

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

**UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS  
EMPRESAS NO ESTADO DO PARANÁ.**

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO  
PÚBLICA E DE EMPRESAS PARA OBTENÇÃO DO GRAU DE MESTRE

**PETRUS ANTONIO MULLER REIS**  
Rio de Janeiro 2003

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

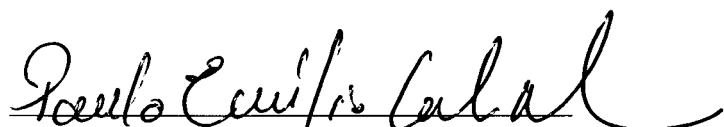
**TÍTULO**

**UTILIZAÇÃO DE INSTRUMENTOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO  
ESTRATÉGICO EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS NO ESTADO DO PARANÁ.**

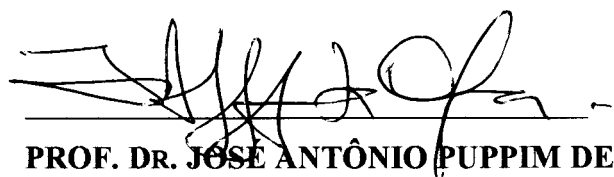
**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:**  
**PETRUS ANTONIO MULLER REIS**

**E**

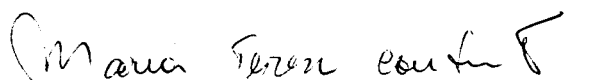
**APROVADO EM 14/05/2003**  
**PELA COMISSÃO EXAMINADORA**



**PROF. DR. PAULO EMÍLIO MATOS MARTINS**



**PROF. DR. JOSÉ ANTÔNIO PUPPIM DE OLIVEIRA**



**PROF<sup>a</sup> DRA. MARIA THEREZA COUTINHO**

# AGRADECIMENTOS

Aos meus pais pelo incentivo e auxílio efetivo no trabalho.

A minha esposa pelos períodos desta jornada que dividiu comigo.

Aos meus colegas de sala de aula pela ajuda e compreensão.

Aos meus amigos do ISAE pela prestatividade, auxílio e profissionalismo.

Ao Paulo (in memoriam) que me incentivou a realizar o curso.

À empresa na qual trabalho, pelo auxílio e compreensão dos momentos de ausência.

Ao Professor Balestro que, após 25 anos, voltou a despender horas comigo com sua intelectualidade.

## RESUMO

O presente trabalho averigua os modelos estratégicos atuais e, sua aplicabilidade nas pequenas empresas no que tange à viabilidade financeira de projetos dirigidos a esse assunto. Procurou-se desenvolver a pesquisa com o objetivo de investigar a influência e a operacionalidade dos modelos correntes de estratégia, na liquidez das pequenas empresas, de modo a transformar os dados destas análises financeiras básicas em ferramentas estratégicas de minimização de risco. O método utilizado para o estudo foi o da exploração de literatura de planejamento estratégico e análise financeira de tomada de decisão. Aplicação da teoria foi verificada em uma amostra não generalística e pré-estabelecida pelo autor, através de um questionário objetivo. As perguntas constantes neste questionário contemplaram a verificação do nível dos conceitos estratégicos presentes nas empresas, suas condições atuais perante a perspectiva financeira e a disponibilidade da aplicação dos conceitos em projetos de planejamento estratégico. Os resultados revelaram a presença de vários conceitos e diretrizes teóricas; porém na averiguação da condição financeira, as empresas pesquisadas apresentaram, através de notas, estado de liquidez enxuto e com pouca margem de folga para investimentos na área estratégica. O contraponto da pesquisa foi dado pelo modo que como as empresas estão sendo obrigadas a esta análise, por mais que haja conhecimento do assunto, estes critérios não estão sendo utilizados, fato observado na terceira seção do questionário. As conclusões demonstraram que as pequenas empresas pesquisadas oferecem condições de desenvolvimentos estratégicos na forma de adaptações. A teoria informou que isto também constitui um procedimento válido. Porém os conceitos dessas adaptações devem ser avaliados perante a perspectiva da viabilidade financeira e de composição dos custos de capital a ser aplicado. Isto estabelece, além da implantação do início da adaptação estratégica, o uso de ferramentas financeiras básicas e de critérios de análise de risco, sendo esses fatos extremamente compatíveis com o tamanho das empresas e com os preceitos estratégicos. Assim, a hipótese estipula pelo trabalho apresentou compatibilidade com a pesquisa visto que, a teoria corrente demonstrou não ser viável para os gestores, ou ainda, ser aplicada para os casos em estudo. O texto e a pesquisa demonstram isto de modo que, para o caso das pequenas empresas a solução é a adaptação estratégica com estudo de viabilidade e, não a aceitação completa dos modelos propostos normalmente.

## **ABSTRACT**

This work assesses the current strategic models and their applicability to small business regarding to financial viability of the projects that dispose about this topic. Research has been carried out through an analysis of the current literature, coped with the applicable feasibility studies. The objective set forth is the investigation of the influence and operational conditions of the current strategic models in liquidity of small business, so as to transform the data of such basic financial analysis is strategic tools to minimize risks. The method utilized was the investigation of strategic planning literature and decision-making financial analysis. The application of theory was through an objective quiz, with questions encompassing the strategic concepts present in companies, their perspectives towards financial issues and the availability of concepts for strategic planning projects. The results show the existence of various concepts and rhetoric guide lines, yet an investigation of the financial conditions revealed a low profit margin for investments in the strategic area. Yet, as the third question reveals, even though companies are aware of the subject, the existing concepts are not being utilized. The conclusions demonstrated that the small business object of this study offer conditions for strategic development through adaptations, regarded by theory as a valid procediment. Yet the concepts of such adaptations must be evaluated in light of the perspective of financial feasibility and the compositions of capital costs to be utized. This leads to implantation of the strategic adaptation, besides the utilization of basic financial tools and a risk assessment criterion, which are extremely compatible with the size of companies and with strategic doctrines as well. Thus, the hypothesis stipulated through this study demonstrated compatibility with the research, givem that the current theory has proven to be unfeasible for managers, or still, unfit for the cases discussed. Thetext and the research show that for small business, the solution is strategic adaptation with the viability study and, not merely the acceptance of current strategic models.

# LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS

C	Capital Inicial
CCMP	Custo Médio Ponderado de Capital
CCT	Custo de Capital de Terceiros
EUA	Estados Unidos da América
FC	Fluxo de Caixa
FCD	Fluxo de Caixa Descontado
Gn	Unidades de Ganho
i	Taxa de Juros
IR	Imposto de Renda
K <sub>d</sub>	Custo de Capital de Terceiros
K <sub>s</sub>	Custo de Capital da Empresa/Projeto
n	Número de Períodos
P	Probabilidade
PE	Pequena Empresa
P <sub>i</sub>	Projeto
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa
T	Alíquota de Imposto de Renda
TIR	Taxa Interna de Retorno
TMA	Taxa de Mínima Atratividade
VF	Valor Futuro
VPL	Valor Presente Líquido
VPL <sub>μ</sub>	Média do VPL
VPL <sub>σ</sub>	Desvio Padrão do VPL
W <sub>ap</sub>	Percentual de Capital Total sobre Ações Preferenciais
W <sub>cp</sub>	Percentual de Capital próprio sobre o Capital Total
W <sub>d</sub>	Percentual do Capital de Terceiros sobre o Capital total
μ	Média
σ	Desvio Padrão

# SUMÁRIO

<i>AGRADECIMENTOS</i>	2
<i>RESUMO</i>	3
<i>ABSTRACT</i>	4
<i>LISTA DE SÍMBOLOS E ABREVIATURAS</i>	5
<i>SUMÁRIO</i>	6
<i>ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS</i>	9
<i>ÍNDICE DE TABELAS</i>	10
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	<b>11</b>
1.1 QUESTÃO CENTRAL	12
1.2 OBJETIVOS	13
1.3 JUSTIFICATIVA	14
<b>2. METODOLOGIA</b>	<b>16</b>
2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA	16
2.2 UNIVERSO E AMOSTRA	16
2.3 OBJETO DE PESQUISA	18
2.4 HIPÓTESE	19
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>20</b>
3.1 INTRODUÇÃO	20
3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS DERIVAÇÕES	22
3.3 MACROAMBIENTE	24
3.3.1 AMBIENTE PRÓXIMO OU MESOAMBIENTE	27
3.4 MICROAMBIENTE	28
3.5 VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA	32
3.5.1 CONCEITO DE PREVISÃO	32
3.5.2 CONCEITOS DE DECISÃO	33

3.5.3 CONCEITO DE HORIZONTE DE PROJETO	34
3.5.4 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA	35
3.5.5 CONCEITOS DE RISCO	37
3.5.6 CONCEITO DE PROJETO DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA	39
3.5.7 INDICADORES DE TOMADA DE DECISÃO	43
3.5.8 CONCEITOS DE TOMADA DE DECISÃO PARA PROJETOS DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA	51
<b>4. METODOLOGIA DA PESQUISA CAMPO</b>	<b>60</b>
4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA	60
4.2 TIPO DE PESQUISA	61
4.3 CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA	62
4.4 PESQUISA DE CAMPO	63
4.4.1 FATORES POLÍTICOS	63
4.4.2 FATORES SOCIAIS E CULTURAIS	63
4.4.3 FATORES ECONÔMICOS	64
4.4.4 FATORES TECNOLÓGICOS	65
4.4.5 FATORES DEMOGRÁFICOS	66
4.4.6 FATORES LIGADOS A CLIENTES	67
4.4.7 FATORES LIGADOS AOS PRODUTOS OU SERVIÇOS DA EMPRESA	68
4.4.8 FATORES LIGADOS A RELACIONAMENTOS ENTRE ORGANIZAÇÕES	69
4.4.9 FATORES LIGADOS SERVIÇOS E/OU PRODUTOS	70
4.4.10 FATORES LIGADOS AOS CLIENTES	71
4.4.11 FATORES LIGADOS AOS OBJETIVOS	72
4.4.12 FATORES LIGADOS AO AMBIENTE SOCIAL	73
4.4.13 FATORES LIGADOS AOS RECURSOS HUMANOS	74
4.4.14 FATORES LIGADOS A MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS	75
4.4.15 FATORES LIGADOS A INSUMOS E MATERIAIS	76
4.4.16 FATORES LIGADOS ÀS TAREFAS	77
4.4.17 FATORES LIGADOS AO CARÁTER ORGANIZACIONAL	78
4.4.18 FATORES LIGADOS À IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	79
4.4.19 SENSIBILIDADE QUANTO A FATORES ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS	81
4.4.20 SENSIBILIDADE QUANTO À SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL	84
4.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES	86
<b>5. CONCLUSÕES DA PESQUISA</b>	<b>89</b>
<b>6. BIBLIOGRAFIA</b>	<b>94</b>



*ANEXO I* \_\_\_\_\_ 98

**MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO** \_\_\_\_\_ 98

**NOTAS EXPLICATIVAS** \_\_\_\_\_ 116

## ÍNDICE DE QUADROS E FIGURAS

Quadro Sinótico 1 – Relação entre Visão, Estratégias, Planos e Orçamentos _____	23
Quadro Sinótico 2 – Subdivisão de ambientes onde a empresa se insere; _____	23
Figura 1 – Forças Econômicas e Sociais Impulsionando a Necessidade de uma Grande Mudança nas Organizações _____	25
Figura 2 – Visão Gráfica de como as Forças de Mudanças Competitivas interagem com o Sistema da Empresa _____	26
Figura 3 – Marketing Mix _____	27
Figura 4 – Estrutura gráfica do modelo para tornar a empresa brasileira competitiva e globalizada na era digital _____	31

# ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Planilha para estimativa de Fluxo de Caixa;	36
Tabela 2 – Modelo de planilha para avaliação de variáveis	58
Tabela 3 – Classificação de empresas entrevistadas.	62
Tabela 4 – Classificação de respostas referentes a fatores macropolíticos.	63
Tabela 5 – Classificação de respostas referentes a fatores sociais e culturais.	64
Tabela 6 – Classificação de respostas referentes a fatores macroeconômicos.	65
Tabela 7 – Classificação de respostas referentes a fatores macrotecnológicos.	66
Tabela 8 – Classificação de respostas referentes a fatores macrodemográficos.	67
Tabela 9 – Classificação de respostas referentes a fatores ligados a clientes.	68
Tabela 10 – Classificação de respostas referentes a fatores ligados a produtos ou serviços da empresa.	69
Tabela 11 – Classificação de respostas referentes a fatores interorganizacionais.	70
Tabela 12 – Classificação de respostas referentes a fatores serviços e/ou produtos.	71
Tabela 13 – Classificação de respostas referentes a clientes.	72
Tabela 14 – Classificação de respostas referentes aos objetivos.	73
Tabela 15 – Classificação de respostas referentes ao ambiente social.	74
Tabela 16 – Classificação de respostas referentes aos recursos humanos.	75
Tabela 17 – Classificação de respostas referentes a máquinas e equipamentos.	76
Tabela 18 – Classificação de respostas referentes a insumos e materiais.	76
Tabela 19 – Classificação de respostas referentes a tarefas.	77
Tabela 20 – Classificação de respostas referentes ao caráter organizacional das empresas.	78
Tabela 21 – Níveis de sensibilidade	81
Tabela 22 – Níveis de sensibilidade quanto à situação financeira das empresas.	84

# 1. INTRODUÇÃO

No transcorrer das décadas de 80 e 90, as empresas brasileiras presenciaram e sentiram a grande transformação do ambiente social e econômico na qual estavam inseridas. Enquanto em outros mercados posturas de gestão, desenvolvidas no começo do século XIX, já tinham sido abandonadas há muito tempo pelas empresas de vanguarda, no Brasil as empresas não perceberam que estavam com um atraso estrutural no que tange a processos de gestão, levando-as, assim, a uma trajetória de ruptura tecnológica. O cenário interno reinante nestas empresas era irreal, pois fora do país já se praticavam processos, produtos e tecnologias completamente diferentes das usadas em território nacional.

Na abertura econômica o país viu-se imerso em cenário completamente diferente das práticas internas que estavam sendo usadas. As empresas viram-se competindo com outras muito mais eficientes e eficazes. Produtos e serviços com certificado de qualidade total, informatização de processos gerenciais, *internet* etc. foram e são algumas das ferramentas usadas para a competição globalizada. A postura da empresa com relação ao sistema do qual participa ainda hoje está sendo repensada.

Com a demanda garantida e sem a obrigatoriedade da melhoria contínua as empresas brasileiras constataram o atraso e estagnação das tecnologias com que tiveram e ainda têm de competir no presente. A busca pela competitividade em todos os seus sentidos tornou-se obrigatória. Apesar do cenário desfavorável da década de oitenta, com crises político-sociais, hiperinflação, maxidesvalorizações, a economia sobreviveu, mas não sem mudanças radicais. O capital passou de aplicações financeiras e em estoques (capital especulativo / retorno a curto prazo) para processos e tecnologias (capital produtivo / retorno a longo prazo). Já na década de noventa o empresário nacional percebeu a necessidade da competitividade mundial e não apenas a regional e nacional, com as quais estava acostumado.

Hoje a imposição para o aumento de competitividade a que as empresas brasileiras estão sendo submetidas, no contexto da globalização, está desencadeando processos suficientemente traumáticos e punidores, que podem acarretar perdas de capital e conhecimento irrecuperáveis.

Esta posição é resultante da fase de transição em que o país se encontra. Várias empresas brasileiras correram, na década de noventa, para as novas tecnologias em busca da modernização e ao mesmo tempo da padronização competitiva internacional quanto ao controle de processos. O fato foi encarado como se fosse imperativo para a sua sobrevivência. No desenrolar da década de 90, cada vez mais as empresas foram e estão sendo obrigadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços.

Com a demanda garantida e sem a obrigatoriedade da melhoria contínua as empresas brasileiras constataram o atraso e estagnação das tecnologias com que tiveram e ainda têm de competir no presente. A busca pela competitividade, maximização de lucros e diminuição dos riscos, em todos os seus sentidos, tornou-se real. Ora, se as empresas se encontram, na sua grande maioria, lutando pela sobrevivência e no máximo tentando incorporar a idéia de vencer, então como elas vão operar, se na maioria das vezes, dependendo da mudança, à qual a empresa é submetida, o processo é freqüentemente traumático ou as melhorias são decepcionantes, sendo que em ambas as situações se verificam desperdício de recursos, dispensa de funcionários e frustração dos sobreviventes. Se o processo de adequação tecnológica é de caráter quase obrigatório, então a consequência será a punição da geração de riqueza.

## ***1.1 QUESTÃO CENTRAL***

O direcionamento da desta pesquisa mostra o processo e como as pequenas empresas brasileiras estão se comportando neste ambiente extremamente competitivo e dinâmico. Como retaguarda ainda analisamos os critérios básicos financeiros envolvidos nos processos de tomada de decisão de investimentos. Isto se deve ao fato de que, ao se deparar como uma visão estratégica de vanguarda, o pequeno empresário se retrai, ao notar a necessidade de investimentos aliados a riscos proporcionais. A consequência disto é uma mudança no receituário básico de planejamento estratégico ou, ainda, a não aderência aos modelos de adequação tecnológica vigentes no mercado.

*“As organizações ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, se distancia cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final e reinício de século. Muito embora estas organizações possam estar obtendo resultados via adoção de*

*modelos gerenciais obsoletos, o simples bom senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertence às empresas que souberem adequar-se a esses novos tempos”.* (Cordeiro, Ribeiro, 2002, p. 04)

O estímulo para a criação de um ambiente favorável, aos pequenos e médios negócios, pode advir de mudanças nos procedimentos de adaptação necessários e impostos pelas atuais tecnologias administrativas de mercado. Esta adaptação não é uma tarefa fácil, pois significa, na prática, romper com o padrão de desenvolvimento perseguido no passado e perpetuado até hoje, segundo o qual o desenvolvimento se confunde apenas com crescimento econômico orientado pelas estruturas administrativas cabíveis somente aos modelos moldados para as grandes empresas. Sendo assim cabe então, as pequenas e médias empresas, aprimorar os mecanismos de funcionamento impostos pelo mercado, sem que hajam perdas estruturais para os negócios aonde atuam.

## **1.2 OBJETIVOS**

O objetivo principal do presente trabalho é verificar se os modelos correntes de planejamento estratégico são operacionais para as pequenas empresas como solução da adequação tecnológica. Como todo o investimento, o capital aplicado nas implantações, ampliações ou adequações tecnológicas, deve ser encarado como capital de risco, ou seja, deve ser averiguado e remunerado como tal. Conseqüentemente estaremos apresentando ferramentas estratégicas básicas de análise de investimentos perante as probabilidades de cenários diferentes, fato que por si só já representa um relativo planejamento estratégico.

Como objetivos secundários estaremos averiguando ainda:

- definições de pequenas empresas;
- estabelecer qual é o nível de conhecimento das empresas pesquisadas quanto às ferramentas de planejamento estratégico;
- as características do tipo de gestão ligado a este modelo de firma;
- contextualizar critérios de decisão em ambientes de risco;
- estabelecer modelos financeiros simples para a tomada de decisão;
- analisar as condições atuais das empresas pesquisadas quanto a investimentos na área de planejamento estratégico.

### 1.3 JUSTIFICATIVA

Cada vez mais as empresas foram e estão sendo obrigadas a reduzir custos, melhorar a qualidade de produtos e serviços. A necessidade de averiguar os motivos das dificuldades de implantação da adequação tecnológica se deve a uma série de questionamentos levantados pelo autor durante a sua carreira profissional<sup>1</sup>. Nos últimos 7 anos foram formuladas perguntas que não se respondem nos modelos atuais de gestão estratégica ou na sua viabilidade nos pequenos negócios.

Estes modelos apresentam características de aplicabilidade para empresas de grande porte, visto que eles foram moldados em ambientes diferentes (eixo EUA – Europa – Oriente) das condições atuais do mercado interno brasileiro<sup>2</sup> onde, segundo dados publicados pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), existem 4,6 milhões de pequenos negócios em funcionamento. Este número significa ainda 60 milhões de pessoas que respondem por 98% dos estabelecimentos industriais e de serviços, que geram mais de 60% dos empregos urbanos no Brasil.

Condições financeiras instáveis, juros altos, falta de incentivos fiscais e elevadas carga de impostos, levam as empresas brasileiras de pequeno a médio porte a encarar os custos de modernização como investimento de alto risco, tendo em vista que seus fluxos de caixa são diretamente afetados por débitos no curto prazo, com retorno no longo prazo, sendo que esta é a principal característica dos investimentos em modernização. Logo há necessidade de averiguação da viabilidade dos projetos de adequação tecnológica para este tamanho de negócio. Segundo Sabóia estas decisões conflitantes estão presentes na economia nacional, se não vejamos:

*“A questão não é a falta de habilidade dos executivos brasileiros para operacionalizar essas novas técnicas, mas determinados acontecimentos como o Plano Real, privatizações, sistema tributário, abertura de mercado e dinâmica financeira mundial*

---

<sup>1</sup> Ver notas explicativas.

<sup>2</sup> Segundo o VII ENANPE – Encontro Nacional das Micro e Pequenas empresas, realizado em Belém do Pará, no período de 26 e 27 de junho de 2002, (com a presença de Sindicatos, Associações e Federações representativas de micro e Pequenas empresas, do SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas empresas e da Abase – associação Brasileira dos SEBRAE estaduais), o segmento das MPE representa 29% do PIB brasileiro, dos quais 23% é constituído por empresas formais (3,6 milhões) e 6% por empresas informais (1 milhão). Ocupa 44% da força de trabalho formal e 12,9 milhões de empreendedores e trabalhadores do setor informal do país (IBGE,1997). De 1995 a 2002, empresas com até cem empregados criaram 96% dos novos postos de trabalho no Brasil (BNDES/RAIS).

*que provocam mudanças drásticas e dificultam a administração de nossas empresas, puxados muitas vezes por ambientes políticos de decisões conflitantes". (Sabóia, 2000, p. XIII)*

No transcorrer deste trabalho focalizamos esta tendência em pequenas empresas. Operando com razoável desempenho, estes tipos de organizações estão encontrando dificuldades na sua adequação no que se refere às novas variáveis a que estão sendo submetidas. Ao deparar com custos (de adequação tecnológica) que não trazem retorno no curto prazo, ou seja, que punem um fluxo de caixa extremamente justo, elas não conseguem fazer prevalecer o objetivo fundamental de toda a empresa, que deve ser o de perdurar, ao invés de sobreviver simplesmente.

A justificativa do presente estudo é a necessidade de averiguação das reais dificuldades de adequação tecnológica em pequenas empresas. Devido à diferença entre os perfis intelectuais e de gestão dos dirigentes das pequenas e médias/grandes empresas, esta adequação é desencadeada de forma diferente. A consequência disto é a diferença na aplicabilidade nos modelos correntes. O que se apresenta hoje é um modelo único, com pequenas variações de um autor para outro. Os fundamentos são os mesmos; mas, devido às sinergias originadas pelas novas variáveis mercadológicas, os modelos ficam comprometidos e acarretam uma operacionalização diferenciada, fato este que deve ser visto com maior cuidado pelas pequenas empresas.



## 2. METODOLOGIA

### 2.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

O enfoque epistemológico da pesquisa tem característica de estudo hipotético-dedutivo, que tem por objetivo a descrição de fatos notados em intervalos não comentados nos conhecimentos.

*“(...)No método hipotético –dedutivo, parte-se da percepção de lacunas nos conhecimentos, formulam-se hipóteses e testa-se a predição de ocorrência de fenômenos englobados pela hipótese”(...).* (Medeiros, 2000, p. 196)

Ainda podemos fazer comentários somente do método dedutivo, o qual absorve definições na forma de um conjunto de teses particulares, abrangidas por verdades maiores. Parte-se de contextos consumados ou já tidos como verdades e chega-se a conceitos particulares através de discursos lógicos.

*(...) este método é definido como um conjunto de proposições particulares contidas em verdades universais. Parte da premissa antecedente (valor universal) e chega ao conseqüente (conhecimento particular). A aplicação desse método exige o uso de recursos lógico-discursivos. É usado dentro de contextos de justificação e tem por critério de verdade a coerência, consistência e não-contradição.”*(Martins, 2000, p. 27)

O estudo apresentado a seguir apresenta estas características. Foram abordadas várias situações que são tidas como axiomas, visto as citações apresentadas junto do contexto. O discurso apresenta um desenvolvimento lógico que faz vários contrapontos entre os axiomas. Ao se apresentar às citações surgem, conseqüentemente, lacunas e diferenças entre os conceitos e situações inerentes as entidades pesquisadas, fato que cria o ambiente favorável para o desenvolvimento do trabalho.

### 2.2 UNIVERSO E AMOSTRA

O universo da pesquisa, apesar de ser limitado, está direcionado para as entidades e profissionais liberais, prestadores de serviço ou não, de pequeno porte, que atuam no mercado do estado do Paraná.

O critério escolhido para a sua estipulação foi o de amostragem intencional, de modo que a pesquisa é de caráter *não generalista* (devido ao pequeno número de unidades pesquisadas) no que se refere a observações em empresas, identificadas pelo autor, que já possuem conceitos ligados à proposta do trabalho. *O que cabe frisar é que, o estudo é limitado pois, devido ao número pequeno de empresas pesquisadas, o resultado e conclusão não deve ser entendido como padrão de todas ou maioria das pequenas empresas.*

A escolha da amostra<sup>3</sup> foi feita de forma não aleatória<sup>4</sup> e não probabilística<sup>5</sup>, pois partimos do princípio de que a experiência do pesquisador foi suficiente para identificar as organizações onde, provavelmente, a aplicabilidade financeira dos modelos correntes de planejamento estratégico foi considerada como investimento não viável ou, ainda, os impactos de custos de adequação tecnológica foram determinantes quanto a sua aplicabilidade<sup>6</sup>. Para a escolha da amostra foram seguidas as seguintes etapas:

1. Identificação dos participantes: nesta fase. Foram escolhidos os elementos que por suas características e/ou funções tinham contato com o contexto a ser estudado.
2. Ordenação da amostra: novos elementos foram incluídos à medida que já se tinham obtido as informações desejadas. Este procedimento permitiu

---

<sup>3</sup> Embora muitos especialistas em pesquisa qualitativa usem o termo amostra, o termo aqui não é adequado estatisticamente, uma vez que não se pretende fazer generalizações ou transferências.

<sup>4</sup> Dowing & Clark (1999, p. 222) citam que o melhor sistema para a escolha da amostra é não ter sistema, se não vejamos: “Ocorre que o melhor sistema de escolha da amostra consiste em não adotar nenhum sistema – em outras palavras, a amostra deve ser selecionada de modo completamente aleatório. O sistema deve ser delineado de modo que *todos* tenham a mesma chance de ser incluídos na amostra. E não somente isto – o sistema deve ser planejado de modo que cada amostra que possamos conceber tenha a mesma chance de ser a amostra que efetivamente escolhemos”.

<sup>5</sup> “São amostragens em que há uma escolha deliberada dos elementos da amostra. Não é possível generalizar os resultados das pesquisas para a população, pois as amostras não-probabilísticas não garantem a representatividade da população.”(Martins, 2000, p. 40)

<sup>6</sup> Alves-Mazzotti & Gewandsznajder (1998, p. 174): “As pesquisas qualitativas se baseiam em uma outra lógica. Inicialmente, vale lembrar que elas raramente trabalham com amostras representativas, dando preferência a formatos etnográficos, ou de estudo de caso, nos quais os sujeitos são escolhidos de forma propositada em função de suas características, ou dos conhecimentos que detêm sobre as questões de interesse da pesquisa”.

que cada novo participante escolhido complementasse ou testasse as informações já obtidas.

3. Foco contínuo da amostra: à medida que novas informações foram analisadas, tornou-se necessário incluir outros que estavam mais relacionados à questão central.
4. Término da coleta: esta fase deu-se quando se configurou, segundo análise do pesquisador, a existência do problema da questão central.

