas, racks, estantes, cômodas e móveis sob encomenda
São Bento do Sul e Rio Negrinho	SC	210	8.500	Exportação, PR, SC e SP	Móveis de pinus, sofás, cozinhas e dormitórios
Bento Gonçalves	RS	130	7.500	Todos os Estados e exportação	Móveis retilíneos, móveis de pinus e metálicos (tubulares)
Lagoa Vermelha	RS	60	1.800	RS, SP, PR, SC e exportação	Dormitórios, salas, móveis de pinus, estantes e estofados

Fontes: STCP/Staglorio Consultoria; Associação da Indústria de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul (Movergs); Sindicato das Indústrias de Móveis de Arapongas; Sindicato das Indústrias da Madeira e do Mobiliário de Linhares; Sindicato da Indústria do Mobiliário e Marcenaria do Estado do Paraná; Ferreira (1997a e 1997b); e Gazeta Mercantil (29.01.98).
Elaboração: BNDES.

Espacialmente, a indústria moveleira pode ser encontrada em todo o território nacional. Entretanto, algumas regiões concentram segmentos mais relevantes na produção.

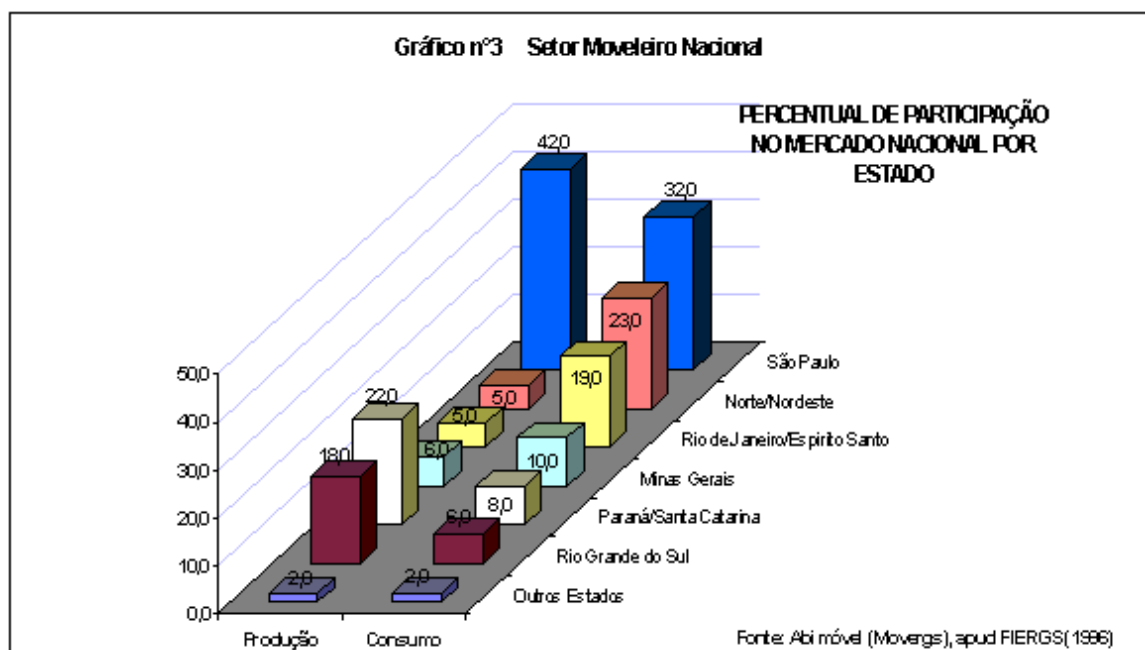
O estado de São Paulo detém cerca de 42% de participação no mercado nacional e as principais empresas de móveis para escritório sob encomenda, mas encontram-se também todos os demais segmentos da indústria do mobiliário, dada a concentração populacional e econômica no estado. O Rio Grande do Sul detém 28% da produção nacional, existem dois pólos industriais, especializados em móveis de madeira aglomerada e que vem avançando nos torneados e madeira maciça. O Paraná e Santa Catarina, juntos, somam 22% do valor da produção nacional (gráfico nº3).

O estado de Santa Catarina é o terceiro maior produtor de móveis, confecciona móveis para uso residencial (cerca de 80% da produção) (ABIMÓVEL/ MOVERGS, 2000).

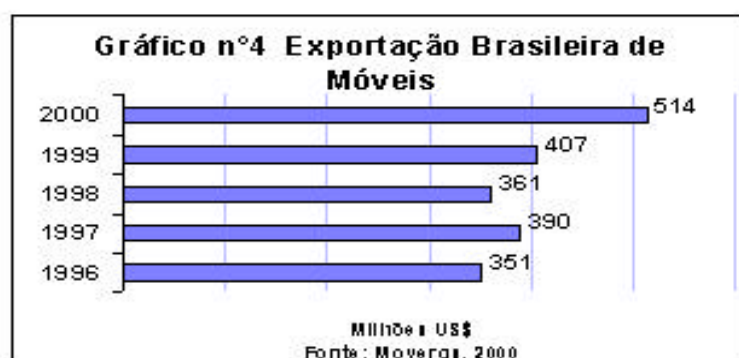
A configuração em pólos proporciona vantagens competitivas às empresas, que podem se beneficiar de economias de aglomeração, facilitam a subcontratação e induzem o investimento de indústrias e serviços complementares. Entretanto, embora esses pólos sejam responsáveis pela maior parte das exportações brasileiras de móveis de madeira, mesmo aí é pequena a interação entre empresas, praticamente não existindo especialização em etapas do processo produtivo: reproduzem-se equipamentos, trabalhadores e qualificações necessárias para o desenvolvimento de processos de produção completos.

Além da excessiva verticalização, a grande diversificação da produção é outra característica da indústria moveleira brasileira. Assim, em uma mesma unidade fabril convivem inúmeras etapas do processo produtivo, das quais se obtém uma grande variedade

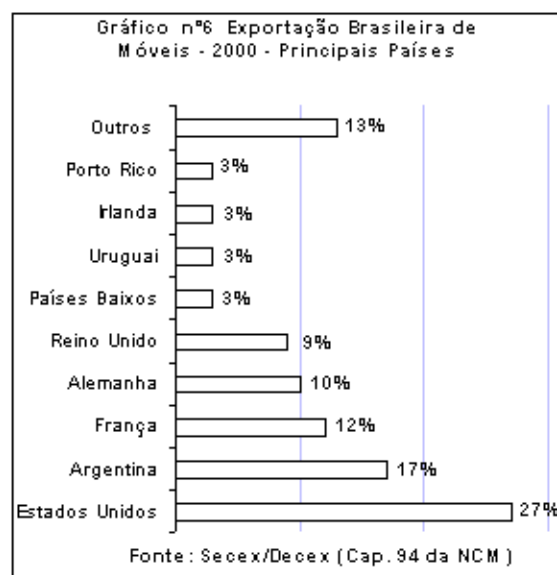
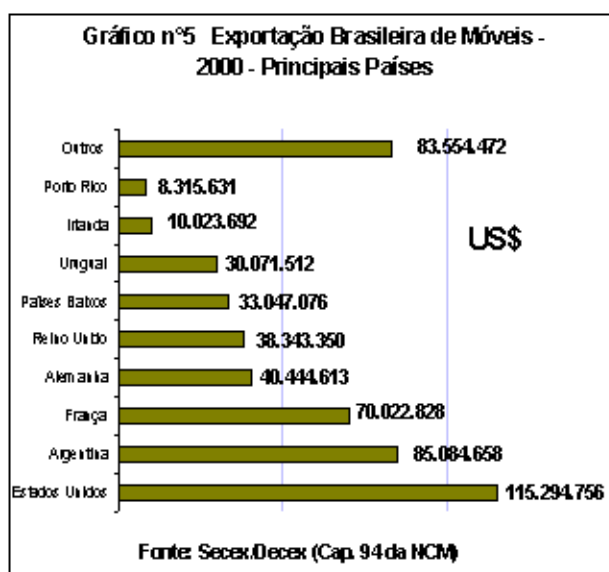
de produtos e subprodutos. Trata-se, portanto, de um modelo de produção radicalmente distinto das melhores práticas internacionais, como na Itália, que tendem à desverticalização e especialização. Essa característica deriva, em grande parte, da falta de tradição em procedimentos cooperativos entre empresas e de um mecanismo de defesa por parte das empresas do setor, que visam assegurar o fornecimento e a qualidade dos seus produtos, frente a um tecido industrial incapaz de atendê-las adequadamente em termos de preço, prazo de entrega e conformidade técnica (Ferraz, Kupfer & Haguénauer, 1996).



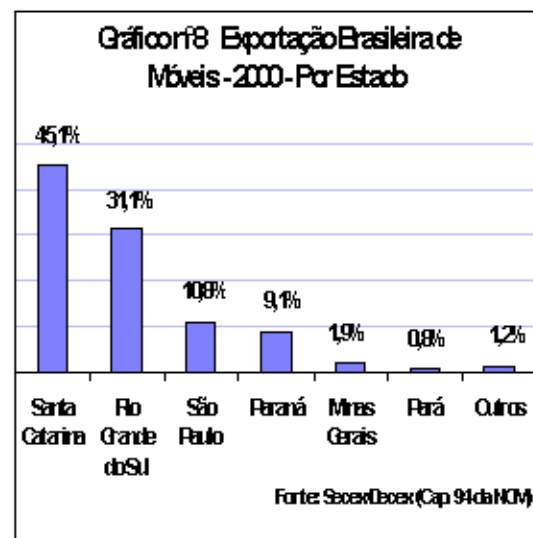
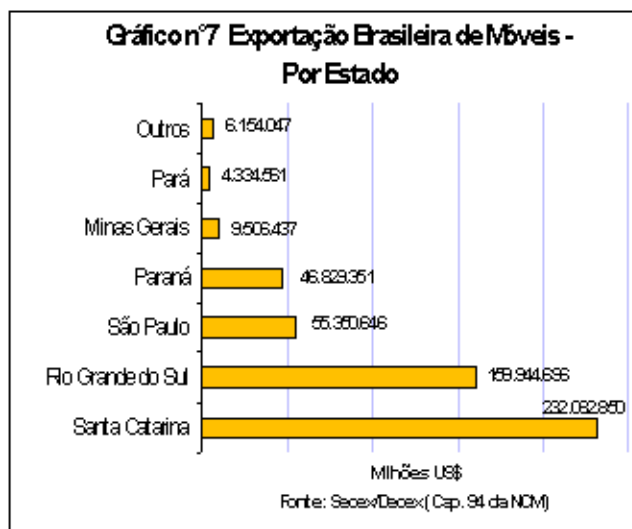
Entre 1996 e 2000, o desempenho da balança comercial do setor moveleiro foi favorável em virtude das exportações que tiveram crescimento médio equivalente a 22% ao ano. O crescimento mais acentuado ocorreu no período de 2000, atingindo 26,2% (gráfico nº4).



Atualmente, 70% das exportações é constituído por móveis de madeira residencial (incluindo cozinhas e dormitórios). O principal mercado destes produtos são os Estados Unidos que representa 27% do total das exportações brasileiras de móveis. No âmbito dos países do Mercosul, a Argentina representa o principal mercado para os móveis brasileiros, representando 17% do total das exportações brasileiras, seguidos pelo Uruguai com 3% (gráficos nº 5 e 6) (SECEX/ DECEX 2000).



O estado de Santa Catarina é o maior centro exportador de móveis, representando 45% do total das exportações nacionais, cujo foco são as exportações de móveis de madeira maciça. Já o estado do Rio Grande do Sul é o segundo, com aproximadamente 31% do total exportado (gráficos nº 7 e 8) (SECEX/ DECEX 2000).



1.1.3 Representatividade da Indústria Moveleira do Rio Grande do Sul

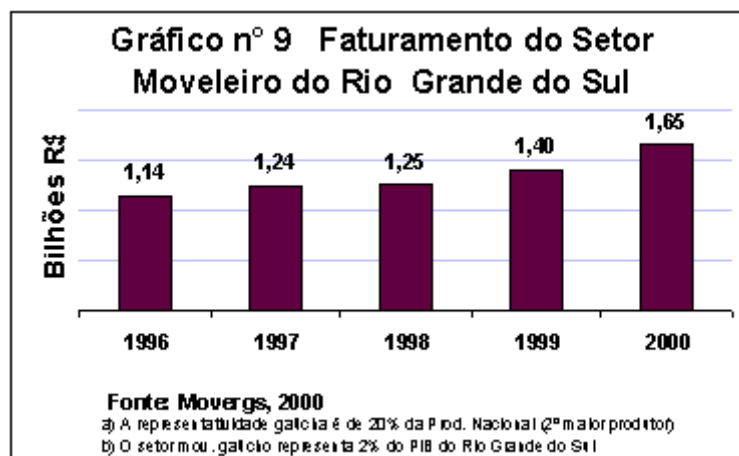
A origem da indústria moveleira no Estado do Rio Grande do Sul está ligada com a imigração italiana e alemã ocorridas no Século XIX, que se estabeleceram nos municípios da Região da Serra Gaúcha (MOVERGS, 2001).

Ao todo, a indústria moveleira gaúcha é composta por cerca de 3.200 empresas sendo que destas, 3.074 são micro e pequenas, 122 são empresas de médio porte e apenas 4 delas são de grande porte (MOVERGS, 2000).

Conforme destacado anteriormente, o Rio Grande do Sul é o segundo maior produtor de móveis no Brasil, respondendo por cerca de 20% da produção nacional e respondendo por cerca de 2% do PIB na economia gaúcha.

A maioria das empresas moveleiras gaúchas localiza-se na serra gaúcha, maior pólo moveleiro gaúcho, onde se destacam os municípios de Bento Gonçalves e Flores da Cunha. Este pólo destaca-se pela capacitação e atualização tecnológica, sendo o referencial em nível nacional. Representa 9% da produção brasileira, caracterizando-se pela produção de móveis populares e retilíneos seriados, de aglomerado, MDF e chapa dura, destinados predominantemente ao mercado interno (MOVERGS, 2000).

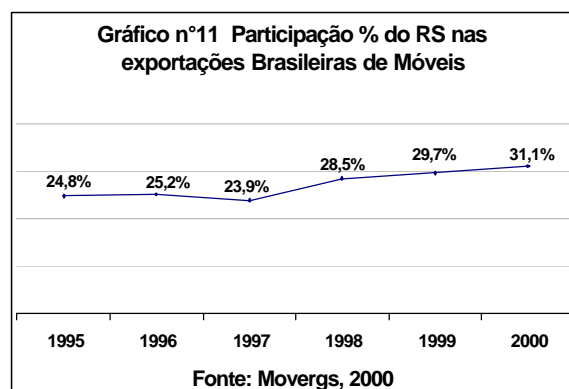
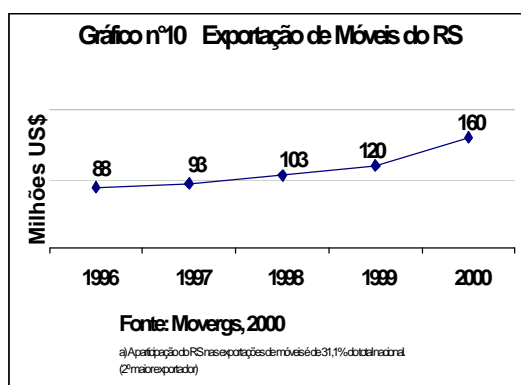
O gráfico nº9 apresenta a evolução do faturamento do setor no estado, entre 1996 e 2000 (MOVERGS, 2000).



O incremento do faturamento do setor no período apresentado foi de aproximadamente 44,7%, sendo que somente no último ano, foi de 17,8%. Este desempenho verificado é atribuído em grande parte pelo desenvolvimento tecnológico do setor e o crescimento das exportações no mesmo período.

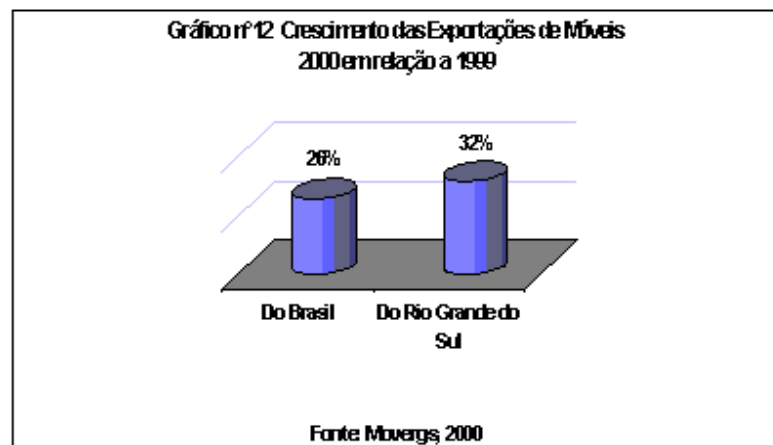
Conforme destacado anteriormente, o Rio Grande do Sul é o segundo maior exportador de móveis do Brasil, representando 31,1% do total exportado, ficando atrás apenas de Santa Catarina com 45,1%.

Os gráficos nº10 e 11 representam a evolução das exportações do setor no estado, entre 1996 e 2000.

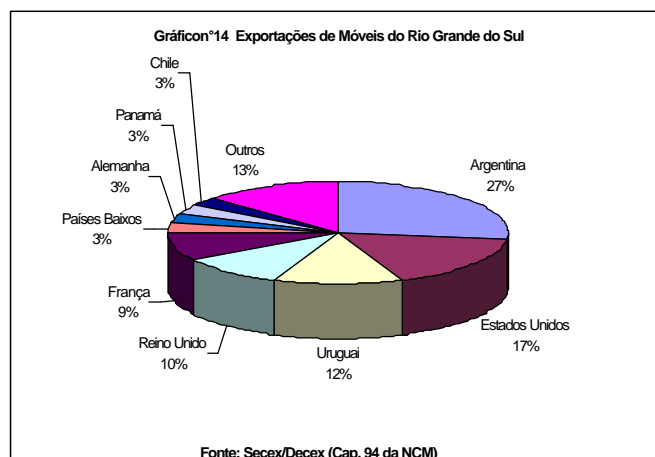
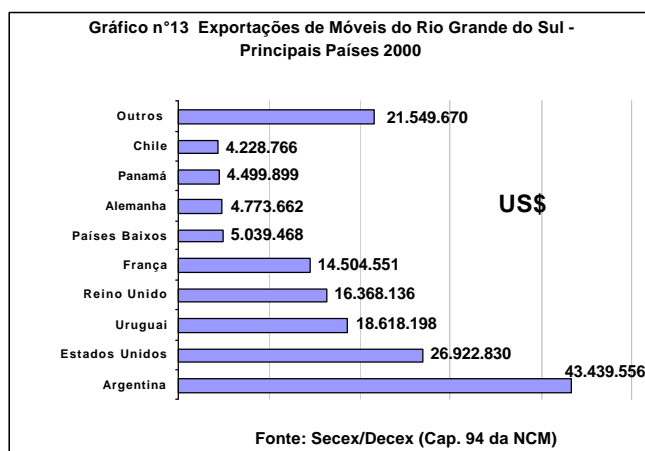


Da análise dos gráficos, constata-se que o desempenho das exportações no período apresentado teve um aumento de 25,4% no total das exportações nacionais.

Verificou-se também em 2000 um crescimento local das exportações maior que a média nacional, sendo esta de 32% contra 26% da média nacional (gráfico nº12) (MOVERGS, 2000).



O principal país importador de móveis do Rio Grande do Sul é a Argentina com 27%, seguido dos Estados Unidos com 17% e do Uruguai com 12% (gráficos nº13 e 14) (SECEX/ DECEX, 2000).



1.1.4 O Sistema Local de Produção da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha

Um Sistema Local de Produção (SLP) é uma rede local/regional de vínculos interindustriais/empresariais que vai além do processo de troca de bens e serviços, considerando o padrão de mudança e de concorrência que ocorrem em escala mundial, o SLP deverá poder influenciar a capacitação com vistas à inovação a partir de instituições e organizações estabelecidas (SEDAI, 2001).

Pode-se considerar o processo de inovação organizacional, a partir de dois pontos-chaves: Aprendizagem e Cooperação que levam a capacitação, posteriormente chegando a inovação.

A aprendizagem acontece através de processos de aprimoramento das ações, detectando e corrigindo erros, com conhecimento e compreensão melhorados. Através do processamento das informações, as diversas instituições organizacionais conseguem modificar sua relação com o conhecimento, otimizando o comportamento. O conjunto organizacional de pessoas, são os aprendizes que estão baseados em codificação de inferências constituídas ao longo da história das organizações, sendo transformados em rotinas que orientam o comportamento (Garvin, 1993).

A Cooperação faz com que haja escolha de ações mais conscientes, através de teorias aplicadas desenvolvidas num modelo com grande influência governamental. Com a cooperação dos membros das organizações, num processo de troca de idéias, se consolida um intercâmbio de valores, influenciando na estratégia das organizações (Anderson, 1994).

Através da aprendizagem sugerida por Garvin (1993) e da cooperação abordada sob a influência de Anderson (1994), se chega na capacitação conduzida de forma a gerar uma inovação organizacional. Desta forma, Inovação não é vista aqui apenas como introdução de novos equipamentos e/ou o lançamento de novos produtos, ainda que estes sejam aspectos essenciais. É importante considerar inovação no seu sentido mais amplo que envolve desde novas formas de articulação entre diversos agentes econômicos e instituições até o significado de uma inovação para o setor ou região (SEDAI, 2000).

A Inovação deverá ocorrer a partir de um processo de interação entre os agentes do SLP (empresas, instituições e governo). Para isto, a difusão dos conhecimentos e a capacitação pessoal são fatores essenciais. Este fator – a participação do Estado na articulação de interesses por vezes opostos – distingue a passagem e um simples Arranjo

Produtivo (proximidade física de diversos agentes e instituições correlatas) para um Sistema, capaz de proporcionar sinergias e potencializar iniciativas (SEDAI, 2001). A Figura nº1 ilustra um Sistema Local de Produção.

figura nº1 Sistema Local de Produção.



Fonte: Diagnóstico SEDA, 2001

1.1.4.1 Elos da Cadeia

A composição da cadeia de valor do arranjo industrial moveleiro pode ser representada pela figura nº 2.

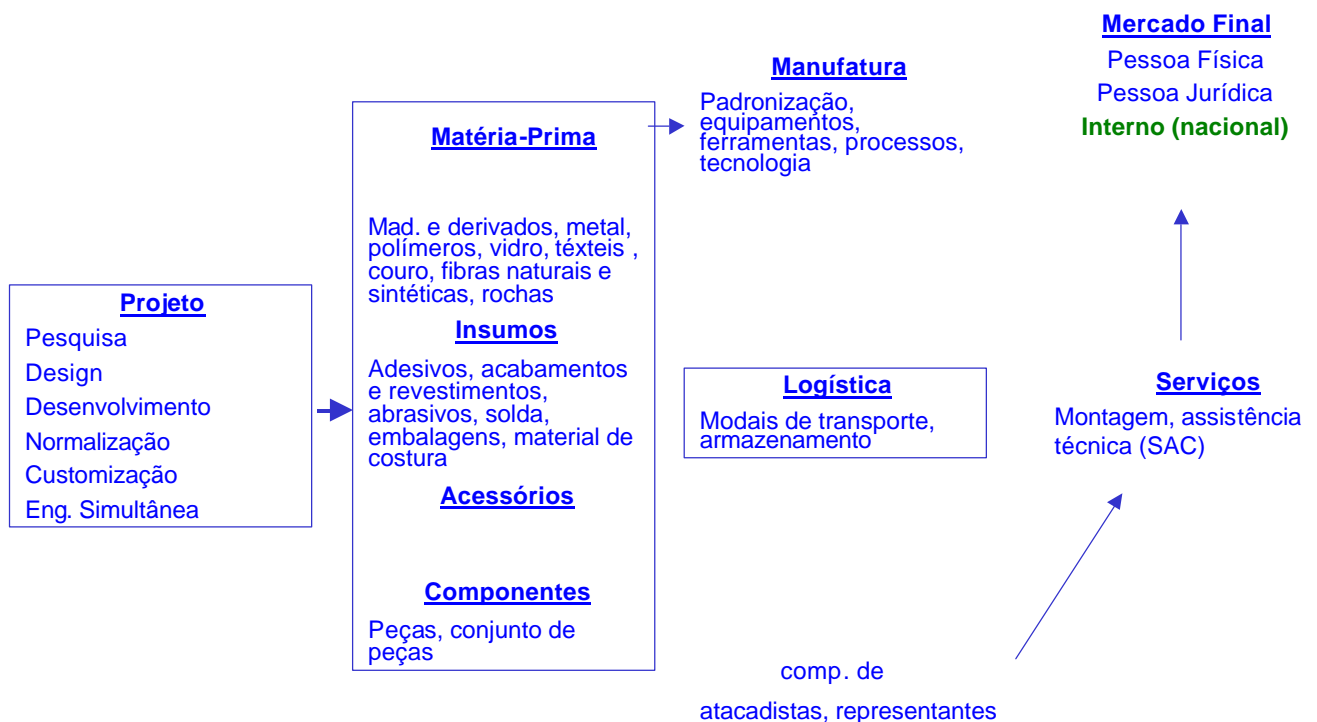
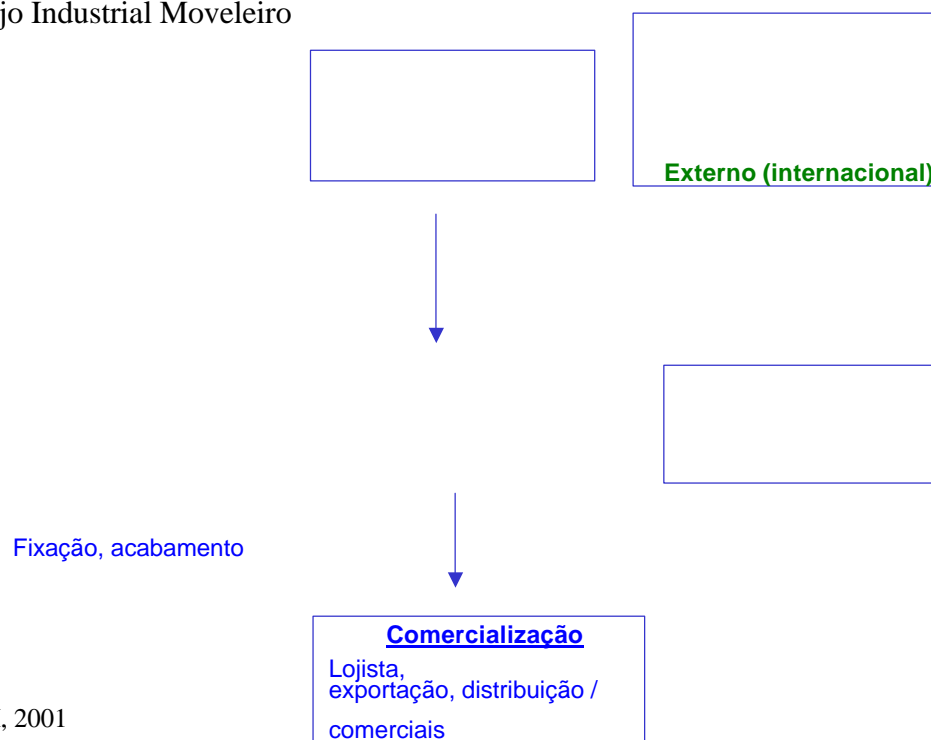


Figura nº 2 Arranjo Industrial Moveleiro



Fonte: Diagnóstico SEDAI, 2001

Quanto aos **gargalos** nesta cadeia de valor, foram identificados os seguintes (diagnóstico SEDAI, 2001):

- distância dos centros produtores de certos insumos (madeira, aglomerado, MDF e acessórios);
- escassez de oferta local de madeira proveniente de reflorestamento (pinus);
- qualificação da mão-de-obra;
- inexistência de programas de treinamento e capacitação direcionados aos profissionais do varejo, o que gera desconhecimento do produto e de suas peculiaridades;
- elevada carga tributária;
- diferentes políticas tributárias entre os Estados (a matéria-prima entra no estado do Rio Grande do Sul com uma alíquota menor e retorna a outros mercados nacionais com alíquota maior); no RS a alíquota é de 17% e nos outros estados é de 12%;
- concentração da produção em itens de baixo valor agregado;
- reduzida produção nacional de máquinas e equipamentos tecnologicamente atualizados;
- dificuldades de acesso a linhas de crédito (taxas e prazos);
- **elevado grau de verticalização da produção devido à desatualização tecnológica e a falta de inovações gerenciais e produtivas das pequenas e micro empresas do setor;**

- “desnível” na cadeia, causado por um maior avanço tecnológico das empresas em relação aos Centros Tecnológicos e às Universidades, pois a indústria vem absorvendo a tecnologia antes destas outras instituições;
- um outro gargalo observado é a questão do incentivo para a qualificação da mão-de-obra quanto à necessidade desta trabalhar com alta tecnologia. Deve haver a capacidade dos recursos humanos trabalharem com novas tecnologias como: TI, CAD, entre outras. Nesta questão, podemos mencionar o caso deste setor na Itália, onde há criação de produtos, desenvolvimento de mercados e logística. A indústria italiana, apesar de não ter matéria-prima local, é a que mais exporta (esta é o *benchmarking* para a indústria local).

Os empresários locais defendem a idéia de que é necessário criar pessoal qualificado para o setor começar a trabalhar com a "cabeça" (na criação de modelos); até então, o setor moveleiro é constituído de marceneiros que tiveram sucesso, pois tinham habilidade técnica e vontade, mas agora é necessário desenvolver outros tipos de habilidades.

1.1.4.2 Principais Instituições:

As instituições que conferem dinamismo ao arranjo, bem como as principais ações desenvolvidas pelas mesmas estão arroladas na tabela nº 2 .

Tabela nº 2 Instituições do arranjo moveleiro

Instituição	Funções	Ações
MOVERGS- Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul	- integração - representação - informação	- FIMMA ² , Brasil (feira) - PROMÓVEL - Sebrae Export - Programa .Brasil Design - Programa Gaúcho Design - Banco de dados - Parceria c/SEDAI/RS
SINDMÓVEIS – Sindicato da Construção Civil e do Mobiliário de Bento Gonçalves	- promoção do setor - eventos - convênios internacionais.	- expansão do mercado consumidor. - representante do setor público / privado - MOVELSUL ⁴
SENAI/CETEMO ³ - Serviço Nacional da Indústria / Centro Tecnológico do Mobiliário.	- desenvolvimento tecnológico. - assistência técnica - capacitação em recursos humanos.	-pesquisa aplicada -laboratórios -treinamentos -intercâmbios com centros de pesquisa
UCS/CARVI- Universidade de Caxias do Sul	-cursos de formação profissional. - assistência técnica	-curso superior em Tecnologia em Produção Moveleira e designer de produto

	-consultoria administrativa em desenvolvimento de produtos	-pós-graduação em Design Industrial -Escritório de transferência de tecnologia -Laboratórios de pesquisa/análises
--	--	---

Fonte: Diagnóstico UNISC/IPEA

²FIMMA – Feira Internacional de Máquinas, Matérias-primas e acessórios para a indústria moveleira - a mais importante feira do gênero na América Latina e a quinta maior do mundo.

³CETEMO/ SENAI – Centro Tecnológico do Mobiliário órgão do SENAI, responsável pelo desenvolvimento e testes de novas matérias-primas, ensaios em laboratórios que permitem diagnosticar a qualidade dos materiais utilizados no processo industrial, bem como em programas de treinamento de mão-de-obra do setor moveleiro nacional.

⁴MOVELSUL – a mais representativa feira de móveis da América Latina e uma das maiores do mundo, realizada a cada dois anos, em Bento Gonçalves – RS.

Outras instituições que também são importantes para o arranjo moveleiro (diagnóstico SEDAI, 2001):

- Governo Estadual: ações realizadas em conjunto com a Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (promoção comercial, Câmara Setorial);
- Governo Federal: ações realizadas em conjunto com os seguintes Ministérios: MDIC, MICT;
- SEBRAE/RS;
- FIERGS - Federação das Indústrias do Rio Grande do Sul;
- ABIMÓVEL⁵;
- SINDIMADEIRA⁶;
- AGEFLOR – Associação Gaúcha de Empresas de Reflorestamento;
- FUNDAPARQUE: fundação que administra o parque de eventos onde são realizadas a FIMMA e a MOVELSUL, entre outros eventos;
- demais Sindicatos (Lagoa Vermelha, Flores da Cunha, Hortênsias);
- FEPAM⁷.

1.1.4.3 Principais Empresas:

As empresas que são mais atuantes, conferindo dinamismo a este setor, são (Diagnóstico SEDAI, 2001):

- Todeschini
- Carraro
- Florense
- Dell'Anno
- SCA
- Pozza
- Madem
- Madesa
- Marelli
- Bertolin

⁵ABIMÓVEL- Associação Brasileira das Indústrias de Móveis.

⁶SINDIMADEIRA- Sindicato da Indústria de Serrarias, Carpintaria, Tanoaria, Esquadrias, Marcenarias, Móveis, Madeiras, Compensados e Laminados, Aglomerados e Chapas de Fibras de Madeira de Caxias do Sul.

⁷FEPAM- Fundação Estadual de Proteção ao Meio Ambiente. Órgão responsável pela fiscalização das emissões de resíduos sólidos, líquidos e gasosos.

- Telasul
- Toigo
- Chies, Chies & Cia.
- Marini
- Madecenter
- Artesano
- D'Itália
- Bentec
- Sierra
- Saccaro
- Ponzam
- Grandelar
- Sandrin
- Trebol
- Arca
- Bontempo
- Universum
- Madarco
- Politorio
- Aldo Bortollini
- Masotti
- Moduarte
- Três S
- Ponzon
- Itálínea

- Pilatt
- Rizzon
- Ferrarte
- Móveis DallaCosta
- Estofados Dorigon

1.1.4.4 Instituições que Dinamizariam o Arranjo Moveleiro Gaúcho

As instituições que seriam capazes de dinamizar o arranjo estão listadas abaixo (diagnóstico SEDAI, 2001).

- Governos Municipal, Estadual e Federal;
- SENAI / CETEMO;
- BNDES, Banco Nacional de Desenvolvimento do Extremo Sul;
- Universidades (UCS);
- Banrisul, Banco do Estado do Rio Grande do Sul, Banco do Brasil;
- SEBRAE;
- Sindicatos e Associações.

1.1.4.5 Vantagens e Desvantagens Atuais do Arranjo Moveleiro Gaúcho

A tabela nº3 mostra uma lista de vantagens e desvantagens atuais do arranjo moveleiro.

tabela nº 3 Vantagens e desvantagens atuais do arranjo moveleiro

Vantagens	Desvantagens
- Mão-de-obra (hábil, disciplinada, educada, concentrada espacialmente, disponível)	-Distância dos mercados consumidores
-Concentração espacial da atividade	-Distância dos principais fornecedores de insumos
-Infra-estrutura tecnológica existente	-Descapitalização
-Cultura empresarial	-Concorrência com demais centros produtores (“guerra fiscal”)
-Geração de empregos	-Inexistência de linhas de financiamento mais flexíveis (prazos, taxas)
-Tradição	-Custos de frete
-Parque fabril atualizado tecnologicamente	-Inexistência de fornecedores de alguns insumos no estado
-Empresas em maioria de micro e pequeno porte	-Falta de política florestal
-Realização de eventos e feiras de alcance internacional	-Concentração da produção em itens de baixo valor agregado
-Terceirização (redução da verticalização)	- Transferência do crédito (venda a prazo) do consumidor para a indústria - quem financia o prazo é a indústria e não o setor comercial.
- Curso de graduação na área de tecnologia - já existem em Bento Gonçalves cursos de	-----

tecnologia em Produção Moveleira e em Designer de produto.	
--	--

Fonte: diagnóstico SEDAI, 2001

1.1.4.6 Diferenças entre os Arranjos Industriais Moveleiros

Os principais aspectos que contribuem para diferenciar o arranjo em estudo dos demais existentes no país estão a seguir apontados (Diagnóstico SEDAI, 2001):

- existência de crescente associativismo entre os empresários;
- pioneirismo (segundo pólo moveleiro em antigüidade);
- existência de “cultura industrial”;
- serviços de assistência de melhor qualidade ao consumidor;
- realização de vultosos investimentos em atualização tecnológica;
- principais canais de comercialização: pequenos e grandes varejistas;
- elevado número de empresas exportadoras;
- preocupação em participar em feiras internacionais;
- expressivos investimentos em design (médias e grandes empresas);
- existência de banco de dados organizado (MOVERGS);
- conceitualmente, as empresas são verticais; o processo de verticalização é muito forte; as empresas só não produzem a matéria-prima, pois é necessário uma elevada quantia de capital. A mesma empresa está em diferentes etapas da cadeia de valor; existem somente poucos processos realizados na forma de terceirização;
- a indústria local dita a tendência tecnológica em termos de capacitação e tecnologia. Existem movimentos tentadores para levar as empresas deste arranjo para outros estados. Com a difusão da tecnologia, a diferenciação das empresas da região com as demais está diminuindo. Essa é a ameaça ao setor.

1.1.4.7 Caracterização da Situação Passada, Presente e Futura

As características apresentadas na tabela nº 4 retratam as situações passada e presente e as perspectivas para o arranjo moveleiro.

tabela nº4 Situações passada e presente e as perspectivas para o arranjo moveleiro gaúcho

Passado	Presente	Futuro
• Esforços individualizados	• Grau crescente de cooperação	• Organização
• Reduzida atualização tecnológica	• Esforços para atualização	• Melhoria tecnológica
• Atuação restrita ao mercado interno	• Esforços para conquista de novos mercados (interno e externo)	• Conquista de novos mercados internos e externos
• Produção de itens de baixo valor agregado	• Esforços para agregar valor (desenvolvimento de fornecedores, design)	• Produção de bens de alto valor agregado
• -----	• Associativismo (hoje se observa uma maior relação entre as empresas). É necessário tornar isso mais formal. Existe hoje uma integração mais forte (relação cliente-fornecedor e indústria e comércio)	• Fortalecimento do associativismo

Fonte: diagnóstico SEDAI, 2001.

1.1.4.8 Inovações Tecnológicas

Com vista a incrementar a competitividade do arranjo, as seguintes **inovações** tecnológicas, gerenciais e produtivas são necessárias para o desenvolvimento do setor em estudo (diagnóstico SEDAI, 2001):

- adoção de máquinas e equipamentos de última geração;
- investimento no desenvolvimento de novos produtos , design e P&D;
- melhorias na capacitação técnica e gerencial;
- desenvolvimento de fornecedores;
- elaboração de programas de treinamento e capacitação técnica destinado a profissionais do varejo;
- prospecção de mercados;
- fomento ao intercâmbio de informações com centros de excelência internacionais;
- fortalecimento dos Centros Tecnológicos existentes;
- investimento em capacitação da mão-de-obra;
- intercâmbio de informações com outras empresas do arranjo;
- publicações especializadas;
- aquisição de máquinas e equipamentos (nacionais e estrangeiros);

- universidades e Centros Tecnológicos localizados na área do arranjo;
- participação em congressos e feiras no país e no exterior.

A seguir, será justificada a escolha do tema, do setor e da amostra das empresas que fazem parte deste estudo.

1.2 JUSTIFICATIVA

A presente pesquisa é justificada pelos seguintes motivos:

a) A necessidade de monitoramento do ambiente interno e externo pelo uso dos recursos do planejamento estratégico.

Vivemos em uma economia sem fronteiras que impõe cenários versáteis, exigindo que as organizações conheçam bem o seu ambiente interno e externo para fazer frente às ameaças e oportunidades que surgem.

Atualmente, para que as empresas se tornem competitivas, há a necessidade de conhecimento e de entendimento das mudanças que ocorrem em um ambiente globalizado. Os mercados até então denominados “tradicionais”, sofrem rápidas alterações, tornando-se altamente competitivos.

O planejamento estratégico e o conhecimento das inovações gerenciais e produtivas constituem recursos estratégicos essenciais para o sucesso de qualquer organização. A autocrítica do próprio desempenho concretiza-se através da capacidade de inovar e gerenciar de forma eficaz. A empresa somente terá sucesso se possuir capacidade de resposta para fazer frente aos novos desafios.

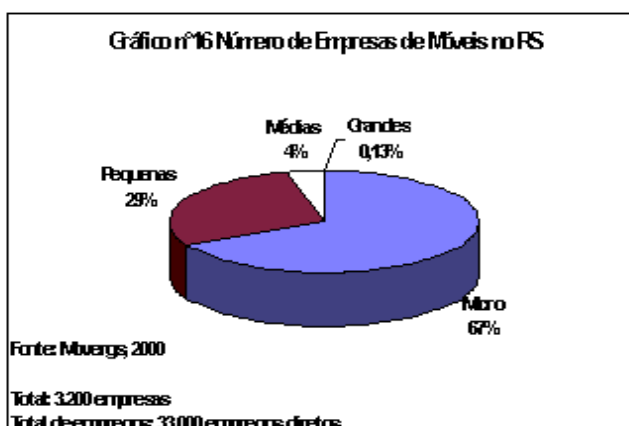
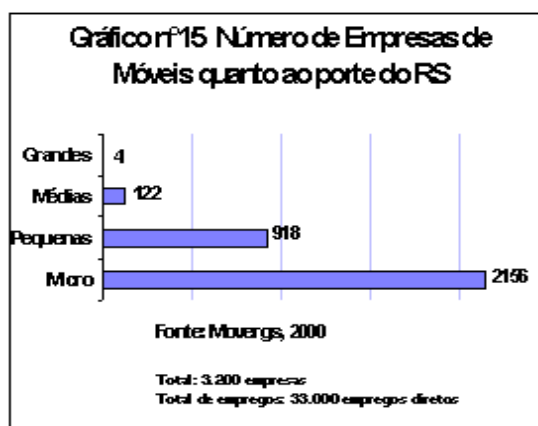
A autocrítica do desempenho proporciona a criação de valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aprimorando a qualidade do processo decisório em todos os níveis da organização. Só assim, a empresa poderá aperfeiçoar a elaboração de estratégias que reflitam uma integração constante e efetiva com o ambiente.

Portanto, o desenvolvimento deste trabalho justifica-se pelo interesse que deverá despertar para a indústria moveleira em função da importância do tema, bem como a outras instituições, como, por exemplo, a Universidade de Caxias do Sul, a qual oferece cursos de Tecnólogo em Produção Moveleira, designer de produto e está interessada em gerar novos conhecimentos para o setor.

b) A Representatividade das Micro e Pequenas Empresas Moveleiras

O setor em estudo caracteriza-se por apresentar uma indústria fragmentada, formada na sua maioria por empresas de pequeno porte, de caráter familiar, tradicional e de capital nacional.

As MPEs representam, segundo dados da MOVERGS, 96% do total das empresas moveleiras instaladas no estado, (gráfico nº16) gerando 59% dos empregos, 48% da produção e 42% dos salários. Embora sejam poucas as empresas de médio porte no setor moveleiro, estas formam as chamadas “ilhas da qualidade” que consistem em empresas que estão mais avançadas tecnologicamente do que as empresas de pequeno porte.



Com a abertura do mercado, surgem novos desafios para as empresas, principalmente para as de micro e pequeno porte. Estas empresas, para se manterem competitivas num mercado globalizado, apesar das dificuldades que enfrentam em termos de acesso ao capital, à tecnologia e à informação, necessitam aumentar a qualidade de seus produtos, a produtividade (seja na utilização de novas tecnologias de processo e/ou novas matérias primas) e a sua capacidade de inovação.

c) A Necessidade de Desenvolvimento das MPEs da Cadeia Produtiva Moveleira

A liberação econômica que ocorreu no Brasil, a partir do início da década de 90, implicou numa modernização da indústria moveleira gaúcha. Um aspecto importante da abertura comercial esteve relacionada a uma redução dos custos de importações de equipamentos.

No caso da indústria de móveis, o barateamento de equipamentos importados foi fator determinante no processo de modernização tecnológica.

Verificou-se que este processo de modernização não abarcou todas as empresas, na medida em que esteve ligado a um circuito relativamente restrito das empresas de grande e médio porte. Tais restrições contribuíram para a manutenção de um elevado grau de verticalização da produção, contrariamente ao que ocorre em outros países como a Itália, em que a maioria das empresas deste setor são extremamente horizontalizadas.

Contudo, o problema residente neste ponto é que os terceirizados, em sua grande maioria, não possuem equipamentos nem conhecimentos gerenciais e produtivos apropriados para oferecer produtos diferenciados às empresas moveleiras.

Pela preocupação da excessiva verticalização do arranjo em estudo, esta pesquisa procura detectar os pontos fortes e fracos das micro e pequenas empresas da cadeia produtiva moveleiras da serra gaúcha, cooperando para o associativismo através de um diagnóstico setorial.

No próximo capítulo serão destacados os objetivos que nortearam a realização desta pesquisa.

2 OBJETIVOS

Neste capítulo, são apresentados os objetivos a serem alcançados com o desenvolvimento deste trabalho.

2.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar as micro e pequenas empresas da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Verificar os pontos fortes e fracos das MPEs da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha;
- verificar o grau de utilização de ferramentas de gestão empresarial pelas MPEs da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

No capítulo 1, foi apresentada a definição do problema de pesquisa através da contextualização e a justificativa do presente estudo. No capítulo 2, foram descritos os objetivos que norteiam a pesquisa.

O capítulo 3, que trata do referencial teórico, apresenta a revisão teórica do assunto tratado neste trabalho.

3.1 INFORMAÇÃO

A sobrevivência no mercado atual, caracterizado por constantes mudanças, depende do quanto uma empresa é capaz de lidar com as inúmeras situações de incertezas e de sua habilidade para encontrar soluções eficazes e eficientes com rapidez. Neste contexto, a informação tem papel primordial.

As empresas divergem quanto à utilização de informações internas e externas, enquanto algumas são capazes de apenas assimilar e utilizar novos conhecimentos sobre produtos, processos e gestão, outras conseguem modificar a tecnologia e outras empresas são capazes de gerar tecnologias através do conhecimento.

Com a abertura da economia, caem as barreiras tradicionais da acesso a mercados, até então, protegidos e isolados, facilitando o surgimento de novos entrantes e intensificando assim a concorrência. Esse novo jogo de forças que o mercado impõe às empresas, pressupõe uma nova estrutura organizacional fundamentada na informação. Neste tipo de

economia, o sucesso é determinado pelo que você sabe, e não pelo que você possui (McGee & Prusak, 1994).

Poor (apud Lodi,1993) concebe a ciência da Administração fundada em três princípios básicos: organização, comunicação e informação. Para ele, a informação não se destinava somente ao investidor, esta era concebida como um conjunto de comunicações escritas que permitiam à alta administração avaliar e controlar continuamente a organização.

Clausewitz (apud Lodi, 1993) comenta que administrar uma grande organização requer planejamento cuidadoso. Todas as decisões devem ser baseadas na probabilidade e não na necessidade lógica. O administrador deve aceitar a incerteza e planejar de modo a minimizar essa incerteza desta forma, as decisões devem ser científicas e não intuitivas.

Peter Drucker (Exame,1995) enfatiza a importância da análise do ambiente externo, ou seja, da coleta de dados e informações sobre o mercado, dizendo que as estratégias devem ser traçadas começando sempre pelos fatores externos , que dizem sempre o que realmente precisa ser feito. Se a empresa começa internamente o planejamento de suas atividades, acaba sempre iniciando com o que gostaria de fazer em vez do que precisaria ser feito. Quando se entende exatamente as demandas e oportunidades, o mercado, a demografia, o desenvolvimento social e assim por diante, pergunta-se: qual a nossa força, qual a nossa real competência, onde e como elas preenchem necessidades, demandas e oportunidades. Resultados existem somente do lado de fora da empresa. Dentro tudo é custo.

3.1.1 Busca de Informações para Solucionar Problemas

Para solucionar problemas, as empresas precisam buscar informação, seja em seus registros internos ou no ambiente externo. Eventualmente, a empresa possui as informações, sendo necessário apenas aplicá-las conforme a necessidade do problema. Neste caso, as informações podem estar em poder de pessoas e de departamentos (centros técnicos, engenharia, marketing, produção ou vendas), ou pertencer ao conjunto de documentação da própria empresa (arquivos de projetos, manuais, fichas de produção e controle, publicações e outros tipos de materiais técnicos).

No ambiente externo, a empresa pode consultar fontes variadas de informação, como revistas, jornais e outras publicações do setor, feiras e eventos. Também são fontes de informação: empresas de consultoria, instituições de pesquisa, clientes, fornecedores de

matéria-prima, fornecedores de equipamentos e ferramentas, aquisição de produtos de concorrentes em lojas, engenharia reversa, recrutamento de funcionários de outras empresas, bancos de dados, universidades, etc.

A forma como acontece a troca de informações também é muito importante. O fluxo de comunicação rápido e eficiente contribui para o processo inovativo, neste sentido, a informalidade na gestão de informações pode facilitar a interação e a comunicação interna. Contudo, o excesso de informalidade pode ser prejudicial, visto que atrapalha, por exemplo, a difusão de conhecimentos. Este é o caso das empresas que não têm por hábito detalhar e documentar a evolução dos processos de solução. Elas têm maiores dificuldades quando precisam incorporar a mudança e difundir os novos conhecimentos entre as pessoas. Em suma, a empresa “perde” um arquivo que pode ser bastante útil.

3.1.2 A Organização e sua Estrutura e o Fluxo de Informação

Devido ao crescimento da concorrência, decorrente da abertura da economia e conseqüentemente, da queda de barreiras de entradas tradicionais, as organizações necessitam ser mais dinâmicas e flexíveis. Os processos rápidos e intensos de transformação causam impacto às estruturas organizacionais das empresas, obrigando-as a se adaptarem continuamente. Assim, o grau de formalização, complexidades e tamanho de suas estruturas relacionam-se às características e ao estágio da empresa.

A estrutura das organizações também deve ser revista. Deve-se abandonar a idolatria do tamanho que caracterizou os primeiros três quartos do século, e em particular, o período imediatamente após a Segunda Guerra. Um monitoramento de reestruturação está dividindo as grandes companhias. Em uma sociedade fundamentada na informação, o tamanho torna-se uma “função” e, portanto, uma variável dependente, e não independente. Na realidade, as características da informação implicam em o menor tamanho eficaz ser o melhor, “grande” só será “melhor” se a tarefa não puder ser levada a cabo de outra maneira (Drucker, 1993). Apenas recursos financeiros não são suficientes para que uma empresa seja competitiva. A informação destaca-se, cada vez mais, como um recurso estratégico e de vital importância para o sucesso das organizações.

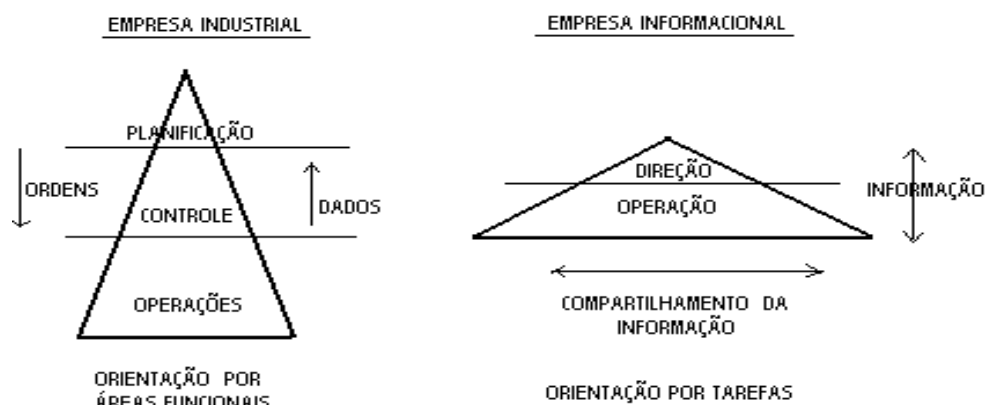
O tamanho certo será, cada vez mais, o tamanho mais eficaz para lidar com a informação necessária para uma determinada tarefa ou função. Se a organização tradicional

manteve-se coesa pela estrutura comando e controle, o “esqueleto” da organização, fundamentada na informação, será aquele sistema de informação que for mais adequado a ela (Drucker, 1993). A informação desempenha um papel fundamental para a competitividade da empresa, independente do porte e do ramo de atividade em que a organização atua. Para tanto, é necessário que haja um realinhamento constante dos processos internos, de acordo com as necessidades de resposta. É necessário rever as estruturas organizacionais, os métodos produtivos e os critérios e procedimentos administrativos utilizados na gestão da empresa.

A capacidade de resposta está correlacionada com a estrutura organizacional e sua complexidade. Cada empresa possui necessidades diferentes quanto à estrutura, devido a aspectos culturais ou de sua atividade de negócios. Declara Bio (1996), com o crescimento de uma organização, a sua estrutura tende a crescer, seja na forma horizontal ou vertical. Torna-se crítico o ajustamento da informação à estrutura, uma vez que o crescimento vertical da estrutura afasta os diretores e gerentes dos acontecimentos. É preciso sintonizar as informações com a autoridade e a responsabilidade dos vários níveis hierárquicos para tomada de decisões. Mister-se faz que os integrantes da organização possuam autonomia na tomada de decisão, para que haja dinamismo e flexibilidade nas ações.

Cornella (1994) apresenta um modelo de fluxo de informações nas organizações, que ajudaria a substituir o atual modelo de estrutura tradicional por um modelo horizontal.

Figura nº3 Modelo de fluxos de informação em uma empresa



Fonte: Marchand (apud Cornella, 1994)

O modelo de estrutura tradicional (comando e controle) de “*empresa industrial*”, representado na figura acima, caracteriza-se por apresentar um fluxo de informações em dois sentidos. O primeiro acontece de cima para baixo, possui filtros hierárquicos que resumem e reduzem a quantidade de dados detalhados em um quadro sintético que é utilizado pelos níveis hierárquicos mais elevados na formulação de estratégias e das políticas organizacionais. Por sua vez, o segundo realiza-se de baixo para cima, ficando a responsabilidade de cada participante da organização no processamento da informação, restrita e limitada pela estrutura hierárquica.

Sob o mesmo ponto de vista, McGee & Prusak (1994) afirmam que a estrutura hierárquica apresenta seus pontos fracos, e, com frequência, reforça uma suposição implícita de que a informação e a coleta de informações estão localizadas apenas no alto da pirâmide. Isto provoca um choque entre a estrutura fortemente hierarquizada e a demanda por maior distribuição de informação. Por conseguinte, o modelo tradicional asfixia de certa forma a criatividade, a capacidade de inovação e a capacidade de resposta frente às exigências do mercado.

Quanto ao fluxo de informação, é certo que a má distribuição das informações acarreta o seu envelhecimento, muitas vezes pelo fato de que cada escalão contribui no seu retardamento, seja pela demora na utilização ou pela retenção propositada em função de conflitos. Estes escalões podem modificar o conteúdo inicial da mensagem, ocasionando a distorção das informações.

Drucker (1993) diz que diversas camadas da administração pouco fazem, nada decidem e nada dirigem. Pelo contrário, possuem como função principal e talvez a única, a de servir como “relés” amplificando sinais débeis e confusos, tidos como comunicação, o que ele denomina de pré-informação.

Para a atualidade, este esquema de autoridade hierárquica resulta pouco adequado para manejar a complexidade de muitas empresas; é preciso que as decisões sejam tomadas aonde se apresenta o problema e não em algum nível de escala hierárquica (Cornella, 1994). Necessita-se então, de um modelo em que a informação seja compartilhada por todos, em que os participantes estejam motivados e comprometidos com o processo de gestão da informação.

Já o modelo de estrutura horizontal, denominado de “*estrutura informacional*”, é mais enxuto, favorecendo a comunicação e, com isto, proporcionando um compartilhamento

das informações, visando uma tomada de decisão distribuída por todos os participantes da empresa, não importando seu cargo ou função.

Por sua vez, a informação requer uma estrutura mais enxuta que proporcione informações distribuídas, para que todos participem do processo de tomada de decisão, visando solucionar os problemas de forma imediata. Desta forma, será possível que a empresa responda adequadamente às exigências e turbulências provocadas pelo ambiente competitivo no qual está inserida mas, para que a informação seja distribuída de forma eficaz é necessário que haja uma integração. Esta integração ocorre a partir do gerenciamento dos recursos de informação existentes, de forma a otimizá-los e difundí-los , fazendo com que todos na organização sejam consumidores, processadores e geradores de informação.

3.2 ESTRATÉGIA

3.2.1 Estratégia Empresarial

A palavra estratégia foi inicialmente utilizada no âmbito militar, entendida como grande tática, centrada na força. A partir do século XX, estratégia passou a significar a seleção de meios e objetivos, privilegiando fatores psicológicos em detrimento da força.

Da década de 1960 em diante, emergiram várias definições de estratégia. Todavia, caracterizada como a composição de planos e metas com a finalidade de atingir o objetivo da organização, configurou-se como um indicador dos negócios da empresa e dos meios para reagir frente às mudanças ambientais, auferindo, então, sentido organizacional.

Ansoff (1990) declara que estratégia consiste em um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização, ou melhor, é um mix de produto/mercado.

Essa concepção de estratégia consubstancia-se na necessidade de conduzir os gestores a diretrizes específicas para atividades de gerenciamento. O pressuposto básico desse enfoque consiste em um ambiente relativamente previsível, em que a posição futura da organização pode ser traduzida em termos de objetivos. Isso implica num maior envolvimento da administração de *topo* na formulação de estratégias e planos de ação. Portanto, essa definição está alicerçada em uma postura prescritiva do ambiente organizacional. Surgiu, a partir destas premissas, a escola do planejamento, ou seja, a formulação de estratégias a partir de um processo formal.

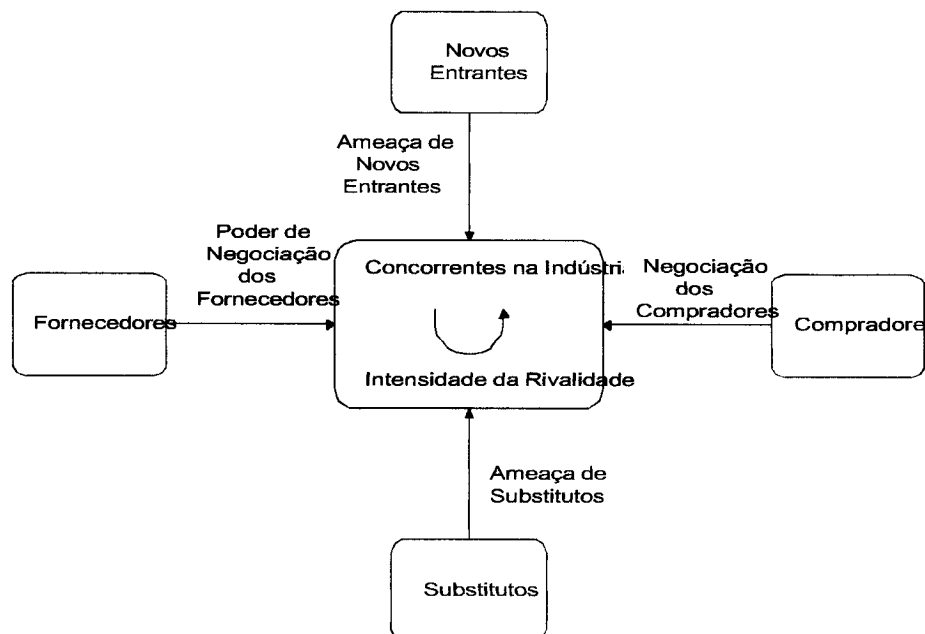
Mintzberg (1992) cita cinco abordagens de estratégia: plano, manobra, padrão, posição e perspectiva. Como plano, a estratégia é um método (intenções conscientes) de ação para diferentes situações, que pode ser geral ou específica. Quando a estratégia é específica, ela é vista como uma manobra que, muitas vezes, tem a intenção de amedrontar competidores. Como um padrão, a estratégia é o próprio padrão de comportamento de uma empresa, que pode estar consciente dele ou não. A estratégia, como posição, identifica qual a situação da empresa no mercado, sua posição no ambiente. E como perspectiva, é a visão de mundo que a empresa tem.

Simons (1994) revela que a estratégia pode ser descrita como um plano, um padrão de ações, uma posição produto-mercado ou uma perspectiva específica.

Observa-se, aqui, que é assumida a hipótese de que o gerenciamento estratégico pode ser apenas descrito em retrospectiva, como um modelo dessas atividades. Ademais, as estratégias não são formadas deliberadamente, elas devem ser emergentes, isto é, aparecem sem intenções claras e definidas. Estes modelos de estratégia demonstram o modelo de planejamento estratégico, salientam a necessidade de processos formais com a definição e fixação de objetivos, auditoria externa e interna, avaliação e operacionalização da estratégia e hierarquização da estratégia (dividido em plano estratégico, tático e operacional). Esta escola não impõe limites sobre o número de possíveis estratégias.

Porter (1992) aponta as cinco forças competitivas que determinam a atratividade de uma indústria e suas causas subjacentes e o modo como estas forças modificam-se com o passar do tempo e podem ser influenciadas pela estratégia. Em qualquer indústria, as regras da concorrência estão englobadas nestas cinco forças competitivas, mencionadas por Porter, quais sejam: (1) a entrada de novos concorrentes; (2) a ameaça dos substitutos; (3) o poder de negociação dos compradores; (4) o poder de negociação dos fornecedores; e, (5) a rivalidade entre os concorrentes existentes (Figura nº4, a seguir).

Figura nº4 As cinco forças competitivas que determinam a rentabilidade da industria.



Fonte: Porter (1992).

O vigor coletivo destas cinco forças determina a habilidade das empresas de uma indústria obter, em média, taxas de retorno sobre investimento superiores ao custo de capital. Entretanto, a metodologia das cinco forças não elimina a necessidade de ter-se criatividade e de inovar-se na busca de novas formas de concorrência em uma indústria.

Conforme diz Porter (1985), a satisfação das necessidades do comprador pode ser um pré-requisito para a rentabilidade da indústria, mas não é, por si só, suficiente. Assim, é a estrutura industrial que determina quem mantém a proporção do valor criado por um produto para os compradores.

Existe uma visão, habitualmente defendida, sobre a rentabilidade industrial. Esta visão diz que os lucros constituem uma função de equilíbrio entre a oferta e a procura. Este equilíbrio, no longo prazo, sofre influência da estrutura industrial. Portanto, a estrutura industrial é a base da rentabilidade a longo prazo, segundo Porter (1992).

Na obra “Estratégia Competitiva: Técnicas para a Análise de Indústrias e da Concorrência”, Porter (1991) identifica três estratégias genéricas amplas para conseguir vantagem competitiva, quais sejam: (1) liderança no custo; (2) diferenciação; (3) enfoque (no custo ou na diferenciação).

Na obra “Vantagem Competitiva”, Porter (1992) explica de que modo uma empresa pode realmente criar e sustentar uma vantagem competitiva em sua indústria, ou seja, de que modo ela pode implementar as estratégias genéricas amplas. Nesta obra, Porter tenta construir uma ponte entre a estratégia e sua implementação.

Para Porter (1992), a vantagem competitiva surge do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que este valor ultrapasse o custo de fabricação pela empresa. Ou seja, a vantagem competitiva sustentável é a base fundamental do desempenho acima da média no longo prazo.

Existem dois tipos básicos de vantagem competitiva: (1) liderança de custo; e, (2) diferenciação e originam-se da estrutura industrial. A combinação destes dois tipos, com o escopo de atividades para os quais uma empresa procura obtê-los, leva às três estratégias genéricas, já mencionadas.

A vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, mas a empresa precisa fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo pelo qual irá alcançá-la.

O conceito de estratégias genéricas está baseado na premissa de que há uma série de

maneiras pelas quais a vantagem competitiva pode ser alcançada, dependendo da estrutura industrial onde a empresa está inserida.

As estratégias genéricas fornecem caminhos alternativos para um desempenho superior. Alguns conceitos de planejamento estratégico foram baseados, de forma limitada, em um só caminho para a vantagem competitiva, mais notavelmente o custo. Entretanto, esses conceitos não explicam o sucesso de muitas empresas. Este sucesso, porém, pode ser explicado através das estratégias genéricas, propostas por Porter (1992).

Esse enfoque da estratégia passou a contemplar a estrutura organizacional e sua postura em relação ao seu ambiente externo. Ênfase especial é dada à missão da empresa quando da definição da estratégia. No âmbito de sua definição devem estar presentes, além da filosofia da organização, suas crenças e valores e o sistema de gestão da empresa.

Entretanto, em um mercado altamente competitivo, há necessidade de direcionar os esforços tanto para a estabilidade quanto para as mudanças, ou seja, deve-se buscar ganhos de eficiência operacional, bem como manter sintonia com o ambiente externo. Em outras palavras, ao conceito de estratégia deve ser acrescentada a perspectiva de um ambiente em turbulência, e que exige respostas adequadas à sobrevivência da empresa.

3.2.2 Interface da Informação com a Definição da Estratégia Empresarial

Com frequência, a estratégia identifica a posição da empresa no ambiente competitivo e a forma como ela poderá continuar se mantendo ou, até mesmo, melhorar sua posição em relação a seus concorrentes. Para isso, os gestores precisam de informações sobre a organização e o ambiente externo da empresa, com vista a identificar ameaças e oportunidades, criando um cenário para uma resposta eficaz e competitiva.

Porter (1992) afirma que, embora a seleção e a implementação de uma estratégia genérica estejam longe de ser simples, elas são, contudo, os caminhos lógicos para a vantagem competitiva que devem ser investigados em qualquer indústria. A vantagem competitiva está no âmago de qualquer estratégia, e, para obtê-la, é preciso que a empresa deseje conseguir uma vantagem competitiva, para isso ela deve fazer uma escolha sobre o tipo de vantagem competitiva que busca obter e sobre o escopo pelo qual irá alcançá-la.

Assim, se o tipo de estratégia que orienta a organização está voltado à liderança em custos, então, a ênfase maior deve estar centrada no controle dos custos, a fim de conseguir

uma expansão de vendas praticando preços inferiores aos de seus concorrentes. Por outro lado, se a estratégia estiver centrada, por exemplo, na diferenciação de seus produtos/serviços, certamente, o controle de custos não é tão relevante, mas outros fatores devem ser perseguidos para a obtenção de vantagem competitiva, tais como: qualidade, tecnologia, inovação etc. Portanto, o tipo de estratégia que orientará a organização é determinante do escopo para alcançá-la (Porter, 1992).

Observa-se, pois, que a informação funciona como um recurso essencial na definição da estratégia empresarial. Ademais, o conjunto de informações necessárias à elaboração da estratégia torna-se cada vez mais complexo em função da velocidade do movimento dos agentes de mercado. Atualmente, centenas de relações precisam ser consideradas para gerar uma informação competitiva, o que requer o gerenciamento sistemático e dinâmico da informação.

Do exposto, cabe salientar que os responsáveis pela elaboração da estratégia empresarial, a fim de identificar tanto as ameaças quanto as oportunidades em potencial para a empresa, requerem informações de uma variedade de fontes e com uma densidade de características.

3.2.3 Coleta de Dados para a Definição da Estratégia

Muitas vezes, a palavra *dados* é confundida com *informações*. Os dados podem ser visualizados e discutidos de forma isolada, ou seja, desconectados do contexto de seus usuários. A informação não se limita à simples coleta de dados. Para que os dados se transformem em informação útil, eles precisam ser decodificados, organizados e contextualizados, de acordo com as necessidades dos responsáveis pelo processo decisório. Em outras palavras, os dados representam a matéria-prima, à qual são agregados valores de utilidade, de acordo com propósitos preestabelecidos, transformando-os em informação para aquele fim específico.

“A essência do planejamento e do controle é a tomada de decisões. Esta, por sua vez, depende de informações oportunas de conteúdo adequado e confiável. Isso pressupõe certo grau de consciência por parte dos executivos sobre os processos decisórios em que estão envolvidos e o desenvolvimento de um sistema de informação sintonizado com as necessidades de informação desses

processos decisórios”(Bio,1996).

3.2.4 Variedade de Dados Necessários

De certa forma, a elaboração de uma estratégia competitiva aumenta a demanda por informações, visto que as ameaças e oportunidades, em potencial, nem sempre são nitidamente visíveis, ou seja, normalmente elas aparecem sob a forma de sinais frágeis, pouco evidentes. Esses sinais precisam ser ampliados e decodificados, a fim de melhorar a compreensão do ambiente externo e dos concorrentes em potencial.

Obviamente, isso implica na maior compreensão do potencial global da informação e no constante aperfeiçoamento da busca de dados a serem coletados. As empresas se utilizam dos mais variados dados para transformá-los em informações úteis às pessoas encarregadas do processo decisório, a fim de que possam relacioná-las e agir sobre as mesmas. Pode-se citar como exemplos de dados, usualmente coletados pelas empresas, demonstrações contábeis publicadas, comunicados à imprensa, artigos divulgados pela imprensa sobre a memória e projeções de empresas, estatísticas de órgãos representativos do governo e não-governamentais, pesquisas específicas ou genéricas, trabalhos acadêmicos, conversas informais com pessoas de outras empresas (fornecedores, clientes, funcionários) etc.

A identificação das interfaces desse material coletado, potencialmente relevante, consiste em um dos principais desafios para quem gera informações aos responsáveis pela elaboração de uma estratégia competitiva. Todavia, informes sobre o ambiente externo e os concorrentes potenciais se constituem em apenas uma das facetas da contribuição da informação para a elaboração da estratégia empresarial. De alguma forma, também, é preciso focalizar o ambiente interno tanto sobre o estado atual da empresa quanto de sua memória, ou seja, faz-se necessário estabelecer uma ligação entre o presente e o passado da organização, e ao mesmo tempo preservar as propriedades originais dos dois momentos.

De forma genérica, pode-se afirmar que o desafio associado à coleta de dados consiste na capacidade de reunir material potencialmente relevante, bem como estruturar o fluxo dos dados de modo a transformá-los em informações úteis à elaboração da estratégia empresarial. Em outras palavras, informações que dêem o devido suporte na definição de estratégias, que evidenciem no que a empresa se diferencia em relação a seus concorrentes, que orientem, com requinte de detalhes, escolhas procedidas, que considerem características específicas do ambiente externo, e mostrem claramente quais são os recursos requeridos do

ambiente interno.

3.3 PLANEJAMENTO

Existe certa dificuldade, sobre a conceituação e a real amplitude e abrangência da função do planejamento nas empresas.

Steiner (1969) estabelece as cinco dimensões do planejamento, cujos aspectos básicos são apresentados a seguir. A primeira dimensão do planejamento corresponde ao assunto abordado, que pode ser produção, pesquisa, novos produtos, finanças, marketing, instalações, recursos humanos etc; outra, corresponde aos elementos do planejamento, entre os quais podem ser citados propósitos, objetivos, estratégias, políticas, programas, orçamentos, normas e procedimentos, entre outros; uma terceira, corresponde à dimensão de tempo do planejamento, que pode ser, por exemplo, de longo, médio ou curto prazo; outra, corresponde às unidades organizacionais em que o julgamento é elaborado, e nesse caso pode-se ter planejamento corporativo, de subsidiárias, de grupos funcionais, de divisões, de departamentos, de produtos etc; a última corresponde às características do planejamento que podem ser representadas por complexidade ou simplicidade, qualidade ou quantidade, estratégico ou tático, confidencial ou público, formal ou informal, econômico ou caro.

Steiner (1969) salienta que estes aspectos das dimensões não são mutuamente exclusivos e nem apresentam linhas demarcatórias muito claras.

Entretanto, as cinco dimensões apresentadas permitem visualizar a amplitude do assunto planejamento.

Como consequência, o planejamento pode ser conceituado como um processo, considerando os aspectos abordados pelas dimensões anteriormente apresentadas, desenvolvido para o alcance de uma situação desejada de um modo mais eficiente, eficaz e efetivo, com a melhor concentração de esforços e recursos pela empresa.

Além disso, o planejamento corresponde ao estabelecimento de um conjunto de providências a serem tomadas pelo executivo para a situação em que o futuro tende a ser diferente do passado; entretanto, a empresa tem condições e meios de agir sobre as variáveis e fatores de modo que possa exercer alguma influência; o planejamento é ainda um processo contínuo, um exercício mental que é executado pela empresa, independentemente de vontade específica dos seus executivos.

O planejamento pressupõe a necessidade de um processo decisório que ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa.

Toda a atividade de planejamento nas empresas, por sua natureza, resultará de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado.

Sem a preocupação de estabelecer todas as características básicas da função planejamento como um processo contínuo, apresenta-se a seguir alguns dos principais aspectos:

a) O planejamento não diz respeito a decisões futuras, mas às implicações futuras de decisões presentes (Drucker, 1962). Portanto, aparece como um processo sistemático e constante de tomada de decisões, cujos efeitos e conseqüências deverão ocorrer em futuros períodos de tempo.

b) O planejamento não é um ato isolado. Portanto, deve ser visualizado como um processo composto de ações inter-relacionadas e interdependentes que visam ao alcance de objetivos previamente estabelecidos. Deve-se, também, considerar a necessidade de os objetivos serem viáveis com base na validade das hipóteses em que se baseiam.

c) O processo de planejamento é muito mais importante que seu produto final. O produto final do processo de planejamento, normalmente, é o plano, sendo que este deve ser desenvolvido “pela” empresa e não “para” a empresa. Se não for respeitado este aspecto, têm-se planos inadequados para a empresa, bem como uma resistência e descrédito efetivos para a sua implantação.

3.3.1 Tipos de Planejamento

Segundo Oliveira (1999) na consideração dos grandes níveis hierárquicos, pode-se distinguir três tipos de planejamento:

- a) planejamento estratégico;
- b) planejamento tático e
- c) planejamento operacional.

De forma resumida, o planejamento estratégico relaciona-se com objetivos de longo prazo e com maneiras e ações para alcançá-los que afetam a empresa como um todo, enquanto o planejamento tático relaciona-se a de mais curto prazo e com maneiras e ações

que, geralmente, afetam uma parte da empresa.

Portanto, o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada.

Esta hierarquia de decisões, entre os tipos de planejamentos, em que as decisões maiores vão hierarquicamente restringindo as decisões menores, deve ser respeitada, para que haja coerência entre os diversos níveis hierárquicos, de decisões e, desta forma garanta coesão de todo o processo de planejamento (Corrêa, 2001).

3.3.2 Planejamento estratégico

O planejamento estratégico é conceituado como um processo gerencial que possibilita ao executivo estabelecer o rumo a ser seguido pela empresa, com vistas a obter um nível de otimização na relação da empresa com o seu ambiente.

O planejamento estratégico é, normalmente, de responsabilidade dos níveis mais altos da empresa e diz respeito, tanto à formulação de objetivos quanto à seleção dos cursos de ação a serem seguidos para a sua consecução, levando em conta as condições externas e internas à empresa e sua evolução esperada. Também considera as premissas básicas que a empresa, como um todo, deve respeitar para que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória (Oliveira, 1999).

Diz Oliveira (1999) que através do planejamento estratégico, a empresa espera :

a) Conhecer e melhor utilizar seus pontos fortes.

Ponto forte é a diferenciação conseguida pela empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma vantagem operacional no ambiente empresarial.

b) Conhecer e eliminar ou adequar seus pontos fracos.

Ponto fraco é uma situação inadequada da empresa (variável controlável) que lhe proporciona uma desvantagem operacional no ambiente empresarial.

c) Conhecer e usufruir as oportunidades externas.

Oportunidade é a força ambiental incontrolável pela empresa, que pode favorecer a sua ação estratégica, desde que conhecida e aproveitada satisfatoriamente enquanto perdura.

d) Conhecer e evitar as ameaças externas.

Ameaça é a força ambiental incontrolável pela empresa, que cria obstáculo à sua ação estratégica, mas que poderá ou não ser evitada, desde que conhecida em tempo hábil.

e) Ter um efetivo plano de trabalho, estabelecendo:

- as premissas básicas que devem ser consideradas no processo;
- as expectativas de situações almejadas pela empresa;
- os caminhos, inclusive os alternativos, a serem seguidos pela empresa;
- o quê, como, quando, por quem, para quem, por que e onde devem ser realizados os planos de ação e
- como e onde alocar recursos.

E como resultado de trabalho, o planejamento estratégico deverá apresentar os seguintes produtos finais:

- direcionamento de esforços para pontos comuns;
- consolidação do entendimento por todos os funcionários da missão, dos propósitos, das macroestratégias, das macropolíticas, da postura estratégica, dos objetivos gerais, dos objetivos funcionais, dos desafios, das metas, das estratégias, das políticas e dos projetos da empresa, bem como indicar a elaboração do programa de atividades das várias unidades organizacionais que integram a estrutura organizacional e
- estabelecimento de uma agenda de trabalho por um período de tempo que permita à empresa trabalhar, levando em conta as prioridades estabelecidas e as exceções justificadas.

Portanto, o planejamento estratégico não deve ser considerado apenas como uma afirmação das aspirações de uma empresa, pois inclui também o que deve ser feito para transformar essas aspirações em realidade.

3.3.3 Planejamento Estratégico e Informação

A metodologia tradicional do planejamento estratégico requer a definição de objetivos, políticas e estratégias, e para que isto seja possível é necessária a informação.

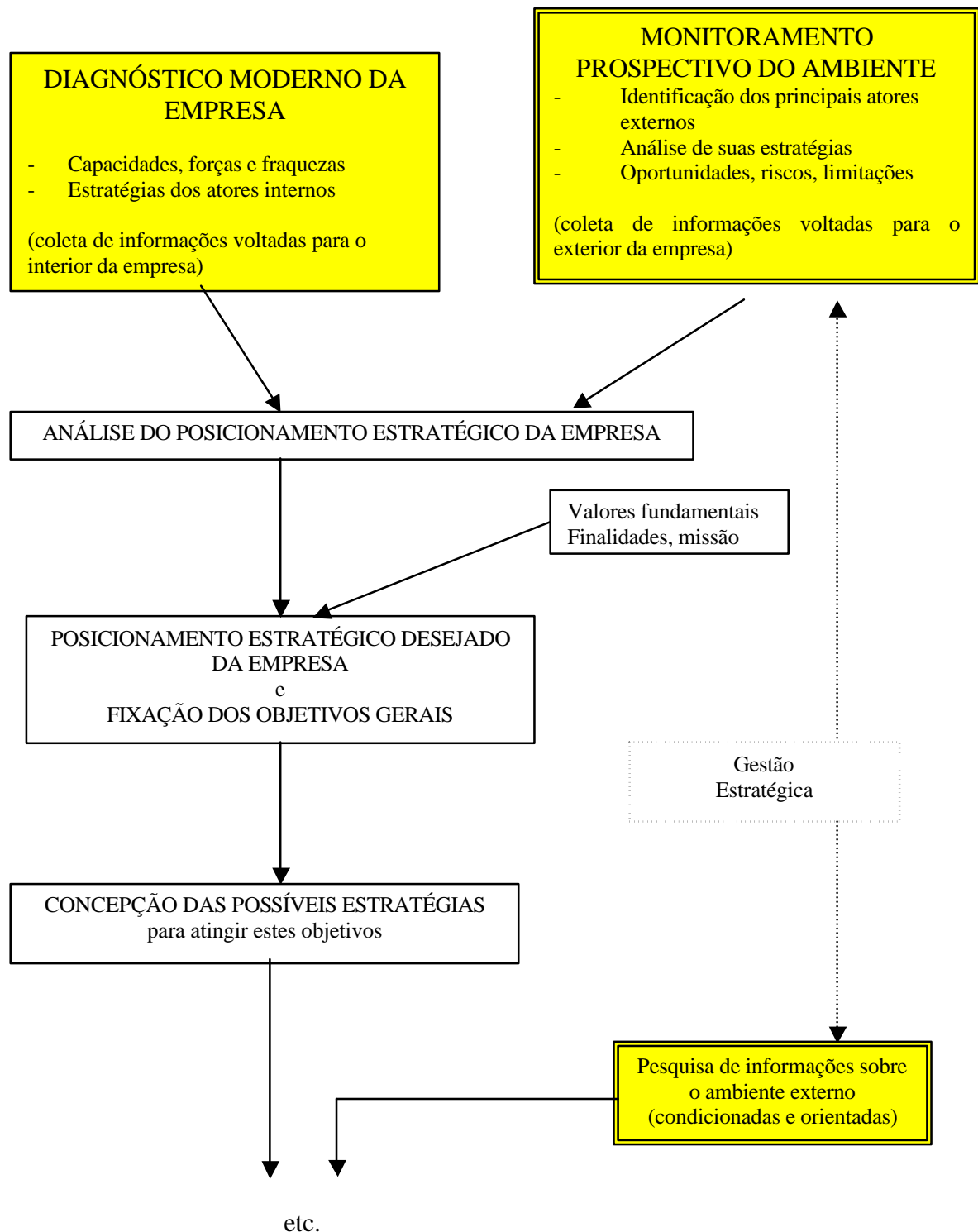
A informação, a cada dia que passa, vem desempenhando um papel vital para as organizações, sendo um recurso estratégico fundamental, afetando diretamente a definição de estratégias, bem como o processo de planejamento.

Gerenciar de modo eficaz é uma tarefa vital para as organizações que esperam competir no mercado global. Necessitamos, mais do que nunca, de organizações que reajam rapidamente às transformações, que possam produzir de maneira “enxuta” e ao mesmo tempo inovadora, que empreguem novo pessoal (qualifiquem os recursos humanos existentes) para isso e que contribuam, assim, substancialmente, para evitar crises conjunturais e estruturais na organização.

Geralmente, as informações potenciais aparecem como sinais fracos, pouco evidentes, que necessitam ser detectados e amplificados (Ansoff & McDonnell, 1993). Estes sinais podem ser encontrados tanto no ambiente externo como no ambiente interno. Desta forma, os tomadores de decisão precisam compreender melhor os pontos fortes e fracos (ambiente interno) da organização para fazerem frente às oportunidades e ameaças. Conseqüentemente, as organizações que estiverem melhor informadas sobre as mudanças nas exigências dos clientes, melhor informadas sobre a forma de organizar seus processos de gestão para atender a estas exigências e aos requisitos impostos pelo ambiente externo estarão aptas a competir de modo eficaz, pois o processo de administração empregado pelas organizações reflete o modo pelo qual a administração percebe os desafios e toma suas decisões.

Para que isto aconteça é necessário que se conheça as habilidades que a organização possui. As competências específicas da organização definem claramente o conhecimento e as habilidades das organizações como um elemento essencial. Para McGee & Prusak (1994) a competência específica e a informação são sinônimos, já que ambas se referem às habilidades e conhecimentos que os membros da organização detêm e à capacidade dessa organização de utilizar esse conhecimento para criar valor.

Figura nº5 Modelo de gestão empresarial



Fonte: Lesca (1996).

Na figura nº5, mostrada anteriormente, é apresentado um fluxo de informações para administração estratégica da empresa (Lesca, 1996). Para a análise de posicionamento, torna-

se necessário o diagnóstico interno, bem como o monitoramento prospectivo do ambiente. Aqui, ressalta-se a importância da informação interna e externa para o processo de gestão estratégica. Estas informações proporcionam condições para que haja um reposicionamento, bem como a concepção de estratégias possíveis que atendam os objetivos já estabelecidos. O processo deve ser sistêmico e realimentado com novas informações.

Através do monitoramento prospectivo do ambiente e do diagnóstico interno é possível à empresa identificar as futuras necessidades impostas pelo mercado.

3.3.4 Fases de Elaboração e Implementação do Planejamento Estratégico

Oliveira (1999) declara que as s fases básicas para a elaboração e implementação do planejamento estratégico podem ser as seguintes:

FASE I — Diagnóstico estratégico

FASE II — Missão da empresa

FASE III — Instrumentos prescritivos e quantitativos

FASE IV - Controle e avaliação

Fase I- Diagnóstico Estratégico

Nesta fase, também denominada auditoria de posição, deve-se determinar “como se está”. Esta fase é realizada através de pessoas representativas das várias informações, que analisam e verificam todos os aspectos inerentes à sua realidade externa e interna.

A fase do diagnóstico estratégico pode ser dividida em quatro etapas básicas apresentadas a seguir.

A - Identificação da visão

Nesta etapa identificam-se quais são as expectativas e os desejos dos acionistas, conselheiros e elementos da alta administração da empresa, tendo em vista que esses aspectos proporcionam o grande delineamento do planejamento estratégico a ser desenvolvido e implementado.

A visão pode ser considerada como os limites que os principais responsáveis pela empresa conseguem enxergar dentro de um período de tempo mais longo e uma abordagem mais ampla.

Algumas vezes, a visão pode configurar-se em uma situação irrealista quanto aos destinos da empresa. Entretanto, esta situação não é preocupante, pois ocorrerá posteriormente uma análise interativa da empresa diante das oportunidades e ameaças ambientais.

B - Análise externa

Esta etapa verifica as ameaças e oportunidades que estão no ambiente da empresa e as melhores maneiras de evitar ou usufruir dessas situações. A empresa deve olhar para fora de si, para o ambiente onde estão as oportunidades e ameaças. Esta análise deverá ser efetuada pela empresa como um todo, considerando uma série de tópicos, os quais são apresentados na Tabela nº5.

Tabela nº5 Checklist de Variáveis Ambientais

1. Mudanças na Sociedade Mudar as preferências dos clientes – impactando a demanda ou o <i>design</i> do produto Tendências populacionais – impactando a distribuição, a demanda ou o <i>design</i> do produto
2. Mudanças Governamentais Nova legislação – impactando os custos dos produtos Novas prioridades de cumprimento de leis – impactando os investimentos, os produtos, a demanda
3. Mudanças Econômicas Taxas de juros – impactando a expansão, os custos financeiros Taxa de câmbio – impactando a demanda doméstica e externa, os lucros Mudanças na renda pessoal real – impactando a demanda
4. Mudanças na Competição Adoção de novas tecnologias – impactando a posição de custos, a qualidade do produto Novos Concorrentes – impactando os preços, a participação de mercado, a margem de contribuição Mudanças de preços – impactando a participação de mercado, a margem de contribuição Novos Produtos – impactando a demanda, os gastos com propaganda
5. Mudanças nos Fornecedores Mudanças nos custos de entrada – impactando os preços, a demanda, a margem de contribuição
Mudanças em Suprimentos – impactando os processos produtivos, as exigências de

investimento
Mudança no número de fornecedores – impactando os custos, a disponibilidade
6. Mudanças no Mercado
Novos usos dos produtos – impactando a demanda, a utilização da capacidade
Novos mercados – impactando os canais de distribuição, a demanda, a utilização da capacidade
Obsolescência de produtos – impactando os preços, a demanda, a utilização da capacidade
Fonte: <i>Prower et al (Apud Mintzberg, 2000).</i>

C- Análise Interna

Esta etapa verifica os pontos fortes, fracos e neutros da empresa. Na realidade, os pontos neutros devem ser considerados, pois, muitas vezes, não se têm condições de estabelecer qual atividade ou aspecto está beneficiando ou prejudicando a empresa.