Foram pré-selecionadas seis empresas ou negócios do Estado do Paraná e uma do Estado de Santa Catarina<sup>7</sup>, com as características constantes no tópico 4.3 – Características da Amostra.

## **2.3 OBJETO DE PESQUISA**

Segundo alguns autores a definição de pequena empresa é usada de forma não específica e indiscriminada, não constituindo assim um significado exato para a palavra “pequena” da expressão. Vários indicadores podem ser usados para diagnosticar o tamanho da firma, quantidade de faturamento e número de empregados estão entre eles. Estes critérios são relativos. Uma empresa pode ser considerada grande em relação aos seus concorrentes e ao mesmo tempo pode ser pequena em relação a outras empresas situadas na mesma praça ou ambiente de atuação. Ao mesmo tempo, a unidade de negócio pode ser vista como grande em relação ao seu faturamento e pequena com relação ao seu número de empregados. Desta forma lançaremos mão, para definir o **objeto de pesquisa** ou pequena empresa, das características citadas por Lima em seu artigo “A Estratégia Emergente na Pequena Empresa”.

Baumbach (1983, APUD Lima, 2000, p. 02) assim descreve a forma da pequena empresa: “(...) *de modo característico, uma pequena empresa é aquela que é (1) ativamente administrada por seus proprietários, (2) fortemente personalizada, (3) predominantemente local no que se refere a seu campo de atuação no mercado, (4) de um tamanho relativamente pequeno em sua indústria e minoritariamente dependente de uma fonte interna de capital para financiar seu crescimento*”(...).

Basicamente podemos definir assim as pequenas empresas: organizações que possuem um tipo limitado de atividade. Seu objeto social é dirigido a um grupo

---

<sup>7</sup> Embora esta empresa tenha sede no Estado de Santa Catarina, seu representante legal e sócio gerente está estabelecido no Estado do Paraná, tendo este estado como seu ponto de base para as tomadas de decisão;

específico de consumidores/clientes e, portanto, têm uma base comercial limitada. São vulneráveis às mudanças bruscas e suas oportunidades para diversificar o risco são raras. Quanto ao capital envolvido, geralmente elas têm capacidade limitada (fluxo de caixa reduzido) e, quanto à capacitação técnica seus funcionários têm formação modesta. (Lima, 2000, p.4).

## ***2.4 HIPÓTESE***

A necessidade, de cada vez mais, aumentar os controles de variáveis estratégicas, pode acarretar para as pequenas empresas, rupturas estruturais que repercutem na sua existência. Conseqüentemente, a aplicabilidade dos projetos de planejamento estratégico, atualmente propostos, fica comprometida para o caso das pequenas empresas. O custo do investimento necessário, para a sua implantação, é o fator de maior peso quando da tomada de decisão pela adoção ou não do modelo escolhido.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

#### 3.1 INTRODUÇÃO

No decorrer do século XX passamos por diversos tipos de mensurações obrigatórias, quanto ao desempenho das empresas. Desde de seu início, foram desenvolvidas técnicas de controle, embasadas em várias tecnologias que reportavam aos donos do negócio a situação quanto a sua auto-sustentação. Porém, no decorrer do tempo, notou-se que a sua sustentabilidade era decorrente da antecipação de fatos ligados a ele diretamente e indiretamente. Devido ao efeito da globalização, fatos não ligados diretamente, às pequenas firmas começaram a atingi-las mais rapidamente, não dando tempo, assim, de reverter acontecimentos punitivos no negócio.

*“A competição global intensa exige que todas as empresas efetuem melhorias contínuas nos produtos e processos existentes e sejam capazes de introduzir produtos completamente novos por meio da ampliação de seus recursos.*

*A capacidade da organização de inovar, melhorar ou aprender se relaciona diretamente com o valor da empresa, ou seja, apenas mediante a capacidade de lançar novos produtos, criar mais valor para os clientes e melhorar continuamente a eficiência operacional a empresa será capaz de ingressar em novos mercados e de aumentar suas receitas e margens: em suma, crescer e assim aumentar o valor para os acionistas”*

(Kaplan, Norton, *Medindo o Desempenho Empresarial*, Harvard Business Review, 2000, p. 117)

Esta colocação ainda se agrava, quando aplicada aos conceitos de pequenas empresas. Segundo Van Hoorn (1979, p. 85, APUD Lima, 2000, p. 04), quando fala das diferenças entre grandes e pequenas empresas e suas suscetibilidades quanto as variações ambientais e aos recursos disponíveis; estas diferenças ficam acentuadas, quando explicitamos a disponibilidade fluxo de caixa e a influência perante a praça onde atua.

Sendo assim, as forças mercadológicas não diferenciam grandes empresas das pequenas. Conseqüentemente as firmas pequenas se embasam nos indicadores financeiros para adquirir a sua sustentabilidade, até porque, no que se refere, a sua

sobrevivência, eles são altamente ligados a dados ou respostas financeiras no curto prazo. Porém a dinâmica do processo mercadológico obrigou este universo de empresas a se preparar para os riscos provindos das dinâmicas dos mercados nos quais estas se inserem.

Isto acarretou a busca por novos indicadores de processos que poderiam refletir as condições ou posições do negócio quanto ao futuro, ou seja, verificar as possibilidades de vencer os concorrentes no médio prazo e fazer perdurar o negócio no longo prazo.

Como se pode notar a estrutura que deve suportar toda a carga de incertezas do futuro deve ser extremamente abrangente, pois o risco gerado pelo cruzamento das novas variáveis é potencializado. *“Os desafios que enfrentamos agora são diferentes. Uma economia globalizada está gerando mais riscos e oportunidades para todos, forçando as empresas a fazer melhorias notáveis não apenas para competir e prosperar, mas simplesmente sobreviver”* (Kotter, 1997, p. 18)

Segundo Eccles (*Medindo o Desempenho Empresarial*, Havard Business Review, 2000, p. 48) a empresa deve estar atenta à natureza integradora da tarefa segundo as seguintes perspectivas: pessoas em diferentes negócios e funções, planejamento estratégico, engenharia, fabricação, marketing e vendas, recursos humanos e finanças. Dentre estas destacamos o planejamento estratégico e financeiro, pois com a quitação dos bens adquiridos pelos clientes é que se pagam funcionários ou ainda com a perspectiva estratégica se obtêm novas tecnologias, sejam elas intelectuais ou operacionais.

Atuando como fonte reguladora de força, por onde passa o capital, o setor financeiro, de qualquer entidade, é ponto base para os demais setores do sistema produtivo. Brighan (1999, p. 7) assim define: *“Assim há implicações financeiras em virtualmente todas as decisões de negócios, e os executivos de áreas não-financeiras simplesmente precisam saber o suficiente de finanças para incluir essas implicações em suas próprias análises especializadas”*.

Este fato ainda vai agravar-se mais, quando definirmos, mais adiante, as pequenas empresas. Ao se deparar com suas características e perfis, vamos notar uma forte ligação com fontes de capital de curto prazo, ou seja, capital extremamente caro no que tange a taxas de juros. Pode-se notar então que, as fortes influências mercadológicas têm nos setores de planejamento estratégico e financeiro das empresas

(seja ela pequena ou grande) seus reguladores de desempenho, ou seja, existe uma forte ligação entre os dois setores. A aplicação de capital em inovação tecnológica depende de financiamento e sua recíproca também é verdadeira. Para ser ter mais capital ou mesmo perdurar sua rentabilidade positiva, há a necessidade de planejamento ou investimento estratégico.

### **3.2. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO E SUAS DERIVAÇÕES**

A receita conceitual abordada no presente trabalho fala sobre os custos de como tornar as pequenas empresas competitivas ou adequadas tecnologicamente, fato que depende muito do rumo estratégico a ser tomado pela entidade.

Como este tipo de atitude geralmente se inicia por planos, programas e projetos, enfim toda e qualquer instrumento que possa antecipar os cenários que a empresa irá percorrer durante a caminhada pelo rumo escolhido. Segundo Motta (2000, Parte I, p. 4) *“a reflexão estratégica não pode abandonar sua dimensão com base no conhecido e sistematicamente analisado para interferir no futuro. O planejamento estratégico se fundamenta no anticaso: contradiz posturas passivas de esperar os eventos para se posicionar diante deles.”*

*“A decisão estratégica necessita de lógica, previsibilidade e tangibilidade (...)”.*

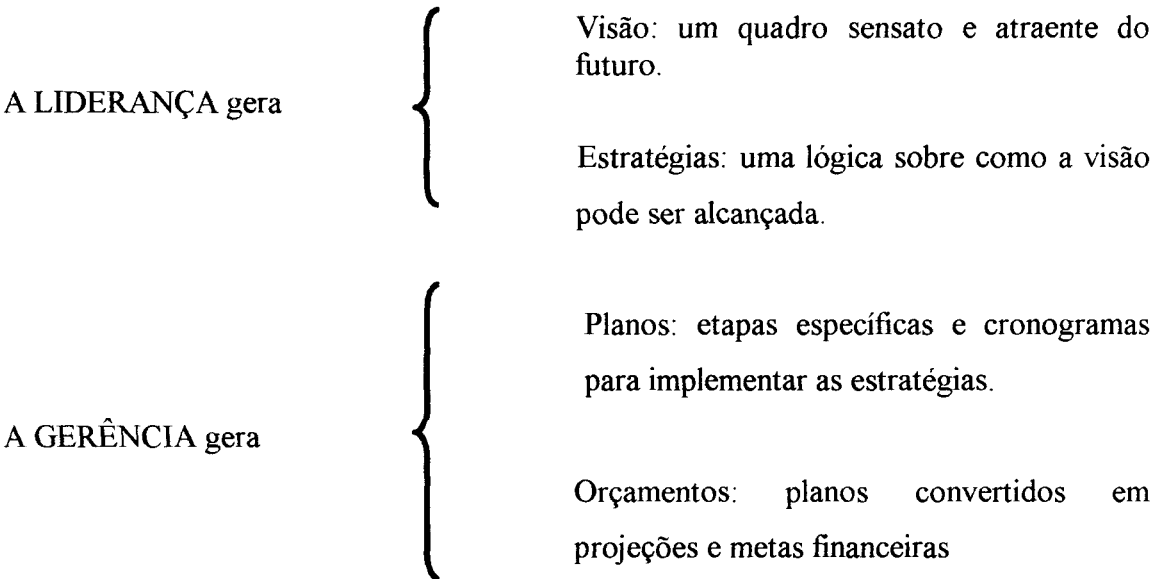
Estes fatos embasam todo e qualquer desejo de tornar metas desejadas em atingidas. Para tal, as empresas devem disseminar informações a fim de criar um ambiente favorável para formação de decisões de vanguarda, até porque a reflexão estratégica se inicia a cada momento devido ao dinamismo organizacional.(Motta, Parte I, p. 16 / 17).

A opção ou desejo por construir novos cenários para a entidade se inicia pelo estabelecimento de uma visão; geralmente é um quadro sensato e atraente do futuro. Esta ligação entre visão e estratégia é estabelecida por Kotter (1997, p. 71), se não vejamos:

*“Embora ela seja apenas um fator de um grande sistema, é especialmente importante. Sem a visão, a criação de estratégias pode se tornar uma atividade mais controversa e o orçamento pode se dissolver em um exercício impensado de mudar os números do último ano em 5%. Ainda pior, sem uma visão adequada, uma estratégia inteligente ou um plano lógico*

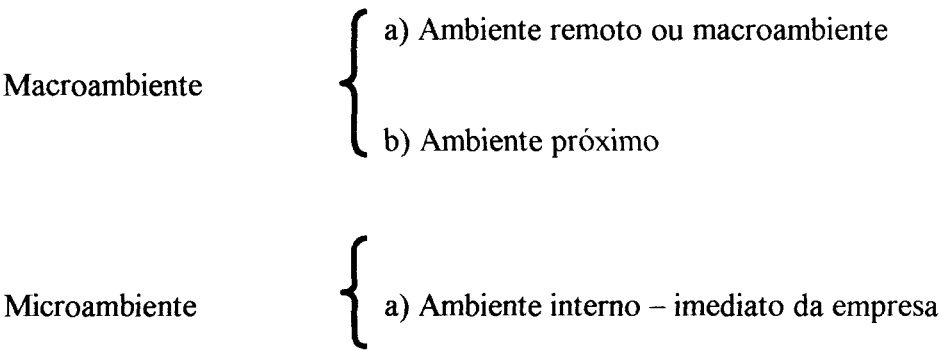
*raramente inspiram o tipo de ação necessário para produzir uma grande transformação”.*

Para melhor visualização desses elos, o autor citado logo acima estabelece no quadro sinótico 1, além de visão e estratégia, mais duas fases do planejamento estratégico. Junto também estão indicadas sobre quem às responsabilidades recaem. Como não estaremos analisando estas funções, elas somente estão citadas por fazerem parte do quadro.



**Quadro Sinótico 1 – Relação entre Visão, Estratégias, Planos e Orçamentos**  
Fonte: Kotter, John P. *Liderando a Mudança*. Trad. *Leading Change*. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 71.

Estabelecidas as ligações inerentes ao planejamento estratégico, há ainda a necessidade de se analisarem os fatores ambientais que exercem influência sobre a empresa. Especificamente, neste caso temos o macro e o microambiente criando variáveis sobre as ações da entidade.



**Quadro Sinótico 2 – Subdivisão de ambientes onde a empresa se insere;**



Para melhor descrição desses ambientes, desenvolvemos tópicos a parte, os quais abordam mais especificamente cada um deles.

### **3.3 MACROAMBIENTE**

Estamos presenciando a ocorrência de profundas mudanças no cenário político, econômico e social, em nível mundial. Os países se vão compondo em blocos, derrubando fronteiras comerciais e impondo novo tipo de relacionamento ao mercado. Inúmeras alterações ocorreram e ocorrem cada vez com mais velocidade na sociedade contemporânea.

O imperativo mercadológico do lucro continua sendo a característica básica do capitalismo; entretanto está sendo profundamente modificado pelo advento da mobilidade instantânea do capital, cada vez mais concentrado em fundos de investimentos, pulverizado entre inúmeros investidores e manipulado por administradores profissionais, aumentando a importância do mercado de valores em relação ao convencional, tornando toda a economia mais inter-relacionada e instável.

Para países emergentes, os impactos da globalização, normalmente, estão relacionados à insuficiente consolidação do regime democrático, associada à prioridade irrestrita atribuída às reformas orientadas para o mercado, de elevados custos do ponto de vista do crescimento econômico, da incorporação da população ao mercado formal de trabalho e das condições gerais de emprego.

Essa nova ordem gera mudanças, que têm repercutido profundamente nas pequenas empresas, exigindo ações de forte impacto, sob pena de não sobreviverem nesse ambiente. Esta globalização levou ao fortalecimento do capitalismo que é *“por necessidade, tecnológica e organizacionalmente dinâmico. Isto decorre em parte das leis coercitivas, que impedem os capitalistas individuais de fazer inovações em busca do lucro”* (Harvey, 2000, p. 169).

A concentração de renda e de tecnologia fica, devido ao modelo de desenvolvimento adotado pelo país, altamente concentrado nas grandes corporações e entidades. Mesmo após a adoção de políticas de apoio e desenvolvimento de tecnologias para empresas, no Brasil, ainda se nota que o mercado é calcado e direcionado primordialmente para empresas individuais. A longo do tempo este desenvolvimento evoluiu para perspectivas setoriais e hoje, o empresário brasileiro, já sente que não basta atitudes ou desenvolvimentos singulares.

Esta perspectiva de cadeia produtiva ou ainda territorial faz então com que, as empresas atuantes no mercado, derivem para a sua capacidade de recolocar a questão do desenvolvimento da ótica dos atributos locais e regionais ou seja, o ambiente aonde estão inseridas.

Fica claro, com as observações acima citadas, que as forças externas que agem sobre as empresas e profissionais em geral são extremamente fortes. As diretrizes, certas ou erradas, são impostas, pelo fluxo mercadológico dinâmico, aos elementos fornecedores de material ou serviços, fazendo assim com que não haja distinção entre grandes e pequenos. O território aonde a empresa atua se apresenta, como o âmbito que dispõe dos recursos econômicos sociais e institucionais, necessários, para a constituição do ambiente aonde as redes de cooperação se fazem obrigatórias e não controladas pela empresa.

Esquemáticamente temos a seguinte situação para o macroambiente:



Figura 1 – Forças Econômicas e Sociais Impulsionando a Necessidade de uma Grande Mudança nas Organizações

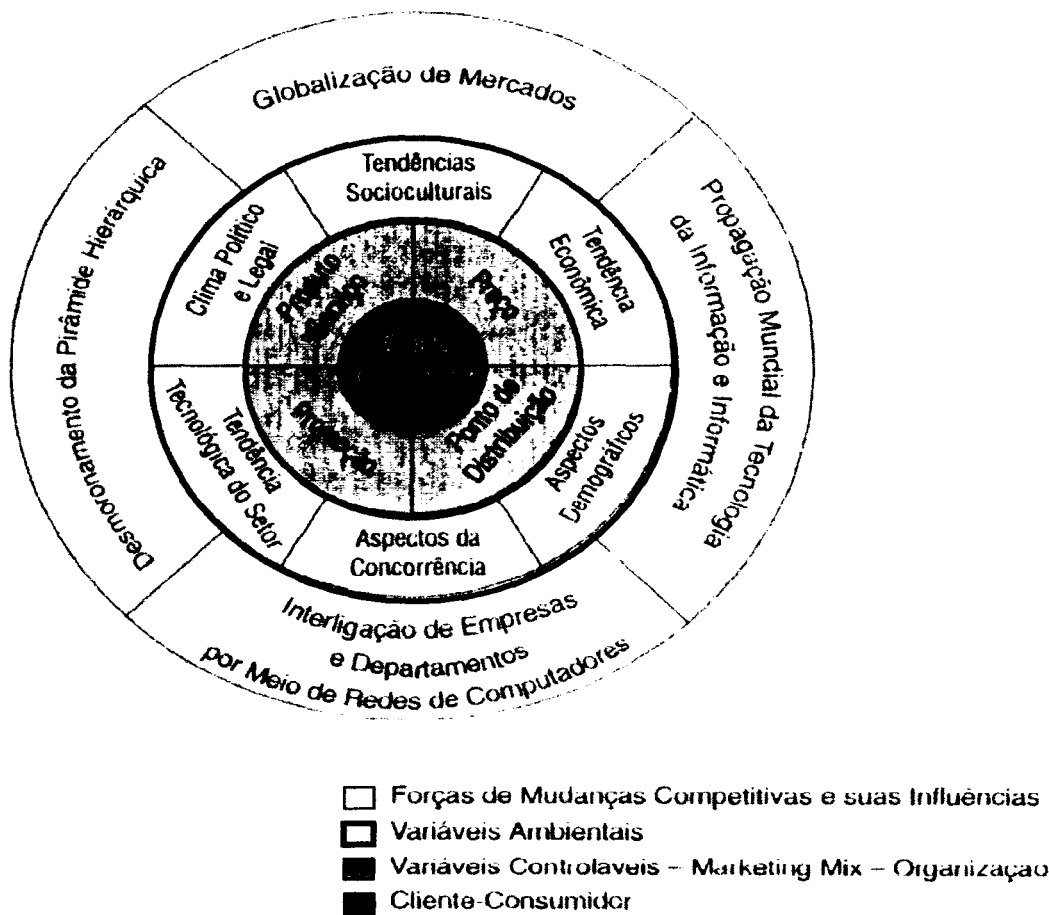
Fonte: De The New Rules: how to Succeed in Today's Post-Corporate World, de John P. Kotter, Copyright© 1995, por John P. Kotter. Adaptado com permissão da The Free Press, uma Divisão de Simon&Schuster. Apud Kotter, John P. Liderando a Mudança. Trad. Leading Change. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997. p. 19.

Estes fatores incidem sobre as empresas de forma rápida devido aos novos sistemas de informação. Praticamente as informações chegam em tempo real, gerando assim variáveis que não podem ser avaliadas tão rapidamente. (Lopes Filho 2000, p. 12)

Estas inserções perpassam entre o mercado, a empresa e os clientes sem o controle da segunda. Portanto esta análise (de macroambiência) produz informações sobre a situação da empresa e o produto, em relação ao que acontece fora dela. (Motta, 2000, Parte II, p. 11)

Para uma visualização de como isto atinge diretamente as estratégias da empresa, citamos um modelo gráfico, no qual ainda insere o que chama de forças de mudanças competitivas. Vejamos a figura a seguir.

**VISÃO GRÁFICA DE COMO AS FORÇAS DE MUDANÇAS COMPETITIVAS INTERAGEM COM O SISTEMA DA EMPRESA**



**Figura 2 – Visão Gráfica de como as Forças de Mudanças Competitivas interagem com o Sistema da Empresa**

Fonte: Lopes Filho, Luciano Sabóia. *Como Tornar Sua Empresa Competitiva e Globalizada*. São Paulo: Makro Books, 2000. p.

Este modelo demonstra, nos dois círculos concêntricos mais internos, as demais ambiências. Variáveis controláveis são as de ambiência interna da empresa e onde se situa o círculo divisor entre estas e as variáveis ambientais próximas situa-se o que chamaremos a seguir de mesoambiente.

Para se desenvolverem competitivamente, pequenas empresas precisam de um conjunto de ativos territoriais que minimizam os efeitos negativos das variáveis impossíveis de se controlar. Estes ativos públicos territoriais são de caráter universal e portanto, têm em sua positividade a alavanca para potencializar a específica capacidade de produzir, tanto em termos tecnológicos quanto institucionais.

3.3.1 AMBIENTE PRÓXIMO OU MESOAMBIENTE

Por mais que se tente imaginar um espaço físico, onde se situa este ambiente, ele é um lugar virtual, onde as informações externas e internas são trocadas, gerando assim novas variáveis. Para Motta (2000, p.13) ele é o “conjunto de condições e forças que fazem parte das transações diretas da organização com o seu ambiente”.

A agilidade de respostas das PE às mudanças de mercado as torna agente de mudanças sócio econômicas versáteis e flexíveis. A transação de informações entre o meio e a empresa faz surgirem novas perspectivas de trabalho, fazendo assim com que nasça, para o pequeno empresário e a mão obra a qual gerencia (de média qualificação), a possibilidade de ascensão tecnológica e social.

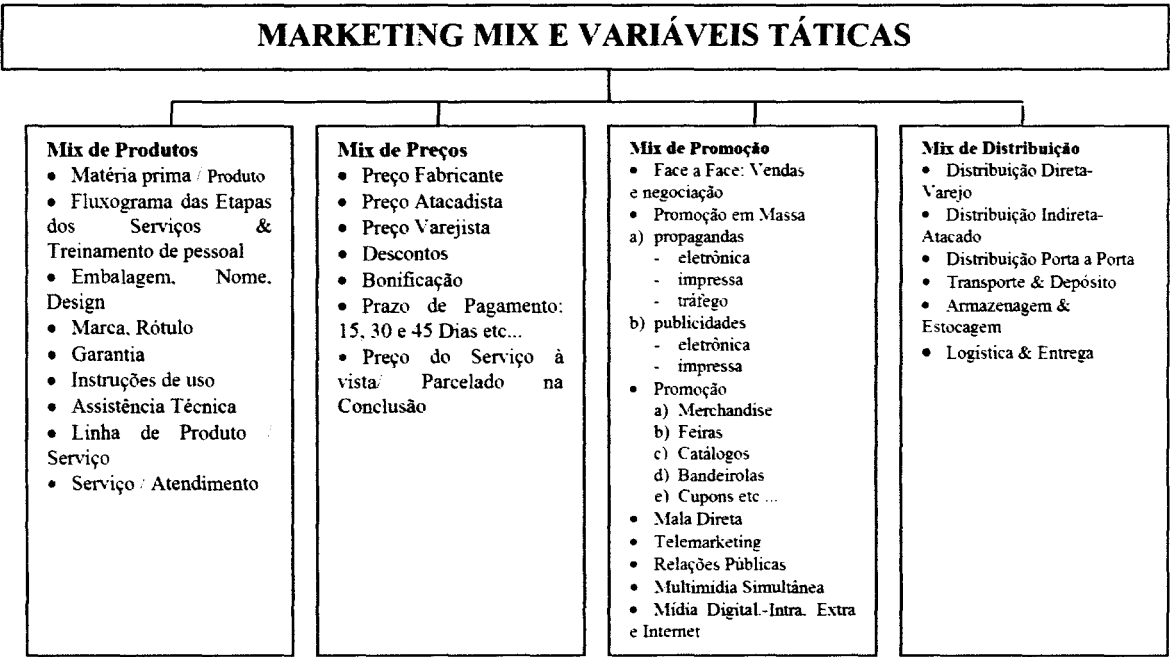


Figura 3 – Marketing Mix  
Fonte: Lopes Filho, Luciano Sabóia. Como Tornar sua Empresa Competitiva e Globalizada. São Paulo: Markron Books, 2000. p. 49.

Este espaço nos traz perspectivas e resultados de curto prazo, pois podemos submetê-lo a análises, classificações e monitoramentos. Estratificação de público/clientelas, produtos/serviços e relações interorganizacionais fazem parte do rol de dados a serem registrados pela empresa que deseja se adequar tecnologicamente. Ferramentas como benchmark, alianças estratégicas e gestão da cadeia de valor geram novos horizontes. Ainda podemos dizer que, ao abrir a empresa para o ambiente externo, ela estará balizando o seu produto quanto ao seu *marketing mix*.

Preço, produto, ponto de venda e promoção e qualificação de mão de obra são extremamente afetados quanto a entrega de valor ao cliente, segundo a intensidade de troca de informações.

Por conseguinte podemos notar, na figura 3, que todos os itens citados são definidos de dentro para fora da firma, porém os indicadores de definição dos parâmetros destes itens fluem no sentido contrário, ou seja, de fora para dentro.

Sendo assim, mostramos as inúmeras variáveis a serem controladas para um bom desenvolvimento de adequação tecnológica quanto ao mesoambiente. Poderíamos fazer investidas em cada um dos “*quatro Ps*”<sup>8</sup> (Preço, Produto, Promoção e Ponto de Venda), porém discorrer sobre cada um deles iria levar-nos a uma análise direta em planejamento de *marketing*, que não é o objetivo principal deste trabalho<sup>9</sup>.

Para o caso das pequenas empresas fatalmente se excluem alguns itens a depender da situação. Seria um contra-senso estabelecermos uma estrutura de dados muito maior do que o próprio negócio. Cabe, então, para atender aos objetivos do presente trabalho, discorrer sobre as premissas que estão ligadas a este ambiente no que tange a necessidade de tomada de decisão quando se opta por desencadear um processo de adequação tecnológica, assunto que será discorrido mais adiante no tópico 3.4.

### 3.4 MICROAMBIENTE

Este meio é caracterizado pelos dados referentes à própria empresa. Sua capacidade de gestão, entropia, *empowerment*, eficiência nos processos e definições de missão e valores fazem com que a geração de valor ao cliente seja consequência do bom gerenciamento destas variáveis. Segundo Motta (2000, Parte II, p. 19) este ambiente é

---

<sup>8</sup> Termo usado por Churchill, Gilbert A., Peter, J. Paul (2000, p. 20) em *Marketing – Criando valor para os clientes*;

<sup>9</sup> Leitura recomendada CHURCHILL, Gilbert A., PETER, J. Paul. *Marketing – Criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva, 2000.

reconhecido como: “(...) *Diagnosticar a ambiência interna significa dimensionar a capacidade da empresa, através da relação entre seu desempenho e os recursos disponíveis.*(...)”.