Dentro dessa situação há um novo item a ser definido:

Ponto Neutro é uma variável identificada pela empresa. E não existem critérios e parâmetros de avaliação como ponto forte ou fraco.

É fundamental para o sucesso da estratégia que a área seja escolhida considerando o que ela melhor pode fazer, ou seja, a empresa deve ser puxada pelas suas principais capacidades.

Alguns dos fatores a serem considerados na análise interna estão representados na tabela nº6:

Tabela nº6 Checklist dos Pontos Fortes e Pontos Fracos

1. Marketing Qualidade do produto Número de linhas de produto Diferenciação de produto Participação de mercado Políticas de determinação de preço Canais de distribuição Programas promocionais Serviço ao cliente Pesquisa de marketing Propaganda Força de vendas	5. Operações Controle de matérias-primas Capacidade de produção Estrutura do custo de produção Instalações e equipamentos Controle de estoques Controle de qualidade Eficiência energética
2. Pesquisa de Desenvolvimento Capacidade de P&D de produto Capacidade de P&D de processo Capacidade da fábrica-piloto	6. Finanças Alavancagem financeira Alavancagem operacional Proporções do balanço Relações com acionistas Situação fiscal
3. Sistema de Informações Gerenciais Velocidade e resposta Qualidade das informações correntes Capacidade de expansão Sistema orientado para o usuário	7. Recursos Humanos Capacidades dos funcionários Sistemas de pessoal <i>Turnover</i> de pessoal Moral dos funcionários Desenvolvimento dos funcionários
4. Time Gerencial Habilidades Congruência de valores Espírito de time Experiência Coordenação de esforços	

Fonte: *Prower et al (Apud Mintzberg, 2000).*

Fase II- Missão da Empresa

Neste ponto deve ser estabelecida a razão de ser da empresa, bem como seu posicionamento estratégico.

Conforme Oliveira (1999) esta fase pode ser decomposta, de forma conceitual e genérica, nas etapas apresentadas a seguir

A - Estabelecimento da missão da empresa.

B - Estabelecimento dos propósitos atuais e potenciais.

C - Estruturação e debate de cenários.

D - Estabelecimento da postura estratégica.

E- Estabelecimento das macroestratégias e macropolíticas.

Fase III - Instrumentos Prescritivos e Quantitativos

Nesta fase, a análise básica é a de como chegar na situação que se deseja, pode-se dividi-la em dois instrumentos perfeitamente interligados (Oliveira, 1999).

- **Instrumentos Prescritivos**

Os instrumentos prescritivos do processo de planejamento estratégico vão proporcionar a explicitação do que deve ser feito pela empresa para que se direcione ao alcance dos propósitos estabelecidos dentro da sua missão, de acordo com a sua postura estratégica, respeitando as macropolíticas, como as ações estabelecidas pelas macroestratégias.

O tratamento dos instrumentos prescritivos podem ser realizados de determinadas etapas, a saber:

A- Estabelecimento de objetivos, desafios e metas.

Nesta etapa, o executivo deve estabelecer, através de diferentes técnicas (cruzamento dos fatores externos e internos, interação com cenários, administração por objetivos etc.), os seguintes aspectos:

Objetivo: é o alvo ou situação que se pretende atingir. Aqui se determina para onde a empresa deve dirigir seus esforços.

Desafio: é uma realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido, que exige um esforço extra e representa a modificação de uma situação, bem como contribui para ser alcançada uma situação desejável.

Meta: corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificados e com prazos

para alcançar os desafios e objetivos.

B- Estabelecimento de estratégias e políticas funcionais.

Nesta etapa, os aspectos a serem definidos, utilizando-se diferentes técnicas de análise, são:

Estratégia: é a ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta. É importante procurar substabelecer estratégias alternativas para facilitar as alterações dos caminhos ou ações de acordo com as necessidades. As estratégias podem ser estabelecidas por área funcional da empresa. A partir das estratégias, devem ser desenvolvidos os planos de ação, os quais são consolidados através de um conjunto de projetos.

Política: é a definição dos níveis de delegação, faixas de valores e/ou quantidades limites e de abrangência das estratégias e ações para a consecução dos objetivos. A política fornece parâmetros ou orientações para a tomada de decisões. Corresponde a toda base de sustentação para o planejamento estratégico. Normalmente, são estabelecidas por área funcional da empresa, embora se ressalte que a política é um parâmetro ou orientação para a tomada de decisões pela empresa como um todo.

Neste momento, o executivo está em condições de estabelecer outro importante item do planejamento estratégico nas empresas:

Diretrizes: é o conjunto estruturado e interativo dos objetivos, estratégias e políticas da empresa.

C- Estabelecimento dos projetos e planos de ação.

Nesta etapa devem ser estabelecidos, a partir das estratégias e respeitando as políticas, os seguintes aspectos:

Projetos: são trabalhos a serem feitos com responsabilidades de execução, resultados esperados com quantificação de benefícios e prazos para execução preestabelecidos, considerando os recursos humanos, financeiros, materiais e de equipamentos, bem como as áreas envolvidas necessárias ao seu desenvolvimento.

Programas: são os conjuntos de projetos homogêneos quanto ao seu objetivo maior.

Planos de ação: são os conjuntos das partes comuns dos diversos projetos quanto ao assunto que está sendo tratado.

Quando se consideram os instrumentos prescritivos, mais precisamente o estabelecimento de objetivos e estratégias, ocorre o momento mais adequado para a definição da estrutura organizacional da empresa, pois somente dessa maneira se pode criar uma estrutura privada de lacunas e de conflitos e contradições entre seus elementos, pois todos estão com seus esforços direcionados para os objetivos estabelecidos.

- **Instrumentos quantitativos**

Consistem nas projeções econômico-financeiras do planejamento orçamentário, devidamente associadas à estrutura organizacional da empresa, necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas.

Nesta etapa deve-se analisar quais são os recursos necessários e quais as expectativas de retorno para atingir os objetivos, desafios e metas da empresa.

A consideração dos instrumentos quantitativos, representados basicamente pelo planejamento orçamentário, na metodologia de elaboração e implementação do planejamento estratégico, torna-se extremamente importante, pois o executivo deve sempre fazer, de forma estruturada, a interligação do planejamento estratégico com os planejamentos operacionais. No operacional, o planejamento básico a ser considerado no assunto em questão é o planejamento orçamentário, pois este:

- consolida os aspectos de realizações da empresa, quanto a receitas, despesas e investimentos;
- normalmente é uma realidade estabelecida em qualquer empresa e
- está inserido no processo decisório do dia-a-dia da empresa.

Fase IV - Controle e Avaliação

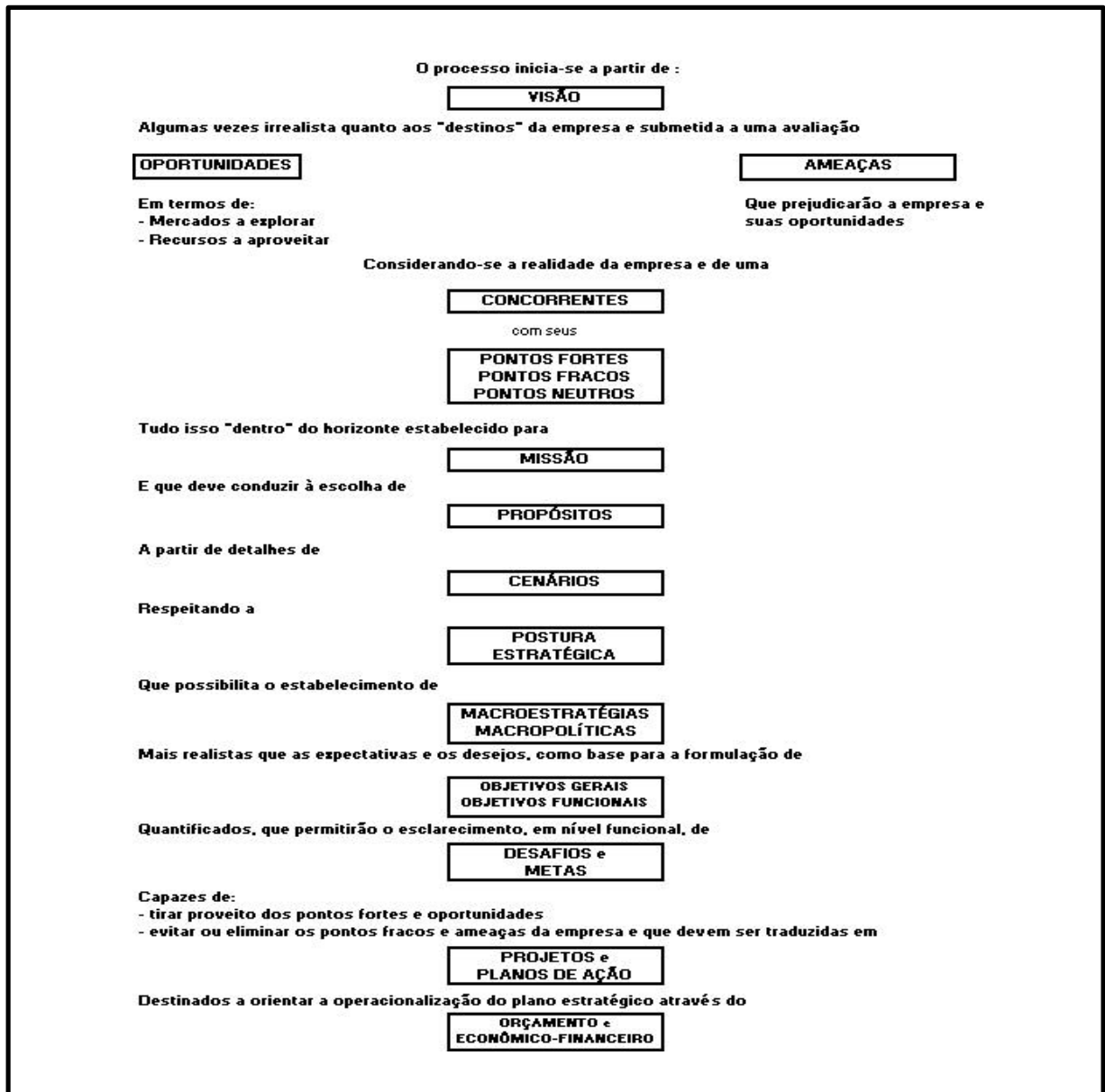
Nesta fase verifica-se “como a empresa está indo” para a situação desejada. O controle pode ser definido, em termos simples, como a ação necessária para assegurar a realização das estratégias, objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos. Essa função, em sentido amplo, envolve processos de (Oliveira, 1999):

- avaliação de desempenho;
- comparação do desempenho real com os objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- análise dos desvios dos objetivos, desafios, metas e projetos estabelecidos;
- tomada de ação corretiva provocada pelas análises efetuadas;
- acompanhamento para avaliar a eficiência da ação de natureza corretiva e
- adição de informações ao processo de planejamento para desenvolver os ciclos futuros da atividade administrativa.

Nesta quarta fase devem-se considerar, entre outros aspectos, os critérios e parâmetros de controle e avaliação, dentro de uma situação adequada de custo-benefício.

É aconselhável que o controle e a avaliação sejam realizados passo a passo no desenvolvimento do planejamento estratégico. Como reforço ao entendimento do processo de planejamento estratégico apresenta-se o quadro nº1.

Quadro nº1 Processo de Planejamento Estratégico



Fonte: Oliveira (1999)

3.4 ANÁLISE ESTRATÉGICA INTERNA

De acordo com o exposto, a disponibilidade de informação na organização não pode ser considerada garantida e nem responsabilidade por ela delegada. Cada participante da organização deve ser responsável ativa e explicitamente pelo uso e gerenciamento da informação. Se a empresa preocupa-se, por exemplo, em atender bem um cliente, não basta apenas o produto incorporar a informação, mas sim qualquer característica da empresa deve ser percebida pelo cliente como um diferencial positivo em relação à concorrência.

Para fazer frente aos desafios impostos pelo mercado, é necessário que a busca da informação tanto interna como externa seja vista como um processo sistêmico. Desta forma, proporcionará a criação de valor significativo, possibilitando o desenvolvimento de novos produtos e serviços, e aprimorando a qualidade do processo decisório em todos os níveis da organização. Só assim se poderá elaborar estratégias que reflitam uma integração constante e efetiva com o ambiente.

Para a coleta de informações internas, é necessário realizar diagnósticos nas diversas áreas da empresa, podemos citar: a área de recursos humanos, marketing e vendas, finanças e custos, produção, entre outras. Neste item, serão abordados alguns conceitos teóricos referentes à cada área de interesse na realização de um diagnóstico estratégico interno.

3.4.1 Administração de Recursos Humanos

A área de recursos humanos vem se tornando cada vez mais importante para todas as empresas. Muitas delas, já consideram seus colaboradores como patrimônio, e não mais como simples funcionários. Nas empresas, a prática da administração de recursos humanos abrange como principais instrumentos de trabalho, recrutamento e seleção, causas de absenteísmo, avaliação de desempenho, definição de salários, promoção de funcionários, treinamento, programa educativo de prevenção de acidentes, benefícios, entre outros.

- **Recrutamento e seleção**

“Recrutamento, são todos os esforços feitos pela empresa em trazer para si, novos colaboradores. O recrutamento é uma ação externa da empresa para

influenciar o mercado de recursos humanos e dele obter os candidatos de que necessita para suprir as suas lacunas. Trata-se de uma ação convidativa no sentido de atrair as pessoas e estimulá-las a ingressar na organização. Sendo um ato de relações públicas externas, não devendo ser interrompido mesmo nos momentos em que a empresa nada tenha a oferecer em termos de vagas ou oportunidades de trabalho. Lembrando que recrutamento envolve um processo que varia de empresa para empresa, ficando esta, sempre de portas abertas ao público interessado”.(Chiavenato 1992, p.106).

“Sendo um conjunto de técnicas e procedimentos que visam atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É um sistema conjunto de informações, em que a organização divulga e oferece ao mercado de RH, as oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o recrutamento deve atrair um contingente de candidatos suficientes para abastecer adequadamente processo de seleção que vem a seguir. A função do recrutamento é a de suprir a seleção de pessoal com matéria-prima básica para seu funcionamento adequado, que neste caso são os candidatos. O recrutamento é feito com base nos dados referentes às necessidades presentes e futuras de recursos humanos da organização. É uma atividade que tem por objetivo imediato atrair candidatos entre os quais serão selecionados os futuros participantes da organização”. (Chiavenato 1999, p.201).

Entende-se, portanto, por recrutamento, uma avaliação do perfil de cada profissional que procura a empresa para disponibilizar seus serviços.

Após o recrutamento, o passo seguinte é a seleção, que implica em uma comparação e uma escolha de candidatos. Comparação feita entre as características de cada candidato com o padrão de referência, que são as especificações decorrentes da descrição do cargo preenchido. Feita a comparação, pode ocorrer que existam vários candidatos adequados ao cargo, ficando sob responsabilidade do gerente a decisão.

Tabela nº7 Especificações/ características do cargo e do candidato.

<u>Especificações do Cargo</u>	Características do Candidato
O que o cargo requer	O que o candidato oferece
Análise e descrição do cargo para saber quais os requisitos que o cargo exige do seu ocupante	Técnicas de seleção para saber se o candidato tem condições pessoais de ocupar o cargo desejado

Fonte: Chiavenato (1992, p.9).

A seleção de recursos humanos pode ser definida como a escolha da pessoa certa para o cargo certo. E mais amplamente, entre os candidatos recrutados aqueles mais adequados aos cargos existentes na organização, visando manter ou aumentar a eficiência e o desempenho do pessoal.

Conclui-se que seleção pode ser o passo mais importante, dentro do processo de contratação de um funcionário. Pois, se a seleção por ventura vir a falhar, além de envolver pessoas no processo seletivo, ainda a empresa está desperdiçando tempo, dinheiro e o risco de perder algum cliente, devido ao mau desenvolvimento de suas obrigações junto aos vários setores na organização.

- **Avaliação de desempenho**

“A avaliação de desempenho visa medir o desempenho do funcionário no exercício do seu cargo, durante certo período de tempo”. (Aquino, 1992, p.199).

“(…) Procedimento empregado pelo avaliador, cuja finalidade central é verificar sob determinadas condições, a aplicação, pelo avaliador de técnicas de trabalho adquiridas no treinamento”. (Carvalho e Nascimento, 1993).

Vê-se que a avaliação de desempenho é uma técnica que a empresa pode aplicar para saber como está o desempenho de seus funcionários a curto e médio prazo. Através da

avaliação de desempenho e características do cargo, pode-se definir promoções e habilidades específicas.

- **Absenteísmo**

“O absenteísmo, também denominado absentismo ou ausentismo, é uma expressão utilizada para designar as faltas ou ausências dos empregados ao trabalho. Num sentido mais amplo, é a soma dos períodos em que os empregados da organização se encontram ausentes do trabalho, seja por atraso. Nem sempre as causas do absenteísmo estão no próprio funcionário, mas na organização, na supervisão deficiente, na falta de estímulo e motivação, nas condições desagradáveis de trabalho e nos impactos psicológicos de uma direção deficiente”. (Chiavenato, 1999, p.48).

Entende-se que toda vez que um funcionário se ausentar do trabalho, seja por motivo de doença, particular ou vontade própria, caracteriza-se o absentismo, que é o somatório de todas as horas que a pessoa ficar fora da empresa em horário de trabalho.

- **Treinamento**

O treinamento traz resultados operacionais e de desenvolvimento a curto, médio e longo prazo tanto para as empresas como para seus colaboradores.

“O treinamento é um processo educacional por meio do qual as pessoas adquirem conhecimento, habilidades e atitudes para o desenvolvimento e atitudes para o desempenho de seu cargo”. (Chiavenato, 1994, p.48).

“O treinamento apresenta-se como um instrumento administrativo de importância vital para o aumento da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que é um fator de auto-satisfação do treinamento, constituindo-se num agente motivador comprovado”. (Carvalho e Nascimento, 1993, p.154).

Sendo assim, pode-se ver claramente a relevância do treinamento para uma organização. Ele é ponto de partida para o sucesso individual do colaborador e conseqüentemente da empresa. Uma vez que a pessoa é treinada, engajada com métodos e processos e conhecer qual a melhor forma de realizar suas tarefas, terá maior disciplina e motivação em seu ambiente de trabalho.

- **Benefícios**

“Benefícios sociais são: conveniências, facilidades, vantagens e serviços que as empresas oferecem aos seus empregados, no sentido de poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados, total ou parcial, pela empresa, contudo, constituem sempre meios indispensáveis na manutenção de força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade”. (Chiavenato, 1994, p.339).

“Os benefícios procurados são: assistência médica, restaurante, transporte. (...) O benefício deve ser concedido com o objetivo de atender a uma necessidade efetiva e identificada, e nunca em caráter paternalista”. (Aquino 1993, p.196).

Diante disso, tem-se a idéia clara e objetiva de que benefício é tudo que a empresa oferece além do salário pago. Sejam eles, legais, exigidos pela lei, ou outros definidos pelos princípios da organização.

3.4.2 Administração de Marketing e Vendas

Nas empresas, a prática da administração de vendas e marketing abrange como principais instrumentos de trabalho, elaboração de planos de vendas, lançamentos de novos produtos, relação com fornecedores e clientes, área de atuação, fixação de preços, embalagens, serviço prestados aos clientes e pós-venda, propaganda e informações gerais do complexo empresa / mercado.

- **Serviços prestados aos clientes**

Outro item importante em vendas e marketing, são os serviços prestados pela empresa aos seus clientes.

“... qualquer ato ou desempenho que uma parte possa oferecer a outra e que seja essencialmente intangível e não resultante na propriedade de nada. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico’. (Kotler, 1998, p.412).

“Uma mercadoria comerciável isoladamente, ou seja, um produto intangível que não se pega, não se cheira, não se apalpa, geralmente, não se experimenta antes da compra, mas permite satisfações que compensam o dinheiro gasto na realização de desejos e necessidades dos clientes”.(Cobra e Zwarg, 1987, p.198).

Nos dias atuais, sabe-se que, com a globalização e o avanço da tecnologia, os produtos acabam tornando-se muito parecidos em termos de qualidade e preço, o diferencial está nos serviços.

- **Propaganda**

Propaganda é considerada um instrumento fundamental em marketing e vendas. Sandhusen (1998), Kotler (1999) e Cobra (1993) dizem que:

“(...) propaganda é uma comunicação paga e impessoal feita por um patrocinador identificado através da mídia”. (Sandhusen, 1998, p.431).

“Propaganda é qualquer forma paga de apresentação e promoção não pessoal de idéias, produtos ou serviços, realizados por um patrocinador identificado”. (Kotler, 1999, p.341).

“Propaganda é qualquer forma remunerada de apresentação não pessoal de idéias, bens ou serviços, através da menção do patrocinador”. (Cobra, 1993, p.430).

Com a propaganda, salienta-se a qualidade dos produtos, a garantia de serviços disponíveis, o nome da empresa e o valor dos produtos aos clientes. Como exemplo de propaganda temos exposições em feiras, anúncios em rádio, televisão, jornais. Todos estes meios podem auxiliar as empresas a atingirem o seu público alvo.

- **Promoção de vendas**

Outro instrumento utilizado pelo marketing é a promoção de vendas, que de acordo com os conceitos de Kotler (1999) e Cobra (1993) anunciam que:

“Promoção de vendas consiste em incentivo de curto prazo que visam a estimular a compra ou venda de um produto ou serviço”. (Kotler, 1999, p.350).

“Promoção de vendas - refere-se às atividades promocionais- diferentes da propaganda, venda pessoal – e objetiva estimula o interesse, levar à experimentação e a compra”. (Cobra, 1993, p.431).

- **Pesquisa de mercado**

É comum para uma empresa que está presente no mercado, o surgimento de problemas sem uma causa visual. Para buscar a solução, o melhor caminho a ser seguido é a pesquisa de mercado.

“Pesquisa de mercado é uma forma sistemática de coleta, registro e análise de dados relativos a problemas ou oportunidades de marketing e pode ser realizada de forma constante (painéis) ou para resolver um problema específico”. (Las Casas, 1997, p.87).

“Planejamento, coleta, análise e apresentação sistemática de dados e descobertas e relevantes sobre uma situação específica de marketing enfrentada por uma empresa”. (Kotler, 1998, p.114).

A pesquisa de mercado, nas empresas, tem a finalidade de melhorar os produtos já existentes, verificar mudanças no hábitos do consumidor e comparar os produtos dos concorrentes.

Juntamente com esta pesquisa a empresa costuma analisar sistematicamente a opinião de seus clientes quanto à qualidade dos serviços oferecidos e do nível de atendimento.

Baseada nos resultados, a empresa então pode oferecer serviços em complemento ao produto adquirido, como por exemplo, a garantia do funcionamento e qualidade, além da troca de qualquer produto que apresenta problemas.

- **Novo produto**

O lançamento de novos produtos é uma necessidade da empresa devido à acirrada concorrência por uma fatia de mercado.

“(...) Novo produto pode ser qualquer coisa que a gerencia acredite que seja novo, geralmente categorizado como uma grande inovação, uma pequena inovação ou uma modificação”. (Sandhusen, 1998, p.283)

“(...) Novo produto nada mais é do que uma adaptação e uma antiga necessidade não satisfeita”. (Cobra, 1993, p.210)

“O conceito de produto novo é dicotômico. O produto pode ser novo para o mercado, isto é, quando é uma verdadeira descoberta tecnológica; neste caso, ele poderá satisfazer uma necessidade já conscientizada, mas que o consumidor ainda não fora o atendido ou ele irá atender uma necessidade ainda em estado latente. O produto, por outro lado, poderá ser novo para a empresa e deverá demonstrar ao consumidor de que ele supre uma necessidade melhor que os similares existentes”. (Simões, 1986, p.161)

- **Preço**

Um fator que compromete muitas organizações é o preço. Este fator, dependendo do mercado consumidor, é o diferencial competitivo.

“O preço é um valor arbitrado para um bem ou um serviço. Qualquer transação de negócio envolve um valor monetário que é o preço”. (Cobra, 1993, p.244).

“(...) representa uma troca pelo esforço feito pela empresa vendedora através da alocação de recursos, capital , mão de obra e manufatura dos produtos comercializados”. (Las Casas, 1997, p.192).

Dentro das organizações, variados são os critérios utilizados para fixação do preço dos produtos. Como exemplo, podemos citar como fatores que determinam o preço, o custo de materiais e custos industriais, usando ainda como auxílio o preço dos concorrentes e pesquisas de mercado junto aos consumidores.

- **Embalagem**

Na apresentação do produto no momento da venda, encontra-se a embalagem, ela atua como um vendedor silencioso.

“Embalagem é algo que envolve o produto ou serviço específico. Sabemos que uma boa embalagem pode acrescentar valor além do que é percebido apenas no produto; consideremos o frasco elegante do perfume e sua contribuição para a aura do conteúdo. No caso de um serviço, a embalagem é a contribuição de contexto maior no qual o mesmo é obtido”. (Kotler, 1994, p.261).

“Assim como o nome de marca tem por finalidade informar os consumidores sobre o produto, a embalagem também o faz e até mesmo num grau ainda mais elevado, no ponto de venda”. (Cobra,1993, p.200).

Entende-se claramente, que, hoje, o consumidor está cada dia mais exigente com os produtos que adquire, por isso a relevância da embalagem. Seja ela um simples invólucro do produto ou direcionada para fins de proteção, armazenagem, de beleza ou entretenimento, torna-se um componente quase que fundamental ao produto.

Sendo assim, a embalagem adquire as funções de proteger os produtos contra deteriorações, vibrações, condições ambientais, entre outros. Além de facilitar no processo de armazenagem e transporte, ela acrescenta valor agregado devido a sua apresentação.

3.4.3 Administração de Finanças e Custos

Na área financeira das empresas, as atividades desenvolvidas correspondem ao sistema contábil, sistema de custos e orçamentos.

Imprescindível às empresas, é o conhecimento dos custos fixos e variáveis.

Custos (ou despesas) fixos são:

“Custos fixos são os custos que permanecem constantes dentro de certo intervalo de tempo, independentemente de variações ocorridas no volume de produção e vendas durante esse período. O referido intervalo de tempo não costuma ser superior a alguns meses. (Braga, 1995, p.240).

“Custos fixos são aqueles que independem da quantidade produzida”. (Kopittke, 1996, p.240).

“Um custo temporal que permanece constante em seu valor total para qualquer volume de produção”. (Campiglia, 1995, p.37).

Como exemplos de custos fixos podemos citar a folha de pagamento dos mensalistas, despesas financeiras, imposto predial, iluminação e materiais de escritório.

Custos (ou despesas) variáveis são:

“São aqueles custos cujo valor total aumenta ou diminui direta e proporcionalmente com as flutuações ocorridas na produção e vendas”. (Braga, 1995, p.180).

“Os custos variáveis são diretamente proporcionais à quantidade produzida”. (Kopittke, 1996, p.240).

Como principais custos variáveis são observados: consumo de matérias-primas e de outros materiais da produção, energia industrial, materiais de embalagem, fretes, comissões sobre vendas, além de impostos e contribuições calculados sobre o faturamento.

A área financeira de uma empresa tem papel fundamental no sentido de análise de viabilidade, controle de custos de produto e orçamentos para auxílio nas tomadas de decisões.

3.4.4 Administração de Materiais

O controle de materiais nas empresas é algo que se torna mais importante a cada dia que passa, pois a perda de espaço físico e recursos financeiros empenhados no controle e manutenção de estoques, materiais, insumos e distribuição, são enormes.

Nas empresas, a prática da administração de materiais abrange alguns conceitos como estoques de segurança, canais de distribuição e rotatividade de estoques.

- **Estoques de segurança**

A meta empresarial é trabalhar com estoque zero, algumas exceções, como os estoques de segurança são imprescindíveis.

“Estoque de segurança é uma quantidade extra calculada de estoque mantido e é geralmente utilizado como proteção contra a incerteza relativa à quantidade”. (Arnold, 1999, p.321).

“O estoque mínimo ou também chamado de estoque de segurança, é a quantidade mínima que deve existir em estoque, que se destina a cobrir eventuais atrasos no suprimento, objetivando a garantia do funcionamento ininterrupto e eficiente do processo produtivo, sem o risco de falhas”. (Dias, 1996, p.62).

Para Shingo (1996) existem quatro fatores que geram lucros relacionados com o setor de produção: custos mais baixos de matéria-prima, de mão de obra, indiretos e, por fim, maior taxa de capital de giro. Ele defende a idéia de estoque zero. Mas, dependendo do ramo de atividade da empresa os estoques mínimos tornam-se indispensáveis.

Os estoques de segurança podem ser divididos em estoques de matérias-primas, materiais semi-acabados, produtos acabados. Estes estoques surgem devido a várias razões como impossibilidade de coordenar suprimento e demanda, incerteza de previsões de suprimento e/ou demanda, especulação com os estoques e preenchimento do canal de distribuição. Sendo considerado por muitas empresas como um fator estratégico, em muitos casos é de fundamental importância à vantagem competitiva da organização.

- **Canais de distribuição**

“... é o método pelo qual um produto é distribuído, e o grau de atendimento e confiabilidade apresentado é tão importante no global quanto o preço, a promoção e a qualidade do produto”. (Dias, 1993, p.346).

“Distribuição física é o ramo da logística empresarial que trata da movimentação, estocagem e processamento de pedidos dos produtos finais da firma. (...) Desde o instante que a produção é finalizada até o momento no qual o comprador toma posse dela, as mercadorias são de responsabilidade da logística, que deve mantê-las no depósito da fábrica e transportá-las até depósitos locais ou diretamente ao cliente”. (Ballou, 1995, p.40).

Percebe-se aqui, a relevância dos canais de distribuição. Assim como todas as outras etapas do processo, a distribuição também é parte fundamental no atendimento de pedidos. O comprometimento de todos, desde a saída da empresa até a chegada no cliente, é muito relevante. É através dos canais de distribuição que se verifica o melhor modo de transporte, seja rodoviário, marítimo, fluvial, aéreo, ou ferroviário.

- **Rotatividade de estoques**

O índice de rotação dos estoques é um fator muito importante para as empresas.

“A rotatividade ou giro de estoque é uma relação existente entre o consumo anual e ao estoque médio do produto. (...) O Grande mérito de rotatividade dos estoques é que ele representa um parâmetro fácil para a comparação de estoques, entre as empresas do mesmo ramo de atividade e entre classes de materiais do estoque”. (Dias, 1993, p.73).

A rotação dos estoques é uma fonte de referência básica para saber como realmente está o estoque, quantas vezes ele gira por ano.

3.4.5 Administração da Produção

Para um bom andamento no processo de fabricação, a grande maioria das empresas, de uma forma ou de outra, traçam seu planejamento e controle da produção, esperando combinar o melhor método científico com a experiência e a aptidão em tomar decisões.

Harding (1981) define que a administração da produção está relacionada com a fabricação de um produto ou serviço na quantidade certa, no tempo certo e na quantidade certa. Desse modo, é possível ver o desenvolvimento da produção em particular, no qual muitos gerentes de produção trabalham com uma atitude amadora na orientação de um desempenho que permite cair na armadilha de detalhes diários ,vencidos pela tensão operacional, não sobrando tempo para planejar e dirigir, apenas para controlar.

Para Mayer (1992) produção em uma organização industrial é a fabricação de um objeto material, mediante a utilização de homens, materiais e equipamentos. Em uma organização de serviços, produção é o desempenho de uma função que tenha alguma utilidade.

Como ferramentas da área de administração da produção podemos citar indicadores de produtividade, controle de qualidade, controles da manutenção, análise do lay-out, entre outros.

- **Produtividade**

A produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento dos recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. Nesse sentido, um crescimento da produtividade implica em um melhor aproveitamento de funcionários, de máquinas, de energia e dos combustíveis consumidos, da matéria-prima.

Para Mayer (1992), produtividade é a relação entre o resultado da produção e os recursos empregados. Também existe a comparação entre a sua eficiência com as de seus concorrentes, considerando o grau de modernização, entre as mais antigas e as mais recentes, sendo que a última tem melhor produtividade.

Estes indicadores são muito usados para designar uma produtividade ótima para uma indústria, estes indicadores são muito variados, mudando de indústria para indústria. Como exemplos de produtividade podemos citar o faturamento por número de funcionários, toneladas por reais gastos, entre outros.

- **Planejamento e controle da produção**

Conforme Slack (et al, 1997), a função produção traz consigo cinco objetivos fundamentais ao sucesso, com uma visão ampla dos benefícios: fazer certo, proporciona vantagem em qualidade com o benefício de produtos e serviços sob especificação; fazer com rapidez, proporciona vantagem em rapidez com o benefício de tempo de entrega reduzido; fazer em tempo, proporciona vantagem em confiabilidade, com o benefício de entrega confiável; mudar o que você faz, proporciona vantagem em flexibilidade com o benefício de ter uma frequência de novos produtos e serviços; finalmente, fazer mais barato proporciona vantagem em custo que traz consigo o benefício de preço baixo.

Para que tudo isso seja possível, faz-se necessária a área de Planejamento e Controle da Produção (PCP).

“O Planejamento da operação de produção é necessário, pois em toda unidade de produção há pessoas, maquinários e materiais, recursos dispendiosos, que devem ser usados da melhor maneira a fim de torná-la mais lucrativa. A moderna produção é complexa, tecnológica e administrativamente, e deve, portanto, ser planejada cuidadosamente para levar em conta todas as possíveis restrições.” (Harding, 199, p.139).

“Controle da Produção é a função da administração que planeja, dirige e controla o suprimento de material e as atividades de uma indústria, de modo que os produtos especificados sejam produzidos por métodos preestabelecidos para conseguir um programa de vendas aprovado; essas atividades são desempenhadas de tal maneira que recursos humanos, facilidades industriais e capital disponíveis são usados com a máxima vantagem.” (Russomano, 2000, p.49).

Sabe-se da importância vital de um bom planejamento para toda e qualquer área, seja ela profissional ou pessoal. No que diz respeito à Produção de uma empresa, pode-se dizer que ela realmente funciona quando for planejada e controlada. Toda a quantidade de materiais e insumos que envolvem a fabricação de um móvel, se não forem controlados, acabam acarretando grandes perdas à empresa, ou então, sobrando em algum canto do

pavilhão. O sucesso está em determinar quando, onde e quanto produzir, prevendo as mercadorias certas, no instante e local que se fazem necessárias.

“O planejamento pode ser feito por produção em lotes, produção corrente ou contínua e produção por encomenda”. (Harding , 1992, p.134).

“O exemplo mais considerável de produção por encomenda encontra-se a indústria naval, onde cada navio é construído sob contrato separado (...) O exemplo mais simples de produção sob encomenda é aquele que está envolvido quando enviamos um carro à oficina local para uma revisão geral. O método geral de efetuar o trabalho aplica-se em cada caso.” (Harding, 1992, p.86).

Podemos considerados no estabelecimento da programação da produção, os seguintes fatores: disponibilidade de materiais, carga de máquinas e equipamentos, mão-de-obra direta necessária, perdas de materiais e refugos, tempos de preparação de máquinas, utilização de horas extras, folgas para produção de emergência, lotes econômicos de produção, entre outros, considerando sempre a quantidade de produto que se processará, em função de se obter o menor custo por unidade e variações na mão-de-obra direta ou novos turnos de trabalho. A junção de todos esses fatores contribuem para a efetivação da produção.

- **Controle da produtividade**

“Dado um sistema de produção, onde insumos são combinados para fornecer uma saída, a produtividade refere-se ao maior ou menor aproveitamento de recursos nesse processo de produção, ou seja, diz respeito a quanto se pode produzir partindo de uma certa quantidade de recursos. Nesse sentido, um crescimento da produtividade implica em um melhor aproveitamento de funcionários, máquinas, da energia e dos combustíveis consumidos, de matéria-prima, e assim por diante.” (Moreira, 1999, p.600).

“Produtividade para um administrador de empresas é a relação entre o lucro bruto e o investimento total. (...) Produtividade é o grau em que um sistema atinge um objetivo de produção...”(Fleury e Vargas, 1994, p.38).

O controle de produtividade, apesar de ser um tanto complexo para se medir numa empresa, torna-se uma vantagem quem tiver. Uma vez aumentada a produtividade, com os mesmos recursos, pessoas e equipamentos, diminuem-se os custos de produção ou dos serviços prestados. Com isso, a empresa pode tornar-se mais competitiva, conquistar maior participação no mercado e conseqüentemente, aumentar seus lucros.

- **Controle da manutenção**

Outro item , relevante para qualquer organização, é a controle de manutenção, seja ela corretiva ou preventiva.

“O padrão de desenvolvimento nas indústrias de capital intensivo tem sido, portanto, crescente no uso de dois ou três turnos de trabalho, e isso deixa pouco ou nenhum tempo para reparos essenciais do maquinário, lubrificação e manutenção regular. (...) Mesmo com um único turno de trabalho, a complexidade do moderno maquinário demanda um programa cuidadosamente planejado de manutenção.” (Harding, 1992, p.110).

“Manutenção é o termo usado para abordar a forma pela qual as organizações tentam evitar as falhas cuidando de suas instalações físicas. É uma parte importante da maioria das atividades de produção, especialmente aquelas cujas instalações físicas têm um papel fundamental na produção de seus bens e serviços.” (Slack et al, 1997, p.635).

A manutenção da máquinas e equipamentos para a organização é muito importante, pois, previne possíveis problemas que possam vir a ocorrer ou, mesmo, faz a correção dos que já aconteceram. Caso a empresa não tenha um setor específico de manutenção, é necessário que conte, no mínimo, com funcionários treinados para cada caso, por exemplo, eletricitas (que precisam entender de comandos elétricos e saber o que fazer com eles) e outras pessoas que entendam o processo básico de funcionamento de máquinas, bem como comandos computadorizados.

- **Lay-out**

Para um bom rendimento da produção, também é fundamental que a organização conte com um lay-out adequado às instalações.

Lay-out é a determinação dos locais exatos de todos os equipamentos de produção e serviço. A fase final da análise do lay-out da fábrica, no que se refere aos departamentos produtivos, exige duas decisões simultâneas. Primeiro, o analista deve decidir onde os equipamentos físicos serão localizados e, ao mesmo tempo, deve decidir qual o tipo de equipamento de manuseio dos materiais deverá ser usado, a fim de providenciar o espaço necessário, sendo que nenhuma dessas decisões pode ser tomada isoladamente.

“Definido de maneira simples como sendo o arranjo de homens, máquinas e materiais, o lay-out é a integração do fluxo típico de materiais, da operação dos equipamentos de movimentação, combinados com as características que conferem maior produtividade ao elemento humano; isto que para a armazenagem de determinado produto e procede dentro do padrão máximo de economia e rendimento”. (Dias, 1993, p.137).

A determinação de um lay-out para uma organização é prova da eficiência da fábrica. Tendo um lay-out bem definido, ele garante à empresa a melhor seqüência dos processos de produção. Define, por exemplo, que a matéria-prima chegue à fábrica, passe pelo estágio um, em seguida pelo estágio dois, três, e assim por diante até chegar ao estágio final de produto acabado. Com isto, a empresa ganha tempo, mão-de-obra e produtividade.

- **Controle da qualidade**

É essencial um bom controle de qualidade para o sucesso das organizações.

“Praticar um bom controle de qualidade é desenvolver, projetar, produzir e comercializar um produto de qualidade que é mais econômico, mais útil e sempre satisfatório para o consumidor.” (Ishikawa, 1993, p.43).

Podemos conceituar controle como um processo usado para manter certo fenômeno dentro dos padrões preestabelecidos . Os produtos, (...) possuem requisitos de qualidade que serão cumpridos se certas características (ou variáveis) básicas estiverem de acordo com o que foi planejado. Desta forma, o controle de qualidade industrial pode ser entendido como um processo que nos permita medir o nível atual de qualidade de um produto, compará-lo com o padrão desejado e agir para corrigir os desvios.” (Moreira, 1999, p.559-560).

Um nível bom de qualidade dos produtos que a organização oferece e que tenham uma boa aceitação pela sociedade, é um dos objetivos principais de qualquer empresa. Porém, para atingir este objetivo é relevante que todos, desde os altos executivos até os funcionários do “chão-de-fábrica” estejam envolvidos, que saibam exatamente quais os padrões de qualidade estabelecidos, quais os recursos e os meios para atingi-los e as ações que devem ser tomadas caso, algum item esteja fora dos níveis determinados.

A qualidade envolve desde preço, lucro, controle de custos, produtividade, quantidade e valor dos resíduos, número de defeitos e retrabalho. Conforme fala Ishikawa (1993), precisa-se sempre procurar fornecer produtos com a qualidade certa, o preço justo e na quantidade certa. Principalmente nos dias atuais, em que a globalização está atuante, fazendo com que os consumidores finais se tornem mais exigentes com os produtos que adquirem. As pessoas estão mais conscientes, preocupam-se com o prazo de validade, com as matérias-primas utilizadas, entre outros itens.

4 METODOLOGIA

O presente capítulo tem por objetivo definir e descrever a metodologia que foi utilizada na realização desta pesquisa.

4.1 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa realizada teve como finalidades diagnosticar e verificar a utilização de planejamento estratégico e técnicas de gestão na definição de estratégias empresariais pelas MPEs da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha. Optou-se pelo método exploratório por enquête (Hoppen et alii, 1996), com ênfase qualitativa em determinados aspectos da população a ser estudada.

4.2 ETAPAS DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em 7 etapas distintas, conforme demonstrado abaixo.

4.2.1 Contato com as entidades representativas do setor moveleiro

Esta fase envolveu a coleta de dados sobre a indústria moveleira, através de entrevistas com especialistas das entidades representativas ligadas à indústria moveleira, que permitiram ao pesquisador conhecer as características do setor estudado (tabela nº2).

Quadro nº2 Instituições Visitadas

MOVERGS- Associação das Indústrias de Móveis do Estado do Rio Grande do Sul
SINDMÓVEIS – Bento Gonçalves
SENAI/CETEMO- Centro Tecnológico do Mobiliário
UCS/CARVI
SEDAI – Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais –Governo do Estado do Rio Grande do Sul

4.2.2 A sistemática dos processos de subcontratação das empresas moveleira de médio e grande porte, através da verificação de apoio técnico gerencial e tecnológico

A escolha deste item foi devido aos problemas citados na literatura, no tocante à excessiva verticalização da produção do setor moveleiro local. Conforme item 1.1.4.3 principais empresas, foram entrevistadas 20 empresas representativas do setor, para a verificação dos esforços de repasse de conhecimento e sistematização desses conhecimentos (técnicas de gestão) para as empresas subcontratadas, verificando a interação existente no setor.