Para tal há a necessidade de se voltar à busca de dados ligados a serviços e produtos, clientes, objetivos, ambiente social, recursos humanos, ambiente físico máquinas e equipamentos, insumos e materiais, características das tarefas e o caráter organizacional. A eficiência dinâmica nestes pontos é vital para a redução de custos e melhoria do valor entregue ao cliente. Cabe ainda observar que a necessidade de estabelecimento claro de objetivos (para os participantes do processo) em todos os setores da ambiência interna, é também extremamente importante para o processo da melhoria contínua.

Com o gerenciamento ideal das variáveis incluídas em todos os ambientes, a empresa cria o que chamamos de competência central. A firma assim estará criando uma característica própria e exclusiva, pois a maneira de gestão destas variáveis será singular a ela. Cabe registrar que o único e exclusivo cuidado em separado com as ambiências próxima e interna não gera vantagem competitiva; por exemplo, existem varias empresas do mesmo ramo que trabalham com a mesma estratégia de excelência operacional (ambiência interna), ou ainda empresas que trabalham com o mesmo mix de produto, preço, promoção ou distribuição (ambiência próxima) e têm rendimentos diferentes.

*“Empresas que não têm core competence definido podem assegurar momentaneamente uma vantagem competitiva através do que chamamos de core capability - uma vantagem de ações operacionais em geral, e com melhor desempenho, quando comparadas com ações idênticas às dos concorrentes. O core capability, portanto, têm baixa sustentação competitiva e pode ser mais facilmente copiado pelo concorrente do que o core competence.”* (Lopes Filho, 2000, p. 81)

Esta vantagem que cita o autor é invisível perante os olhos do cliente, porém ela leva a produtos mais baratos, com melhor qualidade e tecnologia. Esta é a essência da base que sustenta a empresa adequada tecnologicamente.

A seguir, na Figura 4, apresentamos um modelo gráfico, que mostra toda esta estrutura, ambientes e suas variáveis. Ele será usado como base para a tomada decisão

quanto ao planejamento estratégico das empresas em estudo. Sabemos que o modelo proposto pelo autor é muito abrangente e genérico, fato que inviabiliza sua aplicação para o tamanho das empresas pesquisadas, fato já comentado anteriormente. Como é imperativa a adequação tecnológica, devido as forças de mudanças externas inerentes às empresas, cabe então a sua utilização de forma a estabelecer uma improvisação estratégica. *“Orientações tecnológicas radicalmente novas também podem advir de uma improvisação estratégica. Projetos isolados, que inicialmente nada têm de especial, podem acabar mudando a orientação estratégica de uma empresa ou dar início ao desenvolvimento de aptidões tecnológicas totalmente novas”*. (Leonard-Barton, 1998, p. 141). Como as pequenas empresas não têm capacidade de utilizar seus recursos para operar mudanças de seu meio-ambiente, de forma a torná-lo favorável a si, esta improvisação estratégica é aplicável a este tipo de empresa, devido à sua característica de flexibilidade quanto ao meio em que opera.

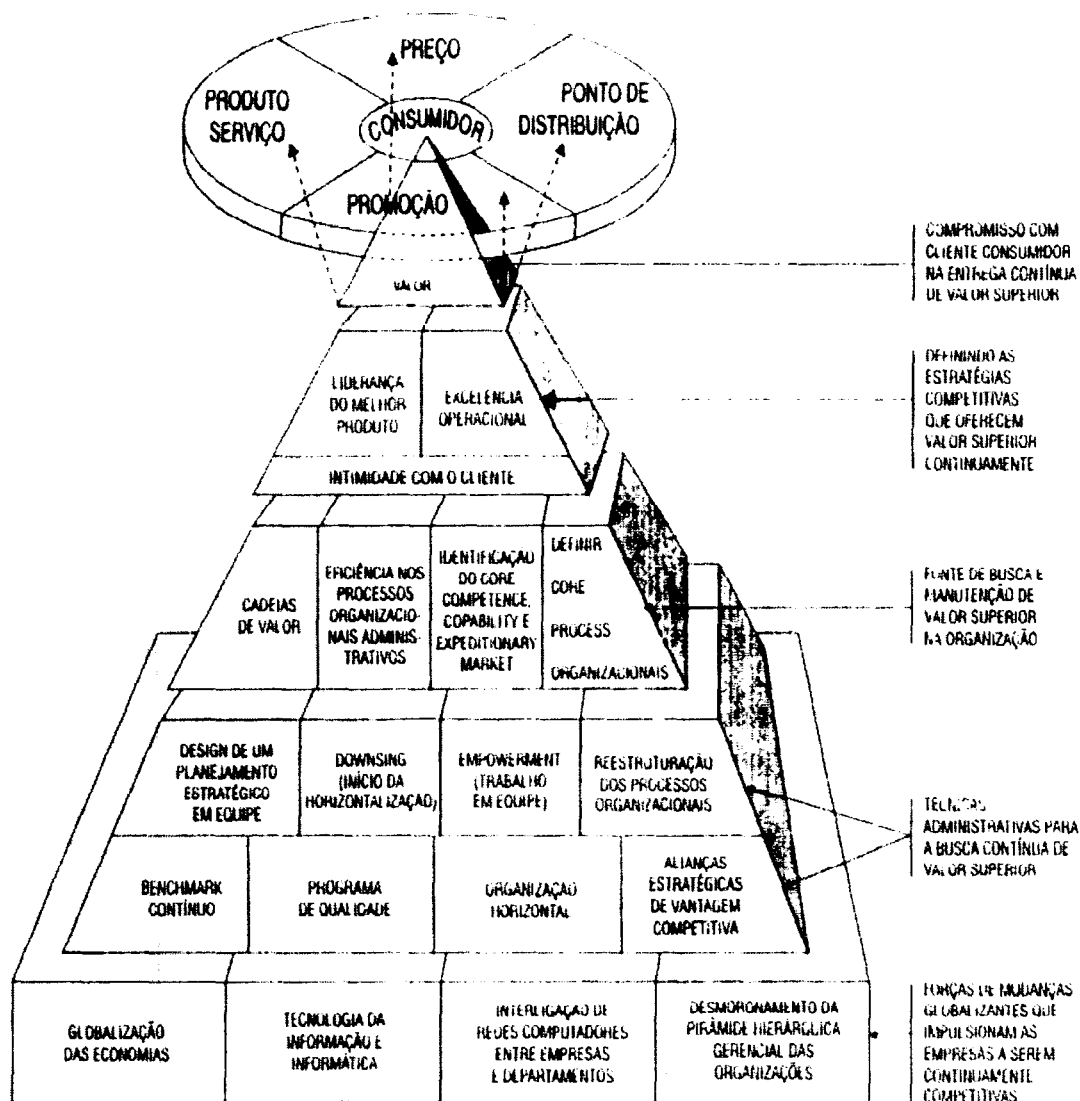
Para tal, alguns autores possuem opiniões diferenciadas com relação entre planejamento estratégico / pequenas empresas / proprietário. Lima (ca. 2000, p. 6) fala da relação desta ferramenta com o proprietário-dirigente<sup>10</sup>.

*“Especificamente neste caso o proprietário-dirigente não tem tempo para se dedicar à compreensão das mudanças do meio ambiente e fazer o planejamento. Neste sentido, uma barreira se contrapõe ao exercício de sua capacidade analítica para a tomada de decisão como entidade separada da ação, segundo as premissas de formação estratégica que podem ser identificadas nos escritos dos autores da escola do design estratégico”*.

Para empresas deste tamanho, esta improvisação estratégica possui como característica básica a reflexão durante a ação. Este tipo de atitude aproxima o proprietário-dirigente de um agente estratégico com perfil mais reativo, sendo que nesta situação ele tem na adaptação uma tendência

---

<sup>10</sup> Proprietário-dirigente: Em algumas situações difere do empreendedor, pois o proprietário-dirigente é um administrador direto. Ele possui um conhecimento direto e íntimo da situação relativa a sua empresa (reflexão durante a ação). Assim ele tem condições de fazer frente à incerteza, apelando para sua experiência, fato que, por exemplo, não ocorre nas médias e grandes empresas.



**Figura 4 – Estrutura gráfica do modelo para tornar a empresa brasileira competitiva e globalizada na era digital**

Fonte: Lopes Filho, Luciano Sabóia. *Como Tornar sua Empresa Competitiva e Globalizada*. São Paulo: Markron Books, 2000. p. 29.

Neste sentido podemos citar algumas condições que são constantes nas pequenas empresas e que favorecem este tipo de reação. São elas: pressão do tempo, autonomia, interações regulares com outras pessoas e *feedback*, condições que são reforçadas pela baixa complexidade estrutural e a baixa complexidade tecnológica das pequenas empresas. Assim, a estratégia torna-se emergente e é, pouco a pouco, realizada, de forma que sai do nível estratégico abstrato para o nível mais concreto, onde se passam as reais transações da organização. Esta improvisação estratégica Osborn (1998, APUD Lima, ca. 2000, p. 13) aponta neste sentido quando fala de “intenção estratégica”.



Segundo o autor esta intenção é geradora de estabilidade e as estratégias emergentes como geradoras de flexibilidade. Associando-se estes dois tipos de estratégias, a organização terá como resultado o que chama de “adaptação competitiva”.

Estas colocações nos fazem refletir sobre a adaptação do modelo da Figura 4. Estabelecidas as diferenças entre as pequenas e grandes empresas, sabemos, segundo o exposto anteriormente, que o modelo apresentado graficamente não pode ser aplicado na sua totalidade para o caso de pequenas empresas. O resultado de sua parcial aplicação será então o que o autor chamou de adaptação competitiva, que não deixa de ser, pelo ponto de vista estratégico, uma ferramenta de adequação tecnológica característica da pequena empresa.

### ***3.5 VIABILIDADE ECONÔMICA DO PROJETO DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA***

#### **3.5.1 CONCEITO DE PREVISÃO**

Para tal análise há a necessidade de entendermos a expressão *tempo presente*. Para o ambiente de negócios, temos no presente o momento mais importante para o administrador já que, por definição, o presente é o término do passado e o início do futuro. Para que se tomem as melhores decisões são necessárias previsões, para que possamos arranjar os fatos da melhor forma possível. Por consequência, a previsão liga o presente ao futuro e é em função disto que se tomam decisões; logo os resultados previstos nas empresas estão diretamente ligados às tomadas de decisão e ao futuro. Leme (Apud Securato, 1996, p. 17) assim define a previsão: “*processo pelo qual a partir de informações existentes, admitidas certas hipóteses e através de algum método de geração, chegamos a informações sobre o futuro, com uma determinada finalidade.*”

Ao se meditar sobre previsões podemos diferencia-las dos tipos de acontecimentos que desejamos. Entre os diferentes tipos podemos ter projeções, predições e planejamentos, que diferem entre si, porém não são mutuamente exclusivas.

- Projeção: antecipação do futuro com uma continuidade do passado.
- Predição: antecipação de um futuro mediante acontecimentos fora de nosso controle.
- Planejamento: antecipação de um futuro desejado, diferente do passado, mediante ações sob o nosso controle.

Desse modo, temos aqui de tomar o primeiro contato com a antecipação de cenários desejáveis. A continuidade ou melhoria de um projeto/negócio que está trazendo resultados positivos ou ainda, a decisão pela sua paralisação, pela sua ineficiência, são atitudes que corrigem a trajetória de uma projeção ou planejamento.

### **3.5.2 CONCEITOS DE DECISÃO**

Para a tomada de decisão, seja ela de investir ou não, cumpre se observar as bases deste processo. Toda a decisão geralmente vem calcada em três princípios, *experiência, julgamento e ambiente*, os quais, se forem suficientemente encorpados dão o lastro necessário para uma boa decisão.

Como se pode notar, as premissas são as mesmas para o grande ou pequeno negócio. O problema é que para o pequeno empresário a decisão recai somente sobre ele, fazendo assim com que os fundamentos a serem analisados convirjam somente para uma pessoa. Temos aqui a primeira dificuldade, visto que um dos princípios base da adequação estratégica seria a disseminação de informações justamente para haver troca de idéias para gerar interações das partes que compõem o processo. Ao mesmo tempo, temos a característica do proprietário-dirigente que é, por definição o administrador que carrega forte influência pessoal sobre o negócio. Parece-nos que a experiência só é adquirida com o tempo, porém a sujeição do *know-how* inerente ao proprietário-dirigente, perante os outros, traz novas perspectivas, fazendo que este tempo de maturidade seja reduzido.

Na maioria dos casos o proprietário-dirigente toma as decisões com base na sua experiência, mas cabe observar aqui a importância da decisão, quando ela contraria, através de um julgamento bem feito, a própria experiência. Este tipo de decisão é que agrega valor às decisões passadas, ou seja, a interatividade da experiência e julgamento faz o decisor<sup>11</sup> crescer perante as dificuldades.

Finalmente chegamos ao ambiente que envolve toda esta interação. Há a necessidade de averiguar as perspectivas próximas-passadas e futuras. O simples cultivo do ambiente, anterior ao instante da tomada de decisão, facilita consideravelmente o processo decisório. Antes da decisão o processo é desencadeado com a simples busca de fatos semelhantes ao que chamamos de experiência. Após esta fase os dados coletados são comparados com base no fluxo de informações externas geradas pelo próprio

---

<sup>11</sup> Muito embora este termo não seja encontrado em dicionários, ele é utilizado tendo o mesmo significado do termo decisor;

decisor. Posteriormente surge o processo criativo para a solução do problema. Torgersen e Weinstock (Apud Securato, 1996, p. 20) assim definem as dificuldades desta etapa: *“O processo criativo requer uma superação do enfoque habitual. Necessita romper barreiras psicológicas, sociais e auto-impostas, a fim de encontrar um novo enfoque.”*

Pode parecer um pouco dramática a citação acima; mas, se considerarmos que superação e rupturas psicológicas e sociais recaem juntas e ao mesmo tempo sobre uma só pessoa, a dramaticidade passa a ser simples transcrição da realidade em que o pequeno investidor vive. Se olharmos ainda para o exposto nos tópicos de planejamento estratégico, os problemas vividos pelo pequeno empresário ficam ainda mais evidentes, visto que para cada item constante da Figura 4, acrescidas de variáveis financeiras, dificultam cada vez mais o processo decisório. A consequência da análise consistente de todos estes fatores torna criterioso qualquer tipo de decisão, fazendo assim que o pequeno investidor fique preparado para as intempéries do futuro. *“É dentro deste quadro que se torna importante ao administrador não só a tomada de decisão, mas também a explicação da mesma.”* (Securato, 1996, p. 21).

### **3.5.3 CONCEITO DE HORIZONTE DE PROJETO**

Os projetos diferem muito quanto a sua estimativa de vida. Projetos que necessitam de grande investimento geralmente são analisados segundo um horizonte de até cinquenta anos. Porém, nem sempre este parâmetro é usado para se estipular o tempo de avaliação ou ainda o horizonte a ser considerado, Dependendo das políticas de investimento de cada empresa este espaço de tempo pode ser determinado, por exemplo, de acordo com a sua capacidade financeira que, como já frisamos anteriormente, é fator crítico para o caso das PE.

De modo geral, a durabilidade de um projeto é tanto mais curta quanto for a vida útil dos ativos a serem adquiridos envolvidos ou ainda da disponibilidade financeira da firma; porém podemos frisar aqui que, em muitos casos, puros orçamentos anuais são considerados como estudos de viabilidade de investimentos estratégicos. Com os conceitos de planejamento estratégico averiguamos que as mudanças ou adequações são de caráter estrutural e, conseqüentemente, não podemos simplesmente estipular períodos curtos e encará-los como realidade. O que podemos acompanhar em caso de análises anuais são as correções e ajustes a serem feitos durante as implementações das

adequações, visto que investimentos em modernização são executados com as empresas em andamento e é justamente esta capacidade de adaptação a geradora de competências estratégicas.

A definição dos horizontes de planejamento a serem analisados devem considerar, para o caso das PE, períodos médios, que o proprietário-dirigente realmente tenha como verdadeiros para a execução das adequações tecnológicas. Por mais que o pequeno empresário tenha possibilidades de cenários otimistas e tenha como perspectiva a perpetuidade do negócio, não é aconselhável estipular períodos longos de análise. Este fato fica muito claro, quando citarmos mais adiante os conceitos de risco e as características das PE, quanto às necessidades de capital. Segundo Souza e Clemente (1998, p. 148) a pequena empresa é passível deste tipo problema. *“Essas empresas, pequenas e médias em sua maioria, tendem também a ser mais suscetíveis às mudanças na conjuntura econômica, encurtando drasticamente seu horizonte de planejamento em situações de turbulência e alto risco.”*

Mais uma vez recaímos sobre os conceitos de *experiência* e *julgamento* do administrador, logo estes períodos não devem ser inferiores a cinco anos e não maiores que dez anos, fato que para qualquer estudo de viabilidade é razoável.

#### **3.5.4 CONCEITO DE FLUXO DE CAIXA**

Para que se possam fazer as análises de viabilidade ou ainda obter ferramentas de decisão de investimento, os projetos são submetidos ao que chamamos de fluxo de caixa.

Para tal levantamento, há a necessidade de cada empresa atribuir suas próprias considerações quanto às informações futuras (*experiência, julgamento* do proprietário dirigente e *ambiente externo*), provindas do mercado onde atua, ou seja, averiguar as perspectivas do macroambiente ou ainda as variáveis ambientais. A consequência de tal investigação será de que o fluxo de caixa do projeto estratégico poderá ser analisado segundo as taxas de retorno e viabilidade da previsão de faturamento.

Estimar investimentos, custos operacionais/administrativos e previsões de faturamento têm certa carga de risco, pois são previsibilidades, então a necessidade de estabelecer os melhores dados é ponto fundamental para a execução de fluxo de caixa. Uma boa planificação dos custos e faturamentos deve abranger as seguintes perspectivas:

- Um bom orçamento de capital (instalações físicas, máquinas e equipamentos, móveis e utensílios, veículos, softwares, etc.).
- Um bom planejamento da produção (qual a escala de produção, qual a tecnologia adotada e qual o processo de produção).
- Um bom orçamento de produção: custos de insumos, de mão de obra, de tecnologia, de comercialização e de assistência técnica, classificando-os ainda em fixos e variáveis.
- Uma boa estimativa de capital de giro necessário.
- Uma boa estimativa do horizonte de planejamento e do valor residual do projeto; (Clemente, 1998, p. 150).

DESCRIÇÃO	ANOS						
	0	1	2	3	.....	.....	N
<b>Investimentos</b>							
Imóveis							
Instalações Físicas							
Máquinas e Equip.							
Móveis e utensílios							
Veículos							
Logiciais							
Capital de Giro							
<b>Fontes de Financiamento</b>							
Capital Próprio							
Capital de Terceiros							
<b>Saídas de Caixa</b>							
Amortização de financ.							
Despesas financeiras							
Aluguéis							
Leasing							
Matéria-prima							
Materiais-auxiliares							
Materiais de higiene							
Utilidades(água,luz,gás)							
Manutenção e reforma							
Mão de obra produtiva							
Outros custos de prod.							
Honorários da diretoria							
Salários setor adm.							
Salários/comis. Vendas							
Publicidade e Propag.							
Assistência ao cliente							
Outros custos de comerc.							
Impostos e taxas							
<b>Saldo de Caixa</b>	<b>FC<sub>0</sub></b>	<b>FC<sub>1</sub></b>	<b>FC<sub>2</sub></b>	<b>FC<sub>3</sub></b>	<b>FC<sub>..</sub></b>	<b>FC<sub>..</sub></b>	<b>FC<sub>n</sub></b>

Tabela 1 – Planilha para estimativa de Fluxo de Caixa;

Fonte : CLEMENE, Ademir. Projetos Empresariais e Públicos. São Paulo: Atlas, 1998.)

Como se pode observar, os conceitos qualitativos citados no tópico e planejamento estratégico podem ser contemplados em um fluxo de caixa (FC) de forma quantitativa, fazendo com que se tabule em de unidades monetárias as projeções de investimento, faturamento e custos dentro de certo período. *“Os diagramas de fluxo de caixa são essenciais no aprendizado dos conceitos de valor no tempo (...)”* (Brigham e Houston, 1999, p. 202).

Este procedimento é necessário para comparar a empresa segundo as perspectivas da situação atual e futura. Tal análise é sugerida, por exemplo, da seguinte forma:

*“(...) será necessário estabelecer não apenas os elementos de cálculo da rentabilidade (custo de investimento, contas previsionais de exploração, cash flow) para a situação dinâmica com o projeto de modernização realizado, como também estabelecer os mesmos elementos de cálculo da rentabilidade para o conjunto da situação sem o projeto de modernização.”*

*“A diferença entre os dois cash flows (com e sem o projeto), comparada com o montante de investimento necessário à realização da modernização, é que permitirá apurar os diversos indicadores de rentabilidade”.* (Abecassis, Cabral, 1982, p. 17)

Basicamente podemos explicitar que projetos de adequação de tecnologia são operações financeiras com entradas e saídas de unidades monetárias na empresa. Seja o capital de terceiros ou próprios, há um fluxo de moeda dentro das operações da empresa, e a este movimento damos o nome de fluxo de caixa.

### **3.5.5 CONCEITOS DE RISCO**

Aliado ao exposto no tópico 3.5.1, quando discutimos os conceitos de previsão, não se pode deixar de lado o seu sentido *lato*. Justamente por ela carregar considerações de não se ter certeza do futuro é que ela é uma previsão. Logo como não se tem certeza do que ocorrerá, em futuro próximo ou longínquo, existe a possibilidade da não ocorrência da previsão; a isto damos o nome de risco, ou seja, ele é o grau de incerteza da ocorrência da previsão.

Esta questão se torna muito mais relevante, quando se refere ao mundo dos negócios, onde a avaliação da probabilidade da não ocorrência (risco) do desejado, é

fundamental para a tomada de decisão. Risco ou incerteza estão sempre presentes nas tomadas de decisão, fazendo com que a má avaliação leve do sucesso ao fracasso em curto período de tempo.

Para fins de estabelecermos critérios de avaliação, podemos considerar que um evento certo tem probabilidade<sup>12</sup> (P) de ocorrência de 100 %. Logo pode-se dizer que a incerteza ou a P de não ocorrência mais a P de ocorrência será sempre igual a 100%, ou ainda igual a 1. Este conceito será extremamente importante, quando desenvolvermos os conceitos de cenários, pois ao se traçarem vários tipos de graus de incerteza<sup>13</sup> e respectivos cenários, as incertezas sempre terão de somar 100 % ou 1. A consequência desta igualdade é de que, quando tivermos, por exemplo, o caso de uma incerteza plena, não há a probabilidade da ocorrência do evento; não teremos condições de usar este conceito para a avaliação dos cenários com as possibilidades de realização das previsões.

Como se pode notar, voltamos aos conceitos básicos definidos no tópico 3.5.2, pois a avaliação da probabilidade da ocorrência ou não do evento sempre estará atrelada à *experiência e julgamento* do decisor e ao *ambiente* da tomada de decisão.

A forma mais adequada de tratar estes graus de incertezas ou riscos é o uso da distribuição de probabilidades<sup>10</sup> em finanças, a qual calcula médias e desvios padrões, sendo que em tal estudo este último é encarado como o risco da variável em estudo, ou seja, ao se calcular a média de determinados valores, incorremos na possibilidade desta média não ser representativa; a medida de sua representatividade é dada pelo desvio padrão.

*“A grande questão é saber se esta média é uma boa representação, ou não, da distribuição de probabilidades. A resposta a esta questão é dada pelo desvio-padrão, que nos informa o grau de concentração das probabilidades em torno da média. Quanto menor for o desvio, maior a concentração de probabilidades em torno da média e, portanto, mais representativa é a média; naturalmente, quanto maior é o desvio,*

---

<sup>12</sup> A Teoria das probabilidades é largamente utilizada para avaliações de cenários. Brigham e Houston (1999, p. 159) descrevem todas as suas diretrizes e ficam aqui sugeridas para fins de aprofundamento de estudo.

<sup>13</sup> Cabe observar que, por definição, quando falarmos em graus de incerteza, sempre estaremos nos referindo a risco.

*menos a média representa a distribuição.” (Securato, 1996, p. 31)*

Pode-se entender aqui que a maior probabilidade de ocorrência da previsão será dada pelo intervalo média +/- o desvio padrão, ou seja os limites inferiores e superiores dos indicadores usados para as tomadas de decisão.

Em um primeiro momento, parece extremamente complicada a tarefa de se calcular médias, desvios etc. Mas, com o advento do computador, ela se torna trivial, não esquecendo nunca a qualidade de julgamento e as variáveis inseridas nos cálculos.

Veremos mais adiante que estes cálculos serão extremamente importantes na estipulação dos valores indicativos de parâmetros financeiros de tomada de decisão, visto que, quando se estabelecem cenários, estes estão atrelados a riscos e por consequência, as leis de mercado têm ligação direta com taxas de juros.

### **3.5.6 CONCEITO DE PROJETO DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA**

A necessidade de uma análise financeira dos fatores apresentados anteriormente é a de que a adequação tecnológica exige investimento, e este precisa ser remunerado. *“O capital é um fator de produção necessário e, como qualquer outro fator, ele tem um custo”*.(Brigham, Houstom, 1999, p. 344). A pequena empresa sabe que tem de melhorar continuamente e estar preparada para as incertezas do mercado, porém ao mesmo tempo não pode abrir mão da pouca rentabilidade imposta pelas forças de mudança.

*“Dentro del concepto de empresa moderna la función financiera ocupa un lugar estratégico, cuyo objetivo principal es utilizar toda su capacidad operativa y analítica para atender a sus “clientes internos”, vale decir, su respaldo oportuno y eficaz a los departamentos de producción, recursos humanos, mercadeo, procedimientos administrativos, investigación y desarrollo; para competir con calidad en la atención a sus “clientes externos”.*  
(Miranda, 1994, p. 209)

A linha tênue que separa o fluxo de caixa positivo e negativo é a posição que ocupam a maioria das pequenas empresas (PE) do mercado brasileiro. Variações estruturais de qualquer ordem sejam elas cambiais, políticas, econômicas e fiscais fazem as PE passarem de lucrativas para deficitárias em curto espaço de tempo. Com



isto nota-se que, com a introdução da variável adequação tecnológica, o proprietário-dirigente pode ser punido ou ser submetido a problemas graves, visto que os reflexos dos recursos investidos só aparecerão no médio e longo prazo, enquanto os gastos recaem no curto prazo.

Kotter escreve sobre este assunto, quando fala da importância das conquistas no curto prazo. Demonstra que pode ser um erro as firmas se envolverem por demais com sonhos e visões de modo a tornar o gerenciamento atual ineficaz.

*“Grandes alterações precisam de tempo, algumas vezes muito tempo. Os crédulos seguem em frente, não importando o que aconteça. A maioria de nós espera ver evidências convincentes de que todos os esforços são válidos. Os incrédulos necessitam de provas ainda maiores. Eles querem ver dados que indiquem se as alterações estão funcionando e se o processo de mudança não está absorvendo muitos recursos, a curto prazo, a ponto de colocar a organização em risco.”* (Kotter, John P., 1997, p. 121)

Nenhuma pessoa, seja ela dirigente-proprietário ou empreendedor, quer ver seu negócio em risco. Como não há maneira de se prever o futuro e sim maneira de minimizar riscos, qualquer investimento deve ser averiguado previamente segundo esta perspectiva. Gerenciar riscos significa o processo pelo qual são tomadas decisões de aceitar, reduzir ou não um perigo em potencial. (Hoji, 2000, p. 226).