4.2.3 Delimitação da amostra do diagnóstico das MPEs da cadeia produtiva Moveleira da Serra Gaúcha

Nesta fase foi determinada a população e o tamanho da amostra.

A população, que interessa no presente estudo, consiste em empresas de micro e pequeno porte da cadeia produtiva moveleira da Serra Gaúcha.

A escolha desta população foi devido à representatividade de 96% do total das empresas moveleiras instaladas no estado, à geração de 59% dos empregos, 48% da produção e 42% dos salários. Muitas destas empresas terceirizam para as empresas de médio e grande porte, sendo importante para a continuidade e desenvolvimento da cadeia produtiva moveleira.

Para a determinação da população para o estudo foram utilizados as seguintes fontes:

1. Pelo tamanho , para determinação do porte das empresas, foi utilizado a classificação do SEBRAE, e selecionadas as empresas de micro e pequeno portes.

Quadro nº3 Classificação quanto ao porte das empresas (classificação SEBRAE, 2001).

INDÚSTRIAS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS	
MICRO	ATÉ 20	
PEQUENA	DE 21 A 100	
MÉDIA	DE 101 A 500	
GRANDE	MAIS DE 500	

2. Pela localização geográfica , foi utilizada a região da serra gaúcha (anexo 05, relação das cidades que Compõe a Região da Serra Gaúcha).
3. Banco de dados, foi utilizado o cadastro da Movergs, Sindmóveis, Sindmadeira, associações industriais, comerciais e prefeituras da região da Serra Gaúcha.

4.2.4 Tamanho da amostra

Selecionado os critérios, a pesquisa foi realizada conforme demonstrado no quadro nº4.

Quadro nº4 Tamanho da amostra

Porte	Amostra	Var. %	Movleiras	Var. %	Subcontratadas	Var. %
Micro	117	68%	74	43,3%(63,8%)	43	25,1%(78,1%)
Pequena	54	32%	42	24,5% (36,2%)	12	8,7%(21,9%)
Total	171	100%	116	67,8% (100%)	55	32,1%(100%)

Segundo o critério estabelecido, totalizou-se 171 empresas, sendo 68% micro e 32% pequenas.

Esta amostra foi determinada pelas empresas que participaram do programa extensão empresarial da cadeia produtiva moveleira da serra Gaúcha.

♦ **Classificação das Indústrias participantes da amostra**

- ♦ **Moveleiras:** móveis de madeira (aglomerados, compensados, MDF), junco e vime, metal, tubulares, plásticos, estofados, móveis sob-medida (Fonte: SENAI CETEMO).

Obs: Não foram incluídas na pesquisa empresas de móveis sob-medida.

- ♦ **Empresas subcontratadas da cadeia produtiva moveleira:**

- ♦ **Subcontratadas⁸:** pinturas , componentes e serviços diversos.

4.2.5 Trabalho de Campo

Constitui-se da coleta de dados, com o objetivo de se obter informações sobre as empresas. O questionário (anexo 01 e 02) e a metodologia utilizada na coleta de dados será explicado com detalhes no anexo 06 (Manual do Programa Extensão Empresarial e Metodologia de trabalho do Núcleo de Extensão Empresarial).

4.2.6 Análise Final dos Dados

Realizou-se a análise e interpretação dos dados coletados na etapa anterior. Esta fase implicou na tabulação dos dados, na análise e interpretação dos resultados baseados nas técnicas do planejamento estratégico, objetivando a elaboração de um diagnóstico das MPEs da cadeia produtiva moveleira. Pela similaridade da análise de dados dos grupos em estudo, preferiu-se realizar conjuntamente esta análise para as micro e pequenas empresas moveleiras e sua cadeia produtiva sem a necessidade de corte para os grupos.

No tratamento dos dados, utilizou-se a análise qualitativa e quantitativa (Sphinx, 1995).

⁸ Subcontratação refere-se à externalização de competências ligadas à tecnologia de produção, enquanto que terceirização diz respeito a outros serviços (por exemplo, alimentação, limpeza e contabilidade) (Pinheiro, 1997).

4.2.7 Apresentação do estudo

Nesta última etapa , será realizada a apresentação dos resultados obtidos na etapa anterior. O objetivo é apresentar as informações obtidas na análise e interpretação de dados realizadas sobre as MPEs da cadeia produtiva moveleira aos empresários e interessados do setor.

A seguir será apresentado a análise e interpretação dos dados desenvolvidas neste estudo.

5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Esta parte do estudo apresenta os resultados da tabulação e análise dos diagnósticos das empresas e os cruzamentos de algumas das variáveis, de acordo com os objetivos deste estudo.

A análise em conjunto das MPEs moveleiras e subcontratadas, deveu-se à irrelevante diferença na análise de alguns dos fatores dos questionários e pelas mesmas características técnicas, gerenciais e tecnológicas de ambos os grupos de empresas. Somente comentaremos diferenças quando o fator avaliado não for representativo em algum dos grupos.

A síntese dos resultados será apresentada conforme as variáveis descritas no capítulo quatro.

5.1 A SISTEMÁTICA DOS PROCESSOS DE SUBCONTRATAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRA DE MÉDIO E GRANDE PORTE, ATRAVÉS DA VERIFICAÇÃO DE APOIO TÉCNICO GERENCIAL E TECNOLÓGICO

Conforme as tendências competitivas internacionais, o sucesso internacional das empresas moveleiras apoia-se em quatro fatores básicos: elevado nível tecnológico de equipamentos, especialização produtiva, excelência em *design* e estratégias comerciais agressivas (MOVERGS, 2001).

O padrão internacional de organização da indústria de moveis tem evoluído no sentido de redução da verticalização da produção, o que tem possibilitado maior especialização em cada etapa do processo produtivo (Ferraz, Kupfer & Haguener, 1996).

O modelo de produção observado distingue-se radicalmente das melhores práticas internacionais. Esta característica deriva, em grande parte, da falta de tradição em processos

cooperativos entre empresas da cadeia produtiva moveleira (Ferraz, Kupfer & Haguenaue, 1996).

O primeiro fator verificado e considerado crítico, constitui os processos empíricos de apoio às empresas subcontratadas, realizados pelas empresas moveleiras de médio e grande porte. Muito é realizado empiricamente e esporadicamente, através da troca de informações e de acompanhamento técnico, mas pouco é realizado de forma contínua e sistemática. Das vinte empresas entrevistadas, apenas uma realiza algum processo sistemático de apoio técnico, gerencial e tecnológico. Este apoio é realizado na área de recursos humanos, através de treinamento em desenvolvimento de lideranças e chefias.

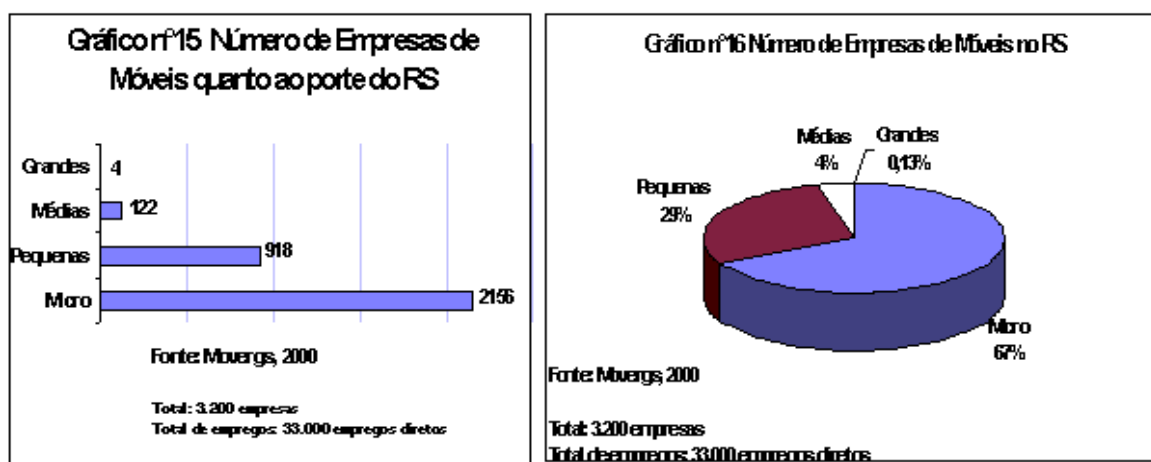
Verificou-se também, que as empresas de maior porte da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha mais valorizam o custo das subcontratações (56%), seguido da qualidade (34%) e da pontualidade das entregas (10%). Esta centralização no custo pode ser fator determinante da pequena interação entre as empresas de maior porte e as subcontratadas.

Além do baixo nível tecnológico das MPEs da cadeia produtiva moveleira da Serra Gaúcha e da pequena interação entre as empresas participantes da cadeia, ao observarmos os dados levantados no item 5.2 e 5.3, poderemos verificar, através dos pontos fortes e fracos destas MPEs, uma caótica situação na área de gestão, criando um rompimento na cadeia nos fatores técnicos, gerenciais e tecnológicos.

5.2 ANÁLISE PRELIMINAR DAS MPEs DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRA (PERFIL DAS EMPRESAS)

Entende-se por perfil das empresas, algumas características relacionadas com o funcionamento da empresa (ex.: número de funcionários, escolaridade,...).

5.2.1 Micro e Pequenas empresas familiares



O setor em estudo caracteriza-se por apresentar uma indústria fragmentada, formada na sua maioria por empresas de pequeno porte, de caráter familiar, tradicional e de capital nacional.

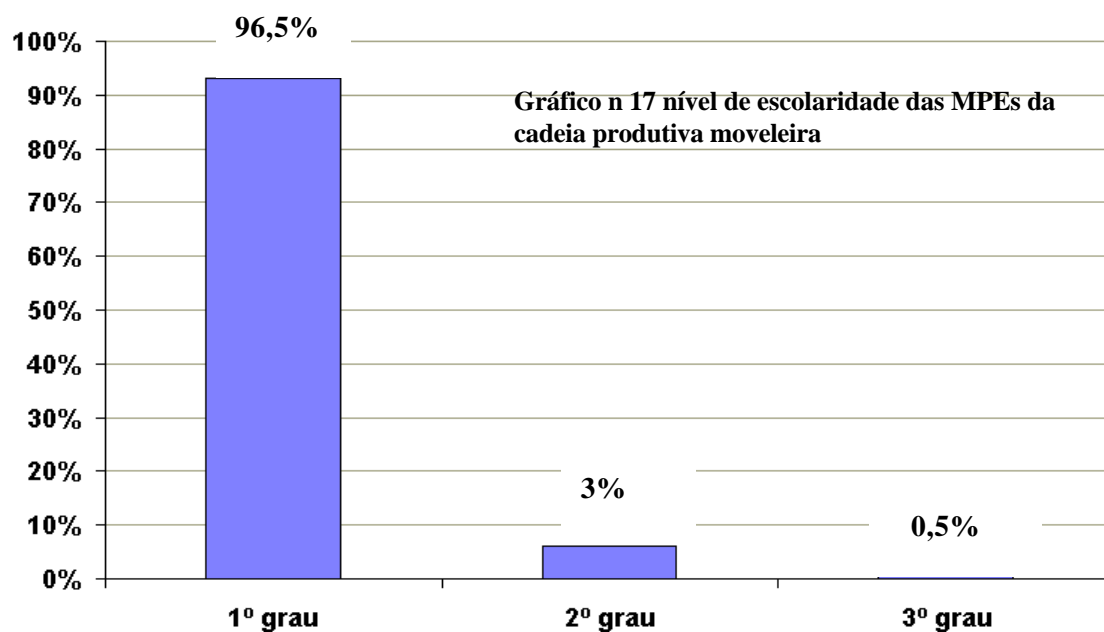
As MPEs representam, segundo dados da MOVERGS, 96% do total das empresas moveleiras instaladas no estado, gerando 59% dos empregos, 48% da produção e 42% dos salários. Embora sejam poucas as empresas de médio porte no setor moveleiro, estas formam as chamadas “ilhas da qualidade” que consistem em empresas que estão mais avançadas tecnologicamente que as empresas de pequeno porte.

Com a abertura do mercado, surgem novos desafios para as empresas, principalmente para as de micro e pequeno porte. Estas empresas, para se manterem competitivas num mercado globalizado, apesar das dificuldades que enfrentam em termos de acesso ao capital, à tecnologia e à informação, necessitam aumentar a qualidade de seus produtos, a

produtividade (seja na utilização de novas tecnologias de processo e/ou novas matérias primas), e a sua capacidade de inovação.

5.2.2 Nível de Escolaridade do Quadro

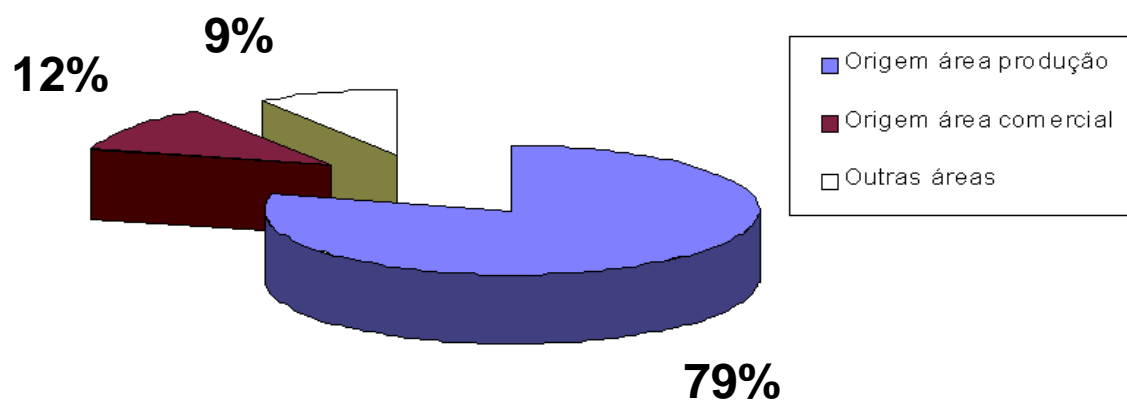
A análise do diagnóstico detectou que 96,5% do quadro das MPEs da cadeia produtiva moveleiras é formado por funcionários com até primeiro grau, 3% com segundo grau ou cursando e apenas 0,5% com terceiro grau ou cursando (Gráfico n°17).



Este baixo nível de escolaridade pode ser o principal agravante da pequena utilização de tecnologia da informação e técnicas modernas de gestão nas MPEs da cadeia produtiva moveleira.

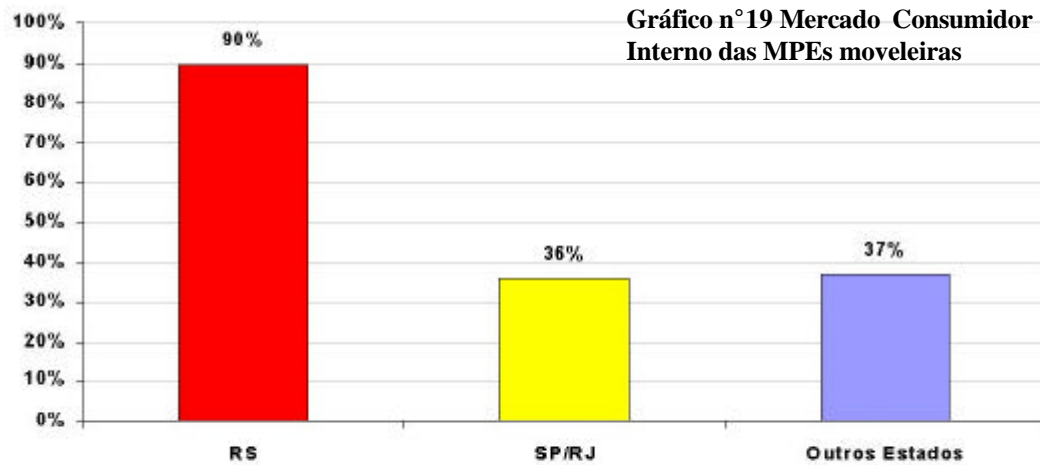
5.2.3 Origem Técnica do Micro e Pequeno Empresário da Cadeia Produtiva Moveleira

gráfico n°18 Origem técnica do micro e pequeno empresário da cadeia produtiva moveleira



O gráfico n°18 detecta a formação original dos empresários das MPEs da cadeia produtiva , 79% é oriundo da área de produção, 12% da área comercial e 9% de outras áreas. A formação técnica e prática na área de produção demonstrará na análise dos diagnósticos a carência nas demais áreas (Vendas, financeira e planejamento).

5.2.4 Mercado Interno



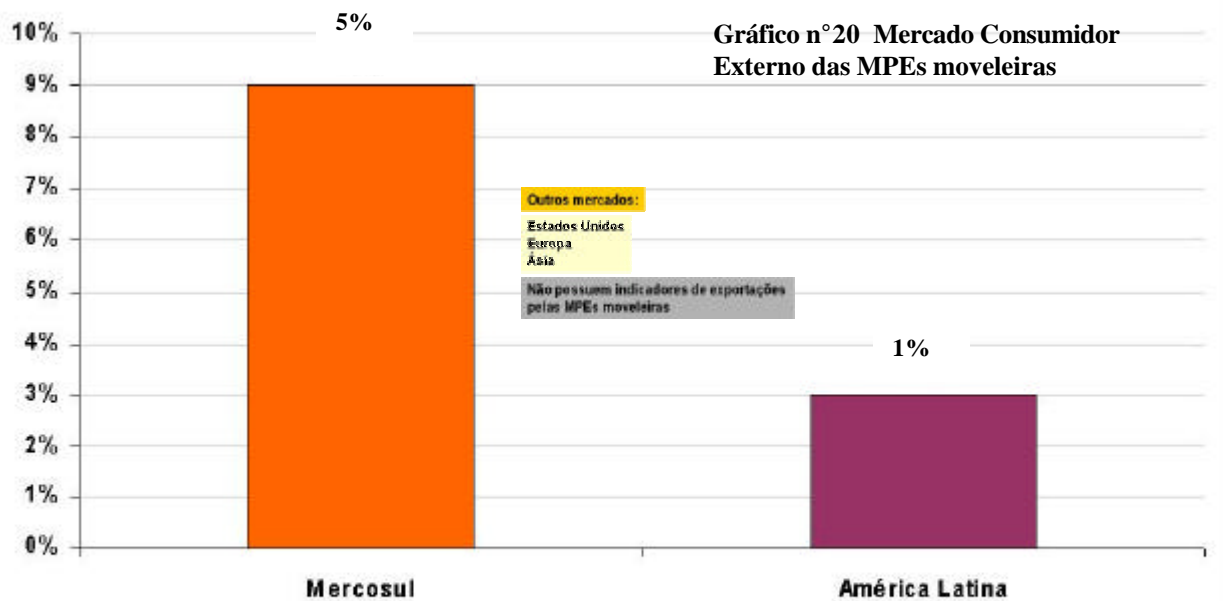
Conforme gráfico nº19, verifica-se que 34% das MPEs empresas moveleiras pesquisadas têm como mercado consumidor os estados de São Paulo e Rio de Janeiro e 37% têm outros estados como consumidores potenciais.

Este dado demonstra a falta de desenvolvimento comercial das MPEs moveleiras. Isto pode decorrer da origem técnica produtiva do empresário moveleiro.

5.2.5 Mercado Externo

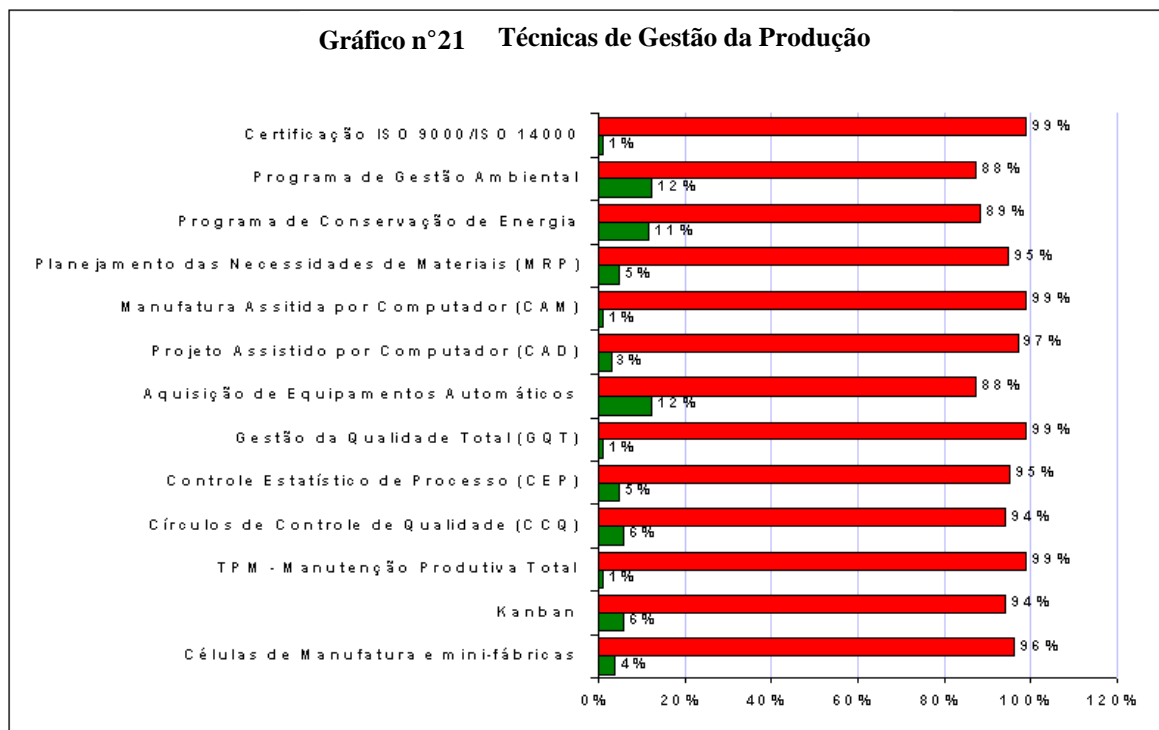
Das empresas moveleiras pesquisadas, 5% exportam para o Mercosul e somente 1% exportam para a América Latina (Gráfico n°20).

Verificou-se também a inexistência de exportações para outros mercados, como Europa, Ásia e Estados Unidos, este último sendo considerado como o maior consumidor mundial de móveis (MOVERGS, 2000).



Estes dados salientam o grande potencial a ser explorado pelas MPEs moveleiras. As exportações são subsídios ótimos de alta lucratividade, devido a incentivos federais servindo de equilíbrio às flutuações econômicas internas.

5.2.6 Técnicas de gestão da produção adotadas



- **Certificação ISO 9000⁹**

Das empresas entrevistadas, apenas 1% já iniciaram o processo de certificação, contra 99% que desconhecem o que vem a ser as certificações. A certificação proporciona uma garantia ao consumidor, redução de custo dos processos, motivação e ganhos de produtividade para as empresas.

Observa-se que as MPEs moveleira e cadeia produtiva ainda estão muito atrasadas, em relação a outros setores, quanto às normas de qualidade da série ISO 9000, o que as deixa em desvantagem em relação às indústrias internacionais.

⁹ISO 9000: é o termo genérico para um conjunto de padrões avalizados pela Organização Internacional de Padronização - *International Organization for Standardization* (ISO), uma federação mundial composta por 110 países.

- **Programas de Gestão ambiental**

Novamente o total desconhecimento do tema torna-se evidente, apenas 12% utiliza algum programa de gestão ambiental, este índice tende a melhorar devido a leis ambientais e à fiscalização do IBAMA¹⁰.

- **Programas de conservação de energia**

A utilização de 11% de programas de conservação de energia demonstra o total descaso das MPEs com os fatores de redução de custos, este e outros serão verificados no decorrer do trabalho.

- **Planejamento das necessidades de materiais (MRP)**

A utilização de 5% de sistemas gerenciais do tipo MRP demonstra a falta de planejamento das empresas diagnosticadas no tocante a estruturas de produto, levantamento da necessidade de materiais, necessidades brutas e líquidas e cálculos de capacidade produtiva.

- **Manufatura assistida por computador (CAM), Projeto assistido por computador (CAD) e Aquisição de equipamento automáticos**

A liberação econômica que ocorreu no Brasil a partir do início da década de 90, implicou numa modernização da indústria moveleira gaúcha. Um aspecto importante da abertura comercial esteve relacionada a uma redução dos custos de importações de equipamentos.

No caso da indústria de móveis, o barateamento de equipamentos importados foi fator determinante no processo de modernização tecnológica.

¹⁰IBAMA– Instituto Brasileiro do Meio Ambiente.

Verificou-se que este processo de modernização não abarcou todas as empresas, na medida em que esteve ligado a um circuito relativamente restrito das empresas de grande e médio porte. Tais restrições contribuíram para manutenção de um elevado grau de verticalização da produção, contrariamente ao que ocorre em outros países como a Itália, em que a maioria das empresas deste setor são extremamente horizontalizadas.

Contudo, o problema residente neste ponto é que os terceirizados, em sua grande maioria, não possuem equipamentos nem tecnologia apropriada para oferecer produtos diferenciados às empresas moveleiras.

- **Gestão da Qualidade Total (GQT)**

Cabe salientar ainda, a gestão da Qualidade total, um conceito amplamente divulgado, atualmente, que tem uma série de aplicações, entre elas, reduzir erros durante o processo e reduzir custos de produção. A gestão da qualidade envolve conceitos como inspeção, CCQ (círculo de controle da qualidade), FMEA (método de análise de falhas e defeitos), CEP (controle estatístico de processos), entre outros. A utilização de 1% demonstra a despreocupação das MPEs moveleiras com o desempenho e qualidade da área fabril.

- **Controle estatístico do processo (CEP)**¹¹

- Este fator foi considerado crítico, pois a empresa que não controla o seu processo não verifica os seus problemas. A análise superficial de problemas demonstra o total desconhecimento da necessidade de ganhos incrementais periódicos nos índices de produtividade e eficiência nas MPEs moveleiras.

¹¹CEP: Controle Estatístico do Processo - avaliação sistêmica do desempenho de um processo e as ações corretivas tomadas se o desempenho do processo não for conforme a norma.

- **Círculos de controle de qualidade (CCQ)**

Neste fator, verifica-se o desconhecimento do micro e pequeno empresário da importância do envolvimento dos funcionários na elaboração de programas para melhoramentos dos processos e da qualidade. Já é notório conhecimento que os maiores conhecedores dos problemas fabris são os próprios operários, pois são eles que mais sentem as dificuldades de um processo descontrolado.

- **Fabricação Just-in-time¹², (Células de manufatura, Kanban¹³, Mini-fábricas, TPM¹⁴ (Manutenção Produtiva Total))**

O pouco conhecimento das ferramentas japonesas de flexibilidade fabril, controles de estoques, perdas e desperdícios, demonstra novamente a falta de acompanhamento da eficiência fabril nas empresas pesquisadas.

¹²JIT: *Just-In-Time* - método baseado nas pessoas, tendo por filosofia eliminar tudo aquilo que não agrega valor ao produto (perdas). O objetivo do JIT é fornecer exatamente as peças necessárias, nas quantidades necessárias e no tempo necessário. As entregas JIT precisam acontecer para todos os processos de manufatura e em todos os estágios de manufatura;

¹³KANBAN: técnica japonesa de gestão de materiais e de produção no momento exato, controladas por meio visual e/ou auditivo, a fim de “puxar” as necessidades dos produtos acabados até a matéria-prima;

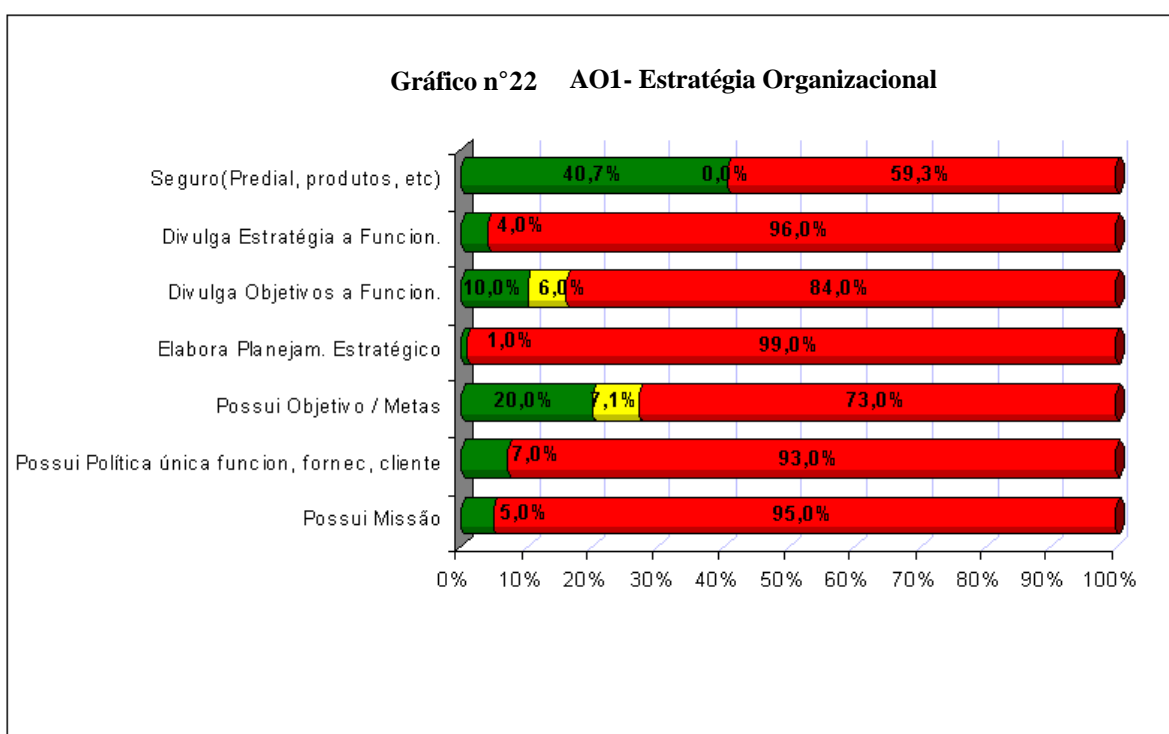
¹⁴TPM: *Total Productive Maintenance* (Manutenção Produtiva Total) - significa a falha zero e quebra zero das máquinas, ao lado do defeito zero nos produtos e perda zero no processo. Representa a mola mestra do desenvolvimento e otimização da performance de uma indústria produtora, através da maximização da eficiência das máquinas.

5.3 ANÁLISE DOS DIAGNÓSTICOS DAS MPEs DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRA

Este instrumento consiste num método de identificação de eficiência e eficácia de cada área funcional da empresa, avaliadas através dos quesitos correspondentes (anexo 02). Os quesitos são classificados individualmente e, após, tabulados em conjunto quanto à sua existência (verde) , existência em parte (amarelo) ou não existência (vermelho) nas empresas.

5.3.1 Administração Organizacional

a) Estratégia Organizacional



- **Despreocupação com o Planejamento Estratégico:**

Das empresas entrevistadas, apenas 1% fazem planejamento estratégico de maneira formal, ou seja, preocupam-se em estabelecer objetivos e estratégias para a empresa de forma a refletir as necessidades impostas pelo mercado.

A improvisação estratégica pode levar muitas vezes a um aumento de risco e de insucessos, o que pode frequentemente refletir numa perda de competitividade.

As empresas que se utilizam de planeamento estratégico estão entre as empresas de pequeno porte as quais, possuem a maior média de idade, também são as que mais exportam.

Muitos empresários acreditam que planejar é perda de tempo e que se planeja somente em economias estáveis e não em cenários turbulentos. Todas as empresas podem planejar e devem fazê-lo. As empresas necessitam planejar suas atividades, traduzi-las em ações diárias e garantir uma integração constante e efetiva com o ambiente. Só assim uma empresa poderá se tornar competitiva através de ações que lhe propiciem se destacar diante de seus concorrentes.

Foram levantadas outras fases do planeamento estratégico que serão demonstradas a seguir.

Possui objetivos, missão: tópico positivo e que representa a realidade. O percentual que não o possui, refere-se mais ao fato de não possuírem de forma expressa, escrita, mas empírica.

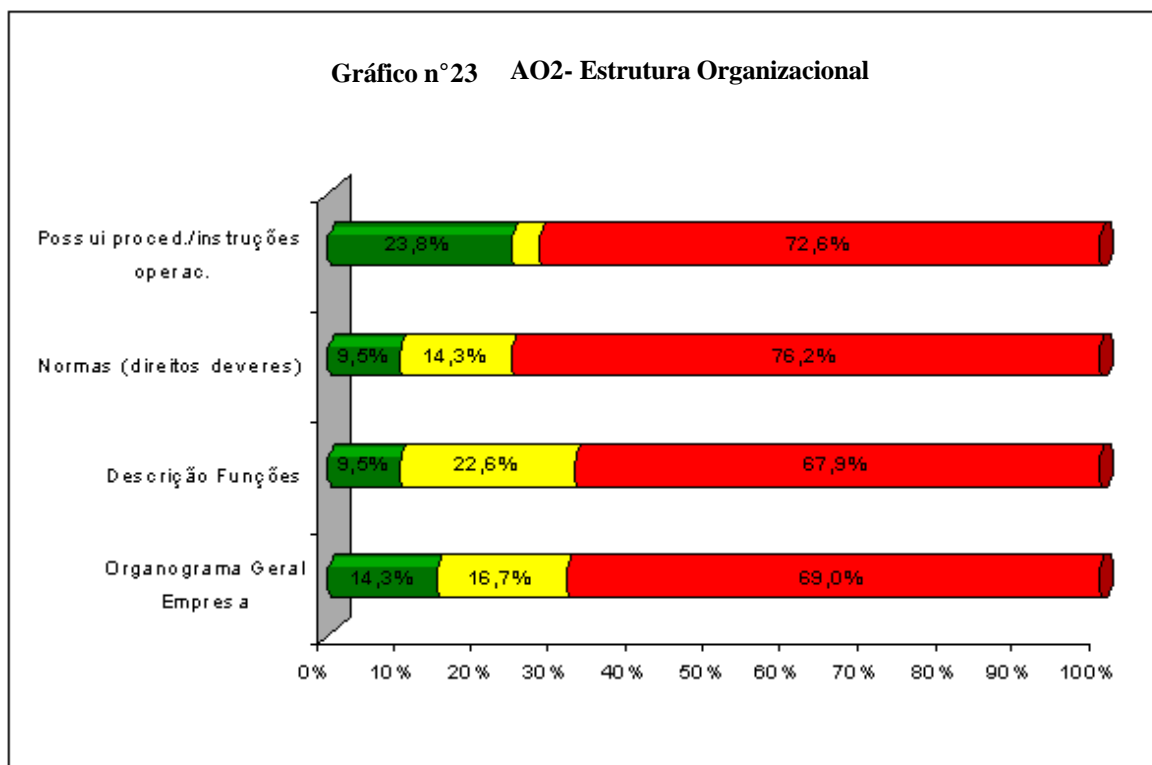
Divulga objetivos e estratégias aos funcionários: o baixo percentual deve-se a problemas culturais, existentes não só no segmento pesquisado, como também na maioria das empresas da região.

Política Única: por não envolver os funcionários nas estratégias, também não há política única entre eles e fornecedores e clientes.

- **Seguro**

O percentual de 40,7% é considerado significativo, a maioria das empresas tem como objetivo segurar todos os seus bens. Entretanto, grande parte delas, em função da precariedade das instalações, não possui condições para efetuar contratos de seguros.

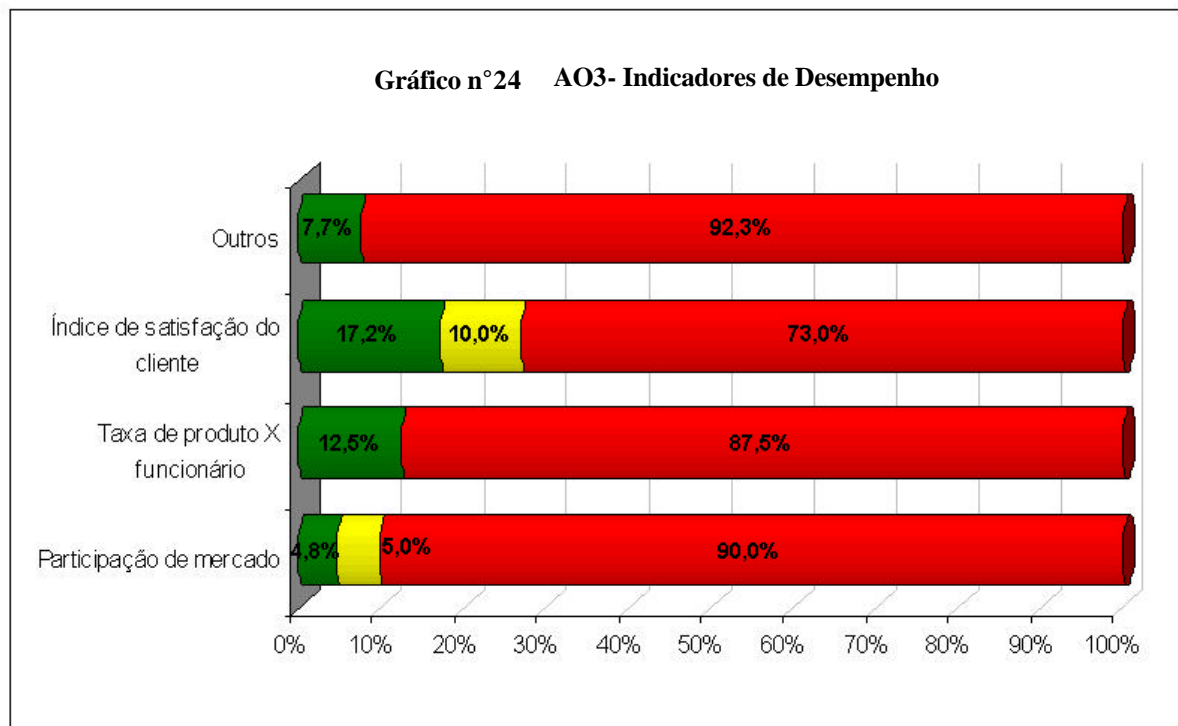
b) Estrutura Organizacional



Das empresas pesquisadas, verificou-se um percentual de 23,8% de utilização de instruções e procedimentos operacionais, isto demonstra a informalidade e a dependência da experiência empírica dos operários. Esta dependência empírica acarreta descontinuidades dos processos dentro e fora da área fabril. O mesmo ocorre com a informalidade que provoca tempos de set-up não controlados, ocasionados pela tentativa e erro nos processos de regulagens e operações.

Do mesmo modo, a baixa utilização de normas, descrições de funções e organograma, acarreta inseguranças no tocante aos limites impostos, que podem provocar com o aumento do número de funcionários, inúmeras crises de responsabilidades.

c) Indicadores de Desempenho



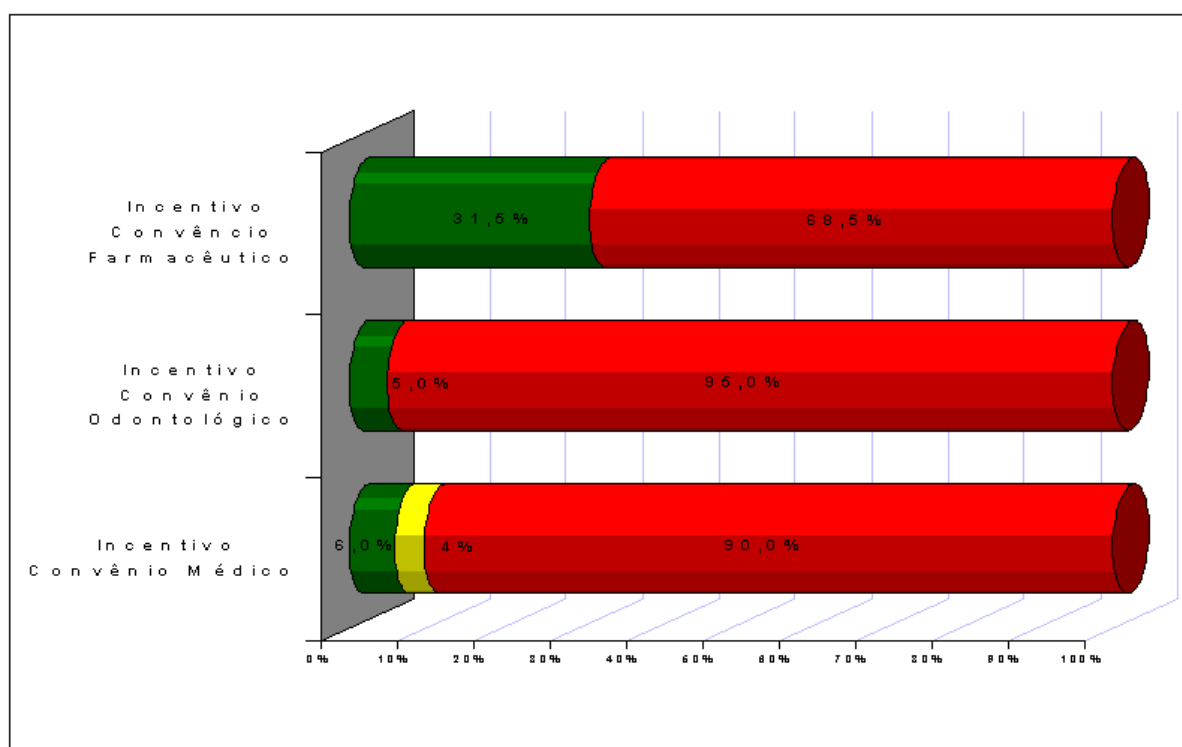
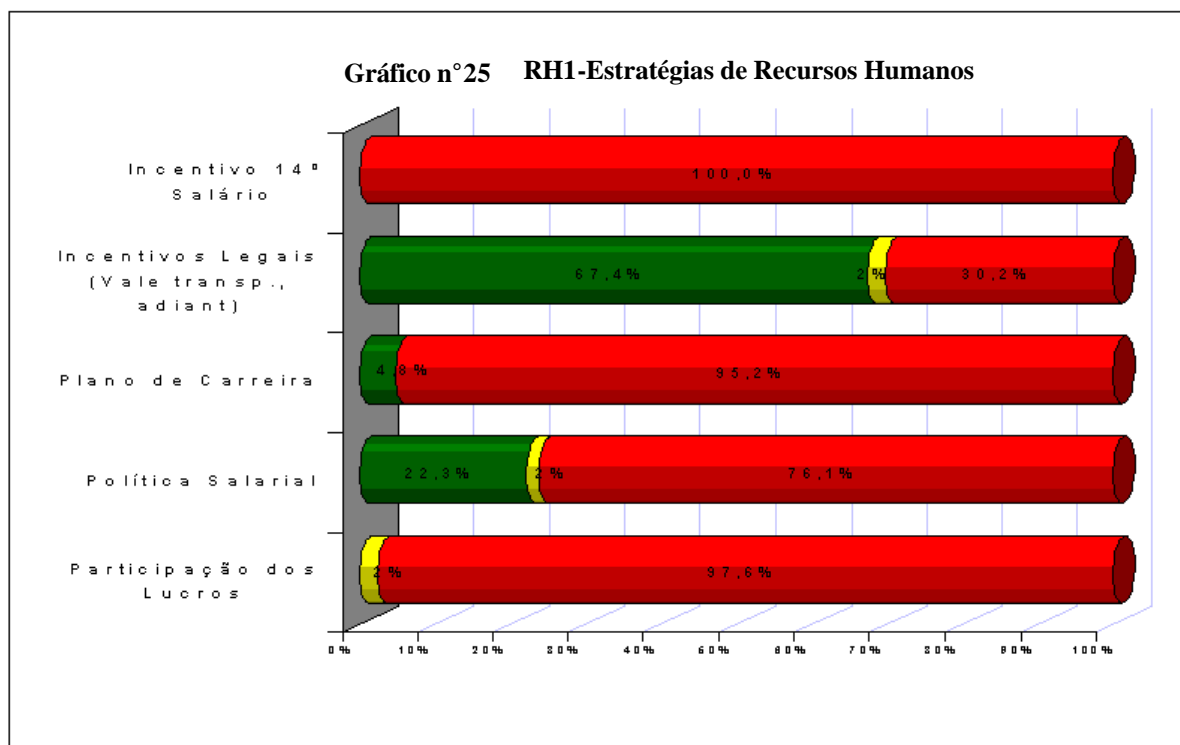
A baixa utilização de índices de participação (4,8%) demonstra o desconhecimento do mercado pelas MPEs, isso repercute em avaliações errôneas da concorrência.

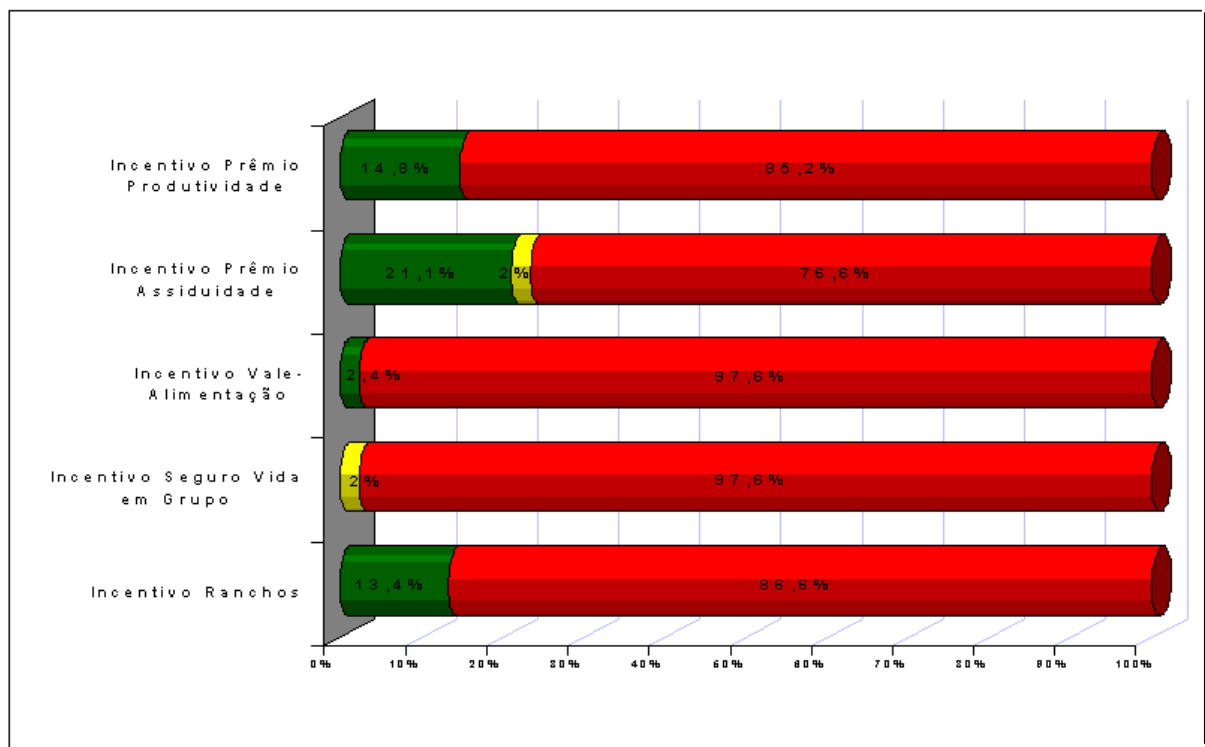
O mesmo verificou-se com a utilização do indicador de taxa de produção por funcionário, este indicador determina a produtividade da empresa. Os indicadores de produtividade são muito utilizados em toda a indústria nacional, e servem como parâmetros para medir de forma comparativa empresas de um mesmo segmento. Medidas de produtividade ótimas para cada tipo de indústria podem ser adquiridas em qualquer associação de classe.

O baixo controle das MPEs demonstra que a maioria preocupa-se excessivamente com o dia-a-dia, não tendo maiores cuidados em analisar dados e indicadores que possibilitariam um monitoramento concorrencial e sobretudo um direcionamento produtivo. A micro e pequena empresa produz, produz, produz, mas não preocupa-se em fazê-lo de maneira profissional e científica.

5.3.2 Recursos Humanos

a) Estratégias de Recursos Humanos

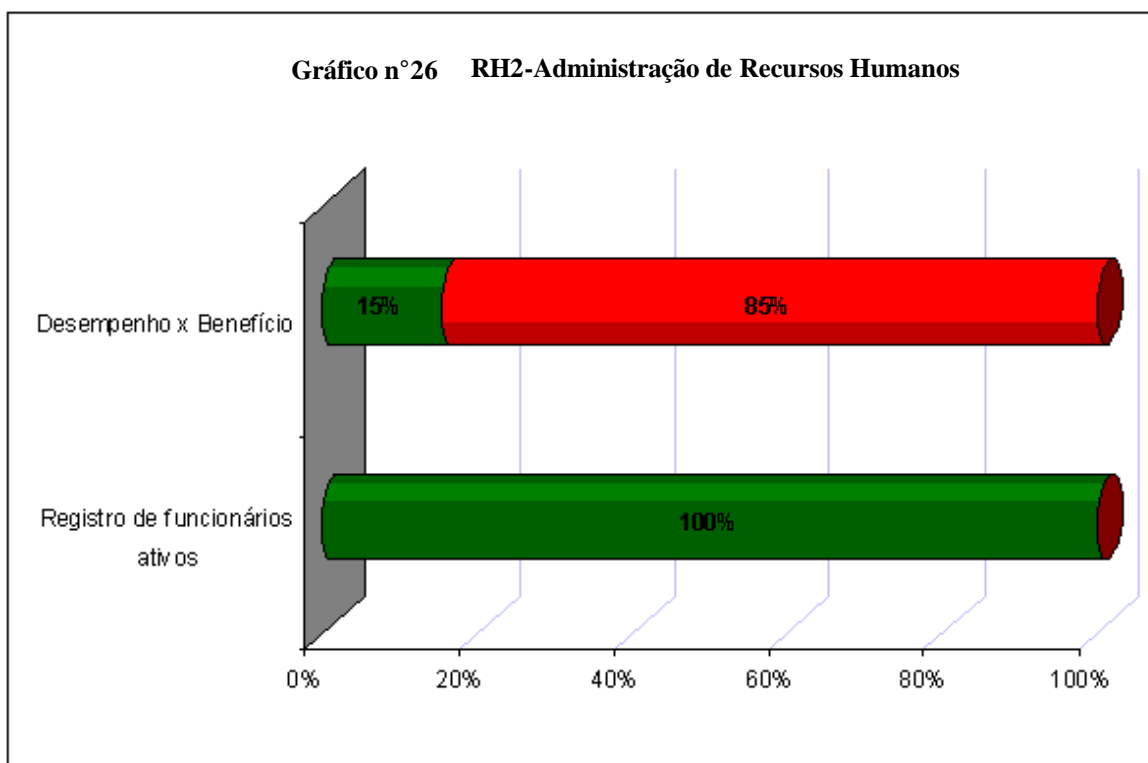




Os incentivos visam manter a força de trabalho dentro de um nível satisfatório de moral e produtividade, podem ser classificados como legais ou definidos pelos princípios da organização.

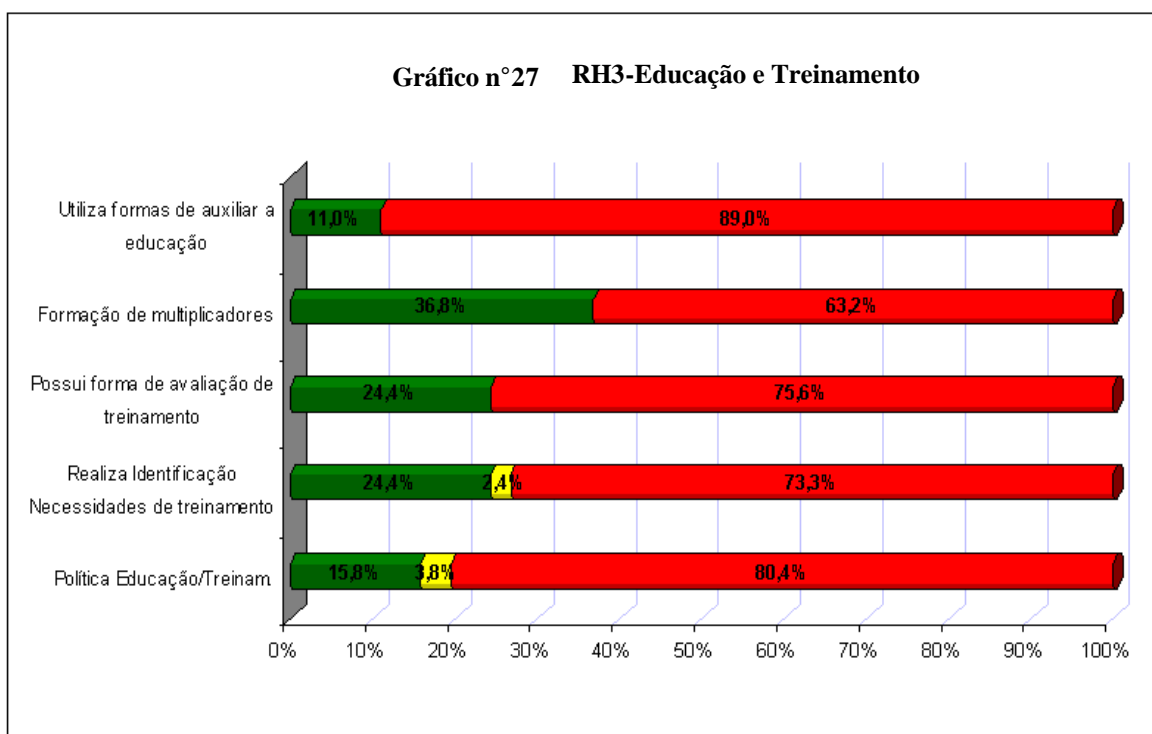
Através dos gráficos acima, verifica-se a baixa utilização de incentivos pelas MPEs da cadeia produtiva moveleira, isto deve-se ao desconhecimento de seus benefícios e da sua utilidade para o aumento da produtividade individual e coletiva.

b) Administração de Recursos Humanos



Pelas próprias leis trabalhistas e pelos problemas que podem advir do não respeito às leis, a totalidade dos funcionários das MPEs são registrados. Porém, já no desempenho e benefício, o mesmo não ocorre. Em vista da falta de controle gerencial, já visto em tópico anterior, não há controle para se saber qual o melhor funcionário e como premiá-lo.

c) Educação e treinamento

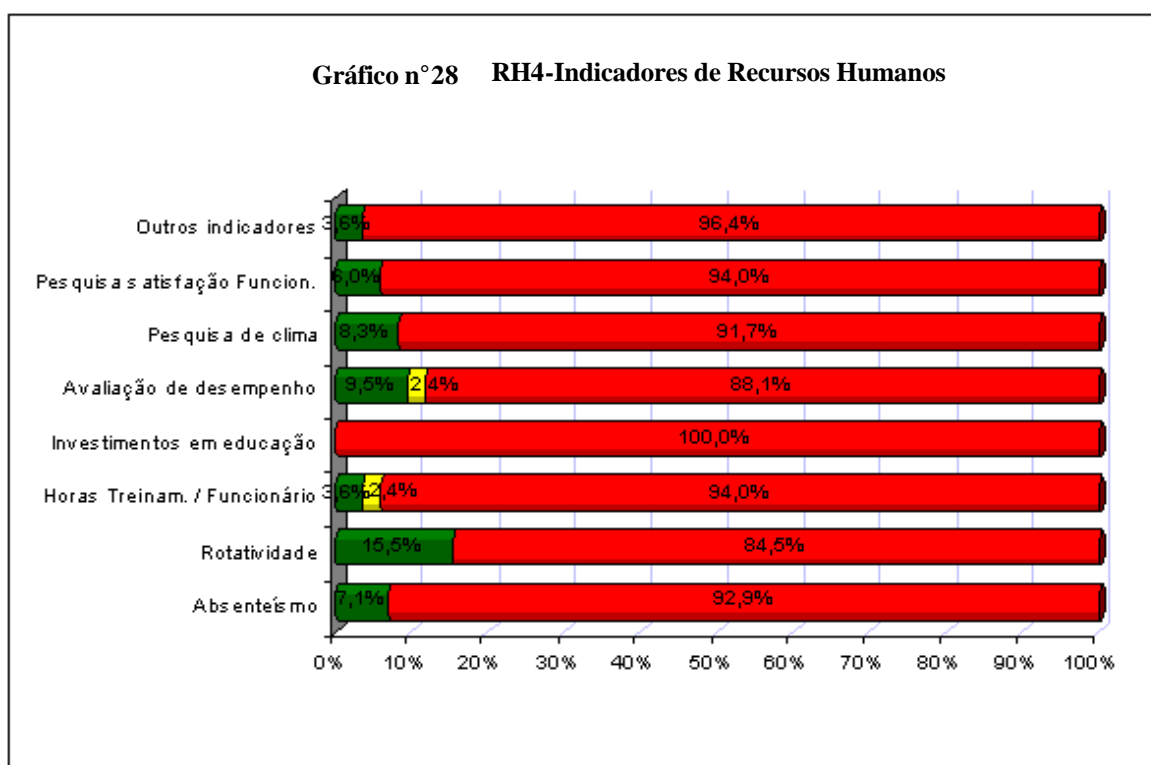


Pelo verificado, somente 11% das empresas pesquisadas utilizam alguma forma de auxílio à educação, 24,4% realizam identificação de treinamento, 24,4% possuem formas de avaliação de treinamento e 36,8% das empresas diagnosticadas utilizam a formação de multiplicadores. O treinamento é efetuado de forma interna e informal (dia-a-dia), conhecida como “escora”, esta prática funciona como uma apresentação da tarefa ao funcionário que chega na empresa sem a qualificação mínima para executá-la. O funcionário iniciante fica ao lado de um outro que já domina a técnica e aprende através da observação, logo, verifica-se a prática do aprender fazendo. O aprendizado por observação parece contribuir para a geração de boas idéias sobre o trabalho, pois pressupõe a comunicação entre as pessoas e, portanto, a chance de troca e geração de conhecimento.

Em contrapartida, esta informalidade causa vícios e falta de especialização das operações, interferindo na qualidade dos produtos oferecidos.

Também verifica-se a falta de política de educação, que repercute na falta de consciência de que educação proporciona qualidade e aumento de produtividade.

d) Indicadores de Recursos Humanos



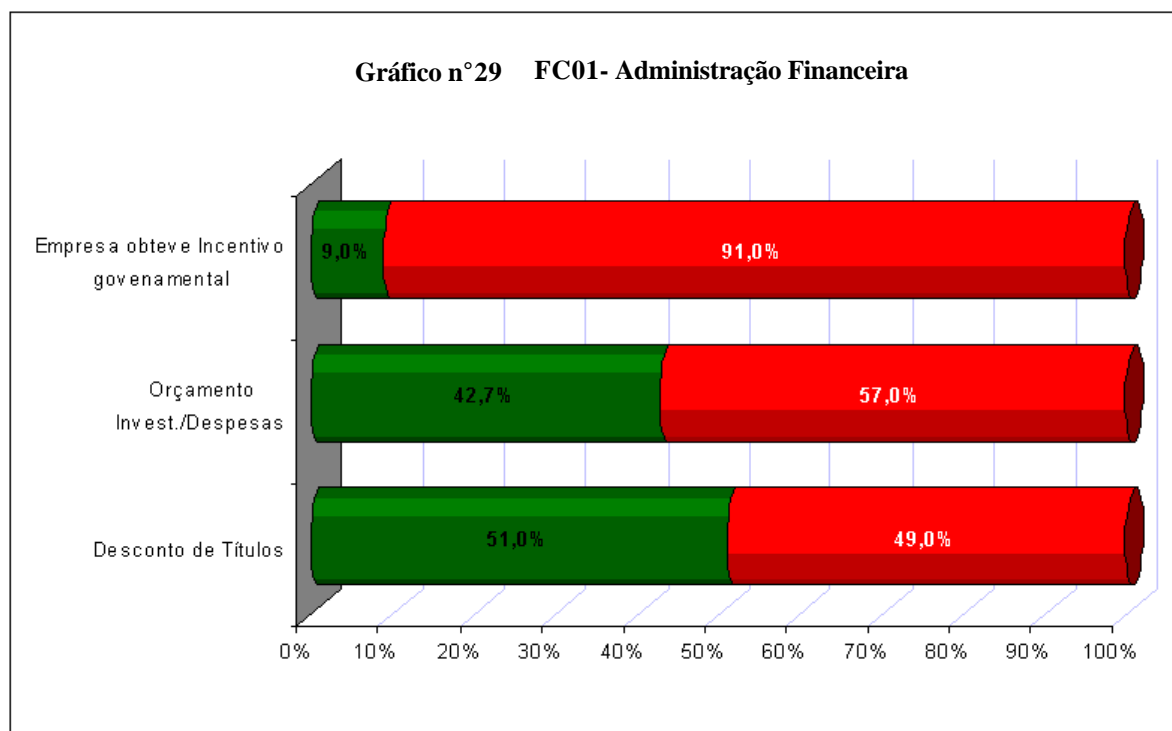
A baixa utilização de indicadores de recursos humanos nos fatores absenteísmo, rotatividade, desempenho e outros demonstra o desconhecimento das MPEs em estudo quanto ao desempenho e a melhor forma de motivar os funcionários na busca da excelência produtiva.

A utilização de técnicas como pesquisas de clima e de satisfação dos funcionários, proporcionam à empresas conhecer dados referentes a lideranças e chefias da empresa, o ambiente interno, clareza organizacional, adesão, calor humano, autonomia, organização, reconhecimento e condições físicas de trabalho, além da identificação de conflitos internos e sugestões para melhorias da organização.

Novamente o problema cultural do empresário está presente neste tópico. Qual seja, quem não é culto, não crê que seja útil dar cultura aos seus.

5.3.3 finanças e custos

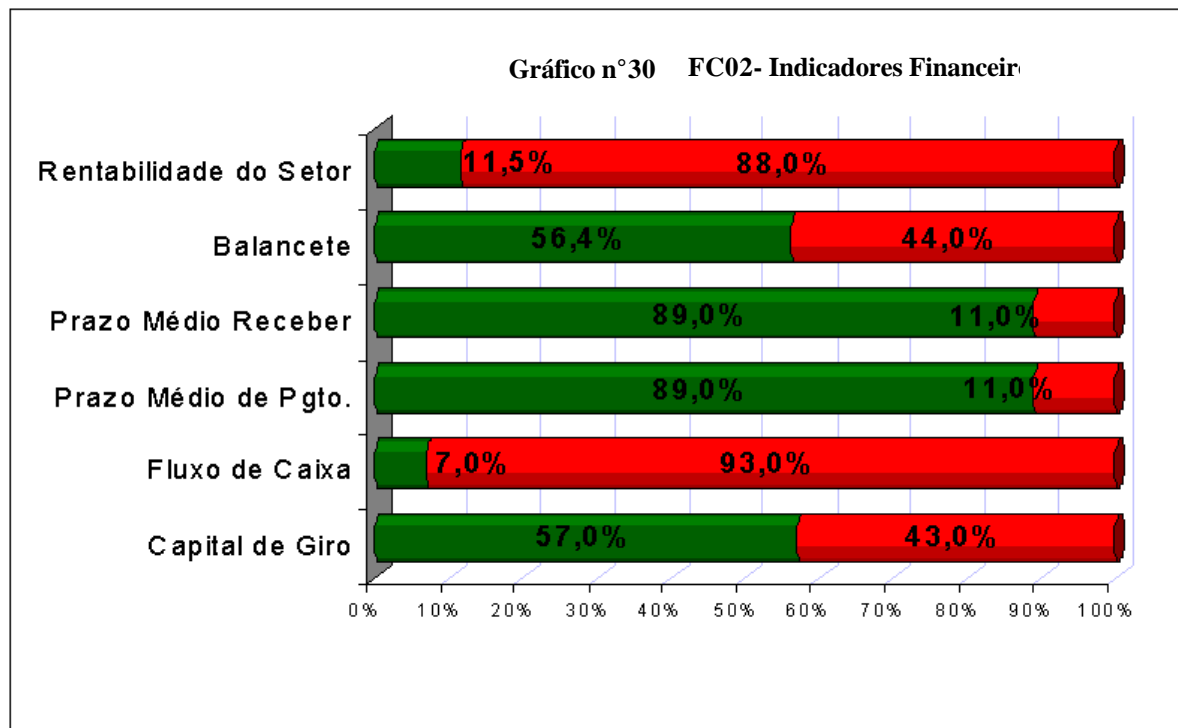
a) Administração financeira



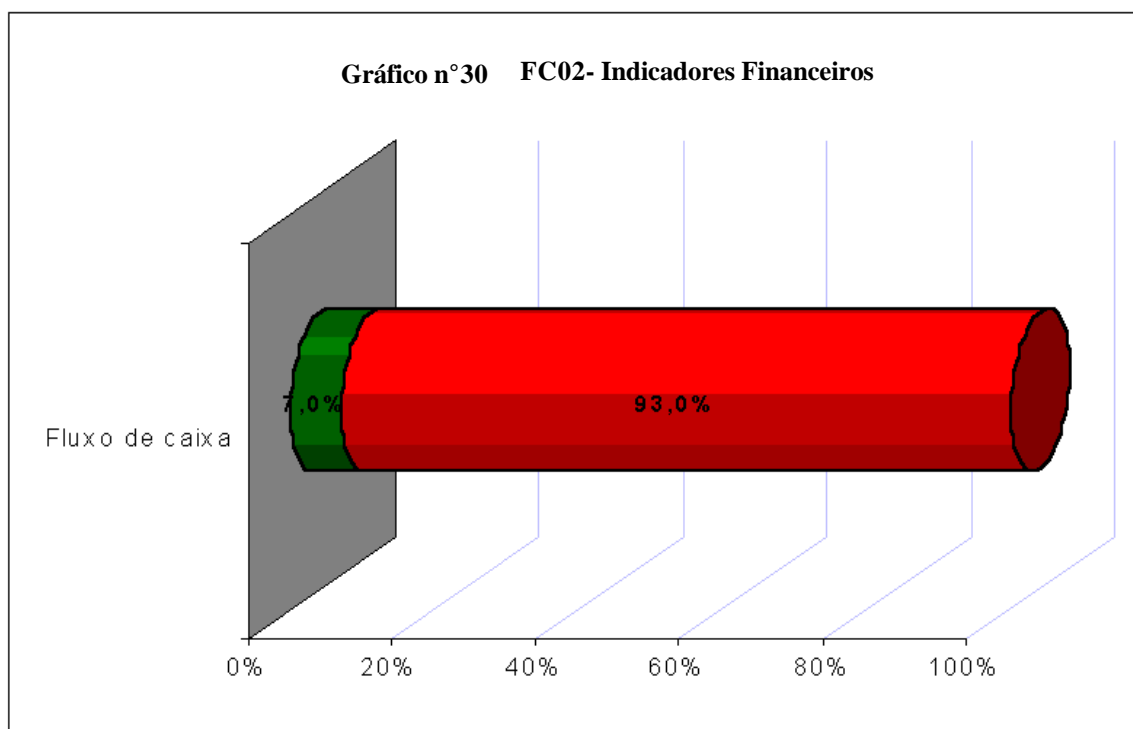
Apenas 9% das empresas entrevistadas obtiveram ou utilizaram algum incentivo governamental. Os recursos de ordem pública, por problemas de cadastro, informações e burocracia, chegam com muita dificuldade às MPEs, dificultando o seu acesso. Este fator dificulta o desenvolvimento, pois a utilização de capital próprio para a compra de equipamentos e expansão fabril afeta a própria compra de matérias-primas e o pagamento de salários e impostos. A indisponibilidade de capital de giro para fazer investimentos de vulto é responsável pelo pequeno número de equipamentos de base microeletrônica nas MPEs da cadeia produtiva moveleira. Esta deficiência tem afetado outros investimentos como a implantação de técnicas de gestão e a ampliação de capacidade produtiva. A ampliação de linhas de crédito e facilidades nos financiamentos às micro e pequenas empresas são solicitadas em todo meio empresarial.

Outra prática muito utilizada para equilibrar o fluxo de caixa é o descontos de títulos (51%), demonstrando a falta de equilíbrio financeiro das MPEs.

b) Indicadores Financeiros



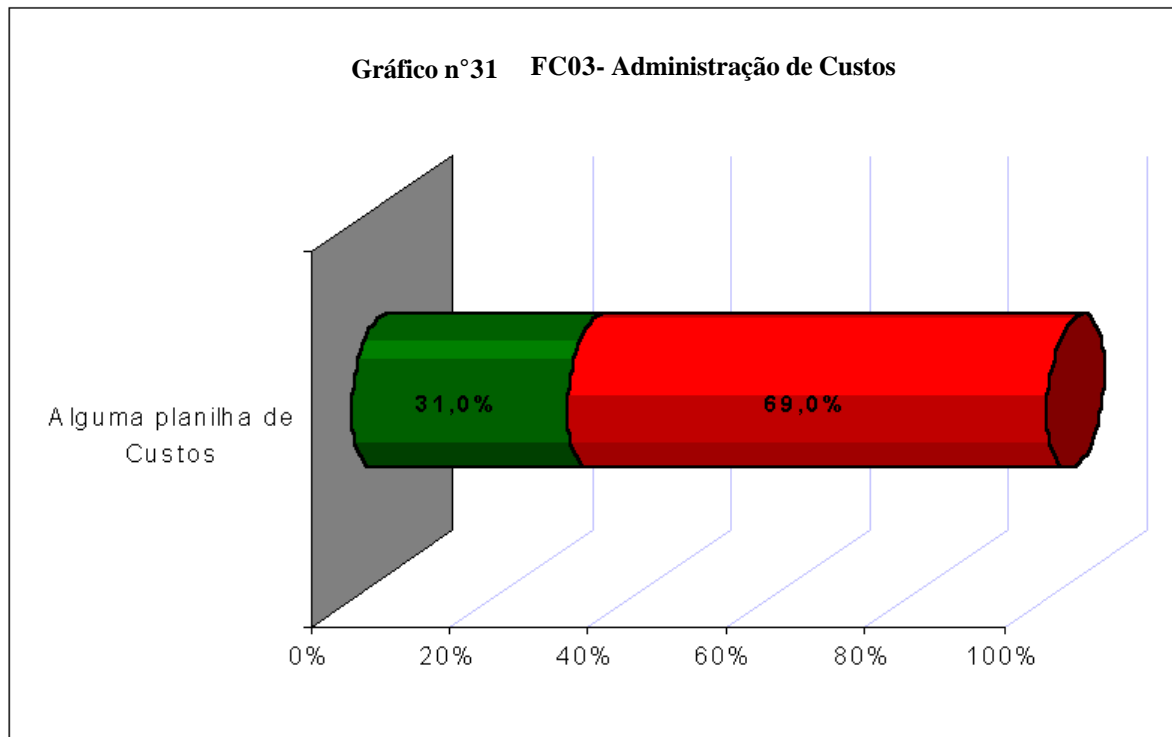
Nos indicadores de capital de giro (57%), prazo médio de pagamentos e recebimentos (89%), balancete (56,4%) verifica-se que a maioria das empresas diagnosticadas avalia financeiramente o seu negócio. Mas, no fator rentabilidade do setor, (11,5%) verifica-se a falta de conhecimento da concorrência .



O índice de 7% de utilização de planilhas de fluxo de caixa demonstra a falta de acompanhamento das contas a pagar e a receber dos micro e pequenos empresários.

Isto reflete no alto índice de desconto de títulos em bancos, e na falta de negociação dos pagamentos e dos recebimentos nas empresas pesquisadas, logo há um grande descontrole financeiro.

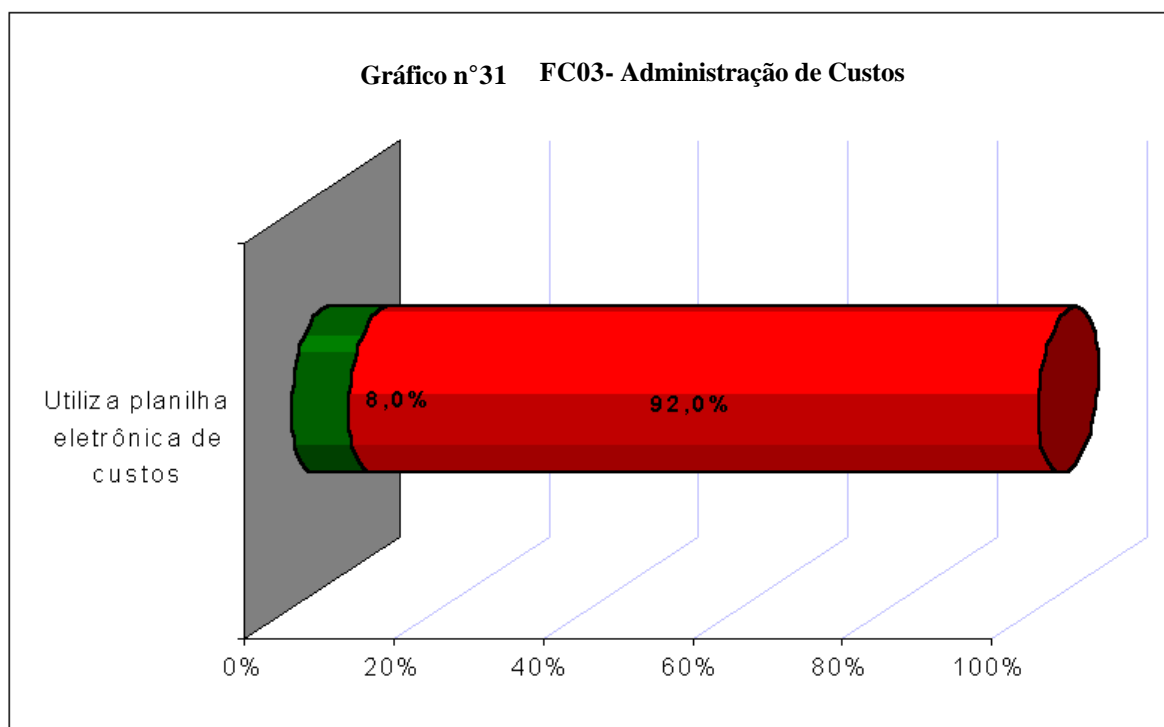
c) Administração de custos



Para a formação dos custos, a empresa precisa conhecer a quantidade de matérias primas empregadas na fabricação de cada produto, o número de horas de mão-de-obra direta necessária, os seus custos indiretos de fabricação. Através dos custos pode-se determinar os preços de venda e gerenciar os desperdícios, monitorando as distorções nos processos de compra, nos processos produtivos (capacidade produtiva) e logísticos internos e externo, propiciando melhorias de produtividade.

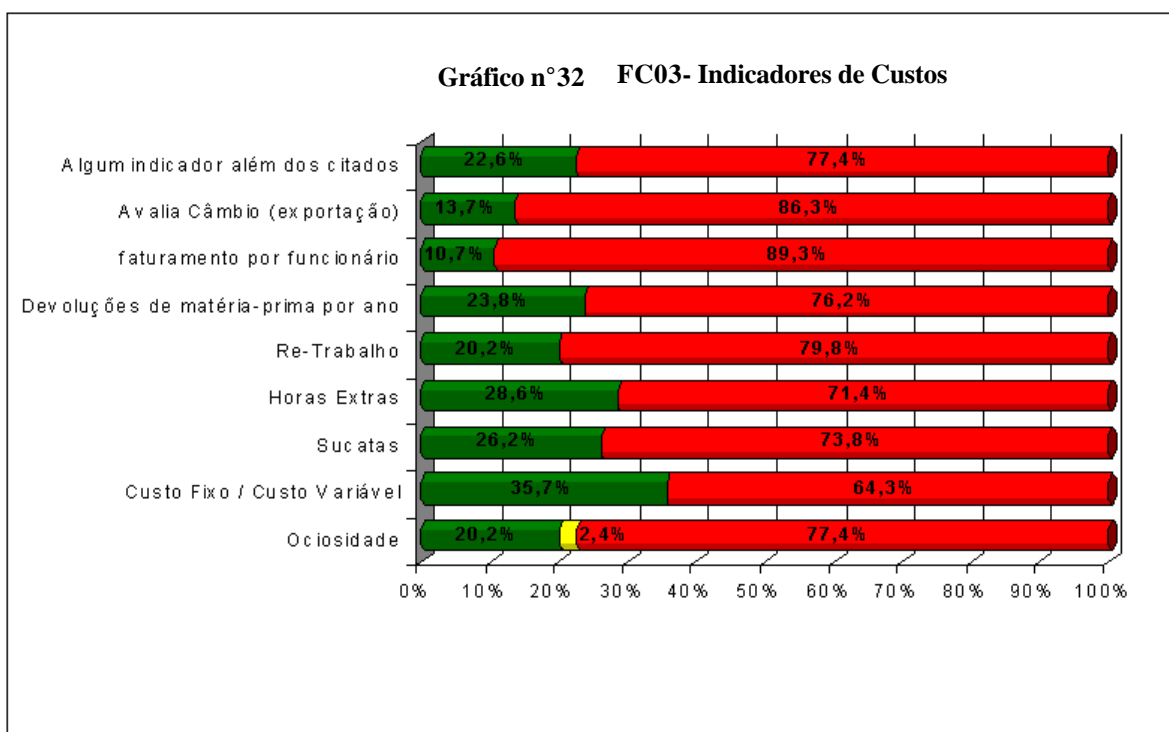
O índice de 31% de utilização de planilhas de custos reflete os métodos empíricos de formação do preço de venda, utilizados pelas empresas entrevistadas.

Este processo ocorre devido à utilização de preços ditados pelo mercado e/ou empresas terceirizantes. A utilização de preços de mercado e a não utilização de custos de forma gerencial, pode proporcionar lucros desconhecidos ou irrisórios, ocultando em muitos casos as limitações tecnológicas e técnico gerenciais destas empresas.



A baixa utilização de planilhas de custo eletrônica (8%) se deve à pouca informatização das empresas pesquisadas. A informatização facilitaria a utilização de indicadores, verificação dos custos fixos e variáveis, ou seja, a sua utilização de forma gerencial.

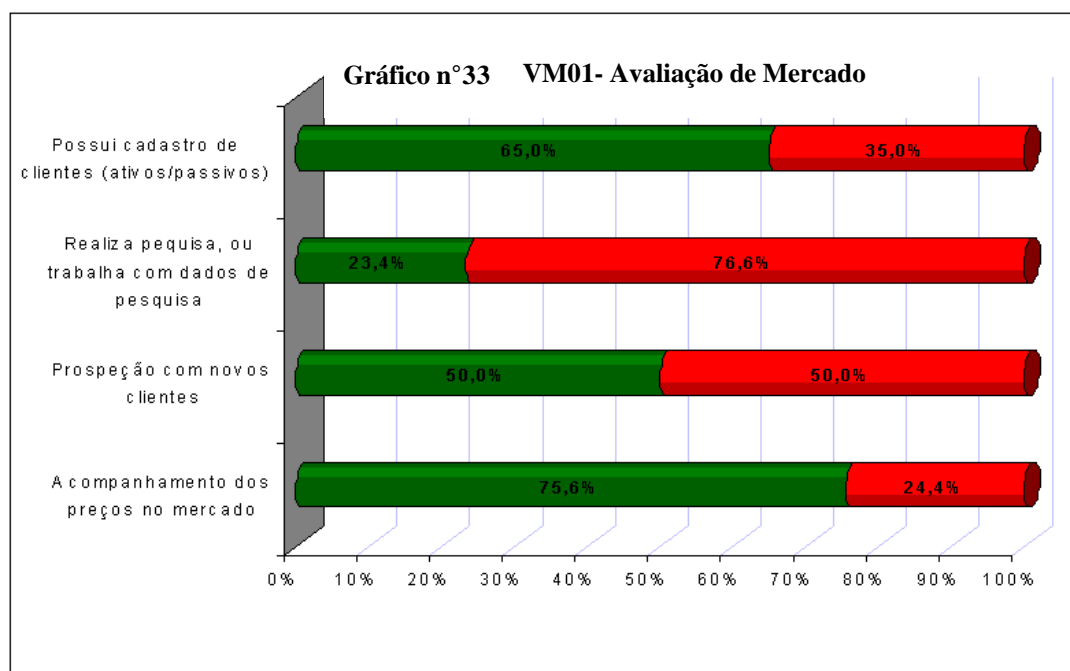
d) Indicadores de custos



A baixa utilização de índices como ociosidade (22,6%), sucatas (26,2%), horas extras (28,6%), re-trabalho (20,2%) demonstra a superficialidade da formação de custos. Logo 31% das empresas entrevistadas utilizam alguma planilha de custos, mas, conforme os indicadores, muito pouco é avaliado gerencialmente na formação do custo. Os indicadores custo fixo e variável (35,7%) são muito utilizados para a verificação da evolução da produtividade (faturamento/custos fixos e/ou variável). Novamente a baixa utilização repercute na visualização econômica e gerencial das empresas. Logo, o preço é auferido mais em função de troca de idéias com outros empresários, do que em função do conhecimento das possibilidades intrínsecas da empresa.

5.3.4 Vendas e marketing

a) Avaliação de mercado



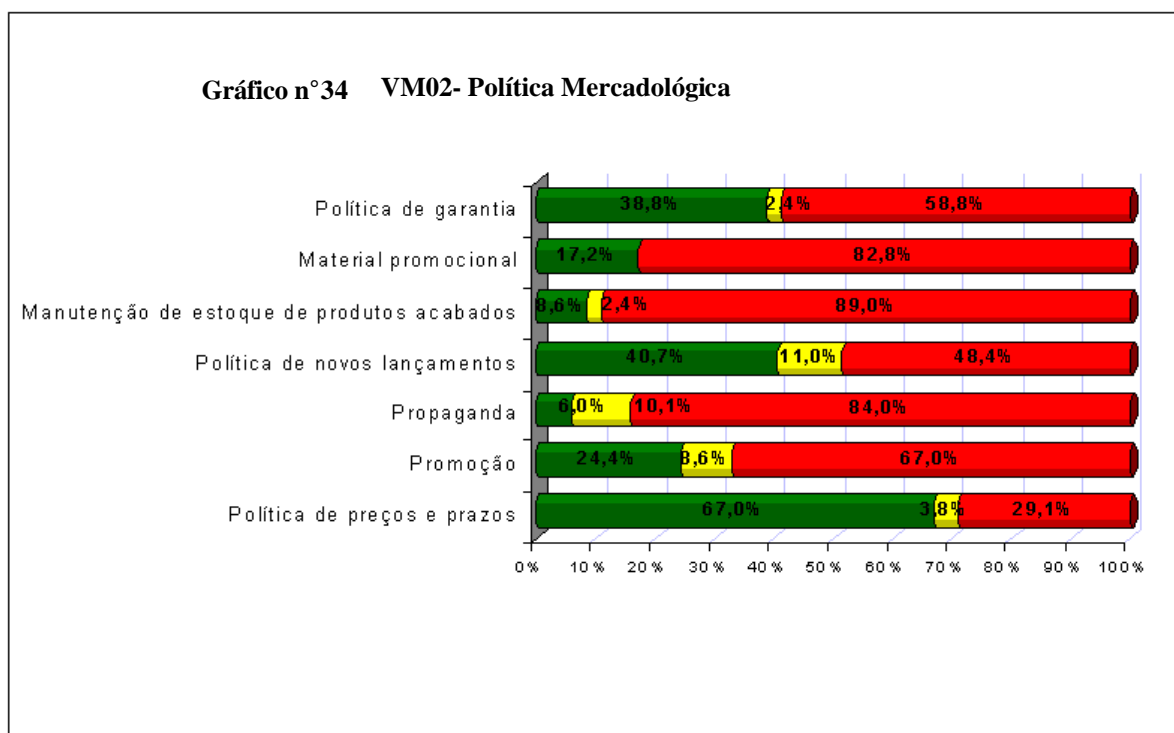
Foi verificado apenas 50% no indicador de prospecção de novos clientes, este baixo índice deve-se à falta de cultura empreendedora na área comercial do nosso empresário. Isto foi constatado no gráfico nº18, (Origem técnica do micro e pequeno empresário da cadeia produtiva moveleira) pela formação original de apenas 12% na área comercial.

Apenas 23,4% das empresas diagnosticadas utilizam alguma forma de pesquisa de mercado. Esta ferramenta constitui uma forma de verificar as tendências do mercado, melhoria nos produtos existentes, entre outras. Logo, pouco se verifica neste fator importante.

Os cadastros de clientes ativos e inativos de 65%, demonstram a pequena utilização de ferramentas gerenciais de verificação da satisfação do cliente.

Os acompanhamentos de mercado servem para verificar se os preços utilizados pela empresa são condizentes com o mercado. O índice de 75,6% demonstra preocupação com este fator importante.

b) Política Mercadológica



A manutenção de estoques de produtos acabados é o item de percentual mais baixo, o que entendemos ser positivo, pois as empresas produzem aquilo que efetivamente foi vendido, não se descapitalizando ao manter um estoque elevado.

O índice de 38,8% de utilização de alguma política de garantia demonstra a falta de critérios na avaliação das reclamações e devoluções de clientes. Somente se remete o produto avariado, não se avalia as causas dos problemas. Isto repercute na imagem da empresa pois, verifica-se os problemas repetindo-se continuamente.

O material promocional é a principal arma mercadológica das empresas, a utilização de 17% desta ferramenta demonstra a falta de conhecimento mínimo do composto de marketing pelas MPEs.