A forma pela qual, a maioria das empresas fazem isto é tratar os dados disponíveis de modo que se estabeleça um planejamento cujo resultado será um projeto de adequação tecnológica. Segundo Ademir Clemente e Elton Fernandes (1998, p. 22 e 25) *“admite-se que um projeto se refere a um tema específico, requer quantidades definidas de recursos e de tempo e estabelece resultados tipicamente quantificáveis”*. Ou ainda: *“o termo projeto, em sentido lato, compreende todo o trabalho de equacionar um problema relevante apontado pelo planejamento, decidir quanto à implementação de uma solução e avaliar os resultados obtidos.”*

Como podemos ver, os riscos devem ser minimizados de forma a se tratar, por exemplo, um projeto de adequação tecnológica como investimento que deva ser averiguado perante a perspectiva da viabilidade e a disponibilidade de recursos. Para tal as ferramentas econômico-financeiras como custo-benefício ou ainda tempo de retorno do investimento, aplicados no projeto, nos trazem uma perspectiva futura na hora da

tomada de decisão, ou ainda a provável situação que poderá ocorrer quanto as variáveis financeiras.

*(...)“podemos afirmar entonces que los “costos” del proyecto constituyen el valor de los recursos utilizados en la producción del bien o en la prestación del servicio. Los “beneficios” son entonces el valor de los bienes y servicios generados por el proyecto.”*

*“Entonces el análisis económico del “costo-beneficio” es una técnica de evaluación que se emplea para determinar la conveniencia y oportunidad de un proyecto.” (Miranda, 199\_, p. 508)*

*“É salutar termos noção do que ocorrerá com a nossa empresa ou com a nossa aplicação financeira, projetando a situação atual. Esta projeção poderá nos indicar a necessidade de atuação no processo. A forma de atuar no processo correspondente ao planejamento, ou seja, a definição de um plano de atuação, a fim de corrigir os desvios em relação a nossos objetivos.” (Securato, 1996, p. 18)*

Sendo assim, para o caso das PE, o problema ainda é mais importante, pois geralmente elas estão mais preocupadas com a sua sobrevivência, fato este que conduz diretamente aos efeitos financeiros no curto prazo, pois em princípio, é a única disponibilidade viável a contemplar os custeios necessários. Esta orientação na maioria das vezes, traz a necessidade de realizações extremamente curtas, fazendo assim com que se de ênfase somente ao tempo de retorno do investimento.

Outro fator que leva a uma necessidade análise mais cuidadosa do custo de capital aplicado em investimentos nas PE é o fato de elas geralmente estarem focadas em um único produto<sup>14</sup> ou ainda em poucos produtos. Este risco é diluído no caso das grandes empresas devido a terem uma carteira com vários tipos de investimentos diferentes associados a riscos diferenciados. Estas podem abrir mão de perdas pontuais, pois outros investimentos podem prover a empresa de recursos.

---

<sup>14</sup> Produto aqui pode ser considerado como bem ou serviço gerado pela empresa

A necessidade de se custear qualquer tipo de perspectiva é determinante em ambas as situações (pequena e grande empresa). Para o caso dos pequenos negócios este levantamento é mais um dado que poderá ser utilizado mediante a necessidade de se questionar a maximização dos valores aplicados em investimentos, o que, por consequência, leva a uma condição de competição sustentável.

O meio pelo qual estes dois tipos de empresas realizam estes tipos de análises é o Fluxo de Caixa Descontado (FCD). Este conceito planifica e traz uma perspectiva financeira atual do que se pretende desenvolver no projeto. A consequência disto será a obtenção de dados financeiros que servem de parâmetros para o proprietário-dirigente tomar a decisão da realização ou não das atividades necessárias para se adequar tecnologicamente.

O conceito é largamente utilizado em todos os tipos de negócio, porém para o caso de PE somente uma acanhada parcela utiliza este tipo de expediente como base de estratégia<sup>15</sup>.

Novamente recaímos em roteiros extremamente exaustivos quanto às análises a serem feitas. Para tal averiguação há a necessidade de se fazerem estudos aprofundados em cálculos financeiros complexos. É aqui que entramos na dificuldade do pequeno empresário. Devido a inúmeros fatores, sejam eles falta de tempo, desconhecimento, falta de recursos ou ainda pela característica do negócio e do proprietário, os estudos não são realizados, levando a uma administração à mercê das variações impostas pelo mercado.

As principais variáveis que nos dão critérios para definir entre este ou aquele projeto são fixadas nos cálculos dos seguintes valores: Valor Presente Líquido (VPL), Taxa Interna de Retorno (TIR) e taxas de juros (*i*), *payback*. Há, sem dúvida, variações a depender do dado de que o administrador necessita; porém, na sua grande maioria,

---

<sup>15</sup> Brigham e Houston (1999, p. 398) citam pesquisa que comprova este fato. Muito embora tenha sido feita nos USA, ela nos serve como ilustração deste fato. Se considerarmos que as razões das PE não utilizarem o FDC são as mesmas, a ilustração é factível para o caso do Brasil. “Quando L.R. estudou 214 empresas com patrimônio líquido de \$500.000 a \$1.000.000, descobriu que 70 por cento confiavam no critério de *payback* ou em algum outro critério questionável; somente 14 por cento utilizavam uma análise de fluxos de caixa descontados e aproximadamente 9 por cento indicaram que não usavam nenhuma análise formal. Estudos de empresas maiores, por outro lado, geralmente verificam que a maioria analisa decisões de elaboração de orçamento de capital utilizando técnicas de fluxo de caixa descontados”. (L.R. Runyon, “Capital Expenditure Decision Making in Small Firms”, *Journal of Business Research*, setembro de 1983, 389 – 397)

eles são derivados de interações dessas variáveis. Estes valores são calculados de forma a estabelecer planejamentos calcados em probabilidades de ocorrência de cenários. Basicamente eles estão embasados em quatro tipos de conceitos principais que são: Capital inicial (C), Taxa de Mínima Atratividade (TMA)<sup>16</sup>, Tempo ou períodos considerados (n), Valor Futuro (VF) e Taxa de juros (i).

Como não há fugir da especificação das variáveis e conceitos citados acima, desenvolveremos mais adiante uma explanação sucinta de cada um deles, visto que o objetivo deste trabalho não é a discussão dos *métodos* de cálculo e sim a sua *aplicabilidade*.

### **3.5.7 INDICADORES DE TOMADA DE DECISÃO**

Para visualizar melhor este conceito, vamos imaginar os projetos ou alternativas  $p_1, p_2, p_i$  com unidades de ganho ou rentabilidades respectivas de  $g_1, g_2, g_i$ . Estes ganhos podem ser comparados entre eles, de forma que a diferença entre o menor e o maior representará, na escolha pelo de menor ganho, um certo custo da perda de oportunidade de não ter se investido no projeto de ganho maior. Porém esta análise não pode ser feita de modo tão simples, pois projetos mais rentáveis geralmente vêm acompanhados de maiores riscos; logo cada projeto  $p_i$  deve ser avaliado perante os riscos associados e os cenários prováveis. Por consequência, os aprimoramentos dos projetos de investimentos devem ser uma constante. Com esta atitude os níveis de incerteza estarão assim diminuídos. Esta consideração quanto ao aprimoramento de minimização de riscos ou estipulação de cenários nos pequenos negócios pode ser notada em citações, como, por exemplo:

*“Ainda, há de se acrescentar que a busca de informação para o desenvolvimento e o aprimoramento de certo projeto de investimento demanda tempo. Se os recursos de capital disponíveis para investimento, não puderem ser aplicados a curto prazo, ou, mesmo podendo, não for possível obter com esse tipo de aplicação a remuneração mínima desejada, o tempo, por si, representará perda. Entretanto, a maior perda pode não ser essa, uma vez que, enquanto elaboram atividades de desenvolvimento e aprimoramento do projeto de investimento, podem ocorrer*

---

<sup>16</sup> No desenvolvimento do texto, TMA e i são equivalentes pois ambos são taxa de juros;

*mudanças no ambiente de atuação da empresa, incluindo regulamentação, atuação de concorrentes e descobertas tecnológicas. Essas mudanças podem inviabilizar totalmente o investimento ou significar substancial diminuição dos ganhos inicialmente projetados, mas também podem tornar evidente que o projeto não obteria êxito.”* (Souza e Clemente, 1998, p. 147)

Assim, a necessidade de averiguação tanto de ganho como de perda leva à necessidade do estabelecimento de indicadores que traduzam a real situação quanto à perspectiva financeira. Esta busca dinâmica é feita através de valores calculados em cima do Fluxo de Caixa Descontado (FCD) de maneiras e conceitos diferentes, ou seja, com o indicador que mais convier ao administrador. Segundo a literatura financeira citada no referencial bibliográfico, este é o problema; as checagens devem ser feitas com vários indicadores e não com um só. Dependendo da situação ou dos tipos de projetos comparados, os indicadores variam ou ainda há a necessidade de se considerar em vários ao mesmo tempo.

*“Para dar suporte às decisões de investimentos, as análises de viabilidade econômica devem ser feitas com métodos e critérios que demonstrem com bastante clareza os retornos sobre os investimentos. Neste contexto, as simulações são muito importantes para analisar a viabilidade econômica dos projetos”.* (Hoji, 2000, p. 170).

Como o objetivo aqui não é explicar como estes indicadores são calculados, apenas faremos breve relato de cada um, ou ainda dos mais utilizados, deixando para o leitor a bibliografia financeira como leitura recomendada<sup>17</sup>.

---

<sup>17</sup> - ABECASSIS, Fernando, CABRAL, Nuno. *Análise Económica e Financeira de Projectos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982;  
- BRIGHAN, Eugene F., HOUSTON, Joel F. *Fundamentos da Moderna Administração Financeira*. Tradução de M<sup>a</sup> Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.  
- CAVALCANTE, Francisco. *EVA: O Que É e Por que Calculá-lo?* Up-to- Date® 1, São Paulo: [f\\_c\\_a@uol.com.br](mailto:f_c_a@uol.com.br), 2000  
- \_\_\_\_\_. *Avaliação de Empresas – Com Base no Fluxo de Lucros ou no Fluxo de Caixa?* Up-to- Date® 88, São Paulo: [f\\_c\\_a@uol.com.br](mailto:f_c_a@uol.com.br), 2000.  
- HOJI, Masakazu. *Administração Financeira: uma Abordagem Prática*. São Paulo, Atlas, 2000.  
- SECURATO, José Roberto. *Decisões Financeiras em Condições de Risco*. São Paulo: Atlas, 1996.

### 3.5.7.1 CONCEITO DE MÍNIMA ATRATIVIDADE - TMA

Apesar de não estarmos fazendo ingerências nos métodos de cálculos financeiros, não podemos deixar de fazer comentários sobre os fatores que influenciam o cálculo desta taxa, necessária para a obtenção de parâmetros dos indicadores de decisão na viabilidade de projetos.

Também chamada de *Custo de Capital*, ela tem na estipulação a maior de suas dificuldades. Como a empresa necessita de recursos para a operacionalização das tarefas a serem executadas e estes recursos precisam ser remunerados pelo menos a taxas mínimas de mercado, a consequência será um custo atrelado ao uso dos recursos. O modo o convencional de se medir desempenho é a medida do lucro líquido, que leva em consideração somente o custo de capital de terceiros. Porém ao medir rentabilidades desta forma não se contempla o custo do capital próprio, ou seja, o custo de oportunidade que o empresário está perdendo, ao aplicar estes recursos em outro negócio, por exemplo. Um exemplo disto é a realização de projetos que têm lucros líquidos positivos e ainda assim não estão gerando valor ao proprietário no sentido econômico, pois este lucro pode não estar cobrindo o custo do capital próprio ou o custo da perda de oportunidade.

Por consequência, o custo de capital é determinado pela composição do financiamento que a empresa utiliza em seus projetos de investimentos, visto que estes têm influência direta sobre o risco em que a empresa está incorrendo, ao consumir os financiamentos e/ou projetos em cima de previsibilidades.

As fontes de financiamento podem ter várias origens, recursos de terceiros e capital próprio são as mais frequentes no caso das PE, porém para empresas com capital aberto podemos averiguar outras fontes como por exemplo: emissão de títulos, ações, debêntures etc. Como não estamos tratando destes casos, nosso universo de opções de financiamento de capital recai somente sobre capital de terceiros e capital próprio, fato extremamente corriqueiro no Brasil<sup>18</sup>.

Para ambos os tipos de financiamento, juntos ou separados, há a condição e necessidade de remunerá-los, ou o empreendedor estará arcando com o custo de

---

<sup>18</sup> Pode-se notar, por exemplo nos EUA, empresas consideradas pequenas e com capital aberto. Segundo Brigham e Houston (1999, p. 365), o custo de lançamento de ações no mercado para este tipo de empresa, nos EUA, é mais caro do que para as grandes. Como no Brasil o mercado de empresas com ações disponíveis no mercado é limitado e no caso das PE é inexistente, podemos desconsiderar estes tipos de oferta de capital para o caso em estudo.

oportunidade. Então para casos onde o financiamento for somente com capital de terceiros, a taxa que chamamos de mínima atratividade será a taxa mais baixa possível no financiamento. Para o caso oposto, onde o financiamento do empreendimento/projeto for calcado somente em capital próprio a taxa de mínima atratividade será a maior taxa de outro empreendimento que deixou de ser contemplado com o uso do capital.

Pode-se perceber que a Taxa de Mínima Atratividade (TMA) está baseada nos perfis de dívidas do capital usado para o empreendimento. Para dívidas financiadas no longo prazo, obtém-se taxas mais baixas ; para perfis de dívidas mais curtos as taxas são mais altas.

Assim pode-se dizer que a taxa de mínima atratividade de qualquer empreendimento pode ser dada pela soma de taxas que compõe investimento da empresa mais uma parcela que premia o investidor pelo risco que esta incorrendo ao realizar o negócio, logo:

$$K_s = \text{rentabilidade de título} + \text{prêmio de risco} \quad (1)^{19}$$

$K_s$  - custo do capital da empresa/projeto;

Rentabilidade de título, para o caso das pequenas empresas, pode ser considerada a rentabilidade padrão, esperada pelo empreendedor de acordo com o tipo de negócio. No caso em questão (PE), seria a rentabilidade esperada pelo proprietário dirigente de acordo com a sua *experiência e julgamento* da situação do local de operação.

Uma vez que na grande maioria as empresas constituem seus capitais com ambas as fontes (terceiros e próprio), há a necessidade de averiguar as proporções de capital próprio e de terceiros sobre o capital total, visto que, de acordo com percentual de cada tipo de capital, se pode estabelecer uma estrutura de capital ótima, ou seja, com as devidas proporções, o custo de capital de terceiros (CCT) traz benefícios financeiros à empresa, pois os pagamentos de juros, por exemplo, são dedutíveis das alíquotas de Imposto de Renda (IR). Desse modo há necessidade de se estabelecer a estrutura

---

<sup>19</sup> Esta abordagem é simplificada, pois estamos tratando de PE e de acordo com Brigham e Houston (1999, p.349), apesar de o método ser aproximado é válido, simples e pode ser encontrado em análises profissionais.

ótima<sup>20</sup>. Para fins de simplificação Brigham e Houston (1999, p. 354) trazem a seguinte fórmula para o cálculo de estrutura ótima de capital como sendo:

$$CCMP = W_d K_d (1 - T) + W_{ap} K_{ap} + W_{cp} K_s \quad (2)$$

Onde<sup>21</sup>:

CCMP – custo médio ponderado de capital;

$W_d$  – percentual do capital de terceiros sobre a estrutura de capital total;

$K_d$  – custo do capital de terceiros;

$T$  – alíquota de imposto de renda;

$W_{ap}$  – percentual de capital total obtido com ações preferenciais;

$W_{cp}$  – percentual do capital próprio sobre a estrutura de capital total;

$K_s$  – custo do capital próprio;

Se considerarmos que para o caso das PE não há emissão de ações, porquanto como já foi dito anteriormente, este tipo de empresa no Brasil é de capital fechado; então a parcela  $W_{ap} K_{ap}$  não existe, visto que a variável  $W_{ap}$  é igual a zero, logo:

$$CCMP = W_d K_d (1 - T) + W_{cp} K_s \quad (3)$$

Como se pode notar, o cálculo do CCMP é extremamente importante para tê-lo como partida para a TMA, pois os projetos devem, no mínimo, gerar retornos ou taxas suficientes para atender os ganhos projetados para o capital próprio e ao mesmo tempo também contemplar as despesas com capital de terceiros.

Assim teremos a TMA como a taxa mínima de aceite do projeto, ou seja, a taxa que deverá cobrir todos os custos com capital e ainda premiar o empreendedor pelo risco incorrido da perda de oportunidade de ter aplicado o capital naquele projeto e não em outro.

### 3.5.7.2 CONCEITO DE VALOR PRESENTE LÍQUIDO - VPL

Os fluxos de caixas podem ser avaliados de diversas maneiras e dentre elas o Valor Presente Líquido (VPL) é uma das mais importantes. O projeto ao apresentar fluxos de caixa (FC) nos  $n$  períodos de análise, tem o aspecto de entradas e saídas de capital na forma de valores positivos e negativos respectivamente. Para que se estabeleça uma análise de sensibilidade, há a necessidade de se trazerem os valores futuros para o presente, fato que tem como consequência a noção de valor para o projeto. Para a execução desta tarefa há a necessidade de se descontar o FC a taxa de mínima atratividade (TMA), pois esta é que cobre todos os custos de capital, incluindo o

---

<sup>20</sup> Como o objetivo do trabalho é somente estabelecer e averiguar critérios de viabilidade financeira dos projetos de adequação tecnológica, não nos aprofundaremos neste tema de estrutura de capital visto que, para um estudo consistente se necessita da utilização de matemática e contabilidade financeira avançada.

<sup>21</sup> Nomenclatura americana usada pelo autor.



risco, assunto discutido no tópico anterior. Podemos concluir que o VPL é a diferença entre o valor investido e o valor dos benefícios esperados no futuro, ambos trazidos para o tempo presente, onde desembolsos são encarados como valores negativos e as receitas como valores positivos. Para tal Clemente (1998, p. 157) estabelece a seguinte fórmula:

$$VPL = - CF_0 + \sum CF_j / (1+i)^j \quad (4)$$

Onde:

$CF_0$  – Fluxo de caixa do primeiro período;

$CF_j$  – Fluxo de caixa dos j períodos;

i – Taxa de juros de custo de capital (TMA);

j – números de períodos do projeto;

*“De acordo com esta equação, o VPL pode ser interpretado como o excesso de ganho que o projeto apresenta, sobre a melhor oportunidade de investimento já disponível na aplicação do capital. Desta forma, o VPL tem de ser de tal magnitude que atenda o retorno desejado para o grau de risco compatível do empreendimento”.* (Clemente, 1998, p. 157)

Como podemos ver, o tópico onde conceitua a TMA e ainda o CCMP é extremamente importante para as análises mais corriqueiras de viabilidade de projetos. Todos os custos de capital devem estar cobertos na formação da TMA, pois com a contemplação de todos os fatores inerentes ao projeto é que o empreendedor estará coberto com relação aos riscos de mercado. Se analisarmos o VPL em valores nominais, podemos dizer que se for igual a zero, o projeto tem previsões de recebimentos suficientes para recuperar o capital investido, proporcionando assim o retorno esperado pela TMA. Caso o VPL seja positivo o projeto tem previsões de receitas superiores às necessárias para cobrir as dívidas e o retorno esperado pelo empreendedor. Para a situação oposta, VPL negativo, os recursos não são suficientes e o projeto deve ser revisto ou rejeitado. (Brigham e Houston, 1999, p.385)

### **3.5.7.3 CONCEITO DE TAXA INTERNA DE RETORNO - TIR**

Este outro indicador é também importante para a análise de viabilidade de projetos. Na seção 3.5.7.1, quando discutimos os critérios de definição da TMA citamos vários fatores que influenciam o seu valor. Na seção seguinte apresentamos os conceitos de cálculo do VPL, o qual é obtido na aplicação da TMA nos descontos dos fluxos de

caixa dos n períodos analisados. Se tomarmos a equação 4, de cálculo do VPL, podemos notar que a situação de cobertura do custo de capital e somente ela, sem a variação para mais ou para menos, é somente atingida quando igualamos o VPL a zero, fazendo assim com que a equação tenha só a incógnita juro (i). Se calcularmos a taxa correspondente para esta situação, obteremos a taxa que chamamos de TIR, ou seja, ela é a taxa implícita no fluxo de caixa, para que se obtenha VPL igual a zero.

Podemos dizer que para projetos com TIR maiores que a TMA, há a geração de valor acima do esperado para os investidores. Por outro lado, se TMA menor que a TIR é projeto que pune o empreendedor com certo custo de oportunidade, ou ainda os fluxos de caixa  $FC_j$  não estão cobrindo os custos de capital do projeto (terceiros e próprio). Isto é muito fácil de observar, se igualarmos a equação 4 a zero, se não vejamos:

$$VPL = - CF_0 + \sum CF_j / (1+i)^j \quad (4)$$

$$VPL = - CF_0 + \sum CF_j / (1+i)^j = 0 \quad (4A)$$

$$\text{Se } i = TIR \quad \Rightarrow \quad VPL = 0$$

$$\text{Se } TIR > TMA \quad \Rightarrow \quad VPL > 0$$

$$\text{Se } TIR < TMA \quad \Rightarrow \quad VPL < 0$$

Podemos considerar que para projetos com VPL positivos e  $TIR > TMA$ , as considerações quanto à sua viabilidade são favoráveis. O oposto também serve como contraponto, pois se o projeto trouxer VPL negativo e  $TIR < TMA$  a inviabilidade é a característica do projeto. Na condição de  $VPL = 0$  e  $TIR = TMA$  a consideração a ser feita é de que os FC dos n períodos cobrem os custos de capital e riscos considerados na composição da taxa de desconto TMA.

Com a TIR ainda podemos conseguir outros parâmetros de análise; como, por exemplo, margem de segurança do projeto ou ainda medir a sua capacidade em gerar retornos para o empreendedor. Não podemos esquecer que estamos tratando de futuro, ou seja de incertezas. Por mais que se tracem cenários próximos da realidade, sempre haverá uma carga de risco na análise de viabilidade, visto que estamos simulando probabilidades. Se considerarmos que quanto maior a diferença positiva entre TIR e TMA, o projeto terá maiores chances de estar coberto quanto às incertezas do mercado e conseqüentemente terá margem e segurança compatível com a sensibilidade do tamanho da diferença. Outra consideração a ser feita é a de que quanto maior a TIR mais rápido o empreendedor tem o capital investido de volta, ou seja, quanto maior o i ou TIR da

fórmula 4A, menor será preciso o expoente  $j$  ( $n^0$  de períodos) para que a igualdade  $VPL = 0$  seja atingida; a este tipo de consideração damos o nome de *payback*.

Neste tópico não podemos deixar de frisar algumas considerações importantes. Segundo Brigham e Houston (1999, p. 389) para casos de projetos independentes, os valores de VPL positivos sempre trarão TIR maiores que o custo de capital TMA. Por outro lado para casos de projetos mutuamente excludentes há a necessidade de se analisar a situação com mais critério, pois poderemos ter situações em que teremos VPL indicando um projeto e TIR indicando outro. Esta situação é decorrente dos tipos diferentes de fluxo de caixa no que tange ao tamanho e tempo de entradas e saídas. Podemos, por exemplo, ter situações de fluxo de caixa, onde uma alternativa traz as entradas maiores de caixa nos  $n$  primeiros períodos, enquanto na outra as entradas maiores ocorrem no final dos  $n$  períodos analisados. Esta situação é corriqueira e para demonstrar os critérios de escolha dos projetos há a necessidade de traçar o ponto de equilíbrio<sup>22</sup> entre os dois. Este ponto basicamente significa que, apesar de ambos os projetos terem FC, TIR e TMA diferentes, há um ponto onde com a mesma TMA, eles têm o mesmo VPL. Como levaríamos muito tempo para conceituar este assunto, que dista do nosso objetivo, somente vamos considerar a seguinte conclusão.

*“Devemos reiterar que, quando os projetos são independentes, os dois métodos, VPL e TIR, levam exatamente a mesma decisão de aceitação ou rejeição. No entanto, quando estão sendo avaliados projetos mutuamente excludentes, especialmente aqueles que diferem em escala e/ou época de ocorrência dos fluxos de caixa, deve-se usar o método do VPL.”*(Brigham e Houston, 1999, p. 390).

Com esta consideração deveríamos apenas considerar o VPL para as análises de viabilidade. Isto pode realmente ser uma consideração certa, porém não podemos esquecer as análises de sensibilidade e margem de segurança que o método da TIR nos traz, fato já comentado.

#### **3.5.7.4 MÉTODO DO PRAZO DE RETORNO - *PAYBACK***

Conceitos de *payback* consistem em saber qual o tempo necessário para que as entradas do FC sobreponham o investimento inicial, ou seja, o resultado de seu cálculo

---

<sup>22</sup> Brigham e Houston (1999, p. 387) fazem uma completa análise do ponto de equilíbrio entre dois projetos.

traz, na unidade de tempo escolhida, o tempo que o investidor terá recuperado o capital investido no projeto. Apesar de ser uma ferramenta extremamente simples de ser usada, ela tem significado muito importante, se considerarmos os conceitos de risco, cenário e tempo de análise do fluxo de caixa. Ao vislumbrarmos probabilidade de cenários, estamos fazendo ingerências sobre riscos, visto que probabilidades não nos dão certeza da ocorrência. Assim, quanto mais longo o período de retorno de capital, mais sujeitos estaremos a mudanças dos cenários e, conseqüentemente, sujeitos a maiores riscos. Logo para períodos de retorno mais curtos há maior segurança quanto ao reembolso do capital investido e a consideração oposta nos traz a perspectiva de que quanto maior o período de retorno (*payback*), mais incerta será a recuperação do capital.

Outras situações podem ser averiguadas quanto aos valores de *payback*. Muitas empresas possuem critérios de avaliação de viabilidade, baseadas em tempos de retorno fixos, ou seja, caso o tempo de retorno seja maior que certo período de anos o projeto não será aceito, análise característica de cada tipo de administração/empresa. Empresas mais conservadoras quanto a riscos associados a investimentos de capital optam por períodos mais curtos, caso que perspectiva das PE, é extremamente importante, pois nelas os critérios de decisão são fortemente calcados em caixas de curto prazo e ainda no perfil (*experiência e julgamento*) do proprietário dirigente.

Este critério possui algumas distorções quanto à análise de viabilidade de projetos. Caso um decisor tenha como critério de opção o seu *payback* em certo número de anos, ele estará desprezando o FC de caixa após aquela data. É bastante corriqueiro que projetos de adequação tecnológica não tragam resultados no curto prazo, assunto este discutido no tópico de planejamento estratégico. Assim, o período do real reflexo positivo do investimento estratégico estará sendo desconsiderado, fato que inviabiliza o projeto de investimento, se o decisor optar por um período curto de *payback*.

### **3.5.8 CONCEITOS DE TOMADA DE DECISÃO PARA PROJETOS DE ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA**

Este parâmetro é de natureza complexa, porquanto como já foi dito anteriormente, depende de vários fatores, entre eles fatores de ordem pessoal. Como aqui estamos tratando de PE e estas têm por característica as ações diretas do proprietário-dirigente, a decisão de investir, além de ter uma força pessoal muito grande, deve ser acompanhada de dados que possam ser comparados com outros

investimentos. Isto podemos notar no comentário a seguir: *“Em termos genéricos investir corresponde a trocar a possibilidade de satisfação imediata e segura traduzida num certo consumo pela satisfação diferida, instantânea ou prolongada, traduzida num consumo superior”*. (Abecassis, Cabral, 199\_, p. 13)

Para corroborar o que estamos discutindo podemos citar inúmeras razões pelas quais o proprietário-dirigente tem a dificuldade de usar indicadores financeiros para as tomadas de decisão. Estes argumentos são reais; porém não justificam a não utilização dos instrumentos essenciais para se examinar o capital necessário de qualquer tipo de investimento. Como podemos notar a seguir, os fatos são extremamente corriqueiros no ambiente das pequenas empresas. (a) Os administradores não têm conhecimento ou experiência necessária para fazer esses tipos de ingerências. (b) Como a atuação do proprietário-dirigente é direta sobre o negócio, por mais que haja experiência, não há tempo hábil para dar a devida atenção a tarefas tão elaboradas quanto as necessárias para se fazer uma análise de custo de capital. (c) A alocação de recursos para tal tipo de análise, como já foi dito anteriormente, é extremamente difícil. Pela característica da empresa, o custo da análise pode ficar desproporcional ao tamanho do projeto. Estes custos têm o perfil de custos fixos, pois necessitam ser averiguados dinamicamente. Projetos pequenos geralmente trazem análises simplistas ou ainda são acompanhadas de análises baseadas somente na experiência do administrador. (Brigham, Houston. 1999, p. 398).