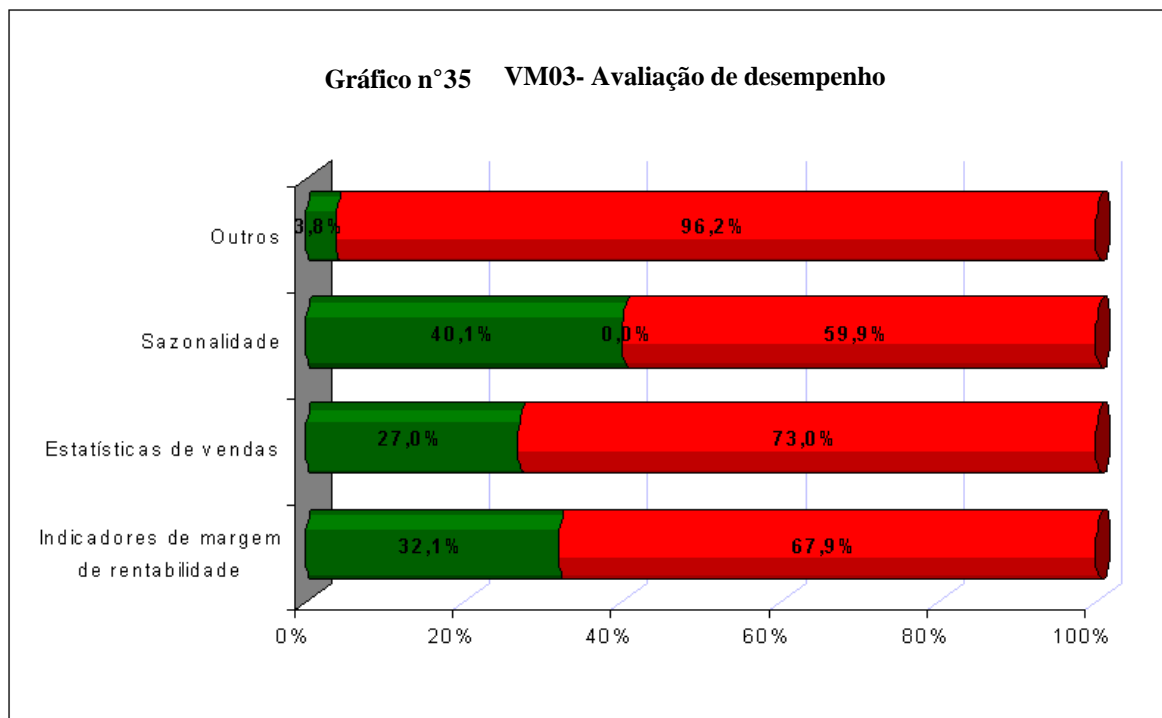
A propaganda serve para salientar a qualidade dos produtos, a garantia dos serviços, o nome da empresa e o valor dos produtos aos clientes, a utilização de apenas 6% demonstra novamente o desconhecimento dos benefícios desta ferramenta de marketing.

A utilização da promoção de vendas de apenas 24,4% demonstra a falta de visão de curto prazo pelas MPEs da cadeia produtiva moveleira em estudo. Pois, com ela, pode-se ganhar rendimentos rápidos e também utilizar materiais em desuso.

O lançamento de novos produtos é uma necessidade da empresa devido à acirrada concorrência por uma fatia de mercado. A política de novos lançamentos de apenas 40,7% demonstra a falta de critérios e conhecimento do mercado consumidor.

Apenas 49,8% das empresas pesquisadas trabalha com representantes, verificando a prática do “esperar os pedidos chegarem”. Novamente a formação de chão de fábrica repercute na falta de visão comercial dos micro e pequenos empresários.

c) Avaliação de desempenho

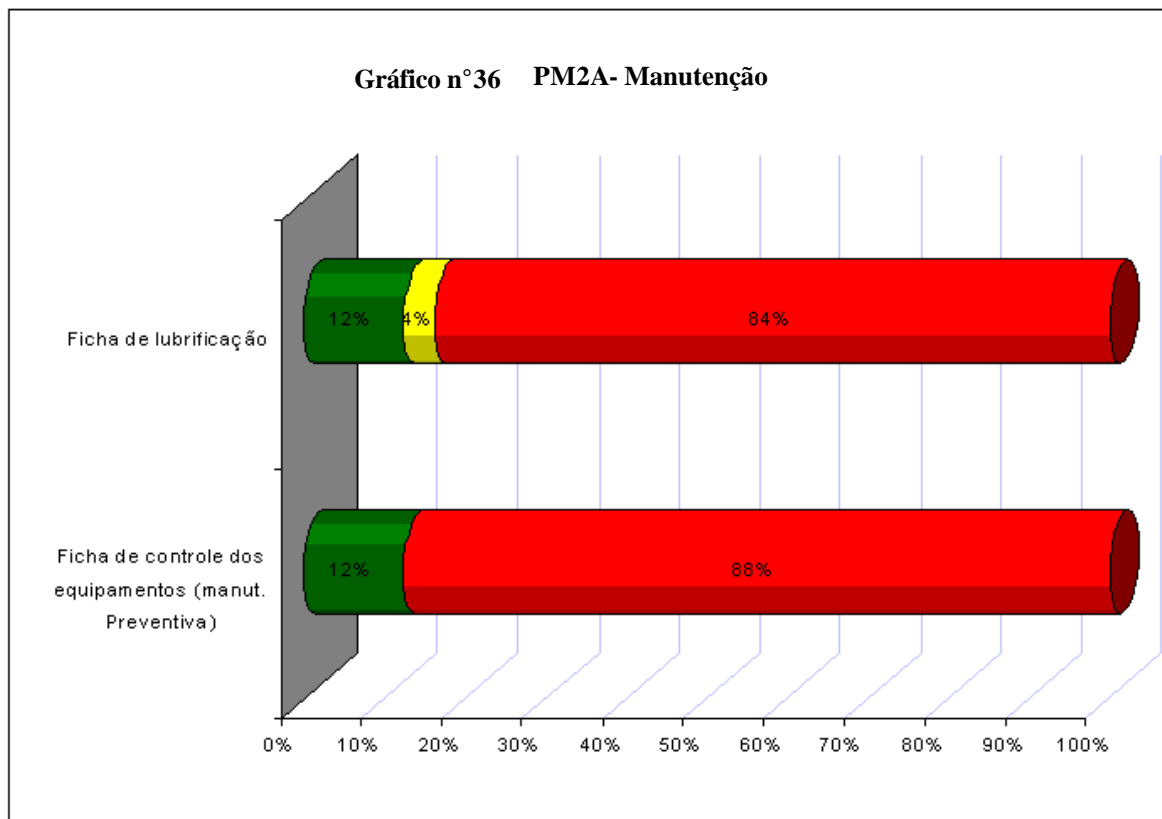


Novamente, verifica-se a falta de monitoramento de uma área importante para as empresas. Monitorar o seu ambiente direto por estatísticas de vendas, sazonalidade e indicadores de margens, determina a eficiência ou não do setor de marketing e vendas.

5.3.5 Produto e Manufatura

a) Processo de Manufatura

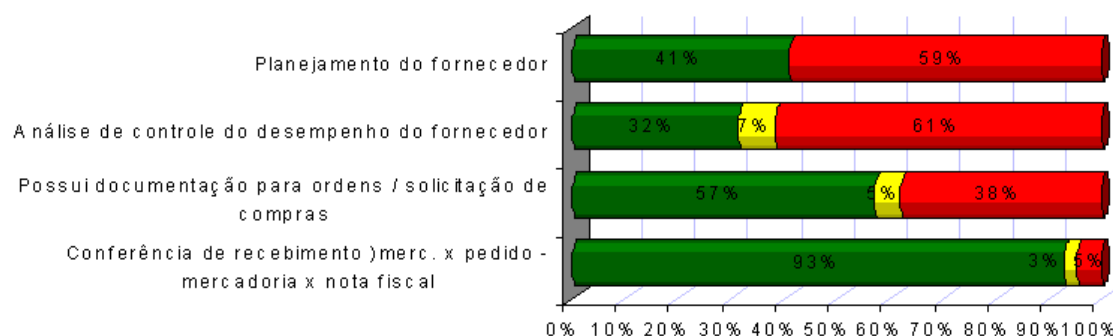
PM2A – Manutenção



A baixa utilização de procedimentos formais de lubrificação (12%) e manutenção preventiva (12%) demonstra o total descaso no tocante a equipamentos. Estes controles aumentam a eficiência dos equipamentos com consideráveis reduções de custos por paradas por manutenções corretivas e gastos com reparos por quebras de máquinas, influenciando a produtividade da empresa.

PM2B1- Logística – Compras

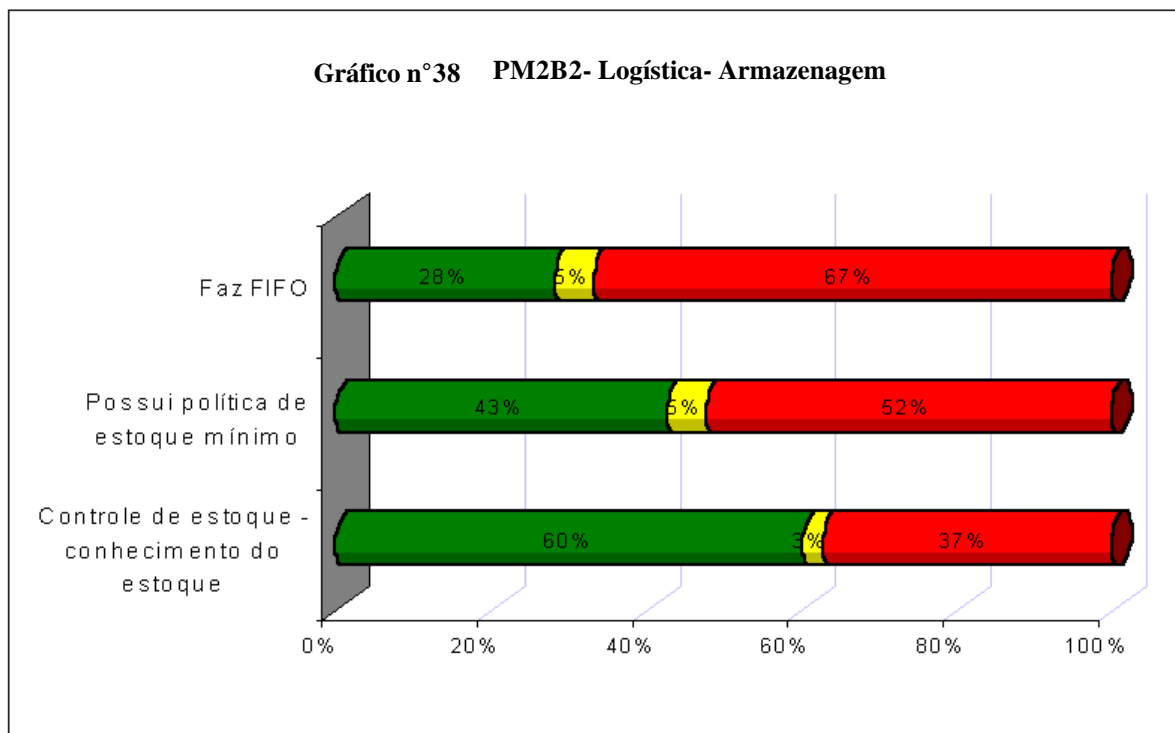
Gráfico nº37 PM2B1- Logística - Compras



O planejamento de fornecedores de 41% demonstra a falta de visão de longo e médio prazo quanto à programação da produção. Este planejamento propicia à empresa negociar os valores da matéria prima e organizar melhor os seus estoques. Uma empresa somente se organiza e trabalha em parceria quando realiza o seu planejamento interno e externo (fornecedor).

A função do recebimento de mercadorias e conferência (93%) foi considerada muito boa. No tocante à análise do desempenho do fornecedor (32%) os dados demonstram que somente o recebimento e conferência quantitativa não são suficientes para a avaliação da qualidade das mercadorias recebidas.

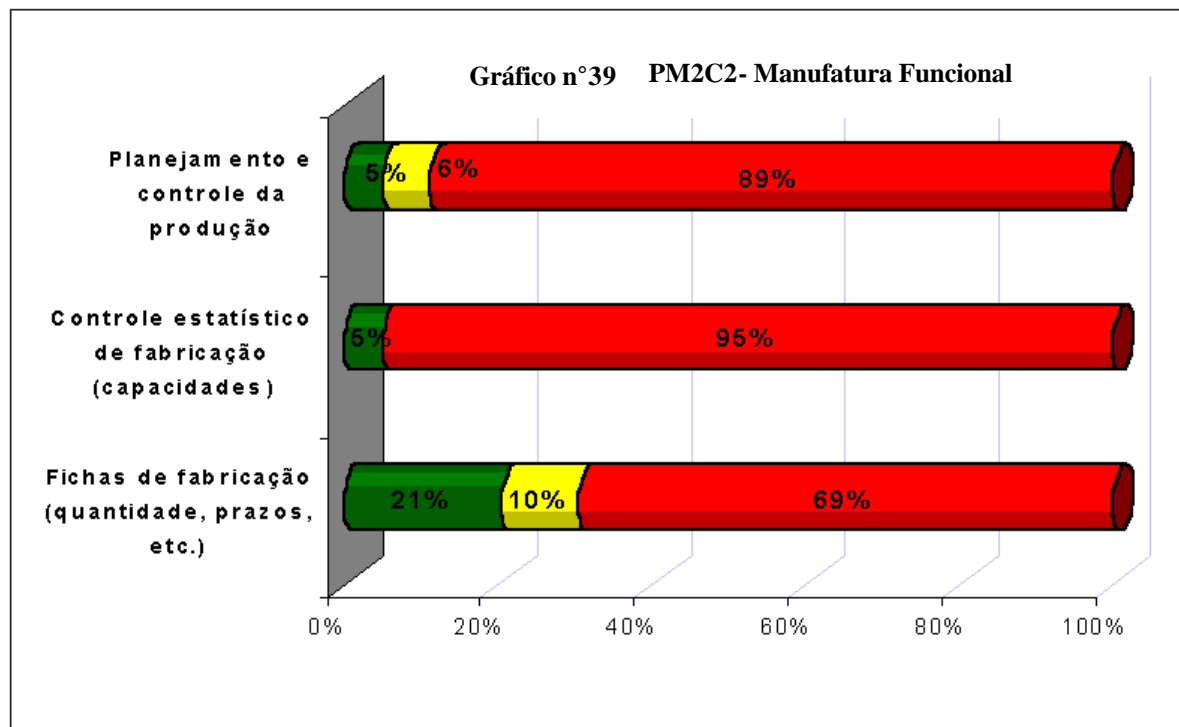
PM2B2- Logística – Armazenagem (almoxarifado)



Apenas 28% das empresas entrevistadas utiliza FIFO, isto pode resultar com o crescimento da empresa e o tipo de material empregado, deteriorização de materiais e conseqüentemente desperdícios.

Novamente verifica-se a falta de planejamento, com a baixa pontuação no tocante a política de estoques mínimos e razoável utilização de controles de estoques (60%).

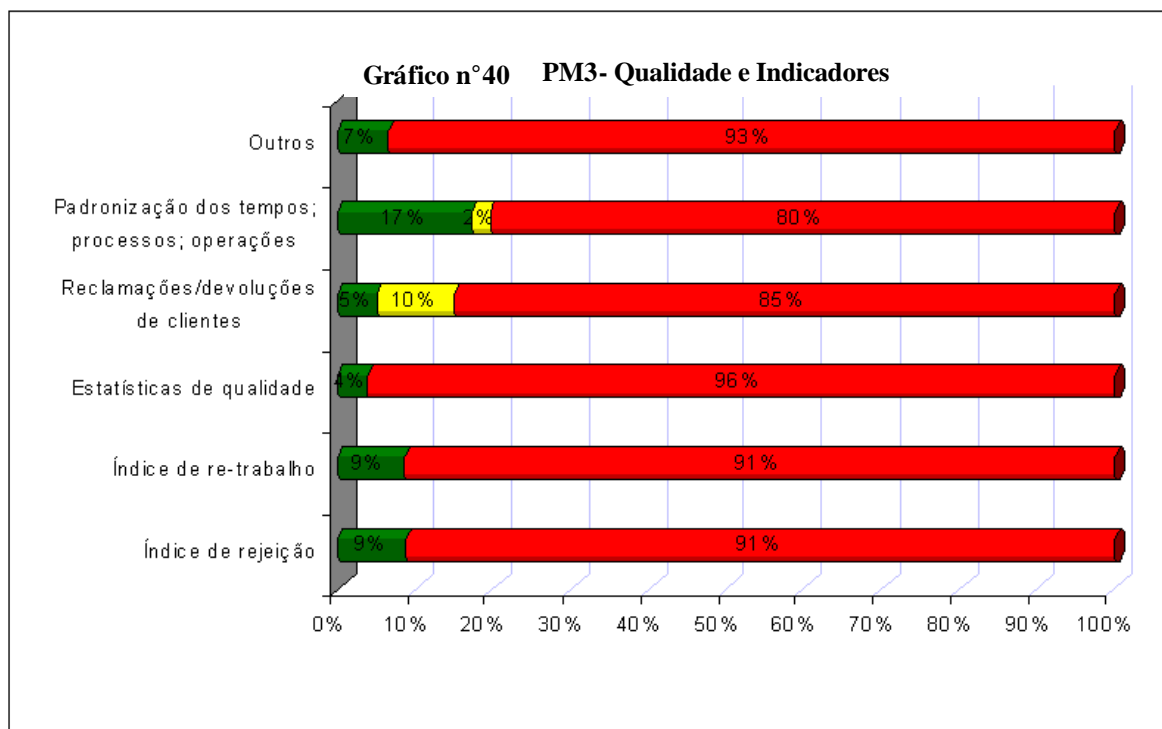
PM2C2 – Manufatura – Funcional



Toda a quantidade de recursos materiais, recursos humanos e financeiros que envolvem a fabricação de um produto, se não for planejada e controlada, acaba acarretando grandes perdas por sub-utilização de equipamentos, falta de materiais pela não priorização de pedidos. A utilização de planejamento e controle da produção de 5% demonstra a falta de organização dos recursos produtivos pelas MPEs moveleiras. Outro agravante que demonstra esta falta de planejamento é a utilização de fichas de fabricação de 21%, que demonstra ainda mais os processos empíricos de produção e a baixa eficiência das empresas pesquisadas.

O controle estatístico de fabricação é responsável pela verificação de variações nos processos produtivos (refugos, retrabalhos, capacidade produtiva individual e setorial, entre outros), a utilização de apenas 5% demonstra também a falta de acompanhamento do processo produtivo e conseqüentemente a influência destas variáveis no custo das empresas.

b) Qualidade e Indicadores



Conjuntamente com os indicadores de recursos humanos os indicadores de qualidade foram os de pior desempenho.

- **Assistência técnica**

Verifica-se uma total falta de acompanhamento estatístico às reclamações e devoluções dos clientes. Este acompanhamento pode trazer benefícios e um completo monitoramento da qualidade ao consumidor final.

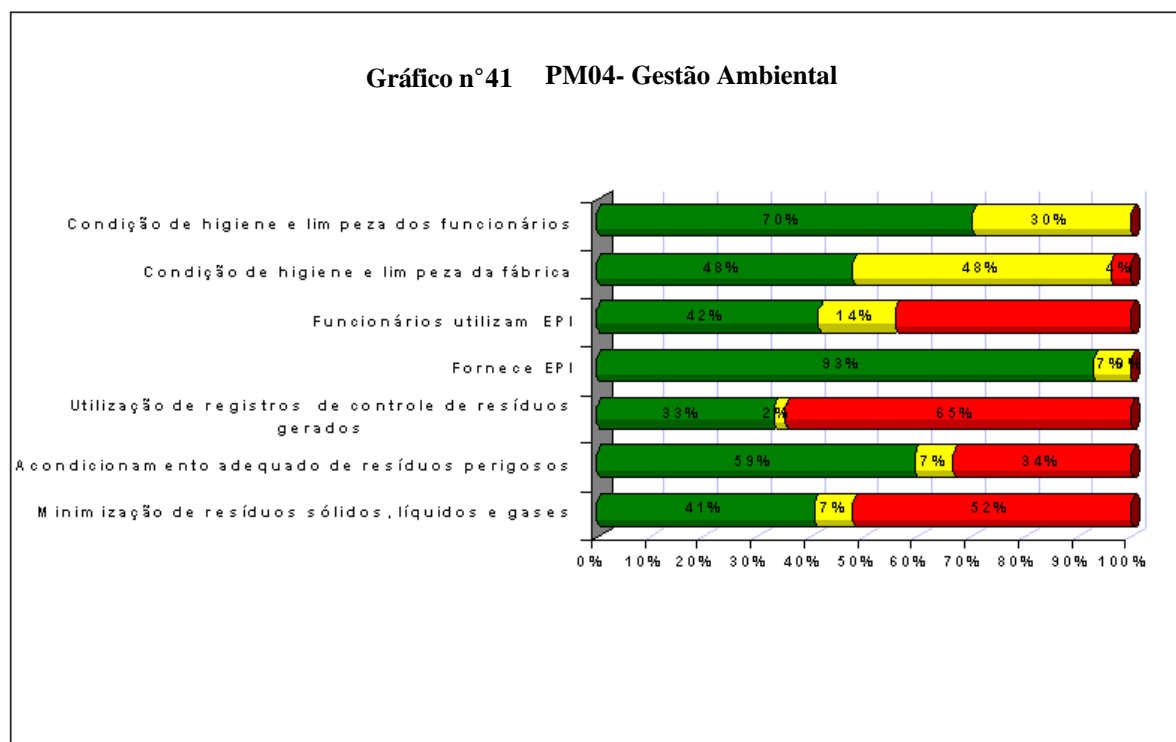
- **Estatísticas de qualidade, índices de re-trabalho e índices de rejeição**

Também foram desastrosos. O monitoramento da qualidade possibilita o conhecimento dos desperdícios e conseqüentemente, se bem trabalhado, possibilita redução de custos.

- **Padronização dos tempos, processos e operações**

Obteve uma pontuação muito baixa nas empresas pesquisadas. A utilização destas técnicas possibilita a rotinização das tarefas e, conseqüentemente a obtenção de padrões de qualidade e de operações de máquinas, facilitando a integração dos funcionários com a realização das tarefas.

c) Gestão Ambiental

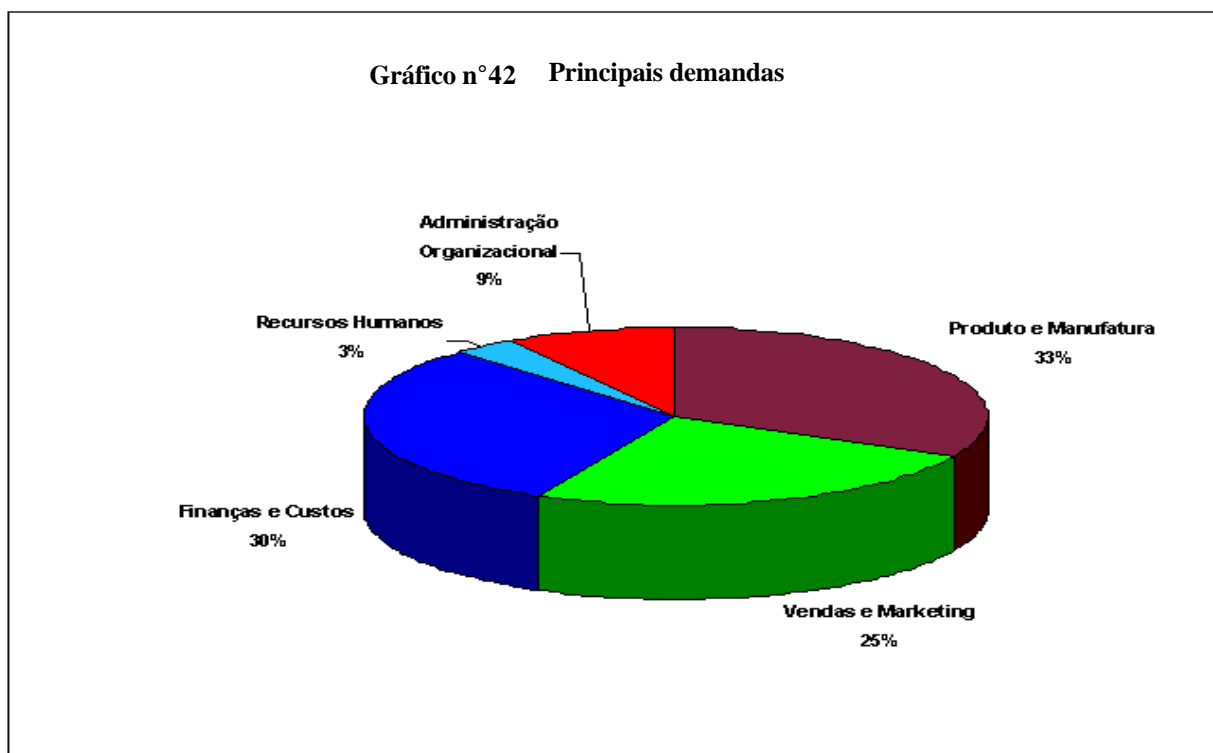


A melhoria da higiene e limpeza da fábrica e dos funcionários são fatores predominantes de eficiência e de segurança, estes valores verificados demonstram o desconhecimento dos micro e pequenos empresários dos benefícios produtivos que a organização e limpeza fabril promove.

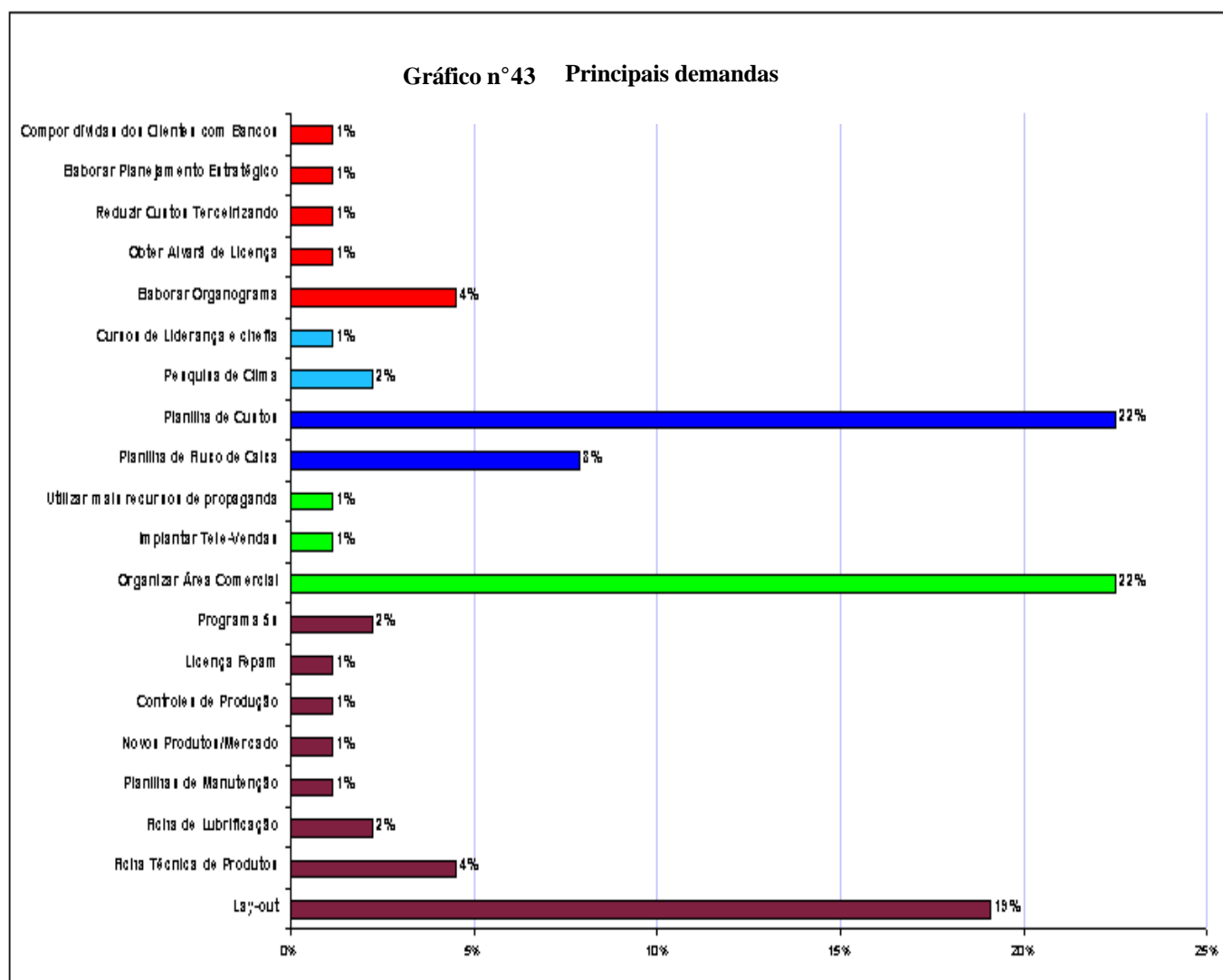
A baixa utilização de equipamentos de proteção individual (EPI) de 42% demonstra a falta de treinamento e conscientização dos malefícios físicos causados por ruídos excessivos e produtos químicos, entre outros. Somente o fornecimento de EPI não exclui a responsabilidade do empresário dos danos causados.

5.4 PRINCIPAIS PONTOS FRACOS DAS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRAS

Para cada empresa, definiu-se quatro demandas prioritárias de atendimento em função dos diagnósticos. Estas ações foram selecionadas pelo grau de gravidade, urgência e tendência de sua implantação.



O gráfico nº42 demonstra as áreas de maior carência das empresas pesquisadas, sendo 33% das demandas em produto e manufatura, 30% em finanças e custos, 25% em vendas e marketing, 9% em administração organizacional e 3% em recursos humanos.



Foram verificados como principais pontos fracos das empresas diagnosticadas (gráfico nº44), o desenvolvimento da área comercial e elaboração de planilhas de custos com 22% das ações, organização fabril com a elaboração de lay-out com 19%, elaboração de planilhas de fluxo de caixa com 8%, seguido de elaboração de organograma da empresa e fichas técnicas de produto com 4%.

6 CONCLUSÕES

Esta dissertação procurou diagnosticar o desempenho de MPes da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha, quanto à utilização de planejamento estratégico e técnicas de gestão na definição de estratégias. Considerando o foco do trabalho, MPes da cadeia produtiva, entende-se que a capacidade de aprendizado e assimilação de ferramentas de gestão adequada para as MPes da cadeia produtiva moveleiras seja aquela que permita a competitividade no mercado interno e externo.

Por tratar-se de estudo de um setor específico, os resultados deste trabalho podem ser vistos como uma tradução da realidade das demais MPes de cadeias produtivas moveleiras brasileiras.

De acordo com o estudo realizado, cabe concluir que o planejamento estratégico constitui-se em um poderoso recurso para a tomada de decisão e formulação de estratégias, bem como na busca de vantagens competitivas sustentáveis e num melhor posicionamento da empresa no mercado. Através dele pode-se compreender as forças que atuam no mercado, a posição dos concorrentes, seus pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças. De posse destas informações, a empresa pode traçar suas estratégias, antecipando-se aos movimentos de mercado e conseqüentemente ter maior competitividade.

Os fatores básicos da competitividade internacional no setor moveleiro foram resumidos em quatro fundamentais: tecnologia, especialização da produção, *design* e estratégias comerciais (MOVERGS, 2001). Apesar dos problemas e das dificuldades identificados anteriormente, o setor moveleiro organiza-se institucionalmente para fazer frente a novos desafios, o que pode ser constatado pela criação da Câmara Setorial do Mobiliário do Estado do Rio Grande do Sul, visando a orientação e discussão de políticas, estratégias e diretrizes para o setor, na busca de um aumento significativo de competitividade.

Entretanto, a competitividade no cenário nacional e mesmo no internacional, demanda ações antecipativas de desenvolvimento da cadeia produtiva moveleira em estudo.

De acordo com os objetivos propostos no capítulo dois, e de acordo com o capítulo cinco, em que foram realizadas a análise e interpretação dos dados, cabe sintetizar e concluir os principais resultados obtidos neste estudo:

6.1 A SISTEMÁTICA DOS PROCESSOS DE SUBCONTRATAÇÃO DAS EMPRESAS MOVELEIRA DE MÉDIO E GRANDE PORTE, ATRAVÉS DA VERIFICAÇÃO DE APOIO TÉCNICO GERENCIAL E TECNOLÓGICO

Os processos de apoio às empresas subcontratadas, realizados pelas empresas moveleiras de médio e grande porte, são realizados empírica e esporadicamente, através da troca de informações e de acompanhamento técnico, mas pouco é realizado de forma contínua e sistemática. Das vinte empresas entrevistadas, apenas uma realiza algum processo sistemático de apoio técnico, gerencial e tecnológico. Este apoio é realizado na área de recursos humanos através de treinamento em desenvolvimento de lideranças e chefias.

Verificou-se também, que os dados mais valorizados pelas empresas de maior porte da cadeia produtiva moveleira da Serra Gaúcha são: o custo das subcontratações (56%), seguido da qualidade (34%) e da pontualidade das entregas (10%). Esta centralização no custo pode ser fator determinante da pequena interação entre as empresas de maior porte e as subcontratadas.

6.2 DIAGNÓSTICO DAS MPES DA CADEIA PRODUTIVA MOVELEIRA DA SERRA GAÚCHA

Pode-se concluir, através da pesquisa realizada, que as MPes da Cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha (RS) não identificam o planejamento estratégico como um recurso estratégico para o seu posicionamento competitivo no mercado. Poucas são as empresas que se utilizam do planejamento. Desta forma, ficam expostas às ameaças, deixando de aproveitar as oportunidades que o ambiente oferece. A falta de planejamento repercute numa das deficiências do setor traduzidas nas estratégias comerciais. McGee & Prusak (1994) ressaltam que as empresas necessitam elaborar estratégias, traduzí-las em ação

diária, permitindo assim, uma integração constante e efetiva com o ambiente. Só assim uma empresa poderá se tornar competitiva através de estratégias que lhe propiciem destaca-se de seus concorrentes.

O atual ambiente competitivo exige rápida e constante introdução de novos produtos de alta qualidade e de características inovadoras, o que somente será alcançado com a pesquisa e desenvolvimento (Roussel et alii, 1992). Porém, na indústria moveleira, a maioria das empresas utiliza-se de técnicas como o *benchmarking* ou a engenharia reversa na elaboração de seus produtos. (Prescott & Grant, 1988). No entanto, utilizar somente estas técnicas num ambiente competitivo não basta. Recursos disponíveis em P&D em nível de assessoria, como por exemplo, o SENAI/CETEMO (único centro de tecnologia aplicada ao mobiliário do país), são subutilizados.

Embora já estejam se deparando com a presença de concorrentes internacionais no mercado nacional e mesmo local (como é o caso, por exemplo, da venda de móveis americanos), ainda não desenvolveram seu potencial de inovação e criatividade, com a proposição de produtos com *design* próprio e padrões de qualidade mais formalizados; raras são as empresas que seguem padrões de qualidade aceitos internacionalmente, com orientação pelas normas ISO, como pode ser constatado pela pesquisa.

O quadro nº5 representa os principais resultados obtidos nas avaliações dos dados levantados das MPEs da cadeia Produtiva Moveleira da Serra Gaúcha.

Quadro nº5 Principais resultados obtidos

- **Perfil das empresas**

- ✓ Micro (67%) e pequenas (29%) empresas familiares ;
- ✓ baixo nível de escolaridade do quadro (96,5% até primeiro grau, 3% até segundo grau, 0,5% nível superior);
- ✓ origem técnica produtiva (79%) do micro e pequeno empresário da cadeia produtiva;
- ✓ mercado interno, predominante regional;
- ✓ mercado Externo da MPEs moveleiras: 5% exportam para o Mercosul e apenas 1% exportam para a América Latina, inexistência de exportação para outros mercados;
- ✓ despreocupação com técnicas modernas de gestão, certificados ISO 9000, 14000, MRP, GQT, entre outras.

- **Administração Organizacional**

- ✓ Despreocupação com o planejamento estratégico;
- ✓ baixa utilização de procedimentos operacionais, normas e descrição de funções;
- ✓ desconhecimento da participação no mercado.
- **Recursos Humanos**
 - ✓ Baixa utilização de incentivos;
 - ✓ pouca utilização de formas de auxiliar a educação;
 - ✓ baixa identificação de necessidades de treinamento e formação de multiplicadores;
 - ✓ baixa utilização de indicadores de recursos humanos como forma gerencial.
- **Finanças e Custos**
 - ✓ Baixa obtenção de incentivos governamentais;
 - ✓ grande utilização de descontos de títulos (51%) para equilibrar o fluxo de caixa;
 - ✓ baixa utilização de planilhas de controle de contas a pagar e a receber (fluxo de caixa 7%), provando o descontrole financeiro das MPEs;
 - ✓ relativa utilização de balancete;
 - ✓ pouca utilização de planilha de custos (31%) com baixíssima informatização (8%) e utilizada de forma não gerencial.
- **Vendas e Marketing**
 - ✓ Utilizam dados de pesquisa apenas 23,4% das empresas pesquisadas;
 - ✓ realizam prospeção de novos clientes (50%); utilizam material promocional (17,5%), utilizam propaganda (6%) e promoção (24,4%) de forma gerencial;
 - ✓ baixa utilização de estatísticas de vendas (27%), sazonalidade (40%), indicadores de margem de rentabilidade (32,1%).
- **Produto e Manufatura**
 - ✓ Apenas 12% de utilização de fichas de lubrificação e manutenção preventiva;
 - ✓ apenas 41% das MPEs realizam planejamento de fornecedores e apenas 32% avaliam o desempenho do fornecedor;
 - ✓ pouca utilização de planejamento e controle da produção (5%), controle estatístico de fabricação (5%) e fichas de fabricação (21%);
 - ✓ baixa utilização de estatísticas de qualidade (4%), índices de re-trabalho (9%), entre outros;
 - ✓ baixa utilização de equipamentos de proteção individual (42%).

Os dados demonstram a situação crítica das MPEs da cadeia produtiva moveleira da serra gaúcha. A melhora de desempenho dessas empresas depende muito do apoio dos governos, que deveriam promover políticas voltadas às suas necessidades. Estas ações deveriam ser em conjunto com instituições privadas como o SENAI/CETEMO e Universidades da região, em parceria com sindicatos como SINDMÓVEIS, MOVERGS. Buscariam dar apoio, não somente financeiro, mas também técnico, gerencial e tecnológico a estes micro e pequenos empresários, através de processos de cooperação e associativismo.

6.3 RECOMENDAÇÕES FINAIS

A indústria moveleira, em todo mundo, caracteriza-se pelo elevado número de micro e pequenas empresas e pela grande absorção de mão-de-obra. Com a queda das barreiras alfandegárias, o setor vem enfrentando um aumento da concorrência.

Para enfrentar os novos desafios e oportunidades que surgem com a globalização e a competição interna, um recurso essencial para o setor é o desenvolvimento das MPEs da cadeia produtiva, através da interação e associativismo dos membros, do apoio governamental, das universidades e entidades de classe.

Este desenvolvimento pode ser atingido através da difusão de conhecimentos e técnicas de gestão, formação de redes para compra e venda, desverticalização da produção através da especialização de processos produtivos.

No que se refere à inserção ou permanência das empresas na cadeia hierárquica, este trabalho mostrou que as empresas têm comportamentos similares nos seguintes dados:

Cabe considerar que a competitividade da indústria moveleira mundial representa uma ameaça à sobrevivência das MPEs brasileiras, sendo que muitas das dificuldades das MPEs referem-se ao acesso a financiamentos para modernizar a produção, à qualificação da mão-de-obra, à oscilação de medidas fiscais e econômicas que impedem planejamentos a longo prazo. Outro fator é a distância entre as MPEs moveleiras e subcontratadas e as empresas de maior porte, no que se refere a desenvolvimento técnico, gerencial e tecnológico. Esta última dificuldade traz consequências graves para o desempenho das MPEs, que ficam desligadas do ritmo evolutivo do setor por não terem acesso às informações atualizadas, às tecnologias modernas e eficientes, etc. Esta situação faz com que muitos problemas tenham que ser discutidos.

Um destes problemas parece ser a falta de adequação entre a “necessidade” e “disponibilidade” de conhecimentos, recursos técnicos, recursos humanos e políticas de apoio ao desenvolvimento. Contudo, neste contexto, não basta tratar apenas de uma destas questões, pois o problema está sendo gerado por todas elas. Entende-se que a solução depende da coordenação de esforços de empresas, governo, instituições financeiras e educacionais. Vale salientar os esforços da Universidade de Caxias do Sul, que criou cursos de Tecnologia em Produção Moveleira e Design de Produto, procurando sanar algumas das deficiências do setor em estudo. Estas ações são válidas, mas, ao verificar a análise de dados, (nível de escolaridade do quadro) ainda é pequeno o alcance das universidades às micro e pequenas empresas do setor em estudo.

Uma solução para o dilema das MPEs da cadeia produtiva moveleira em estudo, pode ser o estabelecimento de redes de empresas para compra, venda e contratação de apoio técnico, o que poderia acontecer por meio de associações, atividades cooperativadas, parcerias ou mesmo através de mecanismos menos formais. Muito dos problemas da baixa exportação de móveis das MPEs moveleiras poderiam ser resolvidos por processos cooperativos.

Contudo, é imprescindível adotar a visão de “conjunto de empresas”, e não estimular as relações entre duas empresas apenas. Supõe-se que, se tomada por um grande grupo, esta iniciativa poderá assumir proporções muito mais amplas, e trazer vantagens para as empresas, seja qual for a sua posição na cadeia produtiva.

Desta forma, seria possível suprir muitas das carências das MPEs relativas à informação tecnológica, gerenciais e produtivas específicas ao setor em estudo. Algumas das necessidades mais evidentes destas empresas dizem respeito a procedimentos, custos e vantagens da implantação de: programas de qualidade total, certificação; novas tecnologias de produção; gestão e planejamento estratégico, etc.

Acredita-se que um esforço conjunto desta natureza trará ainda outros benefícios para o setor, pois viabilizará a criação de um banco de dados permanentemente atualizado. Com isso, os dados sobre o setor poderiam ser utilizados em pesquisas de maior abrangência, e as empresas teriam um meio de comparar o seu desempenho entre as demais empresas brasileiras.

Mais ainda, este banco de dados seria alimentado com informações sobre o desempenho de empresas internacionais, como por exemplo, quanto à avaliação do impacto

do uso de determinada tecnologia. Certamente, ao propiciar um maior volume de informações, o resultado deste esforço estaria apontando também para discussões mais amplas sobre os assuntos relevantes, maiores oportunidades de escolha e menores riscos nas decisões.

Além de minimizar as deficiências quanto à atualização e geração de conhecimento, este tipo de atitude poderia resolver ou contribuir para a solução de diversos outros problemas. Por exemplo, uma questão crítica que se impõe para as empresas privadas é a elaboração de programas de capacitação de recursos humanos e técnicos, pois o setor público está cada vez mais distante desta função. Enfim, uma iniciativa conjunta poderia trazer vantagens em termos de redução de custos de ensino, difusão de conhecimento técnico, etc.

Além disso, é muito importante que outras pesquisas sejam feitas também no polo em estudo e nos demais pólos moveleiros nacionais. Neste sentido, espera-se que os próximos trabalhos possam responder questões que, após este trabalho, permanecem sem resposta. São exemplos:

os valores encontrados nesta pesquisa são coerentes com a realidade das demais cadeias produtivas moveleiras do Brasil? As recomendações sugeridas a estas MPEs são interessantes também às outras empresas brasileiras?

Enfim, retoma-se a idéia de que o resultado deste trabalho depende, sim, dos trabalhos que ainda serão feitos no futuro.