O padrão normal de atitude é comparar entre este ou aquele projeto, ou ainda não executar o projeto. Para isto a necessidade de se estabelecer um denominador comum é determinante, visto que não há condições de comparar situações diferentes atreladas a indicadores diferentes.

Outras possibilidades de alternativas devem ser comparadas para fins de criação de parâmetros ou escalas iguais que servirão para a tomada de decisão. Um exemplo disso é quando Abecassis (199\_, p. 17) fala dos investimentos em modernização ou inovação: *“Trata-se de investimentos que exigem o estudo comparativo com a situação pré-existente de modo a apurar-se a rentabilidade marginal do novo projeto de modernização”*.

O investimento em adequação tecnológica tem por característica principal a sua inserção durante o andamento da empresa; por consequência, ele só é justificado mediante a redução de custos, a qual incrementa a geração da riqueza futura esperada. O

projeto de investimento é utilizado para esta finalidade, ele simula a decisão de investir entre este ou aquele projeto.

Quando conceituamos no tópico 3.5.1 projeção, predição e planejamento, tratamos dos conceitos de previsão. Eles estão ligados entre si no sentido de causa e efeito, pois o simples ato de planejar já abrange atitudes de projeção e predição. Quando o decisor cria projetos ou planejamentos de adequação tecnológica, etapas e processos são listados, os quais incorrerão em atitudes e resultados desejados para fins geração de orçamento de capital. Em geral a maximização de lucros é o objetivo de todo o tipo de projeto, sendo que casos particulares podem ser averiguados como contrapontos. A forte ingerência do proprietário-dirigente sobre na PE leva, em vários casos, a objetivos pessoais, ao invés de empresariais. É muito fácil se observar, por exemplo, saques no caixa da empresa para a realização de desejos pessoais causando assim desvios no planejamento e reveses diretos no planejamento da empresa. A decisão pelo desencadeamento de um projeto deve ser sempre encarada de modo empresarial, ou seja, quando falamos anteriormente dos julgamentos que contradizem a experiência, falamos justamente deste tipo de exemplo.

Para dar-se início ao processo de tomada de decisão, há a necessidade de se estabelecer uma variável objetivo que, para o caso em questão, é a adequação tecnológica. Com o objetivo fixado, a próxima etapa será a tradução do planejamento em valores monetários que possam ser avaliados de acordo com os parâmetros ou critérios escolhidos para fins de viabilidade financeira. Cabe aqui uma observação. Caso os objetivos sejam quantitativos (lucro, custo ou rentabilidade), o objetivo se confunde com a própria variável. Por outro lado, se os objetivos forem valores qualitativos (níveis de informação, qualidade de vida de funcionários, disseminação de conhecimento, de criação de competência da empresa, de pesquisa e desenvolvimento) há a necessidade de estabelecer variáveis quantitativas relacionadas aos eventos em estudo.

*“Com relação aos objetos qualitativos, podemos sempre, considerar valores atribuídos às qualidades por meio de notas, criando, assim, a variável quantitativa desejada. Podemos, então, relacionar qualidades como: ótimo, regular, sofrível e péssimo, por meio de notas que correspondem a uma escala de razão e nos permitem analisar as preferências reais das pessoas*

*quando sujeitas a decisões que envolvem prêmios quantitativos e qualitativos ou apenas qualitativos”. (Securato, 1996, p. 24)*

Com a conotação dada no parágrafo anterior, poderíamos dizer que na tomada de decisão pelo projeto de adequação tecnológica somente teríamos de averiguar os objetivos qualitativos e não os quantitativos. Aqui observamos que não podemos esquecer necessidades básicas internas da empresa para a geração futura dos objetivos qualitativos. A adequação estratégica não pode ser fonte geradora de déficits repetitivos, pois o valor da empresa ou negócio esta intimamente ligado a sua capacidade de geração de caixa. Déficit temporários geram financiamentos de curtíssimo prazo, nitidamente associados ao capital de giro e que podem ser captados a taxas de juro bem mais altas das que a capacidade financeira do negócio pode suportar. (Calvalcante, Up-to-Date – Ano I, nº 1, 1998, p. 6)

Devemos concluir que a tomada de decisão por um processo de adequação deve previamente passar por um custeio clássico quanto à perspectiva financeira, criando assim os *“fatores críticos de sucesso”*<sup>23</sup>.

*“Por conseguinte, fatores críticos de sucesso são as atividades do negócio que precisam se desempenhadas para que a empresa atinja seus objetivos. Tais fatores devem ser medidos quantitativamente, diferindo dos “fatores de sucesso” que podem ser também avaliados qualitativamente.*

*Por isso, a medição desses fatores torna-se fundamental para prever o “estado” da empresa e o nível de penetração em seu mercado, formando relatórios de situação que serão bastante úteis no aconselhamento para a determinação das estratégias futuras(...).*

*(...) São vários os dados a serem colhidos para avaliar o reconhecimento dos riscos em propostas e contratos, moral da empresa e performance orçamentária nas grandes tarefas. Quando recolhidos, formarão um painel de informações úteis para a empresa mudar a sua direção, em termos de negócio.”*

*(Lobato, 1997, p. 40)*

---

<sup>23</sup> O autor cita os “Fatores Críticos de Sucesso” como premissas para os “Fatores de Sucesso”, sendo estes últimos as variáveis de planeamento estratégico de vanguarda;

Obviamente não estamos tratando aqui do exercício puro e simples de se estabelecer orçamentos anuais, com metas monetárias de curto prazo, e somente isto como planejamento estratégico, fatos estes muito usados em tempos anteriores a década de 70. Na realidade o que aconteceu desde essa época foi um desenvolvimento na área administrativa que fortaleceu as perspectivas estratégicas do negócio quanto ao futuro, fazendo com que se estabelecessem regras holísticas sobre o negócio em questão.

Pode-se notar isto, quando Lobato (1997, p. 49) fala deste exercício como único ferramental estratégico. *“Quando esta ótica predomina sobre as demais, temos, como consequência, uma ação inibidora sobre a capacidade de empreendimento dos executivos, uma vez que o risco passa a ser abominado e posto em segundo plano em favor de ganhos a curto prazo.”*

Aquilo que o autor se refere é única e exclusivamente sobre desenvolver orçamentos, sem que estes sejam geradores de adaptações tecnológicas. A simples realização do lucro, com seus saques para o reembolso do capital empregado, sem que se façam aplicações em desenvolvimento de perspectivas tecnológicas, faz com que a empresa aumente o risco estrutural do negócio, encarecendo seu custo de capital. A consequência disto será um aumento na taxa de retorno exigida para o capital empregado, visto que risco e taxa de retorno são diretamente proporcionais. O que estamos discutindo são os mesmos orçamentos como bases para perspectivas mais abrangentes de desenvolvimento e perduração do negócio. Cabe registrar que, quando o mesmo autor segue nas suas colocações sobre o planejamento estratégico competitivo, fala das necessidades vitais específicas para cada tipo de empresa.

*“A Administração estratégica Competitiva contém, além das características principais mencionadas, a incorporação de outros pontos pertinentes à sua aplicação, tais como a utilização da metodologia de fatores críticos de sucesso, priorizando as necessidades vitais para a empresa ter sucesso em sua atividade e programas de Total Quality Management. (...)”*

*(...) Assim, temos o caso de uma empresa pequena ou média que fica muito bem servida, utilizando-se somente do planejamento financeiro e deslocando apenas para a intuição do empresário a parte estratégica”. (Lobato, 1997, p. 61)*



Para tal, voltamos então ao estabelecimento das *variáveis de objetivo* dos projetos de adequação tecnológica. Como pudemos ver, elas devem adequar-se a um processo de medição com escala de valor que se permitam comparações para fins de tomada de decisão. Com elas estipuladas, há a necessidade de se traçar alternativas para o alcance destas variáveis. Processos e caminhos diferentes devem ser estipulados de forma a estarem associados a valores das *variáveis de objetivo*.

Estas alternativas devem estar bem delineadas e elaboradas de forma que sejam mutuamente exclusivas, ou seja, na forma que tenham elementos que as tornem completamente diferenciáveis. Podemos notar que no decorrer do processo decisório a escolha de alternativas é somente parte do todo, visto que, quando em ambientes com risco e incertezas, as análises devem abranger outros fatores.

Para tal analisaremos finalmente as informações objetivas e subjetivas que constituem o futuro. Como teoricamente a função do planejamento é conjecturar sobre um futuro, diferindo do passado, por interferência do administrador, há a necessidade de se especular sobre as condições futuras, e a isto chamamos traçar cenários. Logo por consequência, qualquer tipo de visualização de cenários não pode ser incoerente, ou seja, devem-se vislumbrar cenários de forma condizente com o tamanho do negócio. Cenários de dez, quinze, trinta anos são associados geralmente a projetos de médio e grande porte. (Clemente, 1998, p. 148)

Estes cenários devem conter quantificadas as *variáveis de influência*, pois estas interferem nas *variáveis de objetivo*, estudadas no contexto do planejamento estratégico. A fixação de parâmetros quantitativos e qualitativos coerentes dá ao cenário sustentabilidade quanto às óticas diferenciadas que este sofrerá devido a associação, por pares, das *variáveis de influência*. Cabe registrar a importância quando nos referimos anteriormente ao ambiente da tomada de decisão. Este deve ser interativo, por mais que o pequeno empresário seja o único administrador com poder de decisão, a análise das alternativas, para a tomada de decisão, não deve ser feita solitariamente. Ela deve ser compartilhada para fins de obtenção de óticas e alternativas diferentes, que cruzadas, nos trarão cenários mais prováveis.

No caso em estudo as *variáveis de objetivo* serão muitas, porquanto como pudemos notar na figura 4, a estrutura a ser montada, mesmo sendo parcial, é significativa no contexto da PE. Em princípio, parece-nos que, ao montar este tipo de operação, teríamos somente uma condição de causa e consequência atrelada a uma

probabilidade única, ou seja, se desenvolvermos as *variáveis de objetivo* (todas as aplicáveis ao negócio) da figura 4, teríamos a probabilidade de 100% a atingir certo grau de adaptação estratégica. Porém devemos considerar que o modelo pode ser aplicado em partes, assunto já discutido no tópico 3.4, o qual nos esclarece de que é característica das pequenas empresas a criação de uma improvisação estratégica, que também é válida. A consequência disto será a criação de valores diferentes de fluxos de caixa para cada tipo de conjunto de *variáveis de objetivo*. Assim cada hipótese de fluxo de caixa terá suas *variáveis de influência* características, as quais podem ser atreladas, por exemplo, à probabilidade de cenários<sup>24</sup> otimista, normal e pessimista.

Analisando a tabela 2 a seguir, notamos que estipulamos 4 tipos de cenários diferentes. Este número é variável de acordo com o nível de especificidade que o analista necessita. Aliada, a cada tipo de cenário, temos taxas de descontos específicas e derivadas dos níveis de risco respectivos. O resultados serão quantificações de taxas de descontos de acordo com o risco de cada cenário e, a partir daí, se calculam os VPL correspondentes de cada cenário.

Apresentamos a seguir uma planilha ilustrativa, que nos mostra como podemos tabular e organizar as opções em questão.

Onde:

$VPL_{\mu}$  - Média do indicador ou variável de influência.

$VPL_{\sigma}$  - Desvio Padrão do indicador ou variável de influência = RISCO.

$FCD_n$  – Fluxo de Caixa Descontado.

$C_n$  – Tipo de cenário (Otimista, normal, pessimista, inovador).

VPL – Valor presente Líquido.

TIR – Taxa interna de retorno.

Payback – Tempo de retorno do investimento.

---

<sup>24</sup> Para melhor visualização das variáveis a serem analisadas em estudos de cenários ver CERBASI, Gustavo P. *Como Projetar Cenários Setoriais Para Business Valuation*. Up-to-Date® n° 85, São Paulo: [gcerbasi@mandic.com.br](mailto:gcerbasi@mandic.com.br), 2000.

INVESTIMENTO EM ADEQUAÇÃO TECNOLÓGICA							
ALTER- NATIVAS	FLUXOS DE CAIXA	CENÁRIOS E INDICADORES	PROBABILIDADE DE CENÁRIO	TAXAS DE DESCONTO OU TMA	INDICADORES DE TOMADA DE DECISÃO		
					Variáveis de influência		
					VPL	TIR	PAYBACK
ALTERNATIVA 1 Variáveis objetivo	FCD 1	C1					
		C2					
		C3					
		C4					
		VPL <sub>μ</sub>					
		VPL <sub>σ</sub>					
ALTERNATIVA 2 Variáveis objetivo	FCD 2	C1					
		C2					
		C3					
		C4					
		VPL <sub>μ</sub>					
		VPL <sub>σ</sub>					
ALTERNATIVA 3 Variáveis objetivo	FCD 3o	C1					
		C2					
		C3					
		C4					
		VPL <sub>μ</sub>					
		VPL <sub>σ</sub>					

Tabela 2 – Modelo de planilha para avaliação de variáveis

Como sequência de cálculo podemos o seguinte:

1. Estipulam-se cenários/probabilidades de acordo com a *experiência, julgamento e análise do ambiente*.
2. Com base nos cenários atribuem-se taxas de desconto ou TMA de acordo com o demonstrado no tópico 3.5.7.1.
3. Calcula-se VPL e TIR, sendo esta última igual para todos os tipos de cenário de cada FDC.
4. Com os VPL dos cenários calculados estipula-se a VPL<sub>μ</sub> (média do VPL) que é resultante do somatório da multiplicação dos VPL pela suas probabilidades, ou ainda,  $VPL_{\mu} = \sum VPL \times P(VPL)$ , sempre observando que a soma das probabilidades será 1 ou 100%.

5. Calcula-se o desvio padrão  $VPL\sigma$  do rol de dados, o qual nos traz a perspectiva da representatividade da média  $VPL\mu$  ou ainda o risco associado a esta média<sup>25</sup>.

Com os dados obtidos, o decisor estará munido das ferramentas financeiras básicas, para fazer comparações entre os vários tipos de projetos de adequação dados pelos  $FDC_n$ . Critérios de comparação poderão ser estabelecidos entre este ou aquele projeto, ou ainda, pela não aplicação de capital em nenhum dos projetos.

Em um primeiro momento temos a sensação de uma tarefa complicada para o pequeno empresário entrar nestes méritos, recaindo assim nas causas do não uso dessas técnicas. Mas devemos considerar que estes cálculos são interativos e podem ser formatados em qualquer sistema de planilha eletrônica. Assim, após o primeiro os demais serão meras alimentações e exercícios de dados com o uso do mesmo sistema, podendo ser feitas várias avaliações com o número de cenários e alternativas, de acordo com o nível de especificidade desejada pelo proprietário dirigente.

---

<sup>25</sup> Apenas como medida de sensibilidade podemos calcular o coeficiente de variação CV que é dado pela divisão do desvio padrão pela média ou  $CV = VPL\sigma / VPL\mu$ . Assim obteremos sensibilidade pelo percentual de variação do desvio para cada unidade da média.

## 4. METODOLOGIA DA PESQUISA CAMPO

### 4.1 DESCRIÇÃO DA PESQUISA

O projeto referente a esta dissertação estava direcionado para outros objetivos. A pesquisa foi formatada para fins da análise efetiva de viabilidade financeira dos projetos de adequação tecnológica das empresas entrevistadas. A forma escolhida para o trabalho foi a de pesquisa em duas etapas. A primeira dirimia o nível estratégico e condições financeiras das empresas. Uma segunda etapa seria aplicada posteriormente com perguntas direcionadas às perspectivas, quanto aos números financeiros das empresas. Esta etapa do questionário foi abortada, devido ao fato de que sentimos que as empresas não estavam respondendo às perguntas de forma compatível com o seu tamanho, fato este que invalidaria e comprometeria todo o trabalho. Para dar seguimento aos trabalhos optamos por somente validar a primeira parte, alternativa esta que nos levou a somente desenvolver contextualizações sobre decisões referentes ao planejamento estratégico *versus* viabilidade financeira em ambientes passíveis de risco.

A pesquisa, foi elaborada para fins de confirmação dos fatos bases da hipótese do trabalho. Segundo explicitado anteriormente, os problemas de gestão estratégica nas pequenas empresas são mais perigosos do que nas grandes corporações, pois há a necessidade de adequações nos modelos correntes, para que estes se tornem operacionais. Assim mostramos os modelos atuais de planejamento estratégico e a consequência destes, quando são aplicados incondicionalmente na modelagem da pequena empresa. Para fins de comparação entre teoria e prática, formatamos uma pesquisa estratificada e qualitativa onde, em primeiro lugar as empresas foram analisadas em suas ambiências. Posteriormente nós as questionamos sobre sua condição financeira (*variáveis de influência*), fator base para a geração do ambiente estratégico nas PE (*variáveis de objetivo*).

Um dos preceitos básicos do método científico é o de resolver problemas através de hipóteses que possam ser testadas com as observações ou experiências (Alves-Mazzoti, Alda Judith, 1998, p. 3). Neste projeto a experiência foi feita através de questionário aplicado à amostra selecionada, confirmando a hipótese levantada. Posteriormente elaboramos um relatório conclusivo, mostrando o resultado do que foi analisado e estudado.

Muito embora estudiosos de metodologia científica indiquem que as pesquisas devem seguir pelo menos um dos paradigmas principais, como por exemplo: o

positivista, o fenomenológico ou ainda o dialético, a pesquisa teve outra característica de abordagem, a hipotético-dedutiva, a qual foi embasada na percepção de lacunas no contexto do trabalho. Assim pudemos, através dos conceitos existentes, elaborar o contexto em conjunto com o referencial teórico (Medeiros, 2000, p. 196). A justificativa para a adoção deste tipo de método foi devido ao fato de propor ou levantar a discussão dos fatos percebidos nos contatos profissionais do autor.

Temos consciência da falta de clareza e de padronização do método de abordagem fundamentada em fatos; porém, por outro lado, sabemos também que a maioria das críticas provém de um dos princípios básicos do positivismo, que é “achar a verdade”. Com o presente trabalho não consumamos os fatos ou elaboramos verdades. O objetivo principal da pesquisa é ofertar ao leitor uma descrição do assunto abordado, permitindo a possibilidade do uso e aplicabilidade dos resultados do contexto .

#### 4.2 TIPO DE PESQUISA

A forma que identificamos para constatar e documentar o que se refere à questão central foi à pesquisa de campo com análise de questionário qualitativo. Embora a pesquisa qualitativa dependa da nossa interpretação ou tenha pouco foco, ela nos trouxe apenas a verificação da existência do problema, ou seja, averiguou-se a existência dele e, posteriormente, partiu-se para uma abordagem fundamentada na literatura pertinente ou aplicada à questão central do trabalho.

Assim desenvolvemos o questionário<sup>26</sup>, no qual estratificamos conforme abaixo, os principais temas do planejamento estratégico:

**a- Macroambiência**

- |                               |                      |
|-------------------------------|----------------------|
| - Fatores políticos           | questões de 1 a 4;   |
| - Fatores sociais e culturais | questões de 4 a 9;   |
| - Fatores tecnológicos        | questões de 10 a 12; |
| -Fatores demográficos         | questões de 13 a 15; |

**b- Meso-ambiência**

- |   |                      |
|---|----------------------|
| - Fatores ligados a clientes                        | questões de 16 a 18; |
| - Fatores ligados a produtos ou serviços da empresa | questões de 19 a 24; |

**c- Microambiência**

---

<sup>26</sup> Ver anexo I – modelo do questionário aplicado na pesquisa



4.4 PESQUISA DE CAMPO

4.4.1 FATORES POLÍTICOS

Nesta seção as empresas pesquisadas apresentaram poucas variações, visto que a primeira pergunta tinha poucas opções e sua resposta era base para as respostas das seguintes. Apresentamos a seguir a tabulação dos resultados:

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
1. Com relação ao ambiente macro-político, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera:							
- Novas leis	X	X			X		X
- Novas ou futuras políticas governamentais						X	X
- Alterações na composição política das forças de poder (municipal, estadual ou federal)			X	X			X
- Não considero as alternativas acima							
2. Por que?							
- Ela(s) interfere(m) na perpetuidade do seu negócio	X			X	X	X	X
- Devido a instabilidade política							
- Você acha importante esta(s) reflexão(ões), porém ela(s) refletirá(ão) resultados no longo prazo e neste momento você precisa de resultados no curto e médio prazo			X				X
- Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração;							
- Você não acredita que este(s) fator(es) interfira(m) no seu negócio;							
- Você é apolítico;							
- Outro		X					
3. Quanto você dissemina ou discute, essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?							
- Com regularidade			X		X	X	X
- Eventualidade	X	X					
- Com pouca regularidade				X			
- Não dissemina ou discute							

Tabela 4 – Classificação de respostas referentes a fatores macropolíticos.

E<sub>n</sub> - Empresas entrevistadas;

Como se pode notar, as empresas registraram conhecimento macropolítico, ou ainda, têm em suas rotinas de análises, dados referentes ao planejamento futuro, a depender das políticas previstas. O principal registro aqui é quanto à disseminação das informações. Todas, com exceção de uma, têm nível de médio à alto de discussão destas políticas. Conseqüentemente, existe uma grande probabilidade de que o conhecimento, quanto a estas variáveis, é compatível com os modelos do *design* de planejamento estratégico.

4.4.2 FATORES SOCIAIS E CULTURAIS

Neste tópico vamos notar que, apesar de a amostra ser pequena, as variações, quanto às respostas, dependeram sempre dos ramos de negócio de cada empresa, ainda que as outras alternativas também sejam de características macro e sempre interferiram



na empresa. Podemos também notar que duas empresas registraram como motivo da sua opção, ponderações que não são compatíveis com o planejamento estratégico. A empresa E3 julgou importante, porém não levou em consideração, devido a raciocínios imediatistas quanto às realizações. Já a empresa E3 contemplou a resposta de não pensar ser importante para o seu negócio estas perspectivas.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>4. Com relação ao ambiente macro social e cultural, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera fatos como:</b>							
- Crenças e hábitos religiosos;							
- Qualidade de vida na região;			X		X		
- Características familiares típicas;		X					X
- Estilos de vida;	X					X	X
- Indicadores de emprego / desemprego;							X
- Não considero as alternativas acima				X			
<b>5. Por quê?</b>							
- Este(s) fator(es) têm algum tipo de influência, no que tange a gestão, sobre o seu negócio;		X			X	X	X
- A empresa ou negócio são independentes quanto a estes fatores sociais e culturais;							
- Você considera que o profissionalismo de sua empresa ou negócio não distingue diferenças deste tipo;							
- Você acha importante esta(s) reflexão(ões), porém ela(s) refletirá(ão) resultado(s) no longo prazo e neste momento você precisa de resultados de curto e médio prazo;			X				
- Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração;				X			
- Outro	X						
<b>6. quanto você dissemina ou discute, essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?</b>							
- Com regularidade;	X					X	
- Eventualmente;				X	X		X
- Com pouca regularidade;		X	X				

Tabela 5 – Classificação de respostas referentes a fatores sociais e culturais.

As variações também continuaram no que tange à disseminação dos fatos. Não houve um padrão. Com isto podemos concluir que as empresas pesquisadas não têm, em suas rotinas administrativas, conceitos consistentes quanto a este tópico.

#### 4.4.3 FATORES ECONÔMICOS

Diferentemente do tópico anterior, aqui podemos registrar uma diferença de parâmetros quanto a índices e uma constante no que se refere a atitudes reflexivas. Embora cada empresa tenha escolhido índices característicos dos seus negócios, houve sempre a justificativa de um pensamento direto quanto às estratégias das empresas. A disseminação também foi contemplada com alto índice de troca de informações.

Assim podemos notar que mudanças macroeconômicas têm influência direta sobre os pequenos empresários e seus negócios, ou seja, quando as considerações são

econômicas há alto índice de interesse pessoal e coletivo, pois a necessidade de obter informações ou pareceres mais próximos da realidade sobre este assunto faz com que haja a disseminação de informações.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
7. Com relação ao ambiente macroeconômico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera índices macroeconômicos como:							
- Índices de taxas de câmbio;	X						X
- Taxas de crescimento;		X			X		
- Taxas de importações e exportações;							
- Índices de consumo;			X			X	
- Custos de mão de obra;							X
- Índices de custo de vida;				X			
- Índices de bolsa de valores;							
- Outro;	X						
- Não pondero esses índices;							
8. Por quê?							
- Você pensa que este(s) índice(s) afeta(m) de alguma forma suas decisões estratégicas;	X	X	X	X	X	X	X
- Você não se interessa por índice(s) macro;							
- Você acha importante esta(s) reflexão(ões), porém elas refletirá(ão) resultados no longo prazo e neste momento você precisa de resultados no curto e médio prazo;							X
- Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração;							
- Você se interessa, porém eles afetam pouco o seu negócio;							
- Estes índices não trazem nenhuma informação relevante ao seu negócio;							
- Outro;							
9. quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?							
- Com regularidade;	X		X	X	X	X	X
- Eventualmente;							
- Com pouca regularidade;		X					
- Não dissemina ou discute;							

Tabela 6 – Classificação de respostas referentes a fatores macroeconômicos.

Podemos registrar então que o interesse estratégico na área macroeconômica é grande, mesmo o empresário sendo de pequeno porte. O resultado deste tipo de pensamento ou diretriz é uma melhoria contínua no nível de informação da empresa ou negócio, criando nesta área um ambiente favorável às implantações estratégicas necessárias.

4.4.4 FATORES TECNOLÓGICOS

As variações observadas neste tópico nos trazem várias reflexões. Parte das empresas consideraram fatores macro ligados somente ao seu negócio e uma parcela menor dos entrevistados mostraram interesse no sentido macro propriamente dito, ou seja, generalizado quanto às inovações e conquistas tecnológicas. Pode-se dizer que ambas as respostas estão de acordo com os conceitos de planejamento estratégico; contudo os pensamentos mais generalizados trazem mais perspectivas novas sobre

outras áreas fazendo com que o ambiente da empresa seja cada vez mais fértil quanto a sua capacidade intelectual.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>10. Com relação ao ambiente macrotecnológico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera o nível de informação quanto a:</b>							
- Informações de : inovações e conquistas tecnológicas;			X	X			X
- Obsolescência tecnológica dos equipamentos que utiliza;		X					X
- Os impactos de novos equipamentos sobre o conhecimento da empresa;	X				X	X	X
- Não considera;							
<b>11. Por quê?</b>							
- Você pensa que este(s) fato(s) afeta(m) de alguma forma suas decisões estratégicas;	X	X	X	X	X		X
- Seu negócio não depende de tecnologia inovadora;							X
- Você acha importante esta(s) reflexão(ões), porém, elas refletirá(ão) resultados no longo prazo e neste momento você precisa de resultados no curto e médio prazo;						X	
- Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração;							
- Outro;		X					
<b>12. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?</b>							
- Com regularidade;	X		X	X	X	X	X
- Eventualmente;							
- Com pouca regularidade;		X					
- Não dissemina ou discute;							

Tabela 7 – Classificação de respostas referentes a fatores macrotecnológicos.

Como se pode notar em praticamente todas as empresas há o pensamento estratégico ligado à perspectiva tecnológica, pois as justificativas dadas para a pergunta nº 10, na maioria das vezes, recaíram sobre a opção de que este tipo de opção leva a reflexões estratégicas.