BIBLIOGRAFIA

- ABIMÓVEL. *Panorama da indústria brasileira de móveis*. São Paulo, jul.1996.
- ABIMÓVEL. *Subsídios para o estabelecimento de uma Política Industrial para o setor moveleiro no Brasil*. São Paulo,1997.
- ABIMÓVEL. *A indústria de móveis no Brasil*. São Paulo: Editora Alternativa, 2000.
- ABIMÓVEL. *Design na indústria Brasileira de Móveis*. São Paulo: Editora Alternativa, 2000.
- ALLORA, F. *Controle da Produção Unificado*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1988.
- ALLORA, F. *Engenharia de Custos Técnicos*. São Paulo: Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios/Fundação Universidade de Blumenau - FURB, 1985.
- ANDERSON, Liane. *Argyris and Schön's Theories on Congruence and Learning*. ;University of Queensland - School of Psychology (Internet: ftp://psych.psy.uq.oz.au/lists/arlist/ar_argyris), 1994. 12 p.
- ANUÁRIO ESTATÍSTICO DO BRASIL. 1994. Rio de Janeiro: Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, V.54, 1994.
- ANSOFF, DECLERCK e HAYES. *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 1990.
- ANSOFF, H. Igor. *A nova estratégia empresarial*. São Paulo: Atlas, 1990.
- _____. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ANSOFF, H. Igor ; McDONNELL, Edward J. *Implantando a administração estratégica*. São Paulo: Atlas, 1993.

- AQUINO, Cleber Pinheiro de. *Administração de recursos humanos: uma introdução*. São Paulo: Atlas, 1992.
- BALLOU, Ronald. *Logística Empresarial – Transportes, Administração de Marketing e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1995.
- BEUREN, Ilse Maria. *Gerenciamento da informação: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial*. São Paulo: Atlas, 1998.
- BIO, S.R. . *Sistemas de Informação: um enfoque gerencial*. São Paulo: Atlas, 1996.
- BLACK, J.T. *O Projeto da Fábrica com Futuro*. Porto Alegre: Bookman, Porto Alegre, 1998.
- BRAGA, Roberto. *Fundamentos e Técnicas De Administração Financeira*. São Paulo: Atlas, 1989.
- CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Hierarquia Sócio econômica de Bento Gonçalves - 1997*. Bento Gonçalves, RS, 1998.
- CÂMARA DE INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Hierarquia Sócio econômica de Bento Gonçalves - 1998*. Bento Gonçalves, RS, 1999.
- CAMPOS, Vicente F. *Qualidade Total - Padronização de Empresas*. Ed. Fundação Cristiano Ottoni. Brasil, 1992.
- CAMPIGLIA, Américo O. *Contabilidade Básica*. São Paulo: Pioneira, 1996.
- CARVALHO, Antônio Vieira de.../ et.al./. *Administração de recursos humanos, v.1*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CENTRO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Hierarquia sócio econômica de Bento Gonçalves, 1999*. RS: Bento Gonçalves, 2000.
- CENTRO DA INDÚSTRIA E COMÉRCIO. *Hierarquia sócio econômica de Bento Gonçalves, 2000*. RS: Bento Gonçalves, 2001.

- CHIAVENATO, Idalberto. *Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: como agregar talentos à empresa*. São Paulo: Atlas, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Iniciação à administração de pessoal*. São Paulo: Atlas, 1993.
- COBRA, Marcos. *Marketing competitivo*. São Paulo: Atlas, 1993.
- COBRA, Marcos, ZWARG, Flávio A. *Marketing de Serviços – Conceitos e Estratégias*. São Paulo: McGraw-Hill, 1986.
- CORRÊA, Henrique L. *Planejamento, programação e controle da produção: MRP/II/ ERP: conceitos, uso e implantação*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- CORIAT, B. *Pensar pelo Averso - O Modelo Japonês de Trabalho e Organização*. Rio de Janeiro: Editora da UFRJ/Revan, 1994.
- CORNELLA, A. *Los recursos de información*. Madrid: McGraw-Hill, 1994.
- COUTINHO, L. & FERRAZ, J. C. (coord.) *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*. São Paulo : Papyrus, 1994.
- DAHAB, DARWICH, QUINTELLA, MEDEIROS e ATAS. *Competitividade e Capacitação Tecnológica - Para Pequenas e Médias Empresas*. Ed. Casa da Qualidade. Brasil, 1995.
- DIAS, Marco Aurélio P. *Administração de Materiais – Uma Abordagem Logística*. São Paulo: Editora Atlas, 1993.
- DRUCKER, Peter F. *As novas realidades: no governo e na política, na economia e nas empresas, na sociedade e na visão do mundo*. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1993.
- DRUCKER, Peter F. *Prática de administração de empresas*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1962.
- EXAME ENTREVISTA. Peter Drucker. São Paulo, Edição Especial, p.35, Dez. 1995.
- FALCONI, V. C. *TQC - Controle da Qualidade Total (No Estilo Japonês)*. Editora da Fundação Cristiano Ottoni, Rio de Janeiro, 1992

- FERRAZ, J. C., KUPFER, D. & HAGUENAUER, L. *Made in Brazil: Desafios Competitivos para a Indústria*. Rio de Janeiro : Campus, 1996.
- FERREIRA, PAMPLONA, SANTOS, DA SILVA, COUTINHO, *Design na industria brasileira de móveis*: Alternativa, São Paulo, 2000.
- FISCHMANN, Adalberto Américo. *Planejamento estratégico na prática*, São Paulo, Atlas, 1991.
- FLEURY, Afonso Carlos Corrêa, VARGAS, Nilton. *Organização do Trabalho*. São Paulo: Atlas , 1994.
- GARVIN, David A. Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*. 78-91, July-August 1993.
- GERWIN, Donald, KOLODNY, Harvey. *Management of advanced manufacturing technology, organization and innovation*. New York: John Wiley, 1992.
- GORINI, A. F. *A Indústria de Móveis no Brasil*. São Paulo: Alternativa, 2001.
- HARDING, Hamish Alan. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1992.
- ISHIKAWA, Kaoru. *Controle da Qualidade Total – À Maneira Japonesa*. Rio de Janeiro: Campus , 1993.
- KOTLER, Philip. *Marketing, edição compacta*. São Paulo: Atlas, 1980.
- _____. *Princípios de marketing*. 7. Ed. Rio de Janeiro: Ltc, 1999.
- _____. *Administração de marketing: análise, planejamento e implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.
- KEEN, Peter G. W. *Guia Gerencial para a tecnologia da informação: conceitos essenciais e terminologia para empresas e gerentes*. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Marketing: conceitos, exercícios, casos*. São Paulo: Atlas, 1997.

- LESCA H. *Inteligência competitiva para decisão estratégica*. Porto Alegre: PPGA, UFRGS, Documento de palestra, 1996.
- LESCA H.; FREITAS, H.; CUNHA, Jr. Marcus. *Como produzir um senso útil para as ações dos dirigentes*. READ, Revista Eletrônica de Administração, PPGA, UFRGS, n.3, 1996.
- LODI, João Bosco. *História da administração*. 10. ed.. São Paulo: Pioneira, 1993.
- MAYER, Raymond R. *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1992.
- MARCHAND, Donald A. *Informações estratégicas*. *Gazeta Mercantil*. São Paulo: Outubro 1997.
- MARCONI, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa: Planejamento e execução de pesquisa, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados*. São Paulo: Atlas, 1990.
- McGEE, James; PRUSAK, Laurence. *Gerenciamento Estratégico da Informação: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.
- MINTZBERG, Henry. QUINN, James Brian. *The strategy process: concepts and contexts*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall Internacional, 1992.
- MINTZBERG, Henry. *Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MONTGOMERY, Cintia A. *Estratégia: a busca a vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- MONDEN, Y. *Sistema Toyota de Produção*. São Paulo: Editora do IMAM, 1984.
- MOREIRA, Daniel Augusto. *Administração da Produção e Operações*. São Paulo: Editora Pioneira, 1999.
- SLACK, Nigel, .../ et.al./ *Administração da Produção*. São Paulo: Atlas, 1997.

- OHNO, T. *Sistema Toyota de Produção – Além da Produção em Larga Escala*. Porto Alegre: Bookman, 1997.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. *Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e pratica*. São Paulo: Atlas, 1999.
- PIDD, M. *Modelagem Empresarial: Ferramentas para a Tomada de Decisão*. Porto Alegre: Bookman, 1998.
- POPPER, K. *A Lógica da Pesquisa Científica*. São Paulo: Cultrix, 1989.
- PORTER, Michael E ; MILLAR, C.K.. *How information gives you competitive advantage*. *Harvard Review*, V.63, n. 4, July/August, 1985.
- PORTER, Michael E.. *Estratégias Competitivas: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 5.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1991.
- _____. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desenvolvimento superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- _____. *A vantagem competitiva das nações*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- RUSSOMANO, Victor Henrique. *Planejamento e Controle da Produção*. São Paulo: Pioneira, 2000.
- SANDHUSEN, Ricard L. . *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 1998.
- SENGE, P. *A Quinta Disciplina - Arte, Teoria e Prática da Organização da Aprendizagem*. São Paulo: Best Seller, 1990.
- SHINGO, S. *Sistema de Produção com Estoque-Zero: O Sistema Shingo para Melhorias Contínuas*. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- _____. *Sistema Toyota de Produção - do ponto-de-vista da Engenharia de Produção*. Porto Alegre: Bookman, 1996.
- SIMÕES, Roberto. *Marketing básico*. São Paulo: Saraiva, 1996

- SIMONS, Robert. *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 1994.
- SLACK, Nigel. *Administração da produção*. São Paulo: Atlas, 1984.
- _____. *Vantagem Competitiva em Manufatura*. São Paulo: Atlas, 1996
- SPHINX Développement, 1986-1993. Versão brasileira, 1995.
- STEINER, George A. *Top management planning*. New York: Macmillan, 1969.
- TAYLOR, F. W. *Princípios Gerais da Administração Científica*. São Paulo: Atlas, 1982.
- TUBINO, Dalvio Ferrari. *Manual de planejamento e controle da produção*. São Paulo: Atlas, 1997.
- THOMAS, Charles E. St. *A Prática do planejamento empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1974.
- WOMACK, J. P., JONES, D.T. & ROOS, T. *A Máquina que Mudou o Mundo*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- WRIGHT, Peter L. *Administração estratégica: conceitos*. São Paulo: Atlas, 2000.

ANEXOS

01. Ficha de Informações da Empresa.
02. Palavras Chave/Questões do *Check-List* de Identificação Estratégica.
03. Exemplo de Relatório do Diagnóstico.
04. Definição de termos.
05. Relação das cidades que compõe a região da Serra Gaúcha.
06. Manual do programa extensão empresarial.
07. Ficha de Código das Empresas.
08. Norma de Codificação das Demandas.
09. Ficha de Acompanhamento de Empresa.
10. Ficha de Inscrição.
11. Cronograma de Trabalho.
12. Pauta de Trabalho.
13. Minuta de Reunião.
14. Ficha de *Check-List* de Identificação Estratégica.
15. Fichas de Avaliação do Programa Extensão Empresarial.

Anexo 01**FICHA DE INFORMAÇÕES DA EMPRESA**

Empresa:	Código da Empresa:
----------	--------------------

Caracterização da Empresa

1. Segmento: _____
(a ser preenchido pelo EE segundo anexo 32)

2. Estrutura Societária:

Sócios: nomes	Funções / Participação Acionária

3. Principais matérias-primas:

Matérias-primas	% 1998	% 1999	% 2000
Total			

4. Principais produtos:

Produtos	% faturamento 1998		% faturamento 1999	
	Valor	Qtde.	Valor	Qtde.
Total				

5. Investimentos realizados:

Itens do investimento (R\$)	1997	1998	1999	2000
Equipamentos Nacionais				
Equipamentos Importados				
Obras Cíveis				
Desenvolvimento de Produtos				
Meio Ambiente				
Automação: Adm. / Suprimentos / Vendas				
Automação: Produção				
Outros: Quais?				
Total dos Investimentos efetivos				

6. Mão de Obra

	1997	1998	1999	2000
Número de funcionários				
Funcionários da Produção				
Funcionários da Administração				

7. Principais indicadores:

7.1. Indicadores Econômico-Financeiros

Indicadores Econômico-Financeiros		1997	1998	1999	2000
Faturamento bruto total (100%)					
→ Mercado Interno (% s/ faturamento)	Grande POA				
	Demais regiões do RS				
	SP / RJ				
	Demais regiões do Brasil				
Total do Mercado Interno					
→ Mercado Externo (%)	Estados Unidos				
	Europa				
	Mercosul				
	América Latina				

	Ásia				
	Outros Países: quais?				
Total do Mercado Externo					
Montante de Importações (%)	Matéria-prima				
	Produtos				
Número de unidades vendidas					
→ Mercado Interno (%)					
→ Mercado Externo (%)					
→ Prazos Médio de Compras – em dias					
→ Prazos Médio de Vendas – em dias					
→ Despesas Administrativas (% s/ faturamento)					
Índice de lucratividade (Lucro líquido / faturamento)					

7.2. Indicadores Técnicos

Indicadores Técnicos	1997	1998	1999	2000
Capacidade de produção instalada (unidades / ano)				
Capacidade utilizada (%)				
Gargalos na produção? Onde?				
Ociosidade na produção? Onde?				
Defeitos apurados durante a produção, em relação ao total produzido (%)				
Retrabalho sobre a produção defeituosa (%)				
Devolução de mercadorias (%)				
Tempo gasto no processo produtivo do principal produto, entre o início do processo e a conclusão				
Prazo médio de entrega do produto principal (tempo entre a chegada do pedido e a entrega do produto ao cliente)				
Percentual de pedidos do produto principal entregue no prazo				
Prazo médio de estoque (em dias)				
Matérias – primas				
Produtos em processamento				
Produtos acabados				
Peças / Almoxarifado				

Atualização Tecnológica, Gestão da Produção e Estratégias

1. Tipos de equipamentos existentes:

Equipamentos	Tipo	Quantidade	Idade / Anos

2. Como seu produto se diferencia no mercado?

- () Qualidade
 - () Tradição
 - () Marca
 - () Preço
 - () Outros:
-

3. Como a concorrência pode levar vantagem sobre o seu produto?

4. A empresa adota alguma das técnicas de gestão da produção abaixo mencionadas? Em caso afirmativo, indicar o ano da implantação:

- () *Just-in-Time* externo
- () Fabricação *Just-in-Time*
- () Células de Manufatura
- () *Kanban*
- () Círculos de Controle de Qualidade (CCQ)
- () Grupos de Trabalho
- () Controle de Qualidade Total (CQT)
- () Controle Estatístico do Processo (CEP)
- () Redução do *Lead Time*
- () TPM – Manutenção Produtiva Total
- () Terceirização da Produção
- () Aquisição de Equipamentos Automáticos
- () Projeto Assistido por Computador (CAD)
- () Manufatura Assistida por Computador (CAM)
- () Planejamento das Necessidades de Materiais (MRP)
- () Uso de Mini-fábricas / Rearranjo em Células
- () Programa de Conservação de Energia
- () Programa de Gestão Ambiental
- () Programa de Cooperação com Fornecedores
- () Programa de Cooperação com Clientes
- () Certificação ISO 9000/ISO 14000

5. O que gostaria de melhorar nos seus produtos?

- () Apresentação do produto
- () Qualidade
- () Confiabilidade
- () *Desenvolvimento do produto*
- () Performance
- () Custo
- () Acréscimo de Novas Características
- () Outros:

6. No caso de haver ocorrido redução do número de empregados, foi desenvolvido algum programa de apoio aos trabalhadores demitidos?

- () Sim
- () Não
- () Qual?

7. Tendo em vista as condições atuais dos mercados interno e externo desse setor, assinale as estratégias que a empresa pretende adotar para aumentar a competitividade, priorizando-as numericamente (1 a mais importante, 2 a segunda mais importante e, assim, sucessivamente).

Deixe em branco as estratégias que não irá adotar.

- () Diminuir o preço
- () Reduzir o prazo de entrega
- () Elevar a eficiência da assistência técnica (pós-venda)
- () Assegurar a conformidade dos produtos às especificações técnicas
- () Aumentar o atendimento às necessidades dos clientes
- () Melhorar a qualidade dos insumos
- () Lançar novos produtos com maior frequência
- () Aumentar o número de linhas de produtos
- () Diminuir o número de linhas de produtos
- () Desenvolver novas tecnologias de manufatura
- () Atuar no mercado externo
- () Desenvolver instrumentos de propaganda e *marketing*
- () Outras:

8. Recursos Humanos:

- () Desenvolve programas de treinamento
- () Tem programas de participação nos lucros ou resultados
- () Escolaridade – número de analfabetos
 - () 1º Grau
 - () 2º Grau
 - () 3º Grau
- () Quantas horas de treinamento anual:
 - () Interno
 - () Externo
- () Total da folha de pagamentos com encargos:

9. Recursos Humanos: origem técnica do empresário

- () produção
- () comercial
- () financeira
- () outra qual? _____

Informações prestadas por:	Assinatura:	Local e Data:
----------------------------	-------------	---------------

Anexo 02

QUESTÕES E RESPOSTAS APRESENTADAS NO CHECK-LIST

ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL		
AO-01	ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Possui missão	
2	Possui política (funcionários, fornecedores, clientes, única)	
3	Possui objetivo / metas	
4	Elabora ou possui um Planejamento Estratégico	
5	Divulga os objetivos aos funcionários	
6	Divulga estratégias aos funcionários	
7	Parâmetros que norteiam os investimentos (curto/longo prazo)	
8	Terceirização produtos/serviços	
9	Possui seguro (predial, produtos, etc.)	
AO-02	ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Organograma geral da empresa	
2	Descrição de funções	
3	Possui normas (direitos e deveres)	
4	Possui procedimentos / instruções operacionais	
AO-03	INDICADORES DE DESEMPENHO	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Participação de mercado	
2	Taxa de produto X funcionário	
3	Índice de satisfação do cliente	
4	Outros	
RECURSOS HUMANOS		
RH-01	ESTRATÉGIAS DE RH	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Participação nos lucros	
2	Política salarial	
3	Plano de carreira	
4	Incentivos legais: vale-transporte, adiantamentos	

5	Incentivo: 14º salário	
6	Incentivo: vale-refeição	
7	Incentivo: refeitório	
8	Incentivo: convênio médico	
9	Incentivo: convênio odontológico	
10	Incentivo: convênio farmacêutico	
11	Incentivo: ranchos	
12	Incentivo: seguro de vida em grupo	
13	Incentivo: vale-alimentação	
14	Incentivo: prêmio assiduidade	
15	Incentivo: prêmio produtividade	
16	Aproveitamento de estagiários / 1º emprego	
17	Atuação privilegia especialização ou generalização	
18	Incentivo ao trabalho em grupo ou individual	
19	Política de autonomia de resolução	
RH-02	ADMINISTRAÇÃO DE RH	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Possui registro dos funcionários ativos	
2	Critérios de admissão / perfil do quadro	
3	Política desempenho X benefício (individual e/ou coletivo)	
RECURSOS HUMANOS		
RH-03	EDUCAÇÃO E TREINAMENTO	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Política de educação e treinamento	
2	Forma de identificação das necessidades de treinamento	
3	Como se efetua o treinamento (interno/externo; próprio/3º, ind./grupo)	
4	Possui forma de avaliação do aprendizado	
5	Formação de multiplicadores	
6	Formas de auxiliar a educação	
RH-04	INDICADORES DE RH	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Absenteísmo (causas)	
2	Rotatividade	
3	Número de horas de treinamento por funcionário	
4	Investimentos em educação e treinamento em relação ao faturamento	
5	Avaliação de desempenho dos funcionários	
6	Pesquisa de clima	
7	Pesquisa de satisfação dos funcionários	
8	Outros indicadores além destes citados.	

FINANÇAS E CUSTO		
FC-01	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Controle de contas a pagar/receber	
2	Desconto de títulos	
3	Empréstimos	
4	Critérios de aplicação	
5	Orçamento de investimento e despesas	
6	Situação creditícia	
7	Quantas e quais instituições financeiras trabalha	
8	A empresa obteve por parte do governo algum incentivo	
FINANÇAS E CUSTO		
FC-02	INDICADORES FINANCEIROS	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Capital de giro (se tem? Quanto?)	
2	Fluxo de caixa	
3	Prazo médio de pagamento	
4	Prazo médio de recebimento	
5	Balancete	
6	Análise da carta de crédito (exportação)	
7	Como é avaliado o seguro do negócio	
8	Rentabilidade do setor	
FC-03	ADMINISTRAÇÃO DE CUSTOS	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Utiliza algum programa ou planilha pré-elaborada na estrutura de formação do custo do produto	
2	O que contempla o custo do produto 2.1. Administrativo A. custo fixo – máq./equip./instalações B. avaliação relação pessoal adm. x fabril 2.2. Financeiro (despesas bancárias são agregadas ao custo do produto). 2.3. Manufatura (mo/tempo/mp) 2.4. Embalagem	
3	Como é a margem (preço venda x custo)	
4	Com que frequência atualiza os índices	

FINANÇAS E CUSTO		
FC-04	INDICADORES DE CUSTO	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Planilha de controle	
2	Ociosidade	
3	Custo fixo / Custo variável	
4	Sucatas	
5	Horas extras	
6	Retrabalho	
7	Giro de estoque por ano	
8	Devoluções de matéria-prima por ano	
9	Faturamento por funcionário	
10	Avalia câmbio (exportação)	
11	Algum indicador além dos citados	
VENDAS E MARKETING		
VM-01	AVALIAÇÃO DE MERCADO	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Acompanhamento de preços no mercado	
2	Avaliação de tendências (moda)	
3	Prospecção com novos clientes	
4	Realiza pesquisa, ou trabalha com dados de pesquisa	
5	Como são definidos os concorrentes.	
6	Qual a fatia do mercado esta situada a empresa	
7	Possui cadastro de clientes (ativos/inativos)	
8	Como esta estruturada a equipe de vendas	
9	A equipe participou de orientação especifica voltada para venda	
VM-02	POLÍTICA MERCADOLÓGICA	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Política de preços e prazos	
2	Promoção	
3	Propaganda	

VENDAS E MARKETING		
VM-02	POLÍTICA MERCADOLÓGICA	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
4	Política de novos lançamentos	
5	Relacionamento com clientes	
6	Comissões	
7	Manutenção de estoque de produtos acabados	
8	Material promocional	
9	Política de garantia	
10	Principal estratégia mercadológica	
11	Negociação	
VM-03	AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO	
	PERGUNTAS	
1	Indicadores de margem de rentabilidade	
2	Lucro (indicadores) compatível	
3	Estatísticas de vendas	
4	Sazonalidade.	
5	Outros.	
PRODUTO E MANUFATURA		
PM-01	DESENVOLVIMENTO DE PRODUTO	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Possui documentação e codificação dos produtos	
2	Possui estrutura de produtos	
3	Tempo médio de desenvolvimento de produto	
4	Interação área comercial/produto	
5	Desenvolvimento com custo objetivado	
6	Avaliação de escolha de matéria-prima	
PM-02	PROCESSO DE MANUFATURA	
A	MANUTENÇÃO	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Manutenção própria ou terceirizada	
2	Ficha de controle dos equipamentos (muna. preventiva)	
3	Ficha de lubrificação	

PRODUTO E MANUFATURA		
B1	LOGÍSTICA – COMPRA	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Critério de seleção de fornecedores (cotação)	
2	Tempo entre pedido e recebimento	
3	Conferência de recebimento (mercadoria x pedido – mercadoria x nota fiscal)	
4	Possui documentação para ordens / solicitação de compra	
5	Análise de controle do desempenho do fornecedor	
6	Planejamento do fornecedor.	
B2	LOGÍSTICA – ARMAZENAMENTO (almoxarifado)	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Local de armazenamento dos suprimentos	
2	Responsabilidade para o descarregamento	
3	Forma de transporte	
4	Controle de estoque – conhecimento do estoque	
5	Comunicação com a administração	
6	Possui política de estoque mínimo	
7	Faz FIFO	
C1	MANUFATURA – OPERACIONAL	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Tipo de manufatura	
2	Grau de mecanização e automatização	
3	Idade média das máquinas	
4	Capacidade de produção/dia	
5	As máquinas são dedicadas ou multiuso	
PM-02	PROCESSO DE MANUFATURA	
C2	FUNCIONAL	
1	Turnos de operação	
2	Fichas de fabricação (quantidade, prazos, ferramentais)	
3	Controle estatístico de fabricação (capacidade nominal, capacidade real, códigos de parada, tempos de parada)	
4	Planejamento da produção	
5	Flexibilidade de manufatura	
6	Tempo de processamento do principal produto	
PM-03	QUALIDADE E INDICADORES	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Índice de rejeição	
2	Índice de retrabalho	
3	Estatísticas de qualidade	

4	Reclamações / devoluções de clientes	
5	Padronização dos tempos; processos; operações; qualidade	
6	Outros.	
PM-04	GESTÃO AMBIENTAL	
	PERGUNTAS	RESPOSTAS
1	Minimização de resíduos sólidos, líquidos e gases	
2	Substituição de produtos e materiais que possam prejudicar trabalhadores e meio ambiente	
3	Acondicionamento adequado de resíduos perigosos e direcionamento posterior para empresa recicladora	
4	Utilização de registros de controle de resíduos gerados.	
5	Controle e minimização do custo de energia (elétrica, carvão, óleo combustível)	
6	Fornece EPI	
7	Funcionários utilizam EPI	
8	Condição de higiene e limpeza da fábrica	
9	Condição de higiene e limpeza dos funcionários	
10	Situação ambiente (local de trabalho).	
11	Condição das máq., equip., ferramentas, ambientes.	

Relatório do Diagnóstico

Indústria Nome da Empresa Ltda

Código da Empresa

Nome do Extensionista

Novo Hamburgo, 01 de Fevereiro de 2000

1 INTRODUÇÃO

1.1 OBJETIVO

Demonstrar o resultado do trabalho realizado na empresa _____, a partir da visita do Extensionista Empresarial ligado ao Programa Extensão Empresarial.

1.2 DEFINIÇÕES E SIGLAS

SIGLAS

Extensionista Empresarial:	EE
Núcleo de Extensão Empresarial:	NEE
Programa Extensão Empresarial:	PEE
Processo A:	PA
Processo B:	PB

DEFINIÇÕES

Processo Y: constitui numa atividade.....

Processo X? é.....

2 LEVANTAMENTO DE DADOS

2.1 DA EMPRESA

2.1.1 ADESÃO AO PROGRAMA

A empresa _____ respondeu a Ficha de Informações dentro dos prazos estabelecidos pelo PEE e os resultados estão postos no anexo ____.

2.1.2 DADOS GERAIS

Nome da empresa:

Endereço:

Telefone:

Diretor Executivo:

Número de funcionários

Ramo de atividade:

Principais produtos comercializados:

2.2 ENTREVISTA

DIA/HORA:

Os dados colhidos foram feitos com a presença do Diretor Executivo da empresa Sr. _____, o qual respondeu sobre as áreas de administração estratégica, vendas e *marketing* e finanças. Acompanhou-nos também, na entrevista, o Sr. _____ (chefe de produção), o qual assessorou-nos nas áreas de recursos humanos e produção. Relatamos, a seguir, o resultado analítico da entrevista.

2.2.1 ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL

A empresa apresenta um grupo de X funcionários, sendo X1 na produção e X2 na administração. A forma de administrar é..... . Inclui Ver anexo ____ respostas do *check-list* de identificação estratégica.

2.2.2 RECURSOS HUMANOS

A _____ oferece
.....
.....
..... ver anexo ____.

2.2.3 FINANÇAS e CUSTOS

Os resultados da _____, conforme o diretor executivo,
_____ demonstram uma atividade
..... Ver
anexo _____.

2.2.4 VENDAS e *MARKETING*

Os resultados dos setores responsáveis por vendas e *marketing*
estabelecem São realizadas promoções
A empresa negocia com
O mercado da empresa está voltado para _____, atendendo basicamente
..... Seu melhor cliente é, que corresponde a % da produção.

2.2.5 PRODUTO e MANUFATURA

A produção está dividida em setores que são: com x
empregados, com y empregados, com z empregados.
A produção trabalha em dois turnos com média de horas extras/dia para cada
empregado.
lay-out analisa.....

3 RESULTADOS

Com base na matriz estratégica (anexo _____), os resultados estão dispostos a seguir:

3.1 ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- -
- -

Resultados bons em:

- -
- -

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- -
- -

3.2 RECURSOS HUMANOS

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- -
- -

Resultados bons em:

- -
- -

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- -
- -

3.3 FINANÇAS e CUSTOS

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- -
- -

Resultados bons em:

- -
- -

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- -
- -

3.4 VENDAS e *MARKETING*

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- -
- -

Resultados bons em:

- -
- -

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- -
- -

3.5 PRODUTO e MANUFATURA

A empresa apresentou resultados positivos nos seguintes quesitos:

- -
- -

Resultados bons em:

- -
- -

E deve melhorar nos seguintes quesitos:

- -
- -

4 PROPOSTAS

Com base nos resultados apresentados, verificou-se a possibilidade de desenvolver trabalho nas seguintes áreas e atividades:

NOTA: Não será contemplado neste trabalho o plano de ação na empresa. Este se fará somente se o diretor executivo concordar e passar pela planificação do NEE. O NEE informará qual (is) demandas serão atendidas, quanto(s) EE trabalharam e sugestões de atendimentos via entidades da oferta.

4.1 ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL

São propostas para esta área:

-
-
-
-

4.2 RECURSOS HUMANOS

São propostas para esta área:

-
-
-
-

4.3 FINANÇAS e CUSTOS

São propostas para esta área:

-
-
-
-

4.4 VENDAS e *MARKETING*

São propostas para esta área:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

4.5 PRODUTO e MANUFATURA

São propostas para esta área:

-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-
-

5 PRIORIZAÇÃO DAS DEMANDAS

- 1)
- 2)
- 3)
- 4)

6 CONCLUSÕES

A empresa _____ demonstrou ter uma estrutura

O PEE através do NEE, identificou com propostas? A utilização de ajudará na solução de, sendo de implantação imediata e sem nenhum custo.

Os resultados da matriz estratégica mostram uma tendência mais

As propostas levantadas estão mais concentradas na área de Tem-se, neste caso, um baixo investimento de capital.....

Novo Hamburgo, de de 2000

Extensionista Empresarial: _____

Engº Extensionista

Diretor Executivo: _____

Sr.

Nome da empresa

7 ANEXOS

- Ficha de Inscrição
- Ficha de Informações
- *Check-list* de Identificação Estratégica
- Matriz Estratégica
- Relatório X
- Gráfico de
- Indicadores de
- Indicadores

Anexo 04

DEFINIÇÃO DE TERMOS

5 S's: em japonês são SEIRI (liberar área); SEITON (arrumação); SEISO (limpeza); SEIKETZU (padronização) e SHITSUKE (disciplina);

APOIO TECNOLÓGICO: Atividade realizada por uma das partes em relação a outra, por uma das seguintes formas: Ensaios, exames, testes, análises laboratoriais, manipulação, controle ou qualquer outra atividade referente a medidas; uso de equipamentos e/ou instalações (Fonte: CIENTEC);

ASSESSORIA: Atividade de natureza técnica e complementar prestada por uma das partes para a outra, através de profissionais ou de serviços especializados (Fonte: CIENTEC);

ASSISTÊNCIA TÉCNICA: Atividade de assessoria contínua realizada mediante acompanhamento dos trabalhos, durante um tempo apurado, variável segundo a natureza do serviço (Fonte: CIENTEC);

BENCHMARKING: (Marcos Referenciais) - processo sistemático usado para estabelecer metas para melhorias no processo, nas funções, nos produtos, etc., comparando uma empresa a outras. As medidas de *benchmarking* derivam, em geral, de outras empresas que apresentam o desempenho “melhor da classe”, não sendo necessariamente concorrentes;

CEP: Controle Estatístico do Processo - avaliação sistêmica do desempenho de um processo e as ações corretivas tomadas se o desempenho do processo não for conforme a norma;

CONSULTORIA: Atividade de aconselhamento técnico prestado em casos isolados e esporádicos por uma das partes a outra, destinada a solucionar problemas específicos ou dirimir dúvidas (Fonte: CIENTEC);

DESENVOLVIMENTO TECNOLÓGICO: Atividade de natureza criadora, visando ao desenvolvimento e/ou aperfeiçoamento de sistemas, produtos ou processos (Fonte: CIENTEC);

EMPOWERMENT: é a habilidade em permitir que outros assumam as responsabilidades, os riscos e as recompensas associadas à tomada das próprias decisões;

HOUSEKEEPING: termo usado para designar um processo que visa à manutenção da ordem, limpeza, organização e segurança em fábricas e escritórios;

ISO 9000: é o termo genérico para um conjunto de padrões avalizados pela Organização Internacional de Padronização - *International Organization for Standardization* (ISO), uma federação mundial composta por 110 países;

ITENS DE CONTROLE: medidas usadas para inspecionar a qualidade, mais orientada para o produto do que para o processo. Deve-se observar que os itens de controle para um gerente se tornam pontos de controle (itens de verificação) para o seu gerente imediatamente superior. As categorias de controle normalmente dizem respeito a defeitos no produto final, custos, desempenho de entrega, etc. Essa é uma definição mais ampla se comparada aos pontos de controle (itens de verificação);

JIT: *Just-In-Time* - método baseado nas pessoas, tendo por filosofia eliminar tudo aquilo que não agrega valor ao produto (perdas). O objetivo do JIT é fornecer exatamente as peças necessárias, nas quantidades necessárias e no tempo necessário. As entregas JIT precisam acontecer para todos os processos de manufatura e em todos os estágios de manufatura;

KAIZEN: conceito de administração japonesa que significa contínuo aprimoramento, envolvendo todos os funcionários, com ênfase no processo de produção;

KANBAN: técnica japonesa de gestão de materiais e de produção no momento exato, controladas por meio visual e/ou auditivo, a fim de “puxar” as necessidades dos produtos acabados até a matéria-prima;

LEAD-TIME: (Tempo de Reposta) - tempo de reabastecimento, desde a geração de uma necessidade até a efetiva disponibilidade de entrega do produto para uso;

PADRÃO: documento condensado estabelecido para um objeto, desempenho, capacidade, ordenamento, estado, movimento, seqüência, método, procedimento, responsabilidade, dever, autoridade, maneira de pensar, conceito, etc., com o objetivo de unificar e simplificar de tal maneira que, de forma honesta, seja conveniente e lucrativo para as pessoas envolvidas;

PADRONIZAÇÃO: é a atividade sistemática de estabelecer e utilizar padrões;

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO: conjunto de atividade necessário para determinar as metas (visão) e os métodos (estratégia) e o desdobramento dessas metas e métodos;

TPM: *Total Productive Maintenance* (Manutenção Produtiva Total) - significa a falha zero e quebra zero das máquinas, ao lado do defeito zero nos produtos e perda zero no processo. Representa a mola mestra do desenvolvimento e otimização da performance de uma indústria produtora, através da maximização da eficiência das máquinas;

ZERO DEFEITO: literalmente, um produto ou serviço livre de defeitos. Essencialmente, o zero defeito é uma meta a longo prazo em direção à qual a companhia orientará seu programa de melhoria da qualidade. O ideal é que esse conceito tenha impacto sobre todas as funções. Na verdade pode ser meta que os funcionários lutarão por atingir. Se o conceito não for adequadamente entendido e aplicado no local de trabalho, terá um resultado negativo

Anexo 05

RELAÇÃO DAS CIDADES QUE COMPÕE A REGIÃO DA SERRA GAÚCHA

- As cidades que estão em negrito são as que participaram da amostra.

REGIÃO GEOGRÁFICA DA SERRA GAÚCHA

CIDADES	NÚMERO DE EMPRESAS PARTICIPANTES
Antônio Prado	2
Bento Gonçalves	97
Boa Vista do Sul	
Campestre da Serra	
Carlos Barbosa	7
Caxias do Sul	17
Coronel Pilar	
Cotiporã	3
Fagundes Varela	
Farroupilha	5
Flores da Cunha	8
Garibaldi	19
Guabiju	
Guaporé	
Ipê	
Montauri	
Monte Belo do Sul	
Nova Araça	2
Nova Bassano	
Nova Pádua	
Nova Prata	
Nova Roma do Sul	
Paráí	1
Pinto Bandeira	
Protásio Alves	
Santa Teresa	
São Jorge	4
São Marcos	
São Valentim do Sul	1
Serafina Corrêa	
União da Serra	
Veranópolis	5
Vila Flores	

FONTE : SEDAI (2001)

Anexo 06

1 MANUAL DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL

1.1 OBJETIVO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL

Programa Extensão Empresarial é uma ação articulada entre o Governo do Estado e Universidades das regiões que objetiva:

- Incrementar a produtividade e competência sistêmica das cadeias produtivas;
- Tornar os diversos setores da economia gaúcha mais competitivos em termos de mercado interno e externo;
- Reduzir a taxa de mortalidade das empresas;
- Introduzir melhorias técnico-gerenciais e tecnológicas nas empresas;
- Elevar os níveis de emprego e renda.

1.2 APLICAÇÃO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL

O Programa é dirigido às micro e pequenas empresas. Instalou, em 2000, 26 Núcleos de Extensão Empresarial em convênio com Universidades Locais, nas 22 regiões do Estado abaixo citadas .

Região Alto Jacuí;

Região Campanha;

Região Central;

Região Centro-Sul;

Região Fronteira-Noroeste;

Região Fronteira-Oeste;

Região Hortências;

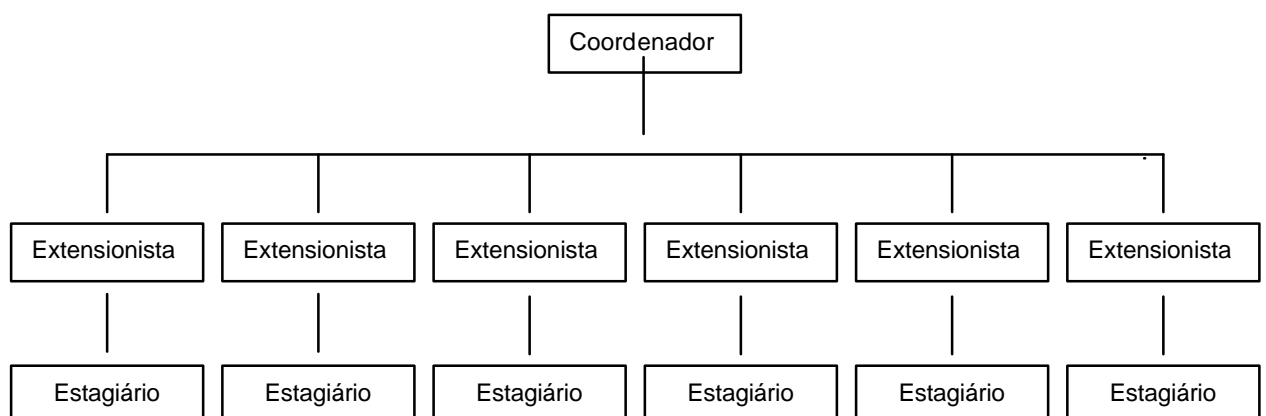
Região Litoral;

Região Médio Alto Uruguai;
Região Metropolitana;
Região Missões;
Região Nordeste;
Região Noroeste Colonial;
Região Norte;
Região Paranhana;
Região Produção;
Região Serra;
Região Sul;
Região Vale do Caí;
Região Vale do Rio dos Sinos;
Região Vale do Rio Pardo;
Região Vale do Taquari;
Setor Agro-industrial;
Setor Coureiro-Calçadista;
Setor Metal-Mecânico;
Setor Moveleiro.

O convênio do presente estudo foi realizado com a Universidade de Caxias do Sul e prevê para 2001 o atendimento de duzentas e quatro empresas da cadeia produtiva moveleira da Serra Gaúcha..

1.3 ESTRUTURA DO NEE

Cada núcleo conta com 13 (treze) funcionários, assim distribuídos:



A supervisão geral dos núcleos é exercida pela Coordenação do Programa Extensão Empresarial, do Departamento da Gestão da Inovação / SEDAI.

1.4 COORDENADOR DO NÚCLEO E EXTENSIONISTAS – PERFIL E AVALIAÇÃO DOS CANDIDATOS

1.4.1 Considerações iniciais

A seleção de candidatos deverá considerar a vocação econômica de cada região, no sentido de se contratar profissionais identificados com o perfil de conhecimento necessário, visando ao correto diagnóstico e implantação de soluções empresariais.

Assim, os núcleos setoriais demandarão técnicos mais especializados, por exemplo, com conhecimentos mais aprofundados nas áreas coureiro-calçadista, metal-mecânica (ênfase em mecatrônica), moveleira, química e petroquímica, e agro-industrial.

Os núcleos regionais deverão prever técnicos mais generalistas, dada a diversificação da malha industrial.

Outro aspecto a considerar é a metodologia de trabalho do núcleo. Baseada na matriz de atendimento às empresas, pressupõe que mais de um Extensionista poderá atuar simultaneamente na mesma empresa, dependendo de seus conhecimentos técnicos em relação às demandas ali diagnosticadas. Assim, o que importa mais é o conhecimento técnico da equipe de extensionistas do Núcleo, e não o conhecimento individual.

A seleção por núcleo deverá, portanto, prever uma equipe multidisciplinar, visando ao atendimento das demandas das seguintes áreas funcionais das empresas:

AO - ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL

AO1 - Estratégia Organizacional

AO2 - Estrutura Organizacional

AO3 - Indicadores de Desempenho

RH - RECURSOS HUMANOS

RH1 - Estratégia de Recursos Humanos
RH2 - Administração de Recursos Humanos
RH3 - Educação e Treinamento
RH4 - Indicadores de Recursos Humanos

FC - FINANÇAS E CUSTOS

FC1 - Administração Financeira
FC2 - Indicadores Financeiros
FC3 - Administração de Custos
FC4 - Indicadores de Custos

VM - VENDAS E MARKETING

VM1 - Avaliação de Mercado
VM2 - Política Mercadológica
VM3 - Avaliação de Desempenho

PM - PRODUTO E MANUFATURA

PM1 - Desenvolvimento de Produto
PM2 - Processo de Manufatura
PM3 - Qualidade e Indicadores
PM4 - Gestão Ambiental

1.4.2 Graduação

Superior Completo, preferencialmente Administração de Empresas ou Engenharia, de acordo com os setores econômicos a serem atingidos pelo Núcleo, bem como, com as demandas técnicas apresentadas pelo Comitê Consultivo.

1.4.3 Pós-graduação

São desejáveis especialização ou mestrado em Administração da Produção ou Gestão da Qualidade.

1.4.4 Experiência profissional

Desejável experiência empresarial, de assessoria e/ou consultoria em empresas representativas de seu setor. Tal experiência é necessária visando à forma com que o Extensionista atuará nas empresas ao implantar as melhorias, uma vez que os variados estágios tecnológicos das mesmas exigirão:

- Trabalho de conscientização;
- Execução de melhorias;
- Consolidação de melhorias.

1.5 COMITÊ CONSULTIVO DO NEE

Comitê Consultivo do NEE é integrado por 4 (quatro) categorias de entidades parceiras e tem por objetivo garantir a perfeita operacionalização do NEE, mediante a articulação de todas as entidades envolvidas, visando ao êxito do PEE. Sua principal atribuição é priorizar as empresas a serem atendidas pelo PEE. Reúne-se mensalmente para verificar o andamento das ações. As entidades parceiras são:

Comitê da Oferta: Congrega as entidades que detêm a oferta tecnológica da região, representado pelas instituições de ensino superior, centros tecnológicos e de pesquisa. Sua função é atender às demandas de cunho tecnológico identificadas pelos EE's no âmbito das empresas atendidas pelo PEE;

Comitê da Demanda: Composto pelas associações de classe das empresas (Ex.: Associações, Sindicatos, Federações, etc.) e dos trabalhadores (Sindicatos), além das Prefeituras. Suas principais funções são suprir o banco de dados para identificar as empresas a serem atendidas pelo PEE e promover a adesão de suas filiadas;

Comitê do Governo: Representado pela Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais (SEDAI), Secretaria do Trabalho, Cidadania e Ação Social (STCAS), Secretaria da Ciência e Tecnologia (SCT), Secretaria Geral de Governo (SGG) e Fundação da Ciência e Tecnologia (CIENTEC). Sua principal atribuição é proporcionar a sinergia do PEE

com outros programas afins de Governo, visando potencializar o desenvolvimento empresarial do Estado. A CIENTEC também se caracteriza como ofertante tecnológica;

Comitê das Entidades Financiadoras: Formado pela Agência de Fomento (AF) do Banco do Estado do Rio Grande do Sul (BANRISUL), Banco Regional de Desenvolvimento do Extremo Sul (BRDE), nas regiões em que possui representação, Fundação de Amparo à Pesquisa do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP). Tem como objetivo viabilizar novos patamares tecnológicos às empresas trabalhadas pelo PEE, mediante financiamentos de transferência de tecnologia, aquisição de máquinas e capital de giro, desde que as empresas pretendentes se enquadrem nos requisitos exigidos pelas entidades financiadoras.

1.5.1 Lista das entidades parceiras

Neste item, devem ser relacionadas as entidades dos Comitês da Oferta e da Demanda do Núcleo de Extensão Empresarial, em cada região.

É importante que cada entidade do Comitê da Oferta nomeie uma “porta de entrada” de demandas, ou seja, alguém que conheça o PEE e a oferta tecnológica de sua instituição e que receba, registre, encaminhe e acompanhe o trâmite da demanda junto aos respectivos especialistas, para que a qualquer momento possa informar sua situação. O nome e números de telefone e fax destes contatos devem ser de conhecimento do NEE.

2 METODOLOGIA DE TRABALHO DO NÚCLEO DE EXTENSÃO EMPRESARIAL

2.1 OBJETIVO

Este manual é uma compilação de modernas ferramentas de gestão adequadas ao correto diagnóstico e implantação de soluções técnico-gerenciais e tecnológicas em micro, pequenas e médias empresas.

Além disso, ele objetiva treinar e uniformizar a atuação dos Extensionistas Empresariais nos trabalhos no âmbito das empresas. Foi desenvolvido pela equipe do Departamento de Gestão da Inovação, da Secretaria do Desenvolvimento e dos Assuntos Internacionais, a partir das experiências acadêmico-profissionais e de consultoria dos Extensionistas Empresariais e de sua Coordenação, baseado na bibliografia referida no início deste documento.

2.2 APLICAÇÃO

Este documento aplica-se no treinamento do Extensionista Empresarial, assim como na criação, coordenação e ação de campo dos Núcleos de Extensão Empresarial.

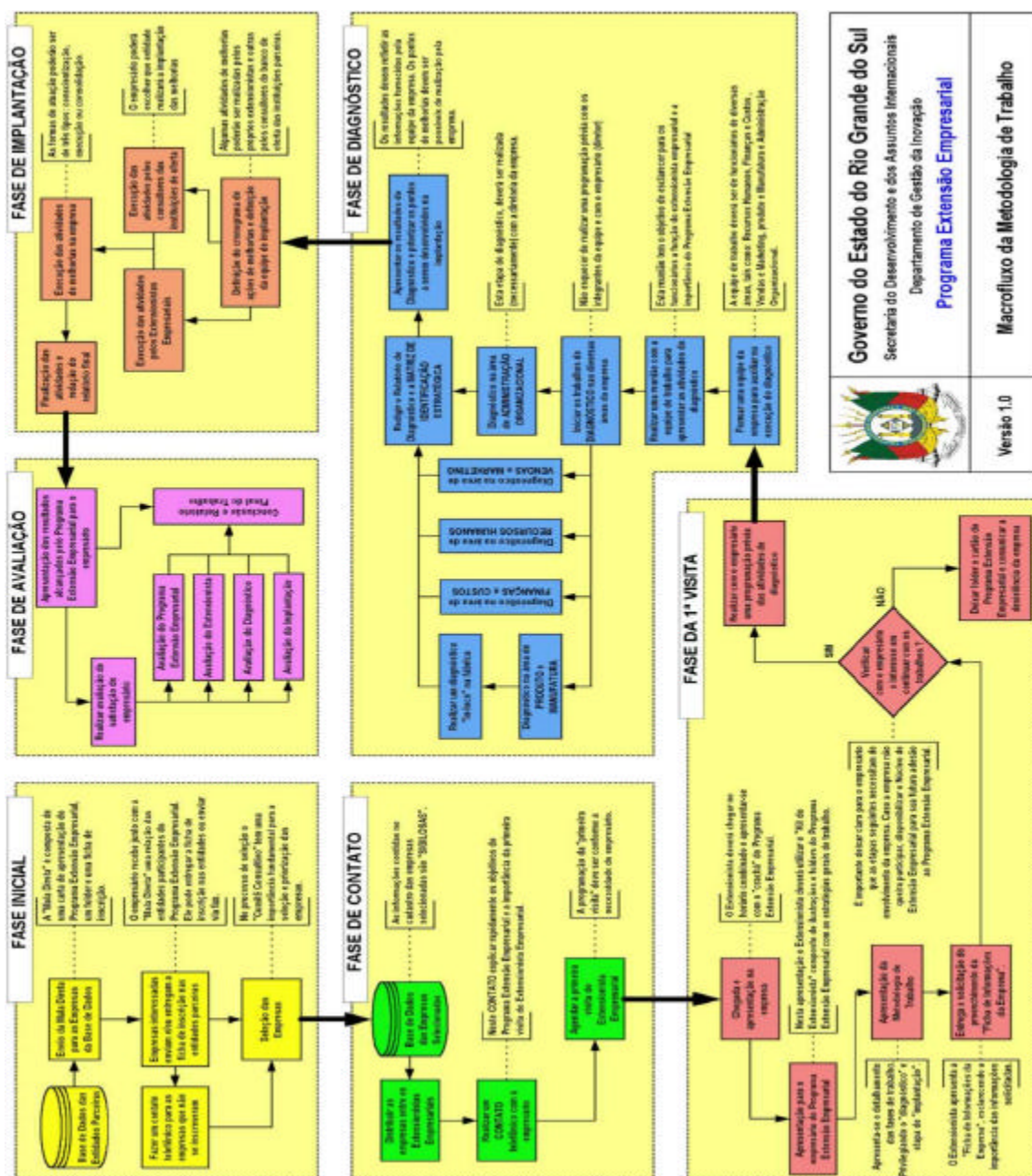
2.3 ESTRUTURA GERAL DA METODOLOGIA DE TRABALHO

A Estrutura Geral da Metodologia de Trabalho será enfocada de maneira sistêmica e genérica, facilitando o entendimento por parte dos EE's nas diversas fases do trabalho. A estruturação da sequência segue uma lógica cadenciada de 6 fases distintas, a saber:

- 1. FASE INICIAL**
- 2. FASE DE CONTATO**
- 3. FASE DA 1ª VISITA**
- 4. FASE DE DIAGNÓSTICO**
- 5. FASE DE IMPLANTAÇÃO**
- 6. FASE DE AVALIAÇÃO**

Na figura nº6, é possível visualizar as seis fases da metodologia de trabalho. Este “macrofluxo” representa um conveniente resumo do processo que a empresa passará no momento da adesão ao Programa Extensão Empresarial.

Figura nº6 Macrofluxo da metodologia de trabalho



2.4 DETALHAMENTO DA METODOLOGIA DE TRABALHO

2.4.1 Fase I – fase inicial

Esta fase consiste no processo de levantamento do banco de dados das entidades parceiras da demanda. O critério estabelecido pelo PEE para a seleção das empresas será baseado, fundamentalmente, na escolha de micro, pequenas e médias empresas do Estado do Rio Grande do Sul. A seleção terá como referência principal um banco de dados fornecido pelas entidades da demanda, entre outras. Elas são:

Associações Empresariais;
Sindicatos Patronais e dos Trabalhadores;
Prefeituras Municipais.

A classificação das empresas obedecerá ao mesmo critério adotado pelo SEBRAE (0 a 20 funcionários: micro; 21 a 100: pequena e 101 a 500: média). O processo de engajamento das empresas no PEE requer algumas ações:

A priorização das empresas a serem atendidas em cada região será feita pelo NEE em articulação com o comitê das entidades da demanda. Os critérios de priorização de escolha das empresas devem considerar o fato das mesmas estarem engajadas em outros Programas de Governo, como: consórcios de exportação, consórcios de compra de matéria-prima, Primeiro Emprego e outros. Também serão levadas em conta questões de interesse estratégico das regiões e, preferencialmente, as associadas aos critérios das entidades da demanda;

1. Inicialmente, as entidades da demanda indicarão um banco de empresas conforme seus critérios de prioridade. Dentre as empresas indicadas, o NEE procurará atender àquelas melhor enquadradas nos critérios de prioridade estipulados no item anterior;

2. Envio de correspondência para as empresas contendo:

- Carta convite para as empresas;

- *Folder* de divulgação do PEE;
- Ficha de Inscrição(anexo 04) - deverá ser preenchida pela empresa e remetida ao NEE. Essa ficha contém informações cadastrais básicas da empresa e a manifestação do seu interesse em receber a visita do Extensionista Empresarial.

2.4.2 Fase II – fase de contato

Realizar contato telefônico com as empresas: à medida em que as empresas indicadas pelo comitê das entidades da demanda forem repassadas ao NEE, será realizado o primeiro contato telefônico com as mesmas através dos membros do núcleo, visando agendar a primeira visita com o empresário.

2.4.3 Fase III – fase da 1ª visita

Realizar a 1ª visita à empresa: na data agendada, o Extensionista Empresarial se apresentará ao dirigente da empresa com o "*Kit Visual de Apresentação do PEE*" composto de:

- Cartão de Visita;
- Apresentação Visual do Programa Extensão Empresarial - "*Kit Visual*": recurso de apoio ao Extensionista Empresarial na apresentação do Programa ao empresário;
- *Folder* de Apresentação do Programa Extensão Empresarial;
- *Folder* de Apresentação do Núcleo de Extensão Empresarial;
- *Folder* de Apresentação do Extensionista Empresarial;
- *Folder* de Apresentação da Metodologia de Trabalho;
- *Folder* das Linhas de Crédito do Banrisul, Finep e Fapergs;
- Ficha de Inscrição (anexo 10);
- Ficha de Informações da Empresa (anexo 01).

Deverá ser obedecido o seguinte roteiro:

1 Apresentar-se;

2 Apresentar o Programa:

- Exibir a carta convite enviada e assinada pelo Secretário;
- Explicar o que é o Programa;
- Detalhar seus objetivos;
- Demonstrar sua operacionalização:
- Núcleo e sua Coordenação;
- Os Extensionistas Empresariais (formações, experiências e comprometimento);
- A Metodologia de ação na empresa;

3 Como a empresa pode beneficiar-se do Programa Extensão Empresarial?

- Enfatizar a cultura da inovação: ações sobre as pessoas e não apenas sobre máquinas, produtos e processos (conscientização, treinamento e capacitação).
- Pelo acesso às informações:
- Consórcios de Matéria-Prima e de Exportação;
- Programa “Primeiro Emprego”;
- Participação subsidiada em feiras nacionais e internacionais.

4 A contrapartida da empresa:

- Preencher a Ficha de Informações e fornecer os dados solicitados;
- Obter o comprometimento dos funcionários com o Programa;
- Comparecendo às reuniões programadas com pontualidade;
- Executando as tarefas nos prazos solicitados pelo Extensionista;
- Priorizando a qualidade das informações solicitadas;

5 Captar a opinião do Empresário acerca do Programa:

- Se não houver interesse, solicitar ao Empresário a formalização da desistência, mediante fax ao Núcleo;
- Se houver interesse em continuar no Programa, passar ao próximo item;

6. Agendar o diagnóstico:

- Marcar dia e hora conveniente ao Empresário;

- Condicionar o diagnóstico ao recebimento da Ficha de Informações preenchida em prazo máximo de 5 dias úteis;

7 Colocar-se à disposição para dirimir quaisquer dúvidas remanescentes;

8 Despedir-se, agradecendo a receptividade e colocando-se à disposição, através de seu Núcleo.

2.4.4 Fase IV- fase do diagnóstico:

2.4.4.1 Introdução:

Antes do início da fase do Diagnóstico, o Extensionista deverá conhecer as referências básicas da empresa constantes na ficha de informações, (anexo 01) esta ficha deverá ser previamente preenchido pelo principal dirigente da empresa a ser diagnosticada. É importante que este documento seja profundamente estudado e compreendido . Na visita, serão levantados alguns dados e informações principais relacionados com cada área funcional (Recursos Humanos, *Marketing* e Vendas, Produto e Manufatura, Finanças e Custos e Administração Organizacional –Questões do check-list de identificação estratégica, anexo 09). Os dados e informações servirão como indicadores básicos para apontar as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças que interagem no contexto competitivo da empresa. Esta fase requer muita cautela, sensibilidade e talento por parte do agente pesquisador, pois quanto mais fidedignos forem os dados, mais afinado e condizente com a realidade da empresa será o relatório do diagnóstico realizado.

No processo, está prevista uma etapa de entrevista qualitativa com o diretor e as chefias responsáveis por cada área funcional da empresa. A equipe do diagnóstico deverá ser composta pelos responsáveis destas áreas. É condição obrigatória que a primeira entrevista seja com a diretoria da empresa (na avaliação do item Administração Organizacional).

Outra etapa importante do diagnóstico é a pesquisa que envolve a observação direta. Ela consiste do acompanhamento direto do consultor aos principais processos produtivos da

empresa. Esta atividade requer muita atenção no sentido de complementar os dados do *check-list* e também realizar comparações reflexivas entre o discurso dos entrevistados e a prática.

2.4.4.2 Dinâmica do diagnóstico:

a) Aspectos de gestão:

Antes do início das entrevistas com cada área funcional é necessária a formação da equipe multifuncional de trabalho. A equipe deverá ser reunida com a finalidade de conhecer a proposta . Para cada empresa será definido um gestor. Este deverá ser o consultor responsável pelo diagnóstico de todos os aspectos relativos à gestão do programa de trabalho no âmbito da mesma.

O diagnóstico deverá levar em consideração, enfatizando a questão das perdas nas empresas, três grandes eixos fundamentais:

- a. Aspectos de tecnologia de gestão;
- b. Aspectos de tecnologia de processo;
- c. Aspectos de tecnologia de produto.

Tais aspectos, em geral, compõem as principais restrições que impedem o melhor desempenho econômico e social da empresa. O diagnóstico irá atender, fundamentalmente, as áreas de Administração Organizacional, *Marketing/Vendas*, Finanças, Produção, Recursos Humanos e Desenvolvimento de Produtos e Processos. Assim, o gestor da empresa - responsável pelo diagnóstico - deverá indicar com clareza a priorização das ações a serem realizadas na organização em questão.

b) Procedimento de utilização dos instrumentos para o diagnóstico:

A Entrevista:

A entrevista deverá ser conduzida inicialmente com a diretoria da empresa (com o diretor, no mínimo, deverá ser realizado o Item “Administração Organizacional”), podendo os demais itens serem feitos com supervisores ou gerentes de área. Caso queira gravar a entrevista, o entrevistador poderá utilizar recursos como gravador (somente com a prévia autorização do entrevistado). É fundamental que o consultor conquiste a confiança do empresário para que as respostas sejam fidedignas à realidade da empresa.

O Extensionista deverá preencher as questões do *check-list* de Identificação Estratégica (anexo nº02) e fazer as devidas anotações adicionais referentes a cada item durante a entrevista. Caso o entrevistado não disponha das informações solicitadas ou não as saiba, o consultor deverá colocar esta observação por escrito no *check-list* e complementar os dados que faltam posteriormente.

A Observação Direta:

A observação direta consiste de um método de descrição e relato de fatos e informações colhidas próximas ao local de trabalho e aos processos produtivos da empresa. Nesta etapa, o consultor deverá registrar referências físicas (máquinas, equipamentos, fichas, procedimentos de trabalho, rotinas, registros e ambiente) que possibilitem realizar um diagnóstico mais preciso e tangível. Assim, a elaboração do mesmo será baseada em dados mais próximos da realidade da empresa, o que facilita o entendimento e a conscientização do empresário em relação ao verdadeiro estado da mesma.

“Check-List” de Identificação Estratégica :

Este instrumento consiste num método de identificação de eficiência e eficácia de cada área funcional da empresa, que é avaliada através de quesitos correspondentes. Os quesitos são classificados individualmente quanto a sua existência (E) , ou não existência (NE) na empresa, quanto à importância (escala de muito importante a pouco importante) e quanto ao desempenho (escala de muito bom a ruim). Os campos do *check-list* deverão ser preenchidos com “X”. É fundamental que o Extensionista Empresarial faça registros complementares que justifiquem cada item referente às respectivas áreas funcionais

avaliadas, pois apenas os registros marcados com “X” são insuficientes para a elaboração do diagnóstico. Com base no *check-list* preenchido e as correspondentes justificativas, será utilizada uma matriz de Identificação Estratégica (ver a seguir). (Obs.: ver anexo 14 *Ficha de Check-list de Identificação Estratégica*).

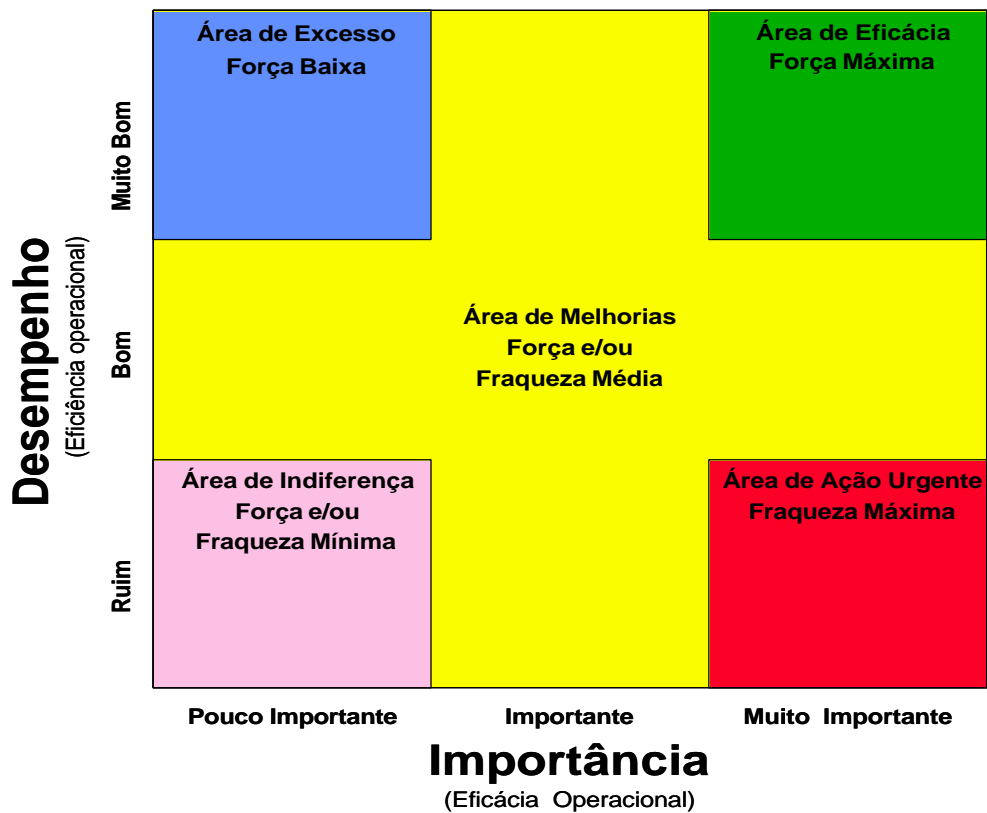
A Formação de Equipe:

Toda a ação realizada nas empresas requer a estruturação das atividades através de equipes de trabalho. Para tanto, é fundamental, tanto na fase do Diagnóstico como na fase de Implantação do mesmo, que os consultores tenham a iniciativa de integrar, junto com o empresário, equipe(s) multidisciplinar(es).

O objetivo das equipes é criar nas organizações uma cultura de participação e colaboração de todos, no sentido de solucionar problemas e promover melhorias contínuas no ambiente de trabalho. Geralmente, as equipes são formadas por representante das áreas funcionais, podendo, inclusive, serem formados grupos de trabalho compostos por trabalhadores da mesma área. Estes grupos são destinados a resolver problemas pontuais de seu setor de trabalho.

A Matriz de Identificação Estratégica (figura nº7), apresentada a seguir, consiste de um instrumento capaz de facilitar a visualização da situação da empresa, com base na definição de seus pontos fortes e fracos em relação às áreas funcionais (Recursos Humanos, Marketing e Vendas, Finanças, Produção e Administração Estratégica).

Figura nº7 Matriz de Identificação Estratégica



Esta matriz possui dois eixos: (eixo x: escala da eficácia e eixo y: escala da eficiência) e de cinco regiões distintas limitadas pelos respectivos eixos, a saber:

- Quadrante área de ação urgente (fraqueza máxima): localizado pelas coordenadas: “muito importante” e “ruim”. À medida em que um item (área funcional) for avaliado, serão posicionados nesta área todos os quesitos do item que estiverem com um desempenho muito baixo e forem muito importantes para o desempenho geral da empresa. São questões que deverão ser atendidas e trabalhadas radicalmente num curto prazo;

- Quadrante área de eficácia (força máxima): localizado pelas coordenadas: “muito importante” e “muito bom”. À medida em que um item (área funcional) for avaliado, serão posicionados nesta área todos os quesitos do item que estiverem com um desempenho muito bom e forem muito importantes para o desempenho geral da empresa. São questões que deverão ser evidenciadas por toda empresa e utilizadas como arma competitiva no setor;

- Quadrante área de excesso (força baixa): localizado pelas coordenadas: “pouco importante” e “muito bom”. À medida que um item (área funcional) for avaliado, serão posicionados nesta área todos os quesitos do item que estiverem com um desempenho muito bom e forem pouco importantes para o desempenho geral da empresa. São questões que deverão ser evidenciadas como forças de baixo impacto e que pouco colaboram como arma competitiva da empresa dentro do setor em que atua;

- Quadrante área de indiferença (força mínima): localizado pelas coordenadas: “pouco importante” e “ruim”. À medida que um item (área funcional) for avaliado, serão posicionados nesta área todos os quesitos do item que estiverem com um desempenho ruim e forem pouco importantes para o desempenho geral da empresa. São questões com que a empresa demonstra não lidar de forma satisfatória e também não colaboram como arma competitiva dentro do setor em que ela atua;

- Quadrante área de melhorias (força média): localizado pelas coordenadas: “importante” e “bom”. À medida em que um item (área funcional) for avaliado, serão posicionados nesta área todos os quesitos do item que estiverem com um desempenho bom e forem importantes para o desempenho geral da empresa. São questões que deverão ser evidenciadas por toda empresa e melhoradas a médio e longo prazo, não podendo ser abandonadas pela administração. Cabe salientar que os quesitos posicionados nesta região poderão representar situações de muita importância para a empresa a médio e longo prazo. Assim, poderão ter que migrar para área de eficácia e de força máxima.

A priorização das áreas funcionais da empresa poderá ser baseada nos resultados da matriz de identificação estratégica. Entretanto, a decisão final da priorização será realizada pelo empresário em conjunto com a sua equipe que participou do diagnóstico.

c) Elaboração dos resultados /relatório:

Para cada área funcional da empresa será utilizada uma matriz de identificação estratégica onde os itens analisados são posicionados conforme os critérios de desempenho e

importância. Desta forma, o cenário de oportunidades de ações de trabalho poderá ser visualizado e priorizado. A utilização destas matrizes, por proporcionarem fácil representação visual do estado das forças e fraquezas das empresas analisadas, deve constar no relatório e apresentação do diagnóstico final.

Uma vez identificadas as forças e fraquezas de cada área funcional, as ações a serem priorizadas deverão corresponder às formas de atuação na empresa.

A Abordagem de Trabalho:

Considera três situações:

1. Afastamento: Quando no primeiro contato ou durante o diagnóstico a empresa decide não ser necessária a sua participação no PEE;
2. Terceirização: Quando o diagnóstico realizado na empresa aponta para demandas que fogem à competência dos EE's ou extrapolam suas capacidades de atuação;
3. Continuidade: Quando, após a realização do diagnóstico, são levantadas oportunidades de atuação na empresa, no sentido de promover ações de conscientização, execução ou consolidação.

Processo de Elaboração do Relatório do Diagnóstico:

O relatório será apresentado ao principal executivo da empresa para verificação dos pontos fortes e fracos, após será formatado e feita a apresentação aos demais dirigente da empresa.

O Relatório do Diagnóstico deverá ser realizado conforme anexo 03. Entretanto, deverão ser seguidos alguns parâmetros básicos, como:

1. Quem realiza? Gestor da empresa;
2. Onde centraliza? Na pasta da empresa no escritório de consultoria;

3. Quanto tempo? Três dias úteis;
4. Como realiza? Com base na pesquisa de campo (observação direta, *check-list* preenchido e documentos da empresa);
5. Por que realiza? Para desencadear um processo de conscientização, inovação e melhorias nas organizações diagnosticadas;

Formato e Apresentação do Relatório do Diagnóstico ao Empresário:

1. Tamanho: Máximo de 15 páginas (exceto anexos);
2. Transparências: caso utilizar, deverá conter a logomarca padrão do PEE (os demais parâmetros são livres);
3. Tempo de apresentação: um turno;
4. Tipo de letra: formato Arial do *Word*;
5. Tamanho de letra: 10 (dez);
6. Parágrafo: espaço 1,5 entre linhas;
7. Cores: redação em preto; gráficos, tabelas e demais representações visuais, de preferência, coloridos;
8. Destaques: tipo negrito em preto para destaques;
9. Apresentador do diagnóstico ao empresário e a equipe da empresa: extensionista autor do relatório.

2.4.5 Fase V – fase de implantação

2.4.5.1 Definição do método de atuação

Uma vez realizado o Diagnóstico, o gestor da empresa fará uma proposta de atuação, tendo em mente três situações básicas:

- a) Um conjunto de ações que deverão ser realizadas pelos EE's que compõem o NEE. Para isso, deverão ser previamente projetadas as áreas de atuação em termos de assessoria de todos os profissionais envolvidos no programa.

Conforme o relatório do diagnóstico final apresentado à empresa, deverá ser definida entre o gestor da empresa, o empresário e sua equipe, as principais demandas já identificadas a serem contempladas para a fase de implantação do diagnóstico. Assim, o esquema matricial representado na figura nº8 deverá ser composto e especificado pelo NEE. Deve ser definido e elaborado um cronograma de ações de melhorias entre os extensionistas e o coordenador do núcleo, assim como a equipe de extensionistas que atuará na empresa. Caso o empresário não concorde com o cronograma realizado, poderá haver ajustes;

Figura nº08 Matriz de atendimento de demandas

	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa n
Extensionista 1	Gestor da Empresa	Ação 1	Ação 2	
Extensionista 2	Ação 1	Ação 3		Gestor da Empresa
Extensionista 3		Ação 2	Ação 3	
Extensionista 4	Ação 2		Gestor da Empresa	Ação 1
Terceiros (*)			Ação 4	Ação 2
Extensionista n	Ação 3	Gestor da Empresa	Ação 1	Ação 3

Matriz de relacionamento entre consultor e empresa com as diversas atividades relacionadas Obs.: Caberá ao Gestor da empresa, no mínimo, uma ação.

Caberá ao Gestor da Empresa:

- Expor os resultados do diagnóstico estratégico ao Coordenador e aos EE's do NEE, com o objetivo de distribuir as ações a serem realizadas na empresa;
- Assumir, no mínimo, uma atividade (ação) na empresa na fase de implantação do diagnóstico;

Obs.: Caso o responsável pelo diagnóstico não identifique nenhuma ação que ele possa realizar, este deverá comunicar ao coordenador a necessidade de se eleger um novo

gestor para a empresa (é aconselhável que o gestor atue como EE). Nesta situação, o responsável pelo diagnóstico deverá repassar todas as informações necessárias ao novo gestor da empresa, além de apresentá-lo ao diretor da empresa;

- Auxiliar e sugerir caminhos aos demais EE's que estiverem atuando na empresa, no caso do surgimento de dificuldades na dinâmica de seus trabalhos;
- Articular reuniões entre a diretoria e os demais EE's atuantes na empresa;
- Relatar na Minuta de Reunião (anexo nº13) os resultados oriundos da implantação de soluções pelo banco de oferta do Programa;

b) Um conjunto de ações que deverão ser indicadas a outras entidades que não o NEE. São demandas que fogem da competência técnica dos EE's ou que extrapolam suas capacidades de atendimento. Entidades da oferta conveniadas: Universidades e Centros Tecnológicos e/ou de Pesquisa;

c) Outro tópico importante a ser realizado nesta fase consiste da oferta às empresas de um conjunto de cursos, baseado no conhecimento teórico/prático do pessoal técnico envolvido no programa. O intuito desses cursos consiste em nivelar os conhecimentos teóricos e práticos dos trabalhadores das empresas. Os cursos poderão ocorrer em qualquer uma das situações apontadas pelo diagnóstico estratégico (Conscientização - área de ação urgente “em vermelho na matriz do diagnóstico” e conceito baixo no *Check-list*, Execução - área de melhorias “em amarelo na matriz do diagnóstico” e conceito médio no *Check-list* e Consolidação- área de eficácia “em verde na matriz do diagnóstico” e conceito alto no *Check-list*).

Cada quadrante da matriz de identificação estratégica (figura nº7), além da zona em amarelo da mesma, representa os conceitos que deverão avaliar cada área funcional. Assim, conforme os resultados do diagnóstico, poderá ser definido e elaborado pelo coordenador do NEE e pelos EE's um cronograma de cursos a serem oferecidos às empresas. Caso o titular não concorde com o cronograma apresentado, poderá haver ajustes.

2.4.5.2 Formas de atuação na empresa

Apresentam-se 3 (três) formas de atuação dos EE's e/ou terceirizados na empresa, buscando atender às demandas levantadas e acordadas na ocasião do diagnóstico. Elas são:

Conscientização: conceito baixo no *check-list*

Alguns exemplos aplicativos:

Treinamentos de conscientização;

5S's;

Gerenciamento visual.

Neste plano de trabalho, a abordagem do Extensionista Empresarial deverá considerar um desconhecimento completo por parte da empresa em relação à tecnologia a ser transferida e/ou implantada. Nestas condições, serão ministrados treinamentos de conscientização, evidenciando aos trabalhadores e ao empresário a gravidade e urgência de se modificar o cenário vigente na organização e quais as possíveis tendências dos cenários futuros se nada for feito no sentido de uma nova orientação e organização do trabalho. Assim, deverá ser formada uma equipe multidisciplinar abrangendo representantes dos diferentes níveis hierárquicos da empresa: estratégicos, táticos e operacionais.

Execução: conceito médio no *check-list*

Alguns exemplos aplicativos:

Capacitação tecnológica para compreensão da manufatura;

Tempos e movimentos;

Ergonomia;

Análise do fluxo produtivo;

Ferramentas de qualidade e produtividade: APG's, *layout* e etc.

Neste plano de trabalho, a abordagem do EE deverá considerar um desconhecimento parcial por parte da empresa em relação à tecnologia a ser transferida e/ou implantada. Nesta situação, diagnosticou-se que a empresa tem conhecimento da tecnologia e a mesma está implantada ou parcialmente implantada, porém os resultados gerados com a mesma não

alcançam o mínimo desejado pela organização. Neste caso, deve-se formar uma equipe multidisciplinar, entretanto composta por representantes dos níveis táticos e operacionais.

Consolidação: conceito alto no *check-list*

Alguns exemplos aplicativos:

Consultoria para consolidação do sistema de manufatura;

Apoio para os processos metodológicos e suas diretrizes;

Padronização de processos;

Gestão da produção;

Garantia da qualidade e etc.

Neste plano de trabalho, a abordagem do EE deverá considerar um conhecimento e geração de resultados bem avançados por parte da empresa em relação à tecnologia a ser transferida e/ou implantada. Entretanto, a necessidade de uma consolidação do tipo teórico/prática é importante para que as forças presentes verificadas no meio organizacional tenham caráter sustentável. Nestes casos, podem ser feitos trabalhos no sentido de padronização dos processos e melhorias incrementais. E, ainda, muitas vezes, a formação de equipes compostas por níveis operacionais poderá ser suficiente.

2.4.5.2 Finalização – relatório final

Deverá ser realizado um relatório final com os resultados da Fase de Implantação, seguindo os mesmos parâmetros do formato de apresentação do Relatório do Diagnóstico.

2.4.6 Fase VI – fase de avaliação

Nesta fase, será utilizada uma ferramenta para avaliar a performance do PEE. O “Sistema de Avaliação” tem por objetivo avaliar, controlar e, se necessário, corrigir a metodologia de trabalho do PEE, visando a máxima satisfação do empresário.

2.4.6.1 Elementos e etapas a serem avaliados no PEE

A avaliação geral do PEE deverá considerar as seguintes avaliações específicas:

1. Extensionistas Empresariais;
2. Fase do Diagnóstico;
3. Fase da Implantação;
4. A satisfação em relação ao PEE.

2.4.6.2 Formas e instrumentos de avaliação

Cada elemento e fase avaliada necessita um resultado particular. Para isto, deve-se criar um conjunto de itens que sejam representativos aos agentes avaliados. Conforme o elemento ou etapa avaliada, existe uma lista de itens a serem considerados. O instrumento de avaliação será, fundamentalmente, de caráter quantitativo. Este instrumento consiste em fichas de avaliação satisfacional. Elas terão como parâmetro principal o nível de satisfação dos empresários. Será utilizada a escala de satisfação de cinco faixas, incluindo a opção “Não Sabe”. Elas são:

1. MUITO INSATISFEITO
2. INSATISFEITO
3. INDIFERENTE
4. SATISFEITO
5. MUITO SATISFEITO
NS. NÃO SABE

2.4.6.3 Aplicação do instrumento

As fichas de avaliação satisfacional deverão ser explicadas e entregues ao diretor da empresa avaliadora em duas situações diferentes:

a) Caso a empresa apenas aceite realizar a Fase do Diagnóstico: nesta situação, o gestor da empresa deverá fornecer ao empresário, no final do diagnóstico, as seguintes fichas (anexo nº15):

- Ficha de Avaliação do Extensionista Empresarial;
- Ficha de Avaliação da Fase do Diagnóstico;
- Ficha de Avaliação da Satisfação em relação ao PEE;

b) Caso a empresa aceite também realizar a Fase da Implantação: nesta situação, o gestor da empresa deverá fornecer ao empresário, ao final dos trabalhos, as mesmas fichas da Fase do Diagnóstico, incluindo a Ficha de Avaliação da Fase de Implantação.

As fichas de avaliação deverão ser preenchidas pelo diretor da empresa. As questões são de escolha simples, isto é, cada uma deverá ser assinalada apenas com um “X” na escala de 1 a 5, inclusive a opção “Não Sabe”.

Anexo 07

FICHA DE CÓDIGO DAS EMPRESAS

[illegible]

Anexo 09

ACOMPANHAMENTO DE EMPRESA

a N° Fich

EMPRESA:

[illegible]

Anexo 10

FICHA DE INSCRIÇÃO

Empresa:		Código da Empresa:
CGC:		Inscrição Estadual:
Classificação: <input type="checkbox"/> micro <input type="checkbox"/> pequena <input type="checkbox"/> média		Número de Funcionários:
Endereço:		Bairro:
Cidade:	CEP:	Fone:
E-mail:		Fax:
Entidade de Classe Filiada:		
Existe interesse da Empresa em participar Do PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL?		<input type="checkbox"/> SIM <input type="checkbox"/> NÃO
Pessoa para contato na Empresa:		
Função:		Fone:
Nome do Responsável:	Assinatura:	Data:
Encaminhar este cadastro para o fax		→ 0XX 54 4541490

Anexo 11

CRONOGRAMA DE TRABALHO

Empresa:	Código da Empresa:	Data:
Extensionista:		Nº Documento:

[illegible]

Anexo 12

PAUTA DE TRABALHO

Empresa:	Código da Empresa:	Data:
		Nº Documento:

Atividades - Demandas	Responsável	Prazo	Evolução			
			Realizado	Parcial	Nada	A Melhorar

Anexo 13

MINUTA DE REUNIÃO

Empresa:	Código da Empresa:	Data:
		Nº Documento:

Participantes da Empresa:	Participantes do NEE:
---------------------------	-----------------------

Assuntos Tratados:	
Assinatura do Representante da Empresa:	Assinatura do Representante do NEE:

Anexo 14

FICHA DE CHECK-LIST DE IDENTIFICAÇÃO ESTRATÉGICA

Empresa:								
ADMINISTRAÇÃO ORGANIZACIONAL		<i>Status</i>	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
AO1	Estratégia Organizacional							
AO2	Estrutura Organizacional							
AO3	Indicadores de Desempenho							
RECURSOS HUMANOS		<i>Status</i>	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
RH1	Estratégias de Recursos Humanos							
RH2	Administração de Recursos Humanos							
RH3	Educação e Treinamento							
RH4	Indicadores de Recursos Humanos							
FINANÇAS e CUSTOS		<i>Status</i>	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
FC1	Administração Financeira							
FC2	Indicadores Financeiros							
FC3	Administração de Custos							
FC4	Indicadores de Custos							
VENDAS e MARKETING		<i>Status</i>	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
VM1	Avaliação de Mercado							
VM2	Política Mercadológica							
VM3	Análise de Desempenho							
PRODUTO e MANUFATURA		<i>Status</i>	Importância			Desempenho		
		E / ÑE	MI	I	PI	MB	B	R
PM1	Desenvolvimento de Produto							
PM2	Ferramentaria							
PM3	Manutenção							
PM4	Logística							
PM5	Manufatura operacional e funcional							
PM6	Qualidade e Indicadores							
PM7	Gestão Ambiental							

Anexo 15**FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL**
Avaliação do Extensionista Empresarial

Empresa:	Código da Empresa:
----------	--------------------

Avaliação do Extensionista Empresarial	Grau de Satisfação					Não Sabe
	☹		😊		😊	
1. Conhecimento técnico em relação às ações ofertadas e executadas na empresa	1	2	3	4	5	NS
2. Comportamento e postura do extensionista empresarial	1	2	3	4	5	NS
3. Assiduidade (comparecimento) às reuniões de trabalho agendadas	1	2	3	4	5	NS
4. Pontualidade nas reuniões de trabalho agendadas	1	2	3	4	5	NS
5. Objetividade nas reuniões de trabalho realizadas	1	2	3	4	5	NS
6. Atingimento das metas de trabalho em relação às atividades/ações propostas	1	2	3	4	5	NS
7. Capacidade de envolver as pessoas em atividades de grupo	1	2	3	4	5	NS

Legenda – Grau de Satisfação

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL
Avaliação da Fase de Diagnóstico

Empresa:	Código da Empresa:
----------	--------------------

Avaliação da Fase de Diagnóstico	Grau de Satisfação					Não Sabe
	☹		😊		😊	
1. Período total de realização do diagnóstico	1	2	3	4	5	NS
2. Capacidade de identificação das forças e fraquezas da empresa	1	2	3	4	5	NS
3. Interesse do Extensionista Empresarial em conhecer a empresa	1	2	3	4	5	NS
4. Clareza das questões perguntadas no diagnóstico	1	2	3	4	5	NS
5. Pertinência das questões perguntadas no diagnóstico	1	2	3	4	5	NS
6. Tempo destinado às entrevistas	1	2	3	4	5	NS
7. Forma de apresentação do Relatório do Diagnóstico	1	2	3	4	5	NS
8. Resultados finais apontados no diagnóstico	1	2	3	4	5	NS
9. Satisfação geral com a Fase do Diagnóstico	1	2	3	4	5	NS

Legenda – Grau de Satisfação

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL
Avaliação da Fase de Implantação

Empresa:	Código da Empresa:
----------	--------------------

Avaliação da Fase de Implantação	Grau de Satisfação					Não Sabe
	☹		😊		😊	
1. Período total de realização da implantação das ações propostas	1	2	3	4	5	NS
2. Capacidade de atendimento das demandas que foram apontadas no diagnóstico	1	2	3	4	5	NS
3. Soluções apontadas pelos extensionistas empresariais para os problemas trabalhados	1	2	3	4	5	NS
4. Soluções apontadas pelo banco de oferta indicado pelo PEE (instituições como: CTCCA, SENAI couros, SENAI calçados, Universidades, etc.)	1	2	3	4	5	NS
5. Período de duração da implantação das ações realizadas pelo banco de oferta indicado pelo PEE	1	2	3	4	5	NS
6. Assimilação pela empresa em relação à tecnologia oferecida pelos extensionistas empresarias	1	2	3	4	5	NS
7. Assimilação pela empresa em relação à tecnologia oferecida pelo banco de oferta indicado pelo PEE	1	2	3	4	5	NS
8. Satisfação geral com a Fase de Implantação do Diagnóstico	1	2	3	4	5	NS

Legenda – Grau de Satisfação

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito

FICHA DE AVALIAÇÃO DO PROGRAMA EXTENSÃO EMPRESARIAL
Avaliação em Relação ao Programa Extensão Empresarial

Empresa:	Código da Empresa:
----------	--------------------

Avaliação do Programa Extensão Empresarial	Grau de Satisfação					Não Sabe
	☹		☺		☺	
1. Concepção geral do Programa Extensão Empresarial oferecido pelo Governo vigente às Empresas	1	2	3	4	5	NS
2. Proposta e iniciativa do Governo em coordenar, subsidiar e atender empresas através do Programa Extensão Empresarial	1	2	3	4	5	NS
3. Habilidade de indicar entidades que satisfaçam demandas não atendidas pelos Extensionistas Empresariais	1	2	3	4	5	NS
4. Finalidade das linhas de crédito de financiamento (Banrisul) oferecidas	1	2	3	4	5	NS
5. Agilidade das linhas de crédito de financiamento (Banrisul) oferecidas	1	2	3	4	5	NS
6. Períodos de carência e amortização das linhas de crédito de financiamento (Banrisul) oferecidas atividades/ações propostas	1	2	3	4	5	NS
7. Quantidades (tipos distintos) das linhas de crédito de financiamento (Banrisul) oferecidas	1	2	3	4	5	NS
8. Quantidade de extensionistas empresariais disponíveis para as demandas de trabalho identificadas	1	2	3	4	5	NS
9. Coordenação do NEE (Núcleo de Extensão Empresarial)	1	2	3	4	5	NS
10. Satisfação Geral em relação ao Programa Extensão Empresarial	1	2	3	4	5	NS

Legenda – Grau de Satisfação

1. Muito Insatisfeito
2. Insatisfeito
3. Indiferente
4. Satisfeito
5. Muito Satisfeito