Ao mesmo tempo temos a confirmação da disseminação com regularidade deste tipo de informação. Este fato nos traz a resposta duplamente, pois em ambas as situações tanto de considerações holísticas como específicas, as ponderações são discutidas em quase todas as empresas.

#### 4.4.5 FATORES DEMOGRÁFICOS

Os fatores analisados nesta seção apresentaram uma dispersão alta. Como se pode notar na respectiva tabela, tanto na pergunta base quanto na justificativa, não houve um padrão nas respostas. Mesmo quando perguntamos sobre disseminação das informações, a resposta também foi variável a depender das perguntas anteriores. Podemos dizer que esta perspectiva estratégica não está presente no ambiente da empresa; mesmo quando algum tipo de dado é ponderado, nas perguntas seguintes não há um padrão estratégico quanto à disseminação de informações. O que podemos

extrair desta seção é que há certa constância nas respostas, quando se fala em perspectivas futuras, ou seja, existem considerações sobre planejamento.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>13. Com relação ao ambiente macrodemográfico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera o nível de informação quanto a:</b>							
- Composição etária de população;				X		X	
- Concentração e dispersão urbana (dados não ligados a sua empresa / negócio)	X		X		X	X	
- Outro		X					X
<b>14. Por quê?</b>							
- Ele(s) é(são) importante(s) para o futuro de seu negócio;	X	X	X		X		
- Seu negócio independe de fatos ou mudanças neste ambiente;				X			
- Você acha importante esta(s) reflexão(ões), porém, elas refletirá(ão) resultados no longo prazo e neste momento você precisa de resultados no curto e médio prazo;						X	
- Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração;							X
- Outra razão;							
<b>12. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?</b>							
- Com regularidade;					X	X	
- Eventualmente;	X		X				
- Com pouca regularidade;		X					X
- Não dissemina ou discute;				X			

Tabela 8 – Classificação de respostas referentes a fatores macrodemográficos.

O fato a se registrar é a falta de seqüência. Na realidade o ambiente estratégico, mesmo sendo implantado em partes (adequação estratégica), só encontra facilidades de desenvolvimento, quando há disseminação, ou seja, troca de experiências.

4.4.6 FATORES LIGADOS A CLIENTES

O que se pode notar neste tópico é o bom embasamento para a posterior implantação de um projeto estratégico. Na questão 16, várias alternativas foram marcadas e os níveis de disseminação foram altos, fato que deve ser registrado como um ambiente favorável para novos procedimentos e idéias estratégicas.

O principal registro fica para as respostas referentes aos motivos da não implantação dos bancos de dados não escolhidos. O denominador comum desta resposta é o custo, ou seja, as respostas têm como argumento o custeio para a não implantação das demais opções. Aqui podemos observar a presença do contexto deste trabalho, a grande maioria das empresas demonstra sinais de planejamento estratégico quanto às suas ambiências próximas, porém na necessidade de uma estrutura maior, o fator custo incide sobre a decisão de implantação ou não de modelos condizentes com a modelagem corrente de planejamento estratégico.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>16. Quanto a fator(es) ligado(s) a(os) cliente(s), qual(is) do(s) item(s) abaixo você leva em consideração no desenvolvimento estratégico de seu negócio?</b>							
- Valores, atitudes e comportamentos;	X		X			X	X
- Distribuição geográfica;	X	X				X	X
- Distribuição demográfica: "sexo, grupo social, ocupação e renda;	X	X				X	
- Características pessoais como personalidade, motivação e cultura;						X	X
- Usuários potenciais (ou não servidos);	X	X	X		X	X	
- Necessidades e demandas à empresa;			X	X	X	X	
- Demandas e necessidades do cliente normalmente atendido;	X		X	X	X	X	X
- Acesso a empresas ou serviços similares;		X				X	
- Nenhuma das alternativas							
<b>17. qual o nível de disseminação ou discussão na empresa dos itens citados?</b>							
- Com regularidade;	X		X	X	X	X	X
- Eventualmente;		X					
- Com pouca regularidade;							
- Não dissemina ou discute;							
<b>18. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização:</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;							
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;	X						
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;		X					
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(são) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X	X			X
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;					X		
- Outro;							

**Tabela 9 – Classificação de respostas referentes a fatores ligados a clientes.**

Caso a empresa tenha a intenção de fazer um projeto de planejamento estratégico, o argumento custo, no que tange ao tipo de projeto, será determinante para a escolha do decisor. Desse modo, a proposta de análise de viabilidade entre diversas opções de cenários torna-se necessária, pois só assim o decisor poderá analisar de forma adequada e com critério, as opções condizentes com as suas necessidades.

#### 4.4.7 FATORES LIGADOS AOS PRODUTOS OU SERVIÇOS DA EMPRESA

Associados à questão anterior, os resultados obtidos nesta corroboram a situação da pequena empresa quanto ao desejo de implantação de uma estrutura mais completa ou ainda mais estratégica. Produtos/serviços e clientes são diretamente ligados às previsões de fluxo de caixa, ou seja, a análise cabal que traga um perfil pleno do produto *versus* consumidor repercutirá em previsões de faturamento mais realísticas de modo a empresa minimizar seus riscos.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>19 Quanto a fator(es) ligado(s) a(os) produto(s) e serviço(s), qual(is) do(s) item(s) abaixo você leva em consideração no desenvolvimento estratégico de seu negócio?</b>							
- Distribuição geográfica por uso;	X					X	X
- Cliente: individual ou organizacional;	X			X	X	X	X
- Atualização tecnológica;	X		X	X	X	X	
- Frequência de uso;		X			X	X	
- Utilidade e benefícios;		X	X		X	X	X
- Locais de uso, entrega e prestação de serviço;		X			X	X	
- Requisitos, contexto e formas de utilização;		X	X		X	X	X
- Qualidade de serviços e produtos similares;	X		X	X		X	X
- Nenhuma das alternativas;							
<b>20. Qual o nível de disseminação ou discussão na empresa dos itens citados?</b>							
- Com regularidade;	X	X	X	X	X	X	X
- Eventualmente;							
- Com pouca regularidade;							
- Não dissemina ou discute;							
<b>21. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização:</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;							
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;				X			
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(são) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);	X		X				X
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;		X			X		
- Outro;							

**Tabela 10 – Classificação de respostas referentes a fatores ligados a produtos ou serviços da empresa.**

Como podemos notar na questão 19 o índice de considerações é bom, existem várias perspectivas sendo analisadas e disseminadas, fato que fortalece a literatura desenvolvida no referencial bibliográfico quanto a adequação estratégica. Podemos notar que as estruturas montadas não são completas, porem o pequeno empresário desenvolve a sua maneira os seus acompanhamentos da relação produto-consumidor. Resta saber então se os controles são planejados e custeados na forma de contemplar a rentabilidade do capital empregado nestes investimentos, fato que é a proposta deste trabalho. O que pudemos constatar informalmente<sup>27</sup> é o caráter intuitivo destes controles com fortes características de reação em vez de pré-ação.

#### 4.4.8 FATORES LIGADOS A ORGANIZAÇÕES RELACIONAMENTOS ENTRE

A constatação mais importante revelada neste quesito é a forte ingerência do proprietário dirigente sobre o negócio, visto o índice de respostas da pergunta 24. Ao

<sup>27</sup> As empresas pesquisadas têm ligação direta com o pesquisador. O caráter informal registrado aqui se deve ao fato da discussão verbal, com os próprios empresários, dos tópicos da pesquisa;

serem sondados sobre o motivo das respostas negativas da pergunta 22 os entrevistados revelaram motivos pessoais, apesar de o nível de disseminação ser razoável.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>22. Quanto a fator(es) ligado(s) as relações interorganizacionais, qual(is) do(s) item(s) abaixo você leva em consideração no desenvolvimento estratégico de seu negócio?</b>							
- Elos de dependência, como por exemplo: normativos e financeiros;			X		X		X
- Competidores: empresas atuando na mesma área, mercado ou instituições utilizando as mesmas fonte de recursos;	X		X			X	X
- Entrantes: potencialidade de se criar empresas similares;	X	X			X	X	
- Elos emulativos: instituições de apoio e incentivos;							X
- Parceiros: aliados, franquiados e contratados;	X	X	X		X		X
- Provedores em geral: fornecedores e criadores de produtos, serviços e tecnologias;		X	X		X	X	X
- Nenhuma das alternativas;				X			
<b>23. Qual o nível de disseminação ou discussão na empresa dos itens citados?</b>							
- Com regularidade;			X		X	X	X
- Eventualmente;	X	X					
- Com pouca regularidade;							
- Não dissemina ou discute;				X			
<b>24. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização:</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;	X						
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(ão) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X	X			
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;		X			X	X	
- Outro;							

Tabela 11 – Classificação de respostas referentes a fatores interorganizacionais.

O levantamento de custo das opções não escolhidas não foi relevante, o que nos revela que há pouca preocupação com o custeio de alianças estratégicas ou atitudes similares relativas ao ambiente próximo da empresa.

Assim podemos considerar que as perspectivas estratégicas direcionadas para este setor do estudo são existentes, porém a sensibilidade quanto à importância depende do tipo de empreendedor, fato que não exime as empresas de contemplar este tipo de custeio em seus projetos de adequação tecnológica.

#### 4.4.9 FATORES LIGADOS SERVIÇOS E/OU PRODUTOS

Como era previsível, a constância neste tópico foi o controle referente a custos. É óbvio que a empresa deve ter obrigatoriamente este tipo de controle. Devido a isto podemos prever que já há estrutura existente para custeio, ou pelo menos os conceitos de análises de investimento estão presentes. O fato é que existem as outras variáveis e, como pudemos notar, os fatores tempo, rentabilidade e tempo de resultado são determinantes para a escolha ou não dos controles a serem implantados.

O que se nota é que estes tipos de informações são usadas somente como meros exercícios de orçamentos anuais, sem que se estipulem previsões dos custos, pelo menos a médio prazo ( de 3 a 5 anos), exercício que transformaria informações orçamentais em estratégicas.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
25. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, com relação aos seus produtos ou serviços, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.							
- Confiabilidade;				X	X	X	
- Qualidade;	X		X	X	X	X	X
- Acessibilidade;				X	X	X	
- Disponibilidade;		X			X		
- Custo;	X	X	X	X	X	X	X
- Nenhuma das alternativas							
26. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;	X			X			
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							X
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(ão) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X				
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;		X					
- Outro;						X	

Tabela 12 – Classificação de respostas referentes a fatores serviços e/ou produtos.

Constata-se finalmente que há adequação estratégica, pois boa parte das *variáveis de objetivo* estão assinaladas; logo toda a discussão levantada no referencial teórico se confirma na realidade. Contudo os custos dos levantamentos dos outros dados ainda são determinantes para o seu uso. Cabe lembrar que a imposição de se implantar em todas as ferramentas de planejamento estratégico é incoerente para a pequena empresa. O que se deve registrar é a necessidade de se optar pelos dados mais importantes e tratá-los perante aos cenários prováveis, de forma a traduzir os resultados dos cruzamentos das informações, em ferramental estratégico.

4.4.10 FATORES LIGADOS AOS CLIENTES

Nota-se nesta questão que as premissas, quanto aos clientes internos das empresas, não estão sendo levadas em consideração para os futuros desenvolvimentos estratégicos, pois metade das respostas da pergunta 27 foi *nenhuma das alternativas*; mesmo quando há sensibilidade para uma das opções, a outra não foi contemplada. A consequência do não desenvolvimento destes fatores leva os participantes do processo a não se engajarem em um desafio novo, visto que sempre há resistência à implantação de novas diretrizes, projetos ou conceitos.



Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>27. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, com relação aos seus clientes, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.</b>							
- Adequação às características das pessoas ou unidades organizacionais na empresa;					X	X	X
- Atendimento: natureza da atenção das pessoas na empresa;				X			
- Nenhuma das alternativas;	X	X	X				
<b>28. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;	X		X				
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;		X					
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							X
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(são) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);							
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;				X	X	X	
- Outro;							

**Tabela 13 – Classificação de respostas referentes a clientes.**

Podemos dizer que nas empresas entrevistadas, estas perspectivas teriam de estar custeadas e contempladas de alguma forma em projeto estratégico.

**4.4.11 FATORES LIGADOS AOS OBJETIVOS**

Aqui praticamente todas as variáveis foram contempladas, porém podemos registrar que quatro das empresas entrevistadas apresentaram pelo menos a falta de uma das alternativas da pergunta 29. Se olharmos com mais cuidado, ambas as alternativas desta questão são determinantes para análise de projetos de viabilidade.

Temos ainda o caso das empresas E6 e E7 onde há a confirmação do contexto investigado no referencial bibliográfico do trabalho, ou seja, a necessidade de vislumbrar retornos no curto prazo é determinante para a escolha de diretrizes estratégicas.

Esta questão é de extrema importância para o que estamos tratando, porquanto se as opções de projetos estiverem formatadas em perspectivas de fluxo de caixa, estes conseqüentemente estarão amarrados em metas de faturamento ou ainda metas de gastos.

Logo, se não houver uma boa estrutura de acompanhamento implantada na empresa, esta corre o risco de não ter parâmetros para corrigir eventuais desvios do planejamento ou projeto escolhido. Portanto esta perspectiva deve estar contemplada por inteiro em qualquer das opções de projeto de adequação tecnológica.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>29. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, com relação aos seus objetivos, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.</b>							
- Definição da operacionalização no que diz respeito a novos projetos, métodos e procedimentos;	X		X	X	X	X	
- Coerência com os objetivos, ou seja, monitoramento de fases intermediárias a serem atingidas, para que não hajam desvios do objetivo maior;		X	X	X	X		X
- Nenhuma das alternativas							
<b>30. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;	X	X					
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;						X	X
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(ão) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);							
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;							
- Outro;							

**Tabela 14 – Classificação de respostas referentes aos objetivos.**

**4.4.12 FATORES LIGADOS AO AMBIENTE SOCIAL**

Como as *variáveis de objetivo* aqui são ligadas a ciências humanas, os critérios de ponderação e eventual contemplação num projeto estratégico, ficam ao sabor de cada gestor. O que não podemos deixar de observar é que há a presença de um bom número de variáveis, fato que em caso de um estudo de viabilidade econômica nos traria um menor custo, pois a maioria ou uma boa parte das perspectivas já se encontram desenvolvidas ou em desenvolvimento.

Estes fatores são impulsionadores da ambiência interna e por isso a aplicação de recursos neste ambiente reverte em uma empresa mais produtiva e apta para receber novos procedimentos.

Embora tenhamos dito que as empresas apresentaram um bom índice na ambiência social, elas não foram completas em todas as alternativas, o que originou as justificativas. Isto nos leva a ressaltar, novamente como registro padrão, a presença do fator custo nas justificativas.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
31. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, com relação ao ambiente social, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.							
- Relacionamento com colegas de trabalho;				X	X	X	
- Coesão e harmonia na equipe;		X		X	X		
- Apoio dos colegas;		X					
- Grau de autoritarismo das chefias;					X		X
- Segurança no emprego;				X	X		
- Participação nas decisões;	X	X	X		X	X	
- Interação entre chefes e subordinados;	X		X		X	X	X
- Presença em eventos sociais internos;			X				
- Prêmios e incentivos;			X		X	X	X
- Sentido de pertencer a equipe;				X		X	X
- Sentido de reconhecimento da equipe / time;		X				X	X
- Autonomia em métodos de trabalho;	X			X	X		
- Nenhuma das alternativas							
32. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;							
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;				X			
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;		X					
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(ão) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X			X	X
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;					X		
- Outro;	X			X			

Tabela 15 – Classificação de respostas referentes ao ambiente social.

Embora tenhamos dito que as empresas apresentaram um bom índice na ambiência social, elas não foram completas em todas as alternativas, fato que originou as justificativas. Isto nos leva a ressaltar, novamente como registro padrão, a presença do fator custo nas justificativas.

4.4.13 FATORES LIGADOS AOS RECURSOS HUMANOS

Nesta seção as empresas entrevistadas apresentaram inconstância nas respostas. Novamente o aspecto pessoal da gestão é fator determinante quanto à existência destes fatores. Se averiguarmos, pelo aspecto de quantidade de respostas, duas das empresas responderam completamente todos os itens e cinco delas responderam de um a dois itens. Sobre este aspecto podemos concluir que as variações podem significar padrões diferentes de administração, fato este já averiguado em questões anteriores ligadas as áreas de ciências humanas.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>33. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.</b>							
- Habilidades e competências;		X		X	X		
- Formação e desenvolvimento pessoal;		X	X	X	X		
- Incentivos à permanência – turnover <sup>28</sup> ;	X			X	X		X
- Adequação da retribuição;				X	X		
- Nenhuma das alternativas						X	
<b>34. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;	X						
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;		X					
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							X
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(ão) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X			X	
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois cla(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;					X		
- Outro;							

**Tabela 16 – Classificação de respostas referentes aos recursos humanos.**

Contudo as justificativas ainda recaem, na sua maioria, sobre a falta de tempo e recursos, corroborando a grande preocupação das empresas quanto ao seu risco financeiro de aplicações de capital em desenvolvimentos com retornos no médio e longo prazo.

#### 4.4.14 FATORES LIGADOS A MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS

Nesta seção retornamos à carga com os fatores que afetam o fluxo de caixa das empresas diretamente. A importância dada a este fator é demonstrada na boa incidência de respostas assinaladas. Duas empresas assinalaram todas as alternativas e uma assinalou 4, fato que revela o interesse pelo controle de fatores que afetam a rentabilidade do negócio.

Quanto às justificativas, podemos verificar o padrão quanto à preocupação com o valor e o tempo investidos em melhorias nas informações. Há de se ressaltar a existência de conceitos de planejamento, métodos de registro, controles e parâmetros de decisão nas respostas assinaladas. Isto novamente reflete a viabilidade de um eventual projeto de adequação, visto que nos setores onde se verificam as maiores incidências não há a necessidade de investimentos representativos.

<sup>28</sup>Turnover – faturamento pessoal;

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>35. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.</b>							
- Reposição e manutenção;		X	X	X	X		X
- Interrupções (por deficiência do equipamento);	X	X	X	X			X
- Automação – informatização;		X		X	X		
- Equipamentos de comunicação;	X	X		X	X		
- Atualização tecnológica;		X		X	X		
- Nenhuma das alternativas						X	
<b>36. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;							X
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;	X						
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(são) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X				
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;					X	X	
- Outro;							

Tabela 17 – Classificação de respostas referentes a máquinas e equipamentos.

#### 4.4.15 FATORES LIGADOS A INSUMOS E MATERIAIS

Esta questão é de caráter básico, de modo que a não existência de monitoramento dos insumos/materiais caracteriza falta de controle do preço de venda do bem. Ainda assim, registramos na empresa E2 uma resposta negativa quanto a este item, fato que não ponderamos, por considerar que há grande probabilidade de ter ocorrido um erro no preenchimento da questão.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
<b>37. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes;</b>							
- Matéria prima;	X		X		X		X
- Outros insumos;	X			X	X	X	X
- Nenhuma das alternativas;		X					
<b>38. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização</b>							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;			X				
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;				X			
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(são) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);						X	
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;		X					
- Outro;							

Tabela 18 – Classificação de respostas referentes a insumos e materiais.

Podemos dizer que a questão é intuitiva e só está presente no questionário devido ao seu contexto fazer parte em todos os sentidos, de qualquer tipo de planejamento, seja ele orçamentário ou, mais ainda, o estratégico;

4.4.16 FATORES LIGADOS ÀS TAREFAS

Nesta questão podemos avaliar vários critérios estratégicos. Como as empresas têm marcado apenas uma ou duas alternativas, verifica-se em primeiro lugar que já existe algum tipo de controle, com resultados a serem avaliados na qualidade de informações para futuras melhorias. Outro critério a ser averiguado é o motivo da não implantação de diversos tipos de dados importantes para as empresas. Esta informação nos traz, mais uma vez, a falta de recursos e tempo como o principal motivo, fato que se tornou uma constante nas justificativas das questões relativas à ambiência interna e próxima da empresa. Alternativas como *variedade* são extremamente importantes para o desenvolvimento de projetos de desenvolvimento, de modo que a disseminação da troca de idéias fomenta o que chamamos de *core competence* da empresa.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
39. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes;							
- Complexidade					X		
- Pressão do tempo;			X		X	X	
- Variedade (diversidade das habilidades)	X				X	X	
- Carga de trabalho;		X			X		
- Nenhuma das alternativas				X			X
40. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;							X
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;	X	X					
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;							
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;				X		X	
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(ão) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X				
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;							
- Outro;							

Tabela 19 – Classificação de respostas referentes a tarefas.

O terceiro critério seria dar prioridade a somente uma opção, ou seja, caso as empresas optem por um projeto de desenvolvimento estratégico, este deverá ter investimentos nas áreas não priorizadas, de modo a estabelecer novas rotinas e conhecimentos variados nas pessoas participantes do processo.

4.4.17 FATORES LIGADOS AO CARÁTER ORGANIZACIONAL

Nesta seção poderíamos interpretar as respostas como favoráveis ao desenvolvimento do design estratégico ideal. Porém as alternativas têm como pré-requisito a primeira (missão e valor), fato averiguado em toda a literatura revisada para o trabalho. Missão e valor, estabelecidos formalmente e disseminados pela empresa, são exigências importantes para o desenvolvimento de planejamento estratégico. O que podemos ponderar é o fato de que projetos de adequação não precisam necessariamente ficar parados por falta de definição de missão e valor, até porque estas definições levam tempo. Desse modo, podemos defini-las de acordo com o andamento do projeto escolhido, visto que os projetos estratégicos não são rígidos. É salutar e provável que o próprio projeto sofra ajustes durante a sua implantação e desenvolvimento. Segundo o Professor Paulo Motta (2001, p. 11), estes desvios ocorrem por:

- “Os eventos ultrapassam as metas, pois o imprevisível está totalmente inserido em qualquer plano.
- As pressões de curto prazo desviam a atenção de qualquer meta; e
- Os êxitos presentes se tornam quase um incentivo ao status quo, por ofuscarem novas necessidades, tecnologias e possibilidades;”

O registro fica para a necessidade de contemplação de custos para a sua definição de valor e missão.

Perguntas / Alternativas	Empresas						
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
41. Qual(is) do(s) item(s) abaixo, com relação ao caráter organizacional, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa ? obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes;							
- Valores e missão – compartilhados (esta alternativa só é válida se a entidade possuir valores e missão estabelecidos por escrito e disseminados na empresa)		X					
- Reputação e imagem;				X	X	X	
- Planos de ação;	X		X		X	X	X
- Nenhuma das alternativas							
42. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização							
- Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;				X			X
- Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados;							
- O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade;		X					
- Este(s) tipo(s) de informação(ões) não trará(ão) resultados no curto prazo, somente no longo;							
- Este (s) tipo(s) de variável(eis) é(são) dinâmica(s), e você não tem tempo e recursos para manter esta(s) informação(ões);			X				
- Você não tem este(s) tipo(s) de informação(ões) pois ela(s) não faz(em) parte do seu estilo de gestão;					X		
- Outro;	X						

Tabela 20 – Classificação de respostas referentes ao caráter organizacional das empresas.

Outro fator notado nas respostas é a falta de base de pensamento estratégico no que tange à justificativa que diz respeito a retornos de longo prazo. Este é o objetivo de se planejar estrategicamente, ficar resguardado da melhor forma possível quanto a riscos, fato que tende a perpetuar a empresa.

Ainda podemos registrar as alternativas marcadas quanto à *reputação e imagem*. É extremamente importante controlar dinamicamente esta variável, de modo que se suas bases (missão e valor) não estiverem bem definidas na atualidade, elas não serão sustentáveis no médio e longo prazo.

#### **4.4.18 FATORES LIGADOS À IMPLANTAÇÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Nesta seção interrogamos os entrevistados sobre as dificuldades e motivos, que eles supunham ser determinantes na implantação das ferramentas de planejamento estratégico, citadas nas questões de 01 a 42. Não foram dadas alternativas e a pergunta foi respondida livremente, em ordem decrescente (maior importância para a menor) com a seguinte composição:

##### **EMPRESA 1**

- Motivos financeiros de médio e longo prazo.
- Capital de giro (in)suficiente.
- Capacitação profissional.
- Adequação tecnológica.
- Políticas públicas e econômicas.
- Respostas de mercado (que permitam efetivamente manter uma linha de ação).
- Sazonalidade dos diferentes mercados/setores em que operamos.

##### **EMPRESA 2**

- Conhecimento adequado sobre o assunto.
- Experiência gerencial para implantação.
- Custos.
- Não existência de todos os recursos necessários (financeiro, pessoal, informação etc).
- Não trará retorno suficiente para o investimento.

##### **EMPRESA 3**

- Concorrência do mercado.
- Poucas obras.
- Pressão do tempo.
- Qualificação da mão de obra.
- Custo de investimento para novos equipamentos.
- Mudanças de regras de governo.



#### EMPRESA 4

- Tempo de implantação.
- Pessoas para coordenar os procedimentos.
- Custos.
- Estar com a equipe que justifique o esforço da firma.

#### EMPRESA 5

- Não respondeu.

#### EMPRESA 6

- Não respondeu.

#### EMPRESA 7

- Não respondeu.

Das quatro empresas que responderam, três citaram o custo como um dos 3 principais motivos da não implantação de planejamento estratégico. Em uma mesma diretriz de raciocínio, ainda observamos na empresa E1 as 2 primeiras respostas como falta da capital de giro e motivos financeiros de médio e longo prazo. Isto demonstra o que já tínhamos constatado na pesquisa estimulada: o fator financeiro está diretamente ligado aos sistemas de implantação das *variáveis de objetivo*, e devido a isto é que estamos propondo a necessidade da improvisação estratégica e a avaliação de viabilidade financeira destes projetos.

Outra consideração é a de que, entre os motivos citados, todos necessitam de investimentos efetivos, ou seja, ao tentar superar as dificuldades citadas os desembolsos serão automáticos, fazendo assim com que os valores de VPL dos prováveis fluxos de caixa diminuam, à medida que a quantidade de *variáveis de objetivo* sejam contempladas no projeto de improvisação estratégica. E devido a este fator é que há a necessidade de se optar por projetos com investimentos no mínimo eficientes e com possibilidade de retornos que possam ser avaliados de forma eficaz e efetiva.

Finalmente ainda podemos considerar que as formas dos projetos de viabilidade devem contemplar principalmente as condições mínimas de mudança. Devido a este fator, devemos prever investimentos eficientes quanto à criação de pelo menos um ambiente favorável à mudança, porquanto se fizermos somente análises retilíneas e sem variações, haverá somente justificativas meramente descritivas, da aceitação ou não, de um projeto de adequação tecnológica

**4.4.19 SENSIBILIDADE QUANTO A FATORES ADMINISTRATIVOS E FINANCEIROS**

Nesta seção de perguntas, alteramos os critérios de análise. Apresentamos um rol de conceitos administrativos e financeiros que são importantes para o desenvolvimento estratégico sustentável e os submetemos aos entrevistados para fins de avaliação quanto ao grau importância. As avaliações foram dadas em escala de 1 a 6, variando da importância menor para a maior respectivamente.

Segundo o apresentado na tabela 21, as empresas demonstraram graus de sensibilidade relativamente altos para a maioria das questões. No fator 44 podemos notar o alto grau de importância à saúde financeira da empresa, fato que desenvolvemos na bibliografia na forma de que os fluxos de caixa não devem apresentar valores negativos no desenvolvimento de projetos de adequação estratégica. Entendemos que a instabilidade pode ser tanto para valores negativos quanto positivos dos FC; porém, caso apresente variações de saldos positivos, estas deverão cobrir o custo de capital aplicado no projeto, ou seja, mesmo o saldo sendo estável e positivo poderá significar perda de valor ao empreendedor; por isso a viabilidade do projeto de adequação deve ser averiguado.

Os resultados apresentaram a seguinte configuração:

Nº.	FATOR	EMPRESAS						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
44	Importância de estabilidade financeira da empresa ou negócio.	6	6	6	5	6	6	6
45	Importância da disponibilidade de recursos para investimentos nestas áreas.	4	5	5	4	5	6	5
46	Incentivos fiscais.	6	3	4	2	3	3*	3*
47	Visualização do retorno financeiro dos investimentos aplicados nas ferramentas de planejamento estratégico.	3	5	6	4	5	4	4
48	Estabelecimento do senso de urgência quanto a necessidade dinâmica das mudanças.	4	4	4	6	6	6	6
49	Coalizão administrativa.	5	5	5	6	5	6*	6
50	Realização de conquistas financeiras empresariais no curto prazo.	5	3	6	5	3	6	2
51	Consolidação, no curto e médio prazo, de ganhos financeiros para empresa ou negócio.	6	4	5	5	3	6	6
52	Confirmação do retorno financeiro esperado.	5	5	6	5	4	6	5
53	Realização da conquistas pessoais financeiras e intelectuais.	4	5	5	5	5	6*	5*
54	Preparo financeiro da empresa para os desafios que revertam resultados no médio e longo prazo.	6	5	5	4	5	6	4

**Tabela 21 – Níveis de sensibilidade .**

\* Estes dados foram obtidos em uma segunda etapa da entrevista devido ao seu não preenchimento na primeira.

Para a questão 45 foi observada uma relativa diminuição de sensibilidade. Podemos interpretar as respostas dadas como de importância menor para os recursos disponíveis do que para a estabilidade. Este pensamento nos traz a perspectiva de desenvolvimentos estratégicos sem ônus aos FC. Isto é possível, caso os critérios de contemplação nos projetos de investimento sejam dirigidos para fatores muito mais eficazes do que eficientes, como, por exemplo, mudanças de hábitos. Isto, em um primeiro momento não traz reflexos nos custos de um projeto.

A questão 46 apresentou grau de importância médio, pois aqui os empresários refletiram suas suspeitas quanto às diretrizes fiscais do governo municipal, estadual e federal. Isto demonstra, quanto a esta perspectiva, que o pequeno empresário provavelmente não leva muito em conta este tipo de benefício nas suas previsões de custos ou faturamentos<sup>29</sup>.

As respostas dadas no item 47 podem ser interpretadas de duas maneiras diferentes. Em uma reflexão imediata, as respostas nos trazem que o entrevistado não é tão sensível quanto à visualização do retorno financeiro. Por outro lado, se averiguarmos os graus de importância marcados na questão 44 e 45, podemos afirmar que os investimentos só podem ser realizados, caso haja saldo positivo de caixa. Se partirmos deste princípio e usarmos este saldo como aplicação em qualquer investimento associado a um suposto retorno, este deverá pagar pelo menos o custo do uso do capital. Então podemos concluir que as respostas dadas na questão 47 podem provar a real necessidade dos procedimentos de análise da viabilidade financeira deste tipo de projeto, fato que não é demonstrado nas respostas dadas.

As questões 48 e 49 tratam de rotinas administrativas e *empowerment*. Dado que o pequeno empresário tem como característica própria as ações diretas sobre o ambiente da empresa, estas questões nos revelam basicamente os perfis de cada empresário perante estas rotinas. Assim, concluímos que praticamente todas as empresas têm bom nível de conhecimento da importância destas perspectivas.

Na questão 50 os entrevistados apresentaram uma variação curiosa. Não se estabelecem padrão único, fazendo assim com que a questão se tornasse apenas uma indicação de opinião. Quando analisamos a questão seguinte, as respostas mostram que houve acréscimo na pontuação da escala de importância, ou seja, quando falamos em

---

<sup>29</sup> Atualmente estas previsões são pessimistas, vista a elevada carga de impostos existente no país. Ainda existe o agravante de que a classes mais castigadas ainda são os médios e os pequenos empresários;

retornos de curto prazo, a importância era média; por outro lado, quando citamos a consolidação destes retornos, a importância passou para média/alta. Assim podemos considerar que o empresário está disposto, para fins de teste, a ter revezes pequenos; porém, ao pensar em período mais longo, o ganho financeiro já é visto com maior interesse ou cuidado. Isto é explicável, se considerarmos que as formas de financiamento de capital da pequena empresa geralmente são de curto e médio prazo, fato que casa com as respostas dadas com relação à importância da consolidação de ganhos. Quando desenvolvemos na bibliografia a questão do risco, citamos que resultados e análises de longo prazo somente são válidas para projetos de porte, o que não ocorre aqui. Associado a isto ainda colocamos que o fator risco é diretamente proporcional às formas de financiamento de capital e às variações de cenários. Por isso a justificativa de dar maior importância à consolidação de ganhos no médio e curto prazo é condizente com a minimização dos riscos.

A questão 52 está diretamente ligada ao acompanhamento do projeto eventualmente escolhido. A confirmação dos retornos financeiros esperados é resultado de projetos bem elaborados, analisados e condizentes com o tamanho da empresa. Como a perspectiva analisada trouxe respostas com índices de importâncias relativamente altas, conclui-se que os projetos elaborados e aceitos não devem ser modestos, quanto aos desafios e, ao mesmo tempo, devem trazer metas palpáveis, fazendo assim com que os retornos esperados tenham a possibilidade de ser confirmados, vista a importância dada nas respostas.

Os entrevistados mostraram, no item 53, uma sensibilidade considerável quanto às perspectiva de realizações pessoais financeiras e intelectuais. Isto revela preocupação com seus clientes internos, na forma dos resultados da implantação de projetos estratégicos. Citamos anteriormente que, a depender da quantidade de mudança esta não pode ser suficientemente traumática, a ponto de a empresa perder capital e recursos humanos. Logo, os entrevistados apresentam sensibilidade aos conceitos ligados ao retorno para seus funcionários.

Na questão 54, o índice de sensibilidade foi de médio a alto. No que tange ao pensamento estratégico, podemos dizer que os entrevistados apresentaram conhecimento sobre os resultados destes tipos de projeto. Assim, podemos concluir que eles sabem que os retornos são de médio e de longo prazo; porém daí a aplicá-los existe uma grande distância, porquanto, como foi averiguado nas questões anteriores, as

expectativas quanto aos retornos no médio prazo são determinantes para a aplicação dos métodos estratégicos futuros.

**4.4.20 SENSIBILIDADE QUANTO À SITUAÇÃO FINANCEIRA ATUAL**

Nesta seção verificamos os dados referentes à saúde financeira dos empreendedores entrevistados. As questões de 55 a 60 averiguaram como estão e a disponibilidade dos recursos das empresas. As repostas foram dadas da mesma forma da seção anterior, com a mesma escala (de 1 a 6); porém o nível mais baixo é caracterizado como péssimo e o mais alto como ótimo, respectivamente.

Na questão 55, as respostas dadas apresentaram nível de médio a bom, quanto à situação financeira do negócio. Entende-se aqui que as empresas apresentam uma rentabilidade positiva; entretanto o nível de rentabilidade não pode ser avaliado. O importante a registrar é que as repostas foram positivas, quanto à situação financeira.

Os resultados apresentaram a seguinte composição:

Nº.	FATOR	EMPRESAS						
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7
55	Como você avalia a situação financeira do seu negócio?	4	4	4	4	5	3	5
56	Como você avalia a sua margem de lucro líquido?	3	5	3	4	3	5	4
57	Como você avalia a sua condição financeira para aplicar recursos na modernização de seu negócio?	2	5	2	3	3	2	5
58	Como você avalia a liquidez de seu negócio?	5	5	4	3	3	2	5
59	Como você avalia o retorno sobre o investimento feito em seu negócio?	3	3	3	4	4	6	4
60	Como você avalia o seu giro financeiro?	4	5	2	4	3	6	3

**Tabela 22 – Níveis de sensibilidade quanto à situação financeira das empresas.**

No que tange ao lucro líquido (questão 56), apuramos respostas condizentes com o nível médio, ou seja, as empresas, segundo as análises dos gestores, estão com sua margem estreita, ou ainda elas não estão folgadas. Assim, podemos concluir que a margem de segurança, a que nos referimos, quando desenvolvemos os conceitos de TIR não é larga. Este fator é extremamente importante, quando passamos para a questão seguinte, visto que as repostas dadas na questão 57 apresentaram índice baixo, quanto à disposição para aplicar recursos financeiros em projetos de adequação tecnológica. Resumidamente podemos dizer que as empresas apresentaram rentabilidade suficiente para sua sobrevivência, com margens estreitas e com perspectivas baixas para a aplicação de recursos em projetos desenvolvimento estratégico. A consequência disto é corroboração de nossa hipótese, ou seja, as empresas apresentam rentabilidades e

margens razoáveis; contudo o arrocho existente nas praças onde atuam, trazem dificuldades de aplicação de capital em preparos estratégicos sustentáveis exigidos para os desafios vindouros.

Isto pode ser confirmado nas questões 58, 59 e 60, visto que se olharmos as disponibilidades da caixa (liquidez), as respostas foram de nível médio com variações para bom. No segundo caso (nível bom) há de se considerar que, apesar de haver disponibilidades, somente duas empresas (E2 e E7) corroboraram a resposta dada na pergunta 57, ou seja, existem recursos e as empresas estão dispostas a aplicar em projetos de adequação estratégica. Por outro lado estas mesmas empresas confirmam, na questão 59, o médio retorno do investimento feito no negócio. Assim, podemos concluir que pelo menos para estas empresas, que se apresentam favoráveis a este tipo de investimento, as necessidades de desenvolvimento de um melhor estudo dos riscos, cenários e demais ferramentas de planejamento estratégico se fazem necessárias, o que condiz com nosso estudo. Para o caso das demais empresas, esta questão somente confirma as respostas coletadas nas questões anteriores: a liquidez e retornos foram avaliados como médios e não são suficientes para cobrir investimentos em novos projetos.

Para a empresa E6 há de se fazer um registro especial, com lucro líquido e retorno bons ela não se manifesta favoravelmente à aplicação em novos projetos. Isto pode ser analisado de diversas maneiras. Uma delas é a de que o negócio pode ter vindo de um ano de investimentos e, no momento da pesquisa, ela apresentava-se conservadora quanto a novos investimentos ou gastos, visto que quando perguntada sobre a condição financeira para aplicação em novos projetos, a resposta foi de média a baixa. Outro critério é o do perfil do gestor. Este pode estar trazendo ônus à sua liquidez com o escopo de aplicação em outras necessidades, como, por exemplo, as pessoais, assunto desenvolvido na literatura.

Finalmente na questão 60, os entrevistados não revelaram padrão quanto ao nível de giro financeiro. Este fator provavelmente deve ter origem no tipo de negócio e financiamento dos recursos usados. Esta pergunta se referiu implicitamente ao capital de giro do negócio. Como podemos observar, houve contradições em algumas das respostas. As empresas E1 e E2 apresentaram retornos médios com giros médios/altos. Este fato demonstra que as operações das empresas não estão cobrindo as necessidades da empresa da forma esperada. A empresa E3, apesar de não revelar contradições,

apresentou um padrão nas respostas. A empresa encontra-se praticamente em um nível médio, no que tange à condição financeira, porém, as aplicações em novos projetos podem repercutir em reveses perigosos, porque a margem também é média. As empresas E4 e E7 apresentaram exatamente a situação oposta de E1 e E2, ou seja, os retornos sobre os investimentos feitos no negócio apresentaram uma tendência média para alta, com um giro financeiro médio. Isto acusa a direção de uma gestão boa do negócio, de modo que o giro médio não está sendo o ideal; porém está trazendo um retorno com a propensão de média/alta. Para a empresa E6 fazemos as mesmas considerações citadas anteriormente. Ela apresentou uma condição diferente das outras, devido a fatores que somente podemos conjecturar: devido ao tipo de questionário, maiores comentários são meras suposições.

#### **4.5 ANÁLISE DAS QUESTÕES**

No questionário, as questões de 1 a 4, trataram dos fatores políticos externos à empresa. Analisou o nível de informação e disseminação das informações no seu ambiente interno quanto às perspectivas governamentais, políticas e econômicas, leis federais, estaduais e municipais, por exemplo. Apesar de as variáveis levantadas nas questões serem externas, elas influem no ambiente interno, ou seja, segundo o modelo apresentado na figura 4, estas perspectivas envolvem qualquer empresa, mesmo ela não tendo controle sobre estas, fazendo assim com que o nível de disseminação crie novos critérios de análise e julgamento dos novos projetos.

Da mesma forma, as questões de 4 a 9, de 10 a 12 e de 13 a 15 discorreram sobre os fatores sociais e culturais, tecnológicos e demográficos respectivamente. Estas perspectivas que também são forças externas, que envolvem a empresa, são de caráter importantíssimo para o pensamento estratégico e, praticamente, abrangem questionamentos quanto à disseminação de informações ligadas a hábitos religiosos, crenças, estilos de vida, inovações e conquistas tecnológicas e análises quanto à composição etária, dispersão e outros fatores demográficos estruturais, ou seja, fatores não ligados diretamente à empresa. A consequência foi um levantamento do perfil de cada empresa com relação ao conhecimento dela, quanto a estas variáveis. Como o proprietário dirigente é o provável decisor houve a necessidade de se saber o seu pensamento perante a estas perspectivas, porquanto, como já dissemos anteriormente, a tomada de decisão é baseada em três preceitos básicos experiência, julgamento e

ambiente da tomada de decisão. Caso não haja a disseminação e troca de experiências quanto a todas estas perspectivas, a decisão será solitária e de qualidade duvidosa.

Nas questões de 16 a 18, tratamos das variáveis externas, mas que influenciam a empresa diretamente. Fatores ligados à classificação dos clientes quanto a comportamentos, distribuição demográfica, sexo, renda, cultura, usuários potenciais, necessidades/demandas e clientes em potencial da empresa foram alguns dos fatores contemplados nessa seção. Cabe observar que, além do nível de conhecimento, as perguntas sempre foram acompanhadas de questionamentos referentes ao nível de disseminação interno e à causa do uso ou não deste banco de dados.

Os fatores ligados aos produtos e serviços, que também são influenciados pelas variáveis externas da empresa, foram considerados nas questões 19 a 24. Estas perguntas inquiriram os entrevistados quanto à opinião sobre seus serviços, atualizações tecnológicas, frequência de clientes, utilidade e benefícios que os serviços trazem para os clientes. Este tipo de informação nos trouxe uma análise do que os próprios donos de negócio e seus colaboradores pensam sobre seus produtos. Este fator é extremamente importante, porque se todos os participantes da empresa conhecerem o seu produto, a entrega de valor ao cliente será maximizada.

A última perspectiva analisada do planejamento estratégico foi a de variáveis internas da empresa ou microambiente. Os tópicos referentes a esta seção foram questionados nas perguntas de 25 a 43 e nos trouxeram dados sobre a qualidade, acessibilidade, disponibilidade, adequação da empresa aos seus clientes externos e internos, disseminação de objetivos claros, relacionamento interpessoal interno e fatores ligados diretamente à ambiência de recursos humanos. Insumos, materiais, perfil das tarefas, valores e missão da empresa também foram questionados nesta parte do questionário finalizando assim o questionamento sobre planejamento estratégico. Como podemos notar, as questões abrangeram todas as ambiências que interferem nas *variáveis de objetivo* do planejamento estratégico.

A outra parte do questionário foi direcionada à questão financeira das empresas. As questões de 43 a 54, apesar de terem caráter financeiro, carregaram implicitamente assuntos estratégicos no seu contexto, de modo que fizeram o *link* entre o setor financeiro e o pensamento estratégico dos empresários. As questões sondaram principalmente sobre o que o proprietário dirigente pensa sobre a importância das



consolidações dos resultados financeiros *versus* aplicação destes nas estratégias das *variáveis de objetivo*.

As últimas questões, de número 55 a 60, inquiriram os entrevistados sobre a situação financeira atual do negócio. O que se quis responder foi quais eram as reais possibilidades do reinvestimento em adequações tecnológicas, ou ainda se há o desejo de aplicar recursos em projetos deste tipo.

A estrutura do questionário teve seu formato levantado na literatura de planejamento estratégico de modo que, tivesse ligações com a teoria fundamentada, fazendo com que a tarefa básica fosse a de desenvolver um método comparativo entre o desenvolvido pelo contexto atual e as reais situações dos entrevistados. Isto significou olhar para o fenômeno em cenários ou situações diferentes. Situando a teoria em fatos correntes, procedimento que é possível segundo Glaser e Strauss (Aud. Easterby-Smith, 1999, p. 36), quando falam das diferenças entre a teoria *fundamentada* e *substantiva*, as comparações se tornam factíveis.

*“Glaser e Strauss consideravam valiosas ambas as espécies de teoria e propuseram dois critérios principais para a avaliação da qualidade de uma teoria: ela deve ser suficientemente **analítica** para possibilitar a ocorrência de algumas generalizações e, ao mesmo tempo, deve ser possível, para as pessoas, relacionar a teoria às suas próprias experiências, **sensibilizando**, assim, suas percepções”.(\*)*

---

\* Grifo do autor.

## 5. CONCLUSÕES DA PESQUISA

A participação das PE não se limita apenas a um segmento ou a um determinado nível da economia nacional. Ela é inerente ao mercado federativo e esta presente em todos os ramos de atividade, seja naqueles de tecnologia intensiva ou tradicionais. A presença deste tipo de empresa em todo o território nacional, fato já consolidado e citado, ressalta e cria oportunidades de negócios inclusive para as grandes entidades, sejam elas sociedades anônimas ou limitadas. O movimento da cadeia produtiva nacional depende incondicionalmente deste tipo de empresa a qual, faz com que os benefícios da economia só alcancem a massa de consumidores através dela.

O reconhecimento do papel e da importância das PE é explícito e faz com que a mesma deva ser tratada de modo diferenciado. Este segmento empresarial deve ser orientado para uma simplificação tecnológica, administrativa, tributária e de crédito.

Não obstante é fato deste tipo de empresa ainda viver em um ambiente completamente desfavorável pois, os imperativos mercadológicos persistem em carrega-la para ambientes claramente desiguais. Pode-se notar isto quando vimos às estruturas necessárias para o desenvolvimento de um planejamento estratégico sustentável. É visível a falta de recursos, incentivos Federais, do excesso de burocracia e a voracidade tributária a que elas são imbuídas. As políticas públicas para os pequenos negócios inibem o fortalecimento dos mesmos sendo que estas, ainda induzem, os inúmeros empreendedores a trabalharem à margem da economia formal.

A competitividade das PE é baixa perante ao advento da globalização pois, o investimento, o acesso às tecnologias e à capacitação são insuficientes perante suas necessidades. As excessivas regulamentações das atividades empresariais incorrem diretamente ao dispêndio chamado de “custo Brasil” o qual, compromete ainda mais, os resultados das iniciativas empresariais fazendo com que, se penalize a entidade que não tem folga para perder tempo e recursos contornando obstáculos. A consequência disto é uma postura reativa ao invés da pré-ativa, sendo a segunda ação ligada, por definição, diretamente ao planejamento.

A conclusão descrita nos primeiros parágrafos esta refletida nas empresas pesquisadas. *Muito embora o rol tenha sido pequeno, limitado e não generalista (não extensivo as demais empresas do mesmo porte)*, o contexto desenvolvido na bibliografia mostrou-se aplicável e compatível com as inquisições feitas pelo trabalho.

Quanto ao *design* estratégico atual não há dúvida da sua necessidade porém, a adaptação dos atuais modelos para as PE é imperativa. Além das variáveis macro, meso e microeconômicas ainda se pode citar o perfil dos proprietários deste tipo de empresa. Por ter forte ligação com o empreendimento, o proprietário dirigente deixa de tratar o mesmo como negócio ou seja, falta ou folga de liquidez, rentabilidade, retenção de lucro para investimento, centralização do poder e estudo de viabilidade financeira exigem uma análise fria e calculista. Para tal ação, há a necessidade de se desprender de valores sentimentais e irracionais fatos que, são difíceis para quem conhece os funcionários um a um, investiu recursos pessoais ou ainda tem forte desejo pessoal de sucesso.

Com relação à pesquisa de campo os fatos levantados revelaram justamente as desconfianças do autor. As empresas pesquisadas apresentaram bom índice de conhecimento estratégico. Isto se deve ao fato de que as empresas, conforme se explica no item 2.2, foram escolhidas previamente de forma não aleatória entre as que o autor têm contato. O motivo base para este direcionamento foi a suspeita da existência dos conceitos desenvolvidos referentes ao planejamento estratégico. As empresas apresentaram, se não bons conhecimentos, pelo menos ambiente favorável ao desenvolvimento de novas técnicas sobre o futuro estratégico do negócio. Podemos concluir que a amostra foi válida no que refere a este sentido, de modo que nada adiantaria propor averiguações de viabilidade de projetos estratégicos em empresas que nem sequer cogitam a necessidade de mudanças ou ainda que não têm nas *variáveis de objetivo* um meio para fazer vencer as dificuldades atuais.

Na segunda seção da pesquisa (questões entre 44 e 54), as empresas revelaram que consideram, estes conceitos, importantes para o seu desenvolvimento. Em alguns casos pudemos averiguar extremo interesse em novos desenvolvimentos estratégicos. Neste tópico fizemos o *link* entre os desenvolvimentos estratégicos correntes e o que os pequenos empresários pensavam, no que atribui a suas condições de operacionalidade, das ferramentas desenvolvidas e moldadas. As conclusões, mais uma vez, foram condizentes com o objetivo da escolha da amostra. Se prestarmos atenção na tabela 21, tivemos apenas uma resposta com nota 2 e as demais todas acima de 3, fato que corrobora a ligação, na amostra pesquisada, entre a importância dada ao planejamento estratégico, o custo e o retorno de investimentos nesta área. Conclusivamente podemos afirmar o seguinte: (a) A necessidade de averiguação dos custos é factível. (b) Se

existem custos, estes devem ser averiguados como qualquer negócio, mesmo que seja de forma aproximada, para fins de conclusões sobre qual é o melhor investimento.

Na terceira parte do questionário (questões entre 55 e 60), investigamos a disponibilidade financeira e a disposição para a aplicação em projetos de investimento na área estratégica. Conforme se explicita no tópico 4.4.20, as disponibilidades financeiras existem; porém, segundo as respostas dadas, as empresas pesquisadas apresentaram o seguinte: (a) problemas, quanto à quantidade desses recursos, o que nos traz o assunto desenvolvido sobre a improvisação estratégica, ou seja, os modelos correntes propostos não podem ser absorvidos na totalidade pela pequena empresa. (b) Existem considerações quanto ao perfil do pequeno empresário. Devido ao fato de a pequena empresa sofrer ação direta do dirigente no seu tipo de gestão, ela fica à mercê de escolhas pessoais ou ainda ao arbítrio das decisões imediatistas quanto ao prazo das realizações financeiras. Não que isso seja um problema; porém, caso pensemos em decisões de viabilidade financeira, esta ficará somente com o aspecto de um orçamento, raciocínio que foge do pensamento estratégico. (c) No que concerne a disposição de aplicação de recursos em investimentos estratégicos, é visível o receio perante este tipo de investimento. Parece-nos que este receio é proveniente da pequena margem de lucro a que este tipo de empresas está sendo submetido. Ao abrir mão de parte desta margem, o pequeno empresário estará aumentando seu risco próximo, visto que, devido às necessidades, suas investidas no campo das previsões não passam de 2 anos.

A viabilidade dos modelos correntes de planejamento estratégico é comprometedora para as pequenas empresas. Os modelos propostos contemplam estruturas grandes com a necessidade de gerência de muitos dados. Devido a este fator os pequenos empresários, quando deparam com estruturas complexas e de grande abrangência, vêm em suas necessidades a prioridade, não dando condições à pelo menos um ambiente propício às experiências.

Este problema foi corroborado na amostra selecionada, vistas as explanações anteriores. O fato é que, se fizéssemos uma pesquisa com maior abrangência (amostra significativa), de caráter generalista, as possibilidades da existência dos problemas averiguados podem ser maiores, porque, como foi citado, a amostra foi pré-selecionada ou dirigida para empresas que tinham em seus proprietários dirigentes um grau de conhecimento do planejamento estratégico. Se este rol de empresas pesquisadas fosse maior, muito provavelmente veríamos a necessidade de maiores investimentos nestas

áreas pois, grande parcela, das pequenas empresas, aparentemente não possui nenhum tipo de conhecimento das *variáveis de objetivo* e muito menos da possibilidade de averiguação da sua viabilidade pelas *variáveis de influência*.

Parece-nos que o problema não é a falta de condições para a criação das *variáveis de objetivo*, mas a falta de criação de ambiências propícias para a adequação estratégica e mais explicitamente a improvisação estratégica, fato que nos leva para o decisor que, no caso em questão, é o proprietário dirigente. Como podemos observar, muitas das variáveis não necessitam de investimentos consideráveis, ou ainda se há esta necessidade, ela pode ser analisada na forma de viabilidades financeiras *versus* cenários *versus* risco, análise esta que não chega a ser comprometidora a ponto de prejudicar o negócio estruturalmente.

As decisões estratégicas são baseadas em riscos que, por sua vez, são baseados na estimativa de probabilidades sobre os possíveis resultados. O ambiente de incertezas em que vivemos, vista a velocidade das informações, pode nos trazer dados não confiáveis, fato este normal e corriqueiro. Porém, sabendo-se que o evento é possível e sem a previsão de probabilidades traz aos negócios, de qualquer tamanho, necessidade maior de consenso coletivo na tomada de decisão, coisa que é impossível na pequena empresa, visto que seu modelo de gestão não traz inúmeras diretorias ou gerências.

Como já sabemos, as grandes empresas já usam os procedimentos de planejamento estratégico e de fluxo de caixa descontado para as tomadas de decisão. Pequenas empresas que, pelo menos, almejam crescimento no futuro, devem trazer em seus modelos de gestão a compreensão das ferramentas aqui apresentadas, de modo que possam tomar decisões racionais sobre se devem utilizá-las ou não. O fato é que, em um primeiro momento, este tipo de análise (FDC para viabilidade de projetos de adequação tecnológica) parece complicada e demanda tempo e estrutura; no entanto não podemos esquecer que a tecnologia dos computadores apresenta-se cada vez mais viável e barata no mercado, fato que dá a possibilidade de acesso à um maior número de empresas.

O que concluímos com o exposto é a real necessidade de se fazer de tudo para competir com empresas maiores. A medida que as PE deixam de utilizar este tipo de análise financeira, colocam sobre si uma carga que intensifica suas dificuldades existentes ou ainda supervalorizam uma desvantagem competitiva aumentando assim a possibilidade de erro na condução da firma. Embora seja de domínio público a grande

importância do uso do material referente ao planejamento estratégico, sabe-se também que este é um dos principais motivos dos insucessos dos pequenos negócios. Através da pesquisa ficou clara a incapacidade, das pequenas empresas, de absorver todo o ferramental disponível. O material desenvolvido fica então como base para orientar, este tipo de empresa, quanto ao risco do fracasso. Este pode advir tanto do excesso quando da falta de adoção de novas tecnologias.

## 6. BIBLIOGRAFIA<sup>30</sup>

- ADAIR, Cherlene B. *Revolução Total dos Processos*. São Paulo: Nobel, 1996.
- ABECASSIS, Fernando, CABRAL, Nuno. *Análise Económica e Financeira de Projectos*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 1982.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith, GEWANDSZNAJDER, Fernando. *O Método nas Ciências Naturais e Sociais: Pesquisa Quantitativa e Qualitativa*. São Paulo: Pioneira, 1998.
- ARAUJO, Luis César G. *Organização, Sistemas e Métodos e as Modernas Ferramentas de Gestão Organizacional*. São Paulo, Atlas, 2001.
- BALLOU, Richard H. *Logística Empresarial: Transportes, Administração de Materiais e Distribuição Física*. São Paulo: Atlas, 1993.
- BRIGHAN, Eugene F. *Fundamentos da Moderna Administração Financeira*. Tradução de M<sup>a</sup> Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- BRUNER, Robert F. Tradução da terceira edição americana, Afonso Celso da Cunha Serra: *MBA: Curso Prático*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHURCHILL, Gilbert A. *Marketing: Criando Valor Para o Cliente*. São Paulo: Saraiva, 2000.
- CAVALCANTE, Francisco. *EVA: O Que É e Por que Calculá-lo?* Up-to- Date® 1, São Paulo: [f\\_c\\_a@uol.com.br](mailto:f_c_a@uol.com.br), 2000
- \_\_\_\_\_. *Avaliação de Empresas – Com Base no Fluxo de Lucros ou no Fluxo de Caixa?* Up-to- Date® 88, São Paulo: [f\\_c\\_a@uol.com.br](mailto:f_c_a@uol.com.br), 2000.
- CERBASI, Gustavo P. *Como Projetar Cenários Setoriais Para Business Valuation*. Up-to- Date® n° 85, São Paulo: [gcerbasi@mandic.com.br](mailto:gcerbasi@mandic.com.br), 2000.
- CHEROBIM, Ana Paula Mussi Szabo, FAMA, Rubens. *Fluxo de Caixa: O Tratamento Contábil e a Informação Gerencial*. In: IV SEMEAD, São Paulo, outubro de 1999.
- COGAN, Samuel. *Modelos de ABC/ABM*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.
- CORDEIRO, José Vicente B. de Mello, RIBEIRO, Renato Vieira. *Gestão Empresarial*. Curitiba, Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002.

---

<sup>30</sup> A presente bibliografia tem por objetivo listar todo o material usado na execução do trabalho. Em alguns casos os trabalhos listados somente foram utilizados para consulta ou para dar suporte conceitual ao texto.

- CROSBY, Philip B. *Qualidade é Investimento*. Rio de Janeiro: José Olympio, 1999.
- DE BERTOLI NETO, Adelino, LOPES, Alessandro Souza, MOREIRA JUNIOR, Armando Lourenzo. As Dificuldades Para a Implementação de Estratégias Em Uma Empresa Familiar de Pequeno Porte. *Anais do XIII Simpósio da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo: ANPAD, 2000.
- \_\_\_\_\_. A Implementação de Estratégias em Pequenas Empresas: O Caso de uma distribuidora de Flores. In: III SEMEAD, São Paulo, outubro de 1998.
- DINSMORE, Paul Campbell. *Gerência de Programas e Projetos*. São Paulo: Pini, 1992.
- DOWNING, Douglas. *Estatística Aplicada*. São Paulo: Saraiva, 1999.
- DRUCKER, Peter F., ECCLES, Robert G., NESS, Joseph A. e CUCUZZA, Thomas G. *Medindo o Desempenho Empresarial*. Trad. Afonso Celso da Cunha Serra. Rio de Janeiro: Campus, 2000. ( Série Harvard Business Review Book)
- FERNANDES, Ana Claudia, OLIVEIRA, Márcia Freire, TACHIBANA, Wilson Kendy. *Custos da Qualidade na Pequena e Média Empresa*. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, EESC, 2000.
- GUBMAN, Edward L. *Talento: Desenvolvendo Pessoas para Obter Resultados Extraordinários*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HARVEY, David. *Condição Pós-moderna*. 9ª Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- HOJI, Masakazu. *Administração Financeira: uma Abordagem Prática*. São Paulo, Atlas, 2000.
- HORA, Adalberto Cesário da, ROMEIRO, Vanda Marques Burjaili. *Gestão de Custos e as Formas de Organização Empresarial Aplicadas à Pequena Empresa*. São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção, Escola de Engenharia de São Carlos, EESC, 2000.
- KOTTER, John P. *Liderando a Mudança*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.
- KIMURA, Herbert [et al]. *Avaliação de Desempenho Empresarial em Novos ambientes Competitivos Através do Balanced Scorecard*. In: IV SEMEAD, São Paulo, outubro de 1999.
- LEARNING Desorganization. *Revista Exame*, São Paulo: Editora Abril, 15 maio 2002, p. 22. Edição Especial de 35<sup>o</sup> Aniversário.



- LEONE, George Sebastião Guerra. *Custos: Um Enfoque Administrativo*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1995.
- LIMA, Edmilson de Oliveira. A Estratégia Emergente na Pequena Empresa e Sua complementaridade à Visão Estratégica. *Anais do XIII Simpósio da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração*. São Paulo: ANPAD, 2000.
- LOBATO, David Menezes. *Administração Estratégica – Uma Visão Orientada para a Busca de Vantagens Competitivas*. Rio de Janeiro: Papéis e Cópias de Botafogo, 1997.
- LOPES, Mikhail. *Balanço de Idéias*. Exame, São Paulo: Editora Abril, ano 36, parte integrante da Edição 766, p. 6-13, maio/2002.
- MARTINS, Gilberto de Andrade. *Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações*. São Paulo: Atlas, 2000.
- MIRANDA, Juan J. M. *Los Proyectos: La Unidad Operativa Del Desarrollo*. [s.l.: s. n.], 1994.
- MILLS, D. Quinn. *O Renascimento da Empresa*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- MONTORO FILHO, André Franco|et al|. *Manual de Economia*, 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1998.
- MOTTA, Paulo Roberto. *Manual de Gestão Estratégica*. In: Material didático da disciplina Planejamento Estratégico, organizado por Paulo Emilio Matos Martins na Disciplina Planejamento Estratégico do curso Mestrado Executivo. Instituto Superior de Administração e Economia, Curitiba, 2001.
- OSTRENGA, Michael. *Guia Ernest & Young para a Gestão Total de Custos*, 2 ed. Rio de Janeiro: Record, 1994.
- RODRIGUES, Alexandre V., SOUZA, Almir Ferreira. *Custo do Capital Próprio em Empresas com Autofinanciamento Positivo*. In: IV SEMEAD, São Paulo, outubro de 1999.
- ROBLES Jr. Antonio. *Custos da Qualidade: Uma Estratégia Para a Competição Global*. São Paulo: Atlas, 1994.
- SECURATO, José Roberto. *Decisões Financeiras em Condições de Risco*. São Paulo: Atlas, 1996.
- SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. *Anais do VII ENANPE- Encontro Nacional das Micro e Pequenas Empresas / Pequenos*

*Negócios e Desenvolvimento –Propostas de políticas públicas para a redução da desigualdade e geração de riquezas.* Belém do Pará: SEBRAE, 2002.

SLACK, Nigel | et al. |. *Administração da produção.* São Paulo: Atlas, 1999.

SIFFERT, Carlos. Tão Complexo... e Tão Simples. Exame, São Paulo: Editora Abril, ano 36, parte integrante da Edição 766, p. 65-75, maio/2002.

SOUZA, Roberto | et al. |. *Sistema de Gestão da Qualidade Para Empresas Construtoras.* São Paulo: Pini, 1995.

TENÓRIO, Fernando G. *Flexibilização Organizacional, Mito ou Realidade.* Rio de Janeiro: Editora FGV, 2000.

TOLEDO, Flavio. *Administração de Pessoal: Desenvolvimento de Recursos Humanos.* São Paulo: Atlas, 1992.

TRACY, John A. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra: *Finanças: Idéias e Dicas que Realmente Funcionam.* Rio de Janeiro, Campus, 2000.

WELSCH, Glenn Albert. *Orçamento Empresarial, 4.ed.* São Paulo: Atlas, 1996.

# ANEXO I

## MODELO DE QUESTIONÁRIO APLICADO



**FUNDAÇÃO  
GETULIO VARGAS**

**ISAE – INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO  
MERCOSUL**

**ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA -  
EBAP**

**MESTRADO EXECUTIVO GESTÃO PÚBLICA – GESTÃO EMPRESARIAL**

**Pesquisa: uma avaliação da viabilidade financeira dos projetos de adequação  
tecnológica ante a competição globalizada**

### NOTAS EXPLICATIVAS

- O objetivo da presente pesquisa é determinar o estágio das empresas de médio e pequeno porte, bem como de profissionais liberais, prestadores de serviços ou fornecedores de produtos, no que tange ao seu preparo para a competição globalizada. Ao mesmo tempo que se constate o real estágio, será possível identificar nas respostas dadas, os principais fatores facilitadores ou impeditivos de que a empresa atinja a competitividade.
- A amostra escolhida pode ou não ser representativa, visto que o presente trabalho não visa nenhum tipo de generalização. Ele visa à investigação dos problemas pré-definidos, com que o pesquisador pretende corroborar sua existência na presente pesquisa.
- Nas opções de escolha (respostas) pode haver mais de uma opção a ser escolhida.
- No rol de opções não existem respostas corretas ou erradas. O presente questionário é somente para saber o atual estágio quanto à modernidade, bem como perceber os sistemas de gestão em uso atual nas entidades pesquisadas.
- Para fins de confirmação das respostas o entrevistador irá elaborar uma análise delas e as enviará aos entrevistados. Caso haja discordância, peço o obséquio, de enviar seus comentários no seguinte e-mail:  
[petrusreis@uol.com.br](mailto:petrusreis@uol.com.br)

- Agradeço antecipadamente a sua colaboração e coloco-me à disposição para eventuais perguntas, esclarecimentos e debates.
- **Para responder marque um X (em vermelho/negrito) no lado esquerdo do quadrado de cada alternativa;**

## **IDENTIFICAÇÃO**

1.1 Nome da empresa ou do profissional liberal:

1.2 Endereço, telefone, e-mail:

1.3 Cargo que ocupa:

1.4 Ramo de negócio em que atua:

1.5 Quantidade de pessoas envolvidas na execução do seu produto/serviço (na sua empresa):

**Esta seção dirime fatores remotos da empresa, ou seja, fatores que independem da ação da empresa ou negócio na praça onde atua.**

## **FATORES POLÍTICOS**

**1. Com relação ao ambiente macropolítico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera:**

- ☐ Novas leis.
- ☐ Novas ou futuras políticas governamentais.
- ☐ Alterações na composição política das forças de poder (municipal, estadual ou federal).
- ☐ Não considero as alternativas acima.

**2. Motivo ou causa:**

- ☐ Ela interfere na perpetuidade do seu negócio.
- ☐ Devido à instabilidade política.

- ☐ Você acha importante esta reflexão porém, ela refletirá resultado no longo prazo e neste momento você precisa de resultados do curto e médio prazo.
- ☐ Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração.
- ☐ Você não acredita que este fator interfira no seu negócio.
- ☐ Você é apolítico.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**3. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?**

- ☐ Com regularidade.
- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

**FATORES SOCIAIS E CULTURAIS**

**4. Com relação ao ambiente macrosocial e cultural, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera fatos como:**

- ☐ Crenças e hábitos religiosos.
- ☐ Qualidade de vida na região.
- ☐ Características familiares típicas.
- ☐ Estilos de vida.
- ☐ Indicadores de emprego / desemprego.
- ☐ Não considero as alternativas acima.

**5. Motivo ou causa:**

- ☐ Este fator tem algum tipo de influência, no que tange à gestão, sobre o seu negócio;
- ☐ A empresa ou negócio são independentes quanto a estes fatores sociais e culturais.
- ☐ Você considera que o profissionalismo de sua empresa ou negócio não distingue diferenças desse tipo.
- ☐ Você acha importante esta reflexão porém, ela refletirá resultado no longo prazo e neste momento você precisa de resultados do curto e médio prazo.

☐ Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração.

☐ Outra razão: \_\_\_\_\_.

**6. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?**

☐ Com regularidade.

☐ Eventualmente.

☐ Com pouca regularidade.

☐ Não dissemina ou discute.

**FATORES ECONÔMICOS**

**7. Com relação ao ambiente macroeconômico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera índices macroeconômicos como:**

☐ Índices de taxas de câmbio.

☐ Taxas de crescimento.

☐ Taxas de importações e exportações.

☐ Índices de consumo.

☐ Custos de mão de obra.

☐ Índices de custo devida.

☐ Índices de Bolsa de valores.

☐ Outro(s): \_\_\_\_\_.

☐ Não pondero estes índices.

**8. Motivo ou causa:**

☐ Você pensa que este índice afeta de alguma forma suas decisões estratégicas.

☐ Você não se interessa por índice macro.

☐ Você acha importante esta reflexão porém, ela refletirá resultado no longo prazo e, neste momento, você precisa de resultados do curto e médio prazo.

☐ Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração.

☐ Você se interessa, porem eles afetam pouco o seu negócio.

- ☐ Estes índices não trazem nenhuma informação relevante ao seu negócio.
- ☐ Outra razão: \_\_\_\_\_.

**9. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?**

- ☐ Com regularidade.
- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

**FATORES TECNOLÓGICOS**

**10. Com relação ao ambiente macrotecnológico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera o nível de informação quanto a:**

- ☐ Informações de inovações e conquistas tecnológicas.
- ☐ Obsolescência tecnológica dos equipamentos que utiliza.
- ☐ Os impactos de novos equipamentos sobre o conhecimento da empresa.
- ☐ Não considera.

**11. Motivo ou causa:**

- ☐ Você pensa que este índice afeta de alguma forma suas decisões estratégicas.
- ☐ Você não se interessa por índice macro.
- ☐ Você acha importante esta reflexão porém, ela refletirá resultado no longo prazo e, neste momento, você precisa de resultados do curto e médio prazo.
- ☐ Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração.
- ☐ Você se interessa, porém eles afetam pouco o seu negócio.
- ☐ Estes índices não trazem nenhuma informação relevante ao seu negócio.
- ☐ Outra razão: \_\_\_\_\_.

**12. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?**

- ☐ Com regularidade.

- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

## **FATORES DEMOGRÁFICOS**

**13. Com relação ao ambiente macrodemográfico, ao tomar decisões estratégicas na sua empresa ou negócio, você considera ou pondera o nível de informação quanto a:**

- ☐ Composição etária da população.
- ☐ Concentração e dispersão urbana (dados não ligados diretamente a sua empresa / negócio).
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**14. Motivo ou causa:**

- ☐ Ele é importante para o futuro de seu negócio.
- ☐ Seu negócio independe de fatos ou mudanças neste ambiente.
- ☐ Você acha importante esta reflexão porém, ela refletirá resultado no longo prazo e, neste momento você precisa de resultados do curto e médio prazo.
- ☐ Você não considera ou pondera nenhuma dessas mudanças por motivos de características pessoais de administração.
- ☐ Outra razão: \_\_\_\_\_;

**15. Quanto você dissemina ou discute essas ponderações e fatos, em sua empresa ou negócio?**

- ☐ Com regularidade.
- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

**Esta seção dirime fatores próximos da empresa, ou seja, fatores (macro) que variam de acordo com a ação da empresa ou negócio, na praça onde atua, porém ainda são externos.**



## **FATORES LIGADOS A CLIENTES**

**16. Quanto a fatores ligados aos clientes, qual dos itens abaixo você leva em consideração no desenvolvimento estratégico de seu negócio?**

- ☐ Valores, atitudes e comportamentos.
- ☐ Distribuição geográfica.
- ☐ Distribuição demográfica: sexo, grupo social, ocupação e renda.
- ☐ Características pessoais como personalidade, motivação e cultura.
- ☐ Usuários potenciais (os não servidos).
- ☐ Necessidades e demandas da empresa.
- ☐ Demandas e necessidades do cliente normalmente atendido.
- ☐ Acesso a empresas ou serviços similares.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**17. Qual o nível de disseminação ou discussão na empresa dos itens citados?**

- ☐ Com regularidade.
- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

**18. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo;
- ☐ Este tipo de variável é dinâmicas (muda periodicamente), e você não têm tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação, pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## **FATORES LIGADOS AOS PRODUTOS OU SERVIÇOS DA EMPRESA**

**19. Quanto a fatores ligados aos produtos e serviços, quais dos itens abaixo você leva em consideração no desenvolvimento estratégico de seu negócio?**

- ☐ Distribuição geográfica por uso.
- ☐ Cliente: individual ou organizacional.
- ☐ Atualização tecnológica.
- ☐ Frequência de uso.
- ☐ Utilidade e benefícios.
- ☐ Locais de uso, entrega e prestação de serviço.
- ☐ Requisitos, contexto e formas de utilização.
- ☐ Qualidade de serviços e produtos similares.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**20. Qual o nível de disseminação ou discussão, na empresa, dos itens citados?**

- ☐ Com regularidade.
- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

**21. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ A custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmicas (muda periodicamente), e você não têm tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação, pois ela não fazem parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**RELACÕES INTERORGANIZACIONAIS**

**19. Quanto a fatores ligados as relações interorganizacionais, qual dos itens abaixo você leva em consideração no desenvolvimento estratégico de seu negócio?**

- ☐ Elos de dependência, como por exemplo: normativos e financeiros.

- ☐ Competidores: empresas atuando na mesma área, mercado ou instituições utilizando as mesmas fontes de recursos.
- ☐ Entrantes: potencialidade de se criar empresas similares.
- ☐ Elos emulativos<sup>31</sup>: instituições de apoio e incentivos.
- ☐ Parceiros: aliados, franquiados e contratados.
- ☐ Provedores em geral: fornecedores e criadores de produtos, serviços e tecnologias.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**20. Qual o nível de disseminação ou discussão, na empresa, dos itens citados?**

- ☐ Com regularidade.
- ☐ Eventualmente.
- ☐ Com pouca regularidade.
- ☐ Não dissemina ou discute.

**21. Para o item(s) não escolhido(s), qual(is) o(s) principal(is) motivo(s) da sua não utilização?**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ A custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmicas mudam periodicamente, e você não têm tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não fazem parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**Esta seção dirime fatores internos à empresa, ou seja, fatores que dependem da ação da empresa ou negócio, no que tange à sua gestão, na praça onde atua.**

**SERVIÇOS E/OU PRODUTOS**

---

<sup>31</sup> Emulativos: estímulo, incentivo;

**22. Qual dos itens abaixo, com relação aos seus produtos ou serviços, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da empresa?**

*Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.*

- ☐ Confiabilidade.
- ☐ Qualidade.
- ☐ Acessibilidade.
- ☐ Disponibilidade.
- ☐ Custo.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**23. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ A custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação, pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## **CLIENTES**

**24. Qual dos itens abaixo, com relação aos seus clientes, você conhece, classifica, monitora, no que tange aos fatores internos da sua empresa?**

*Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.*

- ☐ Adequação às características das pessoas ou unidades organizacionais na empresa.
- ☐ Atendimento: natureza da atenção das pessoas na empresa.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**25. Para o item não escolhido, cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação;
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## OBJETIVOS

**26. Quais dos itens abaixo, com relação aos seus objetivos, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da sua empresa?**

*Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.*

- ☐ Definição da operacionalização no que diz respeito a novos projetos, métodos e procedimentos.
- ☐ Coerência com os objetivos, ou seja, monitoramento de fases intermediárias a serem atingidas, para que não haja desvios do objetivo maior.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**27. Para o itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação, pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## AMBIENTE SOCIAL

**28. Quais dos itens abaixo, com relação ao ambiente social, você conhece, classifica, monitora, no que tange aos fatores internos da sua empresa?**

**Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.**

- ☐ Relacionamento com colegas de trabalho
- ☐ Coesão e harmonia na equipe.
- ☐ Apoio dos colegas.
- ☐ Grau de autoritarismo das chefias.
- ☐ Segurança no emprego.
- ☐ Participação nas decisões.
- ☐ Interação entre chefes e subordinados.
- ☐ Presença em eventos sociais internos.
- ☐ Prêmios e incentivos.
- ☐ Sentido de pertencer ao time.
- ☐ Sentido de reconhecimento da equipe / time.
- ☐ Autonomia em métodos de trabalho.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**29. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## **RECURSOS HUMANOS**

**30. Qual dos itens abaixo você conhece, classifica, monitora, no que tange aos fatores internos da sua empresa?**

**Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.**

- ☐ Habilidades e competências.
- ☐ Formação e desenvolvimento pessoal.
- ☐ Incentivos à permanência - *turnover*<sup>32</sup>.
- ☐ Adequação da retribuição.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**31. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação;
- ☐ Você não tem este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## **MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS**

**32. Quais dos itens abaixo, com relação a máquinas e equipamentos de sua empresa ou negócio, você conhece, classifica, monitora, no que tange ao ambiente interno da sua empresa? Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.**

- ☐ Reposição e manutenção.
- ☐ Interrupções (por deficiência do equipamento).
- ☐ Automação – informatização.
- ☐ Equipamentos de comunicação.
- ☐ Atualização tecnológica.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

---

<sup>32</sup> turnover: faturamento pessoal.

**33. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**INSUMOS E MATERIAIS**

**34. Quais dos itens abaixo, com relação a insumos e materiais, você conhece, classifica, monitora, no que tange aos fatores internos da sua empresa?**

*Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.*

- ☐ Matéria prima
- ☐ Outros insumos.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**35. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados;
- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmica (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**TAREFAS**



**36. Quais dos itens abaixo você conhece, classifica, monitora, no que tange aos fatores internos da sua empresa?**

*Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.*

- ☐ Complexidade.
- ☐ Pressão do tempo.
- ☐ Variedade (diversidade das habilidades).
- ☐ Carga de trabalho.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**37. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmicas (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

## **CARÁTER ORGANIZACIONAL**

**38. Quais dos itens abaixo, com relação ao caráter organizacional, você conhece, classifica, monitora, no que tange aos fatores internos da sua empresa?**

*Obs.: classificação, registros e monitoramento aqui referem-se a dados efetivamente catalogados por escrito, para que sejam comparados períodos passados e presentes.*

- ☐ Valores e missão – compartilhados (*esta alternativa só é válida, se a entidade possuir valores e missão estabelecidos por escrito e disseminados na empresa*).
- ☐ Reputação e imagem.
- ☐ Planos de ação.
- ☐ Nenhuma das alternativas.

**39. Para os itens não escolhidos cite o principal motivo da sua não utilização.**

- ☐ Não há tempo hábil para a formação de um banco de dados.
- ☐ Não há recursos disponíveis para a formação de um banco de dados.
- ☐ O custo da estrutura a ser montada irá consumir parte da sua rentabilidade.
- ☐ Este tipo de informação não trará resultados no curto e médio prazo, somente no longo.
- ☐ Este tipo de variável é dinâmicas (muda periodicamente), e você não tem tempo e recursos para manter esta informação.
- ☐ Você não têm este tipo de informação pois ela não faz parte do seu estilo de gestão.
- ☐ Outro: \_\_\_\_\_.

**40. Opinião**

Cite abaixo, em ordem decrescente, quais os principais motivos ou dificuldades que você supõe serem determinantes na implantação e consolidação dos procedimentos acima citados(no mínimo 5).

Nesta seção serão listados alguns tópicos que dizem respeito à sua sensibilidade quanto à aplicação dos fatores, variáveis ou métodos citados acima. Para cada pergunta assinale o grau de importância de acordo com a tabela abaixo.

**Tabela de grau de sensibilidade**

Não tem importância	1	2	3	4	5	6	Muito importante
---------------------	---	---	---	---	---	---	------------------

41. Importância de estabilidade financeira da empresa ou negócio.

1	2	3	4	5	6

42. Importância da disponibilidade de recursos para investimentos nestas áreas

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

43. Incentivos fiscais.

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

44. Visualização do retorno financeiro dos investimentos aplicados nestas ferramentas.

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

- 45. Estabelecimento do senso de urgência quanto à necessidade dinâmica de mudanças.
- 46. Coalizão administrativa.
- 47. Realização de conquistas financeiras empresariais no curto prazo.
- 48. Consolidação, no curto e médio prazo, de ganhos financeiros para a empresa ou negócio.
- 49. Confirmação do retorno financeiro esperado.
- 50. Realização de conquistas pessoais financeiras e intelectuais (para o caso de mais de 1 pessoa envolvida no processo).
- 51. Preparo financeiro da empresa para desafios que revertam resultados no médio e longo prazo.


Nesta seção serão listados alguns tópicos que dizem respeito à situação atual de sua empresa ou negócio. Para cada pergunta assinale o grau identificado de acordo com a tabela abaixo.

Tabela de grau de sensibilidade

Péssima	1	2	3	4	5	6	Ótima
---------	---	---	---	---	---	---	-------

- 52. Como você avalia a situação financeira de seu negócio?
- 53. Como você avalia a sua margem de lucro líquido?
- 54. Como você avalia a sua condição financeira para aplicar recursos na modernização de seu negócio?
- 55. Como você avalia a liquidez de seu negócio?

1	2	3	4	5	6

**56. Como você avalia o retorno sobre o investimento  
feito em seu negócio?**

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

**57. Como você avalia o seu giro financeiro?**

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

## **NOTAS EXPLICATIVAS**

### **1. Experiência profissional do autor**

A experiência profissional do pesquisador o levou ao contato com diversas empresas e profissionais liberais satélites na área de construção civil e de outros setores do mercado. Com o início da carreira profissional, no ano de 1987, a interação com os mais variados tipos de organizações foi a regra. Atuando no ramo da construção civil pesada, nos setores de pavimentação e terraplenagem, os contatos com empresas de equipamentos pesados de pavimentação, importados, foram uma experiência marcante. Problemas corriqueiros destas organizações tais como: manuais em inglês, falta de peças de reposição, baixo rendimento, mão de obra não adequada e falta de treinamento específico foram os fatos marcantes desta fase. Nos três anos seguintes atuando como profissional especialista em projetos complementares do setor de construção civil, os contatos profissionais foram completamente diferentes. O relacionamento com uma mão de obra mais especializada e clientes mais atualizados fizeram que se constataste uma falta de unidade nos projetos envolvidos em um mesmo empreendimento. Após este tempo, o canteiro de obras de construção civil foi o espaço onde se desenvolveram novas experiências. As empresas passaram a operar com métodos e equipamentos triviais e essa experiência se tornou relevante para a pesquisa que se segue. Contatos com a gestão de recursos humanos foram os fatos marcantes desta época, pois as necessidades de aplicação de recursos de alta tecnologia (computadores) foram o grande dilema da época. Os equipamentos eram caros e não se conheciam ainda os resultados a análise custo/benefício deles. Nos anos seguintes a relação entre empresa e suas satélites tornou-se expressiva. Com obras de médio porte (até 600 funcionários), o confronto entre vários tipos e níveis de tecnologias ficou intenso. Métodos, tecnologias de gestão administrativa, financeira, de Recursos Humanos e a própria gestão técnica na área de engenharia fizeram com que a relação custo - benefício dos investimentos se tornasse de apuração diária. Atualmente, mesmo com todo o ferramental tecnológico e o desenvolvimento intelectual disponível, a variável relação custo-benefício ainda é determinante. Decisões de viabilidade, no que tange a investimentos, fazem com que os impasses causados pelos confrontos entre os vários níveis de formação, afetem a sinergia da empresa. Acionistas, com formação acadêmica anterior a década de 70, ficam inseguros com a aplicação de tecnologias com as quais não têm familiaridade. Logo, há necessidade de se fazer uso de expedientes ou linguagens que eles já conheçam, para validar a aplicação de novas tecnologias. A estes fatos observados nos diversos níveis, funções e organizações no exercício das atividades profissionais do autor, associados aos problemas de autoritarismo (pela formação), falta de capital (pela situação econômico-social do país) e falta de treinamento (pela falta de capital e disponibilidade de tempo), entre outros, foram os principais desafios verificados nas empresas.

### **2. Questionário**

Os questionários foram respondidos de três formas:

- Escrita;
- Computador;
- Via NET;

A terceira opção foi dada para fins de facilitar aos entrevistados os meios de resposta e envio para o pesquisador. O questionário foi publicado no site <http://200.250.223.2/file/petrus.htm>.

Todos os questionários estão disponíveis em nossos arquivos para fins de consulta. Caso haja interesse, enviar e-mail para [petrusrcis@uol.com.br](mailto:petrusrcis@uol.com.br